Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

Études

À nouveaux consommateurs, nouvelles stratégies industrielles



Sou2000-1296

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE

MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE
DES FINANCES ET DE L'INDUSTRIE

À NOUVEAUX CONSOMMATEURS, NOUVELLES STRATÉGIES INDUSTRIELLES

Étude prospective réalisée par le
CRÉDOC, département « Dynamique des marchés »,

pour le compte de la DiGITIP

© *Les* Éditions de l'Industrie, *Paris 2000*
Collection Études

Conformément aux dispositions des articles 40 et 41 de la loi du 11 mars 1957 sur la propriété littéraire et artistique :

- *Toute représentation ou reproduction, intégrale ou partielle, ne peut être effectuée sans autorisation expresse et préalable des Éditions de l'Industrie, direction des Relations avec les Publics et de la Communication, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, 139, rue de Bercy, 75572 Paris cedex 12.*
- *Les copies ou reproductions doivent être strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective, et les analyses et courtes citations faites dans un but d'exemple et d'illustration.*

ISBN : 2-11-091990-6

PRÉFACE

A la demande du ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, le Crédoc a réalisé, de juin 1999 à juin 2000, une étude prospective à l'horizon 2010 sur l'évolution des comportements de consommation et sur les conséquences à en tirer en matière de stratégies industrielles.

Préoccupation traditionnellement importante du ministère chargé de l'Industrie, la consommation des ménages, en France et chez ses principaux partenaires, constitue aujourd'hui l'un des principaux moteurs de la croissance. Son évolution dans les mois et les années à venir est une question d'une brûlante actualité.

Mais un autre facteur présente une importance majeure pour les prévisions des entreprises industrielles : l'évolution en termes qualitatifs de la consommation.

C'est la raison pour laquelle la Digitip a souhaité confier cette étude prospective au Crédoc, afin d'apporter aux industriels producteurs de biens de consommation des éléments d'éclairage sur les conséquences de ces évolutions sur leurs propres stratégies. L'adaptation de l'offre à la demande peut, en effet, réclamer des restructurations profondes, parfois coûteuses ou nécessitant de longs délais de mise en œuvre (mise en place d'une réelle flexibilité stratégique et productive, apprentissage technologique, consolidation de l'expertise marketing...). Il est donc vital de réaliser un repérage précoce des changements qualitatifs des modes de consommation.

En approfondissant son étude sur six secteurs de biens de consommation, le Crédoc a mis en évidence plusieurs lignes de force : persistance de l'immatériel de « rassurance », interpénétration croissante entre vie privée et univers professionnel, personnalisation de la demande et coproduction de la consommation.

En réponse aux évolutions des comportements de consommation, qui affectent l'ensemble des sociétés européennes, les industriels devront progressivement élaborer de nouvelles stratégies en s'appuyant davantage sur la logique qui prévaut dans les secteurs de fourniture de services marchands et en recourant davantage aux technologies de l'information et de la communication. L'étude consacre également la flexibilité comme moyen principal de répondre à la versatilité croissante des évolutions de la demande. La participation à des réseaux productifs et à des réseaux d'innovation figure enfin parmi les stratégies qui devraient peu à peu s'imposer à l'ensemble des fabricants de biens de consommation industriels.

Toutefois, ce sont autant les changements effectifs des comportements de consommation que la manière dont ils sont perçus par la distribution qui pèseront sur les industriels. La question du rôle que jouera à l'avenir la distribution dans la construction de l'immatériel de consommation, et plus généralement le partage des rôles entre industriels et distributeurs, constitue donc un point crucial pour l'avenir.

Christian PIERRET



Secrétaire d'État à l'Industrie

AVANT-PROPOS

Il est moins facile de faire de la prospective des biens de consommation aujourd'hui qu'il y a quelques dizaines d'années. Lorsque nous en étions encore à la satisfaction des besoins primaires, les choses étaient simples. Une innovation survenait, au début le produit était cher, puis peu à peu la production en série permettait une réduction des coûts qui amplifiait le processus de diffusion. Aujourd'hui, les nouveaux besoins sont complexes à mettre en évidence. Ils incorporent de plus en plus une dimension immatérielle : certes, les objets doivent toujours posséder une dimension fonctionnelle efficace, mais ils doivent aussi séduire, apporter un plus en terme d'image.

Nous sommes, en ce début de nouvelle ère, face à de nouveaux objets qui tireront encore longtemps la consommation : ceux des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Les téléphones portables, les ordinateurs domestiques et la connexion à Internet sont issus de réelles innovations, ils rendent de véritables services, et seront encore plus élaborés dans peu de temps. Mais ils satisfont aussi à une nouvelle attente imaginaire des hommes et des femmes d'aujourd'hui : être autonomes, indépendants, libres, mais simultanément toujours connectés à leurs proches, à leur univers professionnel et... au reste du monde. C'est le paradigme de l'autonomie reliée, appelée parfois « reliance » qui se construit. En réalité, une nouvelle posture émerge, celle du consommateur entrepreneur. L'individu consommateur est mort, vive la personne ! Chacun est porteur d'un projet : bâtir sa vie et contribuer à celle des proches de sa cellule familiale. Les biens de consommation sont autant d'équipements dont il se dote pour affronter les défis d'une modernité tout à la fois exaltante et pratiquement imprévisible (l'un n'est-il pas le nécessaire complément de l'autre ?). Le maître mot est le sur-mesure. C'est la fin des solutions toutes faites, d'un marketing qui décide à la place du client. Celui-ci devient acteur de sa consommation, co producteur de nombreux produits.

Mais une autre révolution est en marche, celle qui force à en revenir à la prospective de chaque secteur de l'offre industrielle. Certes, un cadre d'analyse général demeure possible et même indispensable. Mais il ne faut plus guère compter sur la solution de facilité consistant à le décliner secteur par secteur, presque par automatisme. Non, parce que chaque famille d'objets mêle intrinsèquement les services qu'ils rendent et les images qu'ils projettent, chaque secteur doit être étudié pour lui-même.

C'est ce qui est fait ici avec six d'entre eux : du bricolage aux articles de sport en passant par l'équipement en appareils photographiques, en chaussures, mais aussi en électroménager et en électronique grand public. Chacun de ces secteurs doit assumer sa propre démarche prospective qui est aussi un peu introspective. Et l'on débouche alors sur une surprise de taille : les clients à satisfaire, ceux sur lesquels il faut s'appuyer, sont les consommateurs déjà équipés mais qui vont parfaire et compléter leur équipement. On savait déjà que les acheteurs d'ordinateur sont en majorité des clients qui renouvellent leur équipement (ce qui n'empêche pas, évidemment, que chaque mois, de nouveaux ménages acquièrent leur premier ordinateur). Eh bien, cette caractéristique n'est pas spécifique au secteur de l'électronique. Celui qui sera tenté d'essayer une nouvelle technique de planche glissante (que l'on appelait conventionnellement dans le passé « une paire de skis ») a de fortes chances d'être déjà équipé d'un ou plusieurs produits pour assouvir son plaisir en ce domaine. Ce sont également les possesseurs de matériel photographique déjà élaboré qui seront les premiers tentés par un appareil numérique. Quant aux chaussures, on sait bien que la spécialisation très fine des usages auxquels chaque paire est destinée, justifie que chaque consommateur en possède un nombre

toujours croissant (ce qui ne veut d'ailleurs pas dire qu'il utilisera chacune d'entre elles pour ce qui est prévu à l'origine – voilà un parfait exemple de l'importance de la dimension immatérielle !). On vient de découvrir récemment – n'est-ce pas là aussi un paradoxe ? – que les internautes qui piratent de la musique sur Internet à partir de sites qui ne règlent pas de rémunérations aux compositeurs, sont pourtant et simultanément de gros acheteurs de CD dans le commerce. Comme si là encore, les usages et les postures se cumulaient beaucoup plus qu'elles ne se concurrencent.

Attention toutefois à ne pas tomber dans un piège : s'intéresser aux personnes déjà équipées ne doit pas vouloir dire tout miser sur les « passionnés », ce ne sont pas des consommateurs représentatifs. Peu nombreux, ils cherchent l'extrême et sont bien souvent autistes face aux autres secteurs de biens de consommation. Non, il s'agit plutôt ici de chercher les « hobbies » de chacun, les deux ou trois secteurs auxquels chaque homme ou femme s'intéresse à la fois, sans exclusive à l'égard des autres et sans forcément qu'à chaque fois cela corresponde à la passion définitive de toute une vie.

Aujourd'hui, la fidélisation du client est une obsession bien compréhensible pour tous les acteurs de la sphère de la consommation. Bien qu'il n'y ait à cet égard aucune vertu cardinale à la fidélité à l'égard des objets de consommation ou bien encore en ce qui concerne les marques, celle-ci doit se bâtir à partir des producteurs, des industriels, de ceux qui fabriquent et qui labellisent, alors qu'aujourd'hui on la recherche plutôt du côté des distributeurs. Cette fidélité passe par un contact permanent – les sites sur Internet peuvent y contribuer –, par une façon complète, soignée et si possible personnalisée de transmission d'information au client sur les nouveautés et sur les projets. Car, rappelons-le, le meilleur client est celui que l'on a déjà séduit et que l'on réussit à conserver. Mais de grâce, ne cherchons pas à emprisonner ce client, à le mettre dans des « niches » comme le vocabulaire du marketing l'a laissé entendre au cours des années récentes. Non, le consommateur est libre et s'il doit y avoir des niches (c'est-à-dire des petits segments de marché), ce sont des niches de produits et non pas des niches de consommateurs qu'il faut identifier.

La consommation a joué un rôle sociétal et social considérable au cours du demi-siècle qui s'achève. Nous sommes passés dans nos sociétés occidentales de la pénurie à l'abondance pour le plus grand nombre. La démocratisation de la diffusion des biens de consommation – et là l'hypermarché a joué tout son rôle – nous a permis de vivre mieux ensemble. La société de consommation est certes par principe inégalitaire, mais elle est non élitiste. Mais portera-t-elle encore longtemps cet idéal de diffusion auprès du plus grand nombre des signes du vivre ensemble que sont tout à la fois les objets qui sortent des usines et les marques qu'ils arborent ? La remise en cause du marketing traditionnel vers lequel nous nous dirigeons, et que cet exercice de prospective mené par le département « Dynamique des marchés » du CRÉDOC met clairement en évidence, débouche sur une véritable question de société : en partant du principe que le client à privilégier n'est plus celui à conquérir, comme c'était le cas il n'y a pas encore si longtemps, mais celui que l'on connaît déjà et auquel on va proposer de parfaire son équipement, quel intérêt y aura-t-il à chercher à tout prix (c'est-à-dire justement en baissant le prix à son minimum) les marchés les plus larges ? Et compte tenu de la globalisation des économies, il est vite plus rentable de se positionner à l'exportation que de chercher à recruter le segment le plus difficile – peut-être parce que souvent le moins solvable – de sa population locale. Nous nous dirigeons peut-être vers une société plus éclatée, une société faite de ce que certains appellent des « tribus ». Mais cela est-il suffisant pour vivre ensemble de façon cohérente et intégrée ?

Les scénarios explorés dans cet exercice de prospective montrent que l'on pourra se diriger plus ou moins radicalement vers le maintien ou l'éclatement de la cohésion sociale à partir de paramètres nettement plus politiques comme par exemple la façon dont évoluera le processus de construction européenne. Les variantes qui en découlent n'enlèvent

rien au cadre général de l'analyse. Elles ne proposent pas des alternatives radicales, elles affinent et permettent de mieux cadrer la réflexion.

Mais la prospective, exercice tellement difficile, ne doit pas pour autant oublier les évidences qui sont autant de tendances lourdes et la principale d'entre elles est certainement l'arrivée du papy boom. Des clients plus âgés, à l'aise économiquement, expérimentés, aisés, mais pas du tout frileux à l'égard de la consommation comme on l'entend dire parfois. Seulement un peu plus difficiles à séduire (mais à l'inverse plus faciles à fidéliser). A leur égard, comme pour tous les autres aspects mis en évidence dans ces pages, un seul maître mot s'impose : l'innovation. Jamais plus qu'aujourd'hui elle ne s'est autant révélée indispensable. On a pu croire au cours des années quatre-vingt que c'était au marketing de prendre le relais en ce domaine. On sait aujourd'hui que si l'innovation n'associe pas étroitement les bureaux d'études et les services de marketing, elle est superficielle, vite dépassée, voire refusée par les clients. Et c'est une bonne chose.

Robert ROCHEFORT

Directeur général du CRÉDOC

SOMMAIRE

SYNTHÈSE **13**

ÉLÉMENTS DE CADRAGE ÉCONOMIQUE **14**
L'évolution de la place de la consommation dans l'économie 14
L'exercice de prospective quantitative 15
LES TENDANCES QUALITATIVES DE LA CONSOMMATION **18**
La persistance de l'immatériel de «rassurance» 19
La diffusion du modèle entrepreneurial 21
Convergences européennes et spécificités nationales 23
LA STRUCTURATION DE LA DISTRIBUTION **26**
Concentration et évolution de la fonction d'intermédiation de la distribution 26
L'adoption de nouveaux schémas organisationnels 29
La structuration du commerce en Europe 32
CONSÉQUENCES SUR LES STRATÉGIES INDUSTRIELLES **35**
Répondre aux attentes exprimées par les consommateurs 36
Répondre aux attentes impulsées par les distributeurs 44

INTRODUCTION GÉNÉRALE **48**

PREMIÈRE PARTIE : APPROCHE MACROQUANTITATIVE **51**

INTRODUCTION **53**
La consommation des ménages est le principal moteur de la croissance économique 53
La croissance de la consommation des ménages se ralentit... 55
... tandis que la composante cyclique semble prendre de l'importance 56
1 PERSPECTIVES SOCIO-DÉMOGRAPHIQUES À MOYEN TERME **57**
1.1 Les facteurs démographiques 57
1.2 L'évolution des modes de vie 61
1.3 Les déterminants économiques nationaux 68
2 LES SCÉNARIOS **81**
2.1 Scénario A : «Achèvement de la construction européenne» 81
2.2 Scénario B : «Dérégulation des marchés» 97
2.3 Scénario C : «Crise financière internationale» 105
CONCLUSION **114**

DEUXIÈME PARTIE : APPROCHE QUALITATIVE ET PROSPECTIVE **119**

1 LES TENDANCES QUALITATIVES DE LA CONSOMMATION **121**
1.1 La dimension immatérielle de la consommation : concept et évolution 121
1.2 Les principales dimensions de l'immatériel de consommation à la fin des années 1990 129
1.3 L'innovation technologique et la consommation 160
1.4 Les grands traits de l'immatériel de la consommation dans les scénarios prospectifs 171
2 LES MUTATIONS DE LA DISTRIBUTION EN EUROPE ET LEURS CONSÉQUENCES **174**
2.1 L'évolution de la fonction d'intermédiation de la distribution 175
2.2 La structuration du commerce en Europe 193
2.3 Les enjeux du commerce électronique 208
2.4 La distribution dans les scénarios 224

CONCLUSION **227**
Répondre aux attentes exprimées par les consommateurs 227
Répondre aux attentes impulsées par les distributeurs 233

TROISIÈME PARTIE : APPROCHE SECTORIELLE **237**

INTRODUCTION **239**
PHOTOGRAPHIE **241**
1 LES ÉVOLUTIONS DES ATTENTES DES CONSOMMATEURS **241**
1.1 L'équipement photographique des ménages et les tendances récentes de la consommation 242
1.2 L'évolution des pratiques photographiques 244
1.3 Éléments prospectifs relatifs à la demande photographique 246
2 ANALYSE PROSPECTIVE DES STRATÉGIES INDUSTRIELLES **249**
2.1 Les acteurs et leur positionnement 249
2.2 Les stratégies d'adaptation des industriels de la photo 252
ARTICLES DE SPORT **258**
1 LES ÉVOLUTIONS DES ATTENTES DES CONSOMMATEURS **258**
1.1 Analyse quantitative 259
1.2 Analyse qualitative 263
1.3 Éléments prospectifs relatifs à la demande 265
2 ANALYSE PROSPECTIVE DES STRATÉGIES INDUSTRIELLES **267**
2.1 Les acteurs et leur positionnement 267
2.2 Les stratégies d'adaptation 269
CHAUSSURE **277**
1 LES ÉVOLUTIONS DES ATTENTES DES CONSOMMATEURS **277**
1.1 Les tendances récentes de la consommation des ménages 277
1.2 L'analyse qualitative de la consommation 280
1.3 Eléments prospectifs de la demande 282
2 ANALYSE PROSPECTIVE DES STRATÉGIES INDUSTRIELLES **284**
2.1 Les acteurs et leur positionnement 284
2.2 Les voies d'adaptation pour les industriels français 289
ÉLECTROMÉNAGER **294**
1 LE MARCHÉ DES APPAREILS ÉLECTROMÉNAGERS **294**
1.1 L'équipement des ménages et l'évolution de leur consommation 294
1.2 Les consommateurs d'appareils électroménagers 299
1.3 Eléments prospectifs relatifs à la demande d'électroménager 300
2 ANALYSE PROSPECTIVE DES STRATÉGIES INDUSTRIELLES **302**
2.1 Les acteurs et leur positionnement 302
2.2 Les stratégies d'adaptation des industriels de l'électroménager 304
BRICOLAGE **308**
1 LES ÉVOLUTIONS DES ATTENTES DES CONSOMMATEURS **308**
1.1 Les tendances récentes de la consommation de bricolage 308
1.2 L'évolution des pratiques de bricolage 310
1.3 Éléments prospectifs relatifs à la demande de produits de bricolage 312
2 ANALYSE PROSPECTIVE DES STRATÉGIES INDUSTRIELLES **314**
2.1 La fabrication industrielle des produits de bricolage 314
2.2 La distribution des produits de bricolage 315
2.3 Les stratégies d'adaptation 316
ÉLECTRONIQUE GRAND PUBLIC **318**
1 ANALYSE DE LA DEMANDE **318**
1.1 L'équipement des ménages et les tendances récentes de la consommation 318
1.2 Pratiques actuelles et segmentation du marché 319
1.3 Éléments prospectifs relatifs à la demande 321

2 ANALYSE PROSPECTIVE DES STRATÉGIES INDUSTRIELLES 324
2.1 Les acteurs et leur positionnement 324
2.2 Les stratégies d'adaptation des industriels 325

DESCRIPTION DES SCÉNARIOS 329

DÉCLINAISON SECTORIELLE DES SCÉNARIOS 349

ANNEXES 373

ANNEXE 1 : LES HYPOTHÈSES DE MISE EN ŒUVRE DE LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL 375
ANNEXE 2 : TABLEAUX TRIS À PLAT ET TRIS CROISÉS DE L'ENQUÊTE 379
ANNEXE 3 : GRAPHIQUES SECTORIELS 411
ANNEXE 4 : COMPOSITION DU COMITÉ DE PILOTAGE 443

SYNTHÈSE

L'étude prospective des grandes tendances de la consommation intervient dans un contexte économique plutôt favorable dont l'une des principales manifestations réside dans la modification progressive des modes de fonctionnement de nombreux marchés de biens de consommation (consécration du rôle des arbitrages individuels liée à la progression du pouvoir d'achat, recul des modèles déterministes traditionnels, éclatement des frontières entre produits et services, nouvelle répartition des rôles entre industrie et commerce...), autant d'éléments qui justifient l'intérêt d'une analyse en perspective des comportements des ménages.

L'objectif général de cette étude est de fournir un cadre prospectif à l'évolution des tendances de la consommation à moyen terme. Cette analyse approfondie des tendances de la consommation ne se limite pas à anticiper le volume de la demande adressée aux industriels dans différents schémas prospectifs, mais constitue un document dont l'objet principal est de les aider dans la définition de leur réponse qualitative à l'évolution des attentes des consommateurs.

L'analyse de l'évolution de la dimension immatérielle de la consommation constitue le point central de l'étude. Or, ces évolutions de nature qualitative se révèlent généralement plus structurantes sur les marchés de biens de consommation que les éléments d'évolution purement quantitatifs. Par le passé, certains industriels ont pu se laisser surprendre par les changements dans les comportements de consommation (versatilité accrue des marchés, demande de variété et d'immatériel, changement du contenu de la demande d'immatériel, renforcement du rôle du prix, baisse de la sensibilité à l'innovation superficielle...). De plus, l'adaptation à la demande peut réclamer des restructurations profondes qui sont parfois coûteuses et longues à mettre en œuvre (mise en place de processus de production flexibles, apprentissage technologique, consolidation de l'expertise marketing...), ce qui justifie la nécessité de procéder à un repérage précoce de ce type de changements.

Toutefois, ce sont autant les changements effectifs de comportements de consommation que la manière dont ils sont perçus par les distributeurs qui pèseront sur les industriels. La question du rôle que jouera à l'avenir la distribution dans la construction de l'immatériel de consommation, et plus généralement le partage des rôles entre l'industriel et le distributeur, constituent un volet important de l'analyse.

ELEMENTS DE METHODOLOGIE

L'étude prospective des grandes tendances de la consommation a été principalement réalisée et coordonnée par le département « Dynamique des marchés » du CRÉDOC. Sa réalisation s'est appuyée sur un ensemble d'analyses quantitatives et qualitatives qui ont mobilisé les compétences de plusieurs cabinets d'études : Quantix (Paris) pour les projections macroéconomiques, les cabinets Opinion (Nuremberg), Telesurvey (Milan) et MRSL (Londres) pour les enquêtes qualitatives auprès des ménages européens ainsi que France Pacific Consultants (Paris), Coates & Jarratt (Washington) et Dentsu (Tokyo) qui nous ont permis d'approfondir les analyses prospectives via l'exploration de nouveaux horizons. Enfin, l'étude s'est nourrie des travaux menés par l'ensemble des membres du CRÉDOC.

Au cours de la réalisation de cette étude, les auteurs ont largement bénéficié de nombreuses contributions extérieures émanant pour une part importante des membres du comité de pilotage mis en place par la DiGITIP et qui a rassemblé les membres de diverses administrations et les représentants des organisations professionnelles des secteurs industriels de biens de consommation. Plusieurs entreprises industrielles ont par ailleurs participé aux travaux des groupes techniques sectoriels.

L'étude est constituée de trois grandes parties.

- *L'approche macroquantitative propose les éléments de cadrage des scénarios via l'analyse des tendances qui affectent les principales grandeurs démographiques et les grands agrégats macroéconomiques. La simulation des scénarios à l'aide d'une maquette d'un modèle économétrique assure la cohérence globale des évolutions.*
- *L'approche prospective et qualitative constitue la seconde partie de l'étude. Celle-ci comporte deux volets : le premier est consacré à l'analyse de l'évolution de la dimension immatérielle de la consommation et s'appuie en partie sur les résultats d'une enquête auprès de 2 000 ménages européens et sur la construction de scénarios qualitatifs, calés sur l'approche quantitative et enrichis dans le cadre de groupes d'experts de la prospective. Le second volet concerne l'analyse des mutations de la distribution, complétée par une série d'entretiens menés auprès de distributeurs.*
- *L'approche sectorielle constitue la troisième partie de l'étude. Les évolutions affectant six secteurs de biens de consommation (le bricolage, la photographie, les articles de sport, l'électronique grand public, l'équipement ménager et la chaussure) ont été examinés plus en détail. Cette analyse a bénéficié des conclusions de groupes de travail sectoriels.*

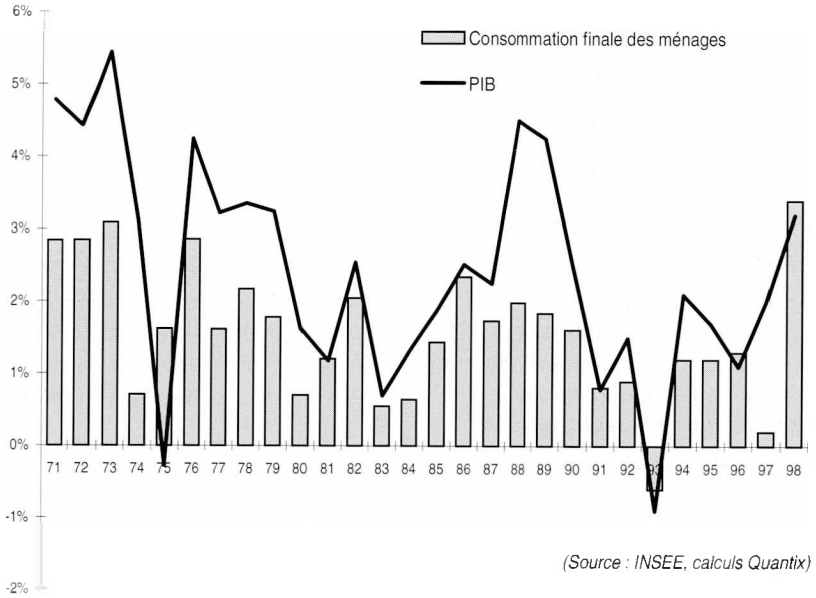
ÉLÉMENTS DE CADRAGE ÉCONOMIQUE

L'évolution de la place de la consommation dans l'économie

■ *La consommation des ménages est le principal moteur de la croissance économique*

La consommation est un agrégat central de l'analyse économique, notamment parce qu'elle constitue le principal moteur de la croissance depuis la fin des années 1970. La contribution de la demande des ménages à la croissance du PIB a progressé au cours des deux dernières décennies, même si la demande extérieure est venue prendre le relais d'une consommation intérieure passablement figée au début des années 1990. Cette réserve n'entame en rien le caractère essentiel du rôle de la consommation dans le circuit économique puisqu'elle ne fait que le déplacer vers les consommateurs étrangers.

Contribution de la croissance de la consommation des ménages à la croissance du PIB (en %)
(Calculs sur la base des données en volume)



(Source : INSEE, calculs Quantix)

■ *La croissance de la consommation des ménages se ralentit...*

La croissance de l'agrégat apparaît comme un phénomène doté d'une forte inertie. La consommation finale des ménages mesurée en francs constants n'a jamais baissé depuis 1960, même si sa progression a connu quelques années de pause (+1,2 % en 1974, +0,9 en 1983, +0,2 % en 1993). Observée sur longue période, la croissance en volume de la consommation présente une nette et régulière décélération. La fin des Trente Glorieuses au milieu des années 1970 s'accompagne d'un recul significatif de la progression de la consommation des ménages qui passe d'une augmentation annuelle de l'ordre de 5 % à des taux le plus souvent inférieurs à 3 %.

■ *... tandis que la composante cyclique semble prendre de l'importance*

Après les deux chocs pétroliers, le fléchissement tendanciel de la consommation s'accompagne d'une intensification des phénomènes cycliques qui étaient jusqu'alors l'apanage des économies plus libérales. Les phénomènes de succession de phases de reports d'achats et de rattrapage sur les marchés de consommation de biens durables, notamment l'automobile, sont une des causes principales de cette tendance. Le fléchissement de la croissance de la consommation et la plus forte versatilité de l'agrégat constituent deux éléments qui renforcent l'incertitude ressentie par les offreurs sur les fluctuations des marchés et qui justifient pour les industriels d'améliorer la compréhension des mécanismes à l'origine des évolutions de l'agrégat.

L'exercice de prospective quantitative

Les évolutions de l'environnement économique et social envisagées se déclinent au sein de trois cadres différents qui constituent, pour la suite de l'étude, les scénarios prospectifs de référence. La construction des scénarios repose sur l'examen des tendances communes et des facteurs d'incertitude qui portent sur l'évolution de trois ensembles de déterminants.

Le premier groupe de variables exogènes concerne l'évolution de l'environnement économique international et, en particulier, des modes de régulation qui pourraient s'imposer progressivement au commerce mondial. Les facteurs démographiques et l'évolution des modes de vie forment le second groupe de variables analysées. Parmi celles-ci, une bonne partie des évolutions s'applique de façon homogène aux trois scénarios (vieillissement de la population...). La troisième série de facteurs est constituée des

principaux déterminants macroéconomiques nationaux dont les évolutions dépendent pour partie des décisions de politique économique, qui portent notamment sur la réduction du temps de travail et sur les décisions prises en matière de financement des systèmes de retraites.

Ces trois scénarios ont été sciemment construits dans une logique non strictement normative et surtout non homothétique. En particulier, la croissance des agrégats macroéconomiques résultant de la phase de chiffrage de ces trois scénarios est très largement insuffisante pour décrire les différents environnements auxquels ils font référence. Une juste appropriation de ces possibles futurs passera donc nécessairement par un examen attentif des orientations qualitatives susceptibles d'être suivies par les marchés de biens de consommation à l'horizon prospectif de l'étude.

Conséquence de ce parti pris, les écarts entre les niveaux de croissance atteints par les principaux agrégats macroéconomiques dans les différents scénarios peuvent apparaître relativement modestes. En effet, la progression annuelle moyenne du produit intérieur brut national obtenue suite à la simulation du modèle économétrique dans les différents environnements prospectifs demeure comprise dans l'intervalle constitué des valeurs 1,6 % et 2,7 %. Par ailleurs, la croissance de la consommation finale des ménages s'établirait dans une fourchette dont l'amplitude resterait limitée à un point, soit une progression annuelle moyenne comprise entre 1,5 % et 2,4 % à l'horizon 2005.

CHIFFRAGES MACROÉCONOMIQUES DES SCÉNARIOS

Croissance annuelle moyenne des principaux agrégats sur la période 1998-2005 (en francs constants)	ACHEVEMENT DE LA CONSTRUCTION EUROPEENNE	DEREGULATION DES MARCHES	CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE
Consommation des ménages	2,3	2,0	1,5
FBCF des entreprises	3,6	3,9	2,3
Exportations	4,2	4,9	2,3
Importations	4,1	4,3	2,3
Produit intérieur brut	2,6	2,7	1,4
Hausse des prix	0,9	-0,3	0,0
Taux de chômage en 2005	8,9	9,9	11,3

Pourtant, les différentiels de croissance des agrégats produits par les scénarios se traduisent par des écarts considérables dès lors que l'on considère les niveaux atteints à l'horizon de l'exercice. En effet, une progression annuelle de 1,5 % de la consommation des ménages correspond à une augmentation totale de 11 % de l'agrégat sur l'ensemble de la période 1998-2005, tandis qu'un taux moyen de 2,4 % conduit à une croissance totale de l'ordre de 18 %, ce qui correspond à un écart considérable (près de 300 milliards de francs) en niveau en 2005, date terminale de l'exercice de simulation quantitative.

La relativement faible amplitude des évolutions des principaux agrégats ne doit donc pas conduire le lecteur à considérer que les scénarios sont globalement proches. Les différents univers décrits par les trois scénarios couvrent une portion importante de l'ensemble des évolutions possibles de l'environnement économique national et international à l'horizon 2005. Les disparités qualitatives entre les schémas proposés pour le futur conduisent en effet à considérer des environnements extrêmement différents, d'autant plus que l'incertitude portant sur le devenir de l'immatériel de la consommation est susceptible d'avoir un impact plus important pour les acteurs économiques que celle qui a trait à la valeur des taux de croissance des agrégats macroéconomiques.

Les trois scénarios décrivent donc des mondes contrastés pour 2005 qui correspondent chacun à une tonalité particulière résultant en partie de la mise en cohérence transversale des dimensions exogènes du scénario. Les résultantes endogènes du chiffrage des différents scénarios sont résumées dans le tableau ci-dessus. Pour les raisons évoquées plus haut, une juste appréciation de ces scénarios ne saurait se limiter à un exercice de hiérarchisation des indicateurs macroéconomiques.

PROSPECTIVES ALTERNATIVES : ELEMENTS DE CADRAGE DES SCENARIOS		
ACHEVEMENT DE LA CONSTRUCTION EUROPEENNE	**DEREGULATION DES MARCHES**	**CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE**
Dans le scénario de référence dit d'achèvement de la construction européenne, la croissance du PIB s'établit à 2,6 % en rythme annuel sur la période 1998-2005. Cette croissance apparaît supérieure d'un demi point environ à la performance réalisée par l'économie nationale sur les 20 dernières années, et l'ensemble des secteurs institutionnels participent à cette dynamique plutôt vertueuse. La consommation des ménages enregistrerait une progression annuelle moyenne de 2,3 % tandis que l'augmentation de la formation brute de capital fixe des entreprises atteindrait 3,9 % en rythme annuel. Dans ce contexte, le rythme d'inflation pourrait demeurer modéré, notamment parce les mesures de réduction du temps de travail devraient vraisemblablement s'accompagner d'une certaine modération salariale. En outre, dans ce scénario, les mesures d'aménagement du temps de travail n'affectent pas la productivité du capital grâce à un allongement de la durée d'utilisation des équipements. Dans ce scénario de référence, l'achèvement de la construction européenne permet de maîtriser l'évolution de la politique sociale. La volonté politique affichée est la consolidation des régimes de retraite par répartition et les anticipations des ménages ne conduisent pas à un gonflement de l'épargne retraite qui aurait pu altérer la croissance de la consommation.	Dans le contexte de dérégulation des marchés et de compétition exacerbée, le développement soutenu du commerce international a des conséquences disparates sur l'économie nationale et sur les agents économiques. Le scénario B se caractérise également par un creusement significatif des inégalités entre les différents secteurs d'activité, les entreprises et les ménages. En particulier, la plus grande exposition des entreprises à la concurrence internationale se traduit par une dégradation de la situation sur le marché du travail et le chômage atteint dans ce scénario son niveau le plus élevé, d'autant plus que les mesures de réduction du temps du travail se révèlent impossibles à mettre en œuvre dans ce contexte fortement libéral. La concurrence internationale s'accompagne également d'une tendance déflationniste. Par ailleurs, la compétition technologique interentreprises encourage l'investissement des firmes qui apparaît, avec le solde du commerce extérieur, comme le principal élément contribuant à une croissance élevée du PIB dans ce scénario. Enfin, l'utilisation du revenu disponible des ménages bénéficie moins à la consommation que l'arbitrage qui s'effectue dans le scénario de référence, en raison notamment du creusement des inégalités entre les situations individuelles qui conduit à une répartition des ressources plus favorable à l'épargne. Dans ce contexte, le rythme de progression annuelle de la consommation n'atteindrait que 2,0 % à l'horizon 2005.	Le scénario qui envisage les conséquences économiques d'une crise financière internationale conduit à des évolutions moins favorables de la quasi-totalité des indicateurs macroéconomiques. Si la réglementation sur la réduction de la durée du travail s'applique, celle-ci ne parvient pas à réduire le chômage qui touche 11,3 % de la population active à l'horizon 2005. Les entreprises sont fortement pénalisées dans ce contexte et les plans d'investissement sont largement revus à la baisse, entraînant une croissance de l'agrégat extrêmement contrariée. Néanmoins, la faiblesse de la demande intérieure limite les problèmes d'équilibre du compte extérieur. Au total, la progression du PIB sur l'ensemble de la période 1998-2005 s'établit à 1,4 % en moyenne annuelle. Du côté du compte des ménages, la croissance du revenu disponible brut se limite à 1,3 % sur la période 1998-2005 tandis que les comportements précautionneux maintiennent le taux d'épargne à un niveau élevé. Dans ce contexte, la progression de la consommation des ménages est la plus faible des scénarios envisagés et s'établit à 1,5 % en rythme annuel à l'horizon 2005.

L'exercice de chiffrage macroéconomique a permis de baliser plusieurs futurs possibles auxquels les entreprises industrielles des secteurs de biens de consommation pourraient avoir à faire face à l'horizon 2005. Si l'on considère les délais que nécessitent généralement les plans d'investissement et de formation sur lesquels repose en partie la réussite des stratégies d'adaptation, cet horizon temporel correspond à un avenir relativement proche.

Néanmoins, comme cela a déjà été évoqué dans l'introduction de cette étude, les décisions relatives aux orientations stratégiques des firmes ne sauraient se limiter à la simple intégration d'éléments macroéconomiques, considérés à juste titre par les entrepreneurs comme trop généraux et difficiles à transposer de façon concrète au niveau de la firme. Afin de conférer un caractère opérationnel à cette analyse prospective, la description approfondie d'un nombre significatif de tendances qualitatives s'impose naturellement et fait l'objet de la seconde partie de cette étude.

LES TENDANCES QUALITATIVES DE LA CONSOMMATION

L'analyse approfondie des tendances de la consommation ne saurait se limiter à anticiper le volume de la demande adressée aux industriels dans les différents schémas prospectifs envisagés. En effet, les décalages qui peuvent apparaître entre les attentes des consommateurs et l'offre de produits industriels résultent le plus souvent de problèmes d'adéquation qualitative. Depuis quelques années, les éléments que les fabricants doivent intégrer dans la compréhension du mode de fonctionnement de leurs marchés deviennent plus nombreux et plus hétérogènes (versatilité des marchés, changement du contenu de la demande d'immatériel, évolution du rôle du prix, de la sensibilité à l'innovation superficielle...).

Or, l'adaptation qualitative à la demande peut réclamer des restructurations profondes qui sont parfois coûteuses et susceptibles de nécessiter des délais relativement longs de mise en œuvre (implantation de processus de production flexibles, apprentissage technologique, consolidation de l'expertise marketing...). Une compréhension de la demande des ménages se doit donc de prendre en compte la dimension immatérielle de la consommation. Cette approche élargie de la consommation, qui affecte à la fois la conception des produits et leur commercialisation, est fortement liée à l'ensemble du contexte économique et social du moment et du système de valeurs prévalant à la période considérée.

La dimension immatérielle de la consommation dans le rétroviseur

Période	Rapport au travail	Système de valeurs	Immatériel dominant dans la consommation
Années 1950 et 1960	Fordisme (salariat intégrateur)	Classes sociales hiérarchisées, organisation familiale	Passage de la pauvreté à l'aisance. Fierté d'arborer les signes de l'enrichissement (biens durables, départ en vacances...)
Années 1970 et 1980	Tertiairisation, qualification de la main-d'œuvre, mobilité	Individualisme	Toute-puissance de l'individu flatté dans son narcissisme : hyper segmentation, prolifération artificielle de l'offre
Années 1990	Chômage massif	Société d'inquiétude, suspicion à l'égard de l'avenir	« Rassurance » : santé, famille, terroir, tradition, solidarité...
Décennie 2000 (?)	Modèle de l'entrepreneur individuel qui s'étend à toutes les situations (y compris au salariat)	Autonomie et responsabilité	Consommateur entrepreneur : réponse simultanée à ses besoins professionnels et d'épanouissement personnel. Passage de l'individu à la personne, généralisation du sur-mesure...

(Source : R. Rochefort, Le consommateur entrepreneur, 1997)

La persistance de l'immatériel de « rassurance »

Au cours de la décennie 1990, la montée des sentiments d'inquiétude dans la société française a provoqué le développement de comportements d'achats traduisant un accroissement significatif des attentes des consommateurs à l'égard des produits porteurs de signes de « rassurance » (santé, famille, terroir, solidarité, tradition...). L'embellie constatée ces dernières années dans la consommation laisse entrevoir le dépassement progressif de ce schéma.

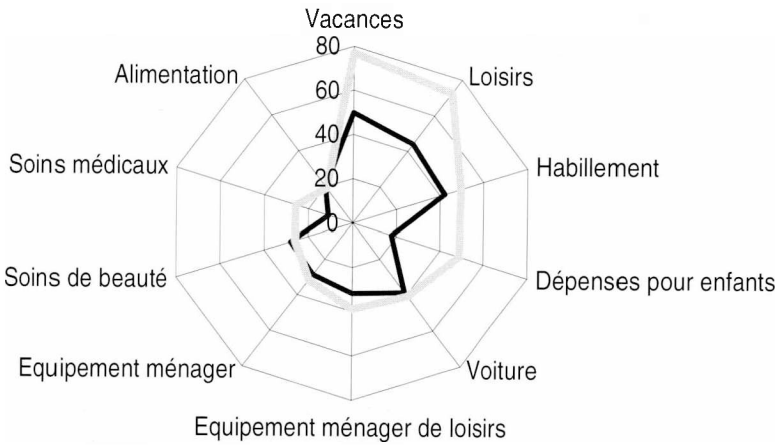
Toutefois, les effets de cliquet existent également pour les phénomènes qualitatifs alors même que les sentiments d'inquiétude des ménages n'apparaissent que partiellement dissipés, ne serait-ce qu'en raison de la persistance d'un niveau de chômage élevé malgré la baisse significative enregistrée depuis deux années, du problème du mode de financement des retraites qui demeure porteur d'incertitudes, ou de la remise en cause progressive du rapport salarial traditionnel.

Pour vous, consommer c'est...

%	*1993*	*1994*	*1995*	*1996*	*1997*	*1998*	***1999***
Une nécessité	29,3	32,8	35,6	26,7	24,9	30,6	**26,1**
Un plaisir	11,3	8,8	10,6	14,1	14,3	13,3	**18,8**
Les deux	59,1	57,4	53,1	59,1	60,7	55,8	**54,6**

(Source : Enquêtes Consommation CRÉDOC 1992-1998, CRÉDOC – DiGITIP 1999)

Sentiment de restrictions et arbitrage en cas de hausse des revenus

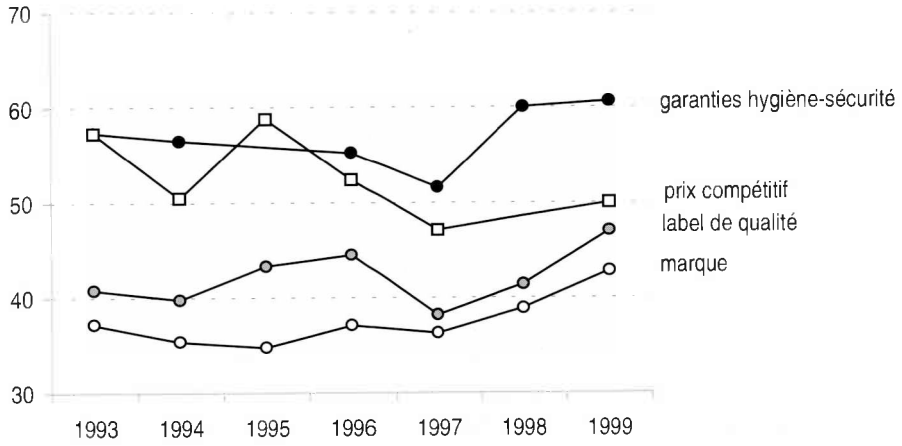


(Source : CRÉDOC – DiGITIP 1999)

■ *Une forte acuité pour les éléments apportant des garanties d'hygiène et de sécurité*

La priorité accordée par les ménages à l'immatériel de « rassurance » s'était traduit par une progression particulièrement marquée de la place accordée aux garanties d'hygiène et de sécurité dans les décisions d'achat des consommateurs. Cette évolution a notamment contribué à réorienter certaines stratégies de marques qui avaient alors adopté un positionnement en phase avec ces attentes des consommateurs. L'embellie économique ne semble pas devoir remettre en cause les attentes pour des signaux objectifs (labels, normes...) mais aussi plus symboliques (communication des industriels...) susceptibles de traduire l'existence de ces garanties dans les produits de consommation.

Critères de choix des produits
(en % de réponses « beaucoup »)



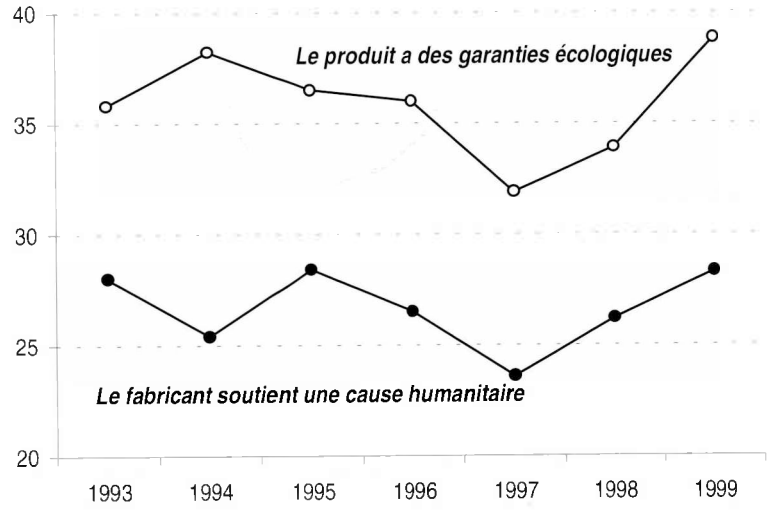
(Source : Enquêtes Consommation CRÉDOC 19923-1998, CRÉDOC – DiGITIP 1999)

■ *L'émergence d'une consommation plus citoyenne*

L'immatériel de « rassurance » se concrétise également par une prise de conscience plus nette de l'impact de ses choix de consommation sur l'environnement et sur la vie des autres. La diffusion des comportements de consommation citoyens se traduit notamment par un attachement plus fort aux valeurs sociales et écologiques (processus de production non polluants, préservation de l'environnement).

Cette évolution affecte également les distributeurs qui commercialisent des produits garantissant une certaine éthique de fabrication, ce qui conduit certaines entreprises du commerce à mettre en exergue des valeurs morales fortes dans sa procédure de sélection des fournisseurs industriels. La consommation deviendrait un acte à caractère militant intégrant les conditions économiques et sociales de la fabrication des produits dans les critères de choix des produits.

Critères de choix des produits
(en % des réponses « beaucoup »)



(Source : Enquêtes Consommation CRÉDOC 1993-1998, CRÉDOC – DiGITIP 1999)

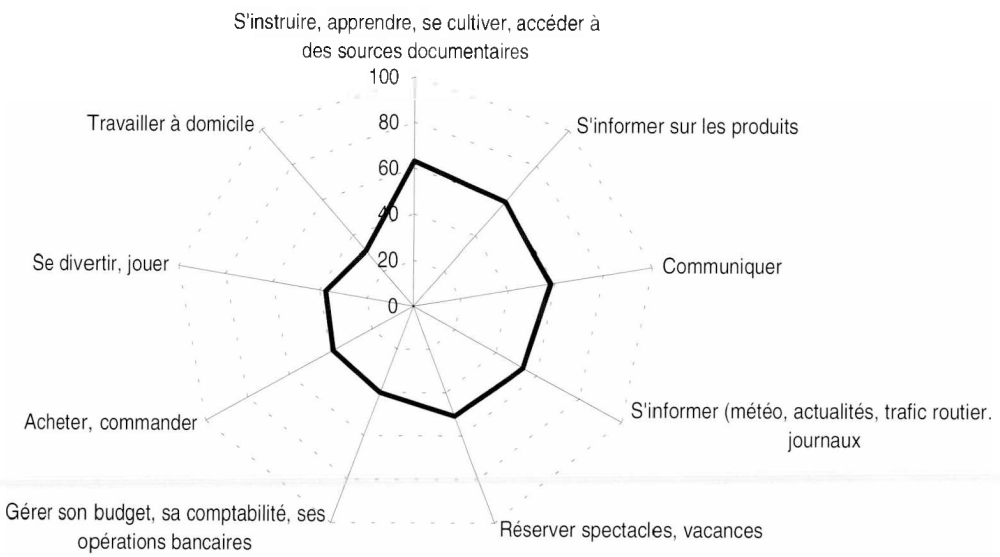
La diffusion du modèle entrepreneurial

La demande pour un immatériel de « rassurance » reste encore très présente aujourd'hui pour une grande majorité de consommateurs. Mais cette caractéristique des attentes des ménages s'essouffle depuis quelques années pour faire place à l'émergence d'un nouveau schéma de consommation où sont privilégiées la réalisation de soi et les relations sociales. Les consommateurs se montrent plus exigeants, plus responsables et affichent une expertise et une capacité à être extrêmement bien informés sur les produits. Les classifications rigides des consommateurs qui s'appliquaient à l'ensemble des biens consommés deviennent inadaptées face à des comportements de plus en plus hétérogènes selon les produits.

■ *L'interpénétration croissante de la vie professionnelle et de la vie privée*

Jusqu'ici, la progression des équipements informatiques et audiovisuels avait surtout touché la sphère des loisirs, mais les nouvelles technologies favorisent de plus en plus l'interpénétration entre vie professionnelle et vie privée. Le téléphone mobile, qui concerne à présent environ 4 foyers sur 10, permet d'être joignable à tout moment à n'importe quel endroit. La possession d'un ordinateur, qui touche pour l'instant plus d'un tiers des ménages, favorise le travail à domicile. Enfin, l'utilisation d'Internet, qui concerne aujourd'hui 14 % de la population, pourrait modifier la façon de travailler dans les années à venir en privilégiant les formes de travail à distance. Pour l'instant, près d'un tiers des personnes interrogées dans l'enquête imaginent pouvoir plus travailler à domicile grâce aux nouveaux moyens qu'apporte l'informatique. Mais ils sont 63 % à vouloir l'utiliser pour s'instruire, apprendre et avoir accès à des sources documentaires. Ces résultats semblent indiquer que l'utilisation d'Internet est de plus en plus orientée vers la formation et le travail. Comparativement, seulement un tiers des personnes interrogées envisagent d'utiliser Internet pour se divertir ou jouer.

Ce que le consommateur pense faire dans les prochaines années avec l'informatique (1999)



(Source : CRÉDOC – DiGITIP 1999)

Les nouveaux modes de vie combinant vie professionnelle et vie privée modifient également les rapports avec le domicile. Ce dernier n'apparaît plus comme un espace radicalement distinct du lieu de travail, mais comme un prolongement de soi. Les pièces dans la maison rencontrent de nouvelles fonctionnalités : cuisine adaptée à la déstructuration des repas, salle de bains devenue un espace santé remise en forme, bureau pour travailler, espace loisirs avec home cinéma, télé et chaîne hi-fi. Le développement des nouvelles formes de travail va probablement dynamiser la demande pour les produits

permettant d'adapter l'espace du domicile à la réalisation d'activités professionnelles (mobilier adapté, informatique, téléphonie, matériel de bureau...).

■ *La diffusion de la culture de la consommation*

Les consommateurs ont su intégrer dans leurs comportements les acquis et la rationalité qu'ils doivent utiliser dans la sphère professionnelle ou scolaire. Ils savent notamment reporter leurs achats afin de bénéficier des meilleurs prix ou optimiser leur plan d'approvisionnement en fonction des types de points de vente. La diffusion des nouveaux modes d'organisation du travail, qui font de plus en plus appel à l'autonomie et à la responsabilité des individus, ont accéléré le phénomène. L'imaginaire du consommateur s'en trouve transformé. La précarisation du travail, qui avait eu dans un premier temps pour effet de rendre nécessaire des formes de « rassurance » dans la consommation, a peu à peu transformé le consommateur en le rendant responsable de ses choix.

Les consommateurs sont ainsi devenus des professionnels de la consommation qui appliquent des stratégies d'achat élaborées. Ils comparent et multiplient les lieux d'achat, brouillant les cartes traditionnelles des typologies généralistes des comportements de consommation. 84 % des personnes interrogées dans l'enquête déclarent en effet comparer les prix lorsqu'elles achètent un produit. Un tiers des personnes interrogées attendent les soldes pour les achats vestimentaires alors qu'elles n'étaient que 14 % en 1993. Les consommateurs affichent donc des comportements plus entrepreneuriaux et plus responsables, tentant d'obtenir le meilleur prix.

■ *La personnalisation de la consommation et la nécessité du sur-mesure*

Le passage de l'individu à la personne correspond à un changement dans le mode de perception des produits de la part des consommateurs. Alors que l'individu se définit par rapport à l'autre, ce qui se traduit par une offre cherchant à le séduire et à le flatter en le différenciant, la personne se définit par rapport à elle-même, l'offre essayant de tenir compte de son histoire personnelle. La personnalisation de la consommation donne un rôle actif au consommateur : celui de pouvoir élaborer son propre schéma de consommation. Le catalogue 1999 Nouvelles Frontières illustre bien cette nouvelle façon d'appréhender le consommateur : *« vous êtes unique »* dit le slogan, *« nous avons réuni dans cette brochure toutes les possibilités [...] pour construire votre voyage. Le voyage qui vous ressemble. »*

La recherche de réalisation et d'épanouissement personnel constitue une tendance qui devrait être renforcée par les mutations observées sur un marché du travail exigeant davantage d'autonomie et de responsabilité. Dans ce contexte, la personnalisation de la consommation appelle un autre type d'offre essayant de coller au plus près des aspirations personnelles du consommateur. Le sur-mesure en est une forme d'adaptation dans le sens où le consommateur est considéré comme unique. La consommation devient ainsi une véritable opération de coproduction menée conjointement par le consommateur et l'offreur. Cette tendance semble particulièrement en vogue dans le domaine de l'aménagement du logement où les attentes du consommateur se portent fortement sur le désir de participer aux opérations de conception et de direction des travaux. Plusieurs industriels ou distributeurs ont déjà intégré cette tendance en proposant au consommateur de participer à l'achat des matériaux ou à la conception du projet (« Faites équipe avec Lapeyre » est actuellement le slogan affiché par le fabricant de fenêtres).

LES VELLEITES CREATIVES DES CONSOMMATEURS ET LEUR ROLE DE COPRODUCTION : EXEMPLE DE LA PHOTOGRAPHIE

Cette évolution semblerait se diffuser à l'ensemble des pratiques photographiques. C'est le sens de l'innovation proposée par les appareils APS qui offrent un plus en matière de possibilités de formats d'images (trois actuellement). L'APS apparaît donc comme une première étape vers une plus grande personnalisation de la pratique photographique, un compromis accessible offrant simultanément modularité et facilité d'utilisation. Toutefois, l'enjeu de la volonté créative des consommateurs dépasse largement cette étape intermédiaire.

Une seconde étape, sensiblement plus avancée dans cette direction, semble encore une fois passer par le recours aux nouvelles technologies. En réintégrant dans la sphère du consommateur les phases de recadrage, de retouche d'images, de réalisation de montages, l'utilisation des logiciels dédiés à la photographie décuple les possibilités de production personnalisée des consommateurs. La numérisation des images – à partir d'appareils numériques ou de clichés standards scannés – multiplie également les usages possibles de la photographie (partage via le courrier électronique, autres types de présentation et de diffusion, intégration dans une application multimédia...).

Le sur-mesure est promis à un bel avenir et pourrait s'organiser autour d'une offre de type « bouquets » associant des services à des produits rassemblés afin de fournir à une solution personnalisée répondant à un besoin précis. Cette évolution s'observe par exemple dans le domaine du tourisme où les tour-opérateurs proposent un ensemble de services (transport, hébergement, animation) leur permettant d'offrir des voyages personnalisés co construits avec le consommateur. Une première expression de la logique des bouquets s'exprime déjà dans le succès des formules de type « pack » intégrant un appareil et des services (garantie, assurance, abonnement...). Après son développement rapide dans la téléphonie mobile, la formule semble désormais se diffuser à d'autres groupes de produits (l'automobile avec les offres de Toyota, l'assurance ou encore l'audiovisuel).

LE ROLE DE COPRODUCTION DES CONSOMMATEURS : L'EXEMPLE DE L'ELECTRONIQUE

Les utilisateurs jouent un rôle de plus en plus actif dans le choix et la réalisation de leurs programmes. Déjà, l'introduction de la télécommande avait été à l'origine d'une modification de comportement du spectateur. Utilisée « souvent » par plus des trois quarts des individus possédant un téléviseur, elle entraîne un comportement de zapping dans la pratique télévisuelle : les programmes ne sont plus choisis à l'avance, et parfois plusieurs émissions sont suivies en même temps. Toutefois, la diffusion de la télévision numérique va bien au-delà de cette capacité à changer rapidement de programme. Elle autorise par exemple de transférer au consommateur une partie de la fonction du réalisateur de l'émission en mettant à disposition sur plusieurs canaux l'ensemble des images proposées par les différentes caméras et en lui laissant l'initiative de choisir la vue principale (cette option existe déjà pour le suivi des courses automobiles dans les programmes de télévision par satellite). La télévision interactive offre par ailleurs la possibilité au téléspectateur d'agir directement sur le programme. Il existe par exemple depuis déjà une dizaine d'années au Québec des séries policières qui permettent au téléspectateur d'agir sur l'enquête en cours en utilisant plusieurs canaux différents.

Convergences européennes et spécificités nationales

Avec 67 % des débouchés extérieurs des entreprises françaises en 1998, le marché européen constitue la première destination à l'exportation pour les industriels français. Pourtant, peu d'entreprises affichent actuellement une stratégie globale au niveau européen puisqu'une grande partie d'entre elles n'exporte qu'à destination d'un seul pays européen, voire quelques pays limitrophes.

L'intégration européenne, qui s'est accélérée au cours des récentes décennies, modifie les schémas comportementaux des consommateurs des pays de l'Union. Peut-on alors supposer qu'il existe un euro consommateur qui aurait émergé progressivement avec l'unification ? Ce point est essentiel pour un industriel désireux de se développer en Europe. Dans un tel schéma, la dimension immatérielle de la consommation prendrait la même coloration, quel que soit le pays abordé.

Les résultats de l'enquête européenne semblent montrer que les grandes tendances qualitatives de la consommation possèdent de fortes similitudes avec celles observées en France, signe que le processus de convergence est en marche. Une assez forte demande de « rassurance » s'exprime en effet de façon assez similaire dans les quatre pays étudiés.

Caractéristiques incitatives à l'achat d'un produit
(en % des personnes ayant répondu « beaucoup »)

en %	Allemagne	France	Roy.-Uni	Italie
La marque vous inspire confiance	55,3	72,9	59,2	65,1
Le produit comporte un label de qualité	53,3	78,2	74,6	73,2
C'est un nouveau produit	34,4	26,9	42,2	42,4
Le fabricant soutient une cause humanitaire	47,3	57,9	60,9	60,7
Le produit a des garanties écologiques	53,6	67,6	79,9	69,9
Le produit est fabriqué dans votre région	45,6	62,8	52,9	48,1
Le produit est fabriqué dans votre pays	47,8	68,1	67,9	58,5
Le produit est fabriqué en Europe	29,1	48,6	34,4	39,1
Le produit est exotique	16,4	21,0	20,5	15,6
Le produit comporte une innovation technologique	55,1	42,3	43,8	46,2
Il existe un bon service après-vente	83,8	80,8	84,6	80,0
Le prix est compétitif	86,7	79,4	96,0	86,6
Le produit présente des garanties d'hygiène & sécurité	81,3	85,3	93,3	91,4
Il est recommandé par une assoc. de consommateurs	69,6	53,0	74,1	61,8

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

L'analyse des motivations d'achat montre la réalité de tendances communes qui portent sur des attentes partagées par tous les consommateurs européens sur les garanties d'hygiène et de sécurité ainsi qu'en matière d'éthique. Les spécificités nationales demeurent fortement prononcées. Les consommateurs français semblent marqués par une attente de terroir plus forte et par une importance plus grande accordée aux signes extérieurs de « rassurance » comme les labels et les marques. Les consommateurs des autres pays européens mettent davantage l'accent sur les attributs objectifs des produits (notamment le prix et les performances intrinsèques des produits) et sur le fait que le produit soit recommandé par une association de consommateurs.

La convergence de la dimension immatérielle de la consommation au niveau européen constitue vraisemblablement un élément créateur d'opportunités pour les industriels en mesure de proposer des produits en phase avec l'imaginaire des consommateurs et qui auront moins besoin de décliner leur offre selon les marchés de destination. A l'opposé, la convergence des évolutions quantitatives de la demande – via la simultanéité temporelle des cycles conjoncturels – et qualitatives – via le rapprochement des attentes immatérielles – accroît la sensibilité à la versatilité de la demande et réduit la capacité de diversification des risques associée au fait de servir plusieurs marchés.

PROSPECTIVES ALTERNATIVES		
ACHEVEMENT DE LA CONSTRUCTION EUROPEENNE	DEREGULATION DES MARCHES	CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE
Dans ce scénario, on assiste d'une part au retour à une consommation hédoniste, sans exubérance ni le caractère ostentatoire que l'on a pu connaître dans les années 1980, et d'autre part, à l'émergence progressive d'un immatériel européen, encore embryonnaire à l'heure actuelle. Le modèle salarial des années pré-	Dans ce scénario, le consommateur entrepreneur dans sa version la plus radicale devient omniprésent. Ce scénario, qui développe les inégalités sociales, favorise l'apparition d'une société de consommation duale avec des gagnants et des perdants. Mais, s'agissant d'un modèle culturel importé des pays anglo-saxons, il est légitime de s'interroger	Dans ce scénario, les inquiétudes reviennent en force. Les consommateurs se replient progressivement sur leurs anxiétés et doivent trouver dans la consommation des éléments de rassurance. Du coup, ce scénario s'inscrit dans une logique plus régressive pour la consommation. La crise financière internationale fait réapparaître le sentiment d'in-

cédentes dépérit moins vite que dans le scénario « dérégulation des marchés ». L'autonomie croissante des individus dans le monde du travail qui commençait à émerger reste limitée à une frange de la population. La baisse du chômage permet en revanche de réduire le sentiment de précarité. Les consommateurs retrouvent peu à peu la confiance qui avait disparu et sont prêts à oublier les années de morosité du début des années 1990.

Le schéma de consommation traditionnel peut par conséquent se maintenir. Ce scénario permet ainsi de revenir aux bonnes années de la consommation, les années 1990 constituant des années de parenthèses. Après l'atonie et le repli qui ont marqué cette période, la consommation repart de plus belle avec de sensibles modifications. Comme dans les années 1980, on assiste au retour du principe de plaisir : les voitures doivent faire rêver, les vêtements suivent une logique de mode. Cependant, à la différence des années 1980, la consommation n'est pas axée sur la frime ou l'image, ni l'exubérance. Ce plaisir correspond à un plaisir hédoniste et à un plaisir individuel. Le consommateur ne cherche pas à entrer en conformité avec un modèle social donné. Bien au contraire, il cherche à valoriser les fruits de son travail en maximisant son bien-être. Il s'agit d'occuper au mieux son temps libre en étant actif mais en se distrayant.

En conséquence, la consommation perd son caractère purement utilitariste qu'elle pouvait avoir dans le passé. Les nouvelles technologies favorisent l'apprentissage dans un contexte ludique (cédéroms, sites Internet) et n'ont pas de caractère utilitariste. Elles se démocratisent et concernent peu à peu toute la population. De même, la recherche de bien-être personnel se traduit par des vacances de plus en plus fréquentes, le recours à la thalassothérapie... Les loisirs prennent une place considérable, les Français pouvant concrétiser leurs aspirations.

L'intégration de la France dans le sur la viabilité de ce scénario et sur son contenu implosif sous-jacent.

Dans ce contexte, les années 1990 ne sont que des années de transition. Le consommateur entrepreneur qui commençait à émerger devient omniprésent. La consommation revêt un caractère utilitariste. Le consommateur professionnel que nous avions observé met en place des stratégies de consommation très élaborées. Il compare les prix et multiplie les lieux d'achat. En revanche, il n'est pas exhibitionniste, mais veut profiter pleinement de la récompense de sa réussite. Les plaisirs sont donc plus égoïstes et plus individuels.

L'interpénétration entre vie professionnelle et vie privée se fait également de plus en plus marquée. L'impact des nouvelles technologies se fait jour au sens où les gagnants s'immergent dans la société mondialisée et profitent pleinement des avantages que procure Internet. Grâce au développement du commerce électronique, ils affichent de plus en plus un immatériel mondialisé qui s'écarte d'autant de celui des « perdants ». En marge, les perdants possèdent en effet un faible pouvoir d'achat et n'ont souvent pas accès à ces nouvelles technologies. Ils se reportent sur les hard discounts et cherchent à bénéficier des produits les moins chers.

En conséquence, la société française voit se développer deux catégories de consommateurs aux antipodes, les uns pleinement intégrés au phénomène de mondialisation et en retirant tous les bénéfices, les autres de plus en plus marginalisés.

Ce scénario est forcément moins dynamique que le scénario concernant l'achèvement de l'unification européenne : le modèle de démocratisation est plus dynamisant pour la consommation que le modèle d'inégalités sociales. Ce scénario pourrait apparaître en fait en cas d'échec du scénario précédent. Mais, soulignons qu'il n'est pas adapté au continent dans lequel nous vivons et qu'il est importé d'ailleurs. Il s'avère forcément peu performant.

quiétude. Le modèle du consommateur entrepreneur est brutalement balayé et le besoin de « rassurance » revient de façon prédominante. Les crises alimentaires ont développé le besoin de santé et d'hygiène dans l'agroalimentaire. Les consommateurs ont perdu confiance dans l'industrie agroalimentaire. En même temps, la crise internationale ainsi que la montée du chômage favorisent le retour des inquiétudes. Imaginons en 2005 une enquête révélant le retour des inquiets du début des années 1990. Ces inquiétudes seront essentiellement axées autour du chômage et de tensions internationales. La peur de la maladie revient, mais dans une moindre mesure.

En conséquence, le retour des inquiétudes se traduit par une atonie de la consommation. L'épargne augmente (encaisses de précaution) même si la montée du chômage et la baisse des revenus en limitent la hausse. Contrairement aux années 1990 qui avaient privilégié les thèmes de la santé et de l'écologie, les années 2005 voient la volonté de repli, le refus de l'étranger et un certain protectionnisme. C'est le retour des valeurs familiales et surtout du terroir, du « made in France ». Les produits labellisés gagnent du terrain. Bien plus, les crises de la vache folle en Angleterre et des poulets à la dioxine en Belgique entraînent même un refus des produits européens. Les consommateurs exigent une traçabilité parfaite et veulent des garanties certaines sur l'origine française des produits.

processus d'unification européenne se poursuit. La mise en place de l'euro accélère le sentiment de communauté européenne et joue progressivement sur l'immatériel de consommation. Peut-on penser que cela dégage à terme un immatériel européen ? Cette possibilité n'est pas à exclure. Alors que dans un premier temps, l'immatériel sera probablement lié à l'identité nationale de chaque pays. Dans un deuxième temps, cet imaginaire deviendra peu à peu européen et se fondra dans un bloc homogène. Il cédera graduellement la place à des imaginaires régionaux, régions d'Italie ou régions d'Allemagne. Ces régions, qui émergeront, pourront même être transnationales (Pays Basque, Catalogne, pan-celtisme...). Le marketing utilise davantage les repères régionaux.	Bien plus, ce scénario est moins stable, le risque d'explosions sociales étant croissant. La marginalisation croissante d'une fraction de la population pourrait en effet accroître les tensions et créer des phénomènes de manifestations et d'agitations. Une telle situation bouleverserait profondément le modèle de consommation et remettrait en cause la viabilité du schéma du consommateur entrepreneur.	

LA STRUCTURATION DE LA DISTRIBUTION

Dans la majorité des cas, les clients des industriels sont des distributeurs, et bien souvent les fabricants doivent séduire ou convaincre les commerçants avant les consommateurs. La façon dont se structure le tissu commercial apparaît donc comme une question majeure pour les industriels.

Concentration et évolution de la fonction d'intermédiation de la distribution

Au cours des dernières décennies, les structures économiques et financières du commerce ont connu un très important mouvement de concentration. Elle se révèle notamment par la progression des ventes du grand commerce (grandes surfaces généralistes ou spécialisées et différents types de réseaux commerciaux).

Part du grand commerce dans le CA des secteurs non-alimentaires

Secteurs (en %)	*1993*	*1994*	*1995*	*1996*	*1997*	*1998*
Equipement de la personne	30,1	33,4	35,5	39,2	40,3	41,4
Equipement du foyer (a)	36,6	41,9	41,1	41,6	43,3	45,0
Aménagement de l'habitat (b)	33,5	37,6	40,4	39,5	40,4	41,3
Parfumerie, loisirs, sport	17,4	20,6	23,2	25,4	27,4	29,4
Divers	13,3	14,1	14,5	16,4	16,8	17,2
Ensemble des commerces en magasin spécialisé	***27,4***	***30,9***	***32,2***	***33,6***	***34,8***	***36,0***

(a) Meubles, électroménager, radio-tv, luminaires, vaisselle, rideaux et voilages

(b) Quincaillerie, bricolage, revêtements de sols et murs, textiles (sauf rideaux et voilages), fleurs

(Source : INSEE, Comptes du commerce, 1998)

Pour appréhender correctement la proportion des ventes des industriels qui s'effectuent désormais à destination d'opérateurs du commerce organisé, il faudrait ajouter le poids des réseaux de franchise et des autres formes de commerce associé (chaînes volontaires, groupements de détaillants, licences de marques, concessions...).

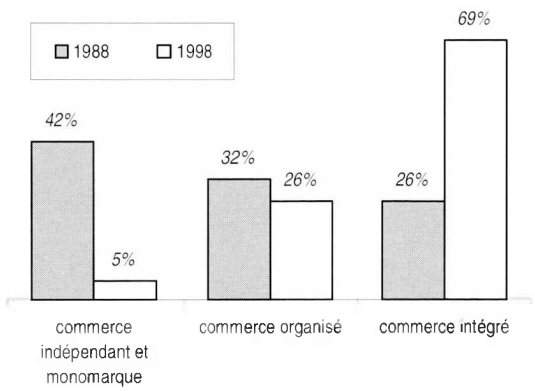
L'accroissement du pouvoir de négociation des distributeurs consécutif au mouvement de concentration des approvisionnements s'est accompagné d'une sensible modification du contour de leur fonction d'intermédiation. Une traduction directe de cette évolution a été la prise en charge par les opérateurs de la distribution d'un nombre croissant d'activités jusqu'alors du ressort des industriels (intégration d'activités de production ou de donneur d'ordres, gestion de la marque, initiative de la conception de nouveaux produits...).

LA MONTEE EN PUISSANCE DU GRAND COMMERCE ET SON IMPACT SUR LES INDUSTRIELS : L'EXEMPLE DU SPORT

La distribution spécialisée représente plus de 60 % du marché des articles de sport. Elle gagne progressivement des parts de marché face aux circuits de distribution généralistes, comme les grandes surfaces alimentaires, et aux commerces mono spécialisés (magasins dédiés cycles, pêche, chasse, plongée...). Le développement du commerce spécialisé, ininterrompu depuis dix ans, repose sur des enseignes de plus en plus puissantes. Les 5 enseignes leaders (Décathlon, Intersport, Go Sport, Sport 2000 et Technicien du Sport) regroupent près de 50 % des points de vente et pèsent plus de 80 % du chiffre d'affaires du secteur. Dans ce contexte, le commerce succursaliste est devenu la forme de vente dominante de la distribution spécialisée avec près de 69 % de part de marché en 1998 (soit 42 % du marché global).

Le succès des enseignes du commerce intégré, dont le développement s'est réalisé au détriment des groupements d'indépendants, réseaux de franchise et autres commerces indépendants, repose sur l'adaptation à la vente d'articles de sport des méthodes de la grande distribution alimentaire (large choix de produits, prix serrés), et sur une offre de conseils et de services en adéquation avec les besoins des consommateurs. Leur stratégie consiste aujourd'hui à développer leurs propres marques pour mieux contrôler la conception et la fabrication des produits vendus.

Parts de marché selon la forme de vente du commerce spécialisé sport



(Source : FNCASL)

Du côté des fabricants, cette évolution a contribué à remettre en question bon nombre d'options stratégiques retenues par les entreprises. A l'inverse, les distributeurs ont souvent exigé de leurs fournisseurs industriels de nouvelles orientations stratégiques (certification, rationalisation des processus de production...) au détriment de certaines autres options (mise en avant de la marque, politique de diffusion sélective...).

■ *La grande distribution confrontée à la première crise de son histoire*

Le terme de crise est employé ici pour désigner la nécessité dans laquelle se trouvent aujourd'hui les entreprises de la grande distribution de modifier leurs modes de fonctionnement, la manière dont elles abordent leurs clients, et plus généralement leur position et leur fonction dans le système économique. L'ère de la croissance extensive touche à sa fin : la consommation des ménages ne croît plus qu'à un rythme ralenti, et, surtout, la grande distribution a acquis des positions telles que les parts de marché qu'il lui reste à conquérir sur le commerce traditionnel sont devenues bien minces et que les opportunités attrayantes de création de nouveaux points de vente sont beaucoup plus rares, d'autant que l'attitude des pouvoirs publics à l'égard des grandes surfaces est beaucoup moins favorable.

Mais plus fondamentalement, cette crise de la grande distribution est la conséquence de la crise du fordisme. Les modèles de consommation s'éloignent de plus en plus du modèle de la consommation de masse de produits standardisés pour accorder une place croissante à l'expression d'une volonté de personnalisation et d'une demande de consommation immatérielle ou symbolique. Les modèles d'organisation de la production sont en profonde mutation pour tendre vers une plus grande flexibilité et une meilleure capacité à générer les innovations nécessaires à la stimulation des marchés. L'épuisement du potentiel de croissance favorise depuis quelques années la prise de conscience du fait qu'il est grand temps pour la grande distribution de s'inscrire à son tour dans le postfordisme et de rechercher de nouvelles sources de croissance et de rentabilité dans la mise en œuvre de nouvelles voies d'approche des besoins des consommateurs et dans des nouveaux principes d'organisation des entreprises de distribution.

L'effervescence stratégique qui caractérise le secteur de la grande distribution depuis une dizaine d'années est donc le reflet de la prise de conscience des distributeurs de la nécessité de prendre de la distance par rapport au modèle des origines. Il est cependant difficile de se résigner à tourner la page alors que c'est à l'application sans faille des principes de base de la grande distribution (et en particulier du discount) que les entreprises du secteur doivent le succès spectaculaire évoqué plus haut. Il n'est donc pas étonnant qu'une part importante de l'énergie stratégique des distributeurs soit consacrée à tenter de prolonger le règne de la croissance extensive : la diversification incessante vers la vente de nouveaux produits, l'internationalisation au pas de charge, la surenchère en matière de fusions acquisitions... peuvent ainsi s'interpréter comme les manifestations d'une volonté de demeurer sur des sentiers de croissance rapide, sans remise en cause fondamentale des modes de fonction issus du régime de croissance extensive.

Pourtant, on observe également la multiplication des innovations marketing et organisationnelles qui révèlent une certaine prise de conscience de la nécessité d'obtenir aujourd'hui croissance et rentabilité par d'autres leviers que l'extension continue du champ d'action et de l'exploitation d'effets de dimension. Un « régime de croissance intensive » est en train de se mettre en place, qui se caractérise d'une part par le traitement en profondeur des marchés au moyen d'une démarche consistant à tenter de répondre à la diversité des attentes des consommateurs par le développement de formules commerciales nouvelles, et d'autre part par l'expérimentation de nouveaux principes organisationnels capables de générer de nouvelles sources de productivité par la réduction de l'ensemble des foyers de coûts non créateurs de valeur pour les clients.

■ *Un processus d'éclatement des positionnements marketing d'enseigne*

Dans ce contexte, on constate que les options stratégiques suivies par les opérateurs du commerce s'effectuent selon quatre dimensions principales.

- L'axe « prix – différenciation » qui oppose les enseignes dont le positionnement consiste principalement à mettre en avant des prix bas, des enseignes pratiquant une segmentation de la clientèle par la recherche de leviers spécifiques de différenciation.
- L'axe « généraliste – spécialiste » qui sépare les distributeurs dont l'assortiment couvre un nombre élevé de familles de produits de ceux qui se sont spécialisés sur une famille spécifique.
- L'axe « produit – univers » qui distingue les enseignes dont l'assortiment est concentré sur une famille de produits, des enseignes qui – sans être généralistes – regroupent plusieurs familles de produits rassemblées par un principe de cohérence fonctionnelle ou symbolique.
- L'axe « achat plaisir – achat pratique », qui crée une distinction entre les enseignes qui visent à minimiser la désutilité des clients et celles qui cherchent au contraire à maximiser leur utilité.

En outre, les positionnements des entreprises tendent à couvrir un éventail de plus en plus large sur ces différents axes, ce qui a pour effet de complexifier la fonction commerciale et de diversifier les compétences nécessaires à la réussite des entreprises en fonction de leur option de positionnement stratégique.

L'adoption de nouveaux schémas organisationnels

La réussite de la mise en œuvre des nouvelles stratégies (différenciation, création d'univers, segmentation des marchés...) exige le renforcement des compétences des entreprises de distribution sur le plan des techniques de vente, mais également dans les domaines du marketing et de la logistique. Par ailleurs, la réussite de la mise en œuvre de l'élévation du contenu de l'activité en marketing et des politiques de rationalisation de la logistique impose d'instaurer un minimum de centralisation de l'organisation, quitte à attribuer de nouvelles responsabilités aux points de vente. Ainsi, la construction de bases de données marketing implique une centralisation de l'information permettant son traitement. Les positionnements marketing d'enseigne, qui deviennent de plus en plus subtils, se définissent nécessairement au niveau central. La rationalisation de la logistique impose une gestion centralisée des flux d'informations (commandes, factures) et des flux physiques (via les entrepôts et les plates-formes). Aussi n'est-il pas étonnant que les révisions organisationnelles auxquelles on assiste le plus souvent reviennent à renforcer les instances centrales.

Mais cette centralisation ne doit pas être confondue avec une gestion bureaucratique du réseau, à l'instar de l'organisation taylorienne dans l'industrie qui reposait sur la stricte séparation des tâches de conception et d'exécution. Les nouveaux principes organisationnels établissent une mise en réseau (dans tous les sens du terme) de chaque maillon de la structure. Cette mise en réseau est rendue nécessaire pour assurer le partage des informations dont dispose chaque élément. Ainsi, paradoxalement, le rôle imparti aux points de vente dans les nouveaux principes organisationnels peut se trouver renforcé en dépit du mouvement de centralisation.

■ *Vers une redéfinition des relations avec les fournisseurs*

La nature traditionnellement conflictuelle des relations distributeurs fournisseurs constitue un obstacle à la réussite des nouveaux positionnements et des nouvelles politiques expérimentés par la distribution. Les distributeurs ont aujourd'hui besoin de s'appuyer sur leurs fournisseurs pour fonder leur compétitivité, non plus dans une logique de « transfert de la rente » (jeu à somme nulle) mais dans une logique de construction conjointe de valeur ajoutée (jeu à somme positive). Cette évolution des relations industrie commerce vers une logique plus « partenariale » (qui est déjà largement engagée dans la sphère des relations interindustrielles) est particulièrement nécessaire dans les domaines du marketing et de la logistique.

■ *Un appareil commercial remodelé par le basculement dans le nouveau régime de croissance*

La diffusion des nouvelles stratégies parmi les entreprises de la grande distribution comporte d'importantes conséquences sur la physionomie de l'appareil commercial. Au processus d'éclatement des positionnements marketing d'enseigne répond une différenciation croissante des formes de vente et une plus grande complémentarité entre les différents types d'urbanisme commercial. Ainsi, si la mise en œuvre des nouvelles stratégies nécessite souvent des magasins de plus en plus grands, le souci d'exploiter chaque poche de marché avec les moyens adaptés conduit les groupes de la grande distribution dans des politiques de « déclinaison des formats » les amenant à la gestion de portefeuilles de formats de plus en plus riches.

Ainsi, la mutation de la grande distribution se traduit aux yeux des consommateurs par la multiplication de concepts commerciaux de plus en plus différenciés. Elle s'accompagne en revanche, sur le plan des structures économiques du secteur, par une réduction de la diversité des acteurs en présence.

■ *Une profonde redéfinition de la position du commerce dans l'économie post-fordienne*

Le basculement de la grande distribution dans un régime de croissance intensive s'accompagne de la redéfinition des fonctions du commerce dans le fonctionnement de l'économie.

Alors qu'elle tentait jusque-là de minimiser sa valeur ajoutée afin de ne pas grever le prix des produits, elle revendique avec de plus en plus de virulence de participer à la création de valeur pour ses clients. Cette création de « valeur ajoutée commerciale » emprunte différentes voies. Il peut s'agir en premier lieu simplement d'offrir davantage de services, au sens strict, aux consommateurs. Plus profondément, la valeur ajoutée commerciale peut résider dans l'incarnation par les entreprises de commerce du rôle de « sélectionneur de produits », par leur affirmation dans une fonction d'interface active entre l'offre et la demande. Enfin, la valeur ajoutée commerciale peut résider dans la capacité du distributeur à donner un « supplément de sens » aux produits vendus. Ce supplément de sens consiste dans l'ajout d'une valeur immatérielle aux produits, qui vient se superposer (ou se substituer) à la valeur immatérielle développée par les fournisseurs. L'image de l'enseigne, l'aménagement du point de vente, la mise en scène des produits dans les rayons... constituent les leviers les plus courants à la disposition des distributeurs pour créer cette valeur immatérielle.

Cette modification du métier et des fonctions de la grande distribution provoque d'importantes remises en cause de la répartition des rôles le long des filières économiques. Le combat fait rage pour savoir qui, de l'industriel ou du distributeur, doit avoir la maîtrise de la marque et de la conception des produits. Derrière ce combat, c'est la pertinence de la distinction producteur/distributeur elle même qui est remise en cause. Les mutations de la grande distribution s'inscrivent dans un contexte général dans lequel les structures économiques tendent à se segmenter entre, d'une part, des « producteurs de valeurs fonctionnelles » structurés par rapport à une logique technologique afin de maximiser leur capacité d'apprentissage et d'innovation sur des blocs de savoirs homogènes et, d'autre part, des « intégrateurs » qui, engagés dans une logique de marché, composent par l'intégration des produits et services des producteurs de valeurs d'usage des bouquets aptes à apporter des solutions performantes aux problèmes des clients. La grande distribution semble vouée à occuper une place de premier rang dans la catégorie des intégrateurs. Cette évolution conforterait le pouvoir dont jouissent ses entreprises.

■ *Une dynamique susceptible d'être remise en cause par l'apparition du commerce électronique*

Les prévisions d'IDC tablent sur un CA du commerce électronique (Business to Consumer) de 60 milliards de Francs en l'an 2003, ce qui – en proportion du commerce total – représente un montant de l'ordre de 1 % des dépenses. A moyen terme, son poids pourrait donc demeurer assez modeste.

A l'avenir, le consommateur devrait toutefois pouvoir arbitrer pour chacun de ses actes d'achat entre une offre de commerce électronique et une offre de commerce physique, chacune disposant d'avantages et d'inconvénients spécifiques selon la nature des biens ou services recherchés. Le potentiel de développement futur du commerce électronique dans les différents segments de biens de consommation dépend donc directement des résultats de ces arbitrages individuels entre les deux options de distribution, arbitrages réalisés sur la base des atouts et handicaps des deux formules de commercialisation des produits.

■ *Les atouts*

- Le choix, la réduction des coûts de transaction, un plus grand confort d'achat et une économie de temps, un vecteur d'information performant pour le consommateur, la capacité à gérer une relation personnalisée.

■ *Les handicaps provisoires*

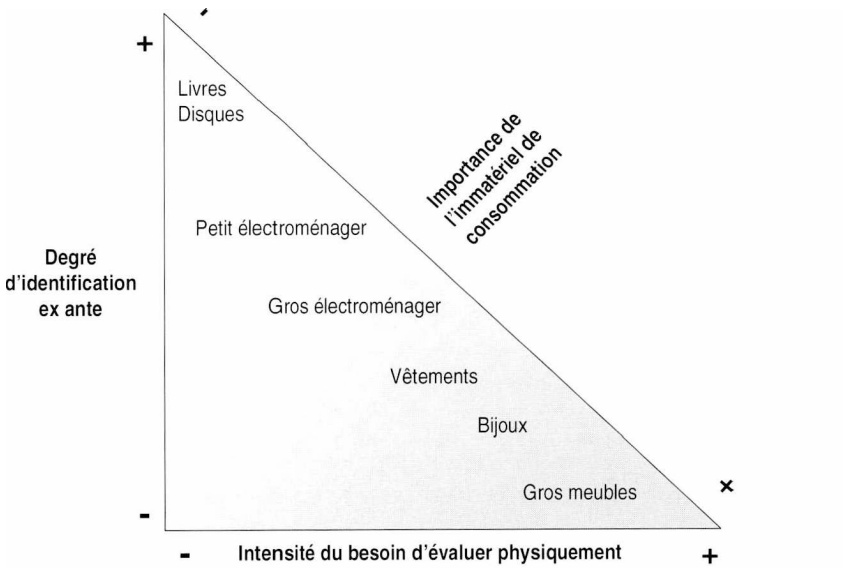
- L'état de la technique, la sécurité des transactions.

■ *Les handicaps fondamentaux*

- Le manque de convivialité, la virtualité, la contrainte logistique.

Le commerce électronique devrait donc se développer de façon différenciée suivant les catégories de produits en raison de caractéristiques d'achat spécifiques. L'incertitude constituera le principal facteur limitant pour le commerce électronique. Ainsi, en croisant trois des dimensions du graphique ci-dessous, il est possible d'identifier (haut du triangle) les compartiments du marché des biens de consommation où le commerce électronique a le plus de chance de gagner des parts de marché significatives par rapport au commerce physique. Ce phénomène de concentration du commerce électronique sur certains groupes de produits s'observe déjà. Selon une étude du Benchmark Group, l'informatique et les voyages représentent plus de 70 % des ventes grand public en ligne. Cette concentration pourrait toutefois légèrement diminuer dans les années à venir avec les progrès techniques et l'élargissement progressif de la structure sociodémographique des cyberconsommateurs.

Incertitude sur les produits et propension à recourir au commerce électronique



(Source : CRÉDOC)

Si le « commerce physique » et le commerce électronique se présentent comme des formes de commerce plus complémentaires que concurrentes, le cybercommerce n'en est pas moins une menace pour une grande distribution déjà en proie à la saturation de son potentiel de croissance. Avant même de savoir si le commerce électronique sera à l'origine d'une « révolution commerciale » aussi importante que celle qu'avait provoquée en son temps la naissance des grandes surfaces, les entreprises de la grande distribution se doivent d'ores et déjà de réagir sur leur terrain (le commerce en magasin) et en s'engageant sur ces terres inconnues du commerce virtuel. Il est probable que le commerce électronique, loin de contrarier le basculement de la grande distribution dans le régime de croissance intensive, favorise l'accélération des mutations en cours. La principale interrogation qui subsiste est alors de savoir si, devant les nouvelles compétences qui définiront le métier de commerçant (sur le web ou en magasin), les entreprises de la grande distribution auront la capacité de conserver leur leadership face aux offensives de « nouveaux barbares » venus d'horizons divers et qui, libres de toute inertie mentale, pourraient se montrer plus prompts à inventer le commerce de demain.

La structuration du commerce en Europe

La conjonction de multiples facteurs d'ordres économique, sociodémographique, réglementaire et culturel a façonné deux schémas bien distincts du commerce en Europe : l'un de type méridional, l'autre de type septentrional.

■ *Une dualité Nord Sud*

Les pays du sud de l'Europe (Italie, Espagne, Grèce et Portugal) se caractérisent par une densité élevée de petits magasins et par une concentration commerciale nettement en dessous des niveaux observés dans les pays du nord. Ils présentent également un plus grand nombre d'entreprises indépendantes.

Caractéristiques du commerce de détail en Europe en 1996

	Nb d'entreprises (milliers)	*Densité d'entreprises (pour 10°000 habitants)*	*Personnes occupées par entreprise (unités)*	*CA par entreprise (milliers d'écus)*
Belgique (1)	112	110,0	2,4	nd
Danemark	31,7	60,3	6,1	776
Allemagne (2)	294,1	37,5	9,2	1 079
Grèce (3)	175,0	174	1,9	nd
Espagne (4)	555,5	14,1	2,3	nd
France	392,4	67,2	3,7	640
Irlande	20,7	55,4	6,4	646
Italie	708,7	123,5	2,1	232
Luxembourg	3,2	76,1	5,5	815
Pays-Bas	86,0	55,4	6,5	606
Autriche	38,9	48,3	6,6	843
Portugal	118,2	119,0	3,1	233
Finlande	23,6	46,7	4,3	785
Suède	55,4	62,7	* 4,0	662
Royaume-Uni	207,0	35,2	** 12,1	1 147

(1) 1994 et 1995 ; (2) 1997 ; (3) 1988 ; (4) 1995 ; * taille moyenne calculée pour 1995 ; ** taille moyenne calculée pour 1994

(Source : Eurostat)

La France fait figure d'exception dans le paysage commercial européen en raison de la dualité de ses structures commerciales. Malgré la modernité de son appareil commercial, la densité des entreprises apparaît encore forte par rapport à des pays comme l'Allemagne ou la Grande-Bretagne. De plus, la taille moyenne des firmes est assez faible. Le commerce de proximité constitue toujours un circuit de distribution majeur en France par l'importance du tissu d'entreprises qui le compose. Néanmoins, le poids économique acquis par le grand commerce, notamment dans l'alimentaire, rapproche la France du modèle de distribution septentrional.

■ *La convergence structurelle de la distribution européenne*

Sous l'impulsion des grands groupes de la distribution, les structures du commerce en Europe connaissent actuellement une évolution rapide, notamment dans les pays du sud où l'appareil commercial a entamé avec retard sa modernisation. Malgré la subsistance d'importantes disparités entre pays, on observe partout une concentration accrue sur les divers marchés de biens de consommation. Cette concentration résulte des stratégies de développement menées par les groupes de la distribution européenne. Aujourd'hui, la diffusion croissante de ces stratégies à l'international favorise l'émergence d'un mouvement de convergence structurelle au niveau européen.

PROSPECTIVES ALTERNATIVES		
ACHEVEMENT DE LA CONSTRUCTION EUROPEENNE	DEREGULATION DES MARCHES	CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE
L'homogénéisation des conditions de demande et l'harmonisation des réglementations nationales favorisent la mise en place d'un espace commercial européen dominé par le commerce organisé. Cette évolution incite de nombreuses enseignes succursalistes à accélérer leur internationalisation pour	La libéralisation du cadre réglementaire, l'apparition d'un immatériel de consommation mondial et la levée totale des obstacles aux échanges poussent les grands groupes de distribution à opter pour une stratégie de mondialisation. Les surcapacités causées dans l'ensemble des pays européens par la	L'internationalisation des groupes de distribution est remise en cause par la crise qui frappe de nombreux pays émergents. Dans les pays industrialisés, la résurgence de mesures protectionnistes limite les possibilités d'implantation. La crise financière frappe de plein fouet les groupes intégrés cotés en

atteindre une dimension européenne.

Les rapprochements entre groupes de nationalités différentes accélèrent la concentration de l'appareil commercial à travers l'Europe.

La puissance acquise par les groupes de distribution leaders en Europe les incite à se tourner vers les autres grandes régions de consommation (États-Unis, Japon...) et à revendiquer un statut mondial.

Les groupements d'indépendants se restructurent et se constituent en réseaux de taille internationale.

Les groupes de distribution définissent une politique de prix au niveau européen. Le succès de la monnaie unique, l'harmonisation de la fiscalité indirecte et l'essor du commerce électronique imposent une convergence des niveaux de prix au sein de l'Union.

La personnalisation de la consommation atténue cependant la concurrence par les prix et favorise le mouvement d'éclatement des positionnements marketing d'enseigne.

La segmentation de plus en plus fine des marchés permet au petit commerce spécialisé d'assurer sa pérennité sur un créneau haut de gamme ou sur des niches fortement spécialisées.

Couplé à la poursuite du mouvement de concentration et à l'internationalisation des achats, l'élargissement des fonctions du commerce déséquilibre encore davantage les relations avec les fournisseurs.

Si les relations de type partenarial continuent de se développer, une proportion croissante de fournisseurs de dimension nationale se voient contraints d'abandonner la dimension marketing de leur activité (et, en particulier, la gestion de marques) pour se concentrer sur la maîtrise de la technologie et de l'outil de production mis au service de clients distributeurs devenus donneurs d'ordres.

L'Europe apporte un soutien massif à la « nouvelle économie » européenne (réglementation, formation, brutalité du mouvement d'internationalisation débouchent sur d'importantes restructurations de l'appareil commercial.

Le déclin du petit commerce et des formes de commerce associé débouchent sur une concentration très forte de l'appareil commercial. La taille des entreprises devient l'avantage concurrentiel déterminant pour s'imposer dans la distribution.

La montée des inégalités sociales entraîne une bipolarisation de l'offre commerciale entre les discounteurs et des enseignes plus qualitatives visant la population des consommateurs entrepreneurs.

Avantagés par la force du dollar, les grands groupes américains de la distribution mènent une politique de croissance externe très agressive en Europe.

L'essor rapide et incontrôlé d'Internet impose le commerce électronique comme un circuit de distribution majeur très compétitif en matière de prix.

La réaction des distributeurs traditionnels passe par une redéfinition des concepts de vente en magasin. Les points de vente se transforment en lieux de loisirs destinés à favoriser l'achat plaisir.

La pérennité des enseignes discount est toutefois assurée par l'existence d'une forte proportion d'individus à faible pouvoir d'achat et n'ayant pas accès aux nouvelles technologies.

La mondialisation des achats se généralise sous l'effet de la libéralisation des échanges, de la disparition des contraintes réglementaires et de la concentration du commerce.

Les fournisseurs sont mis en concurrence à l'échelle de la planète. Ils subissent une pression accrue sur leurs prix de vente et sur leurs délais de production et de livraison. Dans ce contexte, la baisse de la pression fiscale constitue un ballon d'oxygène pour les entreprises.

Cette pression accrue remet en cause la logique de partenariat. Les distributeurs cherchent à imposer leur propre marque et s'intègrent de bourse qui rencontrent de grandes difficultés pour lever les capitaux nécessaires au financement de leur croissance.

Le retour des valeurs de rassurance dans la consommation brise le mouvement d'homogénéisation des comportements de consommation et limite le développement d'enseignes de dimension européenne.

Dans les pays où la part de marché du grand commerce est très forte (Allemagne, Royaume-Uni, France), l'évolution de la réglementation pénalise l'expansion du parc de points de vente des acteurs de la grande distribution. Les magasins discount de taille moyenne tirent quant à eux leur épingle du jeu.

Dans un contexte marqué par l'atonie de la consommation, la lutte pour les parts de marché s'intensifie.

L'accroissement de la pression concurrentielle se traduit par un retour marqué du discount. Les enseignes qui s'étaient le plus engagées dans les positionnements qualitatifs (achat plaisir, bouquet, différenciation...) reviennent vers des positionnements prix plus conventionnels.

L'intensification de la concurrence par les prix a des effets dévastateurs sur le tissu commercial de nombreux pays. Malgré les efforts des pouvoirs publics, le commerce de proximité poursuit son déclin au bénéfice des magasins discount de périphérie.

Le renforcement de la concurrence par les prix accroît sensiblement la pression sur les fournisseurs de la distribution. Si les expériences partenariales se poursuivent dans le domaine de la logistique et du merchandising, les négociations sur les prix se durcissent. Les situations conflictuelles se généralisent entre distributeurs et fournisseurs.

En réaction, les distributeurs accélèrent la mondialisation de leurs achats dans le domaine non-alimentaire.

Face à l'ampleur du phénomène, les mouvements de délocalisation se généralisent dans les secteurs d'activité traditionnels (textile, chaussure,

recherche, programmes de développement économique régional et de création d'entreprises, actions de sensibilisation auprès des consommateurs...). Le retard européen se comble en ce qui concerne l'usage de l'informatique et des technologies Internet en particulier. L'Europe parvient ainsi à contrer l'hégémonie américaine qui se constituait. Le développement du commerce électronique s'accélère après une première phase d'incertitude. La diffusion à l'ensemble des couches de la population constitue la spécificité du développement de la « net économie » européenne.	plus en plus en aval de leur métier principal. Cette évolution entraîne une hausse de la concentration dans l'industrie des biens de consommation. Les entreprises cherchent de nouveaux moyens de commercialiser leur production, en s'engageant notamment dans le commerce électronique. Les capitaux se portent massivement sur les activités Internet, et en particulier sur le commerce électronique. Cet afflux de capitaux et son corollaire – des investissements massifs dans les technologies Internet – permettent une amélioration sensible des infrastructures de commerce électronique (terminaux, système logistique, réseau de communication...). L'amélioration des performances (vitesse, sécurité...) et la simplification des interfaces et des logiciels d'utilisation favorisent une très large diffusion de l'Internet dans les catégories socioprofessionnelles qualifiées. Ces individus qui disposent d'un pouvoir d'achat élevé sont particulièrement actifs en matière de commerce électronique. Le succès rencontré par le commerce électronique renforce les anticipations positives sur cette activité et le gonflement de la bulle financière autour des valeurs de l'Internet.	meuble...) malgré la mise en place de mesures protectionnistes. Le maintien de l'outil de production en Europe dans les secteurs plus intensifs en technologie se fait au prix d'importantes restructurations. Les pionniers du commerce électronique ne cessent de retarder l'annonce de leurs premiers bénéfices et sollicitent des augmentations de capital auprès des marchés financiers. Plusieurs annonces de défaillances de sociétés de commerce électronique et de plans de restructuration sont à l'origine d'un dégonflement massif de la bulle spéculative autour des valeurs Internet. Les projets sont plus durement sélectionnés et les capitaux manquent. Cependant, les grands groupes de la distribution maintiennent leurs investissements. Le volume d'affaires du commerce électronique progresse sensiblement, bien qu'à un rythme plus modeste que celui anticipé au début des années 2000. La croissance du commerce électronique se concentre sur quelques marchés (livres, disques, informatique, voyage), où le consommateur n'éprouve pas le besoin d'un contact réel avec le produit.

CONSÉQUENCES SUR LES STRATÉGIES INDUSTRIELLES

L'approche des stratégies industrielles dans un ensemble d'activités aussi hétérogène que celui constitué par les secteurs de biens de consommation nécessite dans un premier temps de dresser à grands traits les exigences communes qui devraient s'imposer progressivement à l'ensemble des fabricants. Celles-ci découlent pour l'essentiel des transformations fondamentales qui restructurent progressivement le système productif des économies industrialisées et dont une composante significative réside dans le rôle capital que tient la demande des ménages dans la détermination des orientations stratégiques des entreprises.

Les tendances communes qui s'imposent à l'ensemble des secteurs industriels de biens de consommation s'articulent autour de deux volets principaux qui découlent logiquement d'un mode de fonction-

nement des marchés résolument tiré par la demande. Le premier temps de l'analyse est consacré aux stratégies des entreprises qui visent à répondre aux exigences des consommateurs, ainsi qu'aux moyens mis en œuvre pour approcher ces objectifs.

Dans une seconde partie, on examine comment les mutations choisies ou subies par les opérateurs de la distribution de produits de consommation renforcent la nécessité pour les fabricants de mettre en place des stratégies explicites susceptibles d'assurer leur développement ou à défaut leur pérennité.

Répondre aux attentes exprimées par les consommateurs

Transcription des attentes des consommateurs dans l'offre des fabricants

■ *Innover*

Le progrès économique a rendu possible une large couverture des besoins matériels de la plus grande partie de la population. L'envie de consommer doit être entretenue en permanence par un flux continu d'innovation. La technologie constitue le premier levier de l'innovation. Elle permet la création de biens ou de services entièrement nouveaux révélant des besoins non ou mal satisfaits par l'offre disponible ; elle autorise également le perfectionnement des produits existants en améliorant leurs performances ou en les dotant de nouvelles fonctionnalités qui les rendent plus désirables. Un rythme rapide d'innovation accélère l'obsolescence du parc de produits en usage et stimule la demande de renouvellement.

L'innovation peut également être de nature marketing. Elle consiste alors à modifier les caractéristiques objectives ou subjectives des produits afin de suivre ou de provoquer les changements dans les attentes des clients. Les phénomènes de mode, par exemple, constituent depuis longtemps un facteur de dynamisation de la demande de vêtements. L'innovation marketing revêt aujourd'hui une importance particulière dans un contexte d'alourdissement de la composante immatérielle dans la demande des ménages, et d'évolution vers davantage de personnalisation.

■ *Faire coïncider les caractéristiques objectives du produit avec ses attributs symboliques*

Dans un contexte où les marchés sont tirés par l'aval, l'innovation couronnée par le succès commercial combine étroitement les dimensions technologique et marketing. Ce sont la nature de la cible de clientèle retenue, la fonction de consommation visée, le type d'immatériel de consommation privilégié, qui orientent le développement de l'innovation technologique. Il s'agit donc d'assurer un fort degré de cohérence entre les caractéristiques fonctionnelles des produits proposés (possibilités techniques, fiabilité effective...) et l'ensemble des actions visant à révéler ses attributs symboliques (politique de la marque, stratégie de communication, de distribution, présentation et mise en valeur des produits, actions marketing...).

L'examen des attentes immatérielles des consommateurs a par exemple souligné l'importance des attentes des ménages en matière de garanties d'hygiène et de sécurité. Un des moyens qui se présente aux fabricants pour y répondre consiste à bâtir une offre de produits qui intègrent simultanément des qualités objectives de fiabilité opérationnelle, les prestations de services associés et la politique d'image cohérente avec le positionnement de l'offre. De même, un positionnement marketing orienté vers les valeurs d'éthique et du respect de l'environnement doit être renforcé par l'adoption de méthodes de production adaptées et d'une conception du produit qui renvoie à ces valeurs (économie sur les emballages, caractère recyclable, abandon des fonctionnalités superflues...).

Les innovations technologiques ne sauraient connaître de succès de diffusion sans un travail significatif mené en amont, sur la qualité et le caractère opérationnel de leur interface. La question des interfaces acquiert une signification nouvelle dans le contexte de personnalisation de la consommation, car c'est précisément par leur intermédiaire que se noue la relation entre le produit et la personne qui le

consomme. La qualité des interfaces homme machine semble par exemple de nature à expliquer le succès du micro-ordinateur I-Mac. La promotion d'un tel produit à forte intensité technologique devra souligner dans sa communication sa facilité d'utilisation (recours à la technologie *Plug-and-Play* qui en constitue l'un des attributs objectifs) et les attributs subjectifs qui apparaissent en cohérence avec le positionnement du produit (design innovant, image de « produit ami »...). L'évolution des technologies devrait autoriser dans les prochaines années d'importantes innovations dans le domaine des interfaces.

La marque apparaît comme un moyen privilégié d'assurer la cohérence entre les attributs objectifs et subjectifs des produits. La complexification des produits qui accompagne l'alourdissement de leur contenu en technologie rend souvent difficile pour les consommateurs la claire appréhension des fonctionnalités et de la capacité des produits à satisfaire précisément leurs besoins spécifiques. La marque, en tant que capital d'image et de confiance, renvoie aux consommateurs une information compacte sur le contenu de l'offre et la recouvre d'un immatériel fort.

■ *Imbriquer fortement les biens et les services pour offrir des « solutions globales »*

Un premier niveau d'intégration de prestations de services dans l'offre de biens de consommation réside dans la fourniture de services connexes traditionnels comme un service après-vente performant, une offre de financement... Cette dimension de l'imbrication biens/services est aujourd'hui largement engagée, et tend à s'étendre avec le développement de nouveaux supports (service consommateur, centre d'appels, hot line, courrier électronique...).

Mais, plus fondamentalement sans doute, les nouvelles tendances de la consommation remettent en question la pertinence même de la distinction entre biens et services. Dans une certaine mesure, tout est service. Pour s'en convaincre, il suffit de concevoir l'acquisition d'une chaîne haute-fidélité comme l'achat d'un certain nombre d'années d'écoute musicale à un niveau de qualité escompté, ou encore l'acquisition d'un téléviseur comme l'achat d'un moyen d'accès à des programmes. Dans ce cadre, la demande des ménages porte davantage sur la réponse à un besoin que sur le produit lui-même, qui n'est que le moyen de répondre à cette attente. Un bien industriel ne vaut donc que par les services qu'il procure.

La prise de conscience de cette réalité par les fournisseurs les amène de plus en plus souvent à abandonner la logique d'offre d'un produit (bien ou service) particulier au profit d'une logique d'offre de solutions globales aux besoins des clients. Cette évolution conduit à la généralisation de la « relation de service » entre fournisseur et consommateur, en lieu et place de la transaction marchande ordinaire (produit standard contre argent). Ce glissement affecte en particulier la manière de s'adresser au client (marketing relationnel) et revient naturellement à faire des besoins des clients le point de départ de la démarche de construction de l'offre (logique de « co construction »). Au total, l'entreprise dispose des moyens de différencier son offre et de fidéliser ses clients.

Le souci d'apporter une solution à un problème de consommation peut conduire à l'offre de « bouquets », composés d'un ensemble plus ou moins large de biens et services complémentaires eu égard aux besoins des clients. Par exemple, les constructeurs automobiles s'écartent de plus en plus de la simple vente d'un véhicule pour proposer des « solutions complètes de mobilité » comportant la mise à disposition d'un véhicule (pas nécessairement en pleine propriété), d'un ensemble de services embarqués, d'une assurance, d'un contrat d'entretien...

UNE OFFRE DE BOUQUETS : EXEMPLE DE L'ELECTROMENAGER

Les bouquets offerts aux consommateurs et censés répondre à cette demande de solution existent déjà dans l'univers de l'électroménager sous des formes plus ou moins élaborées.

La forme la plus élémentaire consiste à coupler la vente d'un produit avec une offre de service après-vente. Ce bouquet est pour le moment entre les mains des distributeurs. Une forme sensiblement plus sophistiquée consiste à proposer une cuisine équipée. L'intégration du bouquet est ici assurée par le fabricant de cuisines. La livraison et la distribution du bouquet sont assurées par un réseau de cuisinistes indépendants.

Dans les deux formes précédentes, l'industriel n'est donc pas le concepteur ni l'intégrateur du bouquet. Malgré son poids économique, il n'a que le statut de fournisseur d'un composant du bouquet – certes essentiel – le matériel électroménager. Compte tenu de l'uniformisation technique des matériels (liée au processus de concentration et à l'externalisation de la production), l'industriel se positionne alors dans un environnement hautement concurrentiel.

Les technologies de l'information et de la communication, et en particulier l'intégration d'Internet dans les appareils, peuvent permettre aux industriels de l'électroménager de se replacer au cœur d'un bouquet de services beaucoup plus élaboré et à forte valeur ajoutée. Le nouveau bouquet qui se dessine consistera à fournir à la fois les appareils, le service après-vente, mais aussi un ensemble de services et de conseils pour faciliter l'utilisation et la maintenance des appareils. Ce bouquet à haute valeur ajoutée doit conduire à une simplification et une amélioration significative de la gestion des tâches domestiques.

Voici quelques exemples des attentes qui pourraient être satisfaites grâce à l'introduction des technologies Internet dans l'univers des appareils électroménagers :

- réassort automatique du réfrigérateur pour éviter les produits manquants ;

- proposition automatique de menus en fonction des aliments présents dans le réfrigérateur et de critères diététiques ;

- consultation en ligne du contenu des réfrigérateur et congélateur pour pouvoir le compléter si besoin depuis son lieu de travail ;

- envoi de messages aux autres membres de la famille et notamment la proposition de menus ;

- conseils d'utilisation du petit électroménager pour la préparation des repas conseillés ;

- surveillance des dates limites de consommation pour limiter les pertes et réduire les risques sanitaires ;

- maintenance en ligne automatique des appareils pour éviter les pannes ;

- conseil en ligne pour le lavage de certains textiles...

Certains producteurs d'électroménager pourront alors glisser d'un statut de fabricant à celui de concepteur, d'intégrateur et de fournisseur d'un bouquet de services dédié aux tâches domestiques. La logique de solution impose aux fabricants de réintégrer capitalistiquement ou par le biais d'un réseau certifié les activités de service après-vente actuellement assurées en France par les distributeurs.

L'adoption d'une logique de bouquet de services nécessite également de réfléchir à la prise en charge du travail domestique proprement dit. Concrètement, l'intégrateur du bouquet peut se diversifier dans les services d'aide ménagère. C'est une voie d'intégration explorée actuellement par les lessiviers. Les fabricants d'électroménager disposent d'une crédibilité au moins égale aux lessiviers dans le domaine de la propreté, en tout cas suffisante pour s'interroger sur la pertinence de la maîtrise d'un tel service. L'intégration capitalistique n'est pas obligatoire. Un portail Internet proposant un ensemble d'adresses certifiées par l'industriel peut être suffisant.

Le passage d'une logique de produit à une logique de bouquet fait que le produit n'est plus alors qu'un des moyens permettant d'atteindre le marché et de toucher les consommateurs. Dans de nombreux cas, la mise à disposition d'un seul produit se révèle un moyen insuffisant pour satisfaire les attentes des consommateurs car le produit ne peut couvrir qu'une partie du besoin. Acquérir un appareil photogra-

phique, c'est aujourd'hui envisager la configuration d'un système d'enregistrement et de reproduction d'images qui peut prendre un nombre de configurations extrêmement élevé, de l'appareil jetable, dit prêt-à-photographier, à un système numérique intégrant un logiciel de retouche d'images et un système d'impression, en passant par le tirage d'épreuves – à domicile ou externalisé – de négatifs argentiques.

L'offre de bouquets complets simplifie l'acte de consommation. En une seule transaction, le consommateur obtient une réponse à un besoin. Le bouquet offre en outre des garanties de compatibilité entre ses composantes qui lui donne un avantage comparatif par rapport à l'autoproduction du bouquet par le client. Cette compatibilité peut être d'ordre technique pour des solutions liées aux domaines des biens électroniques ou du bricolage (compatibilité technique des différents éléments d'une chaîne haute-fidélité, d'un ordinateur et de ses périphériques, compatibilité entre matériaux, entre une machine et ses outils...) ou moins formelle pour d'autres types de biens (compatibilité esthétique de vêtements, de meubles ou de matériaux, compatibilité de l'immatériel auquel renvoie un groupe de produits...). Le souci de compatibilité entre les composantes du bouquet ne doit pas être confondu avec la standardisation de ce dernier. Les bouquets doivent pouvoir apporter une réponse personnalisée aux besoins de chaque consommateur. Ceci implique une certaine modularité dans la conception du bouquet permettant sa déclinaison en un grand nombre de variétés, voire sa confection sur mesure selon les désirs du client (à l'instar des bouquets de chaînes de télévision sur le câble).

La marque, de nouveau, joue un rôle majeur dans cette problématique d'offre de bouquets. Elle constitue tout d'abord une caution sur la compatibilité des éléments du bouquet. Elle permet d'étendre à chacun de ces éléments l'image et la réputation dont bénéficie la marque sur l'un d'entre eux. Elle envoie un signal symbolique aux clients qui les aide à percevoir le bouquet proposé comme étant apte à satisfaire la spécificité de leur besoin.

■ *Intégrer la logique de distribution dans la conception technique des produits*

Envisager une solution différente pour chaque personne nécessite souvent de repenser la façon dont les produits vont être proposés au consommateur et acheminés jusqu'à lui.

En premier lieu, le choix d'un circuit de commercialisation plutôt qu'un autre participe à la construction de l'immatériel associé au produit. C'est notamment sur ce principe de contrôle de la gestion des actifs immatériels que repose l'existence de circuits de distribution sélective, comme dans la parfumerie. D'autres exemples traduisent l'impact du schéma de distribution d'un produit sur sa conception même. Des articles de papeterie, des meubles ou des articles de décoration destinés à être commercialisés par un circuit qui véhicule un immatériel de respect des valeurs écologiques devront intégrer cette dimension dès la phase de choix des matériaux et du packaging.

En second lieu, la diffusion des conceptions de produits à la frontière du sur-mesure conduit souvent à décomposer l'acte de vente en plusieurs étapes (compréhension des attentes du consommateur, co conception de la solution, transmission de l'information aux organes de production, réalisation effective, livraison, installation...). Cette conception élargie de la distribution qui intègre plusieurs étapes s'accompagne d'une augmentation des occasions de contact entre un consommateur et son fournisseur. La relation bi personnelle qui en résulte devient nécessairement plus étroite et se traduit par un changement significatif dans la façon de s'adresser au consommateur.

C'est vraisemblablement dans ce cadre qu'il faut considérer la place d'Internet dans les contacts entre une firme et ses clients particuliers, soit un rôle extrêmement important avant (incitation du consommateur à déterminer au préalable l'appareil – au sein du modèle précis – qu'il souhaite acquérir) et après l'acte d'achat proprement dit (assistance en ligne...).

Orientations pour les industriels : les moyens

Pour les industriels, les évolutions décrites dans la partie consacrée aux attentes des consommateurs induisent une rupture significative dans les modes de fonctionnement et provoquent une redéfinition des différentes fonctions (Recherche et Développement, production, commercial, marketing...). L'interprétation de ces changements consiste à considérer une franche rupture avec le modèle fordien qui repose largement sur une logique de produits. Le triptyque consommation de masse, distribution de

masse et production de masse semble montrer ses limites dans de nombreuses filières, à l'initiative des consommateurs dont les attentes évoluent et deviennent plus difficiles à cerner.

■ *Établir une relation personnalisée avec le consommateur*

Le développement des attentes personnalisées des consommateurs justifie le fait que les entreprises développent davantage d'outils pour mieux les comprendre. Une première étape dans cette direction consiste à constituer un système d'observation de la demande ; les études et analyses disponibles sur ces sujets se sont largement multipliées. Toutefois, la connaissance généraliste des tendances de la consommation apparaît largement insuffisante lorsqu'il s'agit pour une entreprise de connaître en profondeur ses propres consommateurs dans le but de construire avec chacun d'entre eux une relation étroite et personnalisée.

Pour y parvenir, les entreprises développent des systèmes élaborés de dialogue avec leurs clients (système de fidélisation, centre d'appels...) grâce auxquels elles disposent de remontées d'informations extrêmement précieuses et précises tant en amont qu'en aval des achats.

La maîtrise de l'information sur les consommateurs et l'amélioration de la connaissance de leurs attentes passent également par le développement des systèmes de traitement et d'analyse de données (*data-mining*, *data-warehouse*...) en complément de connaissances plus qualitatives permettant une exploitation performante de ces données.

On comprend là aussi tout l'enjeu des nouvelles technologies qui accroissent considérablement les possibilités et la richesse des contacts entre les consommateurs et l'entreprise. Le succès dans les services marketing des formules *One-to-One* en constitue une autre manifestation.

■ *Organiser la production du « sur-mesure de masse »*

Le développement de la production en « sur-mesure de masse » comporte des enjeux industriels considérables. Les entreprises vont en effet devoir développer une offre personnalisée pour chacun de leurs clients sans générer de dérive des coûts de production prohibitive. En gros, il va s'agir de produire du sur-mesure dans des conditions tarifaires proches de celles du modèle de masse.

La modularité des processus de production devrait s'imposer progressivement dans l'ensemble des secteurs industriels de biens de consommation. Les machines à commande numérique autorisaient la déclinaison individuelle de la production ; la modularité nécessite le recours aux équipements programmables intégrés qui correspondent à un système où les machines sont reliées entre elles.

Répondre à la personnalisation de la consommation implique pour les producteurs de s'adresser directement à une personne, unique par essence, et de calibrer une offre spécifique en fonction de ses attentes. C'est une des justifications évoquées plus haut à l'imbrication croissante des services et des produits. L'adoption d'un schéma de production personnalisée intégrant une dimension service significative a pour conséquence de limiter la pression sur les prix qui affecte les produits standardisés, pression renforcée par la transparence qui découle de la diffusion des technologies de l'information et du développement des outils et des logiciels de recherche et de comparaison de prix. Au-delà de sa capacité à répondre aux attentes individualisées des consommateurs, cette organisation offre donc une possibilité de modulation tarifaire en fonction des solutions escomptées par chaque consommateur.

■ *Répondre à la versatilité croissante de la demande ou les trois niveaux de flexibilité*

La versatilité de la demande progresse dans les dimensions quantitative et qualitative. Le rythme de diffusion des innovations technologiques s'accélère, les retournements conjoncturels de certains marchés deviennent plus imprévisibles en raison notamment de la perméabilité croissante des dépenses des ménages entre différentes fonctions de consommation. Par ailleurs, l'augmentation du poids de la composante symbolique dans les choix de consommation se traduit par des réorientations rapides des achats au bénéfice ou au détriment des produits de certains fabricants.

Dans ce contexte, les industriels sont contraints à développer des modes d'organisation à forte capacité de flexibilité. Celle-ci doit s'établir à plusieurs niveaux.

En premier lieu, la versatilité de la demande appelle une grande *flexibilité logistique*. Face à une demande susceptible de réorientation rapide, en quantité et en qualité, les stocks risquent de se transformer en invendus. Il est donc essentiel de parvenir à réduire leur volume au plus strict minimum par une gestion efficiente de la chaîne logistique, ainsi que par une réforme des principes d'organisation de la production dans une optique de « flux tirés » (production à la demande).

En deuxième lieu, la versatilité de la demande réclame la *flexibilité des processus de production*. Cette flexibilité productive doit permettre aux fabricants de changer rapidement de modèles et d'adapter en permanence les quantités produites aux commandes. Ces deux aspects de flexibilité ont été d'ores et déjà largement intégrés par une large part des producteurs, ce dont témoigne le recul du degré d'intégration des entreprises industrielles, l'usage croissant des équipements programmables flexibles et la diffusion de la pratique de la production en juste à temps.

REPONDRE AU ZAPPING DE LA CONSOMMATION : REACTIVITE ET FLEXIBILITE (EXEMPLE DE LA CHAUSSURE)

Plus d'une centaine d'opérations sont nécessaires pour fabriquer une chaussure. Les trois quarts des entreprises fonctionnent sur le modèle de petites séries, mais doivent en même temps proposer de façon constante des articles à prix compétitifs. Or, la versatilité de la consommation nécessite des modes d'organisation permettant une meilleure réactivité et un raccourcissement des délais de fabrication. Les fabricants ont déjà opéré une réorganisation très forte. 87 % des entreprises de plus de 50 salariés se sont réorganisées afin de réduire les délais de livraison et 83 % pour accroître la qualité.

La flexibilité d'initiative ou stratégique – troisième niveau de flexibilité encore largement à développer – consiste dans la capacité des firmes à se ménager la possibilité de se redéployer et de bifurquer vers des activités plus attractives, en réponse à l'incertitude qui caractérise le contenu de la demande et l'évolution du champ concurrentiel et technologique. Cette flexibilité d'initiative peut être obtenue par le recours massif à l'externalisation (logique productive « lean ») : l'entreprise se recentre sur une fonction d'ensemblier, d'animateur d'un réseau d'entreprises « partenaires » ; l'organisation en réseau se révèle effectivement plus malléable, plus facile à reconfigurer rapidement que l'organisation intégrée. Le développement d'une forte capacité d'apprentissage est une autre voie d'amélioration de la flexibilité d'initiative, conférant une plus grande plasticité de la base de compétences de l'entreprise. Les techniques modernes de « *knowledge management* » peuvent favoriser la gestion d'une base de compétences élargie, étendant le champ des possibles lorsque l'entreprise ressent le besoin de se redéployer.

■ *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 rapidement l'information pertinente sur son environnement (marché, concurrence, technologie...). Proposer des innovations qui connaîtront le succès ne saurait se limiter à une connaissance approfondie de la dimension technologique. Dans des filières tirées par la demande, l'analyse du marché est un préalable obligé à tout projet stratégique. C'est dans cette perspective qu'il convient de resituer le développement récent de la pratique de l'intelligence économique dans les entreprises. Une enquête réalisée par le centre d'étude et de prospective stratégique et par le cabinet Deloitte & Touche en 1998 auprès d'un échantillon d'entreprises françaises débouchait sur le constat que plus d'un répondant sur deux avait mis en place un dispositif d'intelligence économique. Parmi les 46 % d'entreprises ne disposant pas d'un dispositif d'intelligence économique, 76 % s'accordaient à reconnaître que leur entreprise gagnerait à implanter un tel dispositif.

La démarche d'intelligence économique ne se limite pas à la mise en place d'un dispositif de veille. Elle consiste également à s'assurer des conditions d'une bonne diffusion interne des informations pertinentes. En outre, l'information ne produit pas automatiquement de la connaissance. La transforma-

tion de l'information en connaissance implique la mobilisation de capacités à interpréter, à donner du sens à partir de cartes cognitives construites par apprentissage...

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, capables de faire de l'entreprise une entreprise « apprenante ».

■ *Développer la capacité d'innovation pour devenir une entreprise « apprenante »*

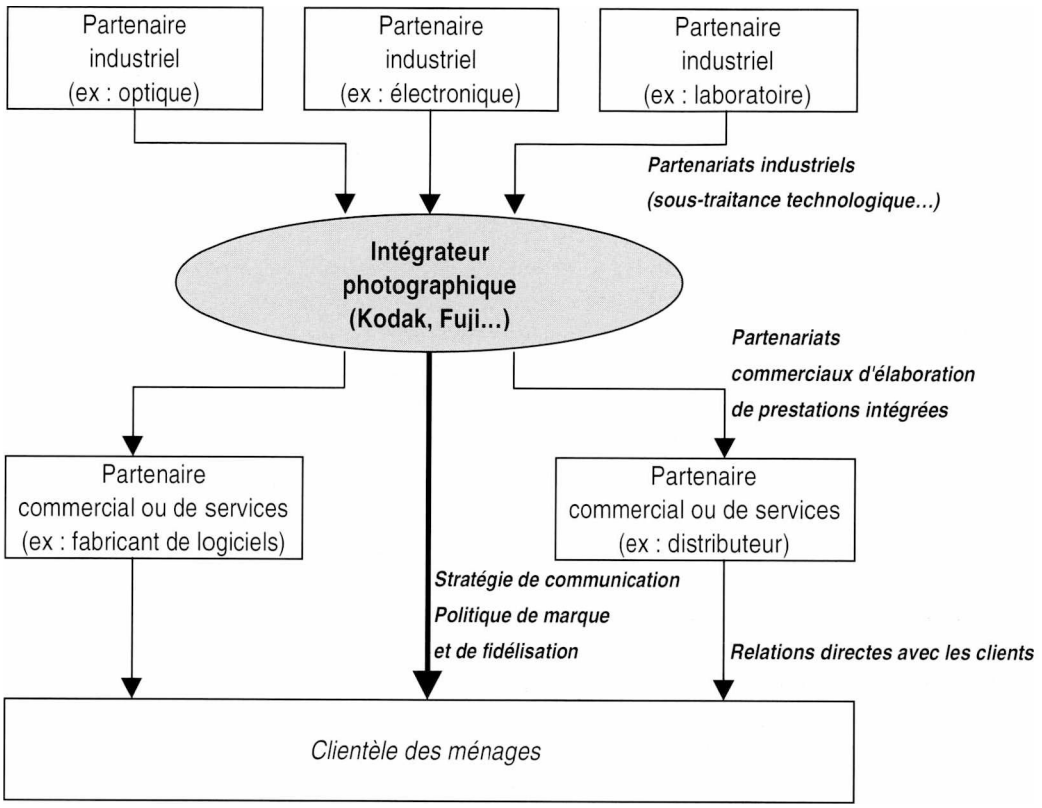
L'innovation devient ainsi de plus en plus un processus collectif au sein de l'entreprise. Le développement de la capacité d'innovation passe par de multiples aspects organisationnels visant à en faire une entreprise « apprenante » : élévation du niveau de qualification de la main-d'œuvre, réduction des lignes hiérarchiques, organisations structurellement plus souples grâce notamment à la décentralisation partielle de la prise de décision... Certaines grandes entreprises font désormais du « *knowledge management* » l'un des axes majeurs de leur compétitivité. L'amélioration de la capacité d'innovation nécessite aussi un décloisonnement de l'effort d'innovation qui doit largement dépasser les équipes de R & D pour irradier l'ensemble des services de l'entreprise dans un schéma d'ingénierie concourante.

Mettre en place ce type d'organisation dans une entreprise nécessite également de redéfinir le contour de l'activité de la firme sur la base des compétences qu'elle réunit. Dans un contexte de course technologique, la concentration des ressources de l'entreprise sur un nombre limité de blocs de savoir homogènes apparaît de plus en plus comme une condition pour pouvoir prétendre se situer en permanence sur la frontière des connaissances, voire pour espérer contribuer à en repousser les limites. Les entreprises sont donc incitées à opérer une « spécialisation cognitive » qui peut les amener à offrir des produits en apparence hétérogènes, faisant appel à des processus de production différents, vendus sur des marchés cloisonnés, mais qui réclament à un moment ou à un autre de leur production les mêmes types de compétences. Ces stratégies de spécialisation cognitive peuvent conduire les entreprises à externaliser l'ensemble des opérations qui ne relèvent pas de leurs compétences fondamentales : opérations banalisées ne présentant pas d'enjeu stratégique (qui pourront, dans certaines situations, être délocalisées), opérations reposant sur des compétences mal maîtrisées par l'entreprise.

■ *Participer à des réseaux pour innover*

L'entreprise innovante doit s'ouvrir à toutes formes d'apports extérieurs. Le resserrement des liens avec les clients (distributeurs, « confectionneurs de bouquets ») et les fournisseurs peut constituer un puissant levier de renforcement de la capacité à créer de nouveaux produits ou procédés. Le processus d'innovation peut également être alimenté par des coopérations avec des centres de recherche publics ou privés, des universités, des entreprises concurrentes ou travaillant sur d'autres marchés mais partageant certaines préoccupations technologiques... Cette ouverture est particulièrement importante pour ce qui concerne les petites entreprises. Ces dernières ont rarement les moyens de mener en interne une activité de R & D formelle significative. Les apports extérieurs sont alors des inputs critiques de la capacité d'innovation.

La nature des relations partenariales dans l'industrie de la photographie



(Source : CRÉDOC)

Les entreprises participant au réseau productif se doivent d'être des spécialistes incontournables de leur domaine de spécialisation, et un des volets de leur stratégie consiste à maintenir l'avance technologique dont elles disposent. Dans le secteur photographique, ce mode d'organisation affecte autant la conception et la fabrication des produits (partenaires industriels spécialistes des composants physiques des appareils) que l'élaboration de l'offre à destination de la clientèle finale (prestataires de services ou concepteurs de produits complémentaires). Lexmark, fabricant d'imprimantes, et Adobe, concepteur du logiciel de retouche d'images Photoshop, sont actuellement des partenaires importants de l'offre Kodak en attendant les retombées du nouveau partenariat avec Hewlett-Packard. Dans l'offre de Fuji, un partenariat est établi avec Microsoft et son logiciel « Picture It ! ».

La participation à des réseaux peut être recherchée afin de développer les performances de l'entreprise sur ses compétences de base (accélération de l'apprentissage). Elle peut aussi viser l'accès à des compétences complémentaires. Le mouvement de spécialisation cognitive fait que, souvent, les entreprises ne maîtrisent pas l'ensemble des compétences nécessaires à la production du produit final, rendant nécessaire la coopération avec des partenaires disposant des compétences complémentaires. Ce cas de figure est particulièrement probable lorsque l'entreprise est engagée dans une offre de bouquets dont les composantes relèvent souvent de technologies hétérogènes. Les relations entre les entreprises dépassent alors très largement la simple transaction marchande pour impliquer la construction, dans la durée, des conditions de l'intégration organique des contributions de chaque membre du réseau, et l'évolution de concert de leurs bases de compétences.

Répondre aux attentes impulsées par les distributeurs

Transcription des exigences des distributeurs dans l'offre des fabricants

■ *La question cruciale de l'accès aux linéaires*

Compte tenu du degré de couverture du territoire par les grandes enseignes commerciales, les opportunités d'ouvertures de nouveaux points de vente se raréfient. A ces causes économiques se superpose un durcissement des contraintes réglementaires qui provoque une inflexion dans la croissance des linéaires.

La concurrence pour le référencement devient plus âpre et – les linéaires n'étant pas extensibles – les distributeurs tendent à limiter le nombre de fournisseurs pour chaque produit sans pour autant limiter l'étendue de la gamme proposée. La rationalisation de l'assortiment conduit, dans un schéma qui se généralise, les distributeurs à limiter leurs offres aux toutes premières marques nationales, à un produit proposé sous marque de distributeur et à un produit premier prix.

Cette évolution affecte de façon non homogène les différentes familles de produits. On peut imaginer que le référencement optimal conduise à admettre davantage de marques différentes pour certaines produits à forte rotation et à forte capacité de différenciation (certains vêtements, par exemple, dans la distribution d'articles de sport) mais qu'il soit limité à la marque de distributeur (MDD) pour des produits fortement banalisés (les vis dans la distribution de bricolage).

Cette évolution des relations entre industriels et distributeurs – souvent cruellement ressentie par les premiers – doit conduire les fabricants à s'interroger sur les options stratégiques qu'ils doivent retenir en fonction des domaines de compétences qu'ils maîtrisent. C'est la valorisation de ces compétences (capacité à promouvoir une marque, compétence technologique pointue...) qui pourra alors constituer la contribution des producteurs de biens à la création de la chaîne de valeur au sein de la filière. Ce positionnement stratégique déterminera le pouvoir de négociation et la position que pourra adopter l'industriel à l'égard des distributeurs.

■ *Les exigences logistiques*

Les distributeurs cherchent à exploiter tous les gisements d'économies sur les coûts de distribution qui ne sont pas directement créateurs de valeur pour leurs clients. Les coûts logistiques sont les premiers visés, d'autant que les nouvelles stratégies dans la distribution (élargissement et/ou approfondissement des gammes, renouvellement rapide des assortiments...) font jouer un rôle de plus en plus important aux considérations logistiques. En outre, dans un contexte de pénurie d'espace commercial, la rationalisation de la logistique apparaît comme un moyen d'accroître la surface de vente en rognant sur les réserves. Enfin, on sait d'ores et déjà que la gestion de la chaîne logistique sera au cœur de la compétitivité des distributeurs sur Internet. La pression exercée par les distributeurs sur leurs fournisseurs en matière de rationalisation de la logistique est donc croissante (capacité à livrer en flux tendus, voire à pratiquer la gestion partagée des approvisionnements) et constitue, aux côtés des traditionnels critères de prix et de délais de paiement, un critère de sélection de plus en plus important.

■ *Les exigences commerciales*

Les efforts consentis par les distributeurs afin de répondre le plus précisément possible aux besoins et attentes de leurs clients les conduisent à formuler de nouvelles exigences auprès de leurs fournisseurs. Ces derniers doivent être en mesure de faire profiter leurs clients distributeurs de leur connaissance des comportements de consommation sur les produits vendus. Ils doivent également se montrer capables d'ajuster leur offre et leur politique promotionnelle à la spécificité de la stratégie commerciale de chacun de leurs clients distributeurs. Ils sont également de plus en plus sollicités pour entrer dans une démarche de « co innovation » avec les distributeurs.

LE DISTRIBUTEUR, COPRODUCTEUR DE L'INNOVATION - EXEMPLE DU BRICOLAGE

De plus en plus, le distributeur de bricolage sera amené à jouer un rôle de co producteur de l'innovation. Les industriels du secteur en sont d'ailleurs largement convaincus. 81 % des industriels interrogés dans le cadre de l'étude DiaMart - Unibal sont d'accord pour dire que l'innovation passera de plus en plus par une coopération entre les fournisseurs et les distributeurs. A l'avenir, les distributeurs vont de plus en plus chercher à se différencier. Or, les innovations exclusives sont amenées à jouer un rôle déterminant dans les nouvelles stratégies de différenciation.

Cette coopération entre industriels et distributeurs va se traduire par un nouveau partage des rôles entre les deux types d'intervenants. Le distributeur définira le besoin et précisera les attentes des consommateurs. En réponse, l'industriel devra être en mesure de proposer une innovation (solution technique, packaging, design...).

La coopération pourra prendre deux formes essentielles :

- le développement de produits exclusifs cosignés par un industriel et un fabricant ;

- la fourniture sous MDD de produits innovants.

Orientations pour les industriels : les moyens

Il n'existe pas pour les industriels une stratégie unique de réponse 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 conviendra davantage de rechercher la mise en œuvre d'un véritable partenariat avec les distributeurs. Nous distinguerons trois grandes voies stratégiques ouvertes aux industriels en réponse aux transformations du monde du commerce.

■ *L'orientation « marché » ou la stratégie de marque*

Les producteurs de grandes marques continuent incontestablement d'être la catégorie de producteurs la mieux armée dans ce bras de fer avec la distribution. La plupart des distributeurs, même parmi les plus engagés dans des politiques de marques propres, ressentent toujours le besoin d'assurer l'accès de leurs clients aux grandes marques, à leur image, à leur qualité, à leur caractère innovant. Des relations partenariales sont en train de se tisser entre les fournisseurs de grandes marques et les grands distributeurs. L'évolution du métier de distributeur, qui s'accompagne d'une connaissance de plus en plus fine du marché et du type de prestations attendu par les clients de l'enseigne, d'une compétence de plus en plus pointue dans le domaine du merchandising, de la politique promotionnelle et, plus généralement, des techniques de vente, permet aux distributeurs de s'affirmer comme de véritables prestataires de services à l'égard de leurs clients fournisseurs. Cette prestation de services est polymorphe : remontée d'informations sur le contenu de la demande ; offre d'un portefeuille diversifié de formules de points de vente, chaque formule ciblant une catégorie particulière de clients ou d'occasions d'achat, qui permet au distributeur d'assurer la commercialisation optimale des produits eu égard au type de clientèle visé ; optimisation du merchandising dans le point de vente (notamment en termes de catégorie de rattachement) ; soutien à l'immatériel de la marque par un cadre de vente adapté, par l'intervention d'un personnel de vente... ; montage d'opérations promotionnelles ; contribution à la réduction des coûts logistiques ; participation à la démarche d'innovation (remontée d'informations, tests...). Ces prestations de services, qui apporteront une contribution de plus en plus décisive aux résultats des industriels au fur et à mesure que les distributeurs fonderont leur métier sur des compétences distinctives, ont bien sûr un prix... De leur côté, les fournisseurs peuvent valoriser leur connaissance des comportements des consommateurs vis-à-vis des familles de produits traitées et s'affirmer comme des partenaires efficaces des distributeurs pour l'optimisation des assortiments, des promotions et, plus généralement, en aidant les distributeurs dans leurs stratégies de différenciation et de rationalisation.

La plupart des grands fournisseurs ont déjà revu leur organisation interne, délaissant leurs directions par marque au profit de directions par enseigne et par catégorie (*trade marketing*).

Le pouvoir de négociation croissant dont bénéficie la grande distribution (qui sortira encore renforcé du processus en cours de globalisation des achats) peut constituer une incitation pour les fournisseurs de grandes marques à tenter d'intégrer la distribution. Cette pratique est déjà répandue dans l'habillement. Elle pourrait trouver un effet d'accélérateur dans le développement du commerce électronique. Cette stratégie d'intégration de la distribution n'est sérieusement envisageable que pour les industriels dont l'offre est suffisamment large pour pouvoir apporter une réponse globale à une fonction de consommation. Les « confectionneurs de bouquets » qui, sous le couvert d'une marque forte, offrent aux consommateurs une large palette de biens et services complémentaires, paraissent à la fois particulièrement en phase avec les nouvelles tendances de la consommation et en position de force vis-à-vis de la distribution.

■ *L'orientation « technologie » ou la stratégie produit*

La deuxième voie stratégique concerne plus particulièrement les entreprises de taille moyenne à grande bénéficiant de compétences spécifiques leur permettant de mettre en avant une offre différenciée sur un segment plus ou moins étroit du marché. Nous pouvons ranger dans cette catégorie, dans l'alimentaire, les producteurs d'AOC ou de spécialités haut de gamme ; dans le non-alimentaire, ce positionnement peut être fondé sur une image très forte auprès d'un segment spécifique de consommateurs, ou sur un avantage technologique reconnu. On retrouve ce type de positionnement par exemple sur les marchés des articles de sport ou du bricolage. La position de force dont bénéficient les entreprises sur leur niche leur facilite l'accès aux rayons des distributeurs. Elles souffrent cependant souvent d'un rapport de force défavorable et de la tendance au resserrement de la composition des linéaires. L'image dont bénéficient les produits de ces entreprises peut leur permettre d'envisager l'intégration de la distribution (Guy Degrenne dans les arts de la table, Harmonia Mundi dans le disque). Elles trouvent là un moyen de mettre en avant la totalité de leur offre, de contrôler les conditions de commercialisation (qui peuvent constituer un aspect important de la composante immatérielle de leur offre) et de bénéficier d'un point d'observation privilégié des tendances du marché.

■ *La troisième voie : abandonner la gestion des actifs immatériels*

La troisième voie concerne les producteurs de produits de marque de « second rang », qui ne se placent sur les marchés qu'en position d'outsiders face aux grandes marques nationales. Ces producteurs sont les premières victimes du resserrement de l'offre de la grande distribution sur, d'un côté, les grandes marques leaders sur leur marché, et de l'autre, leur MDD. Il leur est de plus en plus difficile de conserver leur place sur des linéaires de plus en plus disputés. Les distributeurs ne courent pas un grand risque d'évasion de leur clientèle en cas d'élimination de ces produits. Le pouvoir de négociation des fournisseurs est alors très défavorable et l'accès aux linéaires se monnaye au prix fort, au point quelquefois de remettre en cause l'équilibre financier de l'industriel et sa capacité à mobiliser les moyens nécessaires à la promotion de sa marque et, en amont, le niveau de qualité des produits ou leur caractère innovant nécessaires à la différenciation de la marque.

Pour ce type de fournisseurs, la situation actuelle relève de l'équilibre instable et, pour beaucoup, la pérennité de l'entreprise consiste soit à se donner les moyens de s'affirmer parmi les leaders de leur marché (ce qui, étant donné l'ampleur des moyens nécessaires, est réservé à de grandes entreprises), soit à se résigner à abandonner les fonctions marketing à la distribution. Cette troisième voie comporte une option basse et une option haute.

➢ *L'option basse : la sous-traitance technique*

L'activité de ces producteurs est concentrée sur les seuls aspects industriels. Ils produisent soit des MDD en sous-traitance pour les distributeurs, soit des gammes de produits premiers prix dont la marque, inconnue du grand public, n'est l'objet d'aucun effort de promotion, n'émet aucun signal de qualité et n'est porteuse d'aucune valeur immatérielle. Ces entreprises peuvent également fonder leur activité sur les politiques d'externalisation menées par les industriels producteurs de grandes marques.

Certaines entreprises ont enregistré de très belles trajectoires en s'inscrivant de manière offensive dans cette troisième catégorie de fournisseurs. On cite souvent le fabricant de chocolat Cantalou ou le spécialiste des produits laitiers Senoble qui ont réussi à s'affirmer parmi les poids lourds de leur secteur tout en étant quasiment inconnus du grand public.

La position de ce type de fournisseurs à l'égard de la grande distribution est très inégale. Elle dépend fondamentalement de la capacité du fournisseur à mettre en avant des avantages exclusifs en termes de productivité, de qualité, de flexibilité, ou de capacité innovatrice. Les producteurs dépourvus de tels éléments de différenciation, et donc facilement interchangeables par les distributeurs, se trouvent cantonnés dans le rôle de simples exécutants, en position de quasi intégration vis-à-vis des distributeurs qui les font travailler. Leur apport principal est d'éviter au distributeur d'avoir à s'engager dans la gestion directe de la production et dans la propriété de l'outil, qui comporterait pour lui l'inconvénient d'une excessive rigidité entravant sa capacité de redéploiement. Ainsi, le fournisseur qui n'a que son outil industriel à mettre au service du distributeur se trouve perpétuellement menacé de ne pas voir son contrat renouvelé, au profit d'un autre sous-traitant plus productif, plus réactif, prêt à se contenter de profits plus modestes encore..., que le distributeur aura peut-être déniché à l'autre bout de la planète.

➢ *L'option haute : le partenariat élaboré*

Le statut de producteur de MDD peut cependant se révéler pertinent et rentable lorsque le producteur est capable de se hisser au statut de partenaire du distributeur en lui apportant une contribution importante à sa stratégie de création de valeur ajoutée commerciale. Au-delà de l'outil de production, ce que l'industriel peut apporter de plus précieux au distributeur est une forte capacité d'innovation permettant de suivre ensemble un processus de co innovation devant aboutir à la mise sur le marché de produits exclusifs et innovants, se démarquant de ceux des grandes marques. La mise en avant d'une forte capacité d'innovation renforce la position de l'industriel lors des négociations en lui conférant des éléments de différenciation par rapport à ses concurrents. L'engagement dans une démarche partenariale avec le distributeur mène à la construction d'une « rente relationnelle », c'est-à-dire à l'apprentissage des besoins et des contraintes des deux parties, à l'élaboration d'une compréhension mutuelle et de codes de conduite, à la construction progressive d'une relation de confiance..., autant d'éléments qui incitent les deux contractants à inscrire la relation dans la durée, sur la base d'un partage équitable des bénéfices qui en découlent. L'entreprise industrielle qui aura su faire reconnaître sa maîtrise de compétences pointues aura également vocation à occuper le statut de partenaire au sein des réseaux animés par les industriels confectionneurs de bouquets.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'étude prospective des grandes tendances de la consommation intervient dans un contexte économique plutôt favorable dont l'une des principales manifestations réside dans la modification progressive des modes de fonctionnement de nombreux marchés de biens de consommation (consécration du rôle des arbitrages individuels liée à la progression du pouvoir d'achat, recul des modèles déterministes traditionnels, éclatement des frontières entre produits et services, nouvelle répartition des rôles entre industrie et commerce...), autant d'éléments qui justifient l'intérêt d'une analyse en perspective des comportements des ménages.

L'objectif général de cette étude est de fournir un cadre prospectif à l'évolution des tendances de la consommation à moyen terme. Cette analyse approfondie des tendances de la consommation ne se limite pas à anticiper le volume de la demande adressée aux industriels dans différents schémas prospectifs, mais constitue un document dont l'objet principal est de les aider dans la définition de leur réponse qualitative à l'évolution des attentes des consommateurs.

L'analyse de l'évolution de la dimension immatérielle de la consommation constitue le point central de l'étude. Or ces évolutions de nature qualitative se révèlent généralement plus structurantes sur les marchés de biens de consommation que les éléments d'évolution purement quantitatifs. Par le passé, certains industriels ont pu se laisser surprendre par les changements dans les comportements de consommation (versatilité accrue des marchés, demande de variété et d'immatériel, changement du contenu de la demande d'immatériel, renforcement du rôle du prix, baisse de la sensibilité à l'innovation superficielle...). De plus, l'adaptation à la demande peut réclamer des restructurations profondes qui sont parfois coûteuses et longues à mettre en œuvre (mise en place de processus de production flexibles, apprentissage technologique, consolidation de l'expertise marketing...), ce qui justifie la nécessité de procéder à un repérage précoce de ce type de changements.

Toutefois, ce sont autant les changements effectifs de comportements de consommation que la manière dont ils sont perçus par les distributeurs qui pèseront sur les industriels. La question du rôle que jouera à l'avenir la distribution dans la construction de l'immatériel de consommation, et plus généralement le partage des rôles entre l'industriel et le distributeur, constituent un volet important de l'analyse.

ÉLÉMENTS DE MÉTHODOLOGIE

L'étude prospective des grandes tendances de la consommation a été principalement réalisée et coordonnée par le département « Dynamique des marchés » du CRÉDOC. Sa réalisation s'est appuyée sur un ensemble d'analyses quantitatives et qualitatives qui ont mobilisé les compétences de plusieurs cabinets d'études : Quantix (Paris) pour les projections macroéconomiques, les cabinets Opinion (Nuremberg), Telesurvey (Milan) et MRSL (Londres) pour les enquêtes qualitatives auprès des ménages européens ainsi que France Pacific Consultants (Paris), Coates & Jarratt (Washington) et Dentsu (Tokyo) qui nous ont permis d'approfondir les analyses prospectives via l'exploration de nouveaux horizons. Enfin, l'étude s'est nourrie des travaux menés par l'ensemble des membres du CRÉDOC.

Au cours de la réalisation de cette étude, les auteurs ont largement bénéficié de nombreuses contributions extérieures émanant pour une part importante des membres du comité de pilotage mis en place par la DiGITIP et qui a rassemblé les membres de diverses administrations et les représentants des organisations professionnelles des secteurs industriels de biens de consommation. Plusieurs entreprises industrielles ont par ailleurs participé aux travaux des groupes techniques sectoriels.

L'étude est constituée de trois grandes parties.

- *L'approche macroquantitative propose les éléments de cadrage des scénarios via l'analyse des tendances qui affectent les principales grandeurs démographiques et les grands agrégats macroéconomiques. La simulation des scénarios à l'aide d'une maquette d'un modèle économétrique assure la cohérence globale des évolutions.*
- *L'approche prospective et qualitative constitue la seconde partie de l'étude. Celle-ci comporte deux volets : le premier est consacré à l'analyse de l'évolution de la dimension immatérielle de la consommation et s'appuie en partie sur les résultats d'une enquête auprès de 2 500 ménages européens[1] et sur la construction de scénarios qualitatifs, calés sur l'approche quantitative et enrichis dans le cadre de groupes d'experts de la prospective. Le second volet concerne l'analyse des mutations de la distribution, complétée par une série d'entretiens menés auprès de distributeurs.*
- *L'approche sectorielle constitue la troisième partie de l'étude. Les évolutions affectant six secteurs de biens de consommation (le bricolage, la photographie, les articles de sport, l'électronique grand public, l'équipement ménager et la chaussure) ont été examinés plus en détail. Cette analyse a bénéficié des conclusions de groupes de travail sectoriels.*

[1] L'échantillon interrogé se compose de 1 000 ménages français, 500 allemands, 500 britanniques et 500 italiens. La procédure de redressement des réponses assure la représentativité de ces quatre pays sur la base de leur population.

PREMIÈRE PARTIE :
APPROCHE MACROQUANTITATIVE

INTRODUCTION

La consommation est un agrégat central de l'analyse économique, notamment parce qu'elle constitue le principal moteur de la croissance depuis la fin des années 1970. La contribution de la demande des ménages à la croissance du PIB a progressé au cours des deux dernières décennies, même si la demande extérieure est venue prendre le relais d'une consommation intérieure passablement figée au début des années 1990. Cette réserve n'entame en rien le caractère essentiel du rôle de la consommation dans le circuit économique puisqu'elle ne fait que le déplacer vers les consommateurs étrangers.

En France, la croissance de la consommation finale des ménages est le principal moteur de la croissance du PIB depuis le début des années 1970, même si la contribution de la croissance du solde extérieur a relayé la faiblesse de la progression de la consommation des ménages au début des années 1990. Ces résultats se retrouvent en Allemagne, au Royaume-Uni et en Italie.

La consommation des ménages est le principal moteur de la croissance économique

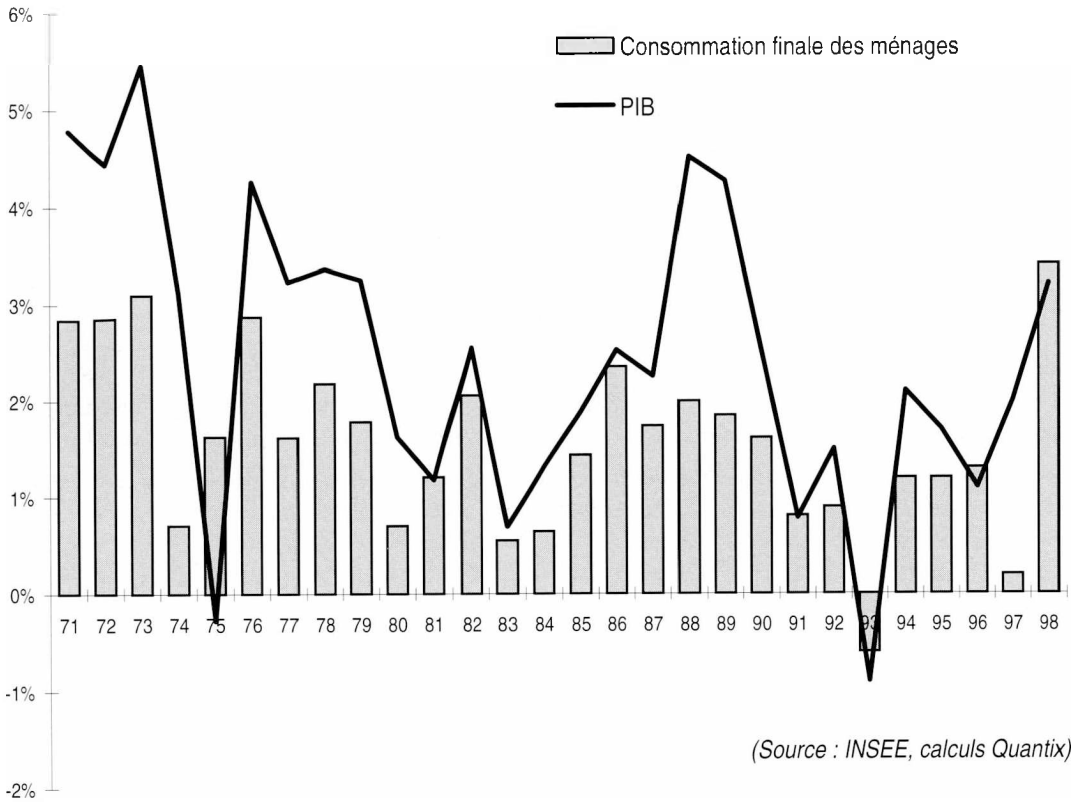
La consommation finale des ménages représente plus de la moitié de la demande totale[2]. En 1997, elle atteignait 4 857 milliards de francs courants, soit 59,7 % du PIB.

La part de la consommation finale des ménages dans le PIB a progressé depuis 1970, puisqu'à cette date elle ne représentait que 57,6 % du PIB (en valeur et en volume) : la consommation finale des ménages a donc progressé plus rapidement que le PIB sur la période 1970-1997. Le rôle moteur de la croissance de la consommation finale des ménages dans la croissance du PIB s'est donc accru, comme en témoigne la représentation de la contribution[3] de la croissance de la consommation finale des ménages à la croissance du PIB entre 1970 et 1997.

[2] La demande totale correspond à la somme de la consommation finale, de l'investissement, des variations de stocks et du solde du commerce extérieur. Elle est égale à l'offre totale, qui correspond au PIB.

[3] «Les contributions à l'évolution en volume du PIB reposent sur la formule définissant le PIB à partir de ses contreparties, c'est-à-dire comme la somme des emplois finals en biens et services, déduction faite des importations. La contribution d'une composante des emplois finals à l'évolution du PIB est définie comme le rapport de la variation en volume de cette composante entre l'année n-1 et l'année n à la valeur du PIB de l'année n-1.» (INSEE).

Contribution de la croissance de la consommation des ménages à la croissance du PIB (en %)
(Données en volume)



(Source : INSEE, calculs Quantix)

En Allemagne[4], au Royaume-Uni et en Italie, les conclusions relatives au rôle moteur de la consommation sont également vérifiées (cf. tableau suivant). Dans ces trois pays, la consommation des ménages a progressé plus rapidement que le PIB et est le poste dont la croissance contribue le plus fortement à la croissance économique depuis 1970.

Contributions de la croissance des emplois finals à la croissance du PIB (en %)
Données en volume, 1970-1997

	PIB	Consommation finale totale	*dont consommation finale des ménages*	Investissement	Variations des stocks	Solde du commerce extérieur
	(1)=(2)+(4)+(5)+(6)	(2)	***(3)***	(4)	(5)	(6)
France	91,7	74,8	***56,3***	12,5	-2,5	6,9
Allemagne	*97,9*	*82,3*	***61,5***	*16,7*	*-0,1*	*-1,0*
Royaume-Uni	*72,0*	*63,4*	***51,1***	*10,0*	*0,1*	*-1,5*
Italie	*88,5*	*73,6*	***54,1***	*7,0*	*-1,1*	*8,9*

(Source : INSEE, OCDE ; calculs Quantix)

Note de lecture : les contributions des différentes composantes sont calculées en rapportant l'accroissement de leur volume entre 1970 et 1997 à celui du PIB sur la même période. Ainsi en France, entre 1970 et 1997, le PIB a progressé de 91,7 % dont 56,3 % sont liés à l'accroissement de la consommation finale des ménages.

[4] Un problème de mesure se pose dans le cas de l'Allemagne puisque les données disponibles concernent l'Allemagne de l'Ouest jusqu'en 1990, et l'Allemagne réunifiée depuis 1991. Les taux de croissance annuels moyens ne peuvent donc être directement comparés à ceux des autres pays.

LA CONSOMMATION FINALE DES MENAGES

La consommation peut être intermédiaire si elle désigne la consommation effectuée en vue de la production de biens ou finale si elle correspond à l'ensemble des achats permettant de satisfaire directement les besoins des agents économiques, sans participer ou concourir à l'accroissement de la production. C'est exclusivement de cette dernière qu'il sera question. La consommation finale totale au sein d'une économie (appelée consommation élargie) comprend la consommation finale des ménages à laquelle s'ajoute la consommation finale individualisable des administrations publiques et privées de services non marchands. Seule la consommation finale des ménages sera considérée par la suite.

La consommation finale des ménages peut être décomposée en consommation marchande et consommation non marchande. La consommation marchande comprend les biens et services marchands ainsi que l'autoconsommation de produits alimentaires et de services. En outre, les dépenses de logement et de santé sont comptabilisées en valeur brute : elles incorporent la part qui n'est pas à la charge des ménages. La consommation non marchande comprend les services domestiques et les paiements partiels, essentiellement les dépenses d'enseignement, d'hospitalisation publique, et d'action sociale.

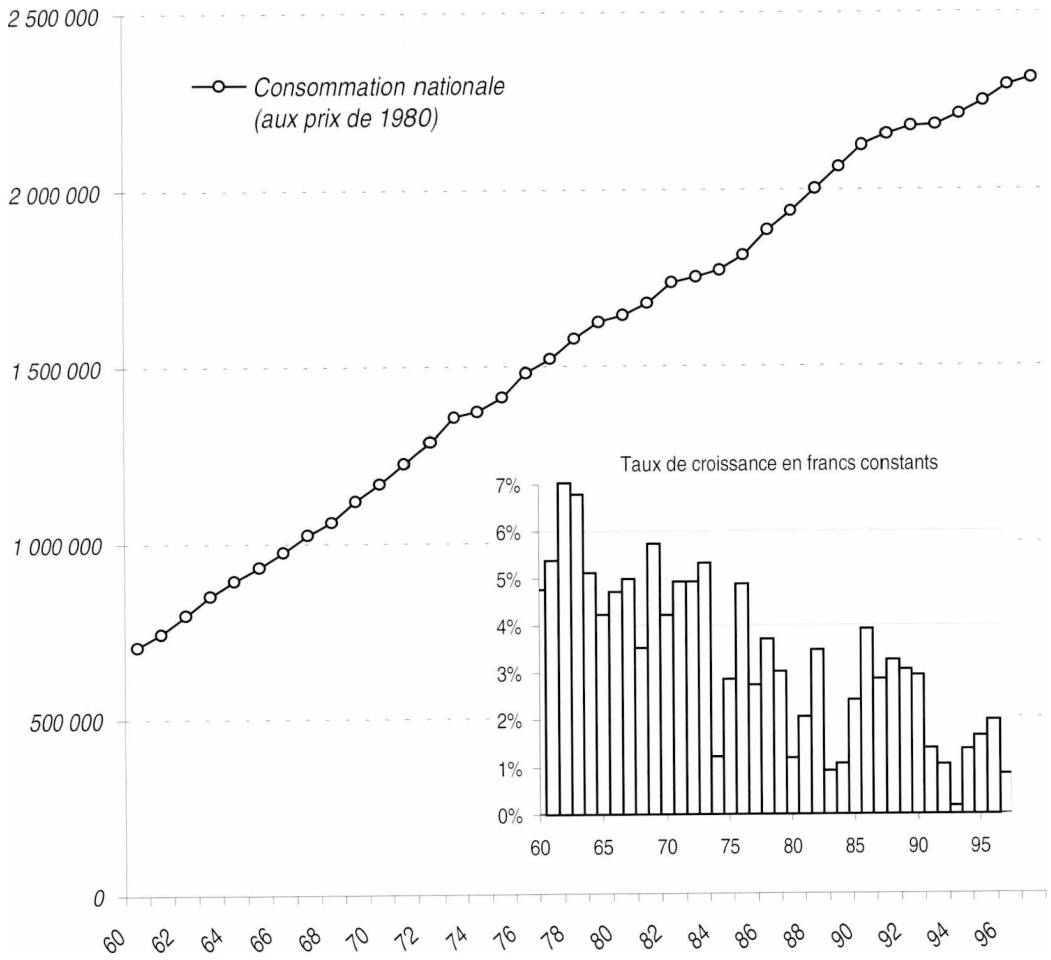
La consommation finale individualisable des administrations publiques et privées est une consommation de services non marchands : services de sécurité sociale, d'enseignement, de santé, d'action sociale, et services récréatifs, culturels et sportifs.

(Source : INSEE, 1987)

La croissance de la consommation des ménages se ralentit...

La croissance de l'agrégat apparaît comme un phénomène doté d'une forte inertie. La consommation finale des ménages mesurée en francs constants n'a jamais baissé depuis 1960, même si sa progression a connu quelques années de pause (+1,2 % en 1974, +0,9 % en 1983, +0,2 % en 1993).

Consommation nationale 1960-1997 et croissance annuelle



(Source : INSEE, Comptes nationaux, 1997)

Observée sur longue période, la croissance en volume de la consommation présente une nette et régulière décélération. La fin des Trente Glorieuses au milieu des années 1970 s'accompagne d'un recul significatif de la progression de la consommation des ménages qui passe d'une augmentation annuelle de l'ordre de 5 % à des taux le plus souvent inférieurs à 3 %.

... tandis que la composante cyclique semble prendre de l'importance

Après les deux chocs pétroliers, le fléchissement tendanciel de la consommation s'accompagne d'une intensification des phénomènes cycliques qui étaient jusqu'alors l'apanage des économies plus libérales (États-Unis, Royaume-Uni...).

Les phénomènes de succession de phases de reports d'achats et de rattrapage sur les marchés de consommation de biens durables, notamment l'automobile, sont une des causes principales de cette tendance.

Le fléchissement de la croissance de la consommation et la plus forte versatilité de l'agrégat constituent deux éléments qui renforcent l'incertitude ressentie par les offreurs sur les fluctuations des marchés et qui justifient pour les industriels d'améliorer la compréhension des mécanismes à l'origine des évolutions de l'agrégat.

1 PERSPECTIVES SOCIODÉMOGRAPHIQUES À MOYEN TERME

La progression des grandeurs démographiques à moyen terme constitue avec l'évolution des modes de vie un ensemble de déterminants à fort pouvoir structurant sur la consommation. L'effet de masse est considérable sur les agrégats macroéconomiques. En effet, la variation de population entre les deux derniers recensements de 1990 et 1999 dépasse 2 millions de personnes pour une croissance annuelle moyenne de l'ordre de 0,4 %. Simultanément, la progression du nombre de ménages atteint 1,0 % en rythme annuel, ce qui ne peut être sans conséquences sur les évolutions des dépenses associées au logement et à son équipement.

Parallèlement, la population résidant sur le territoire national vieillit, ce qui se traduit à la fois par un accroissement du poids relatif des personnes âgées dans la population totale et par une progression plus rapide des effectifs du 4e âge. A titre d'illustration, le nombre de personnes de 60 ans et plus progresserait de 10 % à l'horizon 2005 tandis que les effectifs des plus de 75 ans augmenteraient de 40 %.

Si les grands enjeux consécutifs à la transition démographique du début du XXIe siècle dépassent l'horizon temporel de cette analyse prospective, leurs effets se font néanmoins déjà fortement sentir sur les comportements d'épargne et d'arbitrage de consommation des ménages ainsi que sur les décisions de politique économique. Cette partie s'attache donc à examiner les grandes évolutions sociodémographiques susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'évolution de la consommation à moyen terme. La plupart des tendances démographiques décrites dans le texte sont communes aux différents scénarios prospectifs envisagés dans la suite de l'étude.

1.1 Les facteurs démographiques

Si les projections démographiques semblent constituer un exercice moins ardu que l'anticipation des changements économiques et sociaux à l'échelle internationale, c'est notamment parce que l'horizon temporel de la projection se limite au moyen terme.

En effet, la relative inertie qui affecte la plupart des variables démographiques introduites dans cette analyse ne doit pas masquer la probabilité d'occurrence de ruptures fortes dans les évolutions constatées sur une période plus longue[5]. Ainsi, certaines évolutions qui semblent tendancielles à moyen terme apparaissent plus volontiers comme des inflexions plus marquées dès lors que l'on étend la période historique de l'analyse. C'est le cas de la baisse de la natalité constatée au cours des dernières décennies qui apparaît davantage comme un retour à la tendance de long terme dans des études qui s'appliquent à analyser un horizon temporel plus important.

Néanmoins, les projections portant sur la structure de la population par âge à des horizons temporels de moyen terme conduisent à des estimations assorties de marges d'erreurs suffisamment faibles pour constituer des composantes stables dans le cadre d'une approche par scénarios de moyen terme.

1.1.1 Une population âgée plus nombreuse

Du fait de son impact sur la structure de la consommation, l'accroissement de la part des personnes âgées dans la population totale apparaît comme un déterminant important de cette partie de l'analyse. Cette évolution est actuellement principalement la conséquence de la réduction de la mortalité aux âges élevés.

[5] Jean-Louis DAYAN, «La population française d'ici à l'an 2015 : à la recherche de nouveaux équilibres», in *La France en Prospectives*, sous la direction de Robert FRAISSE et de Jean-Baptiste De FOUCAULD, Éditions Odile Jacob, 1996.

La forte réduction de la mortalité est une nouvelle donnée de la démographie française. L'espérance de vie progresse de près de 0,4 année tous les ans. L'espérance de vie à la naissance s'établissait à 73,7 ans pour les hommes et 81,8 ans pour les femmes en 1994[6]. Elle atteint respectivement 74,2 ans et 82 ans en 1996.

DEFINITIONS DES INDICATEURS DEMOGRAPHIQUES	
Taux de natalité	*Rapport du nombre de naissances vivantes au cours d'une période à la population moyenne de cette période.*
Taux de mortalité	*Rapport du nombre de décès constatés au cours d'une période à la population moyenne de cette période.*
Espérance de vie à la naissance	*Durée moyenne de vie d'une génération fictive qui serait soumise à tout âge aux conditions de mortalité observées l'année considérée.*
Taux de fécondité par âge	*Rapport du nombre d'enfants nés de femmes d'une génération donnée à l'effectif de cette génération en début de période.*
Indicateur conjoncturel de fécondité	*Somme de l'ensemble des taux de fécondité par âge de 15 à 49 ans pour une année donnée. Il indique le nombre moyen d'enfants nés vivants que mettrait au monde chaque femme d'une génération fictive pendant sa vie féconde (15-49 ans) avec les taux par âge identiques à ceux observés l'année considérée.*

L'espérance de vie déjà atteinte actuellement en France peut encore progresser d'ici 2005, bien que cette progression puisse marquer un ralentissement. En extrapolant le passé et en posant une limite théorique à l'espérance de vie[7], les projections de l'INSEE[8] conduisent à retenir une espérance de vie de 75 ans pour les hommes et 83 ans pour les femmes en 2005.

Sur cette base, les projections de la structure par âge de la population française menées à partir du modèle Omphale de l'INSEE conduisent à un accroissement considérable du nombre de personnes âgées au cours du début du siècle prochain. Néanmoins, à l'horizon 2005, la déformation de la structure par âge de la population française apparaît relativement limitée.

Dans l'ensemble des pays de l'Union européenne, l'espérance de vie à la naissance n'a cessé d'augmenter depuis 1950 et continue de croître grâce aux progrès réalisés dans le domaine de la santé et du fait d'une meilleure hygiène de vie.

La situation est similaire dans tous les pays européens. Néanmoins, l'espérance de vie des hommes français est égale à la moyenne constatée sur l'ensemble du continent tandis que celle des femmes constitue un record de longévité à l'échelle européenne. La situation française se caractérise ainsi par le plus grand écart d'espérance de vie entre les hommes et les femmes (8 ans) au sein de l'Union européenne. Cet écart se réduira lentement à l'horizon 2005.

1.1.2 Une population plus âgée en moyenne

Le constat général effectué sur l'allongement de la durée de vie mérite un approfondissement. Le fait que l'espérance de vie continue de progresser à un rythme extrêmement soutenu est aujourd'hui davantage la conséquence des progrès de la longévité des personnes âgées que celle du recul des maladies infectieuses.

---

[6] Bruno LUTINIER, «Recul de la mortalité en France en 1994», *INSEE Première*, n°497, novembre 1996.

[7] Les experts semblent s'accorder sur l'âge de 91 ans pour les hommes comme pour les femmes.

[8] Quang Chi DINH, «La population de la France à l'horizon 2050 : les jeunes seraient moins nombreux que les personnes âgées dès 2020», *Économie & Statistique*, n°274, vol. 4, 1994.

L'analyse de la contribution respective des différents groupes d'âge à la progression de l'espérance de vie précise cette évolution.

Contribution de chaque groupe d'âge au gain d'espérance de vie (en années)
Comparaison des périodes 1950-1960 et 1980-1990

	Hommes		Femmes	
	1950-1960	*1980-1990*	*1950-1960*	*1980-1990*
0-1 an	**1,80**	0,24	**1,52**	0,19
1-20 ans	**0,58**	0,26	**0,60**	0,17
20-35 ans	0,36	0,01	0,52	0,08
35-60 ans	**0,62**	**0,67**	**0,81**	0,43
60-75 ans	0,14	**0,82**	**0,66**	**0,67**
75-85 ans	0,10	**0,48**	0,29	**0,71**
85 ans et plus	0,01	0,08	0,03	0,28
Total du gain	3,62	2,57	4,43	2,54

(Source : INSEE)

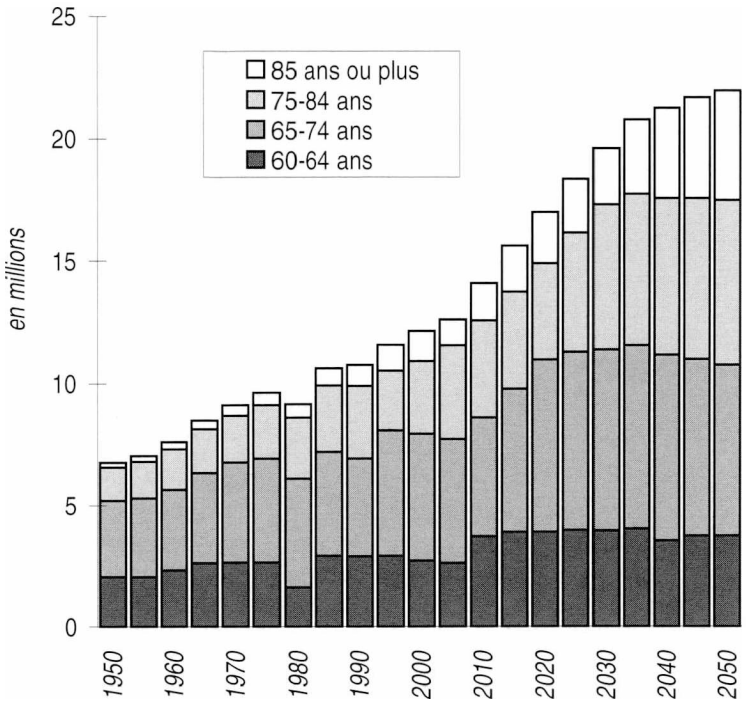
Ce tableau retrace en gras les classes d'âge les plus contributives et précise le glissement qui s'est progressivement opéré vers les groupes les plus âgés. Ainsi, les avancées médicales et sanitaires bénéficient désormais aux plus âgés.

Sous les hypothèses sous-jacentes à la représentation graphique suivante[9], le nombre de personnes de plus de 60 ans devrait ainsi quasiment doubler à l'horizon 2040, et donc passer de 11,5 millions en 1995 à 12,6 millions en 2005.

Simultanément, la progression du nombre de personnes de plus de 75 ans passerait de 3,5 millions en 1995 à 4,9 millions en 2005. Les conséquences de l'évolution des effectifs de cette catégorie de ménages sont certainement plus fondamentales pour l'évolution de la consommation de certains types de biens et services.

[9] Il s'agit du scénario central de projection reposant sur une mortalité tendancielle, un taux de fécondité de 1,8 enfant par femme et un flux positif de migrations nettes de 50 000 personnes par an.

Évolution de la population des 60 ans et plus
1950-2050



(Source : INSEE, Omphale)

La part des seniors dans la population totale s'établirait ainsi à 17 % en 1980, 20,4 % en 1998 et devrait atteindre 21 % en 2005 quel que soit le scénario envisagé.

1.1.3 Les tendances de la fécondité

Les conséquences de l'évolution de la fécondité sur la structure de la population peuvent être significatives à l'horizon 2005.

L'évolution de l'indicateur conjoncturel de fécondité s'est inversée depuis deux ans, mêmes si les projections à long terme ne tablent pas sur une modification drastique du nombre d'enfants dans le futur. En effet, les projections réalisées par l'INSEE[10] conduisent, selon le scénario central évoqué plus haut, à une réduction de la population des moins de 14 ans de 11,5 millions en 1995 à 11,2 millions en 2005.

Ce nombre passerait à 12 millions dans le cadre d'un scénario de reprise significative de la fécondité (2,1) et à 10,3 millions dans le scénario de réduction à 1,5 de l'indicateur.

La fécondité diminue globalement dans l'ensemble des pays de l'Union européenne depuis les années 1960. Actuellement, tous ces pays ont un indicateur conjoncturel de fécondité inférieur au seuil de renouvellement des générations. La France – avec un taux de 1,71 – se situe parmi les pays ayant les taux les plus élevés, l'Irlande étant le pays avec l'indicateur de fécondité le plus fort (1,84). Les pays de l'Europe du Nord connaissent une baisse moins forte que ceux du Sud.

Le taux de natalité diminue progressivement depuis 1960, passant de 17,9‰ en 1960 à 12,6‰ en 1996 ; l'indicateur s'est stabilisé autour de 12,5‰ depuis 1993. Le retard dans la constitution des familles et l'augmentation de l'âge moyen de la maternité dans les pays de l'Union européenne contribuent à l'affaiblissement de la natalité.

[10] Cf. DINH, op. cit.

1.1.4 L'évolution des flux migratoires

Depuis 1980, l'excédent migratoire s'échelonne de 35 000 à 90 000 personnes par an. Depuis 1994, il se stabilise autour 50 000.

Les projections de population réalisées sur la base du modèle Omphale de l'INSEE se basent sur le mouvement observé en moyenne au cours de la période récente. Quel que soit le scénario envisagé, la projection pour l'excédent migratoire est de +50 000 par an.

A l'horizon 2005, il apparaît difficile d'envisager un déficit de main-d'œuvre d'une amplitude suffisante pour justifier une politique infléchissant radicalement cette hypothèse.

1.2 L'évolution des modes de vie

Différents thèmes gravitant autour des modes de vie ont été recensés, dont il est permis de penser que leur évolution aura un impact certain sur la structure de la consommation au début du siècle prochain.

En effet, les tendances sur des séries de long terme – tant sur les données démographiques que sociologiques observées au cours des dernières années – sont suffisamment marquées pour permettre de proposer, hors chaos, des scénarios relativement cohérents pour les années à venir.

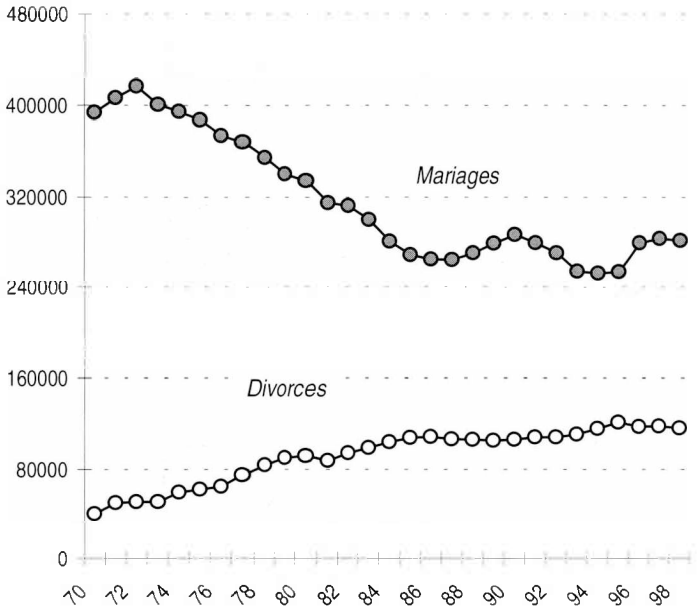
1.2.1 Composition des ménages et activité professionnelle

1.2.1.1 La décohabitation

Quatre composantes en dehors de la démographie pure (accroissement de la population, taux de fécondité...) peuvent expliquer les variations du nombre de décohabitations.

Le départ des enfants du foyer parental, qui s'effectue plus tard aujourd'hui, ne modifie que provisoirement le nombre de décohabitations car il n'implique qu'un retard dans un phénomène qui doit normalement se produire. C'est la seule composante qui, aujourd'hui, peut influer contre la diminution de la taille moyenne des ménages. Les trois autres composantes en croissance observées actuellement, à savoir le divorce ou la séparation, l'obligation d'une séparation physique pour des raisons géo-professionnelles et le maintien au domicile des personnes âgées, sont des facteurs jouant en faveur de la hausse du nombre de ménages en France.

Évolution des mariages et divorces en France



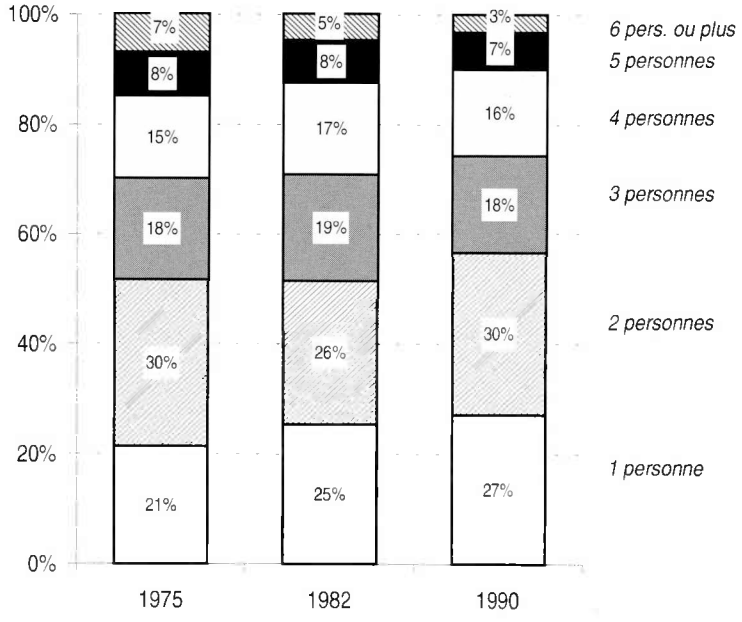
(Source : Insee, Annuaire statistique 1999 ; ministère de la Justice)

Ces composantes varient d'une catégorie sociale à une autre mais la tendance générale de décohabitation est assez prononcée. Le retard du départ des jeunes du foyer familial est la tendance la plus affirmée dans toutes les catégories, principalement parce que l'âge d'obtention d'un emploi stable a augmenté pour toutes les catégories de diplôme (de 22 ans en 1982, il est passé à 25 ans et 3 mois en 1994).

1.2.1.2 La réduction de la taille moyenne des ménages

Le nombre d'habitants par logement est passé de 3,1 en 1968 à 2,6 en 1990 et 2,5 en 1997. La réduction de la taille des ménages devrait se poursuivre quelles que soient les hypothèses de fécondité retenues.

Répartition des ménages selon le nombre de personnes aux recensements de 1975, 1982 et 1990



(Source : Insee, Recensement général de la population, 1975, 1982, 1990)

Il existe deux facteurs qui contribuent principalement à réduire la taille moyenne des ménages.

- Le premier tient à la nature de la démographie française. Il est le résultat du différentiel d'espérance de vie entre les hommes et les femmes qui conduit à laisser seules un nombre important de veuves.
- Le second est une illustration de l'évolution des modes de vie (cf. la dé cohabitation au § précédent) et traduit l'éclatement progressif de la structure familiale traditionnelle. La dissolution des structures familiales et la multiplication des modes de comportements familiaux entraînent la progression rapide des ménages de une ou deux personnes. En particulier, la progression des naissances hors mariage et des divorces s'est traduite par une augmentation importante du nombre de femmes élevant seules leurs enfants. On comptait en 1990 un million de femmes dans ce cas, chiffre en progression d'un tiers par rapport au recensement précédent de 1982. La multiplication actuelle du nombre de jeunes foyers monoparentaux augmentera encore le nombre de ménages d'une seule personne dans un futur proche.

Au total, le nombre de personnes seules – 7 millions aujourd'hui – a doublé en vingt ans, sous l'effet du vieillissement général et de la surmortalité des hommes.

L'évolution des modes de vie se traduit aussi par la diminution du nombre de foyers où cohabitent trois générations. L'externalisation des tâches de soutien aux activités de la vie quotidienne apparaît alors également comme la conséquence du recul de la solidarité intergénérationnelle de proximité.

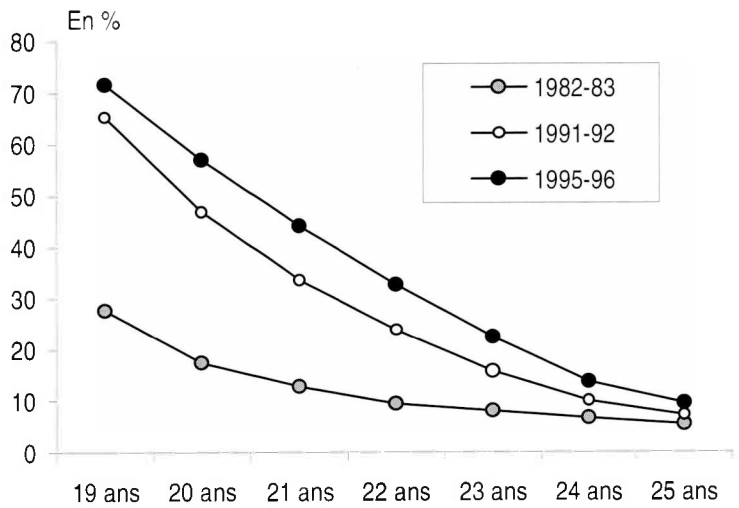
Ces évolutions, qui traduisent un recul marqué du modèle traditionnel de la famille, ont pour corollaire une progression significative du sentiment de solitude, en particulier chez les personnes âgées[11].

[11] Robert ROCHEFORT, «Après 60 ans, une personne sur trois est concernée par la solitude», *Consommation & Modes de vie*, n°96, mars 1995. Cet article est tiré du Rapport CRÉDOC rédigé par Patricia CROUTTE sous la direction de Robert ROCHEFORT, «Le sentiment de solitude chez les personnes âgées de 60 ans et plus».

1.2.1.3 La hausse du niveau de qualification

Le niveau de qualification est fortement corrélé à l'allongement de la durée de scolarisation observé sur tout le siècle et le développement des formations continues ou professionnelles. En 1995, l'âge moyen de fin d'études en France était de 21 ans alors qu'en 1935, il était de 14,5 ans.

Taux de scolarisation par âge



(Source : Ministère de la Culture, DEP 1997)

Cette tendance n'est pas le reflet d'une volonté politique mais bien une conséquence de l'évolution des techniques et de l'organisation du travail qui implique que la définition des qualifications est devenue plus complexe. Le niveau des qualifications est contraint de progresser tandis que le nombre des ouvriers non qualifiés est appelé à diminuer encore[12].

La formation tout au long de la vie professionnelle sera une nécessité encore plus marquée qu'aujourd'hui. La société à venir aura besoin de réactivité de la part de ses salariés autant que de ses entrepreneurs. Plus que le diplôme initial, c'est l'adaptation tout au long de sa carrière qui caractérisera l'actif de demain. Le diplôme initial ne constituant plus alors qu'un socle auquel il sera nécessaire d'ajouter des modules tout au long de sa vie professionnelle. Le niveau de qualification continuera à s'élever, c'est la manière d'y parvenir qui risque de changer par rapport au système actuel.

1.2.1.4 L'accroissement du taux d'activité féminine

L'accroissement du taux d'activité féminine a été extrêmement rapide au cours des trente dernières années. Sur cette période, le nombre des hommes actifs progressait d'un million alors que celui des actives augmentait simultanément de quatre millions[13].

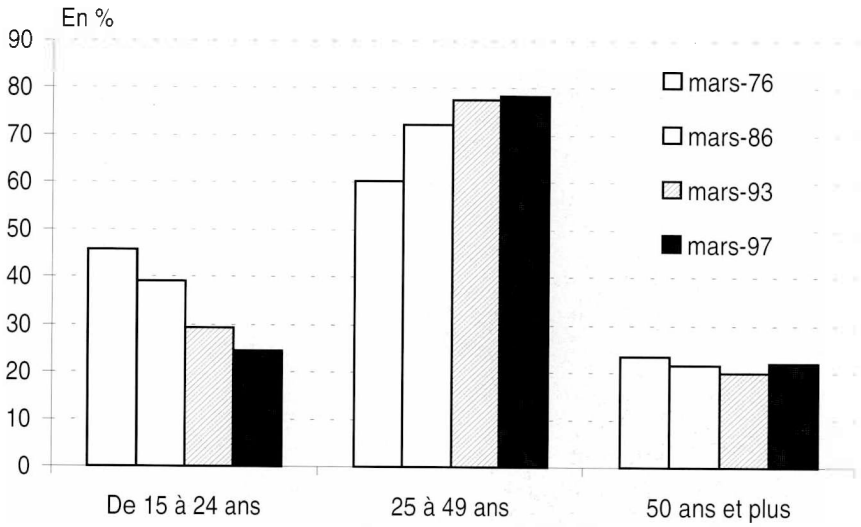
Cette progression s'est en outre accompagnée de plusieurs changements qualitatifs importants portant sur la nature de l'activité féminine. Le statut de salariée s'est généralisé avec le recul des activités non salariées des épouses d'agriculteurs et d'indépendants. D'autre part, l'intensité de l'activité féminine continue de progresser. Les trois quarts des emplois occupés par des femmes le sont à temps plein. Au même titre que les hommes, l'allongement de la durée des études a retardé l'arrivée des jeunes femmes sur le marché du travail. Enfin, l'activité féminine a gagné en continuité. On constate en effet que la maternité provoque moins souvent un retrait durable du monde du travail, tout au moins jusqu'au troisième enfant.

---

[12] Louis DIRN, *La société française en tendance 1975-1995*, PUF, juin 1998

[13] Cf. DAYAN, op. cit.

Taux d'activité des femmes par âge



(Source : Insee Résultats série Emplois Revenus 1997)

Si les femmes ont longtemps assumé la totalité des tâches relevant du ménage, aujourd'hui, outre une éventuelle répartition souvent plus équitable entre les conjoints, nombre de ces tâches sont réalisées à l'extérieur du couple, générant une nouvelle demande de consommation de services. *« Tout l'équilibre entre le recours au secteur marchand et la production domestique est remis en cause »*[14]. Ce phénomène ira en s'accentuant si l'on considère que les trois quarts des femmes de 25 à 39 ans sont actives, contre 14 % de celles de 55 ans et plus.

Pour autant, l'activité demeure fortement corrélée au niveau de diplôme et donc au revenu, facteurs qui incitent à l'externalisation de certaines tâches domestiques dans les foyers aisés.

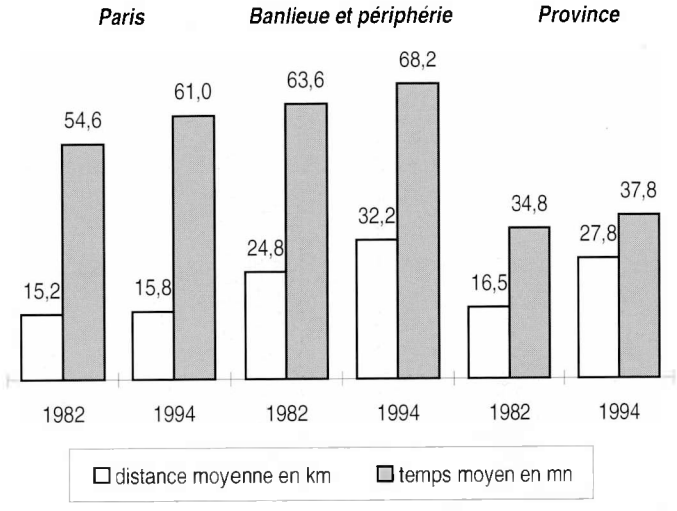
1.2.1.5 La mobilité des ménages

Les premiers résultats du recensement général de la population 1999 semblent indiquer que les Français cherchent de plus en plus à s'installer dans des villes agréables à vivre. On assisterait à un début de fuite de la région parisienne à cause de sa saturation qui s'exprime par une lassitude des Franciliens face aux difficultés du quotidien : longueur des trajets domicile travail, manque de transports collectifs en périphérie, logements exigus, loyers élevés, embouteillages, pollution... Cette fuite se fait surtout au profit des métropoles de province, des centres villes (aidées par des politiques locales et la fin de la flambée des prix de l'immobilier), des villages de proximité et des littoraux, ce qui semble révélateur d'une vraie recherche de qualité de vie.

Les villages « de proximité », c'est-à-dire proches des grandes villes, attirent de nouveaux résidents pour vivre à la campagne sans être coupé du monde. Au niveau des régions, les flux migratoires se concentrent vers l'Ouest et le Sud.

[14] Sur la division des rôles domestiques, voir "Les emplois du temps des Français", *Économie et statistique*, INSEE, n°223, juillet-août 1989, et l'article de C. ROY : "La gestion du temps des hommes et des femmes, des actifs et des inactifs". Voir aussi l'article de M. GLAUDE et F. de SINGLY, "Les jeux de rôles conjugaux", *Données sociales*, 1987.

Distance et temps de trajet aller et retour domicile - travail



(Source : Insee, 1994)

Ces résultats semblent pouvoir avoir un impact significatif sur l'évolution qualitative des modes de consommation.

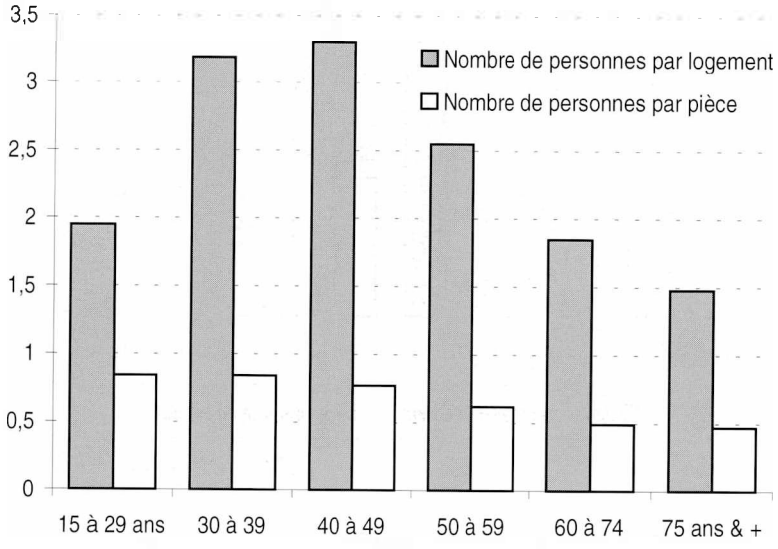
1.2.2 Habitat et équipement des ménages

1.2.2.1 Structure de l'habitat

Les modifications des structures de la population, des ménages et des modes de vie devraient avoir une incidence importante sur le parc de logements. Les personnes isolées, de plus en plus nombreuses, glisseraient vers les centres villes avec des logements plus petits et les ménages de plus grande taille s'installeraient plus facilement hors des grandes agglomérations avec des logements individuels de taille plus importante.

Actuellement, l'évolution sur les dernières années montre que la taille des logements collectifs stagne alors que celle des maisons individuelles augmente tendanciellement. L'engouement des Français pour les maisons individuelles ne se dément pas : elles représentent 56,2 % des logements en 1996 contre 48,0 % en 1982. La part des maisons individuelles, sans progresser à la même vitesse que précédemment, devrait encore se développer dans les années à venir. Le passage du logement collectif à la maison individuelle induit forcément une modification des structures de la consommation des biens d'équipement mais aussi des biens de consommation courante, l'ensemble se combinant avec une élévation des dépenses liées à l'habitat.

Nombre moyen de personnes par logement et par pièce selon l'âge de la personne de référence
- Résidence principale -



(Source : INSEE, Enquête Logement, 1996)

A terme, grâce aux exigences croissantes de la population mais aussi grâce aux aides et financement de l'État et des collectivités, les équipements en éléments de confort continueront leur progression vers les niveaux de saturation.

1.2.2.2 L'équipement des ménages en biens durables

Les fortes variations enregistrées au cours des années récentes concernent plutôt des équipements à fort contenu technologique et plutôt axés sur les loisirs ou la culture. L'équipement habituel de confort arrive à maturation.

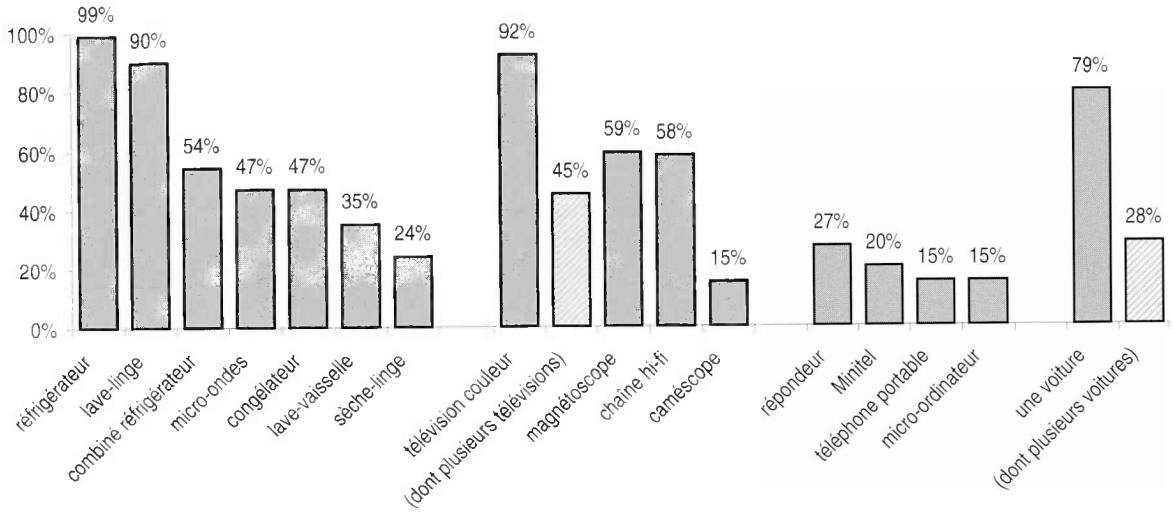
Les technologies de l'information et de la communication (TIC) ont connu une forte croissance ces dernières années. Les ménages commencent à s'intéresser massivement aux potentialités que ces technologies offrent. Néanmoins, certains marchés n'ont décollé que depuis deux ou trois années.

Dans les **télécommunications**, la demande des ménages a porté essentiellement sur les téléphones mobiles dont le nombre d'abonnés est passé de 4 millions en 1997 à 13 millions aujourd'hui. Le nombre d'abonnés individuels à Internet a également progressé puisqu'il est passé de 650 000 fin 1998 à 1,3 million aujourd'hui.

L'**informatique** constitue un autre segment dynamique du marché des TIC. Selon l'enquête réalisée par l'INSEE en juin 1998 auprès de 8 000 ménages, 20 % des foyers étaient à cette date équipés d'un ordinateur (contre 16 % en 1996) et un sur vingt d'un modem. Il s'agit surtout d'ordinateurs équipés pour le multimédia, l'achat d'ordinateurs neufs non équipés pour le multimédia se marginalisant. La demande de logiciels ludiques et éducatifs progresse également. En 1996, le nombre de cédéroms vendus était de 3,5 millions pour passer à 6 millions en 1997.

Cet aspect revêt un caractère particulièrement important dans la mesure où le commerce électronique, grand enjeu des années à venir, en dépend directement.

Taux d'équipement moyen des ménages sur la période 1995-1997



(Source : INSEE, TEF, 1999)

Équipement des ménages européens en 1994 (en pourcentage du total des ménages)

	Automobile	Téléviseur couleur	Four à micro-ondes	Lave-vaisselle	Téléphone
Allemagne	**71,7**	**95,0**	38,5	26,5	91,0
Belgique	**74,6**	**95,4**	**40,9**	**29,7**	91,7
Danemark	58,0	94,8	27,7	**27,6**	**95,6**
Espagne	68,4	**97,5**	27,3	15,7	84,5
France	***77,9***	***92,3***	***40,3***	***33,8***	***95,6***
Grèce	55,2	86,7	4,7	16,7	87,8
Irlande	65,1	94,9	**45,7**	17,8	77,2
Italie	**77,2**	**95,0**	10,9	24,6	90,8
Luxembourg	**83,2**	**97,2**	28,2	**50,0**	**98,1**
Pays-Bas	58,2	**96,8**	**43,2**	16,2	**98,0**
Portugal	55,3	83,3	10,6	16,8	73,8
Royaume-Uni	69,9	**95,8**	**65,4**	18,8	91,3

(Source : INSEE)

1.3 Les déterminants économiques nationaux

1.3.1 Les évolutions des principaux déterminants de la consommation des ménages depuis 1970

Ces évolutions fournissent un point de repère qui permettra de mieux interpréter et comprendre les résultats des projections à l'horizon 2005 qui seront présentées ultérieurement.

1.3.1.1 La situation économique de la France en 1998

Du point de vue des résultats économiques, l'année 1998 apporte les meilleurs résultats de la décennie :

- 3,2 % de croissance du PIB,
- recul du taux de chômage de près d'un point (de 12,2 % à 11,5 % de la population active) grâce à la création de 400 000 emplois (dont 300 000 dans le secteur marchand),
- inflation historiquement faible (0,3 %),
- forts gains de pouvoir d'achat pour les ménages (+3,2 %).

La progression de l'activité a totalement reposé sur la demande intérieure. Ainsi, la hausse de la consommation des ménages (+3,8 %) liée à de forts gains de pouvoir d'achat a contribué pour les trois quarts à la croissance de 1998. L'investissement a également fortement augmenté (+6 %, après +0,1 % en 1997). Cette forte croissance de la demande intérieure n'a pas eu de conséquences inflationnistes puisque l'inflation n'a été que de 0,3 % en 1998, en raison notamment de la baisse du cours des matières premières.

Même si la crise asiatique a affecté négativement l'économie française (ralentissement sensible de l'industrie au deuxième semestre), elle a eu indirectement un effet positif puisqu'elle a contribué à la détente des taux d'intérêt à court et long terme, en raison d'un afflux de capitaux vers les pays européens.

1.3.1.2 La croissance du revenu des ménages ralentit depuis 1970

Depuis 1970, le revenu disponible brut des ménages en termes réels a progressé à un rythme annuel moyen de 2,4 % par an. Ce rythme masque cependant de fortes disparités. Alors qu'il atteignait 3,3 % sur la période 1970-1980, il n'était plus que de 2,0 % sur la décennie suivante. Le rythme annuel de croissance du revenu disponible brut a encore diminué depuis 1990 puisqu'il s'établit à 1,3 % sur la période 1990-1997. On remarque cependant un phénomène de reprise depuis 1996. Ainsi, en 1998, le revenu disponible brut des ménages a progressé de 3,2 %.

PIB, revenu disponible brut, et consommation : taux de croissance annuels moyens (en %)

	PIB	Consommation finale des ménages	Revenu disponible brut
1970-1998	**2,4**	**2,6**	**2,4**
1970-1980	3,3	3,5	3,3
1980-1990	2,4	2,6	2,0
1990-1998	1,4	1,3	1,7

(Sources : INSEE, OCDE ; calculs Quantix)

Cette diminution du rythme de croissance du revenu disponible depuis 1970 n'est pas spécifique à la France. Si l'on s'intéresse aux trois grands pays européens que sont l'Allemagne, l'Italie, et le Royaume-Uni, le même phénomène apparaît pour l'Allemagne et l'Italie. C'est un peu moins vrai pour le Royaume-Uni en raison de cycles économiques décalés par rapport à ceux de la France et des deux autres pays.

Taux de croissance du revenu disponible brut réel des ménages (en %)



(Source : INSEE, Comptes nationaux)

Taux de croissance annuel moyen du revenu disponible brut réel en %

	1970-1980	*1980-1990*	*1990-1997*
Allemagne	3,2	2,2	1,1
Royaume-Uni	2,7	2,9	2,1
Italie	3,0	2,0	-0,2

(Sources : INSEE, OCDE ; calculs Quantix)

1.3.1.3 L'inflation est maîtrisée depuis la fin des années 1980

La croissance des prix à la consommation a fortement diminué entre 1970 et 1998. Alors que l'inflation atteignait 9,8 % par an en moyenne durant les années 1970-1980, ce rythme est passé à 6,2 % sur la décennie suivante, avant de chuter à 1,4 % depuis 1990. L'inflation a même connu un niveau historiquement bas en 1998 (0,3 %).

Indice des prix à la consommation, base 100 en 1980

1970	*1980*	*1990*	*1998*
39	100	182	211

(Source : INSEE, Comptes nationaux)

1.3.2 Réduction du temps de travail et consommation des ménages

1.3.2.1 Objectif et mécanismes d'une réduction du temps de travail

La réduction du temps de travail (RTT) s'appuie sur l'idée qu'une diminution des heures hebdomadaires travaillées par chaque salarié crée un « déficit d'heures » (à volume d'emploi constant) que les entreprises comblent en accroissant l'emploi. Ce raisonnement peut être schématisé de manière très

simple : une baisse de la durée du travail de x % augmenterait l'emploi de x %, à condition que les entreprises souhaitent maintenir leur niveau de production. Dans le cas d'un passage de la durée hebdomadaire légale de 39 heures à 35 heures, une diminution de la durée du travail de 10 % devrait accroître l'emploi total de 10 %. Ainsi, à supposer que l'ensemble de la population active de la France soit concernée par cette réduction, ce sont près de 3 millions d'emplois qui seraient créés.

Il est néanmoins admis que ce raisonnement est trop sommaire pour être réaliste. Il omet plusieurs mécanismes qui le rendent partiellement inopérant. Les lois Aubry visant à réduire la durée hebdomadaire légale du travail de 39 à 35 heures tiennent d'ailleurs compte de ces mécanismes puisque l'objectif affiché en termes d'emplois créés ou sauvegardés est compris entre 400 000 et 500 000.

L'impact sur la consommation d'une réduction du temps de travail passe par l'impact qu'aura la RTT sur l'emploi, l'inflation et le revenu disponible des ménages. Ainsi par exemple, une baisse du taux de chômage provoqué par la RTT impliquera des distributions de revenus supplémentaires qui provoqueront un accroissement de la consommation. En revanche, si la RTT relance l'inflation, cela provoquera une diminution de la consommation des ménages.

L'impact d'une réduction du temps de travail sur l'emploi dépend de plusieurs facteurs qui peuvent être classés en deux grandes catégories : les conditions de son application qui détermineront son ampleur potentielle, et les mécanismes économiques qui permettent d'expliquer ses résultats.

1.3.2.2 Les conditions d'application d'une réduction du temps de travail

Les différents aspects de la réduction du temps de travail. La RTT peut prendre des formes diverses. La diminution de l'âge de la retraite et le développement du temps partiel sont ainsi des exemples de RTT. Nous ne considérerons ici que les effets d'une réduction de la durée hebdomadaire légale du temps de travail.

L'impact de la réduction du temps de travail dépend de son champ d'application. La RTT a d'autant plus d'effets sur l'emploi et la croissance que sa cible est large. Limitée aux entreprises de plus de 20 salariés à partir du 1er janvier 2000[15], l'extension de l'accord sur les 35 heures aux entreprises de moins de 20 salariés en 2002[16] et éventuellement à la fonction publique constitue autant de facteurs susceptibles d'accroître son impact.

L'impact de la RTT dépend du degré de recours aux heures supplémentaires. La réduction de la durée hebdomadaire légale du travail à 35 heures ne signifie pas l'interdiction de travailler plus de 35 heures, mais fixe le seuil de déclenchement des heures supplémentaires (différence entre durée légale et durée effective). Plus ce recours aux heures supplémentaires sera faible, plus l'impact direct des 35 heures en termes d'emploi sera élevé.

> ***DUREE LEGALE ET DUREE EFFECTIVE DU TRAVAIL***
>
> *La durée légale du travail est celle au-delà de laquelle s'applique une majoration pour heures supplémentaires, quand la durée rémunérée la dépasse.*
>
> *La durée effectivement travaillée est une durée individuelle effectuée par la personne ayant un emploi durant la période de référence (en général la semaine), en tenant compte, dans la mesure où ils sont déclarés, de l'absentéisme, des grèves, des congés annuels, des heures supplémentaires individuelles.*

[15] «[La durée légale du travail effectif des salariés] est fixée à trente-cinq heures par semaine à compter du premier janvier 2000 pour les entreprises dont l'effectif est de plus de vingt salariés.» (Loi n°98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail, art. L212-1 bis).

[16] «[...] la durée légale du travail effectif des salariés est fixée à trente-cinq heures par semaine au premier janvier 2002.» (art. L212-1 bis)

Les effets maximums d'une réduction du temps de travail seront obtenus à partir d'un champ d'application le plus large possible, avec un recours aux heures supplémentaires le plus faible possible. L'impact d'une RTT sur l'emploi passe par des mécanismes économiques directs et indirects qu'il convient d'analyser.

1.3.2.3 Les effets directs d'une réduction du temps de travail

Les effets les plus directement perceptibles d'une RTT concernent en premier lieu la productivité du travail et le coût salarial.

La RTT est susceptible d'accroître la productivité du travail, les salariés réalisant le même travail dans un temps plus court. En outre, la loi Aubry s'appliquant à la durée légale du travail *effectif* des salariés, on peut supposer que l'accroissement de la productivité sera important[17]. Ainsi, cas extrême, à supposer que lors d'un passage de la durée hebdomadaire légale du travail de 39 à 35 heures, les salariés effectuent en 35 heures le travail qu'ils effectuaient en 39 heures, la RTT n'aurait pas d'impact direct sur l'emploi.

Il semble peu réaliste de penser que, dans chaque entreprise, les gains de productivité seront immédiatement de nature à compenser la RTT. Il paraît plus plausible de supposer des gains de productivité étalés dans le temps, éventuellement plus forts la première année.

Au niveau macroéconomique, compte tenu du passage progressif des entreprises aux 35 heures, on peut supposer des gains de productivité du travail réguliers dans le temps, avec des gains légèrement plus forts en 1999 et 2001, compte tenu des dates limites fixées pour la mise en place des 35 heures.

Selon les scénarios proposés, ces gains de productivité cumulés couplés aux subventions pourront compenser l'effet d'une réduction de la durée du travail sur le coût salarial.

A côté de ces effets directs négatifs de la productivité du travail sur l'emploi, il faut souligner que des effets indirects positifs existent. Ainsi, les gains de productivité du travail ont des effets positifs sur la compétitivité coût des entreprises françaises sur les marchés extérieurs (effet de désinflation compétitive), ce qui est favorable à l'emploi. Compte tenu du degré d'ouverture de l'économie française, ces effets sont de nature à compenser les effets directs négatifs de la productivité du travail sur l'emploi.

La RTT influe sur le coût salarial. Si la durée du travail est abaissée, la question du maintien des salaires à leur niveau antérieur se pose (compensation salariale). Les deux cas extrêmes sont une compensation salariale intégrale (35 heures payées 39), qui aboutit à un renchérissement du coût du travail de 11,4 %, ou nulle (35 heures payées 35), qui laisse le coût salarial inchangé. Compte tenu de la rigidité des salaires nominaux à la baisse, il semble peu probable que la compensation salariale soit nulle et que le coût salarial demeure inchangé.

Le degré de compensation salarial est le point crucial de la RTT puisqu'il déterminera largement les emplois créés. Plus il sera faible, plus le partage de la masse salariale entre emplois et salaires sera favorable à l'emploi. Or, à masse salariale donnée, ce partage n'est pas neutre pour l'économie.

- Un partage plus favorable à l'emploi permettra une diminution du coût de la RTT par le biais d'économies pour l'État et éventuellement d'un effet de relance sur l'économie. En effet, on peut supposer que les salaires versés aux nouveaux salariés seront dépensés dans une plus large mesure que s'ils avaient été distribués aux salariés déjà en place.
- En revanche, une compensation salariale importante limitera les effets sur l'emploi de la RTT, ce qui limitera les possibilités de son autofinancement.

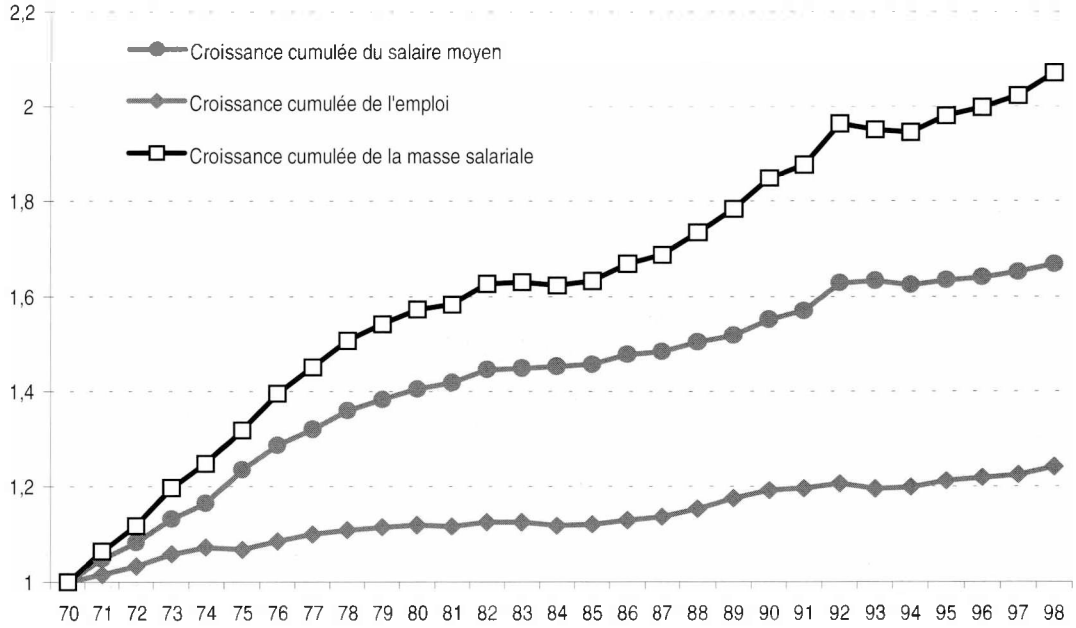
[17] Suppression des temps de pause.

LE PARTAGE EMPLOI SALAIRES

La masse salariale totale peut s'exprimer comme le produit de l'emploi total et du salaire moyen. Ainsi, la croissance de la masse salariale correspond à la somme du taux de croissance du salaire moyen et de l'emploi total. Pour un même taux de croissance de la masse salariale, plusieurs partages emploi salaires sont donc possibles qui permettent d'illustrer la richesse de la croissance en emplois.

Le graphique ci-dessous présente le partage de la croissance de la masse salariale réelle entre croissance de l'emploi et croissance du salaire moyen (en termes réels) sur la période 1970-1998 en France. Il apparaît clairement que ce partage est plus favorable aux salaires qu'à l'emploi.

Le partage emploi salaires en France, 1970-1998
Croissances cumulées du salaire réel par tête, de l'emploi et de la masse salariale réelle
base 1 en 1970



(Source : INSEE, Comptes Nationaux)

Au niveau macroéconomique, compte tenu des délais accordés pour mettre en place la RTT, on peut penser que cet effet sera progressif. Néanmoins, la date butoir du 1er janvier 2000 pour les entreprises de plus de 20 salariés est susceptible de créer un choc sur la compétitivité des entreprises (déformation du partage de la valeur ajoutée en faveur des salaires), sur la demande intérieure (augmentation de la masse salariale qui dépendra du degré de compensation salariale), mais aussi sur les finances publiques (poids des subventions accordées aux entreprises qui viendront grever les dépenses de l'État). De même, la date butoir du 1er janvier 2002 risque de provoquer le même phénomène.

Outre son impact sur le partage emploi salaires, l'augmentation du coût salarial aura un impact plus indirect sur l'emploi : à court terme, où l'on peut penser que les mécanismes keynésiens dominent, une augmentation de l'emploi devrait malgré tout se produire. En revanche, à un horizon plus lointain, on peut supposer que la hausse du coût salarial aura un impact négatif sur l'emploi. Tout dépendra encore une fois du degré de modération salariale qui aura été accepté par les salariés.

L'IMPACT DE L'AUGMENTATION DU COUT SALARIAL SUR L'EMPLOI : CHOMAGE « KEYNESIEN » OU CHOMAGE « CLASSIQUE » ?

***En chômage keynésien**, la production et donc l'emploi sont déterminés par la demande, et le coût du travail est sans influence sur la demande de travail. La réduction du temps de travail augmente l'emploi et la distribution de revenus supplémentaires stimule une demande insuffisante. La compensation salariale a un impact positif sur l'emploi. Elle a cependant plusieurs effets indirects de nature à relativiser ce jugement :*

- *Les profits des entreprises se trouvent réduits par la compensation salariale (modification du partage de la valeur ajoutée en faveur des salariés), ce qui est de nature à ralentir l'investissement, et à brider la croissance.*
- *L'accroissement des salaires et la baisse du chômage peuvent entraîner un hausse de l'inflation de nature à limiter l'accroissement de la demande de consommation (effet d'encaisses réelles).*
- *L'accroissement des salaires peut se traduire par une croissance des importations et une perte de compétitivité coût des entreprises, également susceptibles de ralentir la croissance.*

***En chômage classique**, le coût du travail est le seul déterminant de l'emploi. La compensation salariale affecte négativement l'emploi et les profits.*

(Source : d'Autume et Cahuc, 1997)

1.3.2.4 Les effets indirects de la réduction du temps de travail

L'efficacité de la RTT dépend de la mise en place de réorganisations dans les entreprises : pour faire face à court terme à l'accroissement de la demande de consommation qui devrait résulter d'une augmentation de la masse salariale liée à la RTT et réduire ainsi le risque de tensions inflationnistes, des réorganisations sont souhaitables.

Elles peuvent être mises en place au sein des entreprises (développement du travail posté et des horaires « atypiques ») afin d'augmenter la durée d'utilisation des équipements et de pallier – au moins à court terme – la diminution de l'investissement qui risque de résulter de la RTT. A plus long terme, le rétablissement de la part salariale à un niveau plus faible devrait permettre de relancer l'investissement.

Le coût pour les entreprises de la réduction du temps de travail : le coût de la RTT dépend du degré de compensation salariale et des gains de productivité induits par cette réduction. Si ces deux effets se compensent, alors le coût salarial unitaire demeure inchangé. En revanche, si la hausse du coût salarial dépasse les gains de productivité – ce qui devrait vraisemblablement se produire – le coût salarial unitaire augmente. C'est la raison pour laquelle l'État a décidé d'accorder des subventions pour les entreprises qui passent aux 35 heures. Ces subventions permettent d'absorber une partie du coût lié au désajustement des salaires et de la productivité provoqué par la mise en place des 35 heures.

En outre, si l'emploi progresse, les dépenses d'allocation chômage diminueront et les cotisations versées augmenteront, ce qui améliorera les finances publiques. Mais si ces deux phénomènes sont susceptibles de financer la RTT à long terme, on peut penser que cette dernière pèsera à court terme sur les finances de l'État. Celui-ci pourra alors décider de financer la RTT par l'impôt ou par l'emprunt (accroissement du déficit public). Le financement par l'impôt réduira la demande des entreprises (l'investissement) et/ou des ménages (la consommation) selon le type de financement choisi. Le financement par l'emprunt (accroissement du déficit public) semble difficile en raison du pacte de stabilité qui limite le niveau de déficit public acceptable en fonction du niveau du PIB.

L'impact de la RTT sur l'emploi et la croissance dépend d'un nombre important de paramètres et il sera différent selon que l'on considère le court ou le long terme.

A court terme, la RTT devrait provoquer une relance de l'économie par la demande, compte tenu d'une distribution de revenus supplémentaires. Cette relance par la demande et une décrue même li-

mitée du chômage seraient de nature à stimuler la croissance. Néanmoins, la perte de compétitivité provoquée par ce surplus de revenus pourra peser sur la croissance par le biais d'une reprise de l'inflation provenant de tensions sur l'appareil productif – ce qui pénalisera la demande de consommation (effet d'encaisses réelles) – et d'un accroissement des importations et/ou d'une réorientation des exportations vers le marché intérieur. La RTT devrait par ailleurs impliquer un prélèvement supplémentaire sur les ménages ou plus vraisemblablement les entreprises, ce qui conduirait à réduire la demande interne.

A court terme, la RTT pourrait donc apparaître comme un coût et peser sur la croissance.

A plus long terme, l'augmentation de l'emploi permettrait un autofinancement de la réduction du temps de travail (baisse des allocations chômage et augmentation des rentrées fiscales) et un accroissement de la demande de consommation *via* cette baisse du taux de chômage. Du côté de l'offre, sous réserve d'une compensation salariale limitée, les gains de productivité du travail devraient permettre aux entreprises de rétablir leur taux de marge ; elles pourraient alors faire face à cette augmentation de la demande par un accroissement de leurs capacités de production *via* l'investissement. La croissance de l'économie française devrait alors connaître une croissance améliorée par la mise en place des 35 heures.

A plus long terme, la compétitivité de l'économie française ne devrait pas être détériorée par les 35 heures, et la croissance devrait s'enrichir en emplois et être affectée favorablement par la RTT.

BILAN PROVISOIRE DE LA LOI SUR LES 35 HEURES

Depuis les premiers décrets d'application de la loi sur les 35 heures, un nombre non-négligeable d'accords sont arrivés à maturité. A la fin février 1999, environ 2 500 accords auraient été signés. Ils concerneraient un peu plus de 25 0000 salariés. Ces chiffres sont publiés par le Gouvernement et concernent les accords soumis à convention. À ces chiffres, on peut ajouter les accords conclus par la Poste (environ 300 000 salariés), EDF-GDF (environ 140 000 salariés) et PSA Peugeot-Citroën (92 000 salariés). Néanmoins ces accords ne seront pas soumis à convention, soit parce que les entreprises ne sont pas éligibles (la Poste et EDF-GDF), soit parce que l'entreprise ne l'a pas souhaité (PSA).

Dans le processus du passage aux 35 heures, l'accord est négocié et signé au sein de l'entreprise par la direction et les représentants du personnel (mandatés syndicaux par ailleurs), puis il est soumis à la direction régionale du travail pour être avalisé et l'État signe alors une convention avec l'entreprise. Cette convention ouvre droit aux aides prévues par le dispositif Aubry. La signature de la convention n'est pas automatique et dépend de la conformité de l'accord aux termes de la loi.

À de rares exceptions près, les accords de RTT prévoient une compensation salariale intégrale. La négociation n'a pas porté sur des baisses de salaires mais éventuellement sur une modération salariale dans les années à venir. La flexibilité, principalement sous la forme d'annualisation de la durée du travail, est très souvent utilisée pour assurer les gains de productivité induits. À la fin février, un peu moins de 1 400 conventions ont été signées ; elles concernent un peu moins de 100 000 salariés et sont associées à 8 000 embauches prévues (soit 8 %). Le nombre de conventions signées est inférieur au nombre d'accords, puisque l'accord précède la convention.

Le contenu en emploi des conventions est plus élevé que le contenu en emploi des accords, certains d'entre eux pouvant ne pas se plier aux obligations de la loi sur l'emploi. Par exemple, l'accord PSA Peugeot-Citroën affiche 3 000 créations d'emploi au titre de la RTT pour 92 000 salariés entrant dans le champ. Ces 3 % de créations sont en dessous des 6 % exigés par la loi Aubry pour prétendre aux aides et PSA Peugeot-Citroën ne les demandera pas. L'accord, en jouant sur le décompte des temps de pause, correspond à une réduction moindre de la durée du travail qu'un simple passage de 39 à 35 heures. Il faut noter que certaines entreprises ne soumettent pas leur accord à convention, renoncent aux aides Aubry et se dégagent ainsi des contraintes sur l'emploi. Ce type d'accord, s'il se révèle conforme à la seconde loi sur les 35 heures (dans le cas de PSA concernant le décompte des temps de pause), permet néanmoins à l'entreprise de remplir l'obligation de la baisse de la durée légale au 1er janvier 2000.

Le rythme actuel montre une nette progression dans l'application des 35 heures et suggère que les entreprises prennent la question au sérieux.

Le mois de juin est celui de la première échéance sur le dispositif Aubry. Les accords soumis après le 30 juin ne pourront prétendre qu'à un régime d'aide moins généreux ; au lieu de 9 000 F par an et par salarié, l'aide Aubry, pour la 1re année passe à 7 000 F. On s'attend à ce qu'un grand nombre d'accords soient déposés avant cette échéance. Ensuite, la seconde loi devant fixer la nature exacte des contraintes et des avantages du passage aux 35 heures, il est probable que moins d'entreprises appliqueront des RTT avant la publication des décrets d'application.

(Source : Ministère du Travail - DARES, Rapport Gorce, Assemblée nationale,

extrait repris de la Revue de l'OFCE, n° 69, avril 1999)

1.3.2.5 Réduction du temps de travail et modélisation macroéconomique

Pour être prise en compte dans un modèle macro-économétrique[18], la réduction de la durée hebdomadaire légale du travail de 39 à 35 heures nécessite un ensemble d'hypothèses sur :

- **La compensation salariale** : point crucial de la RTT, son ampleur détermine en grande partie le nombre d'emplois créés.
- **Les gains de productivité du travail provoqués par une RTT** : directement défavorables à l'emploi, leur impact négatif peut être plus que compensé par les effets désinflationnistes indirects qu'ils induisent.
- **Les réorganisations et la durée d'utilisation des équipements** : les réorganisations permettent de diminuer le coût en capital par unité produite et d'éviter des tensions sur l'appareil productif. Il en résulte des effets favorables pour la croissance et l'emploi, *via* une amélioration de la compétitivité coût des entreprises.
- **Le financement de la RTT :** l'octroi de subventions permet aux entreprises d'amortir le coût du passage aux 35 heures mais dégrade les finances publiques. Le financement de la RTT a un impact différent selon que ce sont les ménages, les entreprises ou l'emprunt qui la financent.

Des paramétrages différents de ces diverses hypothèses permettront d'obtenir des impacts contrastés de la RTT sur les revenus, l'emploi et l'évolution des prix à l'horizon 2005.

1.3.3 L'évolution du système de retraite à l'horizon 2005

La retraite est un sujet majeur pour la société, non seulement parce qu'elle concerne tous les citoyens, à qui elle procure un revenu de remplacement après les années d'activité, mais également parce que la maîtrise de l'équilibre financier des régimes de retraite constitue une véritable préoccupation pour les décennies à venir.

Les liens qui existent entre système de retraite et consommation sont relativement complexes. Schématiquement, on peut dire que les systèmes de retraite jouent un rôle majeur dans le processus de lissage intertemporel de la consommation. En effet, pour maximiser leur bien-être, les consommateurs doivent éviter les fluctuations trop violentes de leur consommation[19]. Il en résulte que si le revenu fluctue, il faut réaliser des transferts des périodes à revenu élevé vers les périodes à revenu faible[20].

Ce rôle de lissage est aujourd'hui assuré de manière satisfaisante par l'édifice des régimes de retraite obligatoires (régime de base et régimes complémentaires). La problématique de ce chapitre est

---

[18] Le modèle qui a été utilisé pour réaliser les prévisions à horizon 2005 est Micro-DMS.

[19] MODIGLIANI F. et BRUMBERG R., «Utility Analysis and the Consumption Function : an Interpretation of Cross-section Data», *Post-Keynesian Economics*, K. Kurihara (ed.), Rutgers University Press, 388-436, 1954.

[20] MASSON A. présente, pour les non-spécialistes, une version pédagogique et illustrée qui résume les principales implications de la théorie du cycle de vie («La théorie du cycle de vie illustrée», *Revue Risques*, n°7, 1991). Pour d'autres approfondissements, on se reportera à ARRONDEL L., *Cycle de vie et composition du patrimoine*, Economica, 1993.

d'estimer, compte tenu de l'horizon de prévision retenu pour cette étude, dans quelle mesure la consommation des ménages pourrait être affectée par l'évolution des systèmes de retraite obligatoires.

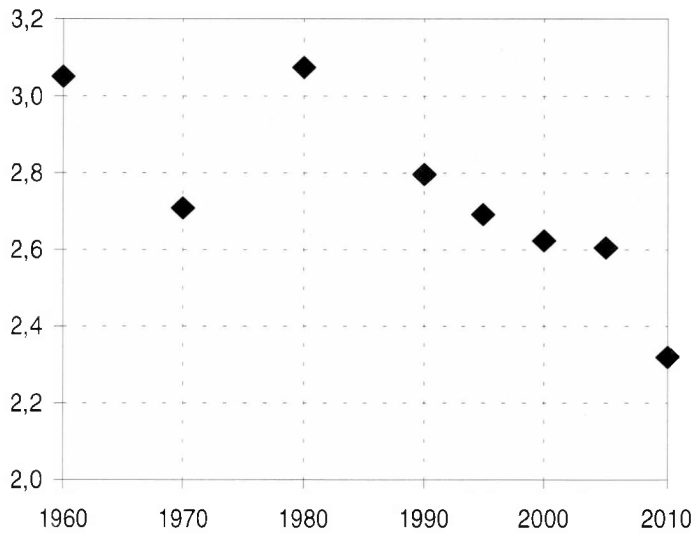
1.3.3.1 Un impact modéré de la démographie à l'horizon 2005

Rappelons que d'un point de vue purement démographique, le choc qui risque de mettre en péril les régimes de retraite par répartition ne sera perceptible qu'à partir de 2005[21]. Entre 2000 et 2005, le rapport entre la population des 20-59 ans et celle des 60 ans et plus (qui illustre bien les contraintes des régimes de retraite) restera relativement stable.

Par conséquent, l'équilibre financier des régimes de retraite ne devrait pas se dégrader au cours de la période sous revue, et selon toute vraisemblance le revenu réel (hors patrimoine) des retraités devrait se maintenir au cours des prochaines années.

Soulignons par ailleurs qu'à l'horizon 2005, les conséquences de la réforme[22] des pensions de 1993 seront plus que compensées par les évolutions sociodémographiques. Par exemple, l'allongement des carrières féminines devrait contribuer à l'augmentation du revenu de remplacement moyen des retraités.

France : ratio [population des 20-59 ans/population des 60 ans et plus]



(Source : INSEE)

1.3.3.2 L'impact des réformes prévisibles

Le débat sur l'avenir des retraites a connu un regain d'intérêt avec la publication par le Commissariat général au Plan du rapport Charpin qui s'inscrit dans le droit fil du rapport Rocard (1991) et préconise un nouveau durcissement du mode de validation des droits à la retraite.

La position affichée est de limiter autant que faire se peut la dérive des taux de cotisation vieillesse jugée non extrapolable dans une économie concurrencée. La principale réforme envisagée pour limiter la dérive des transferts intergénérationnels est l'allongement de la durée de cotisation de 40 à 42,5 années.

---

[21] Cf. Section 1.1 «Les facteurs démographiques».

[22] Indexation des pensions sur la croissance des prix (et non plus sur celle des salaires), allongement des durées minimales de cotisations (de 37,5 à 40 ans de cotisations) et intégration progressive des 25 meilleures années de carrière (et non plus des 10) dans le calcul des droits à la retraite. L'application de ces mesures sera graduelle et s'étalera entre 1994 et 2008.

Au-delà de son aspect mécanique sur l'équilibre des régimes de retraite, cette mesure de bon sens (compte tenu de l'allongement de l'espérance de vie) peut avoir des répercussions importantes sur le marché du travail. En effet, l'augmentation de la durée de cotisation devrait se traduire par un recul de l'âge de la retraite, recul qui favorisera le gonflement de la population active. A ce sujet, le Commissariat général au Plan estime que le passage à 42,5 années de cotisation augmenterait la population active d'environ 420 000 personnes en 2010 (soit un accroissement de l'ordre de 2 %).

Dans un tel contexte, la poursuite de la réduction du chômage passe par un partage plus équitable des gains de productivité ou plus prosaïquement des fruits de la croissance. La réduction du temps de travail, qui est un des principaux vecteurs de redistribution des gains de productivité, jouerait dans ce scénario un rôle cardinal.

Toutefois, à l'échéance 2005, les mesures préconisées par les experts du Plan auraient un effet marginal. Rappelons que le passage de la durée minimum de cotisation donnant droit au service d'une retraite à taux plein a déjà été porté de 150 trimestres à 160 trimestres. Cet allongement qui s'effectue au rythme d'un trimestre l'an sera achevé en 2003. Comme il n'est pas envisageable d'accélérer le mouvement, une poursuite du mouvement de hausse n'est possible qu'à partir de 2004. Par conséquent, les mesures préconisées dans le rapport Charpin interviendraient de façon directe au-delà de la période couverte par l'étude.

Pour ce qui est des conséquences de l'allongement déjà programmé (passage de 37,5 ans à 40 ans de cotisation), les analyses de l'INSEE[23] montrent sans ambiguïté que les générations qui auront 60 ans en 2005 n'auront pas à différer l'âge de leur départ à la retraite pour valider 40 annuités. A cette échéance, le passage à 40 ans de cotisation n'aura pratiquement pas d'influence sur les taux d'activité aux âges élevés et donc pas d'incidence notable sur le marché du travail.

1.3.3.3 Le rôle central des anticipations

Il découle de cette brève analyse qu'un éventuel remodelage de notre système de retraite aurait des conséquences à peu près neutres sur la consommation à l'horizon 2005. Évacuer la question des retraites serait toutefois imprudent, car ce serait ignorer le rôle majeur des anticipations des consommateurs. En effet, les arbitrages entre consommation et épargne s'appuient davantage sur les anticipations à long terme sur notre système de retraite, c'est-à-dire sur l'idée que les consommateurs se font aujourd'hui de l'équilibre futur des régimes, que sur les performances à court terme des régimes de retraite.

Les anticipations des consommateurs sur l'avenir des régimes par répartition sont largement dépendantes de l'information qui s'y rapporte, elle-même dépendante du contexte politico-économique et donc de facteurs à la fois nationaux et environnementaux.

De manière générale, on peut estimer que les consommateurs développeront une épargne de cycle de vie en fonction des incertitudes qui pèsent sur l'avenir des régimes de retraite.

Pour cerner les conséquences de ces anticipations sur la consommation, on s'est placé dans l'hypothèse extrême où notre système d'assurance vieillesse allouerait des pensions en fonction de ses ressources et non plus en fonction d'un engagement réglementaire[24] préalable.

Concrètement, le scénario se traduit par un gel des taux de cotisation des régimes par répartition et scelle le passage entre la prestation définie et la cotisation définie. Il est clair que dans un tel schéma, la prévoyance individuelle prendrait le pas sur la solidarité intergénérationnelle.

Dès lors que les régimes par répartition ne redistribuent que l'équivalent de leurs ressources, les taux de remplacement[25] qu'ils attribuent sont des taux de remplacement « d'équilibre ». Pour des raisons

---

[23] LAGARENNE C., MARTINEZ C., TALON G., «Années validées pour la retraite : comparaison intergénérationnelle des profils d'accumulation», INSEE, 1999.

[24] Comme c'est le cas dans les systèmes à cotisations définies.

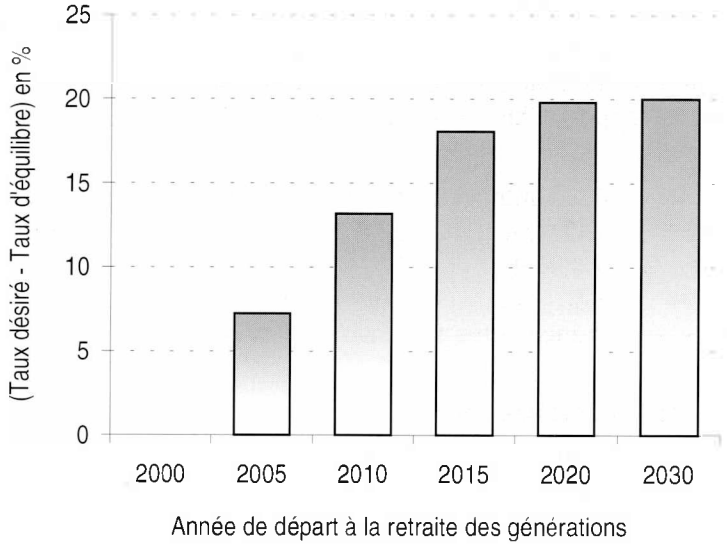
[25] Le taux de remplacement correspond au ratio [retraite / dernier salaire d'activité].

sociodémographiques, ces taux vont baisser graduellement au cours des années à venir et s'écarter des taux de remplacement « objectifs », c'est-à-dire des taux de remplacement désirés.

Par souci de simplification, on a supposé que le taux de remplacement « objectif » serait le même pour toutes les cohortes et s'établirait autour de 70 % du dernier salaire net pour une carrière complète.

Un modèle de simulation spécifique a été utilisé pour estimer l'évolution des taux de remplacement d'équilibre du régime des salariés du secteur marchand. Il s'avère qu'à âge de la retraite inchangé et sous réserve que la fécondité se redresse à 2,1 enfants par femme, l'écart entre taux désirés et taux d'équilibre augmenterait progressivement pour se stabiliser autour de 20 % au terme des projections.

Écarts entre taux de remplacement « objectifs » et taux de remplacement « d'équilibre »



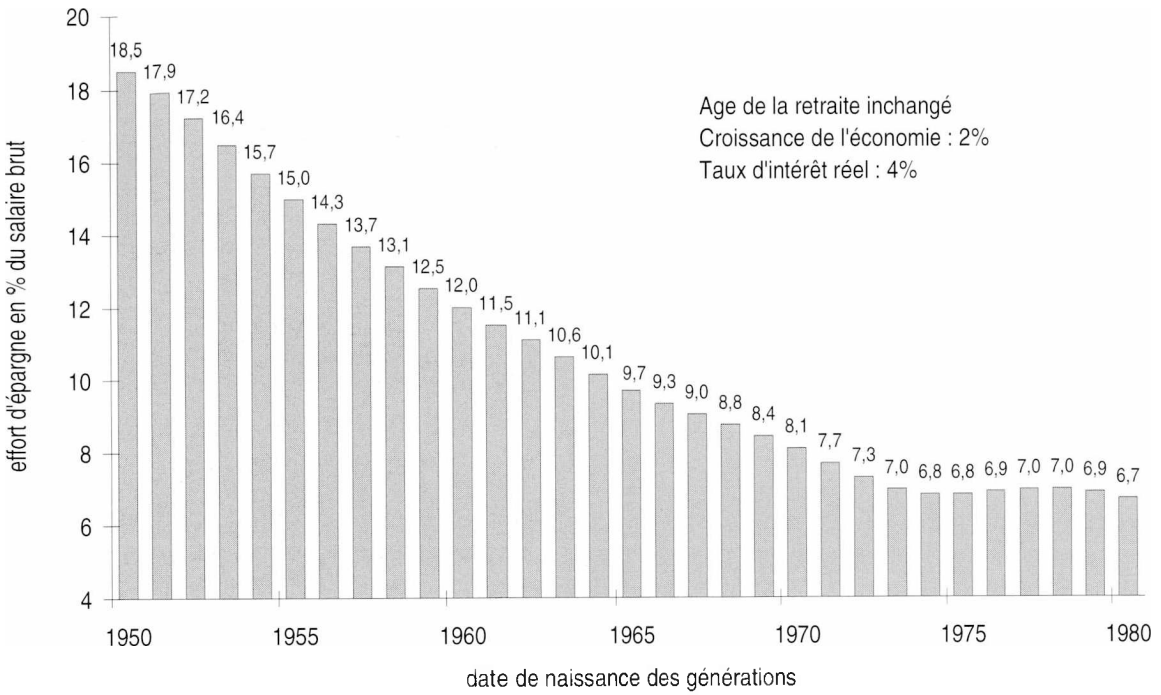
(Source : Quantix)

Les taux objectifs et les taux d'équilibre déterminés, il est possible d'estimer pour chaque génération l'effort d'épargne nécessaire pour combler le différentiel entre les deux taux de remplacement. On a supposé que l'effort d'épargne démarrait dès 2000 et que tous les salariés du secteur marchand seraient concernés par cet effort. Les calculs ont été effectués sous l'hypothèse d'un taux d'intérêt réel maintenu à 4 % sur toute la période de projection, le taux de croissance de l'économie[26] étant, par hypothèse, de 2 % l'an.

On remarque que l'effort d'épargne nécessaire pour combler l'écart entre les taux de remplacement objectifs et les taux de remplacement d'équilibre est d'autant plus important que les générations sont âgées. La capitalisation sur courte période présente en effet moins d'intérêt. Pour les jeunes générations, l'effort d'épargne à réaliser pour lisser leur revenu sur le cycle de vie converge vers 6 % du salaire brut, ce qui reste considérable.

[26] On fait donc l'hypothèse que, malgré le développement d'une épargne dédiée à la retraite, l'économie est durablement en «sous-accumulation».

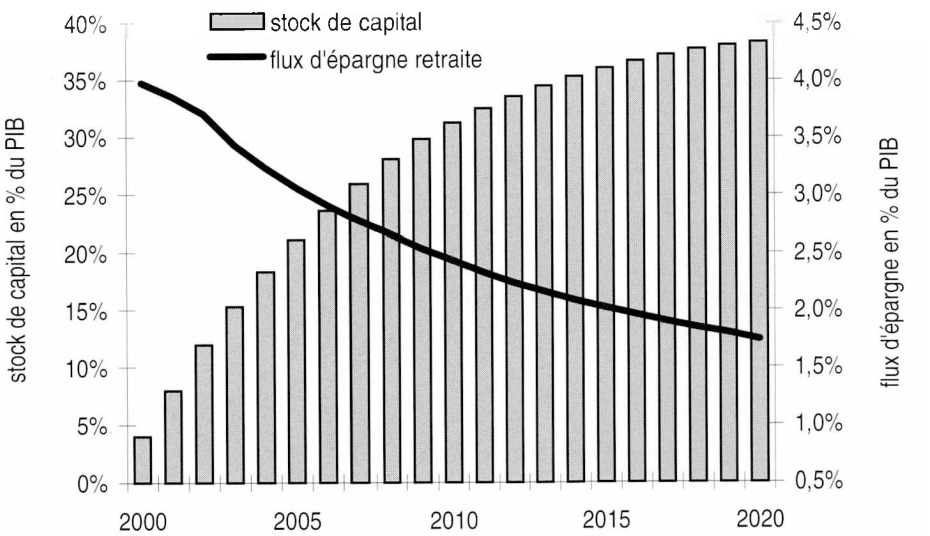
Salarié moyen : estimation de l'effort d'épargne nécessaire pour atteindre un taux de remplacement équivalent à 70 % de son dernier salaire net



(Source : Quantix)

Compte tenu de l'effectif des cohortes, de leur salaire moyen et de leur profil de carrière, on peut traduire cet effort relatif d'épargne en flux d'épargne et en stock de capital.

Régime des salariés : flux et stock d'épargne théoriques nécessaires pour maintenir un taux de remplacement de 70 %



(Source : Quantix)

Dans l'hypothèse qui nous intéresse, les flux annuels d'épargne seraient compris entre 1,5 point et 4 points de PIB. Le stock de capital dédié à la retraite approcherait 20 % du PIB en 2005.

Les résultats peuvent surprendre par leur ampleur. Ils s'expliquent toutefois aisément. Rappelons qu'il est communément admis que la dette totale contractée au titre des retraites[27] est équivalente à 2,5 fois le PIB. Par ailleurs, les régimes des salariés du secteur privé représentent plus de 60 % du montant total des pensions versées. La position relative des retraités étant amenée à être divisée par environ 35 %, il est logique de trouver des stocks d'épargne aussi conséquents, car les montants capitalisés pour maintenir le niveau des taux de remplacement correspondent au provisionnement d'une partie des engagements contractés au titre des retraites.

Ce scénario, qui suppose que les consommateurs ont tous une capacité d'épargne et que l'épargne existante n'est pas destinée à la retraite, est naturellement extrême. Il est davantage destiné à illustrer l'ampleur des modifications structurelles que pourraient engendrer les incertitudes qui pèsent sur nos systèmes de retraite. Le choc sera naturellement moindre dans la mesure où une épargne supplémentaire de précaution mobilisable en vue de la retraite s'est déjà développée. Ces anticipations, qui expliquent vraisemblablement en partie la rigidité à la baisse du taux d'épargne, devraient se poursuivre. Elles se traduiront par un arbitrage entre consommation et épargne d'autant plus important que les inquiétudes qui pèsent sur l'évolution des systèmes de retraite seront grandes.

2 LES SCÉNARIOS

L'évolution de la consommation en France à l'horizon 2005 est dépendante de facteurs nationaux mais aussi internationaux. Le modèle économétrique utilisé étant exclusivement national, les variables économiques relatives à l'environnement international telles que les taux d'intérêt, les taux de change, le prix des matières premières et la demande extérieure adressée à la France, sont exogènes.

Préalablement à l'utilisation du modèle, une réflexion doit donc être menée afin de déterminer un jeu d'hypothèses sur les variables exogènes cohérent avec les différents scénarios macroéconomiques.

Les analyses développées dans ce chapitre se limitent à identifier le sentier de long terme de la croissance mondiale et les principaux aléas qui pourraient faire dévier transitoirement mais significativement l'expansion mondiale de son chemin tendanciel. Les scénarios se focalisent en outre sur les pays dont le poids dans l'économie mondiale est déterminant.

2.1 Scénario A : « Achèvement de la construction européenne »

Ce premier scénario suppose un achèvement harmonieux de la construction européenne. Il s'agit d'un scénario tendanciel plus que de rupture. Au niveau français, à univers international inchangé, deux variantes (scénarios A1 et A2) sur les conséquences du passage aux 35 heures ont été envisagées.

Dans le scénario A1, la compétitivité des entreprises n'est pas affectée par la mise en place des 35 heures (le partage de la valeur ajoutée reste stable par rapport à son niveau tendanciel), tandis que dans le scénario A2, le taux de marge des entreprises se dégrade au profit d'une croissance de l'emploi plus importante.

2.1.1 Environnement international

2.1.1.1 Europe : une croissance modérée mais équilibrée

Le ralentissement de l'activité en Europe, consécutif à la crise des pays émergents, semble derrière nous. La stabilité monétaire liée à l'avènement de l'euro a permis d'éviter que l'agitation financière

[27] En «groupe fermé», le montant de la dette d'un régime est égal à la valeur actuelle probable des prestations futures diminuée de la valeur actuelle probable des cotisations salariales futures, à proportion des années de services rendus.

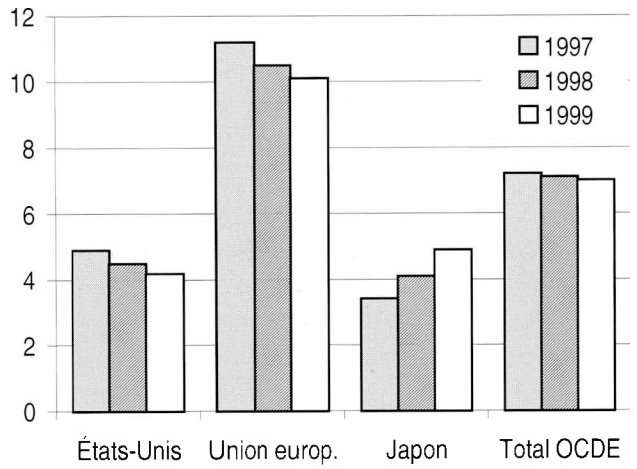
internationale ne se traduise comme par le passé par un bouleversement de la grille des changes intra-européens.

Par ailleurs, du fait de l'assouplissement de la politique monétaire de la Banque centrale européenne, l'Europe a aujourd'hui les taux d'intérêt parmi les plus bas du monde (Japon mis à part). Il y a donc, au-delà des désordres ponctuels, des données favorables à la poursuite d'un rythme de croissance, même modéré, dans la zone euro.

Nous envisageons une croissance modérée mais durable. C'est-à-dire une croissance « saine » et équilibrée respectant les « fondamentaux » de l'économie. En effet, compte tenu du niveau de prix des produits de base et des produits importés, nous considérons qu'il n'y a pas de risque d'une résurgence de l'inflation, et ce d'autant plus que sous l'effet de la réduction du temps de travail (en France notamment), la croissance des salaires resterait contenue.

Toutefois, la croissance européenne ne semble pas pouvoir dépasser un taux de l'ordre de 2,5 % l'an en moyenne sur la période 2000 – 2005. En effet, la croissance de l'Union reste bridée par des freins structurels tels que le niveau élevé du chômage, le poids des dépenses publiques et le retard d'investissement dans les nouvelles technologies.

Taux de chômage (en % de la population active)



(Source : ODCE)

2.1.1.2 États-Unis : un ralentissement de l'activité semble inévitable

En dépit de sa vigueur incontestable, la croissance américaine est fragile et déséquilibrée. Les anticipations inflationnistes se sont traduites par une tension des rendements sur les marchés obligataires. Ce mouvement devrait entraîner un ralentissement économique et un recul des cours boursiers.

Dans ce scénario central, nous n'imaginons pas de crise financière internationale majeure. Le ralentissement économique transitoire serait limité par la baisse des taux d'intérêt. Par ailleurs, les années de croissance ont permis d'accumuler des excédents budgétaires supérieurs à 200 milliards de dollars. Le gouvernement dispose donc de moyens budgétaires suffisants pour redynamiser la croissance en cas de ralentissement trop marqué de l'activité.

Le ralentissement anticipé serait donc temporaire et, par la suite, l'économie américaine rejoindrait son rythme de croissance tendanciel (2,7 % l'an).

2.1.1.3 Asie : des facteurs structurels limitent la croissance

■ *Asie du sud-est*

La crise asiatique a laissé des traces profondes dans l'économie des pays de la zone. En 1998, la baisse du PIB a été comprise entre 5 % (Hong Kong) et 14 % (Indonésie).

Malgré la brutalité de la récession, l'activité s'est stabilisée dans la plupart des pays asiatiques et devrait rebondir à partir du second semestre 1999, en raison de politiques budgétaires expansionnistes, de taux d'intérêt qui retrouvent leur niveau d'avant la crise, d'une inflation qui décroît rapidement et d'une compétitivité améliorée par la dépréciation des taux de change.

Si certains pays peuvent espérer voir cette reprise se confirmer en 2000, d'autres n'ont toujours pas effectué les réformes nécessaires à une croissance durable de leur économie.

- Des secteurs bancaires et financiers relativement sains permettent d'espérer un maintien de la croissance à Singapour, aux Philippines, en Malaisie et à Hong Kong.
- En revanche, la situation du système financier en Thaïlande et en Indonésie ne semble pas de nature à pouvoir permettre la poursuite de la croissance.

Quoi qu'il en soit, il apparaît peu vraisemblable à l'horizon des cinq prochaines années que ces économies renouent avec les rythmes de croissance antérieurs à la crise. La crise financière a en effet mis à jour une faiblesse structurelle dans les économies des pays émergents d'Asie, à savoir leur relative incapacité à générer de la croissance sans augmenter les facteurs de production. L'augmentation des gains de productivité passe par une remise en cause profonde de l'organisation du système productif.

■ *Chine*

En Chine, la croissance du PIB a atteint 7,8 % en termes réels en 1998. Ce rythme devrait se poursuivre en 1999 sous l'effet d'une relance budgétaire palliant la faiblesse de la demande intérieure. L'effet de cette relance étant limité en 2000, la croissance de l'économie chinoise pourrait légèrement ralentir si la demande intérieure reste faible. Nous envisageons une croissance à moyen terme légèrement supérieure à 6 %.

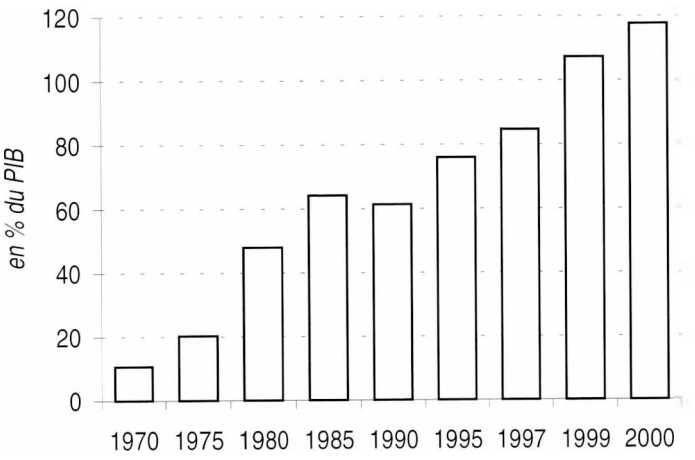
■ *Japon*

Au Japon, depuis la récession de 1997, la production a fortement chuté et le chômage a atteint un niveau élevé. Depuis le second semestre 1998, toutes les composantes de la demande intérieure privée se sont contractées, malgré des politiques budgétaires fortement expansionnistes (dépenses publiques et réductions d'impôt), qui accroissent de manière importante le déficit des administrations publiques et la dette brute. La propension à épargner des ménages a fortement augmenté (dégradation du marché de l'emploi et incertitude sur le système des retraites), et l'investissement continue à diminuer en raison de capacités de production excédentaires.

Malgré la souplesse de la politique monétaire (baisse des taux d'intérêt à des niveaux historiquement bas), aucun signe de reprise n'est en vue : la croissance devrait être négative en 1999, nulle en 2000.

La reprise ne pourra être que graduelle. La situation des comptes publics est intenable (le déficit public devrait approcher 9 % du PIB en 1999, la dette publique brute est de 110 % du PIB) et exige un assainissement qui, à n'en pas douter, limitera la croissance à moyen terme.

Dette publique brute du Japon



(Source : ODCE)

2.1.1.4 Europe centrale et orientale : redémarrage fragile

■ *Europe centrale*

En dépit d'une dépendance de plus en plus importante vis-à-vis de l'Europe occidentale qui absorbe 70 % de leurs exportations, la Pologne et la Hongrie ont été touchées par la crise financière russe.

En théorie, la stabilisation de la situation en Russie devrait leur permettre de renouer avec une croissance relativement soutenue. Cependant, le passé récent montre que les périodes de vive expansion se sont traduites par un creusement des déficits commerciaux qui ont avoisiné 5 % du PIB.

En raison de la nature déséquilibrée de la croissance, la poursuite de celle-ci sur la base des rythmes antérieurs ne paraît pas envisageable (6,8 % en 1997 et 5,0 % en 1998 en Pologne, 5,1 % en 1998 en Hongrie). Elle devrait s'effectuer à un rythme plus raisonnable (entre 3 et 4 %) au cours des cinq années à venir.

■ *Europe orientale et Russie*

En Russie, suite à la crise financière d'août 1998, le PIB a fortement diminué (-4,6 % en termes réels) et l'inflation a fortement progressé (+84 %). En 1999, la moindre dépendance des entreprises russes vis-à-vis des marchés de capitaux et la dépréciation de la monnaie qui favorise les exportations ont néanmoins permis un redressement de la production, tandis qu'une politique financière rigoureuse a permis de stopper la hausse de l'inflation. L'économie russe reste cependant fragile en raison de problèmes liés à la fiscalité et à l'ampleur du service de la dette. Le financement du déficit public devient de plus en plus difficile. L'économie russe apparaît comme sensible et instable. A moins de réformes structurelles profondes, aucune perspective de croissance durable et soutenue n'est à prévoir.

La crise russe a également eu des répercussions sur la croissance économique des pays baltes, en raison de la contraction du marché russe.

Si des réformes structurelles ont été entreprises en Roumanie et en Bulgarie, celles-ci ne sont pas encore de nature à attirer l'investissement direct à l'étranger. En outre, la crise du Kosovo aura des effets sensibles sur les économies des pays de la zone, déjà touchés par l'effondrement des importations russes.

2.1.1.5 Amérique du Sud : assainissement en cours

L'Amérique du Sud a subi les conséquences de la crise asiatique. La croissance a ralenti au second semestre 1998, puis la production a diminué sous l'effet entre autres de la baisse des entrées de capitaux.

En 1999, la crise monétaire survenue au Brésil a encore limité les entrées de capitaux et provoqué une forte récession (-3 % de croissance du PIB attendu en 1999). Elle s'est propagée à l'ensemble du Mercosur et a provoqué une récession généralisée (notamment en Argentine). La remarque n'est toutefois pas valable pour le Mexique qui, grâce à ses liens privilégiés avec les États-Unis, a un cycle de croissance différent de celui du reste de l'Amérique du Sud.

La crise financière a conduit certains pays à abandonner leur objectif de change et a permis une baisse des taux d'intérêt, sans provoquer pour autant une envolée des prix. Associée au redressement escompté du prix des produits de base, la correction de la surévaluation du change devrait permettre à l'ensemble de la zone de renouer avec la croissance à partir de l'an 2000.

Au-delà de ce terme, un assainissement budgétaire parait indispensable, notamment au Brésil où le besoin de financement public est de l'ordre de 10 points de PIB. La mise en œuvre d'une politique budgétaire rigoureuse est d'autant plus nécessaire que de nombreux pays d'Amérique latine souffrent d'un manque d'épargne domestique et sont tributaires des capitaux étrangers pour assurer la bonne marche de leur économie.

Pour l'ensemble de ces raisons, la croissance moyenne de la zone devrait rester proche de 3 % l'an en moyenne sur la période 2000-2005.

Une fois décrits les univers correspondant aux différents scénarios, il est nécessaire de fixer la valeur des variables clés qui y sont associées. Au sein des variables dites « exogènes », on distingue les variables liées à l'environnement international de celles liées à des questions plus hexagonales.

Perspectives de croissance du PIB en volume 2000-2005

	1998	*1999*	*Moyenne 2000 – 2005*
Monde	***2,2 %***	***2,3 %***	***3,4 %***
États-Unis	3,9 %	3,6 %	2,4 %
Union européenne à 15	2,7 %	1,9 %	2,5 %
Asie - Pacifique	2,6 %	4,0 %	5,5 %
Europe de l'Est	-1,3 %	-0,5 %	3,0 %
Moyen-Orient	1,8 %	0,6 %	2,9 %
Amérique latine	1,2 %	-2,7 %	3,4 %

(Source : Estimation Quantix à partir des données OCDE et « Consensus Forecasts »)

2.1.1.6 Commerce mondial

Après deux années de ralentissement marqué (1998 et 1999), le redémarrage progressif de la croissance mondiale à partir de l'an 2000 devrait se traduire par une accélération de l'expansion du volume du commerce mondial. La croissance du commerce mondial (mesurée ici par les importations mondiales) s'affermirait pour atteindre 6 % en 2005 contre seulement 3,2 % en 1999.

Volume du commerce mondial - Variations en %

1997	*1998*	*1999*	*Moyenne 2000 – 2005*
9,1 %	3,6 %	3,2 %	5,5 %

(Source : Estimation Quantix à partir des données OCDE et « Consensus Forecasts »)

2.1.1.7 Prix et taux d'intérêt

■ *Prix du pétrole*

L'accord de réduction de la production pétrolifère de certains pays producteurs a été renouvelé le 28 août 1999 à Caracas. L'entente des producteurs a favorisé la remontée des cours du « Brent », qui sont passés en 6 mois de 10 $ à 21 $ le baril. Compte tenu du redémarrage économique des pays du Sud-Est asiatique, nous anticipons un prix stabilisé autour de 20 $ le baril au cours des années à venir.

Prix du pétrole brut

	1998	*1999*	*Moyenne 2000 – 2005*
(par baril « Brent »)	12,80 $	16,00 $	20,00 $

(Source : Estimation Quantix)

■ *Taux d'intérêt*

L'évolution des taux d'intérêt semble liée à la conjoncture américaine et à la politique monétaire de la « Federal Reserve » : les autorités monétaires américaines, soucieuses d'éviter les tensions inflationnistes liées à la surchauffe de l'économie, relèvent graduellement leurs taux (fonds fédéraux), créant une tension qui se répercute sur les marchés obligataires du monde entier.

Le mouvement de hausse des taux à long terme ne semble pas stoppé. Les rendements obligataires à long terme se sont nettement tendus des deux côtés de l'Atlantique en septembre 1999, les marchés semblant anticiper un nouveau resserrement monétaire aux États-Unis.

Sous l'effet de la hausse des taux d'intérêt, l'atterrissage en douceur de l'économie américaine devrait se produire au cours de l'année 2000. Ce ralentissement économique prévisible (et désiré par les autorités américaines) s'accompagnerait à terme d'une décrue des taux d'intérêt, afin d'éviter un freinage brutal de l'économie et un correctif boursier trop sévère.

Taux d'intérêt nominaux à long terme

	1998	*1999*	*Moyenne 2000 – 2005*
États-Unis	5,3 %	5,8 %	5,0 %
Japon	1,3 %	1,5 %	2,3 %
Zone euro	4,6 %	4,7 %	4,4 %

(Source : Estimation Quantix à partir des données OCDE et « Consensus Forecasts »)

2.1.1.8 Taux de change

Le creusement du déficit commercial aux États-Unis consécutif à la surconsommation des ménages américains, ainsi que les perspectives de ralentissement de la croissance et le profil des taux d'intérêt laissent présager un affaiblissement du change du dollar vis-à-vis de l'euro. Le dollar s'échangerait ainsi à 5,80 francs français au terme de nos prévisions, contre plus de 6,20 francs français en moyenne sur l'année 1999.

Grille des taux de change 1 $US = ...

	1998	*1999*	*Moyenne 2000 – 2005*
1 euro = ...$	1,11	1,05	1,13
1 F. =...$	5,90	6,23	5,80

(Source : calculs Quantix à partir des données OCDE et « Consensus Forecasts »)

2.1.2 Contexte national

2.1.2.1 Les principales hypothèses concernant le passage de la durée légale du travail de 39 à 35 heures (A1 et A2)[28]

Nous supposons que la réduction de la durée du travail effectif sera globalement de 6 % en moyenne pour les salariés du secteur marchand dans le scénario A1, de 8 % dans le scénario A2. Cette différence s'explique par un recours plus ou moins important aux heures supplémentaires. En outre, nous supposons que la RTT ne touche que les salariés du secteur privé.

La RTT se met en place progressivement à partir de 1999 et touche 100 % des salariés du secteur marchand en 2003. Les gains de productivité liés à la RTT sont de 4,5 % pour les deux scénarios.

Nous avons supposé une compensation salariale intégrale au moment où la RTT se met en place, ce qui conduit, pour les salariés concernés, à une hausse immédiate du taux de salaire horaire équivalente à l'ampleur de la RTT (6 % dans le scénario A1, 8 % dans le scénario A2). Pour les années suivantes, nous avons supposé une modération salariale de l'ordre de 1,5 point pour le scénario A1, de 2 points pour le scénario A2.

- Le surcoût provoqué par la compensation intégrale diminue de 0,5 point par an durant trois années dans le scénario A1 (le taux de croissance des salaires est réduit chaque année de 0,5 point par rapport à l'évolution « spontanée » fournie par le modèle). Au bout de trois ans, la RTT n'a plus d'impact sur le coût salarial unitaire (4,5 points de gains de productivité, puis 1,5 point de modération salariale compensent 6 % de diminution de la durée du travail).
- Le surcoût provoqué par la compensation intégrale diminue de 0,5 point par an durant quatre années dans le scénario A2. La modération salariale atteint 2 points. Elle est supérieure au scénario A1 en raison d'une diminution plus importante du temps de travail. Néanmoins, au bout de quatre ans, les gains de productivité ne compensent pas la hausse du taux de salaire horaire et le coût salarial unitaire reste dégradé (4,5 points de gains de productivité et 2 points de modération salariale ne compensent pas 8 % de réduction du travail).

La RTT n'affecte pas la productivité du capital : on suppose que les réorganisations mises en place au sein des entreprises, qui permettent d'allonger la durée d'utilisation des équipements (DUE) et d'améliorer la productivité du capital, compensent au niveau macroéconomique la baisse de la DUE au sein des entreprises qui ne se réorganisent pas.

On suppose également que la RTT est neutre pour l'État et financée par les ménages et les entreprises :

- Dans le scénario A1, les aides de l'État permettent au taux de marge des entreprises de ne pas être affecté par la RTT. Ces aides sont financées à parts égales par les ménages et les entreprises.
- Dans le scénario A2, le montant des aides de l'État correspond à celui qui aurait laissé le taux de marge des entreprises invariant si les gains de productivité avaient représenté, comme dans l'hypothèse basse, 75 % du niveau de la réduction du temps de travail effectif. Comme ces gains

[28] Toutes les hypothèses sont détaillées plus précisément en annexe.

de productivité n'atteignent que 56 %, le taux de marge des entreprises se dégrade. Ces aides sont, comme précédemment, financées à parts égales par les ménages et les entreprises.

Les hypothèses des scénarios A1 et A2

	1998	*1999*	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*
Salariés du secteur marchand concernés par la RTT (%)	0	20,1	60,3	76,9	96,7	100,0	100,0	100,0
Durée du travail (%) *Scénario A1*	0	-1,2	-2,8	-4,6	-5,4	-6,0	-6,0	-6,0
Durée du travail (%) *Scénario A2*	0	-1,6	-3,8	-6,2	-7,2	-8,0	-8,0	-8,0
Impact macroéconomique de la réduction du temps de travail								
Productivité du travail (en %)	0	0,9	2,1	3,5	4,1	4,5	4,5	4,5
Taux de salaire horaire (%) *Scénario A1*	0	1,2	2,7	4,3	4,7	4,9	4,7	4,5
Taux de salaire horaire (%) *Scénario A2*	0	1,6	3,7	5,8	6,5	6,8	6,4	6,2

(Source : Quantix)

2.1.2.2 Régimes de retraite

L'achèvement de la construction européenne permet à l'Europe de maîtriser l'évolution de sa politique sociale. La volonté politique affichée est la consolidation les régimes de retraite par répartition. Les anticipations des consommateurs ne conduisent donc pas à un gonflement de l'épargne retraite.

2.1.3 Résultats du scénario A1

Ce scénario examine l'incidence d'une réduction de 6 % de la durée du temps de travail, soit une réduction inférieure à celle spécifiée dans la loi. Cette hypothèse se justifie par les difficultés d'application des mesures envisagées, lesquelles pourraient conduire à limiter leur portée.

Les gains de productivité s'élèvent, par hypothèse, à 75 % de la RTT, tandis que la modération salariale est équivalente à un demi point par an jusqu'à ce que le taux de salaire correspondant aux gains de productivité soit rejoint.

Les aides de l'État sont supposées compenser la détérioration du taux de marge des entreprises. Dans le scénario, les aides sont financées pour moitié par l'impôt sur les bénéfices et pour moitié par des prélèvements sur les ménages.

Compte tenu des hypothèses associées au scénario, le modèle détermine une croissance moyenne de 2,6 % l'an sur la période 2000-2005. La consommation des ménages et, à un degré moindre, l'investissement (SQS+EI et investissement logement des ménages) seraient les principaux déterminants de la croissance. En fin de période, tirée par la croissance du commerce mondial, la contribution des échanges extérieurs progresserait.

Contributions des différentes composantes du PIB à sa croissance (en volume)
(en points de PIB)

		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Croissance du PIB (1)+(2)+(3)+(4)+(5)		**2,5**	**3,3**	**2,2**	**2,6**	**2,5**	**2,6**	**2,7**	**2,8**	**2,8**
Consommation finale totale	(1)	0,6	2,4	1,8	1,6	1,5	1,4	1,4	1,5	1,5
Dont consommation des ménages		*0,6*	*2,4*	*1,7*	*1,6*	*1,5*	*1,4*	*1,4*	*1,5*	*1,5*
Investissement	(2)	0,1	0,9	0,6	1,1	0,8	0,8	1,0	0,9	0,9
Dont investissement des entreprises		*0,1*	*0,8*	*0,4*	*0,5*	*0,5*	*0,6*	*0,6*	*0,7*	*0,7*
Exportations	(3)	4,3	2,5	0,8	1,5	1,7	1,9	2,0	2,1	2,2
Importations	(4)	-2,6	-3,0	-1,2	-1,8	-1,5	-1,6	-1,7	-1,8	-1,8
Variations de stocks	(5)	0,2	0,5	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0

(Source : INSEE en 1998 ; prévisions Quantix)

L'amélioration du marché de l'emploi permettrait à la consommation des ménages de progresser à un rythme moyen de 2,2 % l'an, soit une croissance supérieure à celle observée sur la période 1990-1998 (1,3 %).

Consommation finale des ménages et taux de croissance de la consommation en volume

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Consommation finale des ménages (milliards de francs 1980)	2 452,5	2 508,9	2 564,1	2 617,9	2 672,9	2 734,4	2 797,2
Taux de croissance de la consommation en volume	2,5 %	2,3 %	2,2 %	2,1 %	2,1 %	2,3 %	2,3 %

(Source : Quantix)

La détente des taux d'épargne, favorisée par la réduction du chômage et la sagesse des prix, contribuerait également au soutien de la consommation.

Taux d'épargne
(en % du revenu disponible des ménages)

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
14,1 %	14,3 %	14,0 %	13,8 %	13,6 %	13,5 %	13,4 %

(Source : Quantix)

Dans ce scénario, la croissance économique soutenue et le passage aux 35 heures permettraient une décrue significative du taux de chômage qui passerait de 11,6 % en 1999 à 9 % en 2005, terme de la projection. Pour évaluer l'impact des 35 heures sur l'emploi, on a comparé le niveau de l'emploi salarié obtenu dans le scénario de référence A1 avec un scénario retenant le même environnement international sans passage aux 35 heures. La comparaison montre que, compte tenu des hypothèses retenues, l'application de la loi sur la RTT permettrait la création de 250 000 emplois salariés en 2005.

Taux de chômage
(en % de la population active)

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
11,6 %	11,1 %	10,7 %	10,0 %	9,5 %	9,1 %	8,9 %

(Source : Quantix)

L'appréciation relative de l'euro et les aides de l'État, qui permettraient aux entreprises de maintenir leur taux de marge, conduiraient à limiter les tensions inflationnistes.

Prix de détail
Taux de croissance en %

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
0,6 %	1,4 %	1,2 %	1,0 %	0,7 %	0,7 %	0,6 %

(Source : Quantix)

L'environnement international porteur et la dynamique de la consommation des ménages conduiraient les entreprises à maintenir leur effort d'investissement.

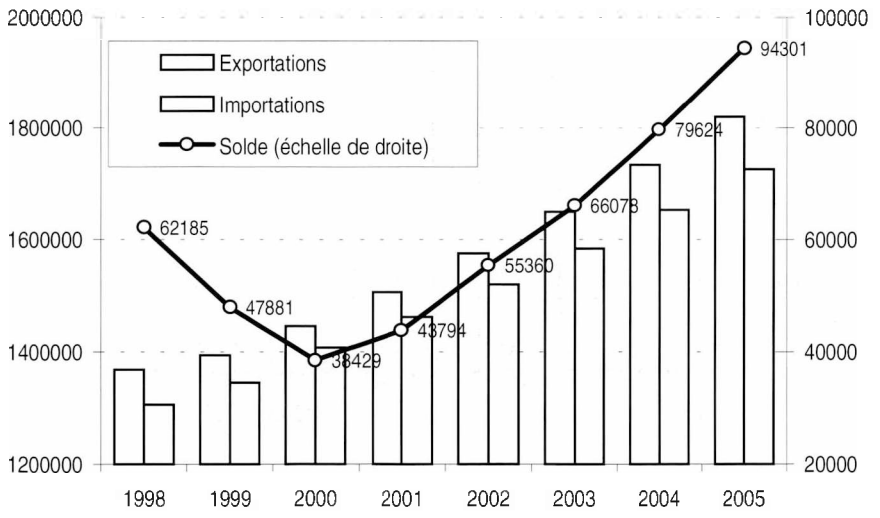
Investissement des entreprises en volume
Taux de croissance en %

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
3,4 %	3,6 %	4,0 %	4,2 %	4,4 %	4,6 %	4,6 %

(Source : Quantix)

La contribution des échanges extérieurs à la croissance se renforcerait avec l'accélération de la croissance du commerce mondial.

Échanges extérieurs en volume
(en millions de francs 1980)

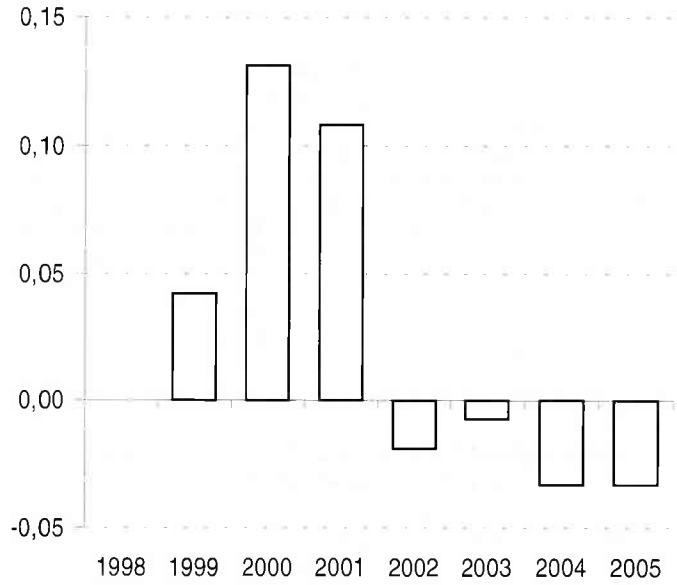


2.1.3.1 Impact de la réduction de temps de travail

Pour évaluer l'impact de la RTT, on a comparé les résultats du scénario A1 avec un scénario alternatif sans application de la loi sur la réduction du temps de travail.

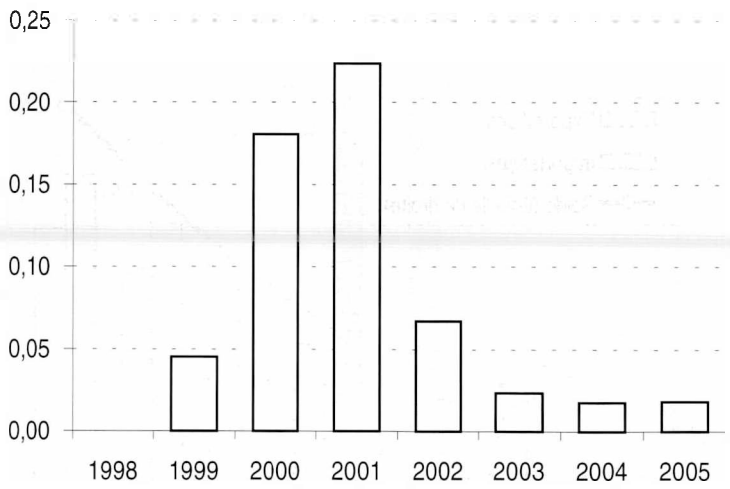
La RTT telle qu'elle est imaginée dans le scénario A1 aurait un léger impact positif sur la croissance entre 1999 et 2001.

Impact de la RTT sur la croissance du PIB
(en points de PIB)



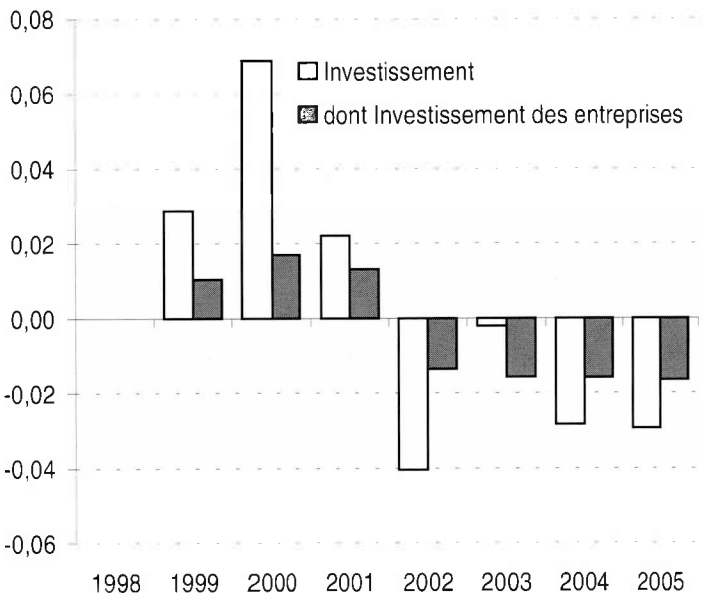
L'incidence de la RTT sur la consommation est davantage perceptible. Son impact maximum est évalué à 0,22 point de PIB supplémentaire en 2001.

Impact de la RTT sur la consommation finale des ménages
(en points de PIB)



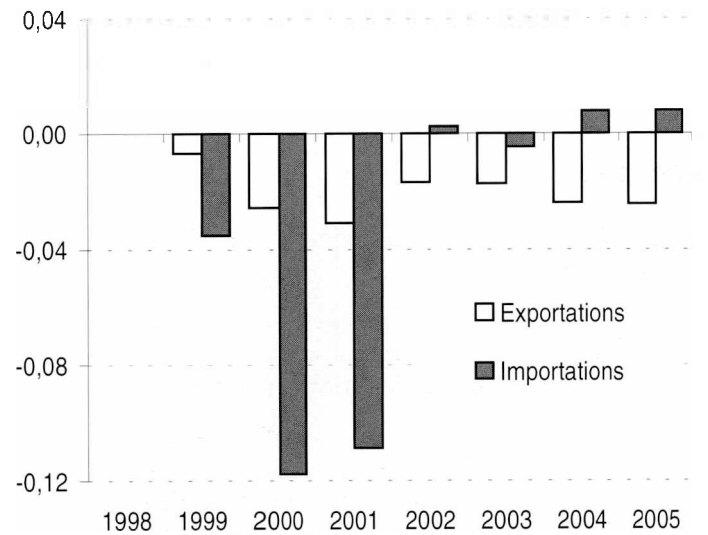
La comparaison des deux scénarios montre que la RTT est relativement neutre sur l'investissement des entreprises. C'est donc davantage l'environnement international que l'accélération de la demande intérieure qui explique le dynamisme de l'investissement.

Impact de la RTT sur l'investissement
(en points de PIB)



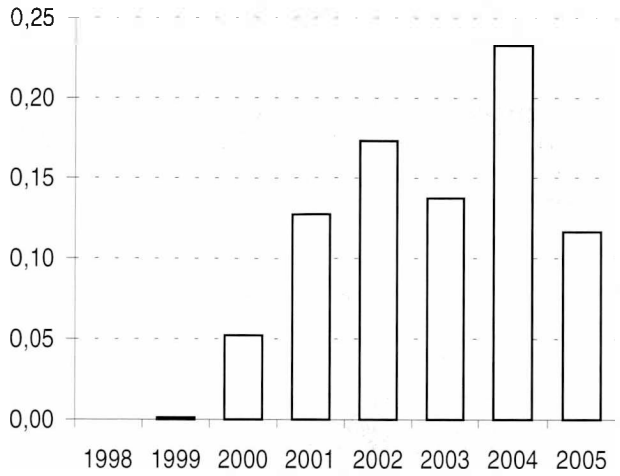
La RTT participe à l'augmentation de la contribution négative des importations à la croissance et à limiter très légèrement la contribution positive des exportations. L'accélération de la consommation se traduit donc par relativement plus d'importations. Le léger différentiel d'inflation entre les scénarios avec et sans RTT explique le faible écart de contribution des exportations.

Impact de la RTT sur le commerce extérieur (en points de PIB)



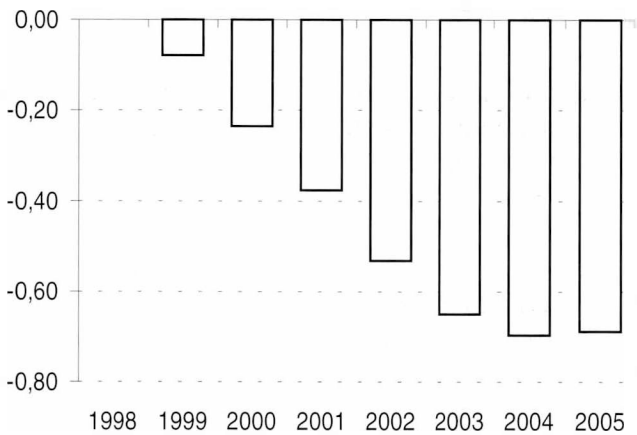
La croissance des prix de détail est plus forte dans le scénario avec RTT. L'écart, de l'ordre de 0,15 point en moyenne, est cependant faible.

Impact de la RTT sur le taux d'inflation (en points de PIB)



C'est naturellement sur le marché de l'emploi que les différences sont les plus marquées. La baisse supplémentaire du taux de chômage consécutive à l'application de la RTT serait de 0,7 point en 2005, soit l'équivalent de 250 000 emplois.

Impact de la RTT sur le taux de chômage (en points de PIB)



2.1.4 Résultats du scénario A2

Le scénario « Achèvement de la construction européenne » a fait l'objet d'une variante ayant trait aux conséquences du passage aux 35 heures.

On suppose dans ce scénario que la RTT est de 8 % contre 6 % dans le scénario A1, tandis que les gains de productivité sont inchangés par rapport au scénario de référence (4,5 %). Les gains de productivité ne compensent donc que 56 % de la réduction du temps de travail.

Dans le même temps, le montant des aides de l'État correspond à celui qui aurait laissé le taux de marge des entreprises invariant si les gains de productivité avaient représenté 75 % du niveau de la réduction du temps de travail effectif. Le montant des aides de l'État ne correspondant pas aux gains de productivité effectifs, le taux de marge des entreprises se dégrade.

Contributions des différentes composantes du PIB à sa croissance en volume
(en points de PIB)

		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Croissance du PIB (1)+(2)+(3)+(4)+(5)		**2,5**	**3,3**	**2,2**	**2,5**	**2,3**	**2,4**	**2,3**	**2,4**	**2,4**
Consommation finale totale	(1)	0,6	2,4	1,8	1,8	1,8	1,8	1,6	1,4	1,4
Dont consommation des ménages		*0,6*	*2,4*	*1,7*	*1,8*	*1,8*	*1,8*	*1,6*	*1,4*	*1,4*
Investissement	(2)	0,1	0,9	0,6	1,0	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7
Dont investissement des entreprises		*0,1*	*0,8*	*0,4*	*0,4*	*0,4*	*0,4*	*0,4*	*0,5*	*0,5*
Exportations	(3)	4,3	2,5	0,8	1,3	1,4	1,6	1,8	1,9	2,0
Importations	(4)	-2,6	-3,0	-1,2	-1,8	-1,6	-1,6	-1,8	-1,6	-1,6
Variations de stocks	(5)	0,2	0,5	0,2	0,1	0,1	0,1	0,0	0,1	0,05

(Source : INSEE jusqu'en 1998 ; prévisions Quantix)

Malgré la forte contribution de la consommation des ménages à la croissance, le volume du PIB est inférieur à celui calculé dans le scénario A1. Le ralentissement de la croissance de l'investissement et la plus faible contribution des échanges extérieurs expliquent le phénomène.

Croissance du PIB en volume - Taux de croissance en %

	1999	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*
Scénario de référence A1	2,2 %	2,6 %	2,5 %	2,6 %	2,7 %	2,8 %	2,8 %
Scénario A2	2,2 %	2,5 %	2,3 %	2,4 %	2,3 %	2,4 %	2,4 %

(Source : Quantix)

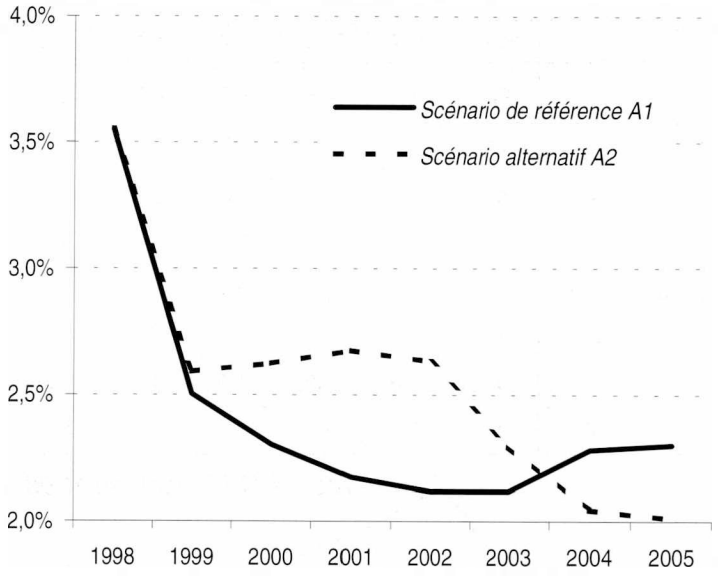
Le différentiel entre réduction du temps de travail et gains de productivité étant plus fort dans le scénario A2, les entreprises sont amenées à embaucher davantage de salariés pour un niveau donné de production. La déformation du partage de la valeur ajoutée en faveur des salaires se traduit par une plus forte croissance de la masse salariale et de la consommation dans le scénario A2.

Consommation finale des ménages et taux de croissance de la consommation en volume

	1999	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*
Consommation finale des ménages (milliards de francs 1980)	2 452,5	2 516,8	2 584,1	2 652,1	2 713,0	2 768,5	2 824,1
Taux de croissance de la consommation en volume	2,6 %	2,6 %	2,7 %	2,6 %	2,3 %	2,0 %	2,0 %

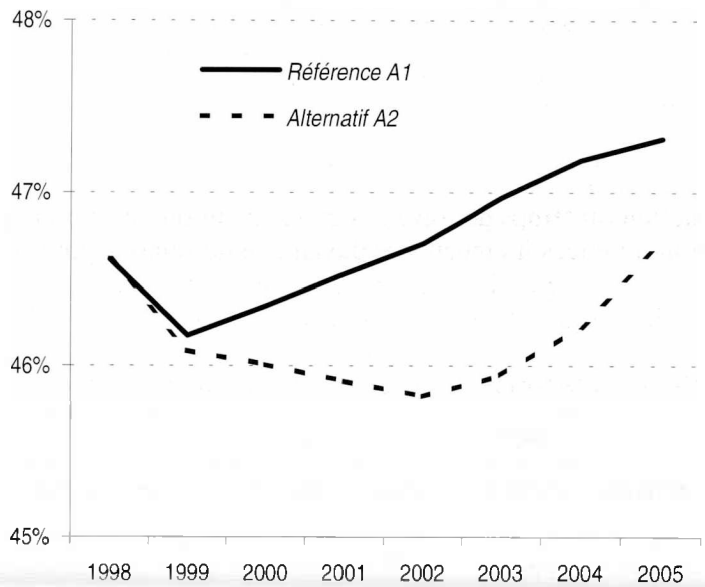
(Source : Quantix)

Consommation finale des ménages - Taux de croissance en %



Dans ce scénario les entreprises ne parviennent pas à l'objectif préétabli de gains de productivité qui détermine le montant des aides gouvernementales. Cet écart explique la détérioration de leur taux de marge.

Taux de marge des entreprises



La dégradation du taux de marge conduit les entreprises à réduire leurs investissements par rapport au scénario de référence A1.

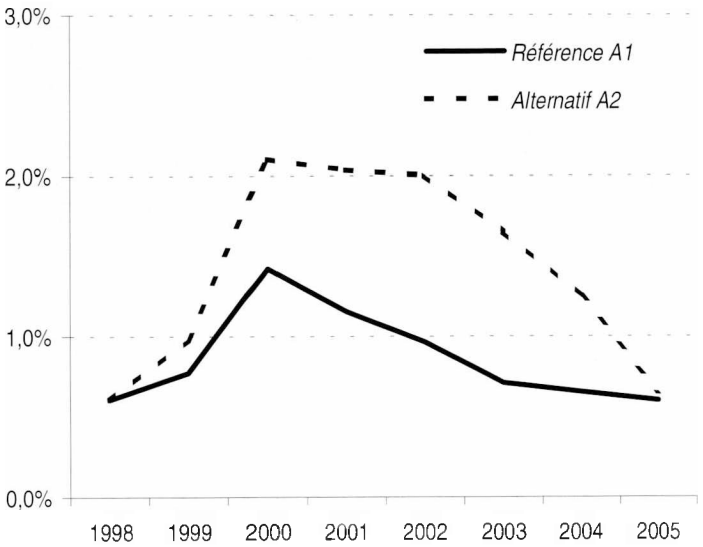
Investissement des entreprises en volume - Taux de croissance en %

	1999	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*
Scénario de référence A1	3,4 %	3,6 %	4,0 %	4,2 %	4,4 %	4,6 %	4,6 %
Scénario A2	3,4 %	3,0 %	3,1 %	3,2 %	3,1 %	3,5 %	3,5 %

(Source : Quantix)

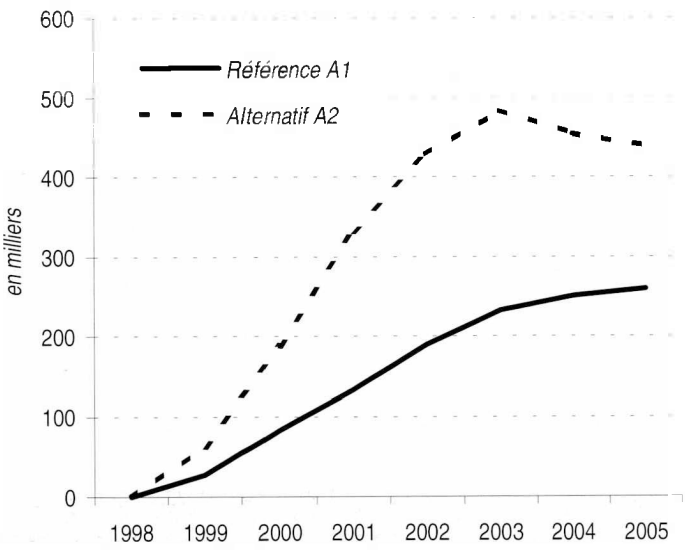
Parallèlement, pour limiter la baisse de leur marge, les entreprises répercutent le surcoût lié à la RTT sur les prix à la production. La hausse se transmet rapidement aux prix de détail qui, dans le scénario A2, se tendent temporairement pour permettre aux entreprises de reconstituer leur marge.

Taux d'inflation



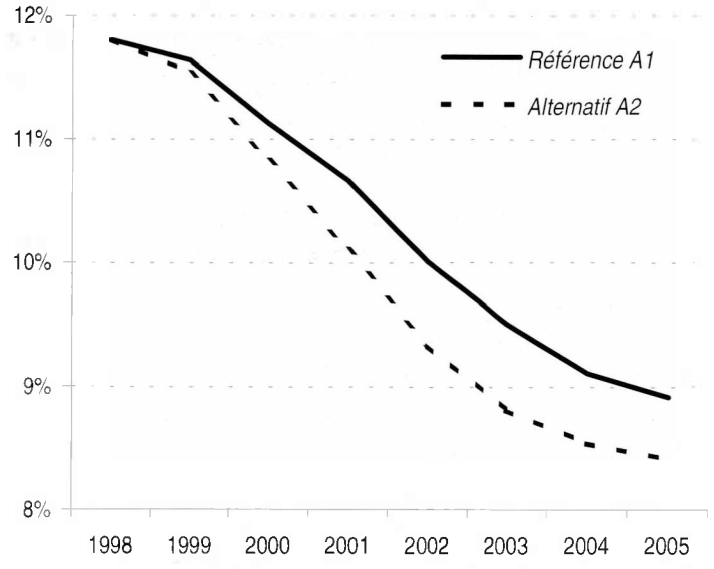
Dans le scénario A2, la RTT permet d'assainir significativement le marché du travail. En termes de création d'emploi, le gain serait de 450 000 personnes par rapport à un scénario sans RTT et de 200 000 par rapport au scénario de référence.

Nombre d'emplois salariés créés dans les scénarios A1 et A2 par rapport à un scénario sans application des 35 heures

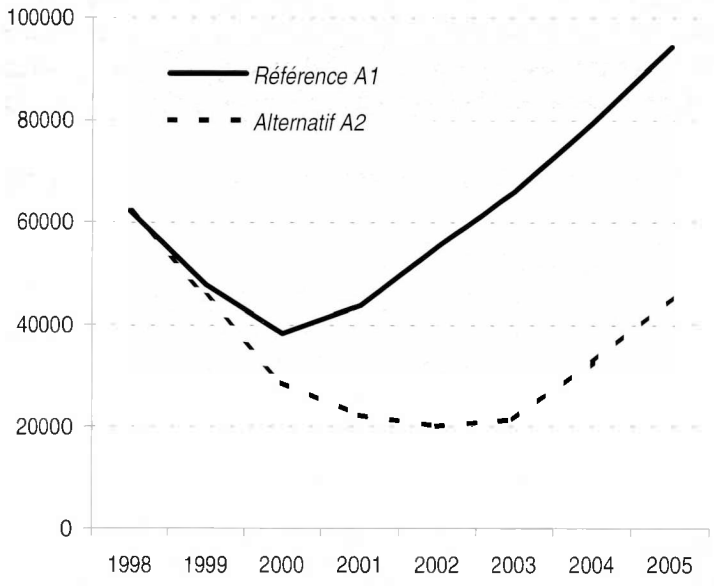


Cette augmentation de l'emploi salarié se traduirait par une réduction d'un demi-point du taux de chômage qui s'établirait à 8,5 % en 2005 dans le scénario A2, contre 9 % dans l'hypothèse de référence.

Taux de chômage (en % de la population)



Solde des échanges extérieurs
(en millions de francs 1980)



Dans cette simulation, la contribution du solde commercial à la croissance est plus faible que dans le scénario de référence. En effet, le dynamisme de la consommation entraîne une accélération des importations, tandis que la hausse des prix limite la compétitivité à l'exportation des producteurs nationaux.

2.2 Scénario B : « Dérégulation des marchés »

L'Organisation mondiale du commerce (la « WTO » a pris le relais du « GATT ») estime l'impact de l'Uruguay Round sur le produit économique mondial entre plus 100 milliards de dollars et plus

500 milliards de dollars. La fourchette tient compte des différentes méthodologies possibles et des marges d'erreur.

En Europe, la Commission a calculé qu'entre 1989 et 1993 le revenu s'était accru à un rythme supérieur de 1 à 1,5 % à celui qu'aurait eu la croissance du revenu en l'absence de création d'un marché unique.

Les principaux calculs empiriques confirment donc que le développement du commerce a une influence positive sur la croissance économique, même si la relation entre commerce et croissance est indirecte. En effet, la littérature montre que la libéralisation du commerce n'accélère pas directement la croissance économique, mais indirectement à travers l'influence qu'elle a sur les déterminants de la croissance et notamment l'investissement et l'épargne.

Compte tenu des vecteurs de transmission de la croissance, les vertus présumées de la libéralisation du commerce international peuvent dans certains cas n'être perceptibles qu'à moyen terme. La remarque est d'autant plus vraie pour les pays mal préparés à l'ouverture des frontières.

Dans ce cas, la libéralisation des échanges place les producteurs de secteurs jusque-là protégés en compétition directe avec la concurrence mondiale.

Les défenseurs de la dérégulation des marchés arguent que le revenu additionnel provenant des secteurs compétitifs et de l'investissement direct en provenance de l'étranger (FDI) permet aux autorités de financer la restructuration des secteurs abrités ou de les aider à réorienter leurs productions en fonction de leurs avantages comparatifs.

Comme on le pressent, les avantages retirés à court terme de la libéralisation du commerce peuvent être très variables d'un pays à l'autre. Pour les pays dont les choix politiques ont conduit au maintien de secteurs peu compétitifs *via* une stratégie de subventions ou de protections tarifaires, la dérégulation des marchés peut entraîner des arbitrages brutaux et avoir des conséquences socio-économiques inquiétantes à court terme. Toutefois, la majorité des échanges de la zone euro étant des échanges intrazone, l'Europe semble relativement moins exposée que d'autres zones.

2.2.1 Environnement international

■ *Un scénario largement exploratoire*

A la fin du cycle d'Uruguay, les autorités compétentes ont pris l'engagement ferme d'avoir, à la fin de notre siècle, notamment à la fin de l'année 1999, une nouvelle phase de négociations pour continuer dans la voie de la libéralisation dans les secteurs de l'agriculture et des services, mais aussi pour reprendre les négociations sur la propriété intellectuelle et, à la lumière des décisions prises à Singapour, engager éventuellement une négociation sur les investissements et les règles de concurrence.

Le prochain cycle de négociations à l'OMC (« cycle du millénaire ») pourrait avoir lieu en 2000, et les éventuelles mesures de libéralisation en découlant ne seraient vraisemblablement pas effectives avant 2001.Compte tenu de la complexité des accords négociables, il est extrêmement difficile d'en imaginer les conséquences sur le volume du commerce mondial et sur la croissance économique d'une zone donnée. Par conséquent, les hypothèses retenues dans ce scénario B sont extrêmement sommaires, et pour simuler l'impact d'une dérégulation des marchés sur l'économie française, on a joué essentiellement sur le volume du commerce et les prix à l'importation. Par ailleurs, pour refléter l'incidence de la libéralisation des échanges, le niveau des subventions distribuées a été graduellement réduit.

2.2.1.1 Commerce mondial

Par construction, le scénario envisage une libéralisation des échanges qui favoriserait une accélération du commerce mondial. La stimulation des échanges se traduirait par une croissance moyenne du commerce mondial de 6,5 % sur la période 2000-2005, soit un rythme légèrement supérieur à sa croissance de long terme (6 %).

Volume du commerce mondial - Variations en %

1997	1998	1999	Moyenne 2000 – 2005
9,1 %	3,6 %	3,2 %	6,5 %

(Source : Estimation Quantix à partir des données OCDE et « Consensus Forecasts »)

2.2.1.2 Prix et taux d'intérêt

■ *Prix à l'importation*

Dans le cas d'une libéralisation des échanges, la baisse des prix à l'importation se traduit naturellement par un plus fort taux de pénétration des importations.

Prix des importations françaises
(valeurs unitaires moyennes)

	1998	1999	Moyenne 2000 – 2005
% de variation	-0,4 %	1,1 %	-2,5 %

(Source : Estimation Quantix)

On peut imaginer que les secteurs qui verraient la part de leur production nationale se réduire au bénéfice des importations sont soit les secteurs largement subventionnés comme le secteur agricole, soit les secteurs dans lesquels la part des salaires dans la valeur ajoutée est forte et dont la main-d'œuvre est peu qualifiée. A titre d'illustration, on peut lister quelques secteurs qui semblent particulièrement exposés.

Secteurs	Part des salaires dans la VA	Rémunération du secteur/rémunération moyenne	Exportations/Importations	Taux de pénétration des importations *
Cuir, chaussures	66 %	-20 %	62 %	73 %
Textiles, habillement	69 %	-17 %	76 %	54 %
Biens d'équipement ménager	67 %	-19 %	84 %	69 %
Bois, meubles	62 %	-11 %	79 %	28 %

* = importations/[production + importations – exportations]

(Source : à partir des Comptes nationaux 1997, INSEE)

Toutefois, le taux de pénétration des importations est déjà élevé dans ces secteurs, ce qui tend à prouver que le degré d'ouverture de l'économie française est déjà relativement fort. Cette remarque est confortée par les calculs de l'OMC sur l'évolution des tarifs douaniers[29] avant et après le cycle d'Uruguay dans différents pays et notamment la zone euro. L'étude fait apparaître que plus les pays sont développés, moins leurs barrières tarifaires sont élevées.

[29] Les seuls tarifs douaniers ne reflètent cependant pas le degré de protectionnisme d'un pays.

Moyennes tarifaires appliquées avant et après le cycle d'Uruguay (en %)

Pays	*Avant*	*Après*	*Taux de baisse*
Corée	18,0	8,3	- 53,9 %
Brésil	40,6	27,0	- 33,5 %
Thaïlande	37,3	28,0	- 24,9 %
Venezuela	50,0	30,9	- 38,2 %
Inde	71,4	32,4	- 54,6 %
Mexique	46,1	33,7	- 26,9 %
Union européenne	5,7	3,6	- 34,8 %
États-Unis	5,4	3,5	- 38,6 %
Canada	9,0	4,8	- 46,7 %
Australie	20,1	12,2	- 63,1 %
Japon	3,9	1,7	-56,4 %

(Source : OMC - Genève)

■ *Prix du pétrole*

Le surcroît de croissance lié à l'accélération du commerce mondial contribuerait à tendre légèrement le prix de l'énergie.

Prix du pétrole brut

	1998	*1999*	*Moyenne 2000 – 2005*
(par baril « Brent »)	12,80 $	16,00 $	21,50 $

(Source : Estimation Quantix)

■ *Taux d'intérêt*

Le développement du commerce mondial a des effets positifs sur l'investissement, qu'il s'agisse d'investissement de rattrapage ou d'investissement direct à l'étranger. En raison du surcroît d'investissement, on imagine une certaine tension sur les taux d'intérêt longs, reflet de l'ajustement épargne/investissement.

Taux d'intérêt nominaux à long terme

	1998	*1999*	*Moyenne 2000 – 2005*
États-Unis	5,3 %	5,8 %	5,4 %
Japon	1,3 %	1,5 %	2,5 %
Zone euro	4,6 %	4,7 %	4,8 %

(Source : Estimation Quantix à partir des données OCDE et « Consensus Forecasts »)

2.2.1.3 Taux de change

Les États-Unis, qui sont des exportateurs majeurs, tireraient parti de la libéralisation. Leur avance dans les technologies de l'information ainsi que leur positionnement fort dans les services et dans l'agriculture notamment, contribueraient à conforter leur place de premier exportateur mondial. Dans ce cas de figure, le dollar resterait ferme, notamment vis-à-vis de l'euro.

Grille des taux de change 1 $US = ...

	1998	*1999*	*Moyenne 2000 – 2005*
1 euro = ...$	1,11	1,05	1,047
1 F. =...$	5,90	6,23	6,27

(Source : calculs Quantix à partir des données OCDE et « Consensus Forecasts »)

2.2.2 Contexte national

2.2.2.1 Passage de la durée légale du travail de 39 à 35 heures

Dans un scénario de libéralisation du commerce et de l'investissement, la loi sur la réduction du temps de travail serait ajournée.

2.2.2.2 Régimes de retraite

La charge que fait peser notre système de protection sociale sur le coût du travail constituerait un handicap concurrentiel pour les entreprises françaises. Le système par répartition ne serait pas consolidé et les bases d'une protection vieillesse individuelle par capitalisation seraient jetées. Le développement d'une épargne de cycle de vie contribuerait à tendre les taux d'épargne.

2.2.3 Résultats du scénario B

Contributions des différentes composantes du PIB à sa croissance (en volume)
Points de PIB

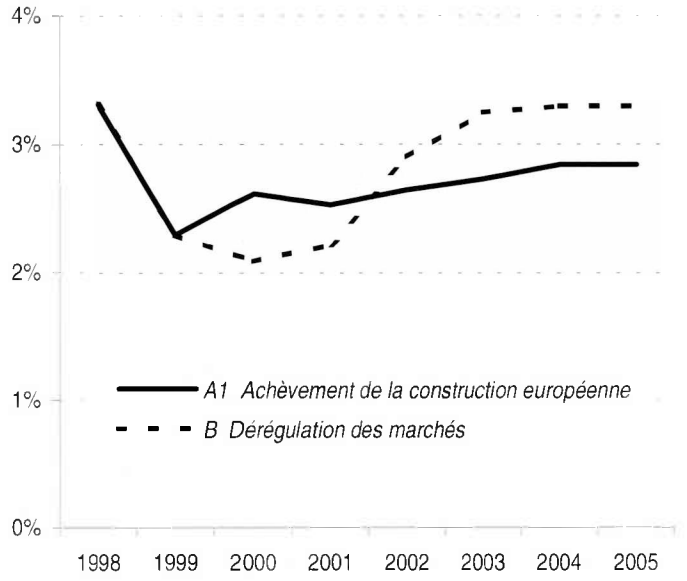
	1997	*1998*	*1999*	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*
Croissance du PIB (1)+(2)+(3)+(4)+(5)	**2,5**	**3,3**	**2,2**	**2,1**	**2,2**	**2,9**	**3,2**	**3,3**	**3,3**
Consommation finale totale (1)	0,6	2,4	1,8	1,2	0,9	1,2	1,5	1,5	1,5
Dont consommation des ménages	*0,6*	*2,4*	*1,7*	*1,2*	*0,9*	*1,2*	*1,5*	*1,5*	*1,5*
Investissement (2)	0,1	0,9	0,6	0,8	0,7	1,0	1,2	1,1	1,1
Dont investissement des entreprises	*0,1*	*0,8*	*0,4*	*0,4*	*0,5*	*0,7*	*0,8*	*0,8*	*0,9*
Exportations (3)	4,3	2,5	0,8	1,6	1,8	2,3	2,6	2,7	2,8
Importations (4)	-2,6	-3,0	-1,2	-1,5	-1,3	-1,9	-2,0	-2,1	-2,1
Variations de stocks (5)	0,2	0,5	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	0,1

(Source : INSEE en 1998 ; prévisions Quantix)

Compte tenu des hypothèses adoptées, il apparaît qu'après une période de ralentissement transitoire, le scénario B contribuerait à l'accélération de la croissance économique nationale par le truchement de la demande extérieure. La contrepartie de cette croissance serait un taux de chômage relativement élevé.

Si l'on compare la croissance calculée dans les scénarios A et B, on constate qu'à partir de 2002, le scénario « Dérégulation des marchés » domine le scénario de référence. Le rythme de croissance dépasserait 3 % l'an et serait très soutenu au regard des normes françaises.

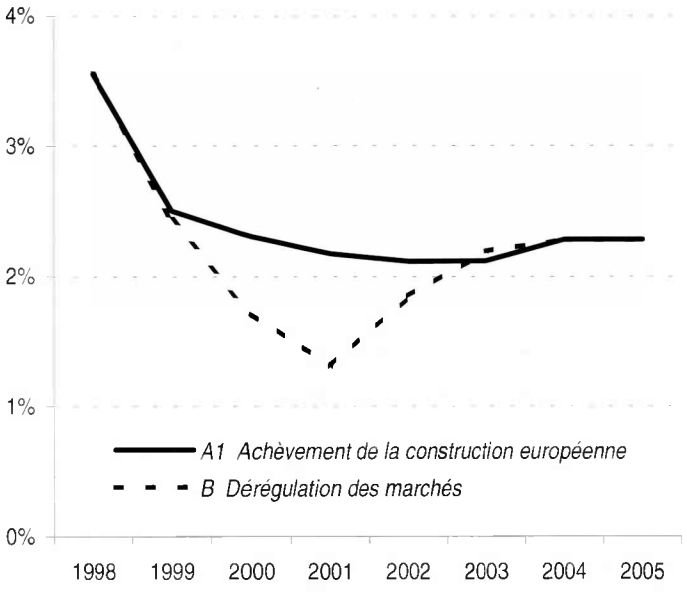
Croissance du PIB en volume



Mais cette forte croissance au niveau agrégé ne se retrouve pas sur toutes ses composantes. Ainsi, la consommation des ménages contribuerait assez faiblement à l'accélération de l'activité et l'accroissement de la consommation serait en moyenne inférieur à celui calculé dans le scénario A1.

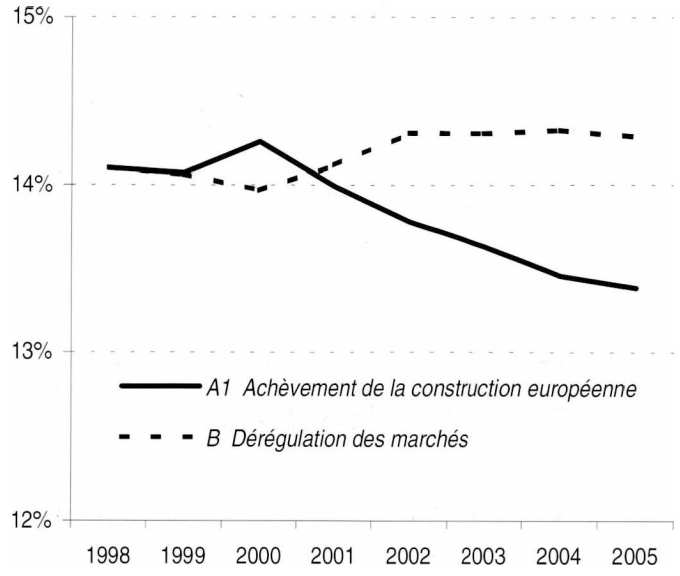
La relative faiblesse de la consommation s'explique par plusieurs facteurs. Tout d'abord, du fait d'une pression concurrentielle accrue, liée à la libéralisation supposée des échanges, les producteurs nationaux vont perdre des parts de marché.

Consommation finale des ménages (taux de croissance en %)



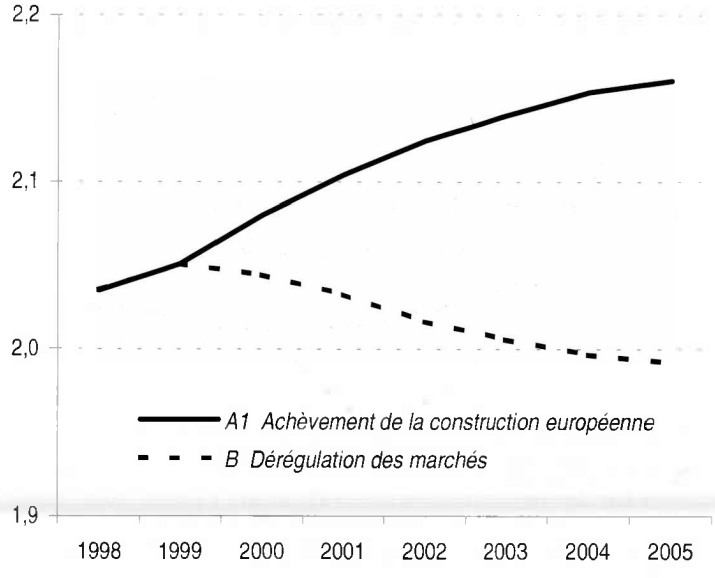
Par ailleurs, le développement d'un complément de retraite par capitalisation se traduirait par une hausse durable des taux d'épargne. Le différentiel serait de 1 point par rapport au scénario A1.

Taux d'épargne (en %)



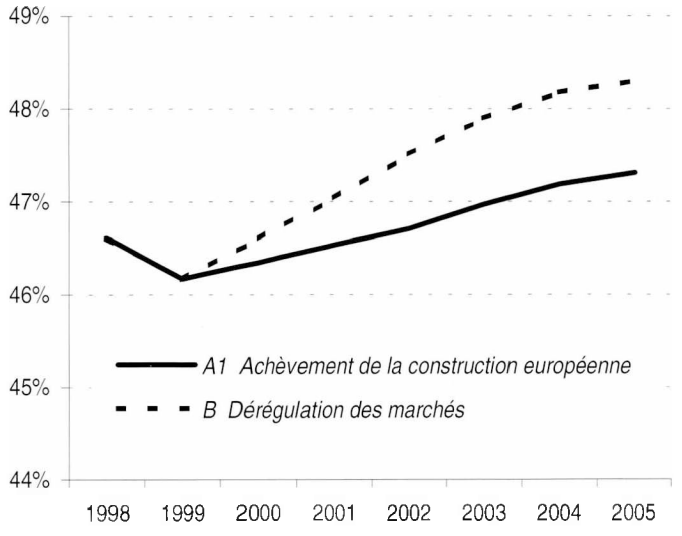
Si le scénario s'avère défavorable pour les secteurs concurrencés par les importations, il est avantageux pour les exportateurs nationaux. Ces derniers bénéficient de la dépréciation de l'euro vis-à-vis du dollar et de la déflation importée.

Indice des prix – base 1 en 1980

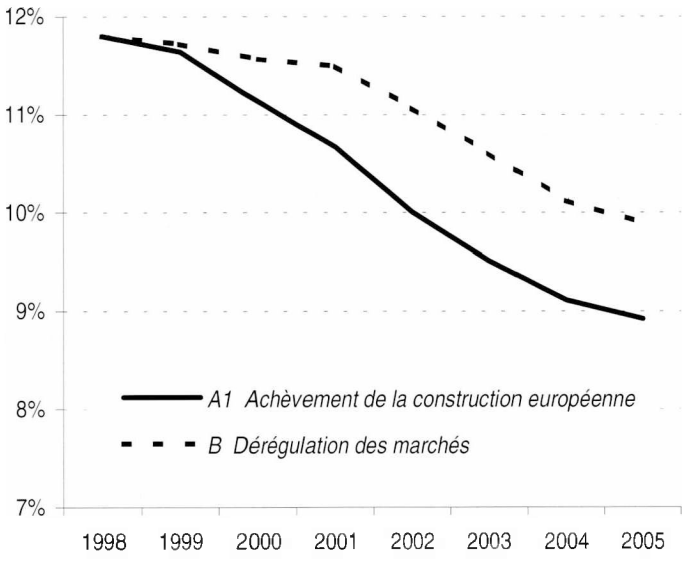


Par ailleurs, la détérioration du marché du travail permet un ralentissement des salaires. L'effet conjugué de ces différents facteurs favorise l'appréciation des taux de marge des entreprises et renforce leur compétitivité à l'export.

Taux de marge des entreprises



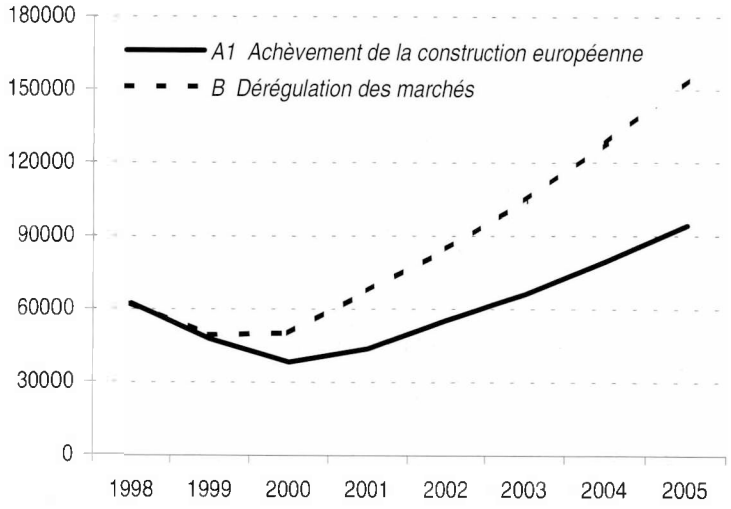
Taux de chômage (en % de la population active)



La plus grande exposition des entreprises à la concurrence se traduit par une dégradation du marché du travail relativement au scénario A1. Après une période d'ajustement, le chômage diminue graduellement pour atteindre 10 % en fin de projection, soit un écart de 1 point avec le scénario de référence.

La comparaison des balances commerciales des scénarios A1 et B révèle le rôle central du commerce extérieur dans le scénario de dérégulation des marchés. La faiblesse de la demande intérieure limite la progression des importations tandis que les exportateurs nationaux bénéficient de l'embellie du commerce mondial consécutive à la libéralisation des échanges.

Solde des échanges extérieurs
(en millions de francs 1980)



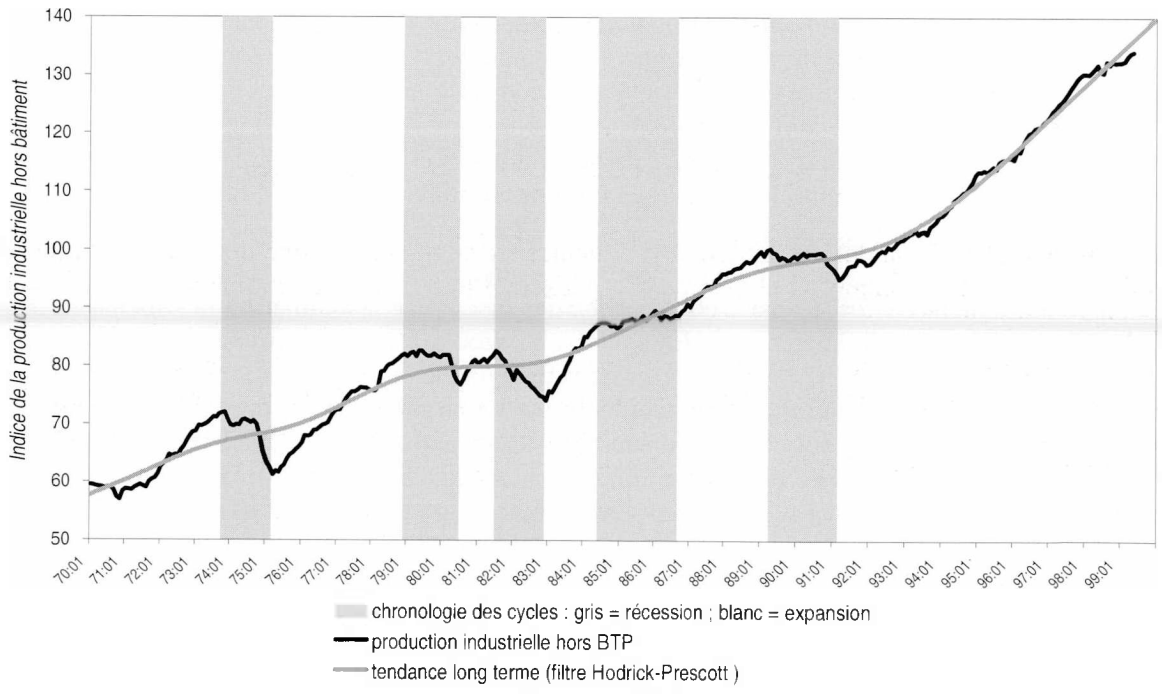
2.3 Scénario C : « Crise financière internationale »

Ce dernier scénario envisage les conséquences d'un correctif boursier de l'ordre de 20 à 30 % aux États-Unis.

2.3.1 Environnement international

Si le cycle de croissance historiquement long que connaissent les États-Unis depuis près de dix ans a incontestablement contribué à soutenir la croissance mondiale, la dynamique de la croissance américaine est plus inquiétante.

USA – Production industrielle et cycles économiques



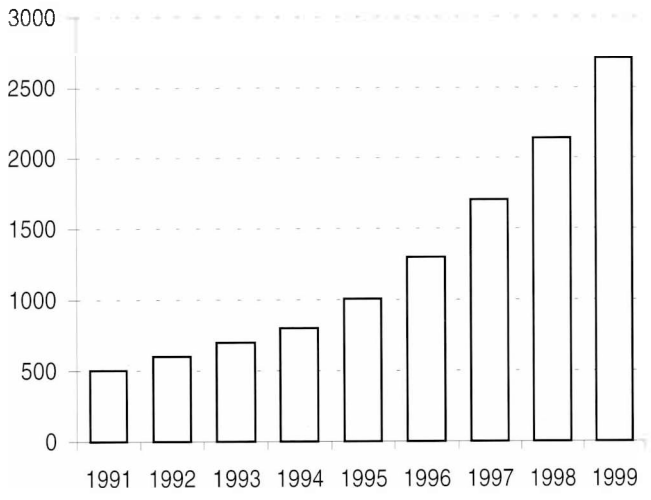
(Source : US Department of Commerce ; calculs Quantix)

Au-delà des commentaires avancés pour expliquer la durée et la vigueur exceptionnelle de cette croissance (certains analystes parlent de « new age »), l'analyse des données fondamentales de l'économie nord-américaine révèle d'inquiétants déséquilibres.

À l'origine, la vigueur de la croissance nord-américaine trouve sa source dans le développement des nouvelles technologies de l'information (Internet...).

Les perspectives de profitabilité liées à l'éclosion de ces nouveaux secteurs d'activité ont très rapidement conduit à une envolée des cours boursiers (Nasdaq). Cet essor a été prolongé par l'afflux de capitaux étrangers qui, devant les faibles perspectives de croissance en Europe et en Asie, se sont massivement placés sur les marchés boursiers et obligataires nord-américains.

Nasdaq Composite Index



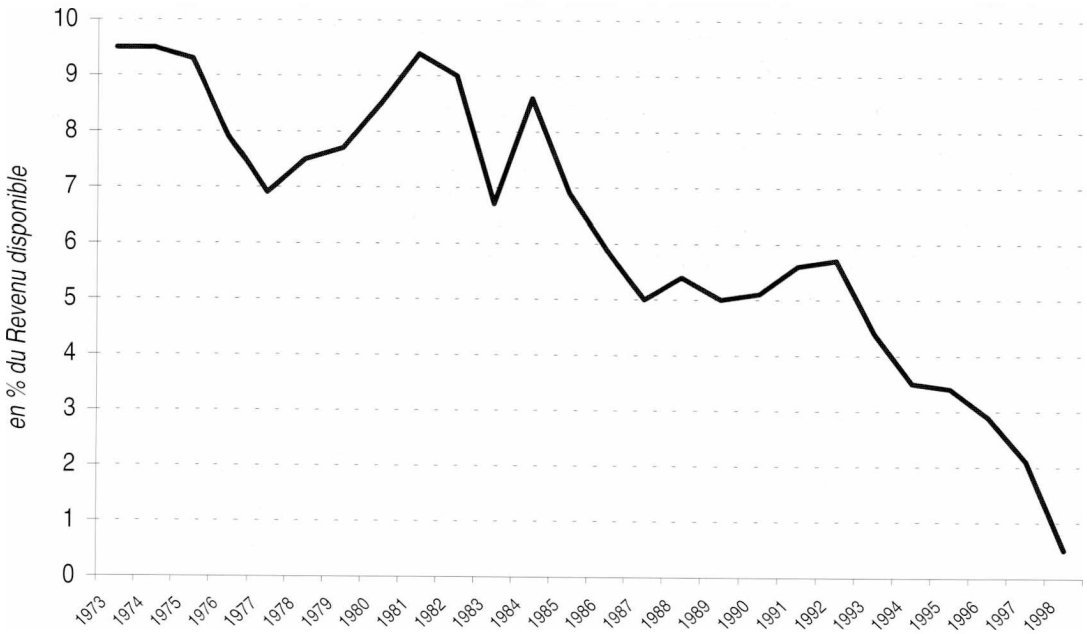
(Source : Nasdaq)

La hausse des prix des actions induite par l'afflux de capitaux a dopé les dépenses d'investissement des branches liées aux nouvelles technologies et contribué à renforcer leur position. Le marché des logiciels informatiques est maintenant le troisième secteur industriel le plus important aux États-Unis. Depuis 1990, l'industrie logicielle a connu une croissance de 12,5 %, deux fois et demie plus rapide que l'économie en général. À titre d'illustration, rappelons que les entreprises de haute technologie de la seule Silicon Valley[30] possèdent une capitalisation boursière totale de 450 milliards de dollars, soit un montant quasiment équivalent à la totalité de la capitalisation boursière de la France. En comparaison, les manufacturiers d'automobiles de Détroit ont une capitalisation de 100 milliards de dollars.

L'évolution du prix des actifs boursiers a eu, *via* le comportement des ménages, un rôle d'entraînement remarquable sur le reste de l'économie américaine. En effet, la croissance de l'activité a été considérablement renforcée par l'envolée des dépenses de consommation des ménages liée à la hausse de leur patrimoine financier. Aux États-Unis, environ 50 % du patrimoine financier des ménages se compose d'actifs risqués, c'est-à-dire volatils et sensibles aux fluctuations des cours boursiers. Le système de couverture partiel du risque vieillesse par l'épargne explique en partie le phénomène, et l'on estime que les ménages américains détiennent 60 % des actions cotées. La structure de la richesse financière de ces ménages a donc un rôle central dans le mécanisme de transmission de la croissance à l'ensemble de l'économie : devant la hausse de leur richesse patrimoniale consécutive à l'envolée des cours boursiers (doublement du patrimoine financier depuis 1990), les ménages ont réduit les flux d'épargne nécessaires à la constitution d'un patrimoine destiné au lissage de leur consommation sur le cycle de vie.

[30] Région californienne dans laquelle sont localisées 20 % des entreprises mondiales de haute technologie.

USA – Taux d'épargne des ménages



(Source : Bureau of Economic Analysis)

La hausse de la consommation a contribué à la propagation de la croissance dans l'ensemble des secteurs de l'économie, renforçant ainsi les perspectives de plus-values boursières. Ce processus cumulatif d'anticipations a conduit à la déconnexion entre la sphère réelle et la sphère financière.

Les « Price Earning Ratio » (PER), instruments traditionnels d'évaluation de la soutenabilité des cours boursiers, sont historiquement élevés. Les niveaux qu'ils atteignent en moyenne (supérieurs à 30 sur le S & P500) ne sont réalistes que si les opérateurs anticipent durablement une profitabilité supérieure à deux chiffres, ce qui ne semble pas tenable sur longue période.

Un réajustement boursier brutal est donc probable. Son échéance est en revanche plus incertaine et dépendra de la politique monétaire américaine et/ou des perspectives de croissance en Asie et en Europe. En effet, la politique de hausse des taux d'intérêt conduite par les autorités monétaires américaines (US Federal Reserve Bank), pour éviter la surchauffe de l'économie et lutter contre les tensions inflationnistes, devrait conduire à un ralentissement de l'activité. Ce ralentissement se traduirait par une révision à la baisse des anticipations de profitabilité peu compatible avec le niveau actuel du cours des actions.

Par ailleurs, nous l'avons souligné, Européens et Asiatiques ont investi massivement sur le marché des actions et sur le marché obligataire américain. Ces capitaux flottants sont par nature très volatils et les perspectives de reprise ou de normalisation de l'activité qui se dessinent en Asie et en Europe devraient se traduire par une réallocation planétaire des investissements boursiers et obligataires.

Dans ce scénario, la bulle spéculative ne manquerait pas d'éclater. La chute du prix des actifs déprécierait la valeur du patrimoine des ménages et déboucherait sur une contraction de la consommation, que la détente prévisible des taux d'intérêt ne suffirait pas à enrayer (à l'image de la récession japonaise). Le recul de l'activité américaine se propagerait au reste du monde et déboucherait sur une récession généralisée et durable. La délocalisation des capitaux pèserait sur le change du dollar qui baisserait notamment par rapport à l'euro.

Les conséquences d'une crise financière internationale sur l'économie française ont été chiffrées à partir des travaux préliminaires de l'« European Business Cycle Analysis [31] ». Le scénario C explore

[31] European Business Cycle Analysis : «The European Economy in 1999 and 2000». Report prepared by: CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis, The Hague. Institut für Weltwirtschaft an der Universität

les conséquences d'une baisse initiale de 20 à 30 % des marchés boursiers aux États-Unis. On a supposé en outre que le correctif se propagerait à divers degrés à l'ensemble des marchés boursiers mondiaux.

IMPACT SUR LA CROISSANCE D'UNE CORRECTION BOURSIERE AUX ÉTATS-UNIS ET EN EUROPE

L'OFCE quantifie à l'aide du modèle MIMOSA l'impact sur l'économie d'une correction boursière aux États-Unis[32]. Les hypothèses sont une dépréciation des actifs financiers de 20 % en Europe et aux États-Unis qui s'accompagne d'un assouplissement immédiat de la politique monétaire.

Les résultats sont présentés ci-dessous, en écart au compte central.

Impact d'une correction boursière aux États-Unis et en Europe
en écarts au compte central, en %

	1ère année	2ème année	3ème année
PIB (en %)			
États-Unis	-0,8	-1,1	-1,2
Union européenne	-0,4	-0,7	-0,8
France	***-0,3***	***-0,6***	***-0,6***
Prix de la consommation (en %)			
États-Unis	0,0	-0,3	-0,7
Union européenne	0,0	-0,2	-0,4
Balance courante (en milliards de $)			
États-Unis	17	30	36
Union européenne	-4	-6	-10
Chômage (en points)			
États-Unis	0,3	0,7	0,8
Union européenne	0,1	0,3	0,4
Solde public (en points de PIB)[1]			
États-Unis	-0,1	-0,3	-0,3
Union européenne	-0,1	-0,2	-0,2
Taux d'intérêt à court terme (en points)			
États-Unis	-0,7	-1,2	-1,6
Euro11	-0,3	-0,5	-0,6
Taux de change (en %)[2]			
Euro11	-1,0	-1,4	-1,4

[1] La réduction du solde public ne comprend pas les pertes fiscales liées à de moindres plus-values

[2] Un signe – signifie une appréciation vis-à-vis du dollar

(Source : modèle MIMOSA, OFCE)

Kiel, Kiel. National Institute for Economic and Social Research, London. Observatoire français de conjoncture économique (OFCE), Paris. PROMETEIA, Bologna. May 1999.

[32] La lettre de l'OFCE n°183, mars 1999

2.3.1.1 Commerce mondial

Le ralentissement de la croissance mondiale, initié par la baisse du cours des actions, se traduirait par un ralentissement significatif de la croissance du volume du commerce mondial. Sur la période 2000-2005, la croissance du commerce mondial serait inférieure de 2 points à celle escomptée dans le scénario tendanciel d'« achèvement de la construction européenne » (A1).

Volume du commerce mondial - Variations en %

1997	*1998*	*1999*	*Moyenne 2000 – 2005*
9,1 %	3,6 %	3,2 %	3,6 %

(Source : Estimation Quantix à partir des données European Business Cycle Analysis)

2.3.1.2 Prix et taux d'intérêt

■ ***Prix du pétrole***

Le prix du pétrole est largement dépendant de la croissance économique. Le ralentissement de l'activité que nous envisageons dans ce scénario de rupture marquée contribue à stabiliser en moyenne les prix de l'énergie sur la période de projection.

Prix du pétrole brut

	1998	*1999*	*Moyenne 2000 – 2005*
(par baril « Brent »)	12,80 $	16,00 $	16,00 $

(Source : Estimation Quantix)

■ ***Taux d'intérêt***

Dans un contexte de forte baisse des indices boursiers, les investisseurs se porteraient massivement sur le marché des obligations d'État, titres considérés comme plus sûrs. Par ailleurs, la détente de la politique monétaire de la « Federal Reserve » serait plus prononcée dans ce scénario. Pour éviter un recul trop marqué de l'activité, le mouvement serait suivi par l'ensemble des places. Compte tenu de la configuration actuelle des taux d'intérêt, la marge de baisse aux États-Unis serait plus importante que pour le reste des pays développés.

Taux d'intérêt nominaux à long terme

	1998	*1999*	*Moyenne 2000 – 2005*
États-Unis	5,3 %	5,8 %	4,2 %
Japon	1,3 %	1,5 %	2,32 %
Zone euro	4,6 %	4,7 %	3,9 %

(Source : Estimation Quantix à partir des données European Business Cycle Analysis)

2.3.1.3 Taux de change

Sous l'action conjuguée de la baisse de l'activité et du recul des taux d'intérêt, le dollar s'affaiblirait transitoirement vis-à-vis de l'euro.

Grille des taux de change 1 $US = ...

	1998	*1999*	*Moyenne 2000 – 2005*
1 euro = ...$	1,11	1,05	1,16
1 F = ...$	5,90	6,23	5,86

(Source : calculs Quantix à partir des données European Business Cycle Analysis)

2.3.2 Contexte national

2.3.2.1 Passage de la durée légale du travail de 39 à 35 heures

La mise en place des 35 heures est équivalente à celle du scénario de référence A1.

Les hypothèses du scénario C : « Crise financière internationale »

	1998	*1999*	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*
Salariés du secteur marchand concernés par la RTT (%)	0	20,1	60,3	76,9	96,7	100	100	100
Durée du travail (%)	0	-1,2	-2,8	-4,6	-5,4	-6,0	-6,0	-6,0
Impact macroéconomique de la réduction du temps de travail								
Productivité du travail (en %)	0	0,9	2,1	3,5	4,1	4,5	4,5	4,5
Taux de salaire horaire (%)	0	1,2	2,7	4,3	4,7	4,9	4,7	4,5

(Source : Quantix)

2.3.2.2 Régimes de retraite

Dans un contexte de récession économique, la consolidation de l'édifice par répartition serait différée. La constitution d'une épargne de précaution contribuerait à rigidifier les taux d'épargne. Les ménages puiseraient moins dans leur épargne pour faire face à un choc sur leur revenu et, comme ce fut le cas au cours des années 90, le rôle amortisseur de l'épargne serait moindre qu'escompté. Le développement d'une épargne de précaution contribuerait en outre à limiter l'impact du rapatriement vraisemblable de capitaux américains sur le financement des entreprises nationales.

2.3.3 Résultats du scénario C

Les résultats de ce scénario sont comparés à ceux du scénario de référence A1.

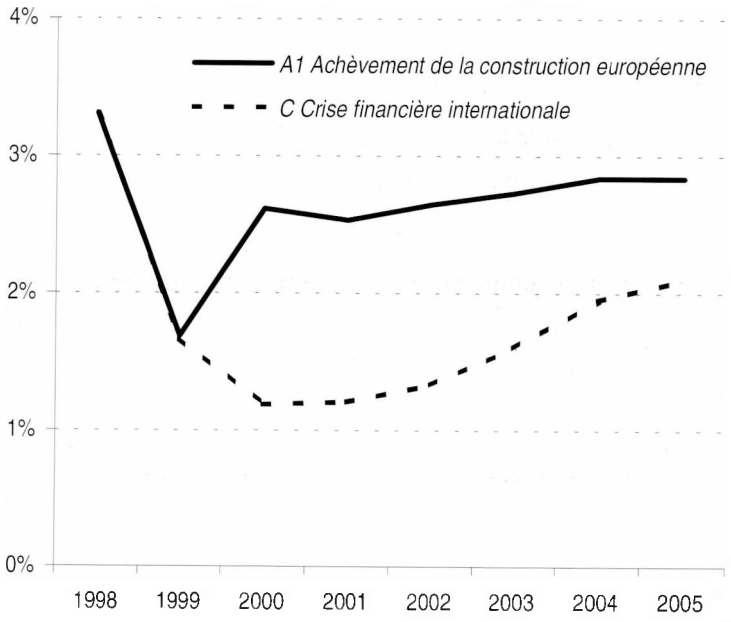
Contributions des différentes composantes du PIB à sa croissance en volume
(en points de PIB)

		1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Croissance du PIB (1)+(2)+(3)+(4)+(5)		**2,5**	**3,3**	**2,2**	**1,2**	**1,2**	**1,3**	**1,6**	**2,0**	**2,1**
Consommation finale totale	(1)	0,6	2,4	1,8	0,8	0,9	0,7	0,9	1,0	1,0
Dont consommation des ménages		*0,6*	*2,4*	*1,7*	*0,8*	*0,9*	*0,7*	*0,9*	*1,0*	*1,0*
Investissement	(2)	0,1	0,9	0,6	0,7	0,3	0,4	0,6	0,6	0,6
Dont investissement des entreprises		*0,1*	*0,8*	*0,4*	*0,1*	*0,1*	*0,2*	*0,3*	*0,4*	*0,4*
Exportations	(3)	4,3	2,5	0,8	0,6	0,6	0,8	1,0	1,4	1,4
Importations	(4)	-2,6	-3,0	-1,2	-0,7	-0,5	-0,6	-0,9	-1,2	-1,0
Variations de stocks	(5)	0,2	0,5	0,2	-0,2	0,0	0,1	0,1	0,1	0,0

(Source : INSEE en 1998 ; prévisions Quantix)

Le ralentissement de l'activité économique mondiale consécutif au recul généralisé des cours boursiers, ne manquerait pas de déprimer la croissance française. La baisse envisagée est de l'ordre d'un point et demi par rapport au scénario de référence A1.

Croissance du PIB en volume



Dans le schéma de projection retenu, le rythme moyen de croissance de la consommation des ménages serait comparable à celui observé au cours des années 90 (1,3 % l'an sur la période 1990-1998), c'est-à-dire très en deçà de son rythme de croissance tendanciel (2,8 % l'an en moyenne sur la période 1973-1990).

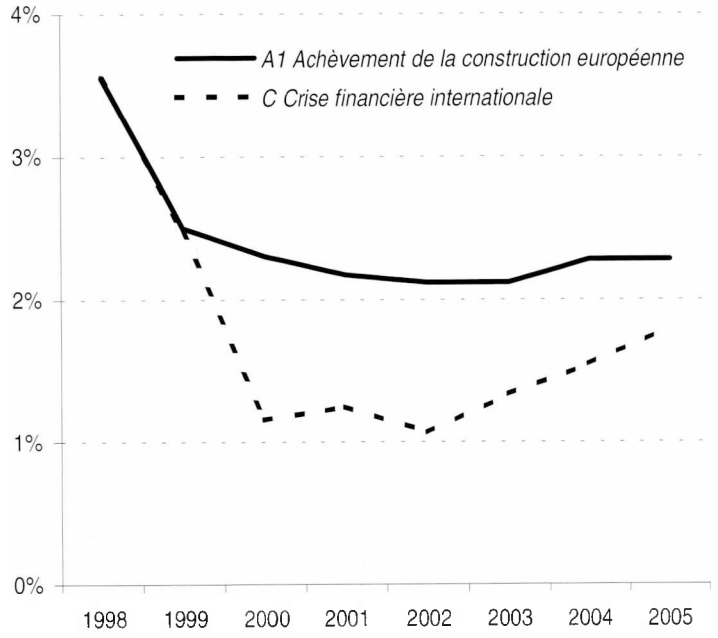
Consommation finale des ménages et taux de croissance de la consommation en volume

	1999	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*
Consommation finale des ménages (milliards de francs 1980)	2 452,5	2 480,8	2 511,8	2 538,5	2 572,4	2 612,1	2 659,2
Taux de croissance de la consommation en volume	2,5 %	1,2 %	1,2 %	1,1 %	1,3 %	1,5 %	1,8 %

(Source : Quantix)

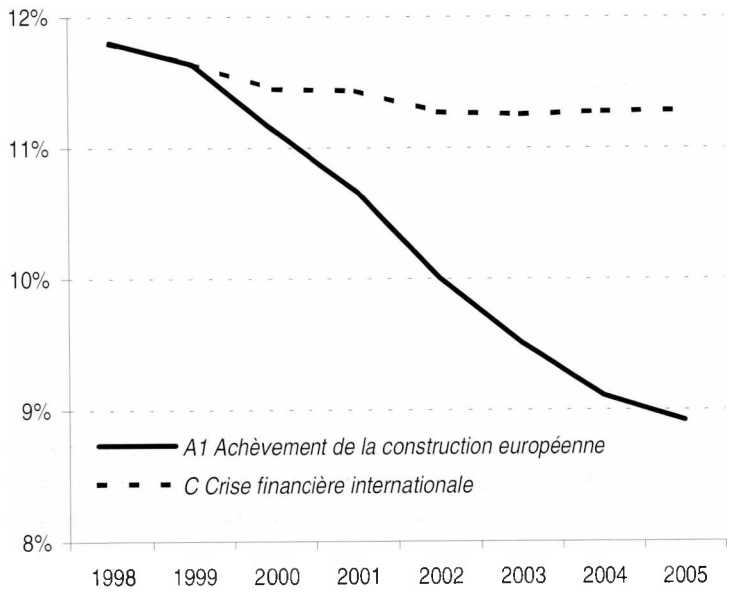
Le développement d'une épargne de précaution lié aux incertitudes pesant sur les régimes de retraite par répartition et au marché de l'emploi limiterait la détente des taux d'épargne.

Consommation finale des ménages – Taux de croissance en %



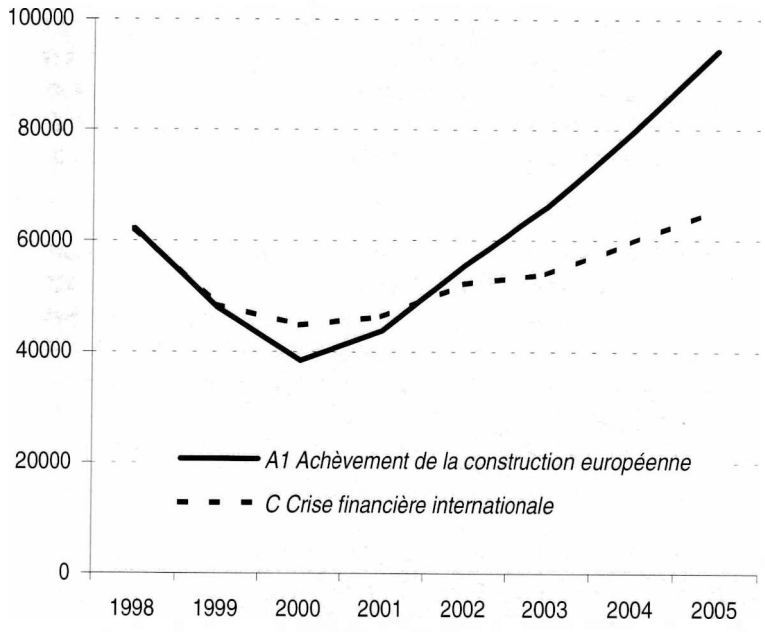
Malgré l'application de la RTT, le taux de chômage resterait durablement au dessus de la barre des 11 %. Lorsque la productivité du travail est supérieure à la croissance économique, comme c'est le cas dans ce scénario, l'emploi désiré par les entrepreneurs est inférieur au niveau de l'emploi effectif, ce qui contribue au gonflement du chômage. Le phénomène n'est pas observable sur la courbe du taux de chômage en raison de l'application de la RTT qui évite que des emplois soient détruits.

Taux de chômage (en % de la population active)



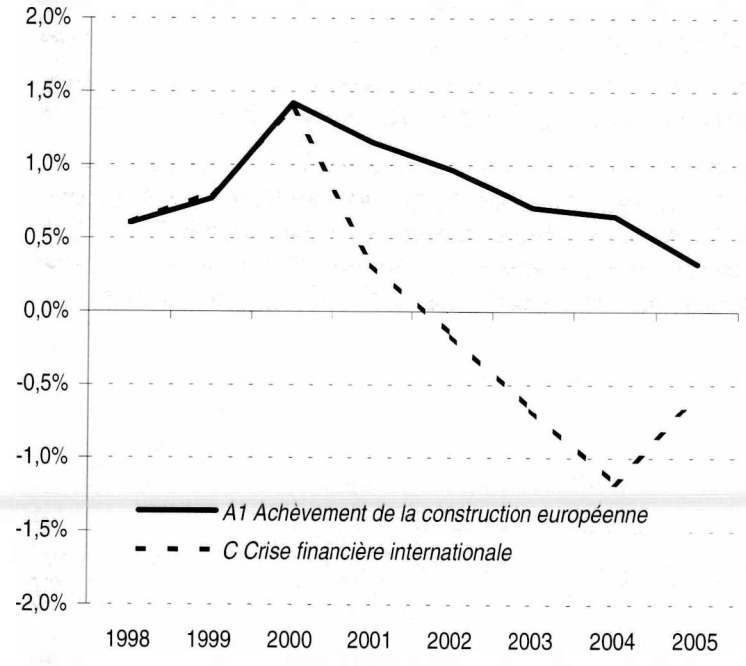
La contribution du solde commercial à la croissance resterait positive car le ralentissement des exportations serait contrebalancé par celui des importations qui, sous l'effet de la faiblesse de la demande interne, progresseraient à un rythme ralenti.

Solde des échanges extérieurs
(en millions de francs 1980)



Dans le scénario C, aucune tension sur les prix n'est naturellement perceptible. Le modèle anticipe plutôt un léger recul des prix de détail en fin de simulation.

Taux d'inflation



CONCLUSION

Les évolutions de l'environnement économique et social envisagées se déclinent au sein de trois cadres différents qui constituent, pour la suite de l'étude, les scénarios prospectifs de référence.

Ces trois scénarios ont été sciemment construits dans une logique non strictement normative. En particulier, la croissance des agrégats macroéconomiques résultant de la phase de chiffrage de ces trois scénarios est très largement insuffisante pour décrire les différents environnements auxquels ils font référence. Une juste appropriation de ces possibles futurs passera donc nécessairement par un examen attentif des orientations qualitatives susceptibles d'être suivies par les marchés de biens de consommation à l'horizon prospectif de l'étude.

Conséquence de ce parti pris, les écarts entre les niveaux de croissance atteints par les principaux agrégats macroéconomiques dans les différents scénarios peuvent apparaître relativement modestes. En effet, la progression annuelle moyenne du produit intérieur brut national obtenue suite à la simulation du modèle économétrique dans les différents environnements prospectifs demeure comprise dans l'intervalle constitué des valeurs 1,6 % et 2,7 %. Par ailleurs, la croissance de la consommation finale des ménages s'établirait dans une fourchette dont l'amplitude resterait limitée à un point, soit une progression annuelle moyenne comprise entre 1,5 % et 2,4 % à l'horizon 2005.

Pourtant, les différentiels de croissance des agrégats produits par les scénarios se traduisent par des écarts considérables dès lors que l'on considère les niveaux atteints à l'horizon de l'exercice. En effet, une progression annuelle de 1,5 % de la consommation des ménages correspond à une augmentation totale de 11 % de l'agrégat sur l'ensemble de la période 1998-2005, tandis qu'un taux moyen de 2,4 % conduit à une croissance totale de l'ordre de 18 %, ce qui correspond à un écart considérable (près de 300 milliards de francs) en niveau en 2005, date terminale de l'exercice de simulation quantitative.

La relativement faible amplitude des évolutions des principaux agrégats ne doit donc pas conduire le lecteur à considérer que les scénarios sont globalement proches. Les différents univers décrits par les trois scénarios couvrent une portion importante de l'ensemble des évolutions possibles de l'environnement économique national et international à l'horizon 2005.

Par ailleurs, les disparités qualitatives entre les schémas proposés pour le futur conduisent à considérer des environnements extrêmement différents, d'autant plus que l'incertitude portant sur le devenir de l'immatériel de la consommation est susceptible d'avoir un impact plus important pour les acteurs économiques que celle qui a trait à la valeur des taux de croissance des agrégats macroéconomiques.

Les trois scénarios décrivent donc des mondes contrastés pour 2005 qui correspondent chacun à une tonalité particulière résultant en partie de la mise en cohérence transversale des dimensions exogènes du scénario. Les résultantes endogènes du chiffrage des différents scénarios sont résumées dans le tableau suivant. Pour les raisons évoquées plus haut, une juste appréciation de ces scénarios ne saurait se limiter à un exercice de hiérarchisation des indicateurs macroéconomiques.

Dans le **scénario de référence** dit d'**achèvement de la construction européenne**, la croissance du PIB s'établit à 2,6 % en rythme annuel sur la période 1998-2005. Cette croissance apparaît supérieure d'un demi-point environ à la performance réalisée par l'économie nationale sur les 20 dernières années, et l'ensemble des secteurs institutionnels participent à cette dynamique plutôt vertueuse. La consommation des ménages enregistrerait une progression annuelle moyenne de 2,3 % tandis que l'augmentation de la formation brute de capital fixe des entreprises atteindrait 3,9 % en rythme annuel.

Dans ce contexte, le rythme d'inflation pourrait demeurer modéré, notamment parce les mesures de réduction du temps de travail devraient vraisemblablement s'accompagner d'une certaine modération salariale. En outre, dans ce scénario, les mesures d'aménagement du temps de travail n'affectent pas la productivité du capital grâce à un allongement de la durée d'utilisation des équipements.

Dans ce scénario de référence, l'achèvement de la construction européenne permet de maîtriser l'évolution de la politique sociale. La volonté politique affichée est la consolidation les régimes de retraite par répartition et les anticipations des ménages ne conduisent pas à un gonflement de l'épargne retraite qui aurait pu altérer la croissance de la consommation.

Dans la **variante A2**, le montant des aides publiques ne correspond que partiellement aux gains de productivité suscités par la réduction du temps de travail et le taux de marge des entreprises se dégrade. La progression du PIB à l'horizon 2005 s'établit à un niveau inférieur à celle du scénario de référence (2,3 %), en raison d'une moindre contribution de l'investissement des entreprises et du commerce extérieur.

Pour atteindre un niveau de production donné, ce qui se justifie par le niveau toujours soutenu de la demande, les entreprises sont amenées à embaucher davantage que dans le scénario de référence, tout en répercutant ces surcoûts sur leurs prix. Le rythme d'inflation progresse significativement, même si l'augmentation des prix envisagée dans cette variante (1,5 % contre 0,9 % dans le scénario de référence) constitue dans une perspective historique une dérive plutôt très modérée.

				Achèvement de l'Union européenne		Dérégulation des marchés	Crise financière internationale
	Date / période	Calcul	Unité	Scénario A1	Variante A2	Scénario B	Scénario C
HYPOTHÈSES ENVIRONNEMENTALES							
Commerce mondial	2000-2005	TCAM	%	5,5%	5,5%	6,5%	3,6%
Prix du pétrole	2000-2005	Moyenne	$ / Baril	20,0 $	20,0 $	21,5 $	16,0 $
Taux d'intérêt :							
États-Unis	2000-2005	Moyenne	%	5,0%	5,0%	5,4%	4,2%
Japon	2000-2005	Moyenne	%	2,3%	2,3%	2,5%	2,2%
France	2000-2005	Moyenne	%	4,4%	4,4%	4,8%	3,9%
Taux de change	2000-2005	Moyenne	1 Euro = ... $	1,13 $	1,13 $	1,05 $	1,16 $
COMPTES DES MÉNAGES							
Revenu disponible brut réel	1998-2005	TCAM	%	1,9%	2,1%	1,9%	1,3%
Taux d'épargne	1998-2005	Moyenne	%	13,8%	13,9%	14,2%	14,2%
Consommation finale	1998-2005	TCAM	%	2,3%	2,4%	2,0%	1,5%
COMPTE DES ENTREPRISES							
Taux de marge	1998-2005	Moyenne	%	46,7%	46,6%	47,3%	46,6%
Taux de profit	1998-2005	Moyenne	%	5,5%	5,3%	5,7%	5,4%
Taux d'utilisation des capacités de production	1998-2005	Moyenne	%	85,2%	84,8%	85,2%	83,2%
Coût salarial unitaire	1998-2005	TCAM	%	0,8%	1,7%	-0,6%	-0,3%
Investissement des entreprises	1998-2005	TCAM	%	3,9%	3,0%	4,5%	1,7%
COMMERCE EXTÉRIEUR							
Exportations	1998-2005	TCAM	%	4,2%	3,7%	4,9%	2,3%
Importations	1998-2005	TCAM	%	4,1%	4,0%	4,3%	2,3%
Solde commercial	2005	Niveau	Mrds F	94 301	45 279	154 343	65 601
Taux de couverture	2005	Niveau	%	105,5%	102,6%	108,8%	104,3%
Prix à l'exportation	1998-2005	TCAM	%	0,8%	0,9%	0,0%	0,3%
Prix à l'importation	1998-2005	TCAM	%	0,9%	1,1%	-0,4%	0,6%
EMPLOI							
Réduction effective de la durée du travail	2000	Variation	%	-6,0%	-8,0%	ajournée	-6,0%
Durée du travail	1998-2003	TCAM	%	-0,9%	-1,2%	0,0%	-0,9%
Productivité du travail	1998-2005	TCAM	%	0,6%	0,6%	-	0,6%
Taux de salaire horaire	1998-2005	TCAM	%	0,6%	0,9%	-	0,6%
Effectifs salariés du secteur marchand	1998-2005	TCAM	%	1,4%	1,6%	1,1%	0,5%
Salaire réel moyen du secteur marchand	1998-2005	TCAM	%	2,2%	2,8%	1,1%	0,9%
Masse salariale	1998-2005	TCAM	%	3,7%	4,4%	2,2%	1,5%
Taux de chômage	2005	Taux	%	8,9%	8,4%	9,9%	11,3%
Chômage	2005	Niveau	Effectifs (x1000)	2 360	2 231	2 606	2 958
PRIX							
Taux d'inflation	1998-2005	TCAM	%	0,9%	1,5%	-0,3%	0,0%
Prix de détail	1998-2005	TCAM	%	0,9%	1,6%	-0,5%	-0,1%
Prix des exportations	1998-2005	TCAM	%	0,8%	0,9%	0,0%	0,3%
Prix des importations	1998-2005	TCAM	%	0,9%	1,1%	-0,4%	0,6%
Prix à la production	1998-2005	TCAM	%	0,9%	1,6%	-0,2%	0,0%
Prix de la valeur ajoutée	1998-2005	TCAM	%	0,9%	1,5%	-0,1%	-0,1%
PIB ET CONTRIBUTIONS							
PIB en volume	1998-2005	TCAM	%	2,6%	2,3%	2,7%	1,4%
Contributions :							
Consommation finale totale	1998-2005		Points de PIB	1,7%	1,8%	1,5%	1,2%
Investissement	1998-2005		Points de PIB	0,9%	0,7%	0,9%	0,6%
Exportations	1998-2005		Points de PIB	1,8%	1,7%	2,1%	1,1%
Importations	1998-2005		Points de PIB	-1,8%	-1,8%	-1,9%	-1,2%
Variations de stocks	1998-2005		Points de PIB	0,1%	0,1%	0,1%	-0,1%
ÉQUILIBRE EMPLOIS-RESSOURCES							
PIB en volume	1998-2005	TCAM	%	2,6%	2,3%	2,7%	1,4%
Consommation finale totale	1998-2005	TCAM	%	2,1%	2,2%	1,8%	1,4%
Consommation des ménages	1998-2005	TCAM	%	2,3%	2,4%	2,0%	1,5%
Investissement	1998-2005	TCAM	%	3,6%	3,0%	3,9%	2,3%
Investissement des entreprises	1998-2005	TCAM	%	3,9%	3,0%	4,5%	1,7%
Exportations	1998-2005	TCAM	%	4,2%	3,7%	4,9%	2,3%
Importations	1998-2005	TCAM	%	4,1%	4,0%	4,3%	2,3%

Simultanément, la déformation du partage de la valeur ajoutée au bénéfice des salaires soutient la demande et assure une progression moyenne de la consommation des ménages de 2,4 % à l'horizon 2005.

Dans le contexte de **dérégulation des marchés** et de compétition exacerbée, le développement soutenu du commerce international a des conséquences disparates sur l'économie nationale et sur les agents économiques. Le scénario B se caractérise également par un creusement significatif des inégalités entre les différents secteurs d'activité, les entreprises et les ménages.

En particulier, la plus grande exposition des entreprises à la concurrence internationale se traduit par une dégradation de la situation sur le marché du travail et le chômage atteint dans ce scénario son niveau le plus élevé, d'autant plus que les mesures de réduction du temps du travail se révèlent impossibles à mettre en œuvre dans ce contexte fortement libéral. La concurrence internationale s'accompagne également d'une tendance déflationniste.

Par ailleurs, la compétition technologique interentreprises encourage l'investissement des firmes qui apparaît, avec le solde du commerce extérieur, comme le principal élément contribuant à une croissance élevée du PIB dans ce scénario.

Enfin, l'utilisation du revenu disponible des ménages bénéficie moins à la consommation que l'arbitrage qui s'effectue dans le scénario de référence, en raison notamment du creusement des inégalités entre les situations individuelles qui conduit à une répartition des ressources plus favorable à l'épargne. Dans ce contexte, le rythme de progression annuelle de la consommation n'atteindrait que 2,0 % à l'horizon 2005.

Le scénario qui envisage les conséquences économiques d'une **crise financière internationale** conduit à des évolutions moins favorables de la quasi-totalité des indicateurs macroéconomiques. Si la réglementation sur la réduction de la durée du travail s'applique, celle-ci ne parvient pas à réduire le chômage qui touche 11,3 % de la population active à l'horizon 2005.

Les entreprises sont fortement pénalisées dans ce contexte et les plans d'investissement sont largement revus à la baisse, entraînant une croissance de l'agrégat extrêmement contrariée. Néanmoins, la faiblesse de la demande intérieure limite les problèmes d'équilibre du compte extérieur. Au total, la progression du PIB sur l'ensemble de la période 1998-2005 s'établit à 1,4 % en moyenne annuelle.

Du côté du compte des ménages, la croissance du revenu disponible brut se limite à 1,3 % sur la période 1998-2005 tandis que les comportements précautionneux maintiennent le taux d'épargne à un niveau élevé. Dans ce contexte, la progression de la consommation des ménages est la plus faible des scénarios envisagés et s'établit à 1,5 % en rythme annuel à l'horizon 2005.

ꕥ

Cet exercice de chiffrage macroéconomique a permis de baliser plusieurs futurs possibles auxquels les entreprises industrielles des secteurs de biens de consommation pourraient avoir à faire face à l'horizon 2005. Si l'on considère les délais que nécessitent généralement les plans d'investissement et de formation sur lesquels repose en partie la réussite des stratégies d'adaptation, cet horizon temporel correspond à un avenir relativement proche.

Néanmoins, comme cela a déjà été évoqué dans l'introduction de cette étude, les décisions relatives aux orientations stratégiques des firmes ne sauraient se limiter à la simple intégration d'éléments macroéconomiques, considérés à juste titre par les entrepreneurs comme trop généraux et difficiles à transposer de façon concrète au niveau de la firme. Afin de conférer un caractère opérationnel à cette analyse prospective, la description approfondie d'un nombre significatif de tendances qualitatives s'impose naturellement et fait l'objet de la seconde partie de cette étude.

DEUXIÈME PARTIE :
APPROCHE QUALITATIVE ET PROSPECTIVE

1 LES TENDANCES QUALITATIVES DE LA CONSOMMATION

L'analyse approfondie des tendances de la consommation ne saurait se limiter à anticiper le volume de la demande adressée aux industriels dans les différents schémas prospectifs envisagés. En effet, les décalages qui peuvent apparaître entre les attentes des consommateurs et l'offre de produits industriels résultent le plus souvent de problèmes d'adéquation qualitative.

Depuis quelques années, les éléments que les fabricants doivent intégrer dans la compréhension du mode de fonctionnement de leurs marchés deviennent plus nombreux et plus hétérogènes (versatilité des marchés, changement du contenu de la demande d'immatériel, évolution du rôle du prix, de la sensibilité à l'innovation superficielle...).

Or, l'adaptation qualitative à la demande peut réclamer des restructurations profondes qui sont parfois coûteuses et susceptibles de nécessiter des délais relativement longs de mise en œuvre (implantation de processus de production flexibles, apprentissage technologique, consolidation de l'expertise marketing...).

Une compréhension de la demande des ménages se doit donc de prendre en compte la dimension immatérielle de la consommation, c'est-à-dire tout ce qui ne procure pas directement un usage concret du bien consommé. Cette approche élargie de la consommation, qui affecte à la fois la conception des produits et leur commercialisation, est parfois difficile à appréhender parce qu'elle est fortement liée à l'ensemble du contexte économique et social du moment et du système de valeurs prévalant à la période considérée.

Cette partie retrace dans un premier temps les évolutions qualitatives de la consommation au cours des dernières années. Cet éclairage sur le passé a pour objectif d'identifier les indicateurs de nature plus sociologique ou liés à l'évolution des modes de vie et des opinions qui sont susceptibles d'expliquer les réorientations de la demande au sein d'un même marché (l'engouement pour certains attributs objectifs ou subjectifs des produits) ou les éventuelles substitutions entre groupes de produits (certains arbitrages de consommation comme dans le domaine du bricolage ou des loisirs étant par nature étroitement associés à un immatériel bien précis). En fin de partie, les évolutions de la dimension immatérielle de la consommation sont analysées au regard des différents scénarios initiés à l'étape précédente.

1.1 La dimension immatérielle de la consommation : concept et évolution

Cette partie tente de mettre en évidence la puissance des effets qualitatifs dans la compréhension des évolutions de la consommation de moyen terme, au-delà des fluctuations conjoncturelles de l'agrégat et des tendances longues qui sont examinées à l'échelle historique.

Au début des années 90, l'inflexion de la progression de la consommation de biens durables est en effet certainement davantage imputable au changement du contenu de l'immatériel de consommation qu'aux effets purement économiques comme l'évolution des revenus et des prix.

Au cours des périodes récentes, la dimension immatérielle de la consommation a pris de plus en plus d'importance dans les évolutions de l'agrégat, dans la mesure où ses réorientations se sont révélées de plus en plus fréquentes et où elles semblent avoir eu un impact croissant sur le processus de rencontre entre l'offre et la demande de biens. Il est ainsi devenu capital pour les industriels de proposer une offre en adéquation avec les tendances qualitatives et l'imaginaire du moment des consommateurs.

CAPTER L'IMMATERIEL DE LA CONSOMMATION OU LA NECESSITE POUR LES FABRICANTS D'ALLER A LA RENCONTRE DE L'IMAGINAIRE DU CONSOMMATEUR

Chaque consommateur attribue une valeur à un produit qui comporte à la fois une dimension fonctionnelle – les fonctionnalités qu'apporte le produit, la valeur d'usage – et une dimension immatérielle. L'immatériel d'un objet de consommation renvoie à tout ce qui ne procure pas directement un usage matériel et concret lors de sa consommation mais qui répond à des attentes plus complexes et souvent plus abstraites (sentiment d'appartenance à une communauté, d'adhésion à une idée, impression d'acquérir simultanément une assurance sur la qualité du produit...).

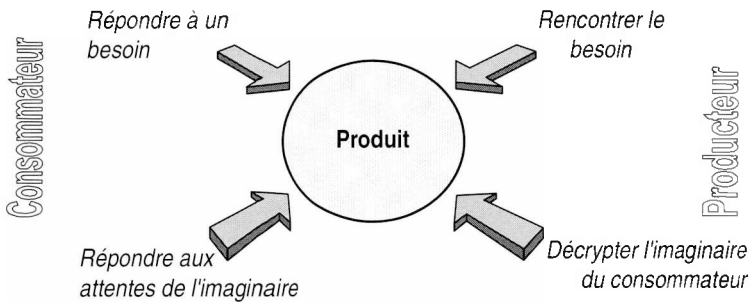
L'accélération des changements économiques et sociaux au cours des dernières décennies et l'évolution du système de valeurs ont considérablement modifié la composante immatérielle de la consommation. Cette dimension a évolué très rapidement et se trouve souvent à l'origine des revirements et des changements dans la façon de consommer, expliquant tant les arbitrages entre des postes de consommation que les préférences pour certains produits au sein d'un ensemble plus ou moins homogène de biens de consommation.

L'acte de consommation :

L'acte de consommation peut être analysé en distinguant d'une part l'approche du producteur de celle du consommateur, et d'autre part les aspects tenant à la dimension fonctionnelle du produit des éléments plus immatériels.

Le croisement de ces différentes façons d'approcher la consommation conduit à mettre en évidence les quatre exigences dont la cohérence est nécessaire afin d'assurer le succès d'un produit sur un marché.

Dimension fonctionnelle



Dimension immatérielle

Du point de vue du consommateur, une première approche consiste à considérer l'acte de consommer comme la réponse directe à un besoin fonctionnel. Les besoins fonctionnels sont au total assez peu nombreux : s'alimenter, se vêtir, se déplacer, communiquer... Ils correspondent à des considérations parfois basiques, mais ils peuvent être sophistiqués et valorisés par l'offreur. Si la consommation n'était réduite qu'à cet aspect fonctionnel, elle n'aurait pas pris l'importance qu'elle a aujourd'hui dans nos sociétés.

Considérant l'approche par l'immatériel de la consommation, les exigences des consommateurs apparaissent plus complexes et sont le plus souvent liées à l'imaginaire et à la représentation qu'ils se font des produits.

La troisième approche concerne le fabricant qui va chercher à rencontrer les besoins des consommateurs dans une optique de réponse au besoin fonctionnel initial. L'automobile, par exemple, est dotée de caractéristiques techniques et physiques qui permettent au consommateur d'assouvir son besoin initial de déplacement.

La quatrième approche va consister pour le producteur à aller à la rencontre de l'imaginaire du consommateur. Dans l'exemple automobile, le constructeur va tenter de concevoir une gamme de modèles ou d'options qui tentent de répondre à cet imaginaire. Ainsi, le regain des valeurs familiales a certainement été l'une des raisons du succès des monospaces au cours de la décennie passée.

Tout comme l'acte de consommer englobe des besoins fonctionnels et des critères immatériels, l'offre doit également inclure ces deux dimensions, souvent de façon très imbriquée.

1.1.1 La dimension immatérielle durant les Trente Glorieuses

■ Les années 50-60 : la volonté d'afficher les signes extérieurs de richesse

Les années d'après-guerre consacrent l'entrée de la France dans la société de consommation. La consommation ne correspond plus uniquement à un assouvissement des besoins, mais à un projet de société à part entière. Cette évolution ne fait qu'entériner le mouvement initié au début du siècle et stoppé avec les deux guerres mondiales. Deux éléments caractérisent cette période. D'une part, la part des dépenses alimentaires diminue dans la consommation totale ; d'autre part, la consommation en biens durables connaît un bond spectaculaire (réfrigérateurs, machines à laver, automobile, télévision...). Si en apparence la logique de consommation obéit surtout à des critères fonctionnels – reconstruction, acquisition de biens jusque là absents de l'équipement du foyer, plaisir de consommation après les privations de la guerre – la composante immatérielle de la consommation réside justement dans l'acquisition de ces biens, symboles de statut social. L'immatériel de la consommation est alors dominé par l'importance cruciale accordée à l'objet en tant que tel, aux signes extérieurs de richesse qu'il peut traduire. L'acquisition de biens d'équipement en est la manifestation la plus visible, notamment à travers l'automobile.

LE COUPLE PRODUCTION DE MASSE - CONSOMMATION DE MASSE PROPICE A LA DEMOCRATISATION DE LA CONSOMMATION

Les prémices de l'avènement de la société de consommation se sont fait sentir dès les années 20. Ford avait initié le changement d'attitude par rapport à la consommation, considérant qu'il était nécessaire de donner du pouvoir d'achat aux ouvriers afin qu'ils constituent des consommateurs solvables. Le mode d'organisation du travail taylorien reposant sur la standardisation des tâches permettait la mise en place des principes fordiens en assurant simultanément la baisse des prix, l'augmentation des salaires et du profit. Le modèle fordien de production était donc axé sur les gains de productivité que permettait la production en grande série de produits standardisés. Il en découlait un cercle vertueux : augmentation de la consommation aiguisée par la baisse des prix, augmentation de la production, économies d'échelle, gains de productivité et baisse des prix.

Les nombreux « incidents de parcours » qui ont suivi les années 20 ont retardé le développement de la société de consommation en Europe. La crise économique des années 30 suivie par les années de guerre ont constitué une période de pénurie et ce n'est qu'après la guerre que le modèle développé dans les années 20 a pu pleinement se concrétiser. Après la pénurie des années 30-40, les années 50-60 correspondent en France à l'entrée dans la société de consommation et à l'abondance des biens et services. Ce cercle vertueux a duré globalement jusqu'aux années 70, moment où les ménages étaient largement équipés et où le partage profits salaires s'est progressivement fait au détriment des profits, ce qui a fragilisé le modèle fordien.

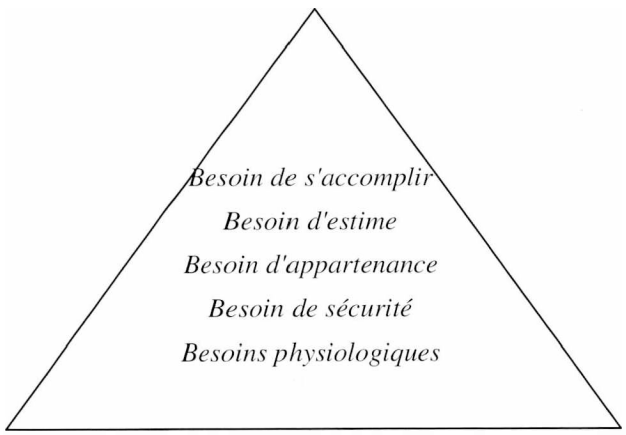
■ La remise en cause du modèle dès la fin des années 60

Les années 70 mettent progressivement fin à ce modèle semi-collectif de consommation. Cette remise en cause est concomitante à la saturation des ménages en biens d'équipement et à l'essoufflement du modèle fordien de production. Au cours de cette période, la consommation progresse à un rythme soutenu (+5 % en volume). Mais le modèle fordien, pilier de la société de consommation, est progressivement remis en cause. Certes, les tenants du système préconisaient l'amélioration de la qualité de vie pour tous par le développement de l'industrie et la production. Le taylorisme semblait permettre de répondre à cette doctrine. Pourtant, durant ces années, la part des profits ne cesse de se réduire, l'inflation apparaît. Seule la progression des salaires demeure. La société française est entrée de plain-pied dans la société de consommation, mais elle en analyse à présent les désagréments. Les objets symboles de réussite sociale tels que l'automobile sont vivement critiqués du fait des externalités négatives qu'ils entraînent (bruit, pollution...). La société d'abondance est bien souvent rejetée pour des raisons éthi-

ques et morales. De fait, les rapports avec la consommation se transforment progressivement. Non seulement l'acte de consommer est soumis à suspicion, mais les nuisances entraînées par la consommation sont peu à peu révélées et contestées par une partie croissante de la population.

LA PYRAMIDE DE MASLOW [33] ***: UN SCHEMA TOUJOURS PERTINENT***

Maslow, en 1943, a établi une hiérarchisation des biens consommés par les individus. Au bas de la pyramide, se trouvent les biens répondant aux besoins primaires des consommateurs comme se nourrir, se vêtir. Puis, au fur et à mesure que ces besoins primaires sont satisfaits, les autres besoins se sophistiquent et correspondent à des biens supérieurs. On retrouve le besoin de sécurité, puis le besoin d'appartenance, enfin au sommet de la pyramide, le besoin d'estime de soi et d'accomplissement personnel. Au fur et à mesure que les besoins primaires sont satisfaits, la dimension immatérielle prend de plus en plus d'importance.



L'évolution de la consommation des années 50-60 correspond à une phase d'équipement sans précédent des ménages ainsi qu'à une phase de rattrapage consécutive aux pénuries de la guerre. Dans le même temps, le revenu disponible des ménages en croissance continue permettait de répondre à la satisfaction de ces besoins. Dans les années 70, la saturation des ménages en biens d'équipement durables implique également un changement dans les besoins de consommation. La dimension immatérielle prend de plus en plus d'importance.

Durant ces années, une des préoccupations majeures est la réduction des inégalités sociales. Mais la consommation n'est plus perçue comme un moyen de démocratisation. Ce sont les politiques économiques, via la redistribution et les transferts sociaux, qui deviennent les vecteurs d'une telle transformation. L'État – et non plus les producteurs et consommateurs – devient à ce titre un acteur et un organisateur prédominant dans la vie économique et sociale.

Dans le même temps, quelques signaux indiquent l'amorce d'une individualisation de la consommation. Les transformations sociodémographiques des emplois marquent cette époque. Le nombre d'ouvriers et d'agriculteurs diminue alors que les professions intermédiaires, employés, cadres et professions intellectuelles supérieures augmentent. Cette évolution conduit à une certaine uniformisation des modes de vie. Les rapports avec le travail s'en trouvent modifiés et introduisent plus d'autonomie et plus de responsabilité.

[33] MASLOW A., «A theory of Human Motivation», *Psychological Review*, vol. 50, 1943, p. 370-396.

1.1.2 Les années quatre-vingt et la consommation individualisée d'apparat

Période de transition, les années 70 débouchent sur une période de changements dans les rapports avec la consommation. L'évolution des conditions économiques et sociales – uniformisation des modes de vie et individualisation – a modifié progressivement l'état d'esprit des individus. Le consommateur exige plus d'autonomie dans ses achats et tente de marquer sa différence par rapport aux autres. La consommation s'individualise de plus en plus, l'objet devenant quasiment un prolongement de sa personnalité.

Les années quatre-vingt sont celles de la consommation frime ou de la consommation d'image. Le consommateur achète afin d'afficher son appartenance sociale. Ces années d'exubérance correspondent également à une phase de multi équipement dans les foyers. Bien souvent, la deuxième voiture fait son entrée dans les ménages. Le consommateur – et le singulier a son importance – est au centre des stratégies des offreurs, l'objet consommé véhiculant de nombreux signaux pour l'individu. La publicité fait son entrée tapageuse dans les foyers et le succès des produits dérivés en est une parfaite illustration. Les années quatre-vingt consacrent l'individualisme du consommateur et le flattent dans son narcissisme. Les automobiles en sont le symbole et les constructeurs tablent sur la vitesse, la puissance et le look. Apparaissent des publicités véhiculant des messages de puissance avec des slogans comme « les chevrons sauvages » de Citroën ou « un constructeur sort ses griffes » de Peugeot.

1.1.3 L'immatériel de « rassurance » du début des années 90

Dans les années 90, l'évolution des conditions économiques et sociales – chômage, propagation du sida, prise de conscience de la mondialisation – a augmenté le besoin d'être rassuré. L'immatériel de rassurance correspond au besoin qu'a le consommateur de privilégier des valeurs comme la santé, la famille, le terroir, l'environnement ou encore la solidarité, qui contrebalancent l'incertitude liée à la situation économique et sociale.

■ Naissance du schéma de « rassurance » : la diffusion du sentiment d'inquiétude dans la société

Le début des années 90 est marqué par la guerre du Golfe, premier conflit depuis des décennies dans lequel les démocraties occidentales sont simultanément impliquées et qui bénéficie d'une médiatisation sans précédent. Les comportements de consommation se modifient assez rapidement et prennent le contre-pied des orientations prises au cours des années 80. Si l'on exclut les réactions excessives comme le stockage de denrées alimentaires (près d'un ménage sur deux a fait des stocks), la croissance de la consommation diminue brutalement, passant d'un rythme de progression en volume de 3 % durant la seconde moitié des années quatre-vingt à une croissance de l'ordre de 1 % au début des années 90, la plus faible augmentation étant atteinte en 1993 avec seulement 0,2 %. Alors que les conjoncturistes envisageaient un effet de rattrapage une fois le conflit terminé, les consommateurs ont démenti les prévisions les plus favorables en boudant les magasins et les produits proposés, en particulier les produits manufacturés.

Les années 90 sont également celles de la montée du chômage de longue durée qui apparaît alors comme un phénomène permanent de société. Depuis le début des années 80, il a été multiplié par 2,5 pour atteindre 1,4 million de personnes fin 1997, et les nombreuses politiques de l'emploi qui se sont succédé ne suffisent pas à l'enrayer. Le sentiment de sécurité au travail des Trente Glorieuses fait place à celui de précarité. En outre, le chômage qui était souvent l'apanage des personnes les moins qualifiées touche également les cadres et n'est plus réservé à une frange de la population. Le chômage des cadres, qui concernait 63 000 personnes en 1987, en touche près de 160 000 en 1997. Au début des années 90, l'enquête menée par le CRÉDOC sur les aspirations et conditions de vie des Français[34]

[34] Le CRÉDOC analyse depuis 1979 l'état d'inquiétude de la population. Plus précisément, l'enquête «Aspirations et conditions de vie des Français» intègre une batterie de questions qui évaluent l'intensité des sentiments

révèle un doublement de la population inquiète qui est passée de 14 % en 1982-83 à 28 % en 1989-90. Tous les thèmes d'inquiétude ont augmenté sauf celui lié au chômage qui demeure néanmoins à un niveau élevé (57 % d'inquiets en 1989-90, comme en 1981-82). La peur de la guerre a fortement augmenté : 54 % en 1981-82 et 68 % à la fin de l'année 1990, juste avant le début de la guerre du Golfe. Par ailleurs, l'enquête révèle qu'outre les individus habituellement plus craintifs comme les personnes âgées, émerge une catégorie de « nouveaux inquiets » qui jusque-là s'avéraient relativement sereins : les 25-34 ans, les femmes de 50-64 ans, les employés, les ouvriers et les foyers disposant de revenus moyens[35]. Ces « nouveaux inquiets » subissaient de plein fouet la précarisation du travail, la progression du sida chez les jeunes, la mondialisation de l'économie, les tensions internationales...

Dans ce contexte, l'acte de consommation ne cherche plus à assouvir un plaisir égoïste et frivole. Il doit au contraire être « cohérent » avec l'environnement morose du consommateur et le déculpabiliser de consommer : l'ère de l'exubérance est terminée, il s'agit pour les fabricants de rassurer ces nouveaux inquiets.

■ *Le retour à des valeurs rassurantes*

Le revirement de la consommation s'explique notamment par ce changement dans la composante immatérielle de la consommation, changement qui n'a pas été aussitôt perçu par une grande partie des offreurs. Face au sentiment d'inquiétude des consommateurs, les offreurs se devaient de les rassurer et de répondre à leur état d'anxiété. Différents thèmes ont constitué des éléments de réponse à ces sentiments d'inquiétude : la santé a pris de l'importance dans la consommation, contrebalançant la peur de la maladie ; l'écologie répondait à la prise de conscience de la dégradation de l'environnement ; et surtout la solidarité sous toutes ces formes s'opposait nettement à l'hyper individualisme des années quatre-vingt. Alors que les années quatre-vingt privilégiaient et encensaient l'ego d'un consommateur narcissique, les années 90 se révèlent plus « altruistes » dans les aspirations des individus. Cette évolution s'est faite progressivement. L'offre s'est peu à peu adaptée, ce qui lui a permis de recoller à l'imaginaire des consommateurs.

- La peur de la maladie : la santé dans la consommation

Dans les années quatre-vingt, la santé était associée à la minceur et à l'apparence extérieure alors que dans les années 90, le souci d'une bonne santé prend davantage la forme d'un bon équilibre associé à une bonne hygiène de vie. Les préoccupations concernant la santé dans les années 90 reposent avant tout sur une inquiétude personnelle : par conséquent, les consommateurs paraissent disposés à privilégier les produits susceptibles de leur assurer une meilleure – sinon une bonne – santé. Fin 1993, 77 % de l'ensemble des enquêtés se déclaraient prêts à payer 10 % plus cher des produits reconnus comme meilleurs pour la santé[36].

Face à cette évolution, l'industrie agroalimentaire a rapidement adapté son offre en proposant des produits équilibrés qui contribuent à une bonne santé (produits à teneur garantie en vitamines, à composition équilibrée en lipides...), reléguant ainsi à un rôle mineur les produits allégés fortement prisés durant les années quatre-vingt. L'aliment, « alicament », assure quasiment une fonction de médicament aux yeux des consommateurs. D'autres secteurs ont également adapté leur offre. Dans l'équipement de la personne et du foyer, les produits ont commencé à intégrer des fonctions curatives : les collants éliminant la sensation de jambes lourdes, la literie avec des solutions antibactériennes et anti-acariens, les produits de soins associant beauté et revitalisation... Le développement des thalassothérapies répond également au souci de santé de la population et touche une proportion croissante de la population qui n'est pas malade mais qui vient se régénérer (personnes âgées, femmes ayant eu une maternité...).

---

d'inquiétude de la population face à six sujets : la maladie grave, l'agression dans la rue, l'accident de la route, le chômage, la guerre, l'accident de centrale nucléaire.

[35] HATCHUEL G., VOLATIER J.-L., «La diffusion des craintes dans la société française. Les nouveaux inquiets», CRÉDOC, *Consommation et modes de vie*, n°62, novembre 1991.

[36] ROCHEFORT R., *La société des consommateurs*, Éditions Odile Jacob, 1995.

Le thème de la santé rejoint les préoccupations des individus envers la maladie, mais souligne également la nécessité de retrouver une certaine vitalité dans cette atmosphère morose.

- La prise de conscience de la dégradation de l'environnement : l'écologie dans la consommation

Alors que la santé concerne plus directement l'individu, l'écologie correspond davantage à une inquiétude collective face à la dégradation de l'environnement. Les consommateurs se sentent davantage concernés par la pollution de l'eau et de l'air ainsi que par l'augmentation des déchets industriels. Mais, contrairement à la santé, ils sont moins nombreux à se déclarer prêts à payer plus cher un produit répondant à des critères écologiques d'économie (66 % fin 1993). Il est donc nécessaire de trouver la meilleure combinaison entre les attentes immatérielles et le surcoût que les consommateurs sont prêts à consentir.

La réponse s'est traduite par le développement des produits naturels et des produits recyclables. Les écorecharges et les produits « deux en un » en sont la parfaite illustration. Ils correspondent à un souci de préserver l'environnement en évitant la prolifération de déchets non dégradables. En même temps, ils entraînent une économie de temps et de prix car ils assurent plusieurs fonctions pour le consommateur et économisent de l'emballage et de la manutention pour les entreprises.

- Faire contrepoids à la mondialisation

La peur de la mondialisation se traduit par un retour des consommateurs vers leurs racines – qu'elles soient locales ou nationales – et se manifeste essentiellement par un attachement au terroir français ou aux régions françaises, voire étrangères (produits ethniques). Dans le même temps, la marque véhicule un signal de qualité et de reconnaissance. Les marques mondiales permettent à cet égard de fournir des repères à un consommateur confronté à une multitude de produits de tous horizons.

❑ *Le terroir*

Le développement de la notion de terroir trouve en partie son origine dans la prise de conscience par les individus de l'accélération de la dynamique de mondialisation. Acheter local est un acte qui permet de soutenir l'activité économique et donc l'emploi de la région. Cette notion se traduit le plus souvent par un attachement plus marqué à l'origine locale du produit. Dans sa forme extrême, elle peut conduire à une forme de repli et de protectionnisme. Fin 1993, les consommateurs sont 58 % à déclarer être prêts à accepter de payer 10 % plus cher un produit si ce dernier est fabriqué en France[37].

Le succès de la notion de terroir dans la consommation correspond notamment au développement de labels garantissant l'origine géographique et l'application de règles rigoureuses quant à la composition du produit, sa production et son conditionnement. Le consommateur est assuré d'une certaine qualité. Les labels régionaux connaissent un succès certain. De même, le regain d'intérêt pour le patrimoine culturel (succès des journées du patrimoine), pour le tourisme vert (la découverte des régions et de leurs produits) en sont une illustration. Certains produits typiques ont pu ainsi se développer sur un thème régional : pulls ou cirés bretons, vaisselle bretonne, décoration provençale (meubles, nappes...).

❑ *Les produits ethniques*

D'une certaine façon, l'engouement pour les produits ethniques fait également référence au terroir, mais celui d'autres régions ou pays étrangers. Il permet un ancrage local pour le consommateur inquiet. Dans le domaine alimentaire, il s'agit de spécialités culinaires issues d'autres pays (le développement des rayons asiatiques ou d'autres pays dans les grandes surfaces alimentaires en est une illustration).

Dans le domaine de l'équipement du foyer et de la personne, les produits ethniques semblent également promis à un succès croissant (à l'exemple des meubles chinois et indonésiens, de la literie dans le style japonais, de la vaisselle asiatique, des bijoux dont les dessins sont empruntés à d'autres cultures...).

[37] Ibid.

- La solidarité
  - *La famille*

Le développement du chômage et de la précarisation a entraîné un certain repli sur la famille et les valeurs qui y sont liées. Les producteurs ont réagi en proposant des produits conviviaux permettant une consommation en famille. Les années 90, qui ont vu les valeurs familiales devenir prédominantes, ont permis l'essor du monospace qui s'est très vite imposé dans le parc automobile français. La demande privilégie ainsi l'espace, la fonctionnalité et l'habitabilité.

  - *L'humanitaire*

Parallèlement, le commerce de solidarité a pris forme via le développement d'actions de communication à connotation humanitaire adossées à des produits de consommation. En d'autres termes, acheter certains produits peut permettre dans certains cas d'afficher son soutien aux programmes d'aide aux personnes en difficultés. Les formes d'expression de valeurs de solidarité comme les produits vignetés ont connu depuis une certaine stagnation, mais elles correspondent à la montée d'une certaine forme de consommation plus soucieuse des autres, une consommation engagée s'opposant à la consommation gaspilleuse des années quatre-vingt[38].

En conclusion, durant ces quarante dernières années, la dimension immatérielle de la consommation s'est progressivement modifiée. Ces différentes phases, dont les caractéristiques sont d'amplitude variable (des retournements interviennent tous les 5 à 20 ans), sont liées au contexte économique, politique et social. Ces changements qualitatifs s'opèrent au sein de modifications structurelles de plus long terme[39]. La part des dépenses alimentaires a en effet diminué sur cette période dans le budget des ménages, permettant aux ménages de se porter sur d'autres biens de consommation. Les besoins des consommateurs sont de plus en plus sophistiqués et rejoignent des considérations telles que l'appartenance et la sécurité, voire l'estime de soi et l'épanouissement personnel.

Néanmoins, à travers ces tendances de fond, deux remarques s'imposent :

- les changements d'immatériel de consommation s'opèrent de plus en plus rapidement et le consommateur devient de moins en moins prévisible pour un offreur ;
- ce sont ces changements mêmes que les industriels doivent prendre en compte pour proposer une demande adaptée aux nouveaux besoins.

Loin de privilégier une vision de court terme, cette analyse vise plutôt à rendre compte de la cause et du contexte de ces changements et demeure complémentaire de l'analyse de long terme plus normative qui a été faite dans la première partie de cette étude[40]. Le début des années 90 peut, à bien des égards, constituer des années de transition ou bien un modèle durable qui déterminera sur un plus long terme des comportements de consommation spécifiques.

---

[38] ROCHEFORT R., COLLERIE de BORELY A., «La consommation engagée progresse», CRÉDOC, *Consommation et Modes de Vie*, n° 106, mars 1996.

[39] HERPIN N. et VERGER D., «Consommation : un lent bouleversement de 1979 à 1997», *Économie et Statistique*, n°324-325, 1999-4/5, p. 19-49. Ces auteurs s'opposent à une vision « court-termiste » centrée sur des revirements dus à la mode.

[40] CABIN P., «De la microéconomie à la sémiologie», *Problèmes politiques et sociaux*, n°816, février 1999. L'auteur rappelle les différentes catégories de travaux relatifs à la consommation. Il en distingue trois : les analyses de la dynamique de la société de consommation, les études du comportement du consommateur, la mise en évidence des grandes tendances d'évolution et les approches statistiques.

Caractéristiques majeures de la consommation des années 1990

Thèmes de « rassurance »	Inquiétudes	Perspectives de croissance	Secteurs concernés	Consommateurs ciblés	Exemples
SANTE	Maladie, vieillissement, individualisme	Très fortes, durables, progression rapide	Tous	Tous	Produits vitaminés, vacances de remise en forme, appareils d'autodiagnostic
ÉCOLOGIE	Mondialisation, industrialisation	Fortes, très durables et progressives	Très nombreux, produits naturels, produits recyclables	D'abord les jeunes et les actifs, puis tous	Produits verts, fibres, textiles recyclables, voitures électriques
TERROIR	Perte des références territoriales face à l'accélération de l'intégration culturelle	Stabilisation probable	Alimentation, tourisme	Seniors au sens très large	Plats d'antan, AOC, visites patrimoniales
ETHNISME (le terroir des autres)		Assez fortes	Tourisme, alimentation	Juniors au sens très large	Plats tex-mex, tissus ethniques
FAMILLE	Individualisme, chômage	Assez fortes	Alimentation, logement, loisirs, vacances	Tous	Préparations festives, monospaces
CULTURE, EDUCATION	Chômage, nécessité des recyclages professionnels	Progressivement très fortes	Produits culturels, tourisme, loisirs	Actifs	Reproductions d'art, encyclopédies, expositions
SCIENCE	Accélération de l'histoire, imprévisibilité de l'avenir	Assez fortes	Assez général, de l'alimentation aux biens durables	Tous	Astronomie, minéralogie
ANTI-MODE	Peur du temps présent	Moyennes	Objets choisis	Catégories aisées	Objets de toujours, couteaux Laguiole, stylos Mont-Blanc
HUMANITAIRE, SOLIDARITE	Crise de crédibilité de la politique	Aléatoires	Tous	Variables	Bon : chartes de respect. Mauvais : produits vignetés.

(Source : R. Rochefort. La société des consommateurs, 1995)

1.2 Les principales dimensions de l'immatériel de consommation à la fin des années 1990

La demande de « rassurance » reste encore très présente aujourd'hui pour une grande majorité de consommateurs. Mais cet immatériel de « rassurance » s'essouffle depuis quelques années pour faire place à l'émergence d'un nouveau schéma de consommation où sont privilégiées la réalisation de soi et les relations sociales.

Les consommateurs se montrent plus exigeants, plus responsables et affichent une expertise et une capacité à être extrêmement bien informés sur les produits. Il n'est donc plus possible pour un offreur de raisonner sur les modèles du passé. Les classifications rigides qui s'appliquaient à l'ensemble des biens consommés deviennent inadaptées face à des consommateurs aux comportements de plus en plus hétérogènes selon les produits.

1.2.1 La persistance de l'immatériel de « rassurance » aujourd'hui

L'embellie constatée ces dernières années dans la consommation laisse entrevoir le dépassement progressif du schéma de « rassurance ». Toutefois, les consommateurs n'ont pas encore abandonné leurs inquiétudes, ne serait-ce qu'en raison de la persistance de facteurs économiques : un niveau de chô-

mage qui reste élevé malgré un début de baisse, le problème des retraites qui demeure porteur d'incertitude... Bien plus, les nombreuses crises alimentaires (vache folle, contamination à la dioxine de certains produits...) semblent renforcer le besoin de sécurité des consommateurs.

■ *Une absence d'insouciance malgré un regain d'optimisme*

- Les modifications des préoccupations

  ❑ *Le contexte de la fin des années 1990 a changé*

Le début des années 1990 avait été marqué par une montée très nette du sentiment d'inquiétude et par l'apparition d'une forte demande de « rassurance » dans la consommation. Comme on l'a vu, cette demande était en grande partie due à la conjonction de divers facteurs à la fois économiques, politiques et sociaux. La crise du Golfe en 1990-1991 a certainement accéléré le phénomène en attisant fortement le sentiment d'inquiétude de la population.

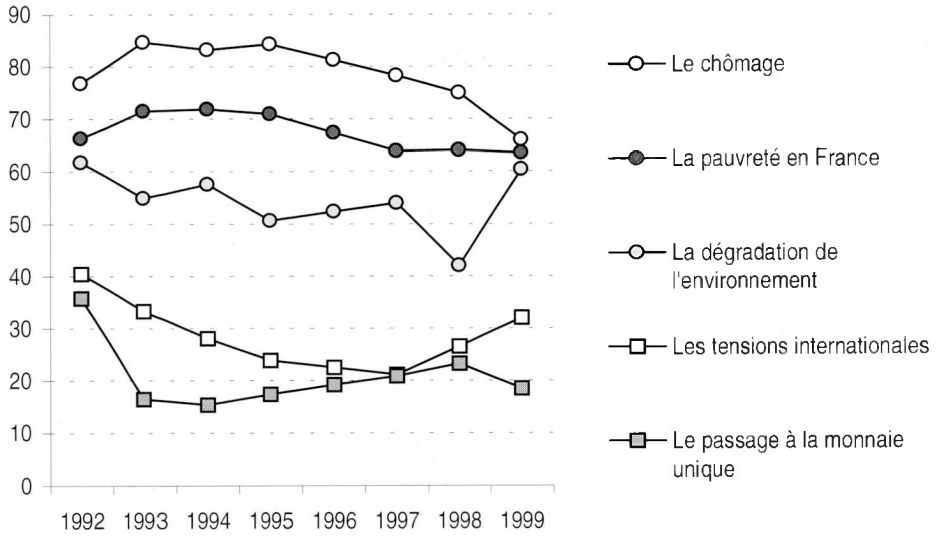
Le contexte de la fin des années 1990 s'avère différent à bien des égards. Les indicateurs économiques se sont améliorés et le retour à la croissance s'est effectué progressivement. Surtout, le chômage entame une baisse significative pour la première fois depuis quelques années. L'année 1999 correspond aussi à la mise en place de la monnaie unique sur les marchés financiers européens. Le calendrier a été respecté par les pouvoirs politiques et l'euro sera sans aucun doute dans les porte-monnaie des consommateurs en 2002. Ces éléments semblent indiquer le retour à un climat de confiance favorable à la consommation.

Toutefois, d'autres événements contribuent à nuancer ce constat. La guerre du Kosovo au printemps 1999 a révélé la fragilité de la paix au sein même du continent européen. Par ailleurs, ces dernières années ont été marquées par une suite de scandales alimentaires de toutes sortes : vache folle dès 1996 au Royaume-Uni et dans quelques pays européens dont la France, poulets à la dioxine en Belgique en 1999, affaire Coca Cola en juin 1999... Ces affaires répétées ont introduit une certaine méfiance des consommateurs dans le domaine alimentaire, et elles ont eu un effet d'entraînement sur les autres biens de consommation (jouets...). Les consommateurs risquent de se soucier davantage des conditions de production des produits selon des règles qui respectent à la fois l'environnement et la santé des personnes.

L'évolution du contexte politique, économique et social sur la décennie 1990 contribue à modifier le sentiment d'inquiétude. Dans ses enquêtes sur les comportements de consommation, le CRÉDOC étudie régulièrement les préoccupations des consommateurs en matière de chômage, pauvreté, insécurité, maladie grave, tensions internationales, dégradation de l'environnement... Les réponses à ces questions permettent d'apprécier leur état d'inquiétude et de comprendre dans quel contexte ils évoluent.

Évolution des préoccupations

Proportion d'individus se déclarant inquiets face à certains risques (% des réponses « beaucoup »)



(Source : Enquêtes Consommation CRÉDOC 1992-1998, CRÉDOC – DiGITIP 1999)

❑ *Des préoccupations économiques et sociales en baisse, mais qui demeurent élevées*

Les préoccupations sociales – chômage, pauvreté en France – demeurent élevées et stables ces dernières années. En 1999, une légère diminution apparaît. Alors qu'en 1993, 85 % des personnes interrogées se disent fortement préoccupées par le chômage, elles ne sont plus que 66 % en 1999. La même évolution s'observe sur l'inquiétude vis-à-vis de la pauvreté en France. Rien ne permet de dire si cette tendance va se poursuivre. Elle semble montrer que les personnes interrogées ont intégré la décrue du chômage et l'amélioration des performances économiques et sociales depuis quelques mois, ce qui soulignerait la confiance retrouvée des consommateurs depuis un an.

❑ *L'environnement international préoccupe moins*

En comparaison, l'inquiétude concernant les questions internationales a diminué depuis 1993. L'Europe, qui inquiétait encore plus de la moitié des personnes interrogées en 1993, reste un sujet de préoccupation pour un tiers des personnes en 1999. Notons au passage que les perspectives du Marché unique en 1993 souciaient beaucoup plus les personnes interrogées que le passage à la monnaie unique, ce qui semblerait souligner que l'Europe devient de plus en plus partie intégrante de l'univers du consommateur et que ce thème se banalise à ses yeux.

De même, seulement un tiers des personnes interrogées se déclarent fortement inquiètes par les risques de tensions internationales contre 40 % en 1993. Par rapport à 1998, ce pourcentage a progressé, les conflits dans les Balkans au printemps 1999 ayant probablement contribué à augmenter à nouveau ce sentiment d'inquiétude.

❑ *La remontée des préoccupations écologiques*

Les préoccupations écologiques diminuent légèrement sur la même période, mais remontent en 1999 pour retrouver leur niveau de 1993. 60 % des personnes interrogées se déclarent « beaucoup préoccupées » par la dégradation de l'environnement contre 54 % en 1997. L'environnement est progressivement devenu une préoccupation forte dans la population[41]. Soulignons que les récentes crises alimentaires évoquées précédemment, qui ne concernent pas à proprement parler l'écologie, remettent en cause un certain mode de production axé sur des critères d'efficacité et non d'environnement. Cette préoccupation devrait probablement rester élevée dans les années à venir.

[41] MARESCA B., «L'environnement : une grande cause... locale», CRÉDOC, *Consommation et Modes de Vie*, n°105, février 1996.

Au final, le sentiment d'inquiétude des consommateurs a diminué entre le début et la fin de la décennie 1990 et il s'est progressivement modifié. Les questions internationales inquiètent moins qu'auparavant. Les préoccupations sociales demeurent élevées en dépit d'une confiance retrouvée. L'inquiétude face à la dégradation de l'environnement connaît aujourd'hui une nette remontée. Les ménages affichent un degré d'appréhension face à l'avenir suffisamment élevé pour justifier des comportements de consommation raisonnables et dénués de gaspillage.

❑ *Le sentiment d'inquiétude est surtout lié au cycle de vie et demeure plus élevé chez les femmes*

Traditionnellement, le sentiment d'inquiétude est lié à un effet d'âge, les personnes âgées s'avérant souvent plus inquiètes que le reste de la population. Au début des années 1990, le CRÉDOC avait montré dans ses enquêtes l'émergence de nouvelles catégories d'inquiets comme les jeunes, les femmes, les ouvriers et employés. En 1999, ce phénomène semble s'estomper, même si certaines caractéristiques demeurent.

Les jeunes se sentent peu concernés par les questions internationales, mais plus touchés par les questions sociales et environnementales. Les plus de 65 ans sont surtout inquiets face aux problèmes économiques et sociaux comme le chômage ou la pauvreté. L'inquiétude plus élevée chez les personnes âgées entraîne des comportements de consommation plus axés sur une demande de rassurance[42]. Compte tenu de la dynamique de vieillissement de la population, cet élément pourrait avoir un impact sur un plus long terme.

Sentiments d'inquiétude selon l'âge

en % des réponses « beaucoup »	*18-24 ans*	*25-34 ans*	*35-44 ans*	*45-54 ans*	*55-64 ans*	*> 65 ans*
La dégradation de l'environnement	51,3	56,9	60,5	61,9	60,2	67,8
Les tensions internationales	26,9	20,0	26,2	35,8	38,2	44,7
Le chômage	62,2	59,0	64,1	67,1	61,8	78,4
Les maladies graves	54,6	50,8	60,5	59,5	69,1	70,2
La pauvreté en France	62,2	58,0	63,6	61,9	58,5	73,6
L'insécurité en France	46,2	48,7	52,8	56,7	56,9	72,6
Le passage à la monnaie unique	21,0	9,7	19,5	19,1	18,7	23,6

(Source : CRÉDOC – DiGITIP 1999)

L'IMPACT DU VIEILLISSEMENT DE LA POPULATION SUR LES COMPORTEMENTS DE CONSOMMATION

A l'horizon 2005, la part des plus de 60 ans atteindra 21 % de la population totale[1]. L'impact économique est certain lorsqu'on observe le pouvoir d'achat élevé de cette tranche d'âge. L'évolution du niveau de vie entre 1984 et 1994 a progressé en moyenne de 0,9 % par an pour les 30-39 ans contre 1,9 % pour les 60-69 ans et 2,6 % pour les 70-79 ans[2]. Ce potentiel est aujourd'hui de plus en plus exploité par les professionnels du marketing[3]. Le marché des seniors est cependant fortement hétérogène (il recouvre une large fourchette d'âges), d'où la complexité à cerner l'impact du vieillissement de la population sur la consommation. Pourtant, au-delà de comportements spécifiques liés au fait de vieillir, les personnes de plus de 50 ans semblent se trouver pleinement en phase avec l'environnement actuel de consommation[4].

➢ *Les effets liés au vieillissement : une plus forte consommation de services*

On ne peut analyser les effets du vieillissement de la population sur la consommation sans évoquer les conséquences sur les dépenses de santé. La fréquence des maladies est en effet plus élevée chez les personnes âgées, même si leur état de santé s'est amélioré ces dernières années. Le taux d'hospitalisation

[42] Cf. infra l'encadré consacré aux conséquences du vieillissement de la population sur la consommation.

augmente avec l'âge de même que la dépendance à l'égard d'une tierce personne. A titre d'exemple, 1 % des personnes âgées de 60 ans ont la maladie d'Alzheimer, contre 5 % des personnes de 75 ans et 15 % de celles de plus de 85 ans[5].

Au-delà de ces effets directs, le vieillissement induit une propension plus forte à externaliser certaines prestations. Les plus de 60 ans ont notamment plus souvent recours aux services d'aide à domicile, d'entretien-réparation du logement[6]*..., services qui les soulagent au quotidien et leur permettent souvent de rester plus longtemps à leur domicile.*

➢ *Des consommateurs en phase avec la société de consommation*

Une grande majorité des seniors n'ont pas vécu la guerre, mais au contraire ont grandi lors de la mise en place de la société de consommation[7]*. Ils n'affichent donc pas de décalage majeur avec l'ensemble de la population. Bien au contraire, dotés d'un pouvoir d'achat plus élevé, les seniors font parfois preuve d'une consommation plus dynamique*[8].

Une grande partie des plus de 50 ans disposent aujourd'hui de revenus satisfaisants et de temps libre. Ils sont donc naturellement plus enclins à consommer des loisirs, que ce soit à domicile (télévision, jeux de société...) ou à l'extérieur (voyages, croisières...). En 1995, 60 % des plus de 50 ans sont partis en vacances au cours des douze derniers mois[9].

Taux d'équipement selon l'âge

en % des "oui"	18-24 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55-64 ans	> 65 ans
Au moins une automobile	83,2	86,2	92,8	91,9	87,8	63,5
Un lave-linge	85,7	90,3	92,8	97,1	95,9	90,4
Un lave-vaisselle	36,1	33,3	56,9	66,5	57,7	45,7
Une télévision	89,1	91,8	95,4	97,1	97,6	100,0
Un magnétoscope	74,0	79,5	84,6	82,7	83,7	58,2
Un abonnement à un réseau de TV câble	15,1	21,5	21,5	20,8	22,0	16,4
Un abonnement à un réseau de TV satellite	10,9	10,8	16,9	11,0	11,4	10,1
Un minitel (y compris via un modem)	22,7	26,7	39,5	40,5	41,5	24,5
Un fax (y compris via un modem)	17,7	17,4	21,0	23,7	17,9	5,8
Un téléphone mobile	61,3	49,2	53,3	50,9	34,2	23,6
Un micro-ordinateur	45,4	42,6	49,7	43,9	22,8	9,1

(Enquête CREDOC - DiGITIP, 1999)

Le taux d'équipement du foyer des 55-64 ans est généralement supérieur à celui de l'ensemble de la population, notamment pour le lave-vaisselle, le magnétoscope et l'automobile. Les plus de 65 ans demeurent en retrait, même si leur taux d'équipement a progressé ces dernières années[10].

Actuellement, les plus de 55 ans apparaissent sous-équipés en matière de téléphone mobile et d'équipement Internet. Mais le processus de diffusion se fera certainement dans les années à venir grâce aux futures générations retraitées. Elles auront fait l'apprentissage au travail de ces nouvelles technologies de l'information et de la communication.

➢ *Un immatériel marqué par le climat actuel de consommation*

La diffusion chez les consommateurs du sentiment de « rassurance » a été observée au cours des années 90. Or les personnes âgées se montrent aujourd'hui encore légèrement plus inquiètes que l'ensemble de la population. L'inquiétude touche surtout les plus de 65 ans et porte notamment sur les problèmes économiques et sociaux. La demande de « rassurance » dans les produits consommés est donc légèrement plus forte pour cette catégorie de population. Comparés à l'ensemble de la population, les plus de 65 ans semblent en effet accorder davantage d'importance à l'origine géographique des produits, que ce soit le pays (France), la région ou même l'Europe. Cette préférence pour les produits du terroir, qui est une des caractéristiques de la consommation durant les années 90, reste toujours très présente chez les seniors alors qu'elle décroît légèrement dans l'ensemble de la population.

Caractéristiques incitatives à l'achat selon l'âge

en % des réponses "beaucoup"	18-24 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55-64 ans	> 65 ans
La marque vous inspire confiance	49,6	39,0	49,2	35,3	39,0	45,2
Le produit comporte un label de qualité	40,3	38,5	51,3	48,0	48,8	52,9
C'est un nouveau produit	11,8	5,6	6,2	5,8	2,4	7,2
Le fabricant soutient une cause humanitaire	28,6	22,6	26,2	31,8	25,2	34,6
Le produit a des garanties écologiques	34,5	35,9	40,5	42,2	37,4	40,4
Le produit est fabriqué dans votre région	26,9	28,7	38,5	41,6	48,8	52,9
Le produit est fabriqué dans votre pays	23,5	26,2	36,9	42,2	48,8	57,2
Le produit est fabriqué en Europe	11,8	18,0	16,4	19,1	18,7	24,5
Le produit est exotique	10,9	4,1	6,7	4,6	4,9	8,2
Le produit comporte une innovation technologique	15,1	9,2	12,8	16,2	13,8	16,8
Il existe un bon service après-vente	38,7	47,2	58,5	60,1	63,4	62,5
Le prix est compétitif	59,7	52,3	50,3	48,6	49,6	43,3
Le produit présente des garanties d'hygiène et sécurité	61,3	61,0	65,1	55,5	56,9	62,0
Il est recommandé par une assoc. de consommateurs	14,3	25,1	27,7	27,2	22,8	28,9

(Enquête CREDOC - DiGITIP, 1999)

Les seniors, comme l'ensemble des consommateurs, recherchent des signaux garantissant une certaine qualité des produits. Ils sont donc légèrement plus nombreux à déclarer attacher de l'importance aux labels de qualité et à être moins sensibles au prix.

Contrairement aux idées reçues, les seniors ne sont pas réfractaires aux innovations, à la seule condition que celles-ci leur facilitent la vie. Une étude du CRÉDOC[11] avait mis en évidence la réceptivité des seniors aux innovations technologiques. L'innovation en tant que gadget les intéresse peu, tout comme les autres consommateurs. C'est pourquoi le fait qu'un produit soit nouveau constitue un critère faiblement incitatif à l'achat. En revanche, l'innovation améliorant la praticité d'un produit attire leur attention. L'exemple des magnétoscopes constitue à cet égard une bonne illustration. Ce produit a été adopté par les plus de 55 ans une fois que des innovations ont amélioré l'interface (« showview »).

L'existence d'un service après-vente constitue également une forte incitation à l'achat pour bon nombre de seniors. Ils sont certainement plus ouverts aux solutions globales incluant un bien et un service associé (un « bouquet »). Ils rentrent ainsi pleinement dans la logique de personnalisation qui consiste à offrir une solution prête à l'emploi.

---

[1] Selon les scénarios établis dans la première partie de cette étude (Omphale, INSEE, projections centrales).

[2] Enquête Budget des familles, INSEE.

[3] TREGUER J.-P., *Le senior marketing : vendre et communiquer avec succès au marché des plus de 50 ans*, Paris, Dunod, 1998.

[4] L'étude des opinions et attitudes des seniors montre qu'ils sont pleinement intégrés dans la société. Ils marquent l'avènement d'un groupe moins frileux et moins conformiste. Cf. CHOKRANE B., HATCHUEL G., « La dynamique sociale des seniors ». La lettre du CRÉDOC, *Consommation et Modes de vie*, n° 135, mai 1999.

[5] MERMET G., *Francoscopie 1999*, Paris, Larousse, 1998.

[6] En 1989, 68 % des plus de 55 ans recouraient à l'aide à domicile, 57 % à l'entretien-réparation du logement. (Source : *Enquête budget des familles*, INSEE).

[7] Depuis 1996, la génération issue du baby-boom rejoint la population des seniors.

[8] Entre 1991 et 1993, les achats de magnétoscopes par les sexagénaires ont augmenté de 33 % alors que l'ensemble du marché reculait de 5,3 %. Le constat est le même pour l'automobile : entre 1991 et 1993, les achats de voitures neuves par les plus de 60 ans ont augmenté de 18 % alors que l'ensemble du marché reculait de 9,9 %. « Le pouvoir et le rôle économique des plus de 50 ans ». POQUET G., sous la direction de ROCHEFORT R., rapport réalisé pour ILC-France, 1996.

[9] CRÉDOC. Enquête Aspirations et conditions de vie des Français, 1995.

[10] cf. POQUET G., op. cit.

[11] COLLERIE de BORELY A. « L'innovation technologique commence à séduire les seniors ». La lettre du CRÉDOC, *Consommation et Modes de vie*, n° 124, 28 février 1998.

Les femmes se révèlent par ailleurs beaucoup plus inquiètes que les hommes. L'écart est manifeste en ce qui concerne la pauvreté en France, l'insécurité, la maladie grave et le chômage. L'inquiétude des femmes constitue un indicateur utile sur la demande de rassurance, car elles jouent un rôle déterminant dans l'acte de consommation[43].

Sentiments d'inquiétude selon le sexe

en % des réponses « beaucoup »	*Homme*	*Femme*
La dégradation de l'environnement	57,6	63,0
Les tensions internationales	29,1	34,6
Le chômage	60,7	70,9
Les maladies graves	54,7	66,4
La pauvreté en France	56,8	69,6
L'insécurité en France	51,4	61,1
Le passage à la monnaie unique	15,2	21,4

(Source : CRÉDOC – DiGITIP 1999)

De nombreuses études révèlent en effet l'augmentation de leur participation dans la décision d'achat des biens non-alimentaires (voiture...). Comme le montre une étude du CRÉDOC [44], les femmes affichent le plus souvent un comportement de consommation plus raisonnable et plus « citoyen ».

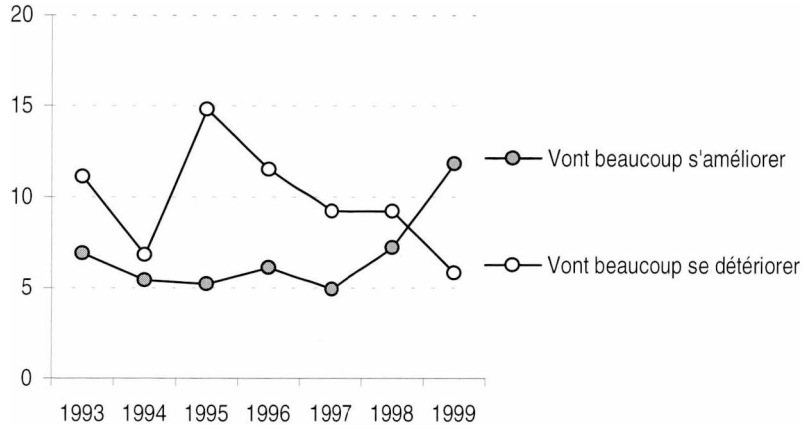
- Le retour à un optimisme prudent

On constate en 1999 un regain d'optimisme chez les consommateurs. A la question traditionnellement posée dans les enquêtes sur l'amélioration ou la détérioration des conditions de vie futures, la tendance s'est inversée. En 1999, les personnes interrogées sont plus nombreuses à penser que leurs conditions de vie vont s'améliorer (12 %) plutôt que se détériorer (6 %).

[43] MERMET G., «Douze cibles d'avenir», *Problèmes politiques et sociaux*, n°816, février 1999.

[44] BROUSSEAU A.D., VOLATIER J.L., «Femmes : une consommation plus prudente et plus citoyenne», CRÉDOC, *Consommation et Modes de vie*, n°137, septembre 1999.

Pensez-vous que vos conditions de vie... ?



(Source : Enquêtes Consommation CRÉDOC 1993-1998, CRÉDOC – DiGITIP 1999)

❑ *Une consommation plus hédoniste mais encore très raisonnable*

De manière générale, le plaisir de consommer correspond à un état d'esprit optimiste chez le consommateur. Par conséquent, le regain d'optimisme observé depuis un an laisse croire que la consommation pourrait devenir plus hédoniste. Cette tendance sera développée dans le scénario tendanciel qui envisage la poursuite d'un climat propice à la consommation (voir ci-dessous).

La majorité des consommateurs (55 %) considère que consommer, c'est à la fois un plaisir et une nécessité. Mais ils sont plus nombreux aujourd'hui à éprouver du plaisir dans l'acte de consommation (19 %). La reprise de la consommation constatée en 1998 s'est accompagnée d'un retour du plaisir dans l'acte de consommation[45].

Pour vous, consommer c'est...

%	*1993*	*1994*	*1995*	*1996*	*1997*	*1998*	***1999***
Une nécessité	29,3	32,8	35,6	26,7	24,9	30,6	**26,1**
Un plaisir	11,3	8,8	10,6	14,1	14,3	13,3	**18,8**
Les deux	59,1	57,4	53,1	59,1	60,7	55,8	**54,6**

(Source : Enquêtes Consommation CRÉDOC 1992-1998, CRÉDOC – DiGITIP 1999)

Dans le même temps, les consommateurs ont moins le sentiment de se restreindre que les années précédentes. Leur appétence porte de plus en plus sur les services – en particulier les loisirs – et de moins en moins sur les biens durables. Si une hausse de leurs revenus survenait, les personnes interrogées placent en tête une augmentation de leur budget consacré aux loisirs et aux vacances, et ce depuis plusieurs années. Mais ces arbitrages demeurent fort raisonnables, le budget habillement restant notamment toujours en bonne place dans le désir de consommer. De même, près des trois quarts des personnes interrogées mettraient de l'argent de côté en cas de hausse de revenus.

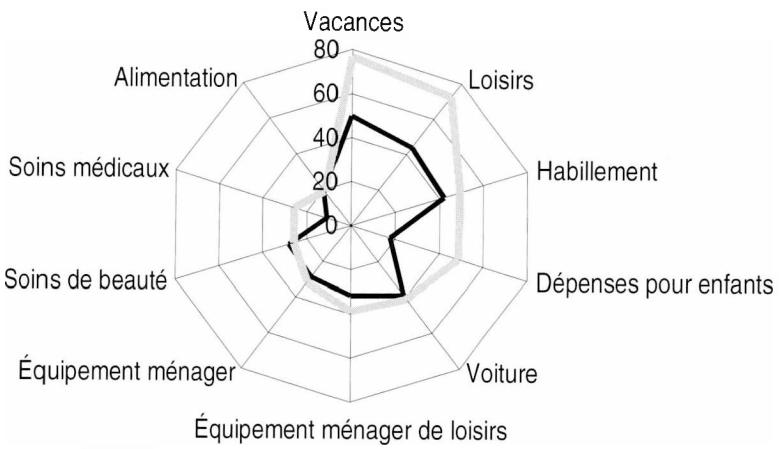
[45] MERMET G., *Francoscopie 1999*, Larousse, Paris, 1998.

Une hausse des revenus profiterait...

%	1993	1994	1995	1996	1997	1998	**1999**
Aux vacances	78	76	76	77	77	77	**77**
Aux loisirs	76	73	81	76	79	79	**73**
À mettre de l'argent de côté	79	80	75	77	79	71	-
Au logement	54	56	64	58	53	55	-
À l'habillement	59	56	55	60	57	55	**49**
Aux dépenses pour enfants	52	54	81	70	72	70	**49**
À la voiture	51	43	37	41	43	38	**41**
À l'achat d'équipement ménager de loisirs	-	-	-	42	41	41	**39**
À l'achat d'équipement ménager	49	42	48	42	41	40	**32**
Aux soins de beauté	26	21	21	20	22	21	**26**
Aux soins médicaux	29	27	45	40	42	38	**26**
À l'alimentation	32	42	42	38	39	35	**19**
Au tabac et boissons	5	4	5	5	7	6	-

(Source : Enquêtes Consommation CRÉDOC 1992-1998, CRÉDOC – DiGITIP 1999)

Sentiment de restrictions et arbitrage en cas de hausse des revenus



(Source : CRÉDOC – DiGITIP 1999)

Au final, malgré le retour d'un certain optimisme, le désir de consommation reste encore prudent. Si les personnes interrogées affichent une certaine appétence de consommation, elles ne sont pas pour autant insouciantes. Elles semblent au contraire exiger encore une certaine forme de « rassurance ».

■ *Les manifestations de la « rassurance » aujourd'hui*

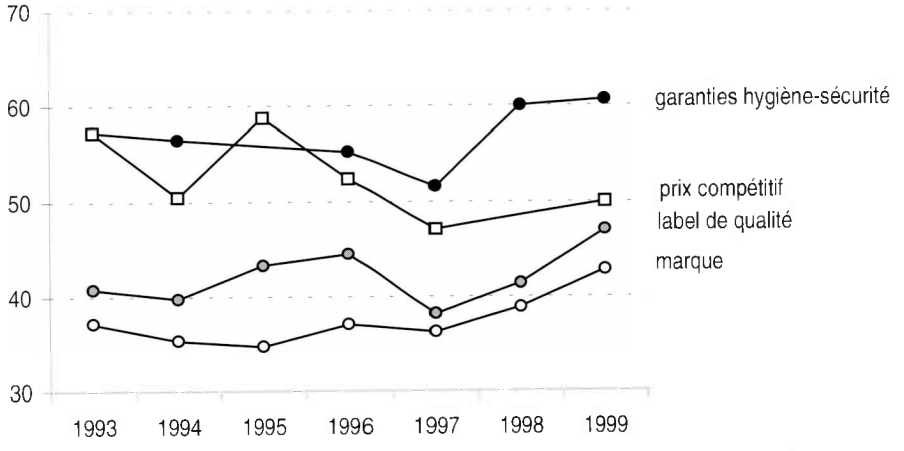
L'embellie de la consommation constatée ces dernières années, le retour à un certain hédonisme, la diminution et la modification des préoccupations des consommateurs... sont autant de facteurs qui contribuent certainement à modifier la demande de « rassurance » en 1999 par rapport au début des années 1990.

- Importance des critères d'hygiène et de sécurité

Nous avons vu précédemment que les nombreuses crises sanitaires avaient entamé la confiance des consommateurs dans le domaine de l'alimentation, mais avaient eu un effet d'entraînement sur les autres biens de consommation. La méfiance croissante des consommateurs a eu pour conséquence ces

dernières années une plus grande importance accordée aux critères d'hygiène et de sécurité dans les décisions d'achat. Les résultats de l'enquête confirment cette évolution. 61 % des personnes interrogées accordent aujourd'hui beaucoup d'importance aux garanties d'hygiène et de sécurité contre 52 % en 1997.

Critères de choix des produits
(en % de réponses « beaucoup »)



(Source : Enquêtes Consommation CRÉDOC 19923-1998, CRÉDOC – DiGITIP 1999)

Les implications au niveau de la consommation sont variées. Ces critères d'achat recouvrent en effet plusieurs dimensions touchant concrètement la propreté et la sécurité mais, dans un registre plus large, également la santé.

L'hygiène – au sens de propreté – s'oppose aux nuisances attribuées à la vie urbaine (pollution, saletés diverses, allergies...). Rappelons à ce propos la publicité sur certains produits ménagers (eau de javel notamment) qui mettait en scène toutes les « impuretés » liées à la ville (gaz des pots d'échappement, déjections des animaux de compagnie...). La propreté implique ainsi au niveau des produits des options hygiéniques telles que les matelas anti-acariens, les produits ménagers antibactériens... Le produit possède une double vocation, la première répondant au besoin fonctionnel pour lequel il est destiné (dormir dans le cas du matelas), la seconde assurant une meilleure hygiène (lutte contre les acariens).

La santé avait dans un premier temps touché les produits alimentaires (vogue des produits bio, des produits vitaminés...). Elle s'est progressivement étendue aux autres biens de consommation. Elle se traduit en grande partie par la recherche de produits possédant plusieurs fonctionnalités. Par exemple, pour les vêtements, le look et le design ne suffisent plus à séduire les consommateurs. Des critères tels que le bien-être, la relaxation ou l'antitâche joueront également un rôle important. Pour les produits cosmétiques, la présence d'éléments antiallergéniques ou de suppléments en vitamines sera un plus. Certains bijoux proposent également une fonction antistress (bracelets...). Ces nouvelles fonctionnalités, par leur impact positif sur la santé, tendent à favoriser la consommation utile (meilleure hygiène de vie).

La sécurité s'applique à tous les biens de consommation. Elle n'implique pas d'options supplémentaires, mais l'acheteur veut être en droit d'attendre un produit sans aucun danger. Les nombreux accidents domestiques, notamment concernant les enfants, ont fait l'objet de campagnes de prévention de la part des pouvoirs publics et ont renforcé la pression sur les fabricants pour des normes de sécurité plus strictes. Celles-ci sont donc de plus en plus élevées sur les appareils électriques, mais aussi sur les jouets et les jeux.

Au final, les consommateurs sont devenus de plus en plus exigeants et réclament un nombre accru de fonctionnalités dans les produits consommés. Le produit doit rassurer le consommateur et lui apporter un plus.

- Comment apprécier les garanties d'hygiène et de sécurité

L'hygiène et la sécurité impliquent l'offre de produits multifonctions qui doivent également comporter des signaux à l'attention des consommateurs.

Une première façon objective d'établir ces signaux sera la mise en place de normes, de certifications et de labels attestant l'origine et la fabrication du produit. Par exemple, en matière de sécurité, la norme CE sur les jouets constitue un signal crédible de sécurité pour le consommateur. De ce fait, 47 % des personnes interrogées accordent de l'importance au fait que le produit porte un label de qualité.

Une autre façon de signaler au consommateur la présence de ces critères peut être le recours à une stratégie de marque pour le fabricant. Certes, la marque n'a pas seulement pour fonction de garantir l'hygiène et la sécurité des produits[46], mais elle constitue un signal crédible du savoir-faire de l'entreprise et de la qualité de ses produits. Volvo par exemple possède une image de sécurité sur toute la gamme de ses produits. La marque, qui constitue un critère important pour 43 % de personnes interrogées, joue depuis quelques années un rôle de plus en plus fort dans les critères incitatifs à l'achat.

L'importance croissante accordée à la marque et aux labels de qualité va donc de pair avec la forte demande d'hygiène et de sécurité (cf. infra, schéma « Relations entre les caractéristiques incitatives à l'achat »). Les consommateurs ont besoin d'éléments tangibles leur permettant de discerner parmi la multitude de produits offerts la présence de ces garanties.

Évolution des critères de choix des produits

Personnes accordant « beaucoup » d'importance à ces critères

En %	*1993*	*1994*	*1995*	*1996*	*1997*	*1998*	***1999***
Le produit présente des garanties d'hygiène et de sécurité	57	57		55	52	60	**61**
Le produit porte un label de qualité	41	40	43	45	38	41	**47**
La marque vous inspire confiance	37	35	35	37	36	39	**43**
Le produit a des garanties écologiques	36	38	37	36	32	34	**39**
Prix compétitif	57	51	59	52	47	49	**50**
Le produit est fabriqué dans votre région	38	38	38	42	36	46	**40**
Le fabricant soutient financièrement une cause humanitaire	28	25	28	27	24	26	**28**
Le produit est fabriqué dans votre pays (France)	49	52	53			47	**40**
Le produit est fabriqué en Europe	19					15	**19**
Le produit est recommandé par une association de consommateurs	26	25	22		19	25	**25**
Le produit comporte une innovation technologique	15	14	14	13	11	12	**14**
C'est un nouveau produit	5	4	6	5	5	6	**6**

(Source : Enquêtes Consommation CRÉDOC 1993-1998, CRÉDOC – DiGITIP 1999)

[46] Elle peut répondre à d'autres objectifs liés à la politique de communication de l'entreprise et à l'image qu'elle souhaite donner.

- Les consommateurs déclarent attribuer un rôle moindre au prix

Les attentes en matière de qualité et de sécurité réduisent le rôle relatif du prix dans la décision d'achat. En d'autres termes, les consommateurs sont prêts à payer plus cher les produits qui correspondent simultanément et précisément à leurs attentes fonctionnelles et immatérielles.

Si le poids relatif du prix décroît sur la période étudiée, il demeure un critère important. Alors qu'en 1993, 57 % des personnes interrogées accordaient beaucoup d'importance au prix dans les critères de choix des produits, ils sont aujourd'hui 50 %.

Le prix passe ainsi en deuxième position dans les motivations d'achat alors qu'il figurait au même rang que les critères d'hygiène et de sécurité les années précédentes. Mais si son rôle semble diminuer d'après les déclarations des personnes interrogées, il reste un critère objectif de choix (voir ci-dessous les nouveaux modes de consommation plus entrepreneuriaux) dès lors qu'il correspond au résultat d'une décision optimisant le rapport qualité – prix et non pas minimisant le seul critère de prix.

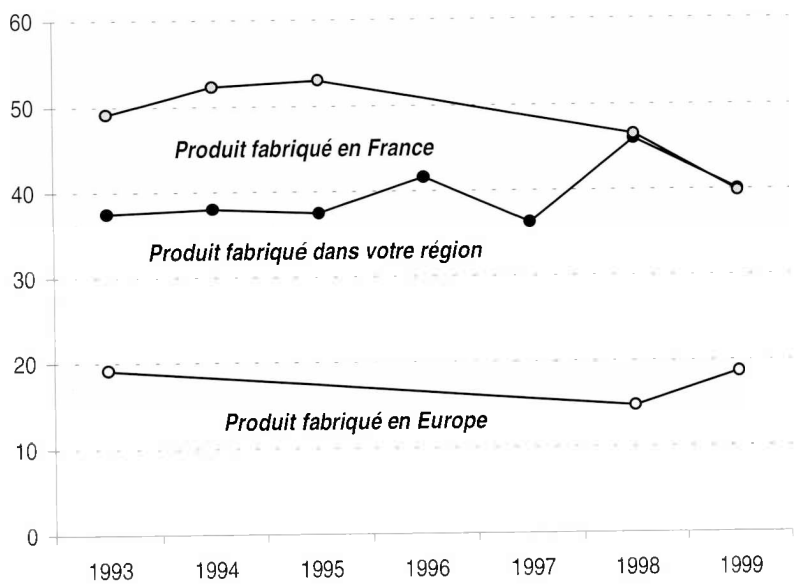
- L'origine géographique des produits importe moins

Le début des années 1990 avait été marqué par une forte demande de terroir, une façon de répondre aux inquiétudes des individus face au phénomène de mondialisation dont la prise de conscience avait été difficile pour les Français.

Depuis, les consommateurs semblent avoir modifié leur opinion face au commerce international au sens où celui-ci peut apparaître créateur d'emplois et bénéfique pour l'économie nationale. Le discours selon lequel une personne sur quatre travaille en France pour l'exportation et se trouve de fait directement impliquée dans le processus d'internationalisation des entreprises semble avoir contribué à cette évolution. Le sentiment protectionniste s'est progressivement estompé, l'origine géographique du produit ne semblant plus être aussi primordiale qu'auparavant. En 1993 et en 1996, la moitié des personnes interrogées accordaient de l'importance au fait que le produit soit fabriqué en France. Elles ne sont plus que 40 % en 1999.

De façon parallèle, le retour aux racines régionales est devenu au fil du temps moins important pour les individus. Le fait que le produit soit fabriqué dans la région du consommateur reçoit un écho favorable chez 40 % des personnes interrogées en 1999.

Critères de choix des produits
(en % de réponses « beaucoup »)



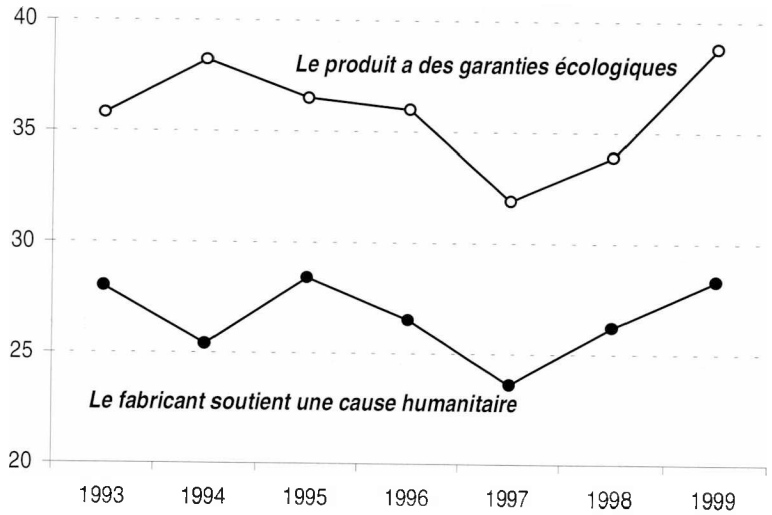
(Source : Enquêtes Consommation CRÉDOC 1993-1998, CRÉDOC – DiGITIP 1999)

Comparativement, ils ne sont encore que 19 % à accorder de l'importance au fait que le produit soit fabriqué en Europe. Mais ce critère est en hausse par rapport à l'année précédente et la défense des valeurs européennes pourrait devenir progressivement l'apanage des citoyens consommateurs, et non plus seulement celui des pouvoirs politiques.

- L'émergence d'une plus forte demande d'éthique

En contrepartie, la prise de conscience de la mondialisation et son acceptation entraînent de plus en plus une volonté de réguler ces échanges et d'y introduire une dimension éthique. L'ouverture des négociations commerciales à Seattle fin novembre 1999 le démontre aisément. Pour la première fois, de nombreuses associations civiles tentent d'infléchir les négociations en y introduisant une dimension sociale et écologique.

Critères de choix des produits
(en % des réponses « beaucoup »)



(Source : Enquêtes Consommation CRÉDOC 1993-1998, CRÉDOC – DiGITIP 1999)

La dimension sociale implique le fait de ne pas employer d'enfants et de produire des biens dans un minimum de conditions respectant les droits de l'homme. Ainsi, les produits garantissant une certaine éthique de fabrication pourraient connaître un succès croissant. Des fabricants d'articles de sport garantissent par exemple que la fabrication de leurs produits est en conformité avec des règles sociales définies et ne fait pas appel au travail des enfants. Aujourd'hui, plus d'un quart des personnes interrogées accordent beaucoup d'importance au fait que le fabricant soutienne financièrement une cause humanitaire.

La dimension écologique prend en compte les processus de production non polluants et la préservation de l'environnement. Ainsi, le fait que le produit présente des garanties écologiques constitue un atout important pour 39 % des personnes interrogées.

Les dimensions sociale et écologique révèlent une consommation de plus en plus engagée, les individus ayant un comportement citoyen, prenant en compte l'impact de leurs actions sur les autres et sur leur environnement.

De ce fait, l'éthique sous toutes ses formes pourrait prendre de plus en plus d'importance afin de rassurer le consommateur. Elle affecte également les distributeurs, comme la Camif qui commercialise des « produits éthiquement corrects ». L'entreprise met en exergue des valeurs morales fortes dans ses produits et sa procédure de sélection des fournisseurs industriels. La consommation pourrait devenir un acte militant privilégiant les conditions économiques et sociales de la fabrication des produits.

En conclusion, la demande de « rassurance » est toujours présente, mais s'est modifiée par rapport au début des années 1990. Les consommateurs de la fin de la décennie se montrent fort avisés et se révè-

lent plutôt engagés dans leurs décisions d'achat. Dans le même temps, ils affichent de plus en plus de nouveaux comportements de consommation responsables, agissant comme des « microchefs d'entreprise » au niveau de leur ménage et appliquant souvent des comportements dont le caractère rationnel est emprunté à la sphère professionnelle.

1.2.2 De nouveaux comportements de consommation plus entrepreneuriaux

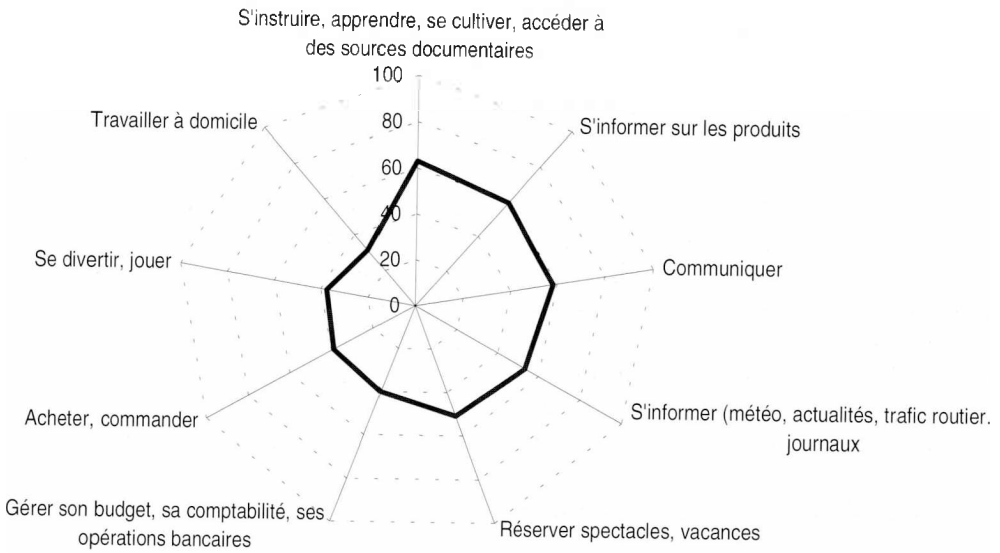
Les valeurs de « rassurance » demeurent aujourd'hui encore très présentes dans les biens de consommation. Toutefois, grâce à l'amélioration de l'environnement économique et à un certain regain d'optimisme chez les ménages, commencent à émerger de nouvelles formes et de nouveaux comportements de consommation. Comme il a été précédemment analysé, le sentiment d'inquiétude a légèrement diminué et l'on constate une montée du plaisir dans l'acte de consommation. Dans ce contexte, les signes de « rassurance » pourraient peu à peu s'estomper pour laisser davantage de place à une nouvelle approche de la consommation dont les caractéristiques (personnalisation, attente de solution plutôt que de produit, processus de consommation intégrant davantage les exigences des domaines privé et professionnel, besoin de « reliance ») sont présentées dans le schéma du consommateur entrepreneur.

■ L'interpénétration croissante de la vie professionnelle et de la vie privée

Jusqu'ici, la progression des équipements informatiques et audiovisuels avait surtout touché la sphère des loisirs, mais les nouvelles technologies favorisent de plus en plus l'interpénétration entre vie professionnelle et vie privée. Le téléphone mobile, qui concerne à présent environ 4 foyers sur 10, permet d'être joignable à tout moment à n'importe quel endroit. La possession d'un ordinateur, qui touche pour l'instant plus d'un tiers des ménages, favorise le travail à domicile. Enfin, l'utilisation d'Internet, qui concerne aujourd'hui 14 % de la population, pourrait modifier la façon de travailler dans les années à venir en privilégiant les formes de travail à distance[47]. Pour l'instant, près d'un tiers des personnes interrogées dans l'enquête imaginent pouvoir plus travailler à domicile grâce aux nouveaux moyens qu'apporte l'informatique. Mais ils sont 63 % à vouloir l'utiliser pour s'instruire, apprendre et avoir accès à des sources documentaires. Ces résultats semblent indiquer que l'utilisation d'Internet est de plus en plus orientée vers la formation et le travail. Comparativement, seulement un tiers des personnes interrogées envisagent d'utiliser Internet pour se divertir ou jouer.

[47] DONNAT O., *Les pratiques culturelles des Français. Enquête 1997*, La Documentation Française, Paris, 1998.

Ce que le consommateur pense faire dans les prochaines années avec l'informatique (1999)



(Source : CRÉDOC – DiGITIP 1999)

LE BESOIN DE « RELIANCE »[48] EXPRIME A TRAVERS L'UTILISATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

Les innovations technologiques dans les télécommunications ont entraîné l'apparition de nouveaux produits et services qui ont rencontré un écho favorable auprès des consommateurs. Les nouveaux objets de consommation comme le téléphone mobile ou le micro-ordinateur connecté symbolisent la communication, l'échange entre plusieurs personnes et illustrent le besoin de « reliance » des individus. La « reliance » – c'est-à-dire le besoin d'être relié en permanence aux autres – vient partiellement contrebalancer l'autonomisation croissante des personnes dans la sphère du travail. Elle risque de prendre de plus en plus d'importance du fait de la diffusion massive des nouvelles technologies. Par exemple, les opérateurs de téléphonie mobile sollicitent de plus en plus les jeunes (mobicartes à usage des 10-15 ans, téléphones avec des touches à pictogrammes...). L'enfant et l'adolescent doivent être reliés à leurs parents alors que ces derniers n'ont pas forcément de lieu fixe dans la journée.

Les nouveaux modes de vie combinant vie professionnelle et vie privée modifient également les rapports avec le domicile. Ce dernier n'apparaît plus comme un espace radicalement distinct du lieu de travail, mais comme un prolongement de soi. Les pièces dans la maison rencontrent de nouvelles fonctionnalités : cuisine adaptée à la déstructuration des repas, salle de bains devenue un espace santé remise en forme, bureau pour travailler, espace loisirs avec home cinéma, télé et chaîne hi-fi. Le développement des nouvelles formes de travail va probablement dynamiser la demande pour les produits permettant d'adapter l'espace du domicile à la réalisation d'activités professionnelles (mobilier adapté, informatique, téléphonie, matériel de bureau...).

■ *Des professionnels de la consommation*

Les consommateurs ont su intégrer dans leurs comportements les acquis et la rationalité qu'ils doivent utiliser dans la sphère professionnelle ou scolaire. Ils savent notamment reporter leurs achats afin de bénéficier des meilleurs prix ou optimiser leur plan d'approvisionnement en fonction des types de points de vente. La diffusion des nouveaux modes d'organisation du travail, qui font de plus en plus

[48] ROCHEFORT R., *Le consommateur entrepreneur*, Éditions Odile Jacob, 1997.

appel à l'autonomie et à la responsabilité des individus, ont accéléré le phénomène. L'imaginaire du consommateur s'en trouve transformé. La précarisation du travail, qui avait eu dans un premier temps pour effet de rendre nécessaire des formes de rassurance dans la consommation, a peu à peu transformé le consommateur en le rendant responsable de ses choix.

> ***DES CONSOMMATEURS AUJOURD'HUI MIEUX INFORMES***
>
> *Les consommateurs des années 1990 sont majoritairement nés dans une société de consommation et apparaissent sur ce thème plus éduqués que leurs aînés. Aujourd'hui, 23 % des 18-25 ans poursuivent des études supérieures contre 14 % en 1982. En outre, ces jeunes consommateurs ont une pratique développée de la consommation depuis leur enfance. Ils ont été bien souvent prescripteurs auprès de leurs parents et ont une connaissance parfaite des produits proposés. A titre d'exemple, les mères d'aujourd'hui constituent la première génération à avoir eu des poupées Barbie dans leur enfance. Du coup, elles n'attendent pas que leur fille soit en âge de leur réclamer une poupée, mais elles achètent la première Barbie lorsqu'elle leur enfant a 4 ou 5 ans. Le cœur de cible s'est ainsi déplacé et en même temps modifie l'image des poupées Barbie considérées alors comme des produits « bébé ». En conséquence, Mattel a récemment lancé une nouvelle gamme de poupées destinées aux 8-10 ans afin de conquérir à nouveau cette cible*[49].

Les consommateurs sont ainsi devenus des professionnels de la consommation qui appliquent des stratégies d'achat élaborées. Ils comparent et multiplient les lieux d'achat, brouillant les cartes traditionnelles des typologies généralistes des comportements de consommation. 84 % des personnes interrogées dans l'enquête déclarent en effet comparer les prix lorsqu'elles achètent un produit et elles sont 81 % à lire les étiquettes sur les produits. Un tiers des personnes interrogées attendent les soldes pour les achats vestimentaires alors qu'elles n'étaient que 14 % en 1993.

Les consommateurs affichent donc des comportements plus entrepreneuriaux et plus responsables, tentant d'obtenir le meilleur prix. 12 % n'hésitent pas à marchander lorsqu'ils achètent un produit.

■ *La personnalisation de la consommation et la nécessité du sur-mesure*

Le passage de l'individu à la personne correspond à un changement dans le mode de perception des produits de la part des consommateurs. Alors que l'individu se définit par rapport à l'autre, ce qui se traduit par une offre cherchant à le séduire et à le flatter en le différenciant, la personne se définit par rapport à elle-même, l'offre essayant de tenir compte de son histoire personnelle. La personnalisation de la consommation donne un rôle actif au consommateur : celui de pouvoir élaborer son propre schéma de consommation. Le catalogue 1999 Nouvelles Frontières illustre bien cette nouvelle façon d'appréhender le consommateur : *« vous êtes unique »* dit le slogan, *« nous avons réuni dans cette brochure toutes les possibilités de vols [...] pour construire votre voyage. Le voyage qui vous ressemble. »*

La recherche de réalisation et d'épanouissement personnel constitue une tendance qui devrait être renforcée par les mutations observées sur un marché du travail exigeant davantage d'autonomie et de responsabilité. Dans ce contexte, la personnalisation de la consommation appelle un autre type d'offre essayant de coller au plus près des aspirations personnelles du consommateur. Le sur-mesure en est une forme d'adaptation dans le sens où le consommateur est considéré comme unique. La consommation devient ainsi une véritable opération de coproduction menée conjointement par le consommateur et l'offreur. Cette tendance semble particulièrement en vogue dans le domaine de l'aménagement du logement où les attentes du consommateur se portent fortement sur le désir de participer aux opérations de conception et de direction des travaux. Plusieurs industriels ou distributeurs ont déjà intégré cette tendance en proposant au consommateur de participer à l'achat des matériaux ou à la conception du projet (« Faites équipe avec Lapeyre » est actuellement le slogan affiché par le fabricant de fenêtres).

---

[49] «La poupée Barbie prend de l'âge pour séduire une nouvelle cible», *Les Échos*, 7 septembre 1999.

Le sur-mesure est promis à un bel avenir et pourrait s'organiser autour d'une offre de type « bouquets »[50] associant des services à des produits rassemblés afin de fournir à une solution personnalisée répondant à un besoin précis. Cette évolution s'observe par exemple dans le domaine du tourisme où les tour-opérateurs proposent un ensemble de services (transport, hébergement, animation) leur permettant d'offrir des voyages personnalisés coconstruits avec le consommateur. Une première expression de la logique des bouquets s'exprime déjà dans le succès des formules de type « pack » intégrant un appareil et des services (garantie, assurance, abonnement...). Après son développement rapide dans la téléphonie mobile, la formule semble désormais se diffuser à d'autres groupes de produits (l'automobile avec les offres de Toyota, l'assurance ou encore l'audiovisuel).

LA PERSONNALISATION DE LA DEMANDE : LA COREALISATION DES VACANCES

Le temps des quatre semaines de congés payés qui ont longtemps rythmé les vacances en France tend à disparaître progressivement. Le fractionnement des vacances se développe de plus en plus. Les séjours de week-end ou de courte durée sont de plus en plus prisés. La durée moyenne des séjours de vacances est de 19 jours en 1997 (contre 21 jours en 1989). En 1997, 46 % des Français sont partis au moins une fois en week-end et 61 % sont partis en vacances (pour une durée supérieure à quatre jours). Cette tendance implique des départs plus fréquents et des besoins de transport personnalisés. Les formules avion + hôtel ou train + voiture sont de plus en plus proposées, les tour-opérateurs privilégiant une offre de bouquets de services. Le consommateur construit son propre voyage en collaboration avec le tour-opérateur et peut bénéficier d'une formule de plus en plus personnalisée.

Les phases de la société de consommation

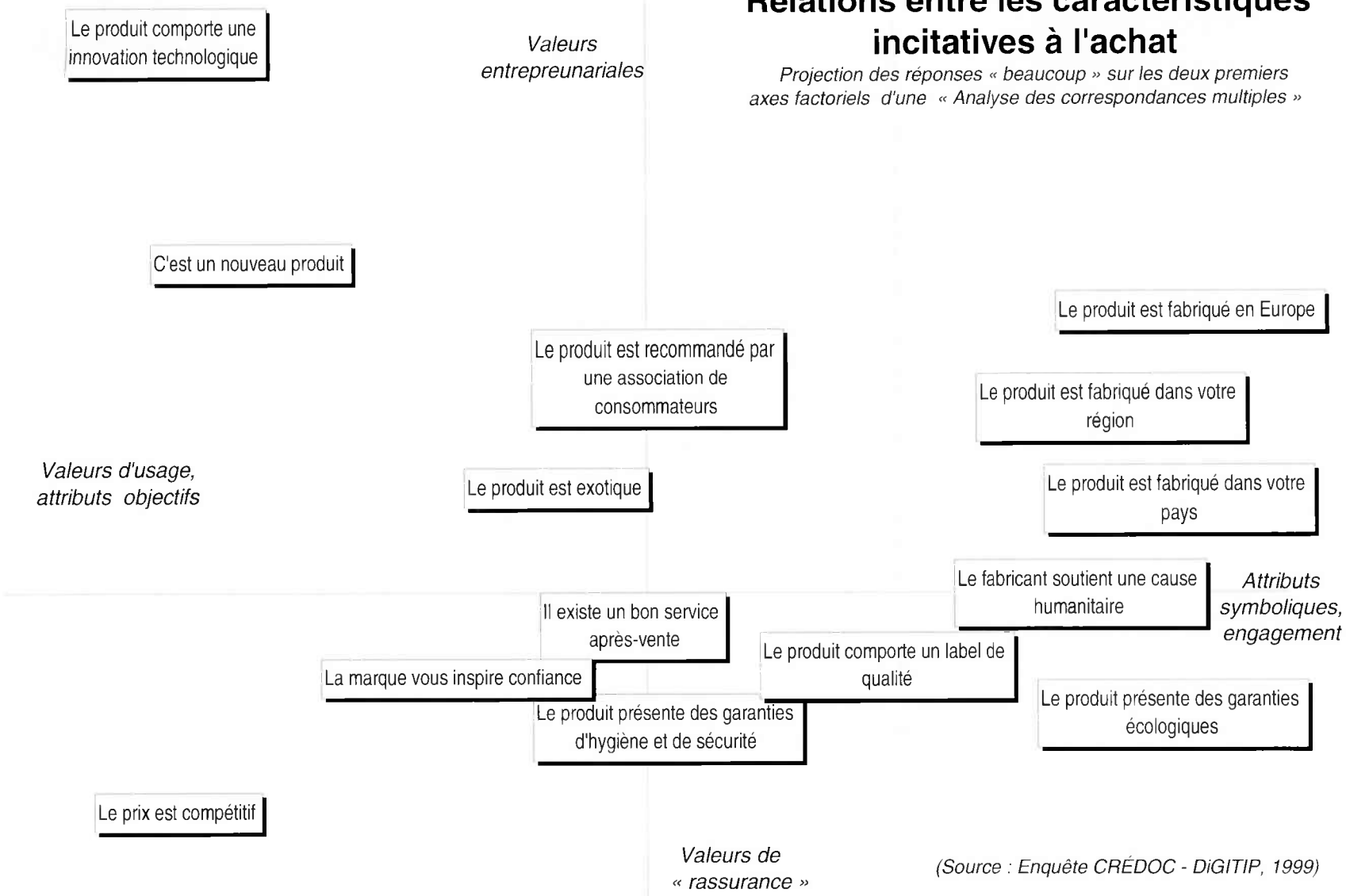
Période	Rapport au travail	Système de valeurs	Immatériel dominant dans la consommation
Années 1950 et 1960	Fordisme (salariat intégrateur)	Classes sociales hiérarchisées, organisation familiale	Passage de la pauvreté à l'aisance. Fierté d'arborer les signes de l'enrichissement (biens durables, départ en vacances...)
	Tertiairisation, qualification de la main-d'œuvre, mobilité	Individualisme	Toute-puissance de l'individu flatté dans son narcissisme : hyper segmentation, prolifération artificielle de l'offre
Années 1990	Chômage massif	Société d'inquiétude, suspicion à l'égard de l'avenir	« Rassurance » : santé, famille, terroir, tradition, solidarité...
Décennie 2000 (?)	Modèle de l'entrepreneur individuel qui s'étend à toutes les situations (y compris au salariat)	Autonomie et responsabilité	Consommateur entrepreneur : réponse simultanée à ses besoins professionnels et d'épanouissement personnel. Passage de l'individu à la personne, généralisation du sur-mesure...

(Source : R. Rochefort, Le consommateur entrepreneur, 1997)

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

Relations entre les caractéristiques incitatives à l'achat

Projection des réponses « beaucoup » sur les deux premiers axes factoriels d'une « Analyse des correspondances multiples »



(Source : Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

■ *Les proximités entre les différentes dimensions de l'immatériel de la consommation*

L'examen du positionnement relatif [51] des différents critères traduisant les attentes immatérielles des consommateurs souligne l'existence de plusieurs proximités :

- Les individus qui privilégient les valeurs de « rassurance » recherchent également des signaux objectifs traduisant ces attentes. Les labels de qualité et les marques apparaissent actuellement comme des moyens appropriés de répondre à ces attentes. Les valeurs de « rassurance » s'opposent aux valeurs plus entreprenariales sur l'axe vertical.
- Les attributs symboliques des produits traduisant des critères de consommation engagée dans l'éthique (soutien de causes humanitaires) et le politique (origine géographique des produits, respect de l'environnement), s'opposant aux attributs plus objectifs (caractère innovant ou nouveau du produit, prix).
- Le rôle du prix apparaît plus proche des valeurs de « rassurance » que des autres critères de choix des produits, en particulier de l'origine géographique des produits ou de l'innovation technologique, ce dernier critère adoptant une position fortement excentrée.

1.2.3 Les grands traits actuels de l'immatériel de la consommation en Europe

Avec 67 % des débouchés extérieurs des entreprises françaises en 1998, le marché européen constitue la première destination à l'exportation pour les industriels français. Pourtant, peu d'entreprises affichent actuellement une stratégie globale au niveau européen puisqu'une grande partie d'entre elles n'exporte qu'à destination d'un seul pays européen, voire quelques pays limitrophes[52]. Or, le passage à la monnaie unique risque d'accélérer l'européanisation des offreurs (certains raisonnant déjà sur une base européenne) et montre bien la nécessité de connaître de façon précise les comportements de consommation en Europe.

L'intégration européenne, qui s'est accélérée au cours des récentes décennies, modifie certainement les schémas comportementaux des consommateurs des pays de l'Union. Peut-on alors supposer qu'il existe un euro consommateur qui aurait émergé progressivement avec l'unification ? Ce point est essentiel pour un industriel désireux de se développer en Europe. Dans un tel schéma, la dimension immatérielle de la consommation prendrait la même coloration, quel que soit le pays abordé.

La question est de savoir à partir de quel moment on considère qu'il existe des comportements de consommation d'un degré d'homogénéité suffisamment important au niveau européen pour transcender le critère de nationalité. Pour un opérateur industriel, savoir si l'on tend plutôt vers un schéma de consommation pan européen – pouvant néanmoins présenter des variantes selon les caractéristiques locales et sociodémographiques – ou un schéma de mosaïque de consommateurs à forte identité nationale – bien que réunis par un vaste marché unique[53] – présente une importance capitale.

Les résultats de l'enquête européenne semblent montrer que les grandes tendances qualitatives de la consommation possèdent de fortes similitudes avec celles observées en France, signe que le processus de convergence est en marche. Une assez forte demande de « rassurance » s'exprime en effet de façon

---

[51] Les proximités entre les caractéristiques incitatives sont examinées à partir de l'application d'une méthode de projection (Analyse factorielle des correspondances multiples) aux 1013 réponses obtenues dans le cadre de la partie française de l'enquête réalisée pour la DiGITIP dans le cadre de cette étude. Le repérage d'une proximité entre deux critères signifie que les individus ont le plus souvent adopté des positions identiques sur les deux thèmes.

[52] 20,7 % des entreprises exportatrices exportent vers un seul pays et 43,7 % vers moins de quatre pays. Cf. BOURCIEU E., «Marché européen : des entreprises françaises aux stratégies différenciées», *Problèmes Économiques*, n°2629, septembre 1999.

[53] VINCENT B., «La consommation des ménages européens», *Futuribles*, n°163, mars 1992, p. 3-34.

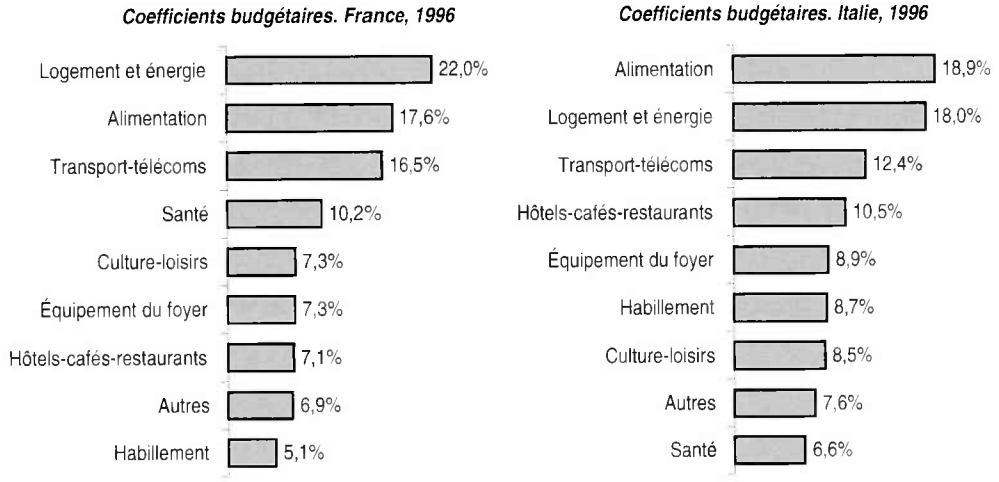
similaire dans les quatre pays étudiés, même s'il subsiste quelques spécificités nationales concernant le rôle de certaines attentes comme les attributs objectifs des produits tels que le prix ou les services associés.

En revanche, l'attitude face aux nouvelles technologies semble encore marquée par un clivage nord sud, les consommateurs des pays du Nord se déclarant plus enclins à utiliser Internet dans les années à venir.

Y A-T-IL UNE CONVERGENCE DES STRUCTURES DE CONSOMMATION EN EUROPE ?

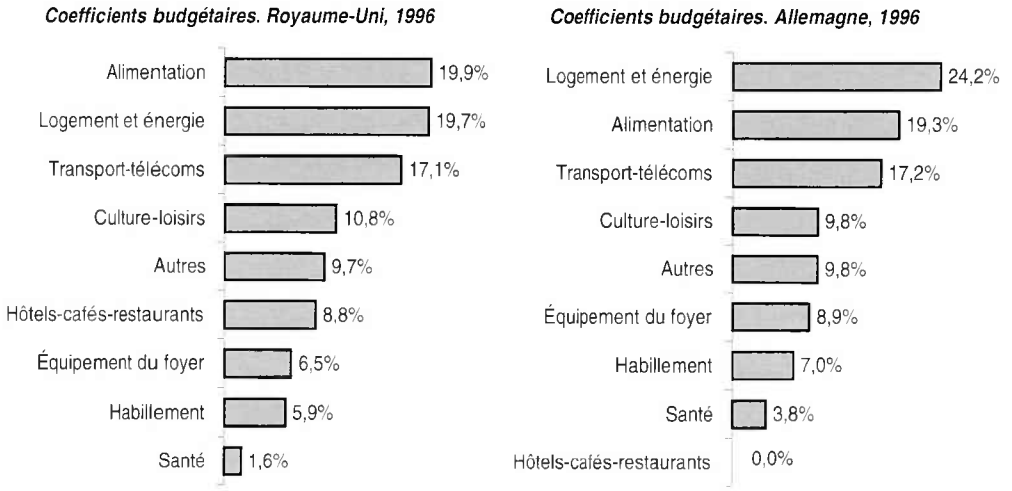
Au sortir du second conflit mondial, les situations des différentes économies européennes apparaissent extrêmement contrastées[54]*. La période qui suit est marquée par la formation d'un bloc économique occidental au sein duquel s'opère une convergence des modes de production et de consommation, la référence ayant été pour longtemps les États-Unis qui avaient tiré les bénéfices de la croissance fordienne dès l'entre-deux guerres. La consommation européenne s'est progressivement rapprochée du modèle américain*[55]*. Les pays les moins favorisés à l'origine (Italie, Irlande, Espagne, Portugal, Grèce) ont effectué un rattrapage sur les autres pays européens tout en conservant certaines spécificités (dépenses d'habillement supérieures en Italie par exemple). La réelle convergence qui s'est opérée ces dernières années en Europe ne doit pas faire oublier les spécificités sociales ou culturelles qui demeurent.*

Trois grands postes structurent fortement aujourd'hui la consommation des quatre pays européens étudiés : l'alimentation, le logement et le poste transports et télécommunications. La hiérarchie des coefficients budgétaires diffère d'un pays à l'autre. En 1996, l'alimentation constitue le premier poste de dépense des ménages au Royaume-Uni et en Italie alors que le logement arrive en tête en France et en Allemagne.



[54] BETBEZE J.P., in MOUTARDIER M., «Les modes de consommation dans la CEE» *Problèmes Politiques et Sociaux*, n°710, sept. 1993.

[55] GARDES F., «L'évolution de la consommation marchande en Europe et aux USA depuis 1960», *Revue Consommation*. CRÉDOC, 1983, n°2.



(Source : OCDE)

Les différences sont plus marquées au niveau des autres postes de consommation, qui répondent souvent à des spécificités institutionnelles ou culturelles. Les dépenses de santé – dont la mesure est rendue compliquée par l'hétérogénéité des systèmes sociaux de prise en charge dans les différents pays – arrivent en quatrième position en France en 1996 alors qu'elle se situe au dernier rang au Royaume-Uni, en Allemagne et en Italie. Le poste habillement se situe en cinquième position en Italie et se trouve dernier dans les dépenses des autres pays. Enfin, le poste culture loisirs est en quatrième position en Allemagne et au Royaume-Uni alors qu'il arrive respectivement en sixième et septième position en France et en Italie.

■ *Un optimisme européen mesuré*

On a déjà pu montrer dans la partie consacrée à la situation française comment la composante psychologique avait un impact significatif tant sur le niveau de la consommation – via notamment les phénomènes de report d'achats de biens durables et d'encaisses de précaution – que sur les critères de choix des produits par les consommateurs.

- La convergence macroéconomique des économies nationales contribue à rapprocher les thèmes de préoccupations des Européens

Une enquête menée à l'échelle européenne en 1998[56] met à jour l'état des préoccupations dans les quatre pays européens étudiés. Elle révèle que le chômage constitue aux yeux des personnes interrogées un sujet prioritaire, et d'une façon plus marquée dans les pays qui connaissent les situations les plus critiques sur le marché du travail (France, Italie, Allemagne). Comparativement, les Britanniques se déclarent moins préoccupés par ce sujet.

Les thèmes incluant une dimension internationale comme les tensions au niveau mondial ou le passage à l'euro semblent avoir un impact moindre sur les esprits européens. Les Allemands, dont l'attachement à un Deutsche Mark fort repose sur un traumatisme collectif profond qui daterait des années 1920, sont plus nombreux à se déclarer préoccupés par l'arrivée de la monnaie unique.

[56] DUFOUR et alii, «*Les comportements des consommateurs européens. Une analyse comparative portant sur la France, l'Allemagne, la Grande-Bretagne et l'Italie*», Cahier de Recherche CRÉDOC, n°126, janvier 1999.

L'état des préoccupations en Allemagne, en France, au Royaume-Uni et en Italie
(réponses « beaucoup » et Total préoccupé : « beaucoup + assez »)

	Allemagne (base=506)	France (base=1006)	Royaume-Uni (base=500)	Italie (base=501)
Le chômage				
Beaucoup	47,4	74,9	48,8	72,9
Total préoccupé	76,9	90,5	79,4	92,7
La pauvreté dans votre pays				
Beaucoup	34,1	64,1	43,8	55,1
Total préoccupé	65,4	89,0	75,8	84,6
L'insécurité dans votre pays				
Beaucoup	28,9	54,3	50,8	44,5
Total préoccupé	55,3	79,6	79,2	77,6
La dégradation de l'environnement				
Beaucoup	38,3	42,0	54,8	55,9
Total préoccupé	69,8	73,3	86,0	85,4
Les tensions internationales				
Beaucoup	26,5	29,3	15,2	34,1
Total préoccupé	61,9	54,5	48,2	68,3
Le passage à la monnaie unique				
Beaucoup	31,1	23,2	26,0	12,6
Total préoccupé	54,3	35,2	42,4	27,6

(Enquête CRÉDOC, 1998)

La convergence des économies européennes, qui s'est intensifiée dans les années 1990, explique en grande partie que les Européens soient dans leur ensemble pareillement sensibles à l'environnement économique et social. De façon plus conjoncturelle, le caractère contra cyclique de la situation économique du Royaume-Uni semble à l'origine d'une partie des différences observées entre les réponses des Britanniques et celles des continentaux.

Les sondages « Eurobaromètres » [57] confirment le caractère prééminent des préoccupations liées à la situation de l'emploi. C'est le résultat qui ressort d'une comparaison dans le temps des opinions des citoyens européens. Dans les années 70, la priorité des Européens concernait la lutte contre la forte inflation consécutive au premier choc pétrolier. Trente années plus tard, priorité est donnée pour une large majorité d'Européens à la lutte contre le chômage, thématique en phase avec la situation conjoncturelle effective.

La convergence économique qui s'opère au niveau des États membres de l'Union européenne trouve donc une traduction directe dans le processus de rapprochement des sujets qui préoccupent les ménages européens.

- L'anticipation sur l'évolution des conditions de vie

En 1999, l'état de l'optimisme des personnes interrogées varie selon les pays. Les ménages allemands et italiens se déclarent moins optimistes quant à leur situation économique future comparée aux britanniques et aux français. En Allemagne, moins d'un quart des individus pensent que leurs conditions de vie vont s'améliorer au cours des cinq prochaines années.

[57] Sondages commandités par la Commission européenne.

Pensez-vous que vos conditions de vie vont s'améliorer ou se détériorer au cours des 5 prochaines années ?

en %	Allemagne	France	Roy.-Uni	Italie
Vont s'améliorer	24,2	41,0	39,3	31,0
Vont rester semblables	57,3	35,8	40,6	50,3
Vont se détériorer	11,8	18,6	16,3	12,8
Ne sait pas	6,7	4,6	3,8	5,9

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Ces différences de perception semblent reposer en grande partie sur la situation des conjonctures économiques des pays concernés. La décrue amorcée du chômage en France et les perspectives favorables de croissance sont certainement à l'origine du meilleur moral des consommateurs hexagonaux. Mais notons également que les Français comptent plus de pessimistes dans leurs rangs, ce qui témoigne de la fragilité de ce retour d'optimisme. La morosité des ménages allemands s'explique largement par les difficultés que rencontre l'économie à retrouver le chemin d'une croissance robuste et soutenue dans une période postréunification qui leur semble s'éterniser. Les Italiens, quant à eux, ont été confrontés aux efforts des pouvoirs publics pour atteindre les critères définis par le traité de Maastricht pour pouvoir faire partie de la première vague de la zone euro ; les objectifs ont été atteints au prix de sacrifices (augmentation des impôts...) qui semblent entamer quelque peu le moral des transalpins.

Au final, le sentiment d'inquiétude demeure globalement encore assez élevé dans les pays européens étudiés. Les années 90, qui ont été marquées en Europe par des politiques économiques axées sur le respect des critères de Maastricht, ont accéléré le processus de convergence des économies, et expliquent en grande partie le rapprochement observé en ce qui concerne l'état d'esprit des Européens.

■ *Une demande de « rassurance » très présente dans les pays européens*

Puisque l'état des préoccupations influe directement sur les comportements de consommation, l'optimisme teinté de prudence qui prévaut dans les pays européens cristallise la demande de « rassurance ».

Les problèmes de crises alimentaires (ESB, dioxine...) ont touché simultanément plusieurs pays européens[58]. La Commission européenne, consciente de l'interpénétration des économies, s'efforce de développer les mesures réglementaires au niveau communautaire en matière de consommation et accentue ses efforts sur la protection et les droits du consommateur, ceux-ci étant inscrits explicitement dans le traité de Maastricht.

- La demande de garanties d'hygiène et de sécurité s'affirme à l'échelle européenne

Cette demande est effectivement très présente dans l'ensemble des pays européens. Les personnes interrogées ne placent toutefois pas forcément cette demande en tête de leurs préoccupations, les Britanniques et les Allemands lui accordant une importance secondaire lorsque que l'on considère l'importance relative des critères de choix des produits[59].

[58] Les sondages « Eurobaromètres » avaient révélé en 1997 que 68 % des consommateurs se disaient concernés par la sécurité alimentaire. Les sondages « Eurobaromètres » présentent l'opinion des citoyens européens. Ils sont effectués pour le compte de la direction générale information, communication, culture et audiovisuel de la Commission européenne chaque printemps et chaque automne depuis l'automne 1973.

[59] Cf. tableau de la page suivante.

Critères d'incitation à l'achat en choix relatif par pays

% des réponses « beaucoup » affectées à chaque critère dans le pays relativement aux autres critères

Ce tableau met ainsi en évidence les préférences ordinales internes à chaque pays,
mais ne présage pas des différences quantitatives entre les pays

Allemagne	
Le prix est compétitif	**15,5**
Il existe un bon service après-vente	**15,4**
Le produit présente des garanties d'hygiène & sécur.	**13,8**
Il est recommandé par une assoc. de consommateurs	8,9
Le produit est fabriqué dans votre région	6,5
Le produit présente des garanties écologiques	6,2
La marque vous inspire confiance	6,0
Le produit comporte un label de qualité	5,6
Le fabricant soutient une cause humanitaire	5,3
Le produit est fabriqué dans votre pays	5,0
Le produit comporte une innovation technologique	5,0
C'est un nouveau produit	2,9
Le produit est fabriqué en Europe	2,7
Le produit est exotique	1,1

France	
Le produit présente des garanties d'hygiène & sécur.	**12,8**
Il existe un bon service après-vente	**11,8**
Le prix est compétitif	**10,6**
Le produit comporte un label de qualité	9,9
La marque vous inspire confiance	9,0
Le produit est fabriqué dans votre région	8,4
Le produit est fabriqué dans votre pays	8,4
Le produit présente des garanties écologiques	8,2
Le fabricant soutient une cause humanitaire	6,0
Il est recommandé par une assoc. de consommateurs	5,3
Le produit est fabriqué en Europe	3,9
Le produit comporte une innovation technologique	2,9
C'est un nouveau produit	1,4
Le produit est exotique	1,4

Royaume-Uni	
Le prix est compétitif	**16,1**
Le produit présente des garanties d'hygiène & sécur.	**15,0**
Il existe un bon service après-vente	**11,4**
Le produit présente des garanties écologiques	9,3
Le produit est fabriqué dans votre pays	8,0
Il est recommandé par une assoc. de consommateurs	7,9
Le produit comporte un label de qualité	7,2
Le produit est fabriqué dans votre région	6,1
Le fabricant soutient une cause humanitaire	5,9
La marque vous inspire confiance	4,8
Le produit comporte une innovation technologique	2,8
C'est un nouveau produit	2,7
Le produit est fabriqué en Europe	1,8
Le produit est exotique	0,9

Italie	
Le produit présente des garanties d'hygiène & sécur.	**15,7**
Le prix est compétitif	**14,5**
Il existe un bon service après-vente	**11,3**
Le produit comporte un label de qualité	8,5
Le produit présente des garanties écologiques	8,4
Il est recommandé par une assoc. de consommateurs	7,8
La marque vous inspire confiance	7,7
Le produit est fabriqué dans votre pays	5,9
Le fabricant soutient une cause humanitaire	5,5
Le produit est fabriqué dans votre région	5,4
Le produit comporte une innovation technologique	3,3
C'est un nouveau produit	2,6
Le produit est fabriqué en Europe	2,5
Le produit est exotique	0,7

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Caractéristiques incitatives à l'achat d'un produit
(en % des personnes ayant répondu « beaucoup »)

en %	Allemagne	France	Roy.-Uni	Italie
La marque vous inspire confiance	17,6	42,8	22,8	35,4
Le produit comporte un label de qualité	16,4	47,0	33,9	39,1
C'est un nouveau produit	8,4	6,4	12,9	11,9
Le fabricant soutient une cause humanitaire	15,3	28,3	27,9	25,3
Le produit a des garanties écologiques	18,0	38,8	43,8	38,7
Le produit est fabriqué dans votre région	18,9	40,0	28,8	24,8
Le produit est fabriqué dans votre pays	14,7	39,8	37,5	27,3
Le produit est fabriqué en Europe	8,0	18,6	8,7	11,4
Le produit est exotique	3,3	6,4	4,5	3,3
Le produit comporte une innovation technologique	14,4	13,9	13,2	15,4
Il existe un bon service après-vente	44,9	55,7	53,8	52,1
Le prix est compétitif	45,1	50,0	76,1	66,8
Le produit présente des garanties d'hygiène et de sécurité	40,2	60,6	70,8	72,3
Il est recommandé par une assoc. de consommateurs	26,0	25,2	37,1	35,6

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

De la même façon, les consommateurs étrangers semblent attacher moins d'importance à la mise en place de signaux tangibles de rassurance que leurs homologues hexagonaux. Les personnes interrogées en Allemagne et au Royaume-Uni sont en effet moins nombreuses qu'en France à déclarer attacher de l'importance aux labels de qualité et aux marques.

Un des critères les plus importants dans l'acte d'achat, pour tous les Européens, c'est l'Hygiène-sécurité. Mais dans l'esprit des consommateurs français, plus que pour les autres européens, l'Hygiène-sécurité est garantie par des « signaux tangibles » comme les marques et les labels, y compris les labels décernés par les associations. L'expansion des associations doit donc passer en France, plus qu'ailleurs, par l'attribution de labels. Une étude récente[60] montre en effet que les labels de consommateurs sont plus crédibles que les autres labels en France.

- L'éthique : une valeur montante en Europe

La demande d'éthique semble être également en progression dans l'ensemble des pays européens. Les Britanniques et les Italiens, tout comme les Français, déclarent accorder beaucoup d'importance aux garanties écologiques et au fait que le fabricant soutienne une cause humanitaire[61]. En Allemagne, si l'on agrège l'ensemble des réponses positives, on obtient un score élevé sur les attentes en matière de garanties écologiques. Cette situation semblerait montrer l'émergence progressive de certaines valeurs morales défendues par l'Europe[62].

---

[60] HATCHUEL G. et PLACER V., «La qualité et la certification des produits industriels : l'opinion des Français», le 4 Pages du SESSI, n°123, nov. 1999.

[61] Notons que les Allemands sont moins nombreux à répondre «beaucoup» lors de ce questionnement. La phase de test de l'enquête 1998 avait notamment révélé que les Allemands étaient plus réticents à répondre globalement à une enquête téléphonique, ce qui peut en partie expliquer leur propension à répondre plus volontiers «assez» et à provoquer ce que l'on appelle un effet de halo dans les résultats de l'enquête.

[62] Notamment au niveau politique (cf. la position commune défendue par la Commission européenne dans la négociation de l'OMC).

- L'attention portée à l'origine géographique des produits apparaît comme une spécificité française

On a pu voir que l'intérêt des consommateurs français envers l'origine des produits avait diminué par rapport au début des années 90. Toutefois, cette attente demeure nettement plus forte en France que dans les autres pays européens. Les personnes interrogées dans les trois autres pays européens sont moins nombreuses à déclarer attacher beaucoup d'importance à l'origine des produits, d'autant plus lorsque cette origine est européenne. Ce résultat peut sembler contre intuitif, surtout si l'on considère que les pays du Sud de l'Europe sont réputés pour accorder plus souvent d'importance aux particularismes régionaux. Mais il souligne dans le même temps combien les consommateurs français sont attachés aux produits issus de leur propre terroir.

■ *Des attentes plus fortes dans les pays voisins en matière de critères objectifs des produits*

- Le prix demeure un critère important dans les pays européens

Le prix arrive en première position des critères de choix des produits en Allemagne et en Grande-Bretagne. Cette situation confirme les résultats de la précédente enquête européenne menée par le CRÉDOC.

Cette sensibilité au prix présente néanmoins quelques différences significatives selon la nationalité des consommateurs. La sensibilité au prix globale demeure peu différenciée. En revanche, il existe différentes formes de sensibilité – la sensibilité absolue (recherche systématique de prix bas) et la sensibilité relative (recherche de prix bas selon les opportunités). Le modèle du consommateur anglo-saxon opportuniste à la recherche de bonnes affaires s'oppose au modèle du consommateur rhénan plus constant dans sa recherche de prix bas[63].

L'arrivée de la monnaie unique, en facilitant les comparaisons tarifaires, pourrait intensifier l'importance accordée au prix et accroître son impact sur le fonctionnement des marchés. Les associations de consommateurs pourraient par ailleurs être très actives en la matière, comme au Royaume-Uni où elles protestent régulièrement contre les différentiels de prix constatés avec le continent sur certains produits comme les automobiles.

- Des attentes fortes en matière de service après-vente

Le service après-vente joue un rôle important dans la décision d'achat selon les personnes interrogées dans les quatre pays étudiés. Ce constat rejoint la tendance observée précédemment concernant la demande de bouquets associant des biens et des services.

- Des pays à plus forte tradition consumériste qu'en France

Historiquement, la tradition consumériste est plus prégnante en Europe du nord[64], les consommateurs des pays d'Europe méridionale étant plus volontiers défendus et représentés par les instances publiques. Dans les résultats de cette enquête, les Britanniques et les Italiens sont les plus nombreux à déclarer accorder de l'importance au fait qu'une association de consommateurs recommande le produit, ce qui traduirait pour les Italiens un certain décalage par rapport au schéma traditionnel mais qui soulignerait surtout la faiblesse de l'implication associative et consumériste en France[65].

■ *La sensibilité envers les nouveaux produits et l'innovation technologique : des différences principalement liées aux caractéristiques sociodémographiques*

La « nouveauté » d'un produit inclut deux dimensions. La première a trait à l'innovation proprement dite (nouvelles fonctions, nouvelle technologie) ; la seconde inclut davantage une notion plus proche

---

[63] DUFOUR et alii, op. cit.

[64] FILY A., GUILLERMIN P., in MOUTARDIER M., op. cit.

[65] PARODI M., «La participation aux associations en Europe», *Revue de l'OFCE*, n°71, octobre 1999.

du gadget, qui porte souvent par exemple sur le simple « relookage » de produit, voire le remplacement d'un produit par un autre.

Dans les résultats de cette enquête, ce sont les Britanniques et les Italiens qui se déclarent les plus sensibles à la nouveauté. Toutefois, d'importantes similitudes s'observent entre les pays, notamment en ce qui concerne l'influence positive de l'âge, les plus jeunes dans les quatre pays européens s'avérant en effet davantage sensibles à cet argument lors de l'achat d'un produit.

Achat motivé par la nouveauté d'un produit selon l'âge
(en % des personnes ayant répondu « beaucoup »)

en %	Allemagne	France	Roy.-Uni	Italie
18-24 ans	11,3	11,8	13,7	26,5
25-34 ans	6,5	5,6	15,7	12,1
35-44 ans	8,4	6,2	7,2	7,7
45-54 ans	6,7	5,8	11,9	12,8
55-64 ans	11,9	2,4	17,2	7,7
Plus de 65 ans	0,0	7,2	12,1	9,6
Ensemble de la population	*8,4*	*6,4*	*12,9*	*11,9*

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Par ailleurs, l'achat motivé par la nouveauté d'un produit inclut une dimension de plaisir dans l'acte de consommation. Les personnes sensibles à ce plaisir de la consommation sont en effet plus nombreuses à se déclarer intéressées par la nouveauté d'un produit. Ce constat s'applique aux quatre pays étudiés.

La dimension plaisir dans l'achat d'un nouveau produit

en %	Ensemble de la population Personnes consommant par plaisir (*)	Personnes consommant par plaisir (*) Incitées par achat nouveau produit (**)
Allemagne	79,2	86,5
France	73,4	81,6
Royaume-Uni	52,9	60,3
Italie	56,1	67,9

(*) «Plaisir » regroupe les réponses portant sur « consommer est un plaisir » et « consommer est à la fois un plaisir et une nécessité » ; (**) Regroupe les personnes ayant répondu « beaucoup » et « assez »

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

La sensibilité à l'innovation technologique s'avère globalement comparable dans les quatre pays européens. Les caractéristiques sociodémographiques tels que l'âge, le sexe et le niveau social semblent ici jouer un rôle déterminant. Les personnes interrogées se déclarant sensibles à l'innovation technologique semblent plutôt correspondre à un profil d'homme jeune et à revenu élevé.

Ces deux critères – nouveau produit et innovation technologique – ont comme point commun de mettre en avant le rôle prééminent des caractéristiques sociodémographiques dans l'explication de la sensibilité à l'innovation technologique. La « modernité », dans son acception la plus large, comporte en ce sens très peu de spécificités nationales et s'avère assez diffusée en Europe.

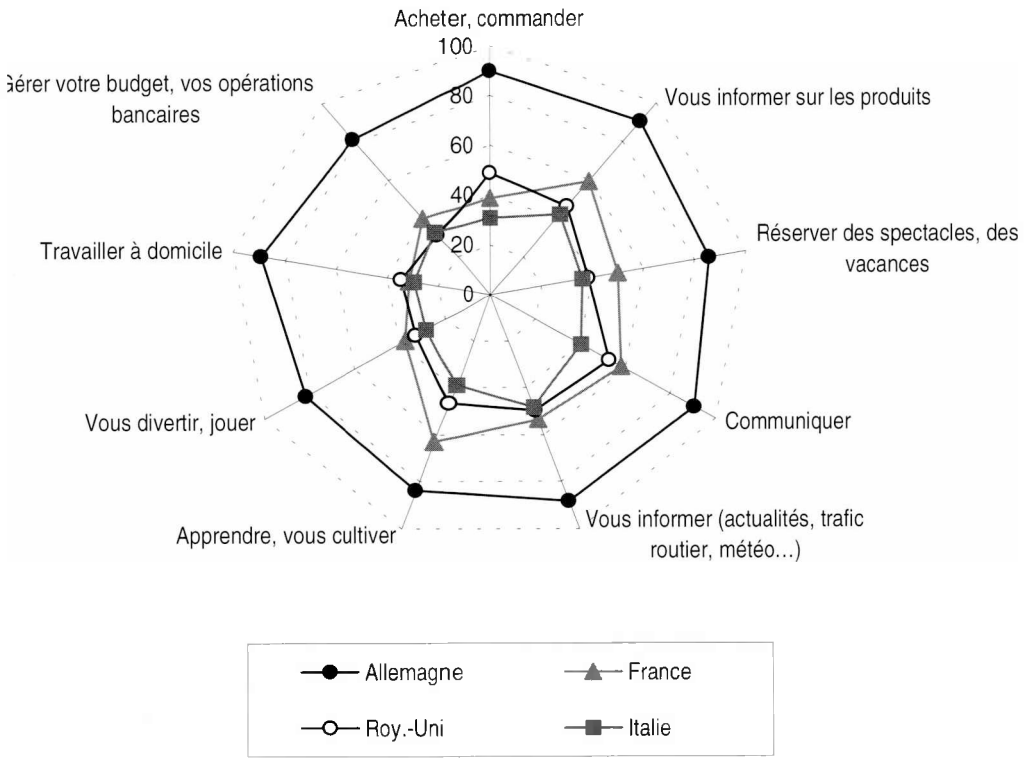
■ *L'attitude face aux technologies de l'information et de la communication assez hétérogène en Europe*

Bien que la technicisation des modes de vie soit prétexte à leur homogénéisation, l'enquête européenne révèle des attitudes assez hétérogènes face à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication. De plus, leur utilisation permet souvent de créer de nouvelles diversités dans les comportements et les opinions[66].

- Une attitude plus mature en Allemagne et au Royaume-Uni

Les différences de taux d'équipement constituent une première source de divergence entre les ménages européens. Les attitudes et les opinions quant à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication comme Internet traduisent une seconde strate d'hétérogénéité. Par exemple, plus de 60 % des personnes interrogées en Allemagne et au Royaume-Uni déclarent penser faire plus de choses avec Internet dans les prochaines années alors qu'elles sont moins de 50 % en France et en Italie.

Ce que vous pensez faire avec Internet dans les prochaines années
(en % de « oui »)



(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Lorsqu'on observe ce qu'ils imaginent pouvoir faire avec Internet, il existe également un clivage orienté nord sud entre les consommateurs européens. Les Allemands et les Britanniques se détachent particulièrement quant à la place d'Internet et en matière d'utilisation professionnelle.

---

[66] SCARDIGLI V., «Culture et artifice», *Technologies du Quotidien*, Autrement, série Sciences en société, n°3, mars 1992.

Possibilités d'Internet en choix relatif par pays

% des réponses « beaucoup » affectées à chaque critère dans le pays relativement aux autres critères

Ce tableau met ainsi en évidence les préférences ordinales internes à chaque pays,
mais ne présage pas des différences quantitatives entre les pays

Allemagne	
Communiquer	**11,6**
Vous informer sur les produits	**11,6**
Acheter, commander	**11,5**
Travailler à domicile	11,4
Vous informer (actualités, trafic routier, météo...)	11,3
Réserver des spectacles, des vacances	11,0
Apprendre, vous cultiver	10,7
Vous divertir, jouer	10,5
Gérer votre budget, vos opérations bancaires	10,4

France	
Apprendre, vous cultiver	**14,6**
Vous informer sur les produits	**13,7**
Communiquer	**13,5**
Vous informer (actualités, trafic routier, météo...)	12,4
Réserver des spectacles, des vacances	11,6
Gérer votre budget, vos opérations bancaires	9,3
Acheter, commander	9,0
Vous divertir, jouer	8,7
Travailler à domicile	7,3

Royaume-Uni	
Communiquer	**13,9**
Vous informer (actualités, trafic routier, météo...)	**13,0**
Acheter, commander	**12,8**
Apprendre, vous cultiver	12,2
Vous informer sur les produits	12,1
Réserver des spectacles, des vacances	10,1
Travailler à domicile	9,0
Vous divertir, jouer	8,6
Gérer votre budget, vos opérations bancaires	8,2

Italie	
Vous informer (actualités, trafic routier, météo...)	**14,8**
Vous informer sur les produits	**12,8**
Communiquer	**12,3**
Apprendre, vous cultiver	11,9
Réserver des spectacles, des vacances	11,0
Gérer votre budget, vos opérations bancaires	10,0
Acheter, commander	9,4
Travailler à domicile	9,0
Vous divertir, jouer	8,7

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

*Critères incitatifs à l'achat en Europe : paramètres sociaux et nationaux **

Effets significatifs à plus de 95%, en italique à 99%

	Pays	Sexe	Age	CSP	Revenus	Unité Urbaine
Marque (60,2%) **	Italie, *Royaume-Uni, Allemagne (-)*	n.s.	n.s.	n.s.	Revenus modestes (-) Revenus moyens (+)	n.s.
Label de qualité (61,8%)	Italie, *Royaume-Uni, Allemagne (-)*	Femmes (+)	n.s.	n.s.	Revenus modestes (-)	Rural, grandes villes (-)
Nouveau produit (58,7%)	*Italie, Royaume-Uni,*Allemagne*(+)*	n.s.	18-24 ans (+) > 65 ans (-)	n.s.	n.s.	n.s.
Soutien à une cause humanitaire (58,7%)	*Allemagne* (-)	*Femmes* (+)	18-24 ans (+)	Agriculteurs (-)	n.s.	n.s.
Garanties écologiques (60,6%)	Royaume-Uni (+) *Allemagne* (-)	*Femmes* (+)	> 65 ans (-)	Agriculteurs (-) Professions intermédiaires (+)	Revenus modestes (-)	Rural, grandes villes (-)
Fabriqué dans région (61,8%)	*Italie,* Royaume-Uni *Allemagne (-)*	n.s.	*18-24 ans*, 25-34 ans (-)	Cadres (-) Ouvriers (+)	Revenus modestes (+)	Grandes villes (-)
Fabriqué dans pays (63,8%)	*Italie, Allemagne* (-)	Femmes (+)	*18-24 ans*, 25-34 ans (-)	Cadres, prof. Interméd. (-)	Revenus moyens (+)	
Fabriqué en Europe (58,1%)	Italie, *Royaume-Uni, Allemagne* (-)	Femmes (+)	25-34 ans (-)	n.s.	Revenus modestes (-)	n.s.
Exotique (54,2%)	Italie (-)	n.s.	18-24 ans (+) 45-54 ans, 55-64 ans,*>65 ans* (-)	Ouvriers (-)	n.s.	n.s.
Innovation technologique (59,8%)	Royaume-Uni (-) Allemagne, Italie (+)	*Hommes* (+)	18-24 ans (+) *>65 ans*, (-)	Indépend., ouvriers, retraités (-)	*Revenus modestes*(-) Revenus élevés (+)	n.s.
Service après-vente (58,7%)	Allemagne (-)	n.s.	18-24 ans, 25-34 ans (-)	Indépend., prof. Interméd. (-)	*Revenus modestes*(-)	Rural (+)
Prix compétitif (63,1%)	*Royaume-Uni, Italie (+)*	n.s.	n.s.	Ouvriers, retraités (-)	n.s.	Grandes villes (+)
Garanties hygiène et sécurité (64,5%)	*Royaume-Uni, Italie (+)* *Allemagne* (-)	*Femmes* (+)	n.s.	n.s.	Revenus modestes (-)	n.s.
Recommandé par assoc. conso. (59,7%)	*Italie, Royaume-Uni, Allemagne (+)*	*Femmes* (+)	*18-24 ans* (-)	Agriculteurs (-)	Revenus modestes (-) Revenus élevés (-)	n.s.

* L'évaluation du pouvoir explicatif des différentes variables sociodémographiques et nationales a été réalisée sur les critères de choix des produits à partir de l'estimation de modèles économétriques dit polytomiques ordonnés dans lesquels la variable endogène est la réponse (comportant quatre modalités hiérarchisées) donnée par les personnes interrogées à l'importance des critères.

** % de cas concordants, i.e. correctement reclassés par le modèle.

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

- Une vision plus « utilitariste » des technologies de l'information et de la communication en Allemagne et au Royaume-Uni

La hiérarchie des préférences varie également d'un pays à l'autre et correspond assez bien à la représentation que l'on se fait de ces technologies. Les Allemands et les Britanniques privilégient la communication, l'information et l'achat, les premiers recherchant cependant davantage l'information sur les produits et les seconds l'information en général. En revanche, le rapport des personnes interrogées en France et en Italie à Internet apparaît moins utilitaire puisque leurs attentes concernent davantage la communication et l'information.

■ *Tendances communes et spécificités nationales dans l'Europe des consommateurs*

Au final, l'analyse des motivations à l'achat montrent la réalité de tendances communes qui portent sur des attentes fortes en matière d'hygiène et de sécurité ainsi qu'en matière d'éthique. Bien plus, cette attente s'observe plutôt chez les femmes quel que soit le pays étudié, ce qui rejoint le constat fait en France sur la consommation citoyenne des femmes[67]. A cet égard, les caractéristiques nationales concernant la demande de « rassurance » sembleraient s'effacer pour laisser place à d'autres critères tels que l'âge et le sexe.

En revanche, certaines spécificités nationales demeurent. Les consommateurs français semblent marqués par une attente de terroir plus forte et par une importance plus grande accordée aux labels et aux marques. Les autres consommateurs européens mettent davantage l'accent sur les attributs objectifs des produits (notamment le prix) et sur le fait que le produit soit recommandé par une association de consommateurs.

> ***L'HOMOGENEISATION DES CULTURES EN EUROPE : LE MODELE COMMUN N'ELIMINE PAS LES SPECIFICITES NATIONALES***
>
> *Les spécialistes de l'Histoire de la culture européenne ont longtemps opposé les différentes traditions historiques des pays européens induisant des comportements et des mentalités différentes. Les pays d'Europe du sud, de culture méditerranéenne à tradition catholique, sont souvent opposés aux pays d'Europe du nord[68]. Mais les évolutions économiques, politiques et techniques actuelles tendent à modifier les rapports de force et à homogénéiser le continent. L'enquête sur les valeurs mondiales souligne cette contradiction entre l'homogénéisation des sociétés grâce au processus de modernisation et le maintien des cultures locales. Dans ce contexte d'uniformisation des cultures, l'Europe, dans sa globalité, semble s'affirmer comme un ensemble homogène, les croyances religieuses ayant été en chute en Europe occidentale, et le rôle important de l'Etat-providence opposant l'Europe aux États-Unis. Mais, des spécificités demeurent liées aux différentes traditions culturelles[69].*
>
> *La Commission européenne effectue depuis plusieurs années des sondages sur les valeurs des Européens. Le sentiment d'appartenance à une entité commune européenne semble progresser auprès de cette population. Les sondages « Eurobaromètres » montrent en effet que les consommateurs du continent intègrent progressivement le processus d'unification. Plus de la moitié des Européens ont le sentiment que « beaucoup de choses » ou « un certain nombre de choses » ont été réalisées en termes d'intégration européenne au cours des 50 dernières années. A l'automne 1998, 64 % des Européens étaient favorables à la monnaie unique, soutien qui atteint son niveau le plus haut depuis l'existence de cette question en 1993. Enfin, huit citoyens européens sur dix sont aujourd'hui capables de citer spontanément le nom de la monnaie unique alors qu'ils n'étaient que 46 % au début de 1996 quand le terme « euro » venait juste d'être choisi[70].*

---

[67] BROUSSEAU A.D., op cit.

[68] SCARDIGLI V., «Européens du Nord, Européens du Sud», *Futuribles*, n°163, mars 1992.

[69] INGLEHART R., «Choc des civilisations ou modernisation culturelle du monde», *Le Débat*, n°105, mai-août 1999.

[70] 50ème rapport Eurobaromètre, 1999.

En conclusion, l'existence ou non d'un modèle de consommation européen constitue un débat difficile à trancher dans sa globalité. Certaines tendances de fond se dégagent néanmoins et montrent plutôt l'émergence de valeurs communes au sein de l'Europe pour tout ce qui touche à la dimension imaginaire de la consommation et donc aux attributs symboliques des produits.

A l'opposé, les différences significatives observées dans les comportements et les attitudes des ménages européens traduisent le maintien de particularités nationales plus nettes pour tout ce qui affecte les caractéristiques objectives des produits de consommation et donc les processus de diffusion des innovations technologiques.

La convergence de la dimension immatérielle de la consommation au niveau européen constitue vraisemblablement un élément créateur d'opportunités pour les industriels en mesure de proposer des produits en phase avec l'imaginaire des consommateurs et qui auront moins besoin de décliner leur offre selon les marchés de destination. A l'opposé, la convergence des évolutions quantitatives de la demande – via la simultanéité temporelle des cycles conjoncturels – et qualitatives – via le rapprochement des attentes immatérielles – accroît la sensibilité à la versatilité de la demande et réduit la capacité de diversification des risques associée au fait de servir plusieurs marchés.

1.3 L'innovation technologique et la consommation

Le développement et la diffusion des innovations technologiques constituent un ensemble de facteurs qui influent fortement sur l'évolution de la consommation et de sa structure pour plusieurs raisons.

Les innovations technologiques ont en premier lieu un effet direct sur le niveau de la consommation en stimulant la demande via la mise sur le marché de nouveaux produits. Elles ont également un effet sur la structure de la consommation en favorisant une croissance plus forte des fonctions qui correspondent aux produits bénéficiant de ces innovations. Enfin – et il s'agit certainement de l'effet le plus important dans cette partie portant sur l'analyse qualitative de la demande des ménages – les innovations technologiques, parce qu'elles ne sont que rarement recherchées pour elles-mêmes, constituent souvent un moyen de répondre de façon indirecte à des attentes des consommateurs plus diffuses ou plus immatérielles.

Les innovations technologiques ont également un effet fondamental sur l'évolution des processus de production. En particulier, il est clair que la capacité des offreurs à répondre aux attentes de diversité et de prestations sur-mesure exprimées par les consommateurs va dépendre de leur aptitude à concevoir un appareil de production extrêmement flexible, sans que cela se traduise par des surcoûts prohibitifs.

Enfin, les innovations technologiques, en particulier celles qui touchent au domaine des nouvelles technologies de l'information, font progressivement évoluer les modalités de distribution des biens de consommation. Ces évolutions des schémas de commercialisation sont susceptibles d'influer également tant sur la nature des produits commercialisés que sur les processus de conception et de production.

Cette première approche de la question se limitera à aborder les effets directs sur la consommation des ménages, tandis que les effets induits par la transformation du système productif ou les mutations des schémas de distribution seront abordés dans les deuxième et troisième parties de ce chapitre consacré à l'analyse des tendances qualitatives de la consommation.

1.3.1 Effets quantitatifs de l'innovation technologique sur la consommation

Parmi les éléments liés à la dynamique d'innovation technologique qui affectent directement la consommation des ménages, les premiers résident dans la capacité des avancées technologiques à provoquer de nouveaux besoins chez les consommateurs, les seconds portent davantage sur leur capacité à faire évoluer la demande.

Tout d'abord, le développement de nouvelles technologies contribue à répondre à de nouveaux besoins en proposant aux consommateurs de nouveaux produits. La diffusion des technologies constitue alors dans ce schéma un des éléments qui contribuent à la croissance de la consommation. Les modifications de la consommation qui en découlent ont en outre pour effet de faire évoluer la structure de l'agrégat en déplaçant son centre de gravité vers de nouvelles fonctions.

Ensuite, les progrès réalisés dans les domaines technologiques permettent d'améliorer la réponse apportée par les produits à des besoins existants. Cette amélioration s'effectue dans plusieurs directions qui correspondent parfois à des attentes plus immatérielles des consommateurs.

La présentation de cette partie est effectuée en deux temps. On examine dans un premier temps les avancées technologiques qui se traduisent par un élargissement des fonctions concrètement prises en charge par le produit ; celui-ci intègre davantage de fonctions, devient portable, plus performant, plus pratique, plus rapide, etc.

Dans un second temps, sont passées en revue les conséquences du développement technologique qui, sans apporter directement et au moment de l'usage du produit un véritable supplément fonctionnel, se traduisent par une conception améliorée des produits qui permet d'éviter certains dysfonctionnements. Dans ce schéma, l'impact de la technologie consiste à améliorer la fiabilité des matériels, leur sécurité, leur durée de vie, etc.

L'analyse des réponses que les industriels peuvent apporter à ces attentes diverses des consommateurs sera abordée dans une partie ultérieure. Cette partie tentera de proposer une présentation cohérente des stratégies industrielles susceptibles d'être mises en œuvre et qui apparaissent en adéquation avec l'ensemble des volets traités dans la partie qualitative de l'étude. Car l'analyse des conséquences de la diffusion des innovations technologiques sur la consommation ne saurait se limiter à l'examen de ces effets directs. En particulier, c'est davantage du côté des innovations de process et de l'amélioration des modalités de conception et de commercialisation des produits que se trouvent les moyens qui permettent de mieux répondre à certaines attentes des consommateurs comme la personnalisation de la demande.

■ *La diffusion des nouveaux produits stimule la consommation*

En général, il est toujours possible de rattacher la consommation d'un nouveau produit à un besoin existant. En effet, les besoins des ménages sont en fait assez peu nombreux dès lors que l'on considère une segmentation en quelques ensembles de besoins génériques suffisamment globaux (s'alimenter, se vêtir, se déplacer, communiquer...).

La mise en évidence de la capacité d'un produit à répondre à de nouveaux besoins nécessite d'intégrer la notion de sous-besoin. En effet, on peut considérer[71] que les besoins globaux se décomposent en plusieurs sous-besoins qui correspondent à des attentes plus élaborées des ménages. Les exemples dans le domaine des biens de consommation manufacturés sont extrêmement variés et affectent la totalité de ces segments.

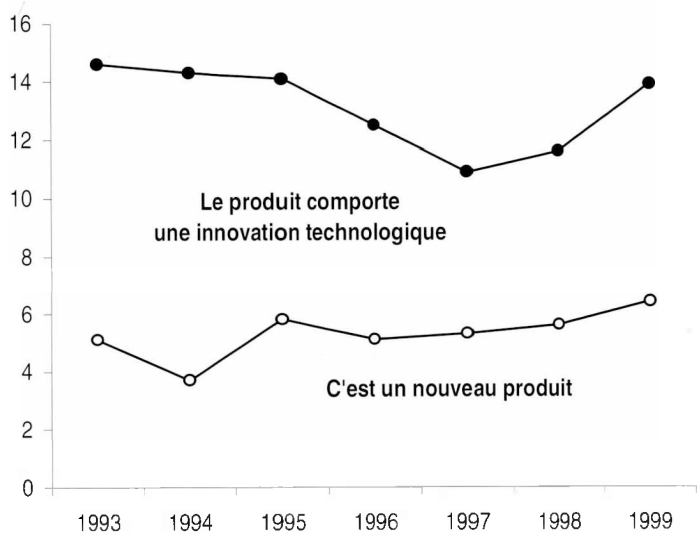
Les avancées technologiques s'accompagnent d'un ensemble d'innovations qui débouchent à leur tour sur la conception et la commercialisation de nouveaux produits. La consommation par les ménages de ces produits a généralement un effet stimulant sur l'agrégat via les dépenses supplémentaires que leur adoption par les consommateurs provoque.

Symétriquement, la sensibilité à l'innovation technologique semble progresser avec le degré d'optimisme des ménages. Cette dimension qualitative de la question semble donc synchrone et corrélée négativement avec les phénomènes de report d'achats et de constitution d'encaisses de précaution en période d'inquiétude. C'est donc logiquement dans les scénarios les plus favorables d'un point de vue économique et social que le rôle de l'innovation technologique dans l'évolution de la consommation devrait être le plus important.

---

[71] PLANCHON A., *Saturation de la consommation*, Mame, Paris 1974.

La sensibilité à l'innovation technologique et à la nouveauté
(en % de réponses « beaucoup »)



(Source : CRÉDOC, 1993-1998 - CRÉDOC-DiGITIP, 1999)

Si dans de nombreux cas, les nouveaux produits répondent à de nouveaux besoins ou sous-besoins, il est néanmoins souvent difficile de statuer définitivement sur le rôle respectif de l'offre et de la demande dans le processus de diffusion des nouveaux produits. Certains économistes[72] ont tenté de distinguer les secteurs où l'offre dispose d'un rôle moteur dans la stimulation du besoin nouveau lié au progrès technique (*« technology push »*)[73] des secteurs où la demande des consommateurs apparaît comme le facteur principal d'incitation à développer de nouveaux produits (*« demand pull »*).

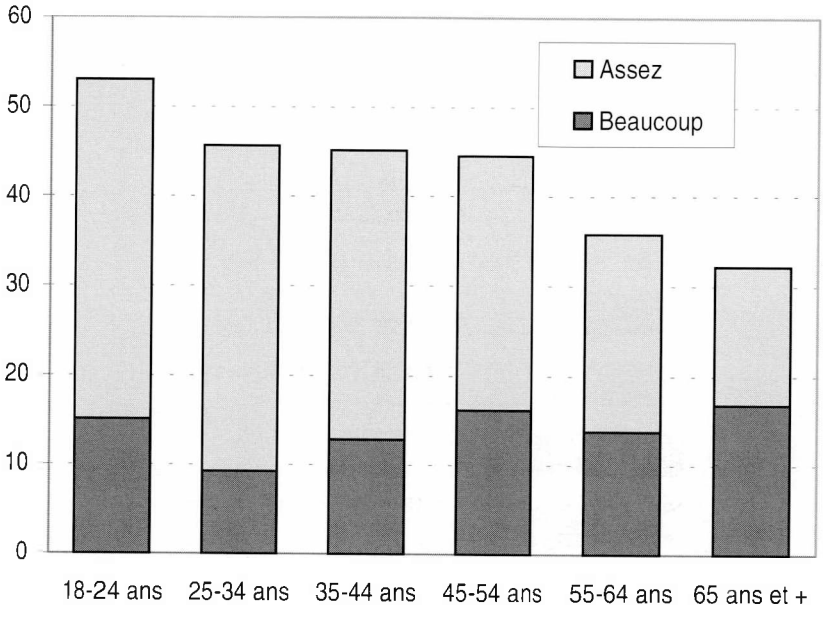
Dans la première configuration dite *« technology push »*, les entreprises sont les acteurs économiques à l'initiative de la diffusion de l'innovation. Elle correspond généralement à une stratégie industrielle d'ensemble qui implique également d'importants investissements en R & D et en marketing[74].

[72] SCHMOOKLER Jacob, *Invention and Economic Growth*, Harvard University Press, New-York, 1996.

[73] ROSENBERG Nathan, *The Economics of Technical Change*, Cambridge University Press, 1971.

[74] L'examen détaillé des stratégies susceptibles d'être mises en place par les industriels afin que leur offre soit adaptée aux modalités de la consommation du début du siècle prochain est abordé dans la troisième étape de ce chapitre.

La sensibilité à l'innovation technologique selon la tranche d'âge
(en % de réponses « beaucoup » et « assez »)

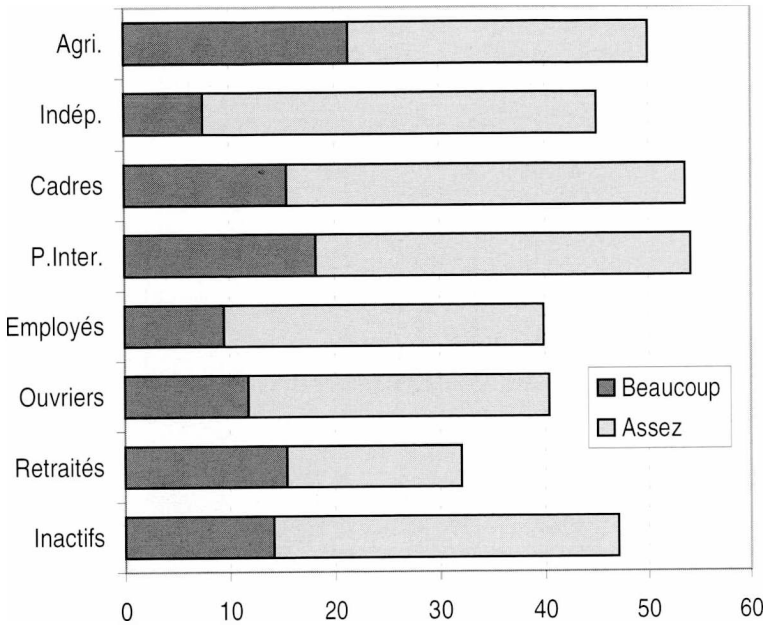


(Source : CRÉDOC-DiGITIP, 1999)

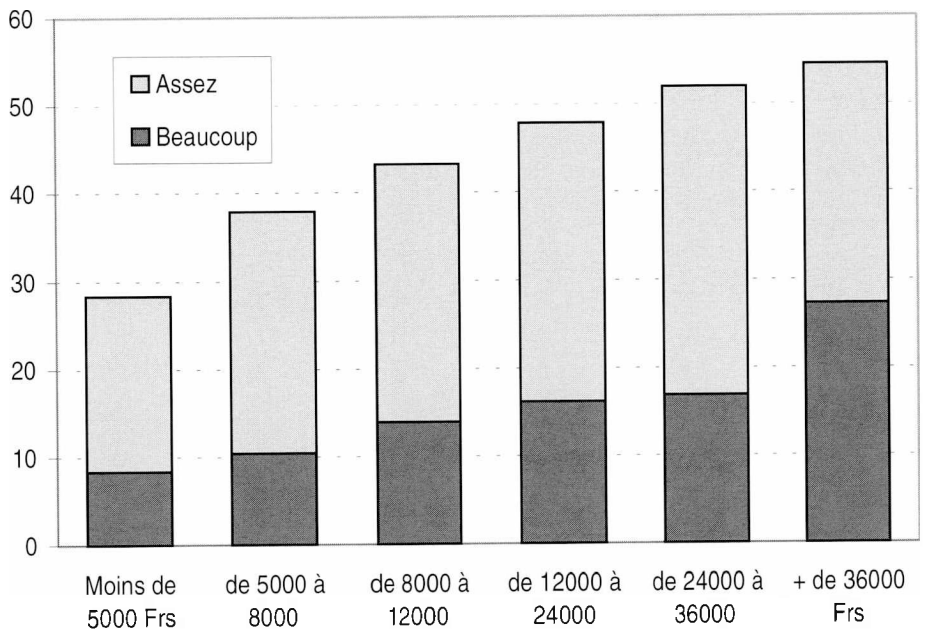
Dans le second schéma dit *« demand pull »*, les désirs de différenciation des ménages jouent un rôle important dans la capacité d'absorption des innovations par les consommateurs[75] et, par conséquent, la diversité des préférences des consommateurs et un certain niveau d'hétérogénéité de leurs ressources assurent l'existence de groupes de « pionniers » qui adoptent facilement les produits innovants. Toutefois, les difficultés de repérage de ces consommateurs particulièrement perméables aux innovations technologiques proviennent de l'hétérogénéité de leurs préférences individuelles selon les familles de produits. Les « pionniers » dans le domaine des produits audio de l'électronique grand public ne sont pas nécessairement les mêmes que ceux qui sévissent dans le domaine des articles de sport.

[75] PASINETTI Luigi, *Structural Change and Economic Growth*, Cambridge University Press, 1981.

La sensibilité à l'innovation technologique selon la catégorie socioprofessionnelle
(en % de réponses « beaucoup » et « assez »)



La sensibilité à l'innovation technologique selon la tranche de revenus
(en % de réponses « beaucoup » et « assez »)



(Source : CRÉDOC-DiGITIP, 1999)

L'examen de la sensibilité déclarée à l'innovation technologique selon les caractéristiques sociodémographiques montre la primauté de l'effet revenu sur les autres critères de segmentation des ménages. En particulier, on remarque que l'impact de la catégorie socioprofessionnelle – qui rend compte très imparfaitement du capital culturel des individus – présente un pouvoir de discrimination extrêmement faible sur cette question.

Par ailleurs, si le poids de l'innovation technologique dans les critères de choix des produits semble décroître avec l'âge, la pente apparaît relativement faible et les analyses dynamiques montrent qu'il se réduit progressivement[76].

Le rôle moteur des innovations technologiques sur la croissance de la consommation semble donc devoir encore progresser à l'horizon des scénarios envisagés dans cette étude, en particulier dans les contextes économiques et sociaux les plus favorables.

■ *La diffusion des nouveaux produits restructure la consommation*

La diffusion des produits technologiquement innovants est également de nature à modifier la structure de la consommation en déplaçant les dépenses des ménages vers les fonctions (télécommunications, loisirs...) auxquelles correspondent ce type de biens et services.

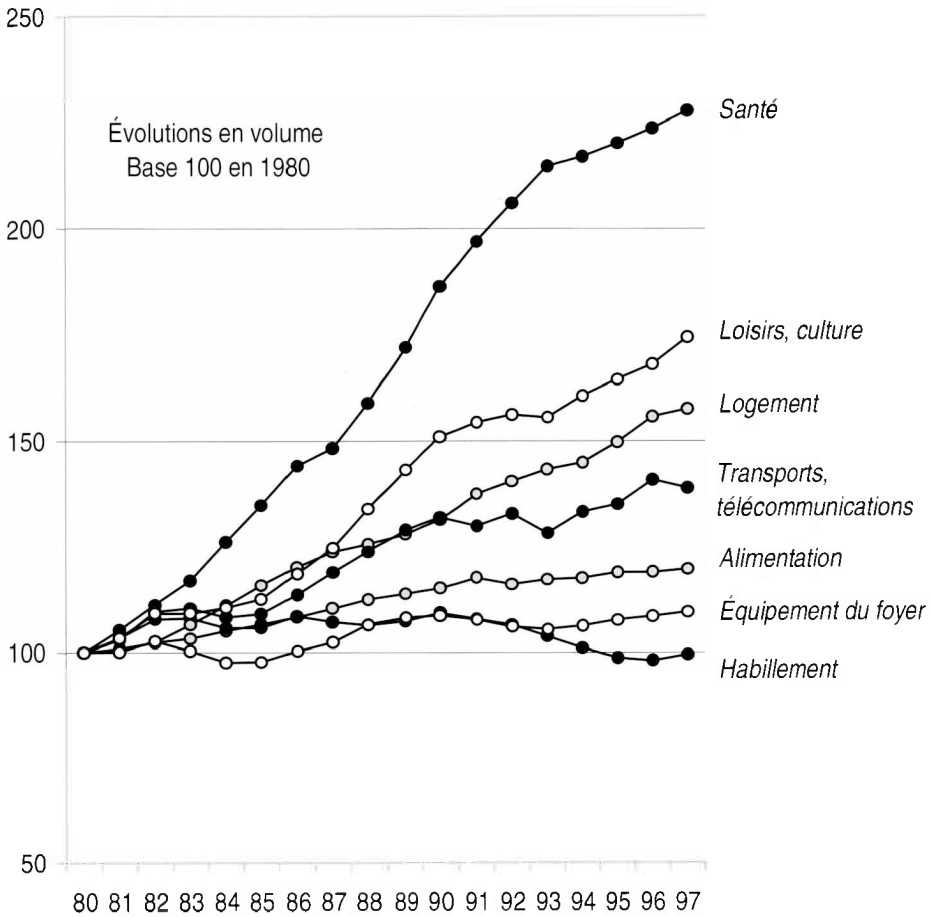
A titre d'illustration, les progrès technologiques réalisés dans les domaines de la transmission radio des données et dans la capacité des accumulateurs électriques ont permis le développement des ventes d'appareils de téléphonie mobile et de la consommation de services associés qui ont fortement accru le poids relatif de la fonction « télécommunications » dans le budget des ménages.

Le déplacement de la structure de consommation semble continuer à suivre le schéma traditionnel proposé par Maslow[77]. Celui-ci précise que les besoins évoluent par paliers successifs et que le processus de montée dans les étages de la pyramide s'effectue selon une règle qui suppose que les besoins d'un étage soient complètement assouvis avant de passer à l'étage immédiatement supérieur. Si ce schéma séquentiel est quelque peu bousculé lorsque les ménages atteignent les besoins les plus élevés dans la hiérarchie de Maslow, on constate néanmoins que le rôle moteur (« technology push ») de l'offre dans la diffusion des innovations technologiques apparaît comme parmi les plus importants dans les secteurs de biens de consommation de loisirs.

[76] COLLERIE DE BORELY A., «L'innovation technologique commence à séduire les seniors», *Consommation & Modes de vie*, CRÉDOC, n°124, février 1998.

[77] Cf. partie introductive sur l'immatériel de la consommation.

Évolution des principales fonctions de consommation (1980-1997)



(Source : INSEE, Comptes Nationaux, 1998)

1.3.2 Effets qualitatifs de l'innovation technologique sur la consommation

Lorsqu'un produit comportant une innovation technologique améliore la réponse à un besoin, le nouveau produit fait généralement plus que se substituer à l'existant. Les apports des nouveaux produits intégrant une innovation technologique sont de plusieurs types. Pour la commodité de la présentation, ces dimensions sont évoquées en deux temps selon qu'elles apparaissent plutôt de nature « active » ou « passive ».

Les apports dits « actifs » correspondent aux cas où l'innovation technologique offre une ou plusieurs nouvelles fonctions facilement identifiables par le consommateur (possibilité d'utilisation en extérieur, portabilité des équipements, fonctions permettant de gagner du temps, d'offrir simultanément plusieurs services...).

Les apports dits « passifs » correspondent aux cas où l'innovation technologique n'offre pas directement de nouvelle fonction au moment de son usage mais cette innovation permet d'éviter au consommateur de rencontrer à terme certains problèmes de fonctionnement (pannes, obsolescence trop rapide, blessures...).

■ *Les innovations ayant un effet « actif » sur l'usage des produits*

Dans une large majorité de cas, les innovations technologiques permettent d'intégrer de nouvelles fonctionnalités à des produits existants. Cette dimension est largement présente dans les secteurs dits

de technologie avancée[78] comme l'informatique ou l'électronique grand public, où les possibilités offertes par les nouveaux matériels évoluent extrêmement rapidement et de façon significative. Toutefois, l'intégration de nouvelles fonctions à des produits existants concerne également les autres secteurs de l'industrie manufacturière, comme l'horlogerie où certaines montres dites sportives intègrent des fonctions d'altimètre ou bientôt de GPS[79], ou encore dans le matériel de bricolage où les fonctionnalités des outils ne cessent de s'enrichir.

- Une meilleure réponse aux attentes des consommateurs en matière de praticité et de simplicité d'utilisation : le rôle clef de l'interface

Un des freins importants à la diffusion des innovations technologiques réside dans la capacité des consommateurs à utiliser l'ensemble des fonctionnalités que proposent les appareils[80]. En effet, des études ont montré que l'utilisation standard d'un logiciel se limitait généralement à 10 % de ses fonctions disponibles. Il semble possible d'étendre le raisonnement à des appareils comme les téléphones mobiles, les magnétoscopes ou les appareils photographiques élaborés pour lesquels on pressent la domination des utilisations en mode tout automatique.

Cette hypothèse est corroborée par les résultats d'une étude sur la perception de la qualité par les ménages où ces derniers placent la facilité d'utilisation au premier rang des critères supposés rendre compte de la qualité d'un produit[81].

Hiérarchisation des critères de qualité : opinions des consommateurs

	Note moyenne (sur une échelle allant de 1 à 6)
Facilité d'utilisation	4,88
Durée de vie	4,86
Adaptation aux besoins propres	4,84
Fiabilité	4,83
Agrément d'utilisation	4,62
Prix	4,53
Avancée technologique	4,23
Esthétique	4,18
Marque	3,63
Nouveauté	3,53
Avis et opinions de l'entourage	2,88

(Source : CRÉDOC, Enquête Perception de la qualité, 1992)

Une solution qui permet de faciliter la diffusion des innovations technologiques chez les consommateurs réside dans l'amélioration des procédures de commande et de contrôle par les utilisateurs[82]. Rendre les fonctions complexes plus abordables par l'adoption de telles procédures est un souci qui semble croissant chez les industriels.

---

[78] Conformément par exemple à la classification proposée par l'OCDE.

[79] Global Positionning System, système de positionnement par satellites capable de donner une position sur l'ensemble de la planète avec une précision de 50 mètres.

[80] Cf. SEZE Claudette, «De l'innovation technique à l'innovation sociale» et BOULLIER Dominique, «La vie sans mode d'emploi», in *Technologies du Quotidien : la complainte du progrès*, Autrement, série Sciences en société, n°3, mars 1992.

[81] L'analyse des stratégies de qualité et plus généralement des réponses «qualité» susceptibles d'être adoptées par les industriels sera traitée dans le troisième point de cette seconde phase de l'étude.

[82] Le slogan publicitaire de Packard-Bell est : «C'est à l'ordinateur de s'adapter à l'homme» (décembre 1999).

Cette nécessité semble devoir encore être amenée à se renforcer avec la miniaturisation de certains équipements comme par exemple les lecteurs enregistreurs de mini disc portables, les appareils photographiques et caméscopes compacts... Or, la taille réduite de certains matériels rend parfois ardue la tâche qui consiste à utiliser l'ensemble de leurs fonctions.

Une piste d'évolution pourrait résider dans l' « externalisation » des opérations de pilotage vers un autre appareil. Cette option est déjà retenue depuis plusieurs années par certains constructeurs de magnétoscopes dont la programmation est effectuée à partir d'un affichage en plein écran sur le téléviseur.

La diffusion de l'équipement des foyers en micro-informatique pourrait contribuer à développer les connexions entre le micro-ordinateur et divers appareils dont le pilotage pourrait alors être maîtrisé par quelques clics de souris. Cette tendance – que l'on a déjà observée dans le domaine du contrôle des processus industriels où le micro-ordinateur s'est souvent imposé comme pilote des opérations de production – pourrait bien connaître un développement similaire dans les secteurs de biens de consommation manufacturés. Il existe déjà aujourd'hui quelques exemples sur des marchés spécifiques (les calculateurs de plongée sous-marine dans le domaine des articles de sport ou encore les synthétiseurs dans le domaine des instruments de musique), et cette évolution pourrait bien affecter d'autres secteurs (électronique grand public, équipement ménager, domotique...).

Une autre piste de recherche retenue par les fabricants consiste à développer l'interface la plus proche possible de l'utilisateur : la reconnaissance vocale. Parmi les industriels les plus avancés dans le développement et le recours à cette technologie se trouvent les constructeurs automobiles et certains intervenants de la filière informatique. Dans ce dernier domaine, de nombreuses applications ont pu être développées en s'inspirant des travaux menés par certains chercheurs dans le but d'améliorer l'accessibilité de certains matériels et logiciels aux personnes handicapées. Par effet de diffusion des innovations technologiques vers d'autres secteurs d'activité, il semble aujourd'hui que les efforts de R & D de certains fabricants de matériel électronique grand public se portent significativement dans cette direction.

- Une meilleure réponse aux attentes en matière de rationalisation de la gestion du temps et de l'espace

Plusieurs dimensions de l'évolution des modes de vie contribuent à rendre cruciale une gestion rationnelle du temps et de l'espace dans la stratégie globale de consommation des ménages. On trouve parmi ces évolutions la progression du nombre de ménages bi actifs ou monoparentaux, ainsi que la diffusion du modèle du « consommateur entrepreneur » qui s'accompagne à la fois d'une imbrication croissante entre les domaines de la vie privée et de la sphère professionnelle et d'une prise en charge plus individuelle de la gestion de son emploi du temps. Par ailleurs, les enquêtes sur les déplacements des ménages indiquent que la mobilité continue de progresser et qu'en particulier les distances moyennes parcourues par individu et par année augmentent.

Dans ce contexte, les attentes des ménages à l'égard de certains matériels portent à la fois sur l'amélioration de leurs performances et sur leur mobilité.

L'informatique constitue un des exemples où la demande d'accroissement de la rapidité des traitements est une constante intégrée par les fabricants de microprocesseurs et de périphériques. Les attentes en matière de réduction des temps de traitement des tâches sont également extrêmement fortes dans le domaine de l'équipement ménager où les programmes « rapides » des lave-linge ou des lave-vaisselle se sont considérablement développés. D'autres innovations technologiques permettent également de réduire les délais associés à certaines opérations de façon un peu plus indirecte. C'est notamment le cas des appareils photographiques numériques qui permettent de se rendre compte immédiatement sur l'écran de la qualité d'un cliché. Cette fonction offre alors la possibilité au consommateur de prendre la décision de le conserver ou de l'effacer, ce qui permet simultanément une gestion plus efficace du support sur lequel ne seront stockées que les épreuves considérées par l'utilisateur comme réussies.

La mobilité des matériels est généralement assurée par le développement de leur portabilité. Elle autorise à la fois une meilleure gestion du temps et de l'espace. Cette évolution semble répondre à une attente réelle des consommateurs puisque lecteurs et enregistreurs audio sur différents supports (mini

disc, cédérom enregistrable, DAT[83]), téléphones mobiles et autres ordinateurs portables font partie des produits qui ont connu un développement extrêmement rapide ces dernières années.

Cette amélioration du caractère portable des équipements est rendue possible par les progrès techniques réalisés dans plusieurs domaines technologiques, de la miniaturisation des composants électroniques au développement de matériaux plus légers et plus solides en passant par l'accroissement de la durée de vie des accumulateurs électriques.

Toutefois, et vraisemblablement dans ce domaine plus que dans d'autres car le modèle de fonctionnement dominant est plutôt de type *« technology push »*, se pose la question de la capacité d'absorption des nouveaux produits par le marché. En effet, les avancées technologiques permettent la mise au point de nombreux produits qui ne peuvent recevoir qu'une réponse très timide du côté de la demande. La possibilité de lire ses courriers électroniques sur l'écran de deux lignes d'un téléphone mobile correspond-elle à un besoin à dominante plutôt fonctionnelle ou immatérielle ? La question peut également être posée quant au développement d'appareils portables de taille de plus en plus réduite mais qui nécessitent le transport simultané d'accessoires nombreux et encombrants.

- Une meilleure réponse aux attentes des consommateurs en matière de confort

Les attentes en matière d'amélioration du confort des équipements et des vêtements constituent une tendance lourde qui transcende les évolutions plus conjoncturelles de la consommation ainsi que les mutations de l'immatériel qui y est associé. Les attentes des consommateurs en matière de confort débordent souvent du cadre strict des produits associés à la fonction habillement et renvoie en partie à la progression des attentes en matière d'immatériel de santé.

Dans une étude sur les comportements des consommateurs d'articles de sport[84], le confort arrivait très largement en tête des critères de choix plébiscités par les consommateurs pour les vêtements et les chaussures de sport parmi une liste d'une dizaine d'attributs des produits et demeurait à un niveau élevé pour les achats d'équipements et de matériel de sport[85].

Il est clair que les attentes des consommateurs pour un meilleur confort de certains produits manufacturés (meubles, vêtements...) constituent une tendance en progression, au-delà du vieillissement de la population qui a ses effets propres sur les innovations technologiques améliorant le caractère confortable des biens.

■ *Les innovations ayant un effet dit « passif » sur l'usage des produits*

Ces innovations dites « passives » parce qu'elles n'offrent pas directement de nouvelles fonctionnalités au produit au moment précis de son utilisation n'en sont pas moins importantes parce que leur développement s'appuie pour une large part sur des attentes profondes des ménages qui traduisent assez distinctement l'évolution « sécuriste » de l'immatériel de consommation au cours des années passées.

- Une meilleure réponse aux attentes des consommateurs en matière d'hygiène et de sécurité

Depuis plusieurs années, la demande de garanties d'hygiène et de sécurité caracole en tête des critères de choix des produits dans la plupart des enquêtes menées auprès des consommateurs[86]. Les déclinaisons en termes de produits de ces attentes sont multiples, notamment celles qui impliquent des innovations technologiques.

---

[83] Digital audio tape.

[84] *Le comportements des consommateurs d'articles de sport*, Rapport CRÉDOC pour la FIFAS et le ministère de l'Industrie, 1995.

[85] 74 % des personnes interrogées considéraient le confort comme un élément susceptible d'influer fortement sur leur choix pour l'achat d'un vêtement de sport, la proportion atteint 86 % pour les chaussures de sport et s'établit à 51 % pour les équipements et matériel de sport (soit au second rang des critères de choix après la qualité technique).

[86] Cf. supra, le tableau rappelant l'historique des réponses à la question sur les critères de choix des produits.

Ces attentes se traduisent en premier lieu par une prolifération de signaux destinés aux consommateurs potentiels visant à les rassurer sur la sécurité des matériels (labels divers, certification, normalisation...). D'autres indications sont livrées de façon plus indirecte (stratégies de communication, positionnement de la marque...). Dans les deux cas, les actions entreprises s'appuient généralement sur des innovations technologiques qui concrétisent objectivement dans les produits une meilleure prise en compte des impératifs de sécurité.

Rien ne semble pouvoir venir infléchir cette tendance dans les années à venir et les fabricants devront continuer à intégrer la dimension de sécurité dans leur production et l'afficher. Celle-ci concerne la grande majorité des secteurs de biens de consommation manufacturés où elle trouve ses propres applications (verres de lunettes incassables dans l'optique, isolation électrique des équipements électroménagers, dispositifs antichutes pour certains meubles...).

Les attentes des ménages en matière de garanties d'hygiène portent principalement sur deux fonctions de consommation qui échappent au champ strict de l'étude, les dépenses d'alimentation et de santé. Les implications pour les secteurs industriels sont néanmoins importantes. En particulier, la montée des préoccupations de santé et d'hygiène de vie s'est déjà traduite par le développement d'un segment dit « bleu »[87] de produits électroménagers à fonction sanitaire (brosse à dents électrique...) ou médicale. Elle continuera d'affecter d'autres secteurs d'activité comme l'électroménager (appareils frigorifiques assurant une meilleure conservation des aliments...).

- Une meilleure réponse aux attentes des consommateurs en matière de durabilité et de fiabilité des produits

Les attentes des consommateurs en matière de durabilité des produits sont difficiles à cerner. Leurs opinions sur la question semblent pourtant indiquer des attentes relativement fortes à l'égard de la durée de vie des produits, en particulier à l'égard des biens d'équipement.

Leurs opinions sur la durée de vie normale des équipements apparaissent cohérentes avec les âges moyens effectifs calculés par l'INSEE pour quelques biens durables[88]. Néanmoins, on imagine que, pour des appareils de taille plus modeste (petit électroménager, baladeurs...), la diffusion rapide des innovations technologiques conduira à des durées de vie inférieures à celles déclarées pour les équipements plus importants.

Durée de vie normale des équipements : opinions des consommateurs

Équipement	*Moyenne des réponses*
Meubles	26,0 ans
Véhicules automobiles	9,5 ans
Biens d'équipement ménager	9,4 ans
Biens d'équipement de loisirs	9,0 ans
Ordinateurs	5,6 ans

(Source : CRÉDOC, Enquête Consommation, déc. 1997)

Les attentes sur le caractère durable des équipements sont souvent appréhendées par les consommateurs comme un élément intégré dans un concept plus large de qualité. L'étude réalisée sur la percep-

[87] En référence au «brun» utilisé pour les produits de l'électronique grand public, au «blanc» pour l'électroménager, voire au «gris» pour la micro-informatique.

[88] L'enquête sur l'équipement des ménages de 1993 fournit les âges moyens suivants : réfrigérateur (10,5 ans), congélateur (7,8 ans), lave-vaisselle (6,4 ans), lave-linge non-portatif (6,8 ans), téléviseur couleur (5,4 ans). Les âges moyens constatés à une date donnée sont par définition inférieurs à la durée de vie totale de l'équipement considéré. La comparaison entre les deux chiffres nécessiterait de faire des hypothèses sur les taux de déclassement.

tion de la qualité par les ménages confirme la forte corrélation entre les notions de qualité et de durabilité des produits[89].

Si les attentes en matière de durabilité des biens d'équipement apparaissent difficiles à isoler de l'ensemble des critères traduisant la qualité des produits aux yeux des consommateurs, elles semblent simultanément limitées en termes d'attentes futures. En effet, seule une minorité de consommateurs envisage un accroissement de la durée de vie des équipements.

Une interprétation de ce résultat consisterait à considérer que les réponses des consommateurs traduisent en partie l'opinion selon laquelle les offreurs souhaitent soutenir la dynamique de renouvellement sur certains marchés plutôt qu'augmenter réellement la durée de vie des biens de consommation concernés. Leurs attentes porteraient donc davantage sur la potentialité à durer des matériels – et traduiraient donc plutôt une demande de fiabilité – que sur une réelle absence d'obsolescence des produits.

Opinions sur l'évolution de la durabilité des équipements

Équipement	*Proportion d'individus pensant que la durée de vie va augmenter*
Véhicules automobiles	35 %
Meubles	30 %
Biens d'équipement de loisirs	28 %
Ordinateurs	27 %
Biens d'équipement ménager	25 %

(Source : CRÉDOC, Enquête Consommation, déc. 1997)

L'intégration d'innovations technologiques permettant l'allongement de la durée de vie des biens d'équipement apparaît au final comme un des éléments d'une stratégie globale de positionnement de ses produits menée par l'industriel qui intègre simultanément les autres critères constitutifs de la qualité des produits comme la fiabilité ou la facilité d'utilisation.

Les stratégies des entreprises, qui seront étudiées dans la troisième étape de cette phase de l'étude, devront donc être appréhendées d'une façon globale qui intègre simultanément les aspects techniques (politique d'orientation des investissements de R & D, de développement d'innovations technologiques...) et les aspects plus marketing (stratégies commerciales, politique de communication, dépenses de publicité...).

1.4 Les grands traits de l'immatériel de la consommation dans les scénarios prospectifs

Comme les caractéristiques macroéconomiques nationales, la composante immatérielle de la consommation est fortement liée à l'évolution du contexte économique et social. Les modifications de cet environnement influent autant sur le niveau des agrégats que sur la coloration qualitative des comportements de consommation. Chacun des trois scénarios présentés est constitué d'éléments qui adoptent des évolutions délibérément caractéristiques et qui se traduisent par un déplacement de l'immatériel de la consommation dans des directions spécifiques.

1.4.1 Scénario A : « Achèvement de la construction européenne »

Dans ce scénario, la poursuite de la croissance à un rythme supérieur aux gains de productivité du travail et la réussite de la politique de réduction du temps de travail réduisent significativement le

[89] Cf. supra le tableau sur la hiérarchisation des critères de qualité.

chômage. La consommation des ménages en France est donc dynamique et s'établit à 2,3 % par an (2,4 % dans la deuxième variante).

Ce contexte économique satisfaisant permet de conserver une relative cohésion sociale nécessaire au maintien d'une société de consommation homogène. Malgré la persistance d'attentes en matière d'hygiène et de sécurité, les consommateurs retrouvent un certain plaisir dans l'acte de consommation. Progressivement, l'achèvement de la construction européenne laisse place à une conscience européenne du consommateur.

■ *Maintien de la cohésion sociale*

Le modèle salarial des années précédentes dépérit moins vite que dans le scénario « dérégulation des marchés ». L'autonomie croissante des individus dans le monde du travail qui commençait à émerger reste limité à une frange de la population. La baisse du chômage permet en revanche de réduire le sentiment de précarité. Les consommateurs retrouvent peu à peu la confiance qui avait disparu et sont prêts à oublier les années de morosité du début des années 90. Ce retour de l'optimisme était déjà légèrement perceptible à la fin des années 90 et il s'amplifie au début des années 2000.

■ *Une consommation plus hédoniste*

Ce scénario permet de revenir à un certain dynamisme de la consommation, la décennie 90 de repli constituant à cet égard une parenthèse. Comme dans les années quatre-vingt, on assiste au retour du principe de plaisir : les voitures doivent faire rêver, les vêtements suivent une logique de mode. Cependant, à la différence de ces années, la consommation n'est pas axée sur la frime ou l'image, ni l'exubérance. Elle correspond à un art de vivre, à une certaine forme d'hédonisme. Le consommateur ne cherche pas à entrer en conformité avec un modèle social donné. Bien au contraire, il cherche à valoriser les fruits de son travail en maximisant son bien-être. Il s'agit d'occuper au mieux son temps libre en étant actif mais en se distrayant.

En conséquence, la consommation perd le caractère purement utilitariste qu'elle pouvait avoir parfois dans le passé. Les nouvelles technologies favorisent l'apprentissage dans un contexte ludique (cédéroms, sites Internet). Elles se démocratisent et concernent peu à peu toute la population. De même, la recherche de bien-être personnel se traduit par des vacances de plus en plus fréquentes, le recours à la thalassothérapie... Les loisirs prennent une place considérable, les ménages pouvant concrétiser leurs aspirations.

■ *Des éléments de « rassurance » toujours présents*

Malgré tout, les années 90 ont laissé des traces dans l'esprit des consommateurs. Le souvenir des crises alimentaires qui ont jalonné cette période reste très présent dans les mémoires et les garanties d'hygiène et de sécurité demeurent importantes dans les critères d'achat. Du coup, les labels de qualité et les marques (en tant que signal de qualité) ont toujours le vent en poupe.

La demande d'éthique est également forte dans l'acte de consommation. L'achèvement de la construction européenne permet de consolider des valeurs telles que la cohésion sociale, la préservation de l'environnement face à des pays ne respectant pas forcément ces considérations. Les consommateurs sont très vigilants envers les comportements des entreprises et privilégient les produits respectant des valeurs éthiques.

Ces tendances qui étaient déjà perceptibles dans les autres pays européens se renforcent également dans toute l'Europe.

■ *Vers une conscience européenne du consommateur*

L'intégration de la France dans le processus d'unification européenne se poursuit. La mise en place de l'euro accélère le sentiment d'appartenir à une communauté européenne et joue progressivement sur l'immatériel de la consommation. Alors que dans un premier temps, l'immatériel était davantage lié à l'identité nationale de chaque pays, dans un deuxième temps, cet imaginaire devient peu à peu européen et se fond dans un bloc plus homogène. Il cède alors graduellement la place à des imaginaires

régionaux, régions d'Italie ou régions d'Allemagne. Ces régions qui émergent prennent même un caractère transnational (Pays Basque, Catalogne, régions celtes, Italie du Nord et Sud-Est de la France par exemple...). Les professionnels du marketing élaborent leur stratégie sur une base élargie comprenant les grandes régions européennes.

1.4.2 Scénario B : « Dérégulation des marchés »

Dans ce scénario, la croissance mondiale reste soutenue, mais affecte de façon différenciée les États et les secteurs d'activité. En Europe, seuls les secteurs d'activité disposant d'avantages comparatifs bénéficient de cette croissance. Le chômage augmente fortement dans les secteurs non compétitifs au niveau international. Par construction, ce scénario porte en lui des éléments d'implosion, conséquences du creusement d'inégalités entre les économies qui bénéficient de la libéralisation rapide du commerce mondial et les autres pays, les secteurs d'activité performants et ceux qui tentent de se maintenir, les individus qui réussissent et les laissés pour compte.

L'apparition d'une société duale entraîne d'un côté une frange de consommateurs imprégnés des valeurs d'autonomie et de responsabilité, et de l'autre des « exclus » dont le pouvoir d'achat est faible. La société française voit donc se développer deux catégories de consommateurs aux antipodes, les uns pleinement intégrés au phénomène de mondialisation et en retirant tous les bénéfices, les autres de plus en plus marginalisés. La consommation est moins dynamique dans ce scénario du fait de l'exclusion d'une partie de la population.

■ *Une frange de consommateurs aux comportements très entreprenariaux*

Les années 90 de repli constituent une période de transition et débouchent sur des consommateurs affichant des comportements plus entreprenariaux. Ils mettent en place des stratégies de consommation élaborées, souvent opportunistes, comparent les prix et multiplient les lieux d'achat. La consommation ne revêt pas de caractère exhibitionniste, les plaisirs étant plus égoïstes et individuels. Cette frange de consommateurs veut profiter pleinement des fruits de leur réussite.

■ *Une culture « mondialisée » grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication*

L'interpénétration entre vie professionnelle et vie privée est également de plus en plus marquée. L'impact des nouvelles technologies se fait jour au sens où les gagnants s'immergent dans la société mondialisée et profitent pleinement des avantages que procure Internet. Grâce au développement du commerce électronique, ils affichent de plus en plus un immatériel mondialisé qui s'écarte d'autant de celui des « perdants ».

■ *Le succès massif du sur-mesure*

L'utilisation des technologies de l'information et de la communication alliée à des comportements entreprenariaux développe le besoin de personnalisation. Ces consommateurs construisent eux-mêmes leur objet consommé par les moyens offerts par le commerce électronique et sont donc habitués aux solutions extrêmement personnalisées. L'attente de sur-mesure se diffuse dans l'univers de consommation et les « bouquets » de produits et de services sont fortement appréciés.

■ *Les « exclus » du système*

Le développement des inégalités sociales freine le processus de démocratisation de la consommation. Face à ces consommateurs entreprenariaux qui profitent pleinement du phénomène de mondialisation, subsistent les « exclus » de cette dynamique. Ces « perdants » disposent en effet d'un faible pouvoir d'achat et n'ont souvent pas accès à ces nouvelles technologies. Ils se reportent sur des commerces de type hard discount et cherchent les produits les moins chers.

1.4.3 Scénario C : « Crise financière internationale »

Dans ce scénario, la récession américaine s'est propagée au reste de l'économie mondiale suite au réajustement boursier qui a mis un frein à la déconnexion entre les sphères financières et réelles. La récession entraîne un recul significatif des revenus disponibles des ménages, recul accentué par la baisse des effectifs employés. Dans ce contexte morose, les inquiétudes reviennent en force. Les consommateurs se replient progressivement sur leurs anxiétés et doivent trouver dans la consommation des éléments de « rassurance ». Du coup, ce scénario s'inscrit dans une logique plus régressive pour la consommation. La consommation des ménages s'infléchit et tombe à un taux de croissance annuel moyen de 1,5 %.

■ *L'augmentation des inquiétudes des consommateurs*

Le consommateur entrepreneur qui commençait à émerger à la fin des années 90 reste cantonné à une frange minime d'individus. Le besoin de « rassurance » revient de façon prédominante dans toutes les classes de la population. Les crises alimentaires ont développé le besoin de santé et d'hygiène dans l'agroalimentaire, provoquant une perte de confiance des consommateurs dans l'industrie agroalimentaire. En même temps, la crise internationale ainsi que la montée du chômage favorisent le retour des inquiétudes qui se polarisent majoritairement autour du chômage et des tensions internationales. La peur de la maladie revient, mais dans une moindre mesure, la défense des valeurs environnementales apparaît comme un luxe et est reléguée à un rôle secondaire.

■ *Une forte demande de « rassurance » dans les produits consommés*

En conséquence, le retour des inquiétudes se traduit par une certaine atonie de la consommation. L'épargne, via les phénomènes d'encaisses de précaution, augmente même si le niveau élevé du chômage et la faible progression des revenus en limitent la hausse.

Contrairement aux années 90 qui avaient privilégié les thèmes de la santé et de l'écologie, les années 2005-2010 consacrent la volonté de repli sur soi et un certain protectionnisme. C'est le retour des valeurs familiales et surtout du « made in France ». Les produits labellisés gagnent du terrain dès lors qu'ils contribuent à fournir des éléments rassurants aux consommateurs. Bien plus, les crises alimentaires ont souvent des origines européennes et entraînent même un refus des produits élaborés dans la Communauté. Les consommateurs exigent une traçabilité parfaite et des garanties certaines sur l'origine française des produits. Cette évolution du mode de fonctionnement du marché alimentaire se propage à l'ensemble des secteurs de biens de consommation.

La demande d'éthique porte sur une certaine forme de solidarité. Les produits soutenant une cause humanitaire ont également le vent en poupe car ils permettent en quelque sorte de déculpabiliser l'acte de consommation.

2 LES MUTATIONS DE LA DISTRIBUTION EN EUROPE ET LEURS CONSÉQUENCES

Dans la majorité des cas, les clients des industriels sont des distributeurs, et bien souvent les fabricants doivent séduire ou convaincre les commerçants avant les consommateurs. La façon dont se structure le tissu commercial apparaît donc comme une question majeure pour les industriels.

Une des principales expressions du phénomène de structuration du commerce au cours des dernières décennies réside dans la montée en puissance des formes dites « organisées » de la distribution, conception qui comprend à la fois l'accroissement du rôle des grands acteurs généralistes (hypermarchés...) et la multiplication des réseaux regroupant plusieurs points de vente dans des formes extrêmement diverses (franchise, affiliation, chaîne volontaire...).

Au sein de certaines filières, ces évolutions ont considérablement modifié le rapport de forces entre industriels et distributeurs et semblent avoir souvent détérioré les relations entre industrie et commerce. Pourtant, les relations partenariales se multiplient et les fonctions respectives des deux types d'acteurs semblent se redessiner progressivement. Il reste que certaines fonctions clés sont actuellement revendiquées par les deux types d'intervenants, ce qui conduit à des situations parfois difficiles (combat pour la marque...).

Enfin, la répartition des rôles entre producteurs et distributeurs semble s'effectuer de façon fortement différenciée dans les diverses filières de biens de consommation. Cette hétérogénéité provient d'abord de caractères propres à la filière, notamment la nature des produits commercialisés. Plusieurs filières de biens de consommation présentent par ailleurs des canaux de distribution très spécifiques (articles de sport, optique, bijouterie...). L'approfondissement de cette analyse dans le cadre des déclinaisons sectorielles se justifie donc pleinement.

Puisque le rôle que les distributeurs occupent au cœur des filières de distribution des produits est susceptible d'évoluer considérablement en fonction des évolutions de l'environnement économique et social, ce document présente des éléments de cadrage portant sur l'évolution de la distribution envisagée dans les différents scénarios.

2.1 L'évolution de la fonction d'intermédiation de la distribution

La théorie économique accorde peu de place au rôle du distributeur dans l'analyse des modes de fonctionnement des marchés. Dans certains schémas analytiques, la théorie du consommateur cohabite avec celle du producteur, et la rencontre entre les offres et les demandes se réalise sans difficulté à la condition de poser quelques hypothèses. Pourtant, la démonstration de l'existence de coûts de transaction[90] importants justifie l'intermédiation des distributeurs au sein de la plupart des filières industrielles. Dans le schéma de l'approche transactionnelle, le distributeur – de gros ou de détail – apparaît fondamentalement comme l'opérateur qui permet la réduction des différents types de coûts de transaction : coûts de recherche des fournisseurs et des clients, coûts d'information, de négociation et de décision, coûts de contrôle et de réalisation des transactions...

Au cours des dernières décennies, l'accroissement du pouvoir de négociation des distributeurs s'est accompagné d'une sensible modification du contour de leur fonction d'intermédiation. Une traduction directe de cette évolution a été la prise en charge par les opérateurs de la distribution d'un nombre croissant d'activités jusqu'alors du ressort des industriels (intégration d'activités de production ou de donneur d'ordres, gestion de la marque, initiative de la conception de nouveaux produits...).

Du côté des fabricants, cette évolution a contribué à remettre en question bon nombre d'options stratégiques retenues par les entreprises. A l'inverse, les distributeurs ont souvent exigé de leurs fournisseurs industriels de nouvelles orientations stratégiques (certification, rationalisation des processus de production...) au détriment de certaines autres options (mise en avant de la marque, politique de diffusion sélective...). A l'échelle sectorielle, l'impact des transformations de l'appareil commercial se manifeste par une redistribution des cartes entre les différents opérateurs industriels au bénéfice des entreprises qui parviennent à mettre en place des stratégies d'adaptation cohérentes avec ce nouvel environnement.

Dans une démarche plus prospective, cette partie a pour vocation de présenter à grands traits l'évolution de la distribution en Europe et de préciser les infléchissements que ces tendances pourraient subir dans les trois scénarios envisagés. Les conséquences sur les stratégies des entreprises industrielles des secteurs de biens de consommation seront examinées à l'issue de cette partie consacrée plus spécifiquement au commerce.

[90] WILLIAMSON O. E., «Transaction Cost Economics : The Governance of Contractual Relations», *Journal of Laws and Economics*, vol. 22, pp 3-61, 1979.

2.1.1 L'évolution de la place de la distribution dans l'économie

L'évolution du rôle et du positionnement des acteurs de la distribution organisée constitue un des principaux facteurs à fort pouvoir structurant sur l'ensemble du secteur du commerce. L'analyse de cette évolution occupe une place importante dans cette partie de l'étude. La conception de distribution organisée concerne autant les opérateurs commerciaux structurés autour de points de vente de taille importante (grandes surfaces généralistes ou spécialisées...) que les formules diverses de regroupement de distributeurs (réseaux de franchisés, chaînes volontaires, commerce affilié...).

Il est néanmoins difficile d'obtenir des informations statistiques fiables sur la nature des relations partenariales nouées par les petites entreprises commerciales pour accroître leur pouvoir de négociation face aux fabricants et obtenir des conditions d'achats plus favorables. L'évaluation de la concentration des approvisionnements au niveau de l'ensemble de la distribution s'appuie généralement sur la notion de grand commerce[91].

Part de marché par type de commerce - Produits non-alimentaires

Type de commerce (en %)	*1993*	*1994*	*1995*	*1996*	*1997*	*1998*
Grand commerce alimentaire	18,1	18,8	18,8	19,2	19,2	19,1
Grands magasins et grandes entreprises de VPC	4,4	4,4	4,2	4,2	4,2	4,2
Grand commerce non-alim. en magasin spécialisé	11,7	13,0	13,5	13,9	* 14,3	* 14,9
Grand commerce	*34,2*	*36,2*	*36,5*	*37,4*	*37,7*	*38,2*
Petit commerce alimentaire et artisanat	1,1	1,0	0,9	0,8	0,8	0,8
Pharmacie, comm. d'articles médicaux et orthopéd.	8,9	8,9	9,2	9,4	9,2	9,3
Petit et moyen commerce non-alimentaire	34,9	32,9	32,6	31,6	30,9	30,5
Petit et moyen commerce et artisanat	*44,9*	*42,8*	*42,7*	*41,8*	*40,9*	*40,5*
Ventes au détail du commerce automobile	14,9	15,2	15,3	15,6	16,3	16,3
Autres ventes au détail (comm. de gros, producteurs...)	6,0	5,8	5,5	5,2	5,1	5,0
Ensemble des ventes au détail	***100,0***	***100,0***	***100,0***	***100,0***	***100,0***	***100,0***

(*) Estimation en fonction du classement des entreprises sur la base de l'EAE 1996

(Source : INSEE, Comptes du commerce, 1998)

[91] Selon la définition arrêtée par la Commission des comptes commerciaux de la Nation en 1987, le «grand commerce» est composé des distributeurs à dominante alimentaire (hypermarchés, supermarchés, magasins populaires), des grands magasins et des grandes entreprises de VPC. De plus, le «grand commerce» non-alimentaire spécialisé comprend les entreprises qui réunissent une des conditions suivantes : exploiter au moins un magasin d'une surface de vente supérieure à 2 500 m², exploiter au moins 10 magasins, employer au moins 100 salariés *(Source : INSEE, Comptes du commerce, 1996)*.

Part du grand commerce dans le CA des secteurs non-alimentaires

Secteurs (en %)	*1993*	*1994*	*1995*	*1996*	*1997*	*1998*
Équipement de la personne	30,1	33,4	35,5	39,2	40,3	41,4
Équipement du foyer (a)	36,6	41,9	41,1	41,6	43,3	45,0
Aménagement de l'habitat (b)	33,5	37,6	40,4	39,5	40,4	41,3
Parfumerie, loisirs, sport	17,4	20,6	23,2	25,4	27,4	29,4
Divers	13,3	14,1	14,5	16,4	16,8	17,2
Ensemble des commerces en magasin spécialisé	***27,4***	***30,9***	***32,2***	***33,6***	***34,8***	***36,0***

(a) Meubles, électroménager, radio-tv, luminaires, vaisselle, rideaux et voilages

(b) Quincaillerie, bricolage, revêtements de sols et murs, textiles (sauf rideaux et voilages), fleurs

(Source : INSEE, Comptes du commerce, 1998)

Celle-ci montre la progression régulière du poids du grand commerce dans la plupart des secteurs de biens de consommation et notamment dans les secteurs de l'équipement du foyer et de la personne où sa part de marché atteint 40 % du total des ventes au détail. Pour appréhender correctement la proportion des ventes des industriels qui s'effectuent désormais à destination d'opérateurs du commerce organisé, il faudrait ajouter le poids des réseaux de franchise[92] et des autres formes de commerce associé (chaînes volontaires, groupements de détaillants, licence de marque, concession...).

Dans cette évolution, les acteurs de la grande distribution alimentaire ont incontestablement eu un rôle moteur et leurs pratiques de gestion se sont progressivement diffusées à d'autres types de distributeurs comme les grandes surfaces spécialisées (GSS), obligeant de ce fait les fabricants des filières concernées à s'adapter pour être en mesure de travailler avec cette forme de distribution.

Dans bon nombre de filières industrielles, les reconfigurations des circuits de commercialisation des produits de consommation ont également contribué à déplacer la fonction de sélection des produits vers les centrales d'achats de la grande distribution, phénomène accélérant l'éviction du commerce de gros de certaines de ces filières[93]. Dans d'autres secteurs, de nouveaux modes de fonctionnement et de coordination interentreprises sont apparus. Dans l'habillement, où le commerce organisé assure désormais plus des deux tiers des ventes au détail[94], de nombreux grossistes sont devenus des donneurs d'ordres et les stratégies adoptées par les industriels ont profondément évoluer pour s'adapter aux exigences du grand commerce.

L'objet de cette partie est principalement de fixer le cadre d'analyse des évolutions qui marquent le secteur de la distribution en rappelant dans un premier temps les principaux fondements du succès des formes de commerce organisé. Dans un second temps, les conséquences sur la nature des relations avec les partenaires industriels seront envisagées au regard de la mise en place de nouveaux schémas organisationnels.

2.1.1.1 La grande distribution constitue le volet commercial du fordisme

Comment expliquer la naissance de la grande distribution en France au début des années 60 ? Comment rendre compte de la vitesse extraordinaire avec laquelle ce concept commercial s'est imposé et étendu à la commercialisation de la plupart des familles de produits ? La réponse à ces questions réside fondamentalement dans ce que la grande distribution a constitué une forme de distribution des

[92] Selon le CECOD, on comptait en 1997, dans les secteurs non-alimentaires, 178 franchiseurs et 9 990 franchisés dont près de 5 000 dans l'équipement de la personne et plus de 2 000 dans l'équipement du foyer.

[93] «*Le commerce de gros*», CRÉDOC, La Documentation Française, Collection Prospective Emploi Formation, 1997.

[94] «*L'habillement*», ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie, DGSI-SESSI, n°171, 1998.

produits particulièrement adaptée au système économique et social qui se met en place en France après la reconstruction : le fordisme.

Les mutations du commerce, au cours des grandes étapes de l'histoire économique, ont toujours été appelées par les transformations intervenues dans la manière de produire et de consommer les richesses. Ainsi la grande distribution a-t-elle été la distribution de masse nécessaire à l'établissement du lien entre la production et la consommation de masse qui sont au cœur du système économique fordien. En permettant une compression sans précédent des coûts de distribution, notamment par l'exploitation systématique de toutes les économies de dimension, la grande distribution a apporté une contribution décisive à l'accès au plus grand nombre à la « société de consommation » ; en achevant le processus de dépersonnalisation de la relation commerçant consommateur, la grande distribution favorise l'instauration d'un face à face consommateurs produits orchestré par le marketing des industriels ; en adoptant une localisation périphérique, la grande distribution épouse les formes de la géographie associée au fordisme...

C'est cette symbiose entre les principes de base de la grande distribution et le mode de fonctionnement du système économique et social qui explique la vitesse à laquelle la grande distribution a réussi à s'imposer face au commerce traditionnel. Elle a assuré à ce secteur d'activité trente ans de « croissance extensive » qui resteront inscrits dans l'histoire économique comme l'âge d'or de la grande distribution. C'est précisément l'affaiblissement de cette cohérence systémique qui est la cause majeure de la « crise » de la grande distribution et de son basculement vers un nouveau régime de croissance.

2.1.1.2 La grande distribution confrontée à la première crise de son histoire

La crise de la grande distribution ne prend pas les formes classiques d'effondrement des résultats des entreprises, de faillites spectaculaires, de licenciements massifs... Le terme de crise est employé ici pour désigner la nécessité dans laquelle se trouvent aujourd'hui les entreprises de la grande distribution de modifier leurs modes de fonctionnement, la manière dont elles abordent leurs clients, et plus généralement leur position et leur fonction dans le système économique.

La crise se manifeste d'abord, aux yeux des entreprises du secteur, par une saturation du potentiel de croissance. L'ère de la croissance extensive touche à sa fin : la consommation des ménages ne croît plus qu'à un rythme ralenti, et, surtout, la grande distribution a acquis des positions telles que les parts de marché qu'il lui reste à conquérir sur le commerce traditionnel sont devenues bien minces et que la densité de sa couverture du territoire nationale ne lui laisse plus beaucoup d'opportunités attrayantes de créations de nouveaux points de vente... Sans compter le durcissement de l'attitude de l'État, plus sensible aujourd'hui à certains effets pervers de cette forme de commerce.

Mais plus fondamentalement, cette crise de la grande distribution est la conséquence de la crise du fordisme. Face au dérèglement du mode de régulation fordien, un système économique et social doté d'une nouvelle cohérence se met progressivement en place. Les modèles de consommation s'éloignent de plus en plus du modèle de la consommation de masse de produits standardisés pour accorder une place croissante à l'expression d'une volonté de personnalisation et d'une demande de consommation immatérielle ou symbolique. Les modèles d'organisation de la production sont en profonde mutation pour tendre vers une plus grande flexibilité et une meilleure capacité à générer les innovations nécessaires à la stimulation des marchés.

Abritée par sa dynamique de conquête de parts de marché, la grande distribution s'est pendant longtemps tenue à l'écart de ces mutations et a pérennisé ses modes de fonctionnement originels, pourtant de plus en plus en décalage avec les mutations intervenues dans son environnement économique et social. L'épuisement du potentiel de croissance favorise depuis quelques années la prise de conscience du fait qu'il est grand temps pour la grande distribution de s'inscrire à son tour dans le postfordisme et de rechercher de nouvelles sources de croissance et de rentabilité dans la mise en œuvre de nouvelles voies d'approche des besoins des consommateurs et dans des nouveaux principes d'organisation des entreprises de distribution.

2.1.1.3 La grande distribution s'installe dans un nouveau régime de croissance

L'effervescence stratégique qui caractérise le secteur de la grande distribution depuis une dizaine d'années est donc le reflet de la prise de conscience des distributeurs de la nécessité de prendre de la distance par rapport au modèle des origines. Il est cependant difficile de se résigner à tourner la page alors que c'est à l'application sans faille des principes de base de la grande distribution (et en particulier du discount) que les entreprises du secteur doivent le succès spectaculaire évoqué plus haut. Il n'est donc pas étonnant qu'une part importante de l'énergie stratégique des distributeurs soit consacrée à tenter de prolonger le règne de la croissance extensive : la diversification incessante vers la vente de nouveaux produits, l'internationalisation au pas de charge, la surenchère en matière de fusions acquisitions... peuvent ainsi s'interpréter comme les manifestations d'une volonté de demeurer sur des sentiers de croissance rapide, sans remise en cause fondamentale des modes de fonction issus du régime de croissance extensive.

Pourtant, on observe également la multiplication des innovations marketing et organisationnelles qui révèlent une certaine prise de conscience de la nécessité d'obtenir aujourd'hui croissance et rentabilité par d'autres leviers que l'extension continue du champ d'action et de l'exploitation d'effets de dimension. Un « régime de croissance intensive » est en train de se mettre en place, qui se caractérise d'une part par le traitement en profondeur des marchés au moyen d'une démarche consistant à tenter de répondre à la diversité des attentes des consommateurs par le développement de formules commerciales nouvelles, et d'autre part par l'expérimentation de nouveaux principes organisationnels capables de générer de nouvelles sources de productivité par la réduction de l'ensemble des foyers de coûts non créateurs de valeur pour les clients.

Un processus d'éclatement des positionnements marketing d'enseigne

Le développement de la grande distribution s'est fondé sur l'exploitation d'un postulat : les attentes du consommateur à l'égard du commerce porte sur l'obtention des prix les plus bas. Ce postulat a longtemps porté les acteurs de la grande distribution à considérer les consommateurs comme un ensemble homogène et à négliger l'élaboration de véritables stratégies marketing.

Cette polarisation des stratégies sur les prix n'est plus adaptée à l'état des marchés. Un nombre croissant d'acteurs de la distribution semblent désireux de s'écarter progressivement d'une pure stratégie de prix. L'objectif est de mieux se différencier afin de réduire la substituabilité vis-à-vis des enseignes concurrentes. La différenciation appelle souvent la segmentation, c'est-à-dire la volonté de cibler plus spécifiquement un sous-ensemble du marché avec un concept adapté (une sous-population de consommateurs ou certaines occasions d'achat). Le couple segmentation différenciation, outre qu'il réduit la concurrence frontale entre les distributeurs, est de nature à améliorer la rentabilité par une meilleure exploitation du « surplus du consommateur »[95]. Il est enfin de nature à stimuler l'acte d'achat (et, par là, la consommation) en apportant une valeur ajoutée à celle créée par les industriels. La mise en œuvre de stratégies de segmentation différenciation répond à la nécessité d'une exploitation « intensive » des marchés.

L'analyse de la dynamique des positionnements marketing d'enseigne actuellement à l'œuvre dans la grande distribution peut être menée à partir de l'observation du positionnement et du déplacement des enseignes le long de quatre axes stratégiques qui nous paraissent exprimer le mieux les évolutions en cours.

2.1.1.4 L'axe « prix - différenciation »

Le positionnement prix consiste pour un distributeur à s'affirmer par les prix les plus bas. Ce positionnement s'accompagne d'une recherche systématique de la réduction des coûts de l'intermédiation

[95] Rappelons que le surplus du consommateur correspond à la différence entre le prix maximum qu'un consommateur est prêt à payer un produit ou un service commercial («prix de réservation») et le prix effectivement payé. Les consommateurs étant inégalement disposés à payer une certaine prestation, une politique de segmentation peut aider à faire payer chaque catégorie de consommateurs un prix proche de leur prix de réservation. Les politiques tarifaires modulables (par exemple, la fidélisation) constituent un autre moyen d'obtenir le même résultat.

commerciale : recherche de la taille critique afin d'optimiser les achats et la logistique, vente en libre-service de produits à rotation rapide, emploi d'une main-d'œuvre peu abondante, peu qualifiée et peu rémunérée, implantation périphérique afin de minimiser les loyers...

Le positionnement différenciation consiste à développer un concept original de manière à réduire la substituabilité directe avec les enseignes concurrentes aux yeux des consommateurs. Les leviers de différenciation utilisables sont nombreux et variés. Ils vont du simple développement de services annexes (amélioration du confort d'achat, service après-vente, livraison à domicile, garderie d'enfants, amélioration de l'assistance commerciale), à la recherche d'un assortiment spécifique (choix, produits exclusifs...), en passant par une communication intensive (relayée par l'aménagement du point de vente) visant à donner une identité symbolique à l'enseigne. Comme on l'a vu, le positionnement différenciation suppose généralement une démarche de segmentation : différencier implique de renoncer à chercher à séduire tous les clients pour s'attacher solidement un sous-ensemble d'entre eux.

Le graphique indique le positionnement d'un échantillon d'enseignes le long de ce premier axe stratégique[96]. Les flèches indiquent le sens d'éventuels déplacements (amorcés ou simplement annoncés).

Ce graphique appelle deux commentaires principaux :

- Un certain nombre d'enseignes tendent à s'écarter d'un pur positionnement prix en recherchant une plus grande différenciation.
- La tendance est à une meilleure couverture de l'axe stratégique par l'ensemble des acteurs. Ainsi, alors que certaines enseignes évoluent vers plus de différenciation, de nouvelles enseignes occupent un positionnement résolument axé sur le prix (les hard discounters alimentaires, Bricodépôt dans le bricolage, Arrivage, Basika, les Docks du meubles dans le meuble, la Générale d'Optique dans l'optique...).

[96] Ce graphique, comme ceux qui sont relatifs aux autres axes stratégiques, n'a qu'une vocation illustrative. Le placement des enseignes a été effectué à «main levée» à partir d'informations recueillies dans la presse professionnelle, et est donc empreint d'une forte subjectivité.

- *Equipement du foyer :*

Brico-Dépôt — Mr Bricolage — Leroy Merlin = > — Castorama = >
Basika — Conforama — Atlas — Ikea
But = >
Fly — < = Habitat — Grange — Roche & Bobois — La Maison Coloniale
HyperMedia = > — Darty — Fnac

- *Equipement de la personne :*

Fabio Lucci — Camaïeu — Naf-Naf — Célio — Caroll — Morgan — Rodier
Giga Store — Gémo — Promod = > — Kookaï — H & M — 1.2.3. — Gap — Zara — Duvernois
Eurodif — Kiabi — C & A = > — Du Pareil au Même — Sergent Major — Jacadi
Halle aux Chaussures — André = > — Orcade — Chausseria
Tati Or — Marc Orian — Agatha

- *Loisirs, culture, beauté :*

Marionnaud = > — Séphora — Parfumeries sélectives
Générale d'Optique — < = GrandOptical
Tati Optique — Afflelou = > — Lynx Optique
Vision Originale
Krys
La Halle au Sport — Décathlon = > — Made in Sport
Go Sport = > — Le Vieux Campeur

- *Magasins populaires et grands magasins :*

< = Monoprix-Prisunic = > — Printemps
BHV — Galeries Lafayette

- *Grande distribution alimentaire :*

Aldi — Intermarché — Carrefour = >
Lidl — Leclerc = > — Auchan < = Casino = > — Marks & Spencer
Ed = > — < = Match

Prix — **Différenciation**

2.1.1.5 L'axe « généraliste – spécialiste »

Ce deuxième axe stratégique se rapporte à la largeur (nombre de familles de produits) et à la profondeur (nombre de références dans chaque famille de produits) de l'assortiment du distributeur.

L'enseigne généraliste mise sur sa capacité d'attraction et sa faculté de faciliter les achats des consommateurs (logique « d'achat pratique »). Le spécialiste peut faire valoir sa connaissance des produits et des besoins, et sa capacité à répondre de façon très fine à des besoins circonscrits.

L'observation des dynamiques le long de cet axe stratégique fait apparaître les tendances suivantes :

- Les généralistes tendent à devenir encore plus généralistes. Cette tendance est particulièrement nette dans les hypermarchés avec, comme on l'a vu, l'accroissement du nombre de familles de produits traités.
- De nouvelles enseignes spécialisées (voire hyperspécialisées) apparaissent régulièrement : jouets, puériculture, jardinerie, animalerie, sports spécifiques...
- Les enseignes spécialisées ont tendance à accroître la profondeur de leurs assortiments.

Ces tendances simultanées mènent à une meilleure occupation de l'espace stratégique et au développement de la complémentarité entre les enseignes. Ainsi, par exemple, alors que les hypers et les grandes surfaces spécialisées (GSS) ont pu apparaître initialement comme frontalement concurrents, ils apparaissent aujourd'hui de plus en plus complémentaires : les généralistes ciblent le consommateur médian, alors que les spécialistes (individuellement ou collectivement pour les hyperspécialistes) cherchent à répondre à chaque poche de demande. La zone d'intersection entre les assortiments des deux types de distributeurs a donc tendance à se réduire, limitant du même coup les risques d'une concurrence frontale.

Cette tendance à la complémentarité est cependant remise en question par deux évolutions récentes :

- Certains généralistes sont entrés dans une logique d'approfondissement de leur offre à l'intérieur de chacune des familles traitées. Ce sont sans doute les « univers » de Carrefour qui constituent l'exemple le plus net de cette tendance.
- Certains spécialistes, s'orientant vers un positionnement « univers » (voir point suivant) tendent à élargir leur domaine d'activité traditionnel pour couvrir de nouveaux produits complémentaires dans une optique de « réponse globale » à un besoin.

- *Equipement du foyer :*

< = Ikea < = Fly Atlas Tousalon Cuir Center
Habitat Mobilier de France Vogica
< = Conforama But Roche & Bobois Grange
Boulanger Darty Interdiscount = >
Caténa < = Castorama Jardiland 4 Murs
< = Leroy Merlin Amiland

- *Equipement de la personne :*

Kiaby H & M Célio Somewhere Orcanta
Zara Célio Sport Tie Rack
C & A Gap Caroll Kookaï
Goldy

- *Loisirs, culture, beauté :*

< = Toys'R'Us Bien Joué Jeux Descartes
< = Décathlon = > Courir La Compagnie du Vélo
Go Sport = > Athlete's Foot = > Quai 34
GrandOptical
Krys KidOptic
Séphora

- *Magasins populaires et grands magasins :*

Magasins populaires = > Printemps
Samaritaine BHV, Galeries Lafayette

- *Grande distribution alimentaire :*

< = Carrefour = >
<=Auchan
Léonidas
< = Cora = > Intermarché Atac Leader Price Lidl Nicolas
< = Leclerc = > Stoc Aldi Rayons Verts La Maison de l'Eau

Généraliste **Spécialiste**

2.1.1.6 L'axe « produit - bouquet »

C'est certainement sur cet axe que sont en train de s'opérer les changements les plus profonds et les plus significatifs du nouveau régime de croissance.

Une enseigne positionnée produit définit son concept par rapport à une catégorie homogène de produits vendus. C'est un positionnement relativement naturel pour une enseigne spécialisée (Nicolas dans le vin, Goldy dans les montres...) mais qui peut également être adopté par une enseigne généraliste (qui est alors « multiproduits ») : les hypers, Conforama...

Le positionnement bouquet revient à rassembler dans le même point de vente des produits émanant de filières d'offre différentes mais reliées d'un point de vue marketing par un principe de cohérence. Ce principe de cohérence peut être de nature fonctionnelle ou technologique. Par exemple, l'innovation introduite par les grandes surfaces de bricolage a été de réunir sous le même toit des produits jusque-là vendus par des circuits différents mais dont le consommateur a besoin simultanément pour satisfaire une certaine fonction de consommation. Le principe de cohérence peut également être de nature symbolique. Aucune relation fonctionnelle ne relie les articles entre eux, le lien s'opérant dans l'imaginaire du consommateur. L'exemple le plus frappant de positionnement « univers à principe de cohérence symbolique » est certainement Nature et Découverte. C'est la nature même de l'assortiment – accompagné d'un aménagement du magasin adapté (mise en scène des produits) – qui contribue à donner du sens aux produits, à apporter une valeur ajoutée immatérielle aux biens.

Un positionnement produit repose généralement sur la maîtrise des circuits d'approvisionnement et l'expertise des produits. Un positionnement bouquet mobilise davantage les compétences marketing du distributeur (en particulier dans sa variante symbolique). Remarquons que les positionnements univers sont davantage susceptibles que les positionnements produit d'être fragilisés par l'évolution des comportements de consommation.

La tendance est clairement à la diffusion des comportements bouquet que ce soit au travers de l'apparition de nouvelles enseignes (Nature et Découverte, Fnac Junior, Loisir Créatif...) ou du déplacement d'enseignes plus anciennes (Ikea, Castorama, Truffaut...). On remarquera que les enseignes ayant résolument adopté un positionnement bouquet figurent parmi les plus dynamiques de ces dernières années. Le positionnement bouquet renforce la composante plaisir de l'acte de consommation et répond à la demande d'immatériel, tout en restant cohérent avec le principe de massification. Il est donc susceptible de relancer l'appétence à la consommation.

- *Equipement du foyer* :

Mobilier de France
Cuir Center — But — Conforama — Roche & Bobois — Fly — Ikéa = >
Tousalon — Darty — Habitat
J'ai rêvé d'un autre monde
Castorama = >
Lapeyre — Mr Bricolage — Leroy Merlin = >
4 Murs — Hyper Plein Ciel — Truffaut = >

- *Equipement de la personne* :

Le Palais du Vêtement — Kookaï
Kiabi = > — Célio — Naf-Naf H & M

- *Loisirs, culture, beauté* :

Toys'R'Us = > — La Grande Récré = > — Apache
GrandOptical — Loisirs Créatifs — Nature et Découverte
Fnac Télécom — Séphora = > — Fnac — Fnac Junior
Athlete's Foot — Courir — Intersport — Quai 34 — Décathlon = >
Go Sport = > — Made in Sport

- *Magasins populaires et grands magasins* :

Magasins populaires = >
Samaritaine — BHV = > — Bon Marché = >
Printemps = > — Galeries Lafayette = >

- *Grande distribution alimentaire* :

Supermarchés — Carrefour = >
Hard discount — Cora = >
Casino = > — Rayons Verts
Leclerc = >

Produit	**Bouquet**

2.1.1.7 L'axe « achat pratique - achat plaisir »

Cet axe est défini par rapport à l'ambivalence de l'acte d'achat dans l'esprit des consommateurs : l'achat est à la fois source de plaisir (sortie, convivialité, découverte des produits, plaisir de l'acquisition...) et de peine (déplacement, perte de temps, fatigue, dépense de revenu...). Le dosage entre plaisir et peine est dépendant du type de produits, du profil des consommateurs, des occasions d'achat...

Le positionnement achat plaisir consiste à tenter de maximiser l'utilité que le consommateur tire de l'acte d'achat (cadre agréable, offre de services annexes, qualité de l'accueil, originalité de l'assortiment...), alors que le positionnement achat pratique revient à tenter de minimiser la peine des clients (amplitude des horaires d'ouverture, accessibilité, lisibilité de l'assortiment, temps d'attente aux caisses...).

Certaines enseignes ont clairement tranché entre les deux positionnements : le hard discount, certaines enseignes de bricolage... pour l'achat pratique ; Pronuptia, Ikea, les Galeries Lafayette... pour l'achat plaisir. Toutefois, nombre d'enseignes ne semblent pas avoir fait de choix clair entre ces deux positionnements, soit que cet axe ne constitue pas une dimension de la définition de leur positionnement stratégique, soit qu'elles tentent de jouer simultanément sur les deux aspects de l'acte d'achat (c'est le cas notamment de certaines chaînes d'hypers). Tenter de jouer sur les deux tableaux comporte cependant le risque « d'enlisement dans la voie médiane » tant les moyens à mettre en œuvre pour stimuler la dimension plaisir peuvent se révéler antinomiques avec ceux nécessaires à la réduction de la peine subie par le consommateur.

Le sentiment général que l'on retire de cette analyse du positionnement des enseignes du commerce dans l'espace défini par les quatre axes stratégiques retenus est celui d'un éclatement croissant, reflétant la mise en œuvre d'un processus de segmentation différenciation porteur d'une plus grande fragmentation de l'appareil commercial entre concepts complémentaires.

Cette dynamique des positionnements stratégiques implique des révisions organisationnelles profondes que nous allons rapidement évoquer maintenant.

- *Equipement du foyer* :

Mr Bricolage — Castorama = > — Atlas — Habitat — Ikea — But — Conforama — Darty

- *Equipement de la personne* :

Pecca — Kiabi = > — Kookaï — Zara — Rodier — Pronuptia — Tati — Eurodif — Benetton — Jacadi

- *Loisirs, culture, beauté* :

Grand Optical — Lynx Optique — Nature et Découverte — Loisirs créatifs — Truffaut — Marionnaud — Séphora — Intersport — Décathlon = > — Made in Sport — Go Sport = >

- *Magasins populaires et grands magasins* :

< = Monoprix = > — < = Prisunic = > — BHV — Printemps — Galeries Lafayette — Samaritaine

- *Grande distribution alimentaire* :

Intermarché — Carrefour = > — Aldi — Auchan — Lidl — < = Casino — Géant = > — <=Shopi

Achat pratique — **Achat plaisir**

2.1.2 L'adoption de nouveaux schémas organisationnels

2.1.2.1 A la recherche de nouveaux modèles organisationnels

La réussite de la mise en œuvre des nouvelles stratégies (différenciation, création d'univers, segmentation des marchés...) exige le renforcement des compétences des entreprises de distribution sur le plan des techniques de vente, mais également dans les domaines du marketing et de la logistique. Réussir ce renforcement des compétences impose de nouveaux modes d'organisation.

Le souci de se différencier des enseignes concurrentes, l'évolution des attentes des consommateurs en matière de confort d'achat[97] et de qualité de l'accueil, la volonté de nombreux distributeurs de créer dans le point de vente une « ambiance » propice à l'évocation d'un univers, la forte technicité d'un nombre croissant de produits... sollicitent de plus en plus les compétences du personnel de vente. Celui-ci doit désormais être formé à la qualité de l'accueil, à l'expertise des produits, au merchandising... et, bien sûr, aux techniques de vente. Lorsque le marché cesse d'être poussé par l'offre pour être tiré par la demande, le vendeur – qui est en contact direct avec le client – devient un acteur stratégique de l'organisation du distributeur. Il doit donc être capable, en flux descendant, d'intégrer le positionnement stratégique défini par la direction et, en flux ascendant, de faire remonter l'information pertinente vers les centres de décision. Ce rôle clé du personnel de vente dans le nouveau contexte stratégique amène une redéfinition des profils de poste et, plus généralement, de l'organisation générale des entreprises de distribution.

La rationalisation de la logistique occupe une part considérable de l'énergie des groupes de distribution depuis la fin des années quatre-vingt, en raison notamment d'un certain nombre de conséquences de la mise en œuvre des nouveaux positionnements : augmentation du nombre de références, souci de gain d'espace à consacrer à la vente, accélération de la rotation des produits, développement du micromarketing et de la réactivité aux évolutions de marché devenues particulièrement imprévisibles...

Les principales orientations de cette rationalisation de la logistique sont l'informatisation des magasins, le transfert de données par télécommunication (EDI) et la rationalisation de la livraison des magasins.

Les nouvelles pratiques logistiques ont nécessairement des implications profondes sur l'organisation générale des distributeurs, et en particulier sur le partage des tâches et des responsabilités entre l'amont et l'aval de la structure organisationnelle.

On ne peut pas encore parler aujourd'hui de la mise en place d'un modèle général d'organisation dans l'ensemble de la distribution. On continue de trouver des groupes très centralisés ne laissant qu'une très faible marge d'action aux magasins (Darty, Casino...) et d'autres ayant au contraire fait le choix de la décentralisation et qui accordent une large autonomie aux points de vente, par exemple en matière de sélection des fournisseurs et de composition des assortiments, de politique tarifaire, d'investissement... (Leclerc, Cora...).

Toutefois, la réussite de la mise en œuvre de l'élévation du contenu de l'activité en marketing et des politiques de rationalisation de la logistique impose d'instaurer un minimum de centralisation de l'organisation, quitte à attribuer de nouvelles responsabilités aux points de vente. Ainsi, la construction de bases de données marketing implique une centralisation de l'information permettant son traitement. Les positionnements marketing d'enseigne, qui deviennent de plus en plus subtils, se définissent nécessairement au niveau central. La rationalisation de la logistique impose une gestion centralisée des flux d'informations (commandes, factures) et des flux physiques (via les entrepôts et les plates-formes). Aussi n'est-il pas étonnant que les révisions organisationnelles auxquelles on assiste le plus souvent reviennent à renforcer les instances centrales.

Mais cette centralisation ne doit pas être confondue avec une gestion bureaucratique du réseau, à l'instar de l'organisation taylorienne dans l'industrie qui reposait sur la stricte séparation des tâches de conception et d'exécution. Les nouveaux principes organisationnels établissent une mise en réseau

[97] Voir l'enquête Consommation CRÉDOC 1995.

(dans tous les sens du terme) de chaque maillon de la structure. Cette mise en réseau est rendue nécessaire pour assurer le partage des informations dont dispose chaque élément. Ainsi, paradoxalement, le rôle imparti aux points de vente dans les nouveaux principes organisationnels peut se trouver renforcé en dépit du mouvement de centralisation. En effet, le point de vente est en contact direct avec le client. Il occupe donc une position stratégique dans une perspective à la fois marketing et logistique. Cette position est d'autant plus importante que le distributeur a pris conscience de ce que son marketing (marchés de « demande ») et sa logistique (logique de « flux tirés ») doivent être pilotés par l'aval. Déchargé d'un certain nombre d'opérations de gestion par la centralisation (gestion des stocks, choix de référencement, définition des prix...), le personnel des points de vente est de plus en plus sollicité dans l'accomplissement efficient de sa mission première : l'acte de vente et la connaissance fine des besoins des clients. C'est certainement le personnel intermédiaire – typiquement le chef de rayon dans les moyennes et grandes surfaces – qui est le plus impacté par ces nouvelles orientations organisationnelles : il joue de plus en plus le rôle d'animateur, dans le point de vente bien sûr, mais aussi auprès des instances amont.

2.1.2.2 Vers une redéfinition des relations avec les fournisseurs

La nature traditionnellement conflictuelle des relations distributeurs fournisseurs constitue un obstacle à la réussite dans les nouveaux positionnements et les nouvelles politiques expérimentés par la distribution. Les distributeurs ont aujourd'hui besoin de s'appuyer sur leurs fournisseurs pour fonder leur compétitivité, non plus dans une logique de « transfert de la rente » (jeu à somme nulle) mais dans une logique de construction conjointe de valeur ajoutée (jeu à somme positive). Cette évolution des relations industrie commerce vers une logique plus « partenariale » (qui est déjà largement engagée dans la sphère des relations interindustrielles) est particulièrement nécessaire dans les domaines du marketing et de la logistique.

Il est difficile pour un distributeur de parvenir à rationaliser efficacement sa logistique tout seul car, par définition, il ne saurait contrôler la totalité des flux. L'expérience de l'industrie automobile dans les années quatre-vingt révèle que l'optimisation des flux logistiques ne peut se faire qu'en impliquant les fournisseurs dans la conception d'un schéma général. Ainsi, il ne suffit pas que le distributeur et ses fournisseurs puissent échanger de l'information via l'EDI. Une véritable rationalisation de la logistique implique la recherche d'une synchronisation des rythmes économiques de part et d'autre, fondée sur la recherche d'une « compatibilité organisationnelle ». Cette recherche d'une compatibilité organisationnelle entre distributeurs et fournisseurs impose l'engagement d'investissements importants (réorganisation, équipements de communication, construction d'un code de conduite, d'un langage commun, constitution d'un « capital relationnel »...), qui sont largement spécifiques à chaque relation et doivent pouvoir être amortis dans la durée. Ils s'opposent ainsi à la tradition « court-termiste » qui s'est établie dans les relations industrie commerce.

L'engagement dans une logique « partenariale » en matière de logistique s'exprime de manière privilégiée au travers des expériences d'ECR (« réponse optimale au consommateur ») menées principalement dans la grande distribution alimentaire depuis le début des années 90. L'ECR vise principalement à optimiser la productivité des stocks et de la surface du vente par l'adaptation fine de l'assortiment et l'optimisation du coût et de l'efficacité du réassortiment[98]. L'ECR témoigne de ce que le rapprochement des industriels et des distributeurs dans le souci d'optimiser la logistique constitue un préalable utile à l'extension de la logique partenariale au domaine du marketing.

Les nouveaux positionnements d'enseigne sollicitent fortement le marketing. Ils impliquent une connaissance très fine des comportements et attentes des clients. Si les distributeurs sont appelés à renforcer considérablement leur expertise en matière de marketing (marketing d'enseigne, ciblage de sous-populations, optimisation des assortiments et du marchandisage...), ils ne peuvent dans le cas général tabler sur leurs seules forces. La coopération avec les fournisseurs est nécessaire.

---

[98] Voir TORDJMAN A., «ECR : Aujourd'hui quelles réalités ? et demain quelles perspectives ?», Journée du 22 novembre 1995 de l'Académie des sciences commerciales, HEC, p. 1-4.

Cette coopération se situe d'abord sur le plan de l'optimisation du marchandisage et de la connaissance des consommateurs. Les systèmes d'information mis en place par un nombre croissant de distributeurs leur assurent progressivement une connaissance de plus en plus fine, et en temps réel, des comportements de leurs clients. Toutefois, les données issues de ces dispositifs ne constituent qu'une partie de l'information nécessaire à la mise en place de stratégies marketing sophistiquées. Si ces données sont très détaillées sur la composition des achats des clients, elles sont relativement pauvres sur la connaissance du profil de ces consommateurs. En outre, elles ne portent que sur la population des clients actuels de l'enseigne et permettent mal de cerner les attentes, attitudes et usages effectifs des produits pour l'ensemble des consommateurs. Les industriels – tout au moins ceux qui sont engagés dans une démarche marketing approfondie – disposent souvent de ce type d'information. Ils sont ainsi, souvent, en mesure de connaître bien mieux que les distributeurs quels sont les types de produits les plus adaptés aux différentes catégories de consommateurs, de préconiser un marchandisage efficient et une politique de promotion sur le point de vente susceptible de stimuler efficacement l'acte d'achat... C'est pour les distributeurs généralistes que cette complémentarité avec les industriels se manifeste avec le plus d'évidence. En raison de la largeur de leurs assortiments, il leur est difficile de réunir et de maîtriser l'ensemble de l'information pertinente. Rappelons que, selon Secodip, il existe pas moins de 424 000 références actives dans la grande distribution (dont 180 000 dans l'alimentaire)... Il va de soi, dans ces conditions, qu'il est difficile pour un distributeur de s'affirmer seul comme un expert de l'offre et de la demande de chaque produit.

La coopération entre les distributeurs et leurs fournisseurs en vue d'une meilleure connaissance des attentes des clients peut s'exprimer de différentes manières : transmission aux fournisseurs des données de vente du distributeur ; échange d'informations et coopération en matière de marchandisage et de promotion ; gestion directe d'un espace commercial par le fournisseur.

La coopération distributeurs fournisseurs peut s'étendre à la conception des produits. La meilleure connaissance de leurs clients par les distributeurs, mais aussi le fait que la spécificité des assortiments est de plus en plus pensée comme un levier important de différenciation, incitent certains distributeurs à s'impliquer dans la conception des produits et à s'engager dans une logique de coproduction des innovations avec les fournisseurs. L'enquête sur les réseaux de commercialisation de l'habillement réalisée par l'INSEE en 1994[99] révèle une forte implication des têtes de réseau dans la conception des produits. Ainsi, 82 % des réseaux de distribution de l'habillement assuraient la création des modèles en 1994, contre seulement 71 % cinq ans auparavant. 57 % pratiquaient l'achat des matières, contre 48 % cinq auparavant et alors qu'ils étaient 65 % à estimer le faire dans les cinq ans suivants. Par contre, seulement 13 % des réseaux assurent la fabrication directe des produits, proportion stable par rapport à il y a cinq ans, et qui devrait plutôt diminuer dans les années à venir.

C'est probablement dans l'univers de la grande distribution alimentaire que sont en train de se produire les évolutions les plus significatives dans ce domaine de la « co innovation ». Depuis le milieu des années 90 s'annoncent les produits à marques de distributeurs « de la troisième génération ». Il s'agit de produits à la fois innovants, qualitatifs et exclusifs. Évoquons : les produits « Casino Palmarès », « La vie » de Prisunic, « Reflets de France » de Promodès, le label « Filière qualité » de Carrefour...

La diffusion de ces relations partenariales bute en France sur des obstacles « culturels » tenant à l'enracinement des relations industrie commerce dans une logique conflictuelle. Les choses en la matière évoluent cependant très rapidement. Le renouvellement des générations à la tête des grandes entreprises de la distribution est de nature à faciliter le changement d'état d'esprit. Mais surtout, la nécessité de mettre en œuvre des relations d'un type nouveau va apparaître avec d'autant plus d'évidence que les distributeurs s'efforceront de mettre en œuvre des positionnements stratégiques plus adaptés au nouveau régime de croissance. Les possibilités offertes par les technologies de l'information et de la communication constitueront une incitation supplémentaire.

---

[99] LE BOT T., PHILIPPE J., «Les réseaux de commercialisation de l'habillement. Relations producteurs-distributeurs», *INSEE Résultats, Système productif*, n° 131, août 1997.

2.1.2.3 Un appareil commercial remodelé par le basculement dans le nouveau régime de croissance

La diffusion des nouvelles stratégies parmi les entreprises de la grande distribution comporte d'importantes conséquences sur la physionomie de l'appareil commercial. Au processus d'éclatement des positionnements marketing d'enseigne répond une différenciation croissante des formes de vente et une plus grande complémentarité entre les différents types d'urbanisme commercial. Ainsi, si la mise en œuvre des nouvelles stratégies nécessite souvent des magasins de plus en plus grands, le souci d'exploiter chaque poche de marché avec les moyens adaptés conduit les groupes de la grande distribution dans des politiques de « déclinaison des formats » les amenant à la gestion de portefeuilles de formats de plus en plus riches. Les distributeurs recherchent une cohérence entre le concept marketing de l'enseigne, l'aménagement du point de vente, son architecture et son environnement extérieur (profil de la clientèle, voisinage d'enseignes complémentaires, présence d'équipements collectifs « typant » le lieu, image du site...).

Chaque pôle commercial tend donc à affirmer une vocation de plus en plus spécialisée par rapport à la distribution de certains produits, à la satisfaction de certains types de clientèles, à la réponse à des motifs d'achats spécifiques, à l'évocation d'immatériels de consommation particuliers... Un mouvement de « spécification » des pôles commerciaux s'ajoute à celui d'éclatement des positionnements marketing pour conduire à une « fragmentation de l'appareil commercial » symptomatique du nouveau régime de croissance. Cette fragmentation de l'appareil commercial constitue aujourd'hui une chance réelle de redynamisation des centres villes. Sur le plan des structures du secteur, la mise en œuvre des nouvelles stratégies marketing et organisationnelles exigent des moyens de plus en plus importants et des compétences de plus en plus spécifiques. Les barrières à l'entrée s'élèvent en même temps que le niveau de la « taille critique » des entreprises de distribution. La concentration du secteur progresse régulièrement et l'appareil commercial se trouve aux mains d'un nombre de plus en plus réduit de groupes en phase d'acquisition d'une dimension mondiale. Le commerce indépendant isolé semble de plus en plus condamné à la marginalisation : les grands groupes s'intéressent désormais de près aux créneaux sur lesquels le commerce indépendant s'était réfugié et les abordent avec la redoutable efficacité que leur confèrent leurs compétences marketing et logistiques. Grands gagnants du régime de croissance extensive, le commerce indépendant organisé (en particulier les groupements, mais aussi les réseaux de franchise) paraît souffrir de lourds handicaps face aux modalités de la concurrence associées au régime de croissance intensive.

Ainsi, si la mutation de la grande distribution se traduit aux yeux des consommateurs par la multiplication de concepts commerciaux de plus en plus différenciés, elle s'accompagne, sur le plan des structures économiques du secteur, par une réduction de la diversité des acteurs en présence.

2.1.2.4 Une profonde redéfinition de la position du commerce dans l'économie post-fordienne

- Il peut s'agir en premier lieu simplement d'offrir davantage de services, au sens strict, aux consommateurs. Selon les secteurs et les entreprises, on développera : le confort d'achat, l'extension des horaires d'ouverture, l'assistance commerciale, la livraison à domicile, la garde des enfants, des animations sur le point de vente, la proposition de services connexes (pose, conseil, mais aussi services de proximité)... De nombreuses entreprises de distribution sont en train de développer ce type de services. Une limite non négligeable à leur généralisation provient de leur coût et d'une certaine réticence de la part des consommateurs à l'endosser. Les gains de productivité actuellement réalisés dans le domaine de la logistique peuvent contribuer à financer le développement des services et à limiter la charge directe pour les consommateurs. La démarche d'offre de service peut pousser les distributeurs à aller jusqu'à l'offre de « solutions globales » aux problèmes de consommation de leurs clients.
- Plus profondément, la valeur ajoutée commerciale peut résider dans l'incarnation par les entreprises de commerce du rôle de « sélectionneur de produits », par leur affirmation dans une fonction d'interface active entre l'offre et la demande. Ce rôle et cette fonction sont, aujourd'hui plus que jamais, appelés par la conjonction de la prolifération de l'offre et de l'individualisation de la de-

mande des consommateurs. Au total, endosser le rôle de « sélectionneur de produits » revient très largement à assurer la mise en relation du « bon produit » avec le « bon consommateur ».

- Enfin, la valeur ajoutée commerciale peut résider dans la capacité du distributeur à donner un « supplément de sens » aux produits vendus. Ce supplément de sens consiste dans l'ajout d'une valeur immatérielle aux produits, qui vient se superposer (ou se substituer) à la valeur immatérielle développée par les fournisseurs. L'image de l'enseigne, l'aménagement du point de vente, la mise en scène des produits dans les rayons... constituent les leviers les plus courants à la disposition des distributeurs pour créer cette valeur immatérielle. Le développement du « marketing d'enseigne » constitue sans doute un symptôme de cette réorientation de la fonction du commerce. Ce sont les enseignes ayant adopté un positionnement « bouquet » qui sont naturellement aujourd'hui les plus fortement engagées dans cette voie. Mais la création de sens par le distributeur peut se trouver rapidement limitée par l'absence de maîtrise de la production et par la banalisation de son assortiment s'il s'approvisionne à partir des catalogues standards des fournisseurs. Plus encore, les tentatives de développer un immatériel de consommation au niveau des points de vente peuvent entrer en contradiction avec la valeur immatérielle créée par les fournisseurs, en particulier au travers de leur politique de marque. Ainsi, poussée à son terme, cette façon de créer la valeur ajoutée commerciale peut amener le distributeur à développer ses marques propres et à assurer la conception des produits afin de maîtriser l'ensemble du processus de création de la valeur immatérielle. C'est la voie retenue notamment par Ikea ou Décathlon. Ce type de logique trouve naturellement un champ d'application privilégié dans l'habillement où la demande d'immatériel constitue une composante essentielle de l'attitude des consommateurs à l'égard des produits. Il est très significatif de noter à cet égard la volonté exprimée par un nombre croissant de têtes de réseau du commerce de l'habillement de faire de leur enseigne une véritable marque.

Cette modification du métier et des fonctions de la grande distribution provoque d'importantes remises en cause de la répartition des rôles le long des filières économiques. Le combat fait rage pour savoir qui, de l'industriel ou du distributeur, doit avoir la maîtrise de la marque et de la conception des produits. Derrière ce combat, c'est la pertinence de la distinction producteur/distributeur elle même qui est remise en cause. Les mutations de la grande distribution s'inscrivent dans un contexte général dans lequel les structures économiques tendent à se segmenter entre, d'une part, des « producteurs de valeurs fonctionnelles » structurés par rapport à une logique technologique afin de maximiser leur capacité d'apprentissage et d'innovation sur des blocs de savoirs homogènes et, d'autre part, des « intégrateurs » qui, engagés dans une logique de marché, composent par l'intégration des produits et services des producteurs de valeurs d'usage des bouquets aptes à apporter des solutions performantes aux problèmes des clients. La grande distribution semble vouée à occuper une place de premier rang dans la catégorie des intégrateurs. Cette évolution conforterait le pouvoir dont jouissent ses entreprises. Ce pouvoir, d'ores et déjà acquis par la mainmise sur une part très importante de l'appareil commercial, se trouverait alors renforcé par la capacité des distributeurs à décider de l'accès au marché des produits et plus encore des conditions de leur intégration à leurs bouquets. Ce pouvoir pourrait néanmoins se trouver tempéré par le fait que les distributeurs ne sont pas les seuls à pouvoir prétendre à ce statut d'intégrateur. Leur principal atout réside aujourd'hui dans la maîtrise de l'appareil de distribution qui conditionne l'accès des produits aux consommateurs. Mais voilà que le commerce électronique rend possible cet accès sans exiger l'exploitation d'un parc de points de vente...

2.1.2.5 Une dynamique susceptible d'être remise en cause par l'apparition du commerce électronique

La mutation structurelle de la grande distribution vers un régime de croissance intensive a démarré avant que le développement d'Internet rende envisageable l'invention d'un « cybercommerce ». La question est donc de savoir dans quelle mesure la naissance et le développement rapide du commerce électronique sont de nature à infléchir les trajectoires de transformation en cours.

Répondre à cette question, alors que le commerce électronique n'est encore qu'embryonnaire et que ses formes sont appelées à évoluer très profondément et très rapidement (au même titre que le profil des « cyberconsommateurs »), est une entreprise ardue qui exige de procéder à une analyse minutieuse de la spécificité de cette forme de commerce par rapport aux comportements d'achat des consomma-

teurs. Cette analyse aboutirait à la conclusion que si le « commerce physique » et le commerce électronique se présentent comme des formes de commerce plus complémentaires que concurrentes, le cybercommerce n'en est pas moins une menace pour une grande distribution déjà en proie à la saturation de son potentiel de croissance. La capacité du commerce électronique à détourner des flux de clientèles importants paraît crédible dès qu'un certain nombre de conditions sont réunies. Ainsi, avant même de savoir si le commerce électronique sera à l'origine d'une « révolution commerciale » aussi importante que celle qu'avait provoquée en son temps la naissance des grandes surfaces, les entreprises de la grande distribution se doivent d'ores et déjà de réagir sur leur terrain (le commerce en magasin) et en s'engageant sur ces terres inconnues du commerce virtuel. Il est probable que le commerce électronique, loin de contrarier le basculement de la grande distribution dans le régime de croissance intensive, favorise l'accélération des mutations en cours. La principale interrogation qui subsiste est alors de savoir si, devant les nouvelles compétences qui définiront le métier de commerçant (sur le web ou en magasin), les entreprises de la grande distribution auront la capacité de conserver leur leadership face aux offensives de « nouveaux barbares » venus d'horizons divers et qui, libres de toute inertie mentale, pourraient se montrer plus prompts à inventer le commerce de demain. Ces empires qui se sont construits sur les décombres de formes de commerce archaïques ne seraient-ils pas condamnés à s'effacer à leur tour en raison d'une insuffisante capacité à comprendre que le commerce – tout puissant qu'il puisse paraître aujourd'hui – doit s'ajuster aux mutations structurelles du monde dans lequel il vit ?

2.2 La structuration du commerce en Europe

Dans leur approche des marchés européens, les industriels ne peuvent pas faire l'économie d'une prise en compte de la diversité des structures de distribution nationales. En effet, malgré la suppression des barrières aux échanges, les réseaux de distribution conservent une forte identité nationale et la méconnaissance du tissu commercial local se révèle souvent un facteur de limitation des ventes à l'étranger. L'hétérogénéité des structures de distribution dans les différents pays européens a des causes multiples. Parmi ces raisons, on trouve les différences en termes de niveau de vie, de préférences de consommation, de législation et d'intensité concurrentielle qui ont contribué à la constitution d'appareils commerciaux très différents d'un pays à l'autre.

Toutefois, le développement et la diffusion des formes modernes de commerce (grande distribution, chaînes spécialisées) – notamment dans les pays du sud de l'Union européenne, l'émergence d'un modèle de consommation européen pour les produits non-alimentaires, l'harmonisation des règles du commerce, mais surtout les stratégies menées par les groupes de la grande distribution jouent actuellement en faveur d'un effacement progressif de ces différences structurelles.

Parmi les évolutions les plus marquantes du secteur de la distribution, on observe également une accélération des mouvements de concentration et d'internationalisation. Face à des opérateurs de plus en plus puissants et au développement des centrales d'achat internationales, de nombreux fabricants de biens de consommation subissent une érosion de leur pouvoir de négociation qui apparaît *a priori* préjudiciable à leur pérennité. Simultanément, les industriels sont confrontés à l'implication grandissante des distributeurs dans des fonctions telles que le marketing et la conception des produits, comme l'illustre le développement rapide des marques de distributeurs (MDD) qui génèrent des situations de concurrence verticale. Pourtant, l'internationalisation des circuits de distribution entraîne de nouvelles opportunités à l'export que les fabricants de biens de consommation devront chercher à saisir. Pour y parvenir dans ce nouveau contexte, il semble que les industriels doivent aujourd'hui repenser en profondeur la nature de leurs relations avec la distribution.

2.2.1 Un appareil commercial marqué par de fortes disparités nationales

La conjonction de multiples facteurs d'ordres économique, sociodémographique, réglementaire et culturel a façonné deux schémas bien distincts du commerce en Europe : l'un de type méridional, l'autre de type septentrional.

2.2.1.1 Un clivage Nord Sud encore très marqué

Les pays du sud de l'Europe (Italie, Espagne, Grèce et Portugal) se caractérisent par une densité élevée de petits magasins et par une concentration commerciale nettement en dessous des niveaux observés dans les pays du nord. Ils présentent également un plus grand nombre d'entreprises indépendantes. La France occupe une position intermédiaire mais se rapproche davantage du modèle septentrional.

■ *Des différences géographiques très prégnantes dans le commerce de détail...*

Les structures du commerce de détail en Europe se caractérisent par l'existence d'écarts importants en matière de concentration et de taille des entreprises. Certains pays européens présentent néanmoins de fortes similitudes qui autorisent une analyse à partir de groupes relativement homogènes.

Un premier groupe se compose de la Belgique, de la Grèce, de l'Espagne, de l'Italie et du Portugal. Dans ces pays, la densité de l'appareil commercial demeure très élevée (plus de 100 entreprises pour 10 000 habitants). Les entreprises sont généralement de petite taille (moins de 4 personnes occupées en moyenne par entreprise) et réalisent un chiffre d'affaires nettement en dessous de la moyenne communautaire.

Caractéristiques du commerce de détail en Europe en 1996

	Nb d'entreprises (milliers)	*Densité d'entreprises (pour 10°000 habitants)*	*Personnes occupées par entreprise (unités)*	*CA par entreprise (milliers d'écus)*
Belgique (1)	112	110,0	2,4	nd
Danemark	31,7	60,3	6,1	776
Allemagne (2)	294,1	37,5	9,2	1 079
Grèce (3)	175,0	174	1,9	nd
Espagne (4)	555,5	141,8	2,3	nd
France	392,4	67,2	3,7	640
Irlande	20,7	55,4	6,4	646
Italie	708,7	123,5	2,1	232
Luxembourg	3,2	76,1	5,5	815
Pays-Bas	86,0	55,4	6,5	606
Autriche	38,9	48,3	6,6	843
Portugal	118,2	119,0	3,1	233
Finlande	23,6	46,7	4,3	785
Suède	55,4	62,7	* 4,0	662
Royaume-Uni	207,0	35,2	** 12,1	1 147

(1) 1994 et 1995 ; (2) 1997 ; (3) 1988 ; (4) 1995 ; * taille moyenne calculée pour 1995 ; ** taille moyenne calculée pour 1994

(Source : Eurostat)

Le second groupe comprend la plupart des petits pays européens (Danemark, Irlande, Luxembourg, Pays-Bas, Autriche, Finlande, Suède). Ces pays, dotés de structures commerciales modernes, se caractérisent par une densité beaucoup plus faible et un degré de concentration nettement plus important que dans le sud de l'Europe.

L'Allemagne et le Royaume-Uni sont les deux pays européens où la concentration atteint un niveau particulièrement élevé. La densité des entreprises et le ratio « personnes occupées par entreprise » dépassent largement la moyenne européenne. Dans ces deux pays, les grandes chaînes ont acquis un poids important dans de nombreux secteurs du commerce de détail.

La France fait figure d'exception dans le paysage commercial européen en raison de la dualité de ses structures commerciales. Malgré la modernité de son appareil commercial, la densité des entreprises apparaît encore forte par rapport à des pays comme l'Allemagne ou la Grande-Bretagne. De plus, la taille moyenne des firmes est assez faible. Le commerce de proximité constitue toujours un circuit de distribution majeur en France par l'importance du tissu d'entreprises qui le compose. Néanmoins, le

poids économique acquis par le grand commerce, notamment dans l'alimentaire, rapproche la France du modèle de distribution septentrional.

■ ...et qui reflètent la diversité des comportements de consommation

Les tendances observées dans l'ensemble du commerce de détail en Europe se retrouvent dans l'analyse par secteurs des structures du commerce de détail non-alimentaire (cf. tableaux ci-dessous). L'Allemagne et le Royaume-Uni présentent les niveaux de concentration les plus élevés tandis que les pays du sud de l'Europe se caractérisent par une densité de leur appareil commercial particulièrement importante – notamment dans l'habillement, et par la présence d'un nombre encore très élevé de petites entreprises commerciales réalisant un faible chiffre d'affaires.

Chiffre d'affaires moyen des entreprises par secteurs du commerce de détail non-alimentaire en 1996

	Allemagne	*France*	*Italie*	*Royaume-Uni*	*Portugal*
52.12 non-spécialisé sans prédominance alimentaire	6 594	3 151	4 191	1 411	286
52.41 textile	270	209	120	654	142
52.42 habillement	819	341	185	1 963	282
52.43 chaussures et cuir	728	527	191	742	109
52.44 meubles et équipement du foyer	1 335	720	197	836	156
52.45 électroménager et radio-TV	727	672	297	1 366	370
52.48 divers	408	330	158	560	261

(Source : Eurostat)

Densité des entreprises par secteurs du commerce de détail non-alimentaire en 1996
(en nombre de points de vente pour 10 000 habitants)

	Allemagne	*France*	*Italie*	*Royaume-Uni*	*Portugal*
52.12 non spécialisé sans prédominance alimentaire	0,4	0,2	0,3	2,6	1,0
52.41 textiles	0,6	0,8	1,9	0,3	3,6
52.42 habillement	4,2	7,6	16,3	2,6	7,6
52.43 chaussures et cuir	1,1	1,6	3,8	1,1	4,6
52.44 meubles et équipement du foyer	2,1	2,4	6,7	1,7	10,0
52.45 électroménager et radio-TV	1,9	2,2	3,1	1,3	5,3
52.48 divers	7,0	11,1	16,0	5,8	18,0

(Source : Eurostat)

Ces différences sectorielles s'expliquent par le maintien d'importantes disparités nationales en termes de consommation influant fortement sur le poids relatif des divers circuits de distribution[100].

La propension des Allemands à rechercher constamment les prix les plus bas les incite à fréquenter massivement les magasins de hard discount pour leurs achats de produits alimentaires et d'habillement. Néanmoins, leur goût pour les produits haut de gamme destinés au foyer les conduit à privilégier aussi les commerces spécialisés. Recherchant à la fois les prix bas et les nouveautés technologiques, les consommateurs anglais et des pays du nord de l'Europe plébiscitent quant à eux très largement les grandes surfaces spécialisées. En France et dans les pays du Sud, l'habitude des consommateurs d'ef-

[100] *«L'absence d'une Europe des produits techniques s'explique par l'absence d'un schéma unique de distribution. Si l'on prend huit pays en Europe, on trouve autant de schémas différents de distribution»*, Claude FLOCH, Directeur marketing de GFK-France, LSA n°1636, juin 1999.

fectuer une large part de leurs achats non-alimentaires en grandes surfaces alimentaires (GSA) explique en partie la moindre concentration du commerce de détail spécialisé.

La modernisation du parc commercial dans les différents pays européens ne s'est pas réalisée au même rythme. Le commerce traditionnel de proximité reste encore fortement ancré dans les pays du Sud alors que, dans les pays du Nord, la grande distribution domine beaucoup plus largement les marchés de consommation non-alimentaires. Néanmoins, l'exemple de l'Italie montre que les pays du Sud réduisent progressivement l'écart avec le reste de l'Europe.

2.2.1.2 La distribution non-alimentaire en Europe

Plusieurs tendances communes aux différents pays européens se dessinent dans le secteur de la distribution. Partout, le nombre d'entreprises est en baisse, tandis que, parallèlement, la taille des entreprises tend à s'accroître. Cette évolution repose principalement sur les stratégies de croissance extensive mises en place par les groupes intégrés de la distribution qui sont à l'origine de l'essor des grandes surfaces spécialisées (GSS).

■ *Les grandes surfaces spécialisées*

Le commerce de biens de consommation, traditionnellement dominé par un ensemble de magasins spécialisés et de grands magasins, subit depuis plusieurs années une pression accrue de la part des GSS. Leur développement a donné lieu à l'émergence de nouvelles formes de distribution : les centres autos, les spécialistes de l'électronique grand public, les discounters de vêtements et de chaussures, ainsi que les GSS dans le bricolage, le jardinage, les articles de sport ou encore les jouets.

Le développement du commerce spécialisé en grande surface – dont les positionnements stratégiques ont été examinés dans la partie précédente – s'est réalisé de différentes manières selon les pays. Au Royaume-Uni, sont apparus de grands centres commerciaux spécialisés alors que sur le reste du continent les GSS se sont installées prioritairement à proximité des GSA, constituant à la périphérie des agglomérations de vastes zones commerciales. Déjà fortement implantées en France, au Royaume-Uni et en Allemagne, les GSS se déploient aujourd'hui plus rapidement dans les pays du Sud où leur implantation a été plus tardive.

La croissance de la grande distribution spécialisée repose également sur une diversification vers de nouvelles gammes de produits. Des chaînes spécialisées à surface moyenne investissent ainsi les marchés de la cosmétique, de l'informatique, de l'optique et des loisirs.

Néanmoins, sur les marchés où leur développement est plus ancien, de nouvelles chaînes de GSS continuent d'apparaître. Face à la concurrence des enseignes déjà en place, elles mettent en œuvre des concepts innovants ou visent un segment de clientèle particulier pour se différencier. De ce fait, cohabitent aujourd'hui sur les grands marchés de consommation non-alimentaires une multitude de chaînes à l'offre complémentaire. Cette évolution entraîne au final une « fragmentation » croissante de l'appareil commercial dans la plupart des pays européens (cf. infra).

Les méthodes de fonctionnement des GSS sont très proches de celles qui ont fait le succès de la grande distribution alimentaire : large choix de produits, centralisation des achats, réalisation des approvisionnements en flux tendus... Par contre, elles se différencient des GSA en jouant sur l'étendue de leur gamme et sur l'offre de conseils adaptés au caractère technique des achats. Les GSS se montrent également très compétentes dans la mise en valeur de la composante immatérielle des produits.

La création et/ou la prise de contrôle de chaînes de GSS sont aujourd'hui vues par les groupes de la grande distribution alimentaire comme un moyen efficace de renforcer leur présence sur les marchés non-alimentaires. En France, le groupe le plus avancé dans cette stratégie est incontestablement Auchan avec des enseignes comme Boulanger, Décathlon, Leroy Merlin, Saint-Maclou, etc.

■ *Le commerce associé en Europe*

Face à la montée en puissance des groupes intégrés, le petit et moyen commerce a tenté de s'adapter en adoptant un mode de fonctionnement dont certaines caractéristiques sont inspirées de la grande distribution (rationalisation des achats, utilisation de techniques de vente efficientes et mise en place d'une

communication d'enseigne), impliquant la mise en commun de moyens financiers et humains. Cette logique d'alliance s'illustre par la création de réseaux d'association[101] prenant des formes différentes : coopératives de détaillants, groupements d'achats, ou encore de chaînes volontaires entre un grossiste et plusieurs détaillants, pour la gestion de différents services.

Parmi les diverses formules du commerce associé, la franchise a connu une croissance rapide. Elle constitue en effet un bon levier financier et marketing pour développer rapidement une enseigne. Basée sur la commercialisation d'un concept, d'un produit ou d'une marque, elle se différencie des formules alternatives par un transfert plus important de savoir-faire en matière de marketing et de merchandising.

Principaux indicateurs de la franchise en Europe en 1996

	Nombre de franchiseurs (unités)	*Nombre de franchisés (milliers)*	*Chiffre d'affaires (milliards d'Ecu)*
Belgique	170	3,5	2,4
Danemark	98	2,5	1,0
Allemagne	530	22,0	14,7
Espagne	288	13,2	6,8
France (1)	530	29,7	29,9
Italie	436	21,4	12,1
Pays-Bas	345	11,9	9,3
Autriche	210	3,0	1,6
Portugal	220	2,0	1,0
Suède	230	9,2	5,8
Royaume-Uni (2)	541	26,8	9,8

(1) en 1998 ; (2) en 1997 *(Source : Fédération Française de la Franchise)*

La franchise est en phase d'expansion dans la plupart des pays européens. En Grande-Bretagne, les prévisions tablent sur une augmentation de près de 30 % du nombre de franchiseurs et de 20 % du nombre de franchisés. En France, le nombre de franchisés augmente de nouveau depuis 1995 et s'élève à 530 actuellement. L'Allemagne compte aujourd'hui un nombre de franchiseurs équivalent à la France. Cependant, ces derniers connaissent des difficultés pour recruter de nouveaux franchisés en raison de la relative nouveauté du concept (la franchise ne s'est développée qu'à partir des années quatre-vingt outre-Rhin).

■ *L'évolution des structures de distribution dans les principaux pays européens*

Si les circuits de distribution sont encore largement marqués par des particularismes nationaux, le développement du succursalisme et des réseaux du commerce associé favorise la concentration de la distribution dans les grands pays européens (Italie, Allemagne, Royaume-Uni et France).

- L'Italie

Le tissu commercial italien apparaît globalement très éclaté. Avec 83 magasins pour 10 000 habitants, le commerce de proximité demeure prédominant tandis que le nombre de grandes surfaces demeure modeste proportionnellement aux autres grands pays européens.

La situation dans le secteur de l'équipement de la personne reflète parfaitement l'atomicité de la distribution en Italie. Les petits commerces de détail spécialisés, dont la plupart sont gérés de manière familiale, détiennent encore selon les familles de produits (habillement, chaussures, articles de sport...)

[101] ALBERT J., LEMAIRE M., «Le commerce de détail en Europe», INSEE, *Economie et Statistique*, N°267-7, 1993.

entre 60 et 75 % de parts de marché (cf. tableau suivant). Mais ils perdent progressivement du terrain face aux GSS et dans une moindre mesure face aux grandes surfaces à dominante alimentaire. La grande distribution, spécialisée ou non, a d'ores et déjà acquis un poids très important sur certains marchés comme celui du jouet où elle réalise 45 % des ventes.

Le nombre total de petits commerces a diminué de plus de 30 % depuis 1993, baisse qui semble davantage concerner les petits magasins non-spécialisés. Ce recul profite essentiellement aux GSS dont le nombre s'accroît plus vite que celui des hypers et supermarchés.

Italie : répartition des ventes par canaux de distribution en 1996 (en %)

	Hypers	*Grands magasins*	*Surfaces spécialisées*	*Commerce de détail traditionnel*	*Autres*
Habillement	5,0	9,2	12,4	61,5	11,9
Chaussures	7,7	2,9	10,7	69,8	9,2
Articles de sport	5,0	-	15,0	75,0	5,0

(Source : Observatoire 1996 Findomestic)

La grande distribution italienne, dont le développement s'accélère, est encore majoritairement constituée de groupes d'envergure limitée, souvent familiaux et à vocation régionale. Les surfaces de vente sont principalement détenues par des groupements d'achats, des centres de distribution régionaux ou des propriétaires indépendants s'approvisionnant auprès d'un centre logistique commun. Cependant, l'avenir de ces groupes semble compromis face au développement des réseaux succursalistes à enseigne unique et implantés au niveau national. La grande distribution italienne est surtout implantée dans le nord de la péninsule : 60 % des supermarchés et hypermarchés sont implantés en Lombardie, Vénétie, Piémont et Emilie-Romagne. Les principaux groupes de la grande distribution italienne sont Coop Italia, Standa-Essebi, Rinascente-Auchan (enseignes Esselunga, SMA), Promodès (enseigne GS) et Tengelman (enseignes PAM/Superal).

La libéralisation en cours du commerce, l'évolution des comportements de consommation et la construction de galeries commerciales autour des grandes surfaces provoquent aujourd'hui une réorganisation du secteur se traduisant par une hausse des superficies de vente et une progression des parts de marché des groupes de distribution étrangers. Les structures italiennes tendent ainsi à se rapprocher de celles des autres grands pays européens.

- L'Allemagne

Le système de distribution allemand atteint un niveau de concentration extrêmement élevé dans lequel le commerce traditionnel occupe une place très restreinte. La forte concurrence par les prix qui règne sur les divers marchés des produits de consommation favorise en effet les entreprises les plus grandes dont la compétitivité repose sur une capacité à générer des économies d'échelle et sur un pouvoir de négociation élevé face aux fournisseurs.

La grande distribution alimentaire est présente sur l'essentiel des marchés de consommation non-alimentaires. Le poids acquis par les discounters dans le commerce alimentaire (29,5 % en 1997) a en effet obligé les GSA à se diversifier dès les années quatre-vingt vers les marchés non-alimentaires.

Les chaînes spécialisées et les groupements d'achats sont fortement représentés dans la plupart des secteurs de biens de consommation : bricolage jardinage, ameublement, audio vidéo, électroménager, vêtements, chaussures, articles de sport.

Dans le bricolage, les bricocentres, filiales de grands groupes industriels ou de la distribution (Obi de Tengelmann, Praktiker de Metro ou Toom Markt de Rewe), se sont rapidement développés et s'imposent désormais comme le premier circuit de distribution avec un CA de 37 milliards de DM en 1997, soit 55 % de part de marché[102].

[102] «*La distribution dans le secteur du bricolage en Allemagne*», DREE, 1997.

La distribution du meuble est dominée par les groupements d'achats qui possèdent une part de marché de 65 %. La concentration est importante puisque les 5 premiers réseaux (Begros, VME, Atlas, DMV et Union) se partagent près de la moitié du marché.

La distribution allemande, pourtant parmi les plus concentrées d'Europe, continue de se restructurer en raison de l'intensification de la concurrence par les prix qui règne sur l'ensemble des marchés. D'importantes opérations de croissance externe ont récemment eu lieu : acquisition de Allkauf et Kriegbaum par Metro, fusion de Karstadt avec Quelle, n° 2 de la VPC.

- La Grande-Bretagne

La distribution britannique présente également un niveau de concentration important mais possède par rapport aux autres pays européens de fortes spécificités. Par exemple, il existe peu de très grandes surfaces polyvalentes comme on en trouve en France. Les magasins sont majoritairement des supermarchés spécialisés dans l'alimentaire (superstores). Seuls, parmi les principales chaînes, Marks & Spencer et Asda sont significativement présents dans le non-alimentaire. Toutefois, les autres groupes commencent à développer certains rayons non-alimentaires (pharmacie, cosmétique, quincaillerie, vêtements, petit bricolage...).

Grands magasins et magasins populaires occupent une place importante dans le paysage commercial britannique. La densité des entreprises du commerce de détail en magasin non spécialisé sans prédominance alimentaire y est ainsi de 2,6 entreprises pour 10 000 habitants contre seulement 0,4 en Allemagne et 0,2 en France. Les grands magasins constituent une forme de vente assez traditionnelle à laquelle les consommateurs britanniques demeurent très attachés. Leur positionnement est nettement orienté vers des produits assez haut de gamme. Leur nombre a en revanche diminué d'un cinquième entre 1992 et 1996, les principales victimes étant les indépendants regroupés en coopérative.

La situation est en revanche radicalement différente dans la distribution spécialisée qui a connu un important processus de concentration au cours des 15 dernières années. Dans la plupart des secteurs du commerce de détail non-alimentaire, les GSS et les centres commerciaux se sont développés au détriment des petits détaillants traditionnels de centre ville, évolution qui a entraîné une augmentation sensible de la taille moyenne des points de vente. Aujourd'hui, les chaînes spécialisées dominent la plupart des marchés de grande consommation : MFI, DFS, Ikea, Magnet ou Courts dans l'habitat-décoration ; Allsport, Cobra, Foothold, JJB Sport, Millet et Sport Division dans les articles de sport. Les chaînes dominent également la vente des articles de bricolage avec une part de marché de 51 %.

- La France

Malgré la présence des grandes surfaces alimentaires et des grands magasins sur de nombreux marchés de biens de consommation non-alimentaires, les structures spécialisées dominent le commerce de détail non-alimentaire. Du fait de sa forte densité, le commerce de proximité dispose d'un pouvoir de marché encore important mais connaît globalement une phase de déclin continue depuis plusieurs dizaines d'années.

Tableau récapitulatif des caractéristiques structurelles du commerce de détail dans les principaux pays européens

	Italie	*Allemagne*	*Royaume-Uni*	*France*
Concentration du tissu commercial	Faible mais en augmentation rapide	Forte	Forte	Moyenne (forte dans la grande distribution)
Intensité concurrentielle	Limitée mais en augmentation	Concurrence par les prix très forte	Forte	Forte
Caractéristiques de la grande distribution	Les supermarchés représentent le format de vente dominant Nombreux groupes régionaux mais essor des réseaux nationaux Croissance rapide des chaînes spécialisées Progression des groupes étrangers (développement des hypers « à la française »)	Forte présence des chaînes spécialisées et des groupements d'achat Forte diversification de l'offre produits des GSA Dynamisme des hypermarchés et stagnation des grands magasins Difficultés des entreprises étrangères à pénétrer le secteur	Domination des chaînes spécialisées dans le non alimentaire et des superstores dans l'alimentaire Poids important des grands magasins et des magasins populaires Hard discount peu développé Déplacement des surfaces commerciales vers la périphérie des villes	Poids important des hypermarchés dans le non alimentaire Chaînes spécialisées en position de leader sur plusieurs marchés Forte croissance du hard discount dans l'alimentaire
Spécificités	Commerce de proximité très répandu Clivage marqué entre le nord et le sud du pays	Importance du hard discount	Faible nombre de grandes surfaces généralistes Segment haut de gamme dominé par les grands magasins Avantage compétitif en matière de logistique	Réglementation stricte sur les ouvertures et l'agrandissement des points de vente Maintien d'un tissu important de petits commerçants
Perspectives	Accélération de la réorganisation du secteur : recul du petit commerce face à la grande distribution organisée Hausse des superficies de vente Assouplissement réglementaire favorable à la grande distribution « Européanisation » de la distribution italienne	Accélération du processus de concentration sur les différents marchés de biens de consommation et au sein de chaque circuit de distribution	Pénétration étrangère accrue et hausse de la concurrence par les prix Réorganisation des chaînes de grands magasins traditionnels Poursuite du déclin du petit commerce Remise en cause de la logique de partenariat avec les fournisseurs britanniques	Poursuite du mouvement de concentration dans la grande distribution et la distribution spécialisée

(Source : CRÉDOC)

En revanche, comme en Allemagne et au Royaume-Uni, les enseignes de la grande distribution spécialisée se placent aujourd'hui en position de leader sur les marchés du bricolage, des articles de sport et de l'équipement du foyer (meubles, gros électroménager).

Part de marché (en % du CAHT) du grand commerce[103] dans chacun des secteurs du commerce de détail spécialisé

	1994	*1995*	*1996*	*1997*	*1998*
Équipement de la personne	33,4	35,5	39,2	40,3	41,4
Équipement du foyer	41,9	41,1	41,6	43,3	45,0
Aménagement de l'habitat	37,6	40,4	39,5	40,4	41,3
Parfumerie-loisirs-sports	20,6	23,2	25,4	27,4	29,4
Produits non-alimentaires divers	14,1	14,5	16,4	16,8	17,2
Ensemble des commerces en magasin spécialisé	*30,9*	*32,2*	*33,6*	*34,8*	*36,0*

(Source : Insee, Comptes du commerce)

La forte contrainte d'espace de vente qui pèse sur les GSA les empêche d'étendre leur gamme de produits non alimentaires. Cette contrainte s'est sensiblement renforcée en 1996 avec la loi Raffarin visant à limiter les autorisations d'ouverture ou d'agrandissement des grandes surfaces. Elle commence également à toucher les chaînes spécialisées récemment apparues, qui faute de pouvoir multiplier les ouvertures, peinent à atteindre une taille critique.

2.2.2 La convergence structurelle de la distribution européenne

Sous l'impulsion des grands groupes de la distribution, les structures du commerce en Europe connaissent actuellement une évolution rapide, notamment dans les pays du sud où l'appareil commercial a entamé avec retard sa modernisation. Malgré la subsistance d'importantes disparités entre pays, on observe partout une concentration accrue sur les divers marchés de biens de consommation. Cette concentration résulte des stratégies de développement menées par les groupes de la distribution européenne. Aujourd'hui, la diffusion croissante de ces stratégies à l'international favorise l'émergence d'un mouvement de convergence structurelle au niveau européen.

2.2.2.1 La concentration inéluctable de la distribution européenne

Depuis quelques années, le secteur de la distribution connaît un mouvement de concentration qui se traduit par un renforcement du pouvoir de marché des principaux opérateurs, suite à la disparition ou au rachat de leurs concurrents. Ce mouvement, qui peut être interprété comme une volonté d'adaptation des groupes de la distribution au passage à un régime de croissance plus intensive, touche l'ensemble des pays européens.

■ *La recherche de nouvelles sources de croissance*

La grande distribution est devenue dans l'ensemble des pays européens le circuit de distribution majeur mais ses perspectives de croissance sont aujourd'hui moins favorables. Tout d'abord, la tendance à la saturation de nombreux marchés (alimentaire, textile, meuble...) et la réorganisation du commerce traditionnel rendent de plus en plus difficiles les possibilités de conquête de nouvelles parts de marché. Ensuite, les occasions d'ouvertures attrayantes se sont sensiblement réduites, notamment dans les États

[103] Cf. définition du grand commerce adoptée en France, § 2.1.1.

du nord de l'Europe. En France, la forte densité de l'équipement commercial et la sévérité de la réglementation ont entraîné un net ralentissement de la croissance du nombre de grandes surfaces.

Les difficultés rencontrées par les acteurs de la grande distribution les conduisent ainsi à rechercher de nouveaux vecteurs de croissance par la mise en œuvre de stratégies de croissance externe. Celles-ci permettent de contourner la difficulté croissante à réaliser de nouvelles ouvertures, de se diversifier dans de nouveaux domaines d'activité ou encore d'éliminer des concurrents et d'affaiblir la pression concurrentielle.

Aucun pays ni secteur n'échappent au phénomène de concentration, même si les principaux rapprochements concernent pour l'instant la grande distribution généraliste : Carrefour-Promodès en France, alliance Intermarché - Spar, reprise des supermarchés Alda par Kingfisher – n° 1 britannique de la distribution non-alimentaire... Dans la grande distribution spécialisée, d'importants regroupements pourraient prochainement avoir lieu, en raison notamment du rapprochement des modes de consommation en Europe dans le domaine non-alimentaire.

■ *Accroître la puissance d'achat*

Les stratégies de concentration permettent également d'accroître la taille des opérateurs et renforcent en premier lieu leur compétitivité prix sur leur marché national.

Dans un contexte toujours plus concurrentiel, les entreprises cherchent à abaisser leurs coûts pour assurer leur compétitivité. La portée des économies pouvant être réalisées est étroitement liée à la puissance d'achat du distributeur. Celui-ci se fonde sur sa capacité à obtenir de meilleures conditions tarifaires de la part de ses fournisseurs en augmentant les volumes de commandes, ou encore en prospectant sur une large échelle géographique pour trouver les fournisseurs les moins chers.

La logique de concentration observée dans la distribution est donc l'expression de la volonté des entreprises d'accroître leur pouvoir de négociation vis-à-vis de leurs fournisseurs afin d'accélérer la baisse des prix tout en améliorant leur rentabilité. Le phénomène s'observe dans l'ensemble des pays européens. Il est cependant particulièrement intense en France avec la constitution de puissantes centrales d'achat communes à plusieurs acteurs de la grande distribution alimentaire française comme Lucie (Leclerc-Système U) et Opéra (Casino-Cora). De même, la fusion entre Carrefour et Promodès va donner naissance à la première centrale d'achat française. Suite à ces diverses opérations de rapprochement, les six principales centrales d'hypermarchés représentent aujourd'hui 97,7 % des achats de la grande distribution en France, soit un niveau nettement supérieur (pour l'instant) à celui des autres pays (84,4 % en Belgique, 81,3 % aux Pays-Bas, 72,5 % en Grande Bretagne, 70,6 % en Allemagne, et 64,9 % en Italie).

La centralisation croissante des achats dans la grande distribution touche l'ensemble des produits de grande consommation : l'alimentaire mais aussi l'équipement de la personne, l'équipement du foyer et les articles culturels et de loisirs. Cette évolution n'est évidemment pas sans répercussions sur les fournisseurs de la grande distribution qui doivent s'attendre à une pression accrue sur leurs prix de vente avec la réduction du nombre d'interlocuteurs.

Les rapprochements effectués entre centrales de la grande distribution, qu'ils engagent ou non des liens capitalistiques, dépassent cependant le simple cadre de la consolidation des volumes d'achats. Ainsi, la pertinence de la constitution de la centrale Opéra repose également sur les complémentarités géographiques et commerciales qui unissent les deux enseignes. La fusion entre Asda et Kingfisher va quant à elle permettre aux différentes chaînes du groupe d'étendre leurs gammes de produits en multipliant les échanges. Enfin, la centralisation des achats se porte au-delà des frontières du territoire national. Elle devient de la sorte une composante essentielle des stratégies d'internationalisation des groupes de la distribution.

■ *Une hausse de la taille critique*

La diffusion de nouvelles stratégies au sein du secteur de la distribution (différenciation, création d'univers, segmentation des marchés, déclinaison des concepts commerciaux selon différents formats

de points de vente...)[104], mais aussi le maintien de la compétitivité sur les positionnements stratégiques plus traditionnels dans un contexte de concurrence exacerbée, constituent un troisième ensemble de facteurs propices à la concentration des structures. Ces évolutions stratégiques sont en effet à la fois plus exigeantes en termes de moyens financiers et humains.

Les exigences en moyens financiers sont relevées sous l'effet conjoint de multiples facteurs : besoin d'atteindre une masse critique pour assurer la visibilité (notamment en termes de communication) de l'enseigne, augmentation des charges d'aménagement des magasins (du fait de leur agrandissement mais aussi d'un plus grand souci du confort d'achat, de la différenciation par le cadre...), mise en œuvre de vastes systèmes d'information, capacité à négocier les meilleurs emplacements commerciaux, à constituer des dossiers de demande d'ouverture...

En termes de moyens humains, l'élévation du niveau d'exigence en matière de compétences marketing et logistique a déjà été évoquée. Les nouveaux principes organisationnels fondés sur la mise en réseau des points de vente avec les structures centrales rendent plus complexes la gestion et la circulation de l'information, ce qui nécessite la mobilisation d'un personnel d'encadrement disposant d'un niveau de qualification élevé et d'une forte capacité d'apprentissage. De même, le personnel de vente doit disposer des compétences requises pour pouvoir endosser les nouvelles fonctions imposées par les repositionnements stratégiques.

Le secteur de la distribution est donc soumis à un processus d'élévation des barrières à l'entrée qui entraîne une hausse de la taille critique. Cette évolution est naturellement favorable à l'accélération et à la diffusion du mouvement de concentration dans un nombre croissant de secteurs du commerce non-alimentaire, initié à l'origine pour des motifs d'augmentation de la puissance d'achat.

■ *Vers une domination sans partage du commerce organisé à l'échelle européenne ?*

L'évolution de la distribution profite essentiellement aux groupes intégrés qui dominent aujourd'hui la plupart des marchés de consommation non-alimentaires. En revanche, le commerce indépendant organisé éprouve, dans sa forme traditionnelle, de plus en plus de difficultés et commence à voir ses parts de marché s'effriter dans certains pays.

Ces difficultés rencontrées par les groupements d'indépendants sont d'origine diverse : manque de moyens financiers pour pouvoir étendre la taille des réseaux ou la dimension des points de vente, centralisation des achats inférieure à celle des groupes intégrés, déficience dans la politique d'enseigne et inertie des structures organisationnelles.

Conscients de leurs handicaps, les groupements indépendants tentent de réagir depuis quelques années. Cette réaction passe par la création de structures financières destinées à améliorer l'accès des adhérents au capital, et par la conclusion d'alliances, notamment sur les achats. La plupart adoptent également une gestion plus centralisée de la logistique et du marketing, se rapprochant ainsi du mode de fonctionnement des groupes intégrés.

Les alliances entre coopératives de commerçants spécialisés se sont multipliées ces dernières années. Face à la taille des entreprises intégrées concurrentes et à la concentration des fournisseurs dans de nombreux secteurs d'activité, les regroupements réalisés ont pour but d'atteindre un seuil critique en termes de puissance d'achat et de parts de marché. Ils s'accompagnent également assez souvent d'actions communes en matière de marketing et d'animation de réseau.

Cette stratégie d'alliance se retrouve dans l'ensemble des secteurs du commerce non-alimentaire et touche principalement les pays où la pression des GSS est la plus forte. En France, pour contrer l'expansion d'enseignes comme Décathlon ou Go Sport, Techniciens du Sport et Sport 2000 ont décidé dorénavant de réaliser leurs achats en commun. En Allemagne, les groupements E/D/E et EK Bielefeld ont rassemblé leurs activités dans le domaine du bricolage au sein d'une filiale commune, Zeus.

---

[104] Cf. partie sur l'évolution de la place de la distribution, § 2.1.

2.2.2.2 L'internationalisation croissante des enseignes de la grande distribution

Au sein de chaque secteur du commerce de détail, le mouvement de concentration se déroule de plus en plus sur une base européenne, voire mondiale. Un espace européen du commerce se dessine peu à peu alors que les grandes entreprises commerciales, en panne de débouchés sur leur marché national, se tournent vers les marchés extérieurs pour poursuivre leur développement. Ainsi, de nombreuses enseignes de la distribution sont aujourd'hui présentes à l'étranger, au niveau européen mais également dans le reste du monde (Asie, Amérique latine...).

L'internationalisation est surtout le fait des groupes allemands, français et britanniques qui disposent d'une taille critique sur leur marché national. Pour ces firmes, la poursuite de la croissance de leur chiffre d'affaires passe par un élargissement de leur champ d'activité à l'étranger. De plus, la mise en place de la monnaie unique nécessite pour ces groupes d'atteindre une taille adaptée au marché européen.

■ *Les stratégies d'internationalisation*

L'investissement direct est principalement utilisé par les structures intégrées et organisées en réseau de vente (hypermarchés, GSS). Il offre un degré d'autonomie total mais il est assez risqué. Il permet aux firmes de mettre en place une stratégie « globale » et de bénéficier d'importantes économies d'échelle grâce à une centralisation de la gestion et à la duplication des concepts de vente. Toutefois, certaines adaptations sont souvent nécessaires afin de répondre aux spécificités du marché local.

Par rapport à l'implantation de nouveaux magasins, le rachat d'entreprises étrangères permet un développement plus rapide mais impose un important effort de rationalisation et de rapprochement des organisations commerciales des nouveaux partenaires. Cette stratégie est notamment privilégiée par les entreprises de distribution allemandes ou anglaises. Sur les marchés les plus risqués et mal connus, la création de joint-ventures est privilégiée car elle permet de diminuer le risque d'échec.

Les franchises garantissent une certaine sécurité mais laissent une marge de manœuvre limitée sur la gestion des magasins. Le secteur non-alimentaire utilise souvent cette stratégie, qui est appelée à s'étendre (48 % des franchiseurs britanniques envisagent d'étendre leurs opérations en Europe continentale).

■ *L'internationalisation des achats*

Pour être efficace, l'internationalisation de l'appareil commercial s'accompagne de l'internationalisation des achats. Les enseignes doivent en effet adapter leurs méthodes d'achat à l'évolution de leur taille.

La création de centrales internationales offre en théorie de nombreux avantages : augmentation du pouvoir de négociation auprès des fournisseurs internationaux, gestion plus rationnelle de la politique d'approvisionnement des points de vente à l'étranger, élargissement du champ géographique de prospection commerciale, vision globale des marchés.

Ces centrales sont soit directement intégrées aux groupes de distribution (Promodès World Trade, Aldi, Carrefour Marchandises Internationales, Zara, Ikea...), soit le résultat d'une association entre les services achats d'entreprises indépendantes de différents pays, à l'exemple d'Agenor qui regroupe Spar et Intermarché, ou de EMD à laquelle adhère Leclerc.

HARDWARE ALLIANCE : UNE CENTRALE D'ACHAT EUROPEENNE DANS LE BRICOLAGE

Membres : Cifec (Espagne), Domaxel Achats & Services (France), Jernia (Norvège), Menouquin (Belgique) et Scanigros (Danemark).

Activité : référencement, logistique, conception et développement de produits à marque propre (Ironside).

Puissance d'achat : supérieure à 3 milliards de Francs (soit plus de 500 millions d'euros).

L'internationalisation des achats se développe rapidement dans le domaine non-alimentaire. Largement entamé dans le prêt-à-porter, la chaussure et les produits techniques, le mouvement d'internationalisation se heurte encore aux différences de cultures nationales dans certains secteurs comme l'équipement du foyer[105]. Cependant, sur certains marchés, les professionnels commencent à observer une convergence de la demande au niveau européen. Le fabricant Whirlpool annonce ainsi vendre les mêmes gammes d'appareils électroménagers sur tout le continent, même s'il s'accorde à dire que les divers segments ont un poids différent selon les pays.

Par ailleurs, la mise en place de l'euro incite les acteurs de la grande distribution à réaliser une proportion plus importante de leurs achats sur une base européenne. En favorisant la transparence sur les prix, la monnaie unique devrait permettre aux distributeurs de bénéficier de meilleures conditions tarifaires auprès de leurs fournisseurs qui avaient jusqu'à présent l'habitude de vendre leurs produits pays par pays.

■ *La pénétration des distributeurs français en Europe*

L'internationalisation des groupes français a démarré brutalement dans le courant des années quatre-vingt et s'accélère depuis le début des années 90. Ce sont les grands groupes de la distribution alimentaire qui ont ouvert la voie. Ils sont rejoints depuis quelques années par un nombre croissant d'opérateurs spécialisés, généralement leaders sur leur marché (Décathlon, Conforama...). Les pays disposant d'un faible équipement commercial et d'un pouvoir d'achat suffisant (Espagne, certains pays d'Europe centrale et orientale, d'Asie et d'Amérique latine) sont des cibles prisées par les investisseurs. Certains comme Décathlon s'attaquent à des marchés plus difficiles (Allemagne, Royaume-Uni). En 1999, malgré les crises asiatique et sud-américaine, le rythme d'ouvertures à l'étranger s'est nettement accru parmi les acteurs français de la distribution avec 73 hypermarchés et 173 GSS.

Pour les fabricants français de biens de consommation, l'internationalisation de la distribution constitue une réelle opportunité en termes de débouchés à l'exportation. En contrepartie, ils devront se montrer capables de répondre aux attentes des distributeurs en matière de prix, d'adaptation des produits aux marchés locaux et de logistique.

■ *Vers un modèle de distribution européen ?*

L'internationalisation de la distribution pourrait s'accompagner dans les années qui viennent de l'apparition d'un système de distribution pan européen[106].

La concentration qui accompagne l'internationalisation va dorénavant se structurer au plan européen, voire mondial. Elle devrait générer des groupes de plus en plus intégrés, tant au niveau financier que commercial. Déjà, on commence à observer certaines opérations de rapprochement entre groupes de nationalités différentes, à l'instar de l'alliance entre le français Auchan et l'italien Rinascente ou la fusion dans le bricolage entre Castorama et l'anglais B & Q.

La poursuite du développement des groupes de distribution sur le continent favorise l'émergence d'enseignes européennes comme il en existe déjà dans l'équipement de la personne. Présentes et reconnues dans tous les pays, elles ont acquis une réelle dimension internationale en imposant des magasins, des produits et des techniques de vente similaires. Leur succès repose également sur une offre de produits à marque propre exclusifs qui véhiculent l'image de l'enseigne à travers les frontières.

---

[105] On note d'importantes différences concernant le mobilier ou encore la taille des draps et des housses de couettes.

[106] «*L'ouverture totale des échanges européens et la mise en place de l'euro rendent plus faciles et attrayantes des opérations paneuropéennes qui promettent synergies et effets d'échelle (achats, logistique, frais de structure...)*», interview de François GLEMET, Senior Partner à McKinsey, LSA n°1658, 6 janvier 2000.

ZARA

Présence : plus de 265 magasins (Espagne, Portugal, France, Grande-Bretagne, Belgique, Grèce, Allemagne).

Assortiment : 70 à 80 % des articles sont communs, en particulier pour les pièces importantes. 20 à 30 % sont adaptés au pays, avec des variantes de couleur. Les usines espagnoles permettent le réassort en cours de saison.

Prix : le positionnement varie du moyen au haut de gamme selon les pays.

IKEA

Présence : plus de 150 magasins dans 28 pays dont 13 pays européens (hors pays de l'Est).

Assortiment : 12 000 références ; 98 % de produits communs.

Prix : il est déterminé pour chaque pays en fonction des coûts de fonctionnement et du contexte concurrentiel.

Logistique : quatre filiales Distribution Service – Europe du Sud, Scandinavie, Centre (Allemagne) et Ouest – se chargent en Europe de centraliser les commandes, de réaliser les achats et de stocker pour leur zone géographique.

Achats : plus de 2 000 fournisseurs répartis dans plus de 60 pays. 13 % en Amérique du Nord, 2,6 % en Asie, 84,4 % en Europe (dont 24,7 % en Allemagne, 11,5 % au Royaume-Uni, 10,7 % en Suède et 8,8 % en France).

La réussite d'enseignes comme Zara ou Ikea confirme la possibilité et la pertinence de mener des stratégies commerciales à l'échelle européenne, voire mondiale. S'opposant à l'approche classique qui veut que chaque pays soit abordé un par un, ces stratégies reposent sur les aspects suivants :

- uniformisation des assortiments mais prenant en compte les spécificités locales,
- développement de marques et d'enseignes européennes mais avec une communication adaptée par pays,
- organisation des achats et de la logistique par grande zone géographique (par exemple, Europe du Nord/Europe du Sud) dans le but de réduire les écarts de prix entre pays facilement observables avec l'arrivée de l'euro.

Sous l'influence des stratégies développées par les distributeurs, les différences structurelles du commerce en Europe sont appelées à s'estomper progressivement. Le commerce intégré, dominé par de puissants groupes, devrait ainsi parvenir à s'imposer dans l'ensemble des pays comme le circuit de distribution majeur par sa capacité à s'adapter aux spécificités nationales en termes de consommation et à faire évoluer les formes de distribution les plus traditionnelles. Dans ce contexte, les indépendants risquent d'avoir de plus en plus de mal à préserver leur autonomie.

2.2.3 Évolution des relations industrie commerce en Europe

L'internationalisation et la concentration croissante des structures de distribution européennes entraînent un bouleversement des relations entre producteurs et distributeurs. Sur certains marchés, le rapport de force s'est inversé et devient favorable aux entreprises de distribution qui utilisent cette position privilégiée pour imposer leurs exigences. En parallèle, la volonté des groupes de distribution de positionner leurs enseignes comme de véritables marques les pousse à s'investir en amont de leur métier et à venir concurrencer les fabricants sur leur propre terrain. Néanmoins, peu d'enseignes sont encore aujourd'hui réellement positionnées dans une telle démarche.

Ces évolutions impliquent en tout cas pour les industriels de repenser leurs rapports avec les industriels et de mieux prendre en compte leurs exigences. C'est à ce prix que les industriels pourront s'adapter et profiter des importantes potentialités offertes en termes de débouchés par la réorganisation des circuits de distribution à l'échelle européenne.

2.2.3.1 Une modification du rapport de force

La progression des parts de marché du grand commerce spécialisé en Europe, la concentration des groupes de distribution et l'internationalisation des enseignes sont autant d'éléments qui augmentent, d'une manière générale, le pouvoir de négociation des distributeurs vis-à-vis de leurs fournisseurs.

Ce pouvoir supplémentaire se traduit par une pression accrue sur les prix au titre de l'accroissement des volumes négociés, et par une concurrence plus forte entre fournisseurs causée par l'élargissement du champ de prospection commerciale des centrales d'achat.

Adoptée par l'ensemble des chaînes intégrées, la centralisation des achats est aujourd'hui une tendance forte qui se diffuse parmi les réseaux d'indépendants[107]. Dans ces conditions, les entreprises ne peuvent aujourd'hui espérer court-circuiter la structure centrale pour travailler en direct avec les points de vente, à l'exception de quelques opérations marginales.

Cette modification du rapport de force touche l'ensemble des secteurs de biens de consommation et pénalise un nombre croissant de PME qui rencontrent de plus en plus de difficultés pour répondre aux exigences des distributeurs en termes de prix et de services. Cette évolution est particulièrement sensible dans certains secteurs de l'équipement de la personne et de l'équipement du foyer où les structures de production sont assez fortement éclatées.

Dans les secteurs industriels largement concentrés (produits bruns, électroménager...), les négociations entre producteurs et distributeurs sont en revanche plus équilibrées, les fabricants n'hésitant pas par ailleurs à jouer sur les spécificités nationales afin de se préserver une marge de négociation avec les centrales d'achat européennes.

2.2.3.2 La marque : nouvelle source de conflit ?

L'implication croissante des distributeurs dans des fonctions auparavant exclusivement prises en charge par les producteurs, à savoir le marketing, la conception des produits et la logistique, représente une autre évolution majeure dans la mutation des relations entre producteurs et consommateurs.

Depuis la fin des années 80, l'arrivée à maturité de nombreux marchés de grande consommation incite en effet les distributeurs à se diversifier en amont de la filière vers des activités à haute valeur ajoutée pour accroître leur rentabilité[108]. Cette stratégie menée par de nombreux groupes débouche aujourd'hui sur une domination des structures de distribution au sein de nombreux secteurs de biens de consommation. En réaction, certains producteurs s'intègrent en aval et créent leur propre réseau de commercialisation (articles de sport, habillement...) afin d'échapper à la mainmise des distributeurs.

Le développement rapide des produits à marque propre illustre parfaitement le degré d'engagement opéré par les distributeurs dans la phase de conception des produits. La grande distribution alimentaire a été la première à jouer la carte des marques de distributeurs (MDD), mais le phénomène s'est également bien développé au sein de la grande distribution spécialisée (Décathlon, Ikea...). Ainsi, les MDD ne concernent plus seulement les produits les plus banalisés (alimentaire, hygiène, droguerie...), mais également des produits à la fois plus sophistiqués et plus techniques, où la notoriété de la marque joue pourtant un rôle incitatif non-négligeable dans l'acte d'achat. Dans l'habillement, des enseignes telles que Zara, Mango, H & M. ou encore Springfield ont fait de leur nom une véritable marque.

---

[107] Malgré son statut coopératif, Intermarché a adopté une stratégie d'achat très centralisée puisque 75 % des magasins intègrent dans leurs linéaires les produits choisis par la centrale nationale.

[108] Les relations distributeurs-producteurs se placent alors dans une configuration de concurrence dite verticale, où chacun cherche à accroître sa part dans le prix de vente final et donc sa part dans le profit total de la filière. Cf. «Les relations entre producteurs et distributeurs de biens de grande consommation», SESSI, 1997.

Le développement des MDD, qui rencontrent un réel succès dans la plupart des pays européens, correspond donc à une invasion du périmètre auparavant réservé aux seuls industriels. De nombreuses PME se retrouvent ainsi exposées au risque de devenir de simples sous-traitants des groupes de distribution, comme c'est déjà le cas dans l'agroalimentaire ou le textile habillement. Cependant, pour réussir à imposer une marque propre, les moyens humains et financiers à mettre en œuvre sont immenses. Les distributeurs les plus engagés dans les MDD sont donc également les plus puissants.

Pour autant, la maîtrise de la marque est loin d'être acquise pour les distributeurs. En effet, pour de nombreux produits, le rôle joué par la marque dans la composante immatérielle de consommation constitue un obstacle de taille au développement des MDD dans les secteurs dominés par des marques fortes (électronique grand public, photo vidéo, articles de sport...) et des réussites comme celle d'Ikea[109] constituent encore un cas isolé.

La stratégie de remontée de filière réalisée par la distribution constitue en tout cas une tendance lourde dans le sens où elle participe à la création de véritables enseignes européennes. Nous verrons plus loin qu'elle encourage la mise en place de relations partenariales avec les producteurs, celles-ci se substituant aux relations traditionnelles fondées sur un rapport strictement marchand.

2.3 Les enjeux du commerce électronique

L'étude du développement de la distribution impose de s'interroger sur la place et le rôle que va occuper à terme le commerce électronique.

Sur quels groupes de produits risque-t-il de se développer significativement ? Sera-t-il plutôt concurrent ou complémentaire du commerce physique ? Comment va se structurer la distribution sur le net ? Sera-t-elle dominée par les leaders actuels de la distribution physique ou va-t-elle conduire à une redistribution des cartes au profit de nouveaux opérateurs ou d'acteurs issus d'autres métiers. Au final, quel sera l'impact de son développement sur l'organisation et les stratégies des industriels ?

Actuellement, le volume d'affaires du commerce électronique est encore assez modeste et les cyberconsommateurs présentent un profil de pionnier encore très marqué. L'offre de commerce électronique est déjà beaucoup plus développée tout en étant loin de son point de maturation. Pour de nombreux distributeurs, les investissements dans le commerce électronique s'apparentent encore à des expérimentations. Par ailleurs, les développements technologiques attendus sont tels que les structures actuelles du commerce électronique sont encore à un stade préhistorique.

Ne disposant ni du recul ni de la matière suffisants pour analyser le développement futur du commerce électronique sur la base de l'existant, le travail prospectif est réalisé essentiellement au travers d'une analyse macroéconomique et historique du lien entre modalités de production et modalités de distribution, puis d'un bilan comparatif des atouts et handicaps du commerce électronique face au commerce physique, sachant que le développement du commerce électronique ne sera vraisemblablement pas homogène pour tous les produits. De même, l'analyse de la structuration de l'offre commerciale sur Internet est fondée sur la confrontation des forces et faiblesses des différents acteurs face aux bouleversements des conditions d'exercice du métier de distributeur.

2.3.1 Le commerce électronique aujourd'hui

2.3.1.1 Le volume d'affaires est encore confidentiel

Selon les instituts d'études économiques, le volume d'affaires du commerce électronique sur Internet (Business to Consumer, ou commerce d'entreprises à consommateur) oscille en France entre 1 et

[109] Ikea a réussi à imposer son style dans toute l'Europe et se place dans chaque pays dans le trio de tête des distributeurs de meubles.

2 milliards de Francs en 1999[110]. Bien qu'en forte croissance, les ventes auraient été multipliées par trois par rapport à 1998 selon le Benchmark Group ; ce volume d'affaires est encore extrêmement anecdotique, un peu moins si l'on intègre le commerce sur minitel (de l'ordre de 8,5 milliards de francs en 1999).

2.3.1.2 Le cyberconsommateur présente un profil encore très typé

Le profil sociodémographique du cyberconsommateur se distingue assez nettement du profil moyen de la population française. Tout d'abord, le cyberconsommateur est plus jeune. Selon les résultats de l'enquête du CRÉDOC, les moins de 45 ans représentent 67,5 % de la population des cyberconsommateurs alors que la part des retraités dans la population des cyberconsommateurs n'atteint que 10 %. Les cadres et les professions intermédiaires sont également nettement surreprésentés dans la population des cyberconsommateurs, tout comme les hommes et les urbains.

Le profil relativement typé du cyberconsommateur – jeune urbain, plutôt qualifié – traduit le fait qu'il mobilise simultanément capital technique, capital culturel et capital économique.

Les facteurs explicatifs de ces spécificités sociodémographiques sont multiples :

- Les cyberconsommateurs sont avant tout des internautes, population encore marginale en France (moins de 10 % de l'ensemble de la population). Or, les pionniers d'Internet sont encore plutôt des passionnés d'informatique que des consommateurs désirant réaliser de bonnes affaires sur le net.
- L'utilisation de l'outil informatique dans l'environnement professionnel, quasiment systématique désormais chez les cadres et les professions intermédiaires, facilite l'utilisation domestique de l'ordinateur. Par ailleurs, la navigation sur Internet nécessite encore la mobilisation de ressources cognitives significatives. L'informatique est encore souvent perçue comme quelque chose de très technique, même si son utilisation s'est considérablement simplifiée et malgré les services d'assistance.
- Enfin, l'informatique et les coûts d'utilisation d'Internet, bien qu'en diminution sensible, représentent encore un budget conséquent, dissuasif pour de nombreux ménages qui préfèrent se porter sur d'autres dépenses.

2.3.2 Quelles perspectives de développement ?

Les prévisions d'IDC tablent sur un CA du commerce électronique (Business to Consumer) de 60 milliards de Francs en l'an 2003, ce qui en proportion du commerce total représente un montant de l'ordre de 1 % des dépenses. A moyen terme, son poids pourrait donc demeurer assez modeste, même si le développement des ventes en ligne devrait affecter davantage certaines filières de biens de consommation.

De plus, le rythme de développement du commerce électronique devrait également varier suivant les pays européens en raison des écarts significatifs constatés au niveau des taux d'équipement en informatique domestique et a fortiori au niveau de la part des abonnés à Internet dans l'ensemble de la population.

[110] Les divergences assez marquées dans les estimations du volume d'affaires du commerce électronique résultent des différences de méthodes de calcul : calcul sur la base des commandes en ligne ou sur les paiements en ligne, panel de distributeurs ou panel de consommateurs, etc.

Le nombre d'internautes en Europe

Pays	*Nombre d'internautes (en millions)*	*Source et date de parution*
Allemagne	9,9	GFK (08/99)
Allemagne	12,3	Computer Industry Almanac (11/99)
Belgique	2,26	Insites (02/00)
Danemark	0,68	IDC (11/98)
Espagne	2,9	Computer Industry Almanac (11/99)
Espagne	* 1,98	Computer Industry Almanac (02/99)
Finlande	1,43	Taloustutkimus Oy (12/98)
France	* 4,0	Benchmark Group (12/99)
Irlande	0,37	Amarach Consulting (02/99)
Italie	4,7	Computer Industry Almanac (11/99)
Italie	9,0	ICT Brokers (12/99)
Norvège	*** 0,55	Norsk Gallup (09/99)
Pays-Bas	2,9	Computer Industry Almanac (11/99)
Pays-Bas	2,3	Pro-Active (03/99)
Royaume-Uni	13,9	NOP (09/99)
Royaume-Uni	12,7	Computer Industry Almanac (02/99)
Suède	3,9	Computer Industry Almanac (11/99)
Suède	** 3,5	Media Metrix/Sifo Interactive (06/99)
Total Europe	** 46,0*	*Computer Industry Almanac (12/99)*

* se connectant au moins une fois par semaine ; ** nombre de personnes qui se connectent en un mois ; *** se connectant tous les jours.

La maturité des populations vis-à-vis des usages possibles d'Internet diverge également sensiblement d'un pays à l'autre. En France, « acheter, commander » se situe dans les dernières positions dans la liste des activités que les Français imaginent pouvoir faire personnellement avec Internet, alors que cette possibilité arrive en troisième position en Allemagne ou en Grande-Bretagne.

Quel que soit son rythme de diffusion, un développement significatif du commerce électronique apparaît en revanche inéluctable tant il est en phase avec la rupture sociotechnique (certains parlent de cinquième révolution industrielle) actuellement en cours. Le commerce électronique constitue d'ailleurs en lui-même une rupture majeure dans la façon de distribuer et de consommer des produits.

Réponses à la question : « Qu'imaginez-vous faire personnellement sur Internet ? » (en %)

en %	Oui	Non	Nsp
Apprendre, vous cultiver	63,0	34,9	2,1
Vous informer sur les produits	59,2	38,5	2,3
Communiquer	58,1	39,7	2,2
Vous informer (actualités, trafic routier, météo...)	53,4	44,1	2,5
Réserver des spectacles, des vacances	50,0	47,3	2,8
Gérer votre budget, vos opérations bancaires	39,9	57,3	2,9
Acheter, commander	38,7	57,8	3,5
Vous divertir, jouer	37,5	60,4	2,1
Travailler à domicile	31,3	66,3	2,4

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

2.3.2.1 Les modes de distribution ont toujours été en phase avec l'état du système économique et social

Les ruptures historiques dans le développement économique sont toujours associées à l'émergence et à l'essor de quelques technologies clés qui ont bouleversé la manière de produire, de consommer et de distribuer les richesses. Si l'on jette un bref regard rétrospectif, le lien étroit entre manière de produire et manière de consommer apparaît donc clairement, tout comme son incidence directe sur les modes de distribution.

Ainsi, lors de la première révolution industrielle (approximativement 1780-1840) fondée sur l'apparition de la machine à vapeur, du machinisme et de l'industrie textile, l'industrialisation de la production avec l'élargissement des débouchés a conduit à une rupture de la relation personnalisée qui unissait l'artisan producteur et le consommateur.

Les moteurs, le charbon et les chemins de fer sont à l'origine de la seconde révolution industrielle (1840-1880). L'automatisation de la production conjuguée à la réduction des coûts et des délais de transport a permis une plus grande dissociation entre les espaces de production et les espaces de consommation, phénomène qui commençait à émerger lors de la phase précédente. Le commerce de gros et de détail s'est alors développé, servant d'intermédiaire entre producteurs et consommateurs désormais éloignés.

L'électricité, l'acier et la chimie, les trois grands piliers de la troisième révolution industrielle (1880-1940), ont prolongé les tendances précédentes. Les premiers signes de la société de la consommation sont apparus durant cette période.

La quatrième révolution industrielle est fondée sur l'automobile, le pétrole et les industries de biens de consommation durables. L'automobile et son corollaire – une mobilité accrue des consommateurs – conjugués à une augmentation sensible du pouvoir d'achat autorisé par la forte hausse des gains de productivité, se traduisent par l'amorce d'une dissociation entre lieu d'achat et lieu de consommation. Ce phénomène a permis la massification de la distribution et la diminution des coûts de distribution.

La numérisation, paradigme technologique clé de la cinquième révolution industrielle en cours, conduit également à une amélioration notable de l'efficacité économique de la distribution en permettant une rationalisation de la logistique et de la gestion des magasins. Mais la numérisation autorise surtout de nouvelles possibilités stratégiques avec notamment la mise en place d'un marketing extrêmement pointu rendu possible par l'exploitation de gigantesques bases de données de consommateurs. L'introduction de la technologie numérique est au moins aussi structurante pour le devenir de la distribution que l'a été le développement des transports. Mais la révolution numérique doit surtout favoriser

l'émergence de manières de distribuer radicalement innovantes, dont l'efficacité se nourrira des progrès techniques actuellement extrêmement nombreux et rapides au niveau des technologies de l'information. Le commerce électronique permet une dissociation encore plus grande entre lieu de production, lieu de distribution et lieu de consommation.

Au-delà du progrès technique incontournable qui va rendre l'usage d'Internet plus simple et moins onéreux, l'essor du commerce électronique sera également alimenté par un effet d'offre. La multiplication des services sur Internet et notamment le transfert progressif des services et, pour la France, de l'offre commerciale du Minitel vont également favoriser la diffusion d'Internet. Les nouvelles recrues pourraient être davantage attirées par les fonctionnalités concrètes du net (relation avec sa banque, achats à distance...). Enfin, l'augmentation du nombre de cyberconsommateurs va lui-même favoriser, par un effet boule de neige, la diffusion de la pratique. Les spécificités du profil sociodémographique des pionniers vont donc nécessairement s'estomper.

2.3.2.2 Les atouts et les handicaps du commerce électronique par rapport au commerce physique

A l'avenir, le consommateur devrait pouvoir arbitrer pour chacun de ses actes d'achat entre une offre de commerce électronique et une offre de commerce physique, chacune disposant d'avantages et d'inconvénients spécifiques selon la nature des biens ou services recherchés. Le potentiel de développement futur du commerce électronique dans les différents segments de biens de consommation dépend donc directement des résultats de ces arbitrages individuels entre les deux options de distribution, arbitrages réalisés sur la base des atouts et handicaps des deux formules de commercialisation des produits.

■ *Les atouts*

- Le choix

Le commerce électronique permet d'offrir un choix inaccessible avec le commerce physique pour trois raisons :

- Le commerce physique, en particulier la grande distribution (spécialisée ou non) souffre de la saturation de l'espace commercial. Les contraintes réglementaires à l'ouverture de nouveaux magasins ou à l'agrandissement de la taille des magasins existants se sont considérablement renforcées. Par ailleurs, l'agrandissement des surfaces commerciales pour permettre un élargissement du choix bute à un moment donné sur des contraintes de rentabilité en faisant baisser le chiffre d'affaires au m^2. Ces contraintes n'existent évidemment pas sur un site commercial électronique. Les contraintes d'espace pour le distributeur sont purement économiques et se concentrent au niveau de la logistique de stockage et de livraison. En outre, pour les produits à faible rotation, le distributeur peut se fournir en temps réel auprès du producteur, une fois la commande passée par le consommateur.
- Le consommateur a accès à un très grand nombre de sites commerciaux présents sur le net, indépendamment des considérations relatives à la proximité géographique. On a coutume de dire que le cyberconsommateur a accès à une offre mondiale, ce qui est exagéré compte tenu des contraintes logistiques, fiscales et de sécurité transactionnelle. Dans le commerce physique, malgré l'amélioration des transports, le consommateur a raisonnablement le choix (c'est-à-dire s'il s'interdit des déplacements très lointains) entre quelques commerces pour un type de produit donné.
- Les offreurs qui éprouvent des difficultés à accéder physiquement aux clients (barrage du référencement par la grande distribution, densité insuffisante de la clientèle...) ont la possibilité de proposer leurs produits sur le net.

Actuellement, le consommateur a déjà tendance à aller chercher sur le net des références qu'il trouve difficilement dans le commerce physique. La Fnac a notamment constaté que les achats sur Internet sont beaucoup moins concentrés que ceux en magasin. La part des produits les plus vendus est plus faible. Internet apparaît donc actuellement comme un marché de niche.

- La réduction des coûts de transaction

Le commerce sur Internet permet une comparaison nettement plus aisée des offres commerciales concurrentes. En effet, le cyberconsommateur s'épargne la visite des différents établissements commerciaux et dispose de moteurs de recherche spécialisés qui lui permettent d'afficher l'ensemble des offres pour un produit donné. Cette possibilité technique est particulièrement attractive pour les produits onéreux où les coûts de transport pèsent peu dans le prix de revient et où l'économie potentielle justifie le temps consacré à la recherche du meilleur prix.

Cet atout du commerce électronique concerne plutôt des consommateurs accordant une grande importance au prix. Or, les cyberconsommateurs tels qu'ils apparaissent dans cette étude n'accordent pas au prix une importance supérieure par rapport aux individus n'ayant jamais acheté sur Internet. Il n'est pas du tout certain que ce soit le prix qui attire actuellement les consommateurs sur le net. L'état encore embryonnaire du commerce électronique ne lui permet d'ailleurs pas d'afficher des tarifs très compétitifs sauf exception (le disque ou le livre notamment en raison de faibles coûts de transport et de fiscalités divergentes entre les pays) par rapport à l'offre du commerce physique.

- Un plus grand confort d'achat et une économie de temps

Faire ses courses depuis son ordinateur permet d'éviter les nombreux désagréments des achats en magasins (affluence, bruit...). Nous retrouvons là les avantages de la vente par correspondance, le choix en plus. Parmi les vertus premières de la vente par correspondance figure l'économie substantielle de temps qu'elle procure puisqu'elle élimine les temps de transport et d'attente aux caisses. La capacité de faire ses achats à tout moment et donc la plus grande liberté dans la gestion de son temps est également appréciable. Dans l'enquête du CRÉDOC, les personnes ayant déjà acheté sur Internet accordent d'ailleurs plus d'importance en moyenne aux horaires d'ouverture que les autres consommateurs.

- Un vecteur d'information performant pour le consommateur

Les comportements de consommation sont encore largement marqués par des besoins de « rassurance » et par le poids croissant des services associés aux produits. Il en résulte un développement des échanges d'informations entre distributeurs et consommateurs. Internet est un média particulièrement adapté pour informer le consommateur, en permettant notamment une forte interactivité qui fait actuellement défaut à la VPC.

- Une certaine capacité à gérer une relation personnalisée

Le cybercommerçant dispose de moyens techniques lui permettant de personnaliser le traitement réservé à ses clients. En suivant (et en mémorisant) pas à pas le cheminement du consommateur sur le site, en collectant des informations directes sur son identité et son profil, en mémorisant ses achats passés, en sollicitant ses réactions et opinions, le cybercommerçant a les moyens de parvenir à une connaissance assez précise de chacun de ses clients et de fonder une relation « one to one » sur cette connaissance. Cette personnalisation de la relation, dont nous ne sommes très certainement qu'à la préhistoire, emprunte des voies variées et complémentaires : traitement nominatif du client, adaptation du merchandising (de la structure du site et de la présentation), mise en avant de produits spécifiques, fidélisation, promotions personnalisées, envoi d'informations personnalisées à l'adresse électronique du client... Le consommateur a alors l'impression d'être traité comme une personne unique et bénéficie d'offres, de tarifs, de services annexes individualisés en fonction de la spécificité de ses besoins.

Plus généralement, dans une certaine mesure, le commerce électronique redonne le pouvoir au consommateur et, ainsi, est en phase avec l'évolution vers un « consommateur entrepreneur », capable de définir des stratégies d'achat élaborées. Le consommateur peut facilement mettre en concurrence les offreurs, se mettre en réseau avec d'autres consommateurs pour échanger des informations sur les produits et sur les sites, voire fixer lui-même le prix (enchères) ou initier la transaction par un « appel d'offres »... Cette évolution s'inscrit ainsi dans une tendance lourde des modèles de consommation.

■ Les handicaps provisoires

Le développement du commerce électronique bute sur un certain nombre de handicaps. Certains seront levés à terme, d'autres apparaissent plus essentiels car inhérents à ce qui fonde la spécificité du net.

Le principal handicap dont souffre aujourd'hui le commerce électronique est d'être radicalement nouveau par rapport au commerce physique, à la fois sur le plan des technologies mises en œuvre et sur les usages sociaux qu'il implique. Sa diffusion nécessite donc un processus d'apprentissage complexe, durant lequel les offreurs et, surtout, les demandeurs devront découvrir de nouvelles pratiques, de nouveaux usages, de nouveaux codes de conduite...Si ces temps d'apprentissage ont tendance à se raccourcir, grâce à l'usage professionnel des technologies de l'information, la radicalité du commerce électronique est telle que la généralisation de son usage à toutes les couches de la population risque de demander un délai assez long.

- L'état de la technique

Internet souffre encore d'une grande lenteur dans le défilement des pages, en particulier durant les périodes de forte affluence sur le réseau et sur les sites très visités. *Boo. com*, site de commerce électronique de vêtements lancé en novembre 1999 à grand renfort de publicité, a ainsi déçu par ses médiocres performances techniques. Cela s'est traduit au début de l'année 2000 par une vague de licenciements et une rénovation de l'architecture du site.

En outre, pour de nombreuses personnes, la sélection des offreurs sur les moteurs de recherche, la navigation sur les sites et ensuite la passation de la commande sont encore trop complexes pour qu'elles puissent ou qu'elles aient envie acheter sur le net.

- La sécurité des transactions

L'acte d'achat sur Internet est empreint d'une forte incertitude. Des affaires de détournement de numéro de carte bancaire ont été massivement relayées médiatiquement, ce qui a exacerbé l'inquiétude des consommateurs en ce qui concerne la sécurité des transactions. Cette incertitude sur le sérieux des offreurs et sur les recours financiers possibles est d'ailleurs une prime aux enseignes commerciales existantes.

■ Les handicaps fondamentaux

La puissance croissante des ordinateurs, l'amélioration des débits de communication sur Internet (grâce notamment au développement de la technologie ADSL[111]), l'évolution réglementaire sur la sécurité des transactions, la création de labels certifiant la sécurité des transactions, la dissipation progressive des craintes face à une technologie qui va devenir familière, la création de nouvelles applications informatiques vont permettre de lever progressivement ces obstacles essentiellement techniques et dissiper certaines inquiétudes chez les consommateurs. Par ailleurs, en 1999, l'opinion des Français vis-à-vis de la diffusion de l'informatique est marquée par une franche remontée des avis favorables[112]. En janvier 1999, 36 % des Français jugeaient la diffusion de l'informatique souhaitable, soit 8 points de plus qu'en 1998. Les coûts d'utilisation (équipement, abonnement, communications) vont également continuer de chuter. Enfin, l'ergonomie de la navigation va s'améliorer. En particulier, Internet va s'émanciper de l'ordinateur puisque l'on pourra naviguer sur son téléphone portable, avec la télécommande de sa télévision, voire même à partir d'appareils électroménagers. Plusieurs fabricants d'électroménager lancent des gammes de produits (réfrigérateur, machine à laver, four à micro-ondes...) reliés à Internet.

Mais le commerce sur Internet souffre de handicaps plus fondamentaux par rapport au commerce physique. Il s'agit du manque de convivialité et de la virtualité.

---

[111] Asymetric Digital Subscriber Line ou ligne téléphonique numérique à débit asymétrique.

[112] CRÉDOC, Enquêtes «Conditions de vie et Aspirations des Français», plusieurs années.

- Le manque de convivialité

En fait, l'acte de consommer n'est pas uniquement une corvée, c'est également dans de nombreux cas et pour de nombreuses personnes un plaisir. Les centres commerciaux ou les groupements de commerçants de centres villes ont depuis longtemps intégré cette dimension plaisir en multipliant les animations, en intégrant et développant une offre de services (restaurant, bar...). La convivialité (rencontre, sortie en famille ou entre amis, contact avec les commerçants ou les vendeurs) associée au commerce physique ne se retrouve pas sur Internet. Ce ne sont pas les messages de bienvenue mentionnant le nom de l'utilisateur (acquis par le site lors du premier achat), qui donnent l'illusion d'une relation personnalisée, qui remplaceront cette convivialité appréciée dans le commerce traditionnel.

Selon l'enquête du CRÉDOC, les personnes ayant déjà acheté sur Internet accordent en moyenne moins d'importance à l'accueil du personnel, aux compétences des vendeurs, ou à l'agencement du magasin dans le choix d'un point de vente. On constate d'ailleurs, toujours d'après les résultats de l'enquête, que les cyberconsommateurs présentent des profils plutôt à intense fréquentation commerciale et plutôt en grande distribution.

- La virtualité

La virtualité semble encore aujourd'hui s'opposer à la convivialité. Elle apparaît également inadaptée au développement du commerce de certains produits. Si Internet permet d'écouter des extraits de chansons ou de lire des extraits de romans, le déplacement en magasin perd de son intérêt. En revanche, la présentation en 3D d'un téléviseur n'est pas suffisante quand le consommateur souhaite apprécier de lui-même la qualité de l'image. En outre, pour de nombreux consommateurs, fouiner dans les rayons, toucher les produits constituent un réel plaisir.

Critères de choix d'un magasin

en %	très important	assez important	peu important
Les horaires d'ouverture vous conviennent (Note globale)			
A déjà acheté sur Internet	6,7	62,5	30,8
A l'intention d'acheter sur Internet	3,1	60,9	36,0
N'envisage pas d'acheter sur Internet	6,5	50,4	43,1
Le commerce est près de chez vous			
A déjà acheté sur Internet	43,3	42,5	14,2
A l'intention d'acheter sur Internet	48,8	36,7	14,6
N'envisage pas d'acheter sur Internet	53,1	31,5	15,4
Le commerce est à proximité d'autres types de magasins			
A déjà acheté sur Internet	50,0	27,5	22,5
A l'intention d'acheter sur Internet	53,7	24,8	21,4
N'envisage pas d'acheter sur Internet	54,1	24,0	21,9
Le personnel est accueillant			
A déjà acheté sur Internet	33,3	52,5	14,2
A l'intention d'acheter sur Internet	40,7	42,2	17,1
N'envisage pas d'acheter sur Internet	41,3	40,1	18,6
Les vendeurs sont compétents			
A déjà acheté sur Internet	26,7	55,0	18,3
A l'intention d'acheter sur Internet	34,5	45,0	20,5
N'envisage pas d'acheter sur Internet	39,1	41,9	19,1
L'agencement du magasin vous plait			
A déjà acheté sur Internet	33,3	44,2	22,5
A l'intention d'acheter sur Internet	38,5	40,7	20,8
N'envisage pas d'acheter sur Internet	44,7	33,6	21,7
Il y a un large choix des produits			
A déjà acheté sur Internet	35,0	54,2	10,8
A l'intention d'acheter sur Internet	42,2	43,8	14,0
N'envisage pas d'acheter sur Internet	42,9	42,6	14,5
Les prix sont intéressants			
A déjà acheté sur Internet	45,0	45,8	9,2
A l'intention d'acheter sur Internet	47,2	42,9	9,9
N'envisage pas d'acheter sur Internet	47,8	41,2	11,0
Les produits sont de bonne qualité			
A déjà acheté sur Internet	44,2	45,0	10,8
A l'intention d'acheter sur Internet	46,6	43,8	9,6
N'envisage pas d'acheter sur Internet	48,9	42,0	9,1
Il y a un service de livraison			
A déjà acheté sur Internet	29,2	38,3	32,5
A l'intention d'acheter sur Internet	31,7	36,3	32,0
N'envisage pas d'acheter sur Internet	36,1	34,0	30,0

.../...

Critères de choix d'un magasin

en %	très important	assez important	peu important
Il y a un bon service après-vente			
A déjà acheté sur Internet	26,7	50,8	22,5
A l'intention d'acheter sur Internet	40,7	38,8	20,5
N'envisage pas d'acheter sur Internet	38,2	40,3	21,5
Il y a un parking			
A déjà acheté sur Internet	48,3	37,5	14,2
A l'intention d'acheter sur Internet	50,9	37,6	11,5
N'envisage pas d'acheter sur Internet	52,9	31,2	15,9
On y trouve les grandes marques			
A déjà acheté sur Internet	22,5	46,7	30,8
A l'intention d'acheter sur Internet	34,8	38,5	26,7
N'envisage pas d'acheter sur Internet	31,5	37,7	30,8
Il y a des services de type garderie d'enfants, restauration...			
A déjà acheté sur Internet	15,0	37,5	47,5
A l'intention d'acheter sur Internet	21,4	34,5	44,1
N'envisage pas d'acheter sur Internet	20,0	35,7	44,3
On s'y sent en sécurité			
A déjà acheté sur Internet	36,7	35,8	27,5
A l'intention d'acheter sur Internet	43,5	31,7	24,8
N'envisage pas d'acheter sur Internet	50,3	29,4	20,3
On peut fouiner, découvrir les produits			
A déjà acheté sur Internet	29,2	41,7	29,2
A l'intention d'acheter sur Internet	31,4	41,6	27,0
N'envisage pas d'acheter sur Internet	33,3	40,3	26,4

(Enquête CREDOC - DiGITIP, 1999)

- La contrainte logistique

Le commerce électronique implique une spécificité radicale face au commerce physique sur le plan logistique. Il génère des flux « one to one » (de l'offreur vers chaque client pris individuellement). A des flux massifiés se substitue une multitude de petits flux se diffusant le long du réseau à forte capillarité. Il s'ensuit un alourdissement des coûts logistiques susceptible de pénaliser la compétitivité prix du commerce électronique face au commerce en magasin. En outre, la livraison à domicile, si elle n'est pas gérée de manière à pouvoir proposer des « fenêtres » d'horaires de livraison très étroites, peut constituer davantage un embarras qu'un véritable service pour les clients. Enfin, en dehors de produits numérisés directement livrés au moyen du réseau, un certain délai séparera toujours l'acte d'achat de la prise de possession du produit. Même rationalisée et modernisée, la logistique continuera donc longtemps à constituer l'un des principaux handicaps du commerce électronique.

En conclusion, le commerce électronique dispose d'atouts incontestables qui permettent d'assurer son essor. Un certain nombre de ces atouts sont étroitement liés à la technologie numérique sous-jacente. En revanche, d'autres avantages se rapprochent de ceux de la vente par correspondance traditionnelle dont les parts de marché ont décliné ces dernières années. Internet peut considérablement bonifier ces atouts. En effet, il autorise des progrès importants dans l'exposition des produits (présentation en 3D, personnalisation du produit...) et dans l'établissement d'un lien interactif avec le distributeur. En ou-

tre, l'organisation du commerce électronique avec d'éventuelles combinaisons entre commerce physique et commerce électronique permettra de lever certains handicaps. Il y a donc tout lieu de penser que le commerce électronique sera plus un complément qu'un concurrent du commerce physique.

2.3.2.3 Un développement hétérogène du commerce électronique suivant les catégories de produits

Les atouts et handicaps du commerce sur Internet s'appliquent de manière différenciée selon les types de consommateurs qui n'ont pas les mêmes aspirations et les mêmes attentes vis-à-vis des distributeurs. Dans les résultats de l'enquête, les écarts portant sur l'importance accordée aux différents critères de choix d'un magasin entre une personne ayant acheté sur Internet et une personne n'ayant pas acheté ne sont toutefois pas très marqués. En fait, l'expansion du commerce électronique révélera vraisemblablement un clivage plus marqué entre les catégories de produits qu'entre les différents profils de consommateurs. Le commerce électronique devrait se développer de façon différenciée suivant les catégories de produits en raison de caractéristiques d'achat spécifiques.

Réponse « élément essentiel dans la démarche d'achat » selon les produits

en %	Vêtements, chaussures	Bijoux, montres	Meubles	Electronique, éq. ménager, photo	Sport, bricolage, musique	Livres, disques
Toucher le produit, le prendre en main	40,9	34,1	31,7	26,7	27,3	13,4
Voir le produit en volume	34,8	35,3	40,5	29,2	26,2	13,1
Recueillir des renseignements auprès d'un vendeur	17,6	25,7	25,0	34,3	27,3	12,2
Essayer le produit	45,0	31,2	19,5	22,2	25,1	11,5
Discuter le prix, les conditions de paiement	14,2	21,6	26,2	21,6	16,7	8,0
Pouvoir repartir immédiatement avec le produit	32,8	26,1	13,5	18,4	20,0	26,3
Avoir le plus grand choix possible	32,7	26,9	26,0	26,5	26,3	31,5
Que cela prenne le moins de temps possible	21,6	18,6	16,5	16,8	19,0	19,3
Que cela nécessite le moins de déplacements possible	18,2	16,0	17,4	17,8	17,9	17,1

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Ce phénomène de concentration du commerce électronique sur certains groupes de produits s'observe déjà. Selon une étude du Benchmark Group, l'informatique et les voyages représentent plus de 70 % des ventes grand public en ligne. Cette concentration pourrait toutefois légèrement diminuer dans les années à venir avec les progrès techniques et l'élargissement progressif de la structure sociodémographique des cyberconsommateurs.

Les ventes en ligne en France par secteurs d'activité en 1999

Secteur	*en millions*	*en %*
Voyages, transport, hôtellerie	620	47,10
Informatique (matériel et logiciels)	312	23,74
Produits culturels (livres, musique, vidéo)	137	10,43
Généralistes (VPC, distribution, galeries)	92	7,00
Alimentaire, boissons	33	2,51
Mobilier, électroménager	25	1,90
Fleurs, cadeaux	15	1,14
Billetterie	7	0,53
Habillement	5	0,38
Jeux	2	0,15
Divers	66	5,02
Total	***1 314***	***100,00***

(Source : Benchmark Group)

■ *L'incertitude, facteur limitant pour le commerce électronique*

L'emprise du commerce électronique sera d'autant plus importante que l'incertitude liée à l'achat sera faible. Cette incertitude est fonction de trois paramètres :

- la capacité du consommateur à bien identifier *ex ante* le produit,
- le besoin d'avoir un contact réel avec le produit,
- l'importance de l'immatériel associé à l'acte d'achat.

Plus le consommateur saura parfaitement identifier le produit qu'il souhaite acquérir (par exemple : *À la recherche du temps perdu* dans la collection La Pléiade, une paire de tennis Stan Smith taille 42...), plus la propension à acheter à distance sera importante. En revanche, si le consommateur ne peut précisément définir les caractéristiques du produit qu'il souhaite acheter, le commerce électronique devient générateur d'incertitude : le consommateur n'est pas certain que la paire de chaussures sera adaptée à son pied, il ne peut feuilleter le livre pour s'assurer qu'il correspond à ses goûts... Les produits de marque à forte notoriété et à visibilité commerciale facilement identifiable peuvent *a priori* faire l'objet d'une vente sur Internet plus facile. C'est par exemple le cas pour un ordinateur I Mac.

Mais lorsque le consommateur éprouve le besoin d'avoir un contact réel avec le produit, le commerce électronique est inadapté car la virtualité reste génératrice d'incertitude. Cette incertitude progresse d'ailleurs sensiblement avec le coût du produit, ce qui toutes choses égales par ailleurs devrait limiter le potentiel de développement du commerce électronique sur les segments des biens d'équipement. Cependant, plus le coût du bien est élevé, plus le consommateur se comporte rationnellement et plus l'achat d'impulsion diminue. Les attitudes négociatrices augmentent et la confrontation des offres commerciales concurrentes devient systématique. Sur ces marchés, on observe déjà l'émergence de comportements de consommation imbriquant commerce physique et commerce électronique. Prenons l'exemple de l'automobile. Mis à part le consommateur souhaitant remplacer à l'identique son véhicule ou ayant déjà eu l'occasion de le conduire (en location par exemple), un particulier souhaitant acheter un nouveau modèle va nécessairement vouloir l'essayer. Ensuite, comme il est en mesure d'identifier parfaitement le produit, il peut tenter de faire jouer la concurrence entre les concessions. Le commerce électronique lui donne alors la possibilité de multiplier l'accès à des offres concurrentes, contrairement au commerce physique (on retrouve là l'avantage du commerce électronique au niveau du choix et de la réduction des coûts de transaction). Autre exemple : le consommateur peut visiter un magasin Ikea, revenir chez lui et passer tranquillement sa commande sur Internet après réflexion, en prenant soin de bien noter les caractéristiques techniques et physiques du produit et les garanties associées. Dans ce dernier exemple, la complémentarité entre commerce physique et commerce électronique est évidente pour une enseigne et bonifie la satisfaction du client. En effet, lorsque l'évaluation des produits ne réclame pas un contact physique mais l'accès à de l'information codifiable, les consommateurs sont susceptibles de trouver une information plus riche et plus facilement accessible sur le net qu'en magasin.

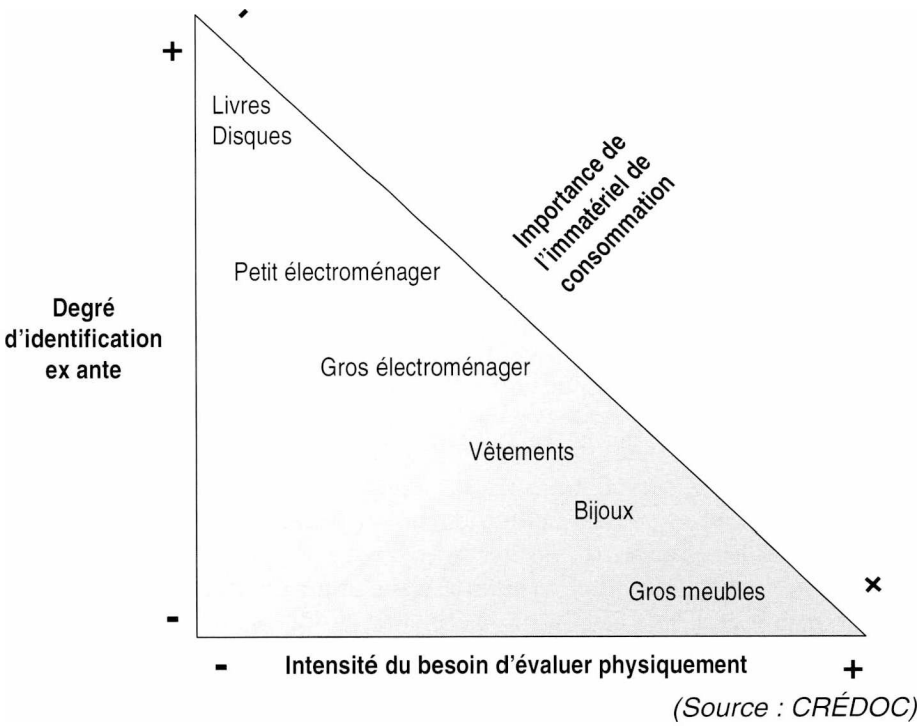
Enfin, plus l'immatériel ou la dimension symbolique associé à l'acte d'achat est important, plus le recours au commerce électronique sera limité. La quantité de valeur immatérielle qu'un consommateur retire de l'achat repose en grande partie sur la nature du produit (un vêtement féminin *versus* un clou) et des stratégies de différenciation et de communication des fabricants. La valeur immatérielle du produit repose ainsi pour partie sur son design mais aussi sur les conditions de sa commercialisation. Une robe d'un grand couturier perd l'essentiel de sa valeur symbolique vendue dégriffée chez un soldeur. De manière extrême, l'achat d'un bijou de joaillerie s'accompagne souvent d'un cérémonial qui rend l'achat sur Internet peu envisageable, d'autant que compte tenu de son coût, il apparaît difficile de faire l'économie de l'essayer. En revanche, pour l'achat d'un billet d'avion ou d'un billet de train où l'immatériel associé est quasi nul, Internet est réellement performant et satisfaisant pour le consommateur en réduisant la désutilité associée à l'acte d'achat (temps perdu pour se rendre dans un point de vente et attendre au guichet).

■ *L'importance des coûts de transport dans le prix de revient du produit*

Le développement du commerce électronique ne bute pas uniquement sur des freins liés aux comportements de consommation mais peut également s'expliquer par des contraintes technico-économiques dues aux spécificités logistiques des différents marchés.

Même si le consommateur peut éprouver un sentiment d'ubiquité devant son écran d'ordinateur lors de la consultation des sites, l'affichage des frais de livraison du produit désiré peut rapidement le faire revenir à la réalité de la spatialisation des activités et le dissuader d'acheter. L'importance des coûts de transport limite nécessairement l'intérêt économique des achats de faible valeur sur Internet. Le consommateur a donc intérêt à massifier ses achats, ce qui lui permet d'amortir le coût fixe de transport (mobilisation d'un véhicule et d'un livreur). Deux solutions se présentent à lui : réaliser des achats groupés avec d'autres consommateurs ou bien grouper ses achats dans des centres commerciaux virtuels.

Incertitude sur les produits et propension à recourir au commerce électronique



(Source : CRÉDOC)

Au final, en croisant trois des dimensions qui viennent d'être évoquées, il est possible d'identifier quels sont les compartiments du marché des biens de consommation où le commerce électronique a le plus de chance de gagner des parts de marché significatives par rapport au commerce physique.

2.3.3 La structuration de l'offre en commerce électronique

Une fois admis que les parts de marché du commerce physique vont décliner au profit du commerce électronique, il est nécessaire de s'interroger sur la structuration prévisible de ce nouvel espace commercial. Comment vont réagir les leaders de la distribution physique ? De nouveaux acteurs issus d'autres métiers ou des start up vont-ils remettre en question les leaderships commerciaux ? Les relations directes entre industriels, artisans et consommateurs vont-elles se développer significativement ?

Les entreprises exerçant une activité de commerce électronique sont encore très peu nombreuses en France. Une étude du Benchmark Group de novembre 1999 recensait 1 200 sites marchands dont seulement la moitié avait dépassé les 30 000 visiteurs par mois.

2.3.3.1 De nouveaux acteurs ?

■ *Des start up ?*

La versatilité des consommateurs vis-à-vis des commerçants sera décuplée sur le net. La contrainte de proximité du commerce est levée, ce qui augmente le nombre d'offreurs possibles pour chaque consommateur. En outre, la fréquentation de différents sites, notamment de portails pourrait varier en fonction d'effets de mode.

Le commerce électronique autorise également des alliances, des partenariats, des groupements beaucoup plus souples et réversibles que ceux du commerce physique. Par exemple, il est beaucoup plus facile d'accroître ou de changer l'offre dans une galerie commerciale virtuelle que dans une galerie traditionnelle. La mutualisation des moyens est également plus aisée et transparente pour le consommateur, par exemple dans la mise en place de systèmes de sécurisation des transactions, de plates-formes logistiques, de promotions de l'audience du portail d'accès...

Au final, le commerce électronique sera vraisemblablement beaucoup plus instable que le commerce physique. Cette instabilité est facteur d'incertitude forte pour les commerçants. La flexibilité du commerçant devra donc être beaucoup plus forte pour lui permettre de :

- se redéployer vers d'autres produits,
- nouer des alliances avec d'autres portails,
- redimensionner son appareil commercial.

Cette instabilité est de nature à favoriser l'émergence régulière de nouveaux acteurs à forte croissance mais aussi à plus forte sinistralité. La durée de vie des entreprises commerciales présentes sur Internet pourrait s'en trouver réduite. Quoi qu'il en soit, les petits distributeurs, par leur plus grande flexibilité et réactivité, disposent d'atouts incontestables au niveau du commerce électronique.

En outre, l'atomicité de l'offre en commerce électronique est moins pénalisante pour le consommateur qu'elle peut l'être au niveau du commerce physique où elle engendre des déplacements et des pertes de temps. Le commerce électronique peut ainsi favoriser une plus grande spécialisation des distributeurs et la mise en place de stratégies de niche permettant de se différencier des grands groupes de distribution.

Enfin, le commerce électronique nécessite la mobilisation de compétences nouvelles (informatique, communication, livraison à domicile...). La captation de clientèle résidera également, et sans doute plus que dans le commerce physique, dans le développement de solutions commerciales originales. Des acteurs porteurs d'un projet innovant pourraient donc se développer rapidement sur Internet.

■ *Des entreprises issues d'autres univers (télécoms, informatique, logistique, commerce de gros...)*

La mobilisation de nouvelles compétences mais aussi d'actifs spécifiques (population captive d'internautes abonnés, plate-forme de distribution, portail d'accès à Internet...) peut aussi conduire des acteurs du monde des télécoms, de l'informatique, de la logistique à profiter de cette opportunité pour développer une activité commerciale. Cette hypothèse est assez peu vraisemblable, exception faite des grossistes en biens de consommation qui, face au déclin de leur marché principal, peuvent trouver l'occasion de rebondir.

L'incertitude grandit dans l'économie actuelle et le commerce électronique participera activement à l'accélération de ce phénomène. Elle oblige les acteurs économiques à renforcer leur flexibilité et à limiter le plus possible les irréversibilités. Pour cela, ils externalisent le maximum d'activités non stratégiques, multiplient les partenariats, nouent et dénouent des relations de sous-traitance. Ils peuvent alors bénéficier des opportunités technologiques et commerciales tout en limitant les risques de s'engager sur une mauvaise trajectoire. Les acteurs de l'informatique ou des télécoms n'ont donc aucune raison d'intégrer des activités commerciales.

En revanche, ces acteurs – en particulier ceux des télécoms – devraient s'affirmer comme des concepteurs et gestionnaires de bouquets de services, intégrant notamment des galeries marchandes. Leur

métier sera d'assurer le plus grand trafic possible sur leur site portail. Pour cela, ils devront disposer d'une offre de contenu audiovisuel et informationnel très attractive. La bataille du contenu devient désormais primordiale (les fusions AOL - Time Warner et Vivendi – Vodaphone en sont la parfaite illustration). En retour, ces gestionnaires de portail se rémunéreront grâce à la publicité mais surtout grâce aux loyers ou aux pourcentages sur les ventes versés par les commerçants référencés.

2.3.3.2 Quelle place pour les distributeurs traditionnels ?

Les grands groupes de la distribution vont investir massivement le commerce électronique, cela ne fait aucun doute. Un grand nombre d'entre eux, et notamment les acteurs de la grande distribution alimentaire, l'ont déjà fait. Pourtant, leur investissement relève encore souvent de l'expérimentation et n'augure en rien de la future place qu'ils vont occuper dans le commerce électronique. Là encore, pour déterminer de quelle manière l'univers du commerce électronique va se structurer, il est nécessaire de faire un bilan de leurs forces et faiblesses pour s'imposer sur le net.

■ *Des atouts majeurs*

- La puissance d'achat

La puissance d'achat des grands distributeurs traditionnels demeurera longtemps un avantage compétitif par rapport aux nouveaux entrants. Cela leur laisse un délai relativement conséquent pour préparer et tester leur entrée dans le commerce électronique. Par ailleurs, ils peuvent dès à présent faire profiter leur offre électronique de la puissance d'achat du groupe, ce qui leur permettrait de verrouiller une partie de ce canal de distribution.

- La maîtrise logistique

Le commerce électronique ne s'imposera véritablement dans le paysage commercial que si la logistique associé est très performante tant au niveau de la faiblesse des coûts que de la qualité du service rendu (délai, large plage d'horaire à la convenance des usagers, très faible taux d'erreur dans les livraisons...). Les grands acteurs de la VPC disposent d'une avance considérable du point de vue de l'organisation logistique. Filiales de groupes de distribution généraliste (Pinault...), les acteurs de la VPC devraient faire profiter aux autres sociétés de ces groupes de leur savoir-faire logistique.

- L'image de marque

L'incertitude quant au sérieux des offres sur le net et les craintes relatives à la sécurité des transactions et au recours possible en cas d'insatisfaction sont et resteront longtemps très élevées. Cela donne une prime aux sociétés disposant déjà d'une forte notoriété. Certains distributeurs comme la Fnac affichent déjà la même enseigne dans le commerce physique et sur le net.

Les capacités financières pour être capable d'émerger dans l'offre pléthorique et « anarchique » du commerce électronique sont extrêmement élevées. Les niveaux d'investissements nécessaires pour obtenir une visibilité significative sur le net se chiffrent en centaines de millions de francs. Les coûts marketing sont beaucoup plus importants que pour un magasin traditionnel, en particulier en phase de lancement. Cela signifie d'ailleurs que les enseignes qui sont à la fois présentes dans le commerce physique et dans le commerce électronique bénéficient d'un avantage initial puisque leurs dépenses de communication consenties pour leurs magasins rejaillissent positivement sur la consultation de leur site Internet.

Le coût moyen d'élaboration d'un site marchand a augmenté de 25 % en un an et se situe actuellement aux alentours de 500 kF. Les plus gros budgets (3 Suisses, WStore) dépassent les 5 MF pour le seul site web. Le Pdg de la Fnac Direct estime qu'à moins de 100 MF d'investissements pour l'élaboration et le fonctionnement d'un site (soit le prix d'un grand centre commercial...), il n'a aucune chance de figurer à terme parmi les leaders du commerce électronique.

■ *Quelques handicaps*

- La cannibalisation des affaires réalisées en points de vente

Les distributeurs peuvent craindre que les ventes sur Internet viennent cannibaliser les ventes réalisées dans leurs points de vente. L'offre en commerce électronique vient grever la rentabilité des magasins sans apporter la même garantie de pérennité que celle qu'apportent de bons emplacements commerciaux. Ce phénomène sera évidemment plus délicat à gérer pour les groupements d'indépendants ou les réseaux de franchisés que pour un distributeur intégré. Pour éviter ce phénomène, des distributeurs développent actuellement des offres en commerce électronique en créant une enseigne autonome.

- L'inertie des pratiques commerciales

Les grands groupes de distribution disposent d'un appareil commercial, d'une technostructure, d'une expertise axée sur le commerce physique. Ces machines de guerre de la distribution ne peuvent engager facilement une « révolution culturelle ». Le commerce électronique va remettre en cause certaines convictions et s'opposer à la culture d'entreprise de certains groupes de distribution. Il nécessite une forte réactivité et une grande capacité d'innovation. Ainsi, de nombreux distributeurs investissent le commerce électronique avec une logique de start-up en créant des filiales spécialisées dans le commerce électronique et disposant d'une grande autonomie de décision.

2.3.3.3 La vente directe sur Internet

En permettant de restaurer un lien direct rompu au cours des révolutions industrielles précédentes et une personnalisation extrêmement pointue des produits, le net favoriserait le rétablissement du contact entre le producteur et le consommateur. La boucle serait ainsi bouclée. Quel avantage le producteur tirerait-il à maîtriser sa distribution ?

- La récupération des coûts d'intermédiation améliore à la compétitivité du produit face au concurrent (cf. succès de Dell en informatique) et permet de restaurer une rentabilité dégradée par l'affaiblissement du pouvoir de négociation vis-à-vis de la distribution.
- La maîtrise des services associés à la vente est primordiale pour se lancer dans une stratégie de fidélisation.
- Il peut mettre en place des stratégies marketing très pointues avec une production à la commande et une personnalisation extrême de la production.
- Il s'affranchit des contraintes d'espace et de référencement de la grande distribution.

Cependant, la réintégration des activités commerciales par les industriels est peu compatible avec la logique actuelle de division cognitive du travail et risque d'entraîner des déperditions d'énergie et de ressources financières au détriment même de la compétitivité du produit. Compte tenu des sommes à investir pour s'assurer du trafic commercial sur le net, cette stratégie s'avère en effet très coûteuse. Enfin, elle génère des conflits d'intérêt avec les distributeurs, en particulier dans le cadre de la distribution sélective. C'est une des raisons qui ont décidé la marque de jeans Levi's à abandonner la vente sur Internet.

■ *En conclusion, les distributeurs domineront vraisemblablement le commerce électronique*

La course à la taille critique va rapidement devenir impérative pour exister sur le net et pour :

- réduire les coûts logistiques, permettant ainsi le développement des ventes,
- amortir les coûts de communication croissants nécessaires pour assurer l'audience des sites de commerce électronique,
- disposer d'une puissance d'achat compétitive dans un univers de concurrence par les prix exacerbée.

Seuls les plus gros vendeurs (par exemple les leaders actuels de la vente par correspondance qui disposent déjà d'un appareil logistique de pointe) peuvent actuellement proposer un service de livraison

gratuit, y compris pour des petites commandes, sans altérer leur rentabilité et en affichant des prix compétitifs.

Les petits distributeurs spécialisés joueront cependant un rôle plus important qu'aujourd'hui. Ils pourront mutualiser plus facilement certaines fonctions, et notamment la logistique et la communication afin de tirer profit des économies d'échelle leur permettant d'assurer un service « universel ». Parallèlement, leur spécialisation produit leur permettront d'afficher une certaine excellence et une originalité à ce niveau. Le net permettra donc aux consommateurs d'accéder à une multitude d'offreurs spécialisés, y compris des producteurs ayant décidé de réintégrer les activités commerciales.

2.3.4 Conclusion : menaces et opportunités pour les industriels

Au-delà de cette opportunité d'intégration aval de la distribution, le commerce électronique va offrir aux industriels de nouvelles possibilités de différenciation. Le net va rendre notamment les stratégies de niche plus fructueuses. Cette opportunité de différenciation constituera d'ailleurs le salut de nombreuses PME. En effet, sur les segments banalisés, la concurrence par les prix a peu de chance de se détendre. Le commerce électronique, en autorisant une plus grande confrontation des offres, participera au durcissement de la concurrence par les prix.

La flexibilité croissante des techniques de production et l'introduction de la gestion assistée par ordinateur ont autorisé un élargissement notable des gammes et des références de produits afin de coller le mieux possible aux attentes spécifiques des consommateurs. Le commerce électronique va renforcer ce mouvement vers une plus grande personnalisation des produits. Il doit permettre de décupler les possibilités de différenciation (cf. les atouts du commerce électronique). En effet, le commerce physique dont les surfaces sont devenues une ressource rare ne permet pas un élargissement aussi important des gammes.

La mise en réseau des systèmes d'information des distributeurs et des producteurs offre un état des lieux instantané des achats par points de vente qui permet déjà une amélioration sensible de la réactivité d'ensemble du système de production et de distribution. Mais le commerce électronique permet aussi de lever les contraintes physiques au stockage de produits personnalisés.

La personnalisation des produits associée au commerce électronique nécessite évidemment la poursuite des changements organisationnels. Ils doivent permettre d'élargir la gamme de produits sans grever la compétitivité. La production à la commande doit en effet limiter les coûts induits par une mauvaise anticipation quantitative et qualitative de la demande.

L'entreprise et son système d'information devront donc se tourner vers le client. En effet, reliés directement (ou par l'intermédiaire du distributeur) au système informatique de l'entreprise, le consommateur passant commande sur Internet donnera l'ordre de production. En retour, le système d'information de l'entreprise devra permettre instantanément – au vu de l'état des commandes et via une simulation des conditions de production – de communiquer au client les conditions de livraison (délai, plage horaire...) des produits qu'il aura commandés sur Internet. Les entreprises devront donc intégrer le concept de « Supply Chain Management ». L'ensemble de la chaîne logistique de l'industriel, c'est-à-dire depuis les commandes aux fournisseurs jusqu'à la livraison, devra être ajustée en temps réel aux commandes des clients.

2.4 La distribution dans les scénarios

2.4.1 Scénario 1 : « Achèvement de l'Union européenne »

C'est le scénario le plus favorable à l'accélération du basculement de la grande distribution dans le nouveau régime de croissance.

Les groupes européens de la grande distribution accélèrent leur internationalisation. Le rétablissement des pays asiatiques et l'intégration de certains pays d'Europe de l'Est à l'Union européenne accélèrent

la « guerre de position » entre distributeurs sur le front des marchés émergents qui absorbent la majeure partie de l'effort d'investissement. La solidité de l'euro facilite les acquisitions à l'étranger. L'approfondissement du mouvement de convergence structurelle au sein de l'Union Européenne rend de plus en plus homogènes les conditions de la demande et les contraintes réglementaires. Cette convergence, combinée à la poursuite de la course à la taille critique parmi les distributeurs européens, favorise les opérations de fusion acquisition entre groupes européens et l'émergence de grands distributeurs disposant d'un appareil commercial couvrant une part substantielle des pays de l'Union et capables de définir leurs stratégies directement au niveau européen, sinon mondial.

La persistance d'une croissance relativement soutenue du revenu disponible des ménages, la poursuite des mouvements de hausse du niveau d'instruction, de développement de l'activité féminine, de dimension de la taille des ménages... entretiennent la tendance de fond vers une demande plus personnalisée. Le mouvement d'éclatement des positionnements marketing d'enseigne s'en trouve encouragé et de nouvelles enseignes se créent (à l'initiative des groupes en place ou à l'occasion de l'entrée en France de distributeurs étrangers), en particulier autour de positionnement « différenciation » et « bouquet ». Les grands groupes de la distribution prennent de plus en plus de distance par rapport aux formules du pur discount des origines.

La rapide diffusion de l'Internet dans les ménages, mais aussi la baisse des coûts de connexion au réseau, l'accélération des débits, l'apparition de terminaux dissociés du micro-ordinateur, l'amélioration de la sécurité des transactions... rendent possible le décollage du commerce électronique. Le profil du « cyberconsommateur » se banalise à mesure que le commerce électronique se démocratise. Les grands groupes de « commerce physique », qui se sont massivement engagés dans cette nouvelle forme de commerce, capitalisent leur notoriété qui leur assure une forte visibilité sur un réseau très encombré et face à des cyberconsommateurs encore peu expérimentés. Ces groupes parviennent ainsi à récupérer sur le Net une partie des clients perdus en magasin, voire réussissent à organiser la complémentarité entre les deux réseaux. Les stocks des magasins se trouvent ainsi soulagés, alors que l'offre des points de vente s'enrichit par la présence de bornes interactives. Le magasin et, au-delà, le centre commercial affirment de plus en plus nettement leur dimension achat plaisir et lieu de loisir. Cette évolution est par ailleurs favorisée par la réduction du temps de travail et la montée du poids des seniors.

Les nouvelles pratiques organisationnelles de la grande distribution poursuivent leur diffusion et les distributeurs sont de plus en plus performants dans l'exercice des nouvelles facettes de leur métier. Couplé à la poursuite du mouvement de concentration, et à l'internationalisation des achats, l'élargissement des fonctions du commerce déséquilibre encore davantage les relations avec les fournisseurs. Si les relations de type partenariales continuent de se développer, une proportion croissante de fournisseurs de dimension nationale se voient contraints d'abandonner la dimension marketing de leur activité (et, en particulier, la gestion de marques) pour se concentrer sur la maîtrise de la technologie et de l'outil de production mis au service de clients distributeurs devenus donneurs d'ordres.

2.4.2 Scénario B : « Dérégulation des marchés »

La dérégulation des marchés assouplit le cadre réglementaire national qui s'applique au commerce. Les lois Raffarin et Galland sont révisées. Les contraintes administratives aux ouvertures sont perçues comme une distorsion de concurrence et une entrave à la liberté des investissements internationaux. Leur relâchement provoque l'implantation sur le marché national de nombreux groupes de distribution étrangers dans chaque secteur du commerce, et en particulier dans l'alimentaire. Les groupes américains, avantagés par la force du dollar, se montrent particulièrement agressifs. La densité commerciale augmente rapidement et provoque l'apparition de surcapacités en de nombreux points de territoire. La concurrence entre distributeurs s'en trouve exacerbée, ce qui provoque d'importantes restructurations : accélération du déclin du petit commerce isolé, disparition des réseaux les moins performants, fusions acquisitions... Le durcissement de la concurrence est favorable à un certain retour du discount, ainsi surtout qu'à l'accélération des nouveaux principes organisationnels permettant la rationalisation de la logistique.

Le mouvement de fragmentation de l'appareil commercial se poursuit, mais cette fragmentation est de plus en plus guidée par le dualisme croissant qui règne au sein de la population française. Ainsi le développement d'enseignes qualitatives devrait-il se poursuivre. Elles se montreraient de plus en plus innovantes pour répondre à la demande de « personnalisation » d'une clientèle de plus en plus « consommateur entrepreneur ». Un nombre croissant de distributeurs se présentent donc comme des « apporteurs de solution » dans le cadre d'une relation personnalisée fondée sur un usage intensif des technologies de l'information. Le développement de concepts commerciaux qualitatifs pourrait s'appuyer sur la réduction du coût du travail peu qualifié. Le commerce pourrait ainsi se trouver à l'origine de nombreuses créations d'emplois de service : livraison à domicile, aide à l'ensachage, accueil et pilotage de la clientèle au sein du point de vente... On assisterait simultanément au renforcement des enseignes discount et au développement des concepts commerciaux ciblant spécifiquement les populations défavorisées (magasins de troc, centres commerciaux dans les quartiers...).

Le développement du commerce électronique s'effectuerait de manière sélective auprès des populations réunissant à la fois capital humain, capital économique et capital culturel. Pour cette clientèle, le commerce électronique apparaîtra comme un moyen efficace de rationaliser leurs achats et d'affûter leurs stratégies d'approvisionnements. Le très faible encadrement réglementaire des transactions commerciales sur Internet, ainsi que la levée des derniers obstacles non tarifaires aux échanges facilitent la mise en concurrence directe d'offreurs issus des quatre coins de la planète. Des « cyberhard-discounters », se rémunérant davantage sur leur capacité à générer de l'audience que sur la marge commerciale, provoquent l'exacerbation de la concurrence par les prix pour les produits « pré-identifiés » par le consommateur et qui ne sont pas pénalisés par les coûts de livraison. Les distributeurs « en magasin » tentent de répondre à cette concurrence destructrice par une offre exclusive et en prenant une part active dans l'évocation des immatériels de consommation.

Les fournisseurs ressentent durement ces évolutions du commerce. Les protections réglementaires, que leur assurait notamment la loi Galland, sont démantelées. La libération des échanges et la concentration encouragent la généralisation de la mondialisation des achats. Les centrales d'achats sont de plus en plus puissantes et sont en mesure de mettre en concurrence les fournisseurs à l'échelle de la planète. L'accroissement de la concurrence entre les distributeurs augmente la pression sur les prix d'achat et la capacité à livrer en flux tendus. Les distributeurs les plus engagés dans les positionnements qualitatifs disputent avec une âpreté croissante la gestion de la marque et le pilotage de la production aux industriels. Un nombre croissant d'industriels tentent de retrouver un degré de liberté en s'engageant dans le commerce électronique. Seuls ceux disposant d'une visibilité suffisante dans leur domaine parviennent cependant à tirer leur épingle du jeu sur ce nouveau réseau.

2.4.3 Scénario C : « Crise financière internationale »

La crise touche en premier lieu les groupes les plus internationalisés, en particulier ceux qui se sont implantés dans les pays d'Asie et d'Europe de l'Est. Le processus d'internationalisation de la grande distribution s'en trouve brutalement freiné, et ce d'autant plus que les États sont tentés de stabiliser la situation par un plus grand interventionnisme susceptible de déboucher sur un accès plus difficile aux marchés étrangers.

En France, la récession fait rebondir le débat sur les méfaits de la grande distribution et suscite une réglementation de plus en plus malthusienne. Les entreprises de la grande distribution se trouvent ainsi privées de leurs deux principaux leviers de croissance (l'internationalisation et l'expansion de leur parc national de points de vente). La croissance passe alors par la conquête de parts de marché, ce qui provoque un fort accroissement de la pression concurrentielle. La tension sur le pouvoir d'achat des ménages et l'augmentation du sentiment d'inquiétude que provoque le contexte d'instabilité générale et de montée du chômage favorisent la résurgence d'un immatériel de consommation tourné vers les valeurs de rassurance. Comme dans le début des années 90, le revirement des comportements de consommation est très largement interprété par les distributeurs comme le signe d'une plus grande sensibilité au prix. L'accroissement de la pression concurrentielle s'exprime donc par un retour marqué du discount. Le basculement de la grande distribution vers le régime de croissance intensive s'en trouve brutalement interrompu. Les enseignes qui s'étaient le plus engagées dans les positionnements

qualitatifs (achat plaisir, bouquet, différenciation...) tendent à revenir à des positionnements plus conventionnels orientés vers les prix. Ce retour en arrière est particulièrement marqué dans le commerce non-alimentaire de biens durables particulièrement affecté par le retournement conjoncturel. L'évolution des modalités de la concurrence et des positionnements stratégiques d'enseigne remet en question le processus de redynamisation des centres villes, alors que s'accentue la polarisation de l'appareil commercial autour d'un nombre décroissant de grands pôles.

Pour répondre au durcissement de la concurrence par les prix, mais aussi afin de tenter de restaurer une rentabilité en déclin, les distributeurs augmentent leur pression sur les fournisseurs. Si les expériences partenariales se poursuivent dans le domaine de la logistique et du merchandising, l'objet principal des négociations redevient le prix. Les distributeurs accélèrent la mondialisation de leurs achats. Face au caractère destructeur de ces comportements sur le tissu industriel national, l'État durcit encore la réglementation des relations industrie commerce, provoquant des stratégies de contournement (notamment via les achats à l'étranger) de la part des centrales. Au total, la grande distribution exerce un effet déflationniste sur l'ensemble de l'économie.

Le contexte de crise et la montée de l'immatériel de « rassurance » ralentissent la progression du commerce électronique. Celui-ci profite de la situation conjoncturelle pour valoriser sa vocation discount.

CONCLUSION

L'approche des stratégies industrielles dans un ensemble d'activités aussi hétérogène que celui constitué par les secteurs de biens de consommation nécessite dans un premier temps de dresser à grands traits les exigences communes qui devraient s'imposer progressivement à l'ensemble des fabricants. Celles-ci découlent pour l'essentiel des transformations fondamentales qui restructurent progressivement le système productif des économies industrialisées et dont une composante significative réside dans le rôle capital que tient la demande des ménages dans la détermination des orientations stratégiques des entreprises.

Les tendances communes qui s'imposent à l'ensemble des secteurs industriels de biens de consommation s'articulent autour de deux volets principaux qui découlent logiquement d'un mode de fonctionnement des marchés résolument tiré par la demande. Le premier temps de l'analyse est consacré aux stratégies des entreprises qui visent à répondre aux exigences des consommateurs, ainsi qu'aux moyens mis en œuvre pour approcher ces objectifs.

Dans une seconde partie, on examine comment les mutations choisies ou subies par les opérateurs de la distribution de produits de consommation renforcent la nécessité pour les fabricants de mettre en place des stratégies explicites susceptibles d'assurer leur développement ou à défaut leur pérennité.

Répondre aux attentes exprimées par les consommateurs

Transcription des attentes des consommateurs dans l'offre des fabricants

■ *Innover*

Le progrès économique a rendu possible une large couverture des besoins matériels de la plus grande partie de la population. L'envie de consommer doit être entretenue en permanence par un flux continu d'innovation. La technologie constitue le premier levier de l'innovation. Elle permet la création de biens ou de services entièrement nouveaux révélant des besoins non ou mal satisfaits par l'offre disponible ; elle autorise également le perfectionnement des produits existants en améliorant leurs performances ou en les dotant de nouvelles fonctionnalités qui les rendent plus désirables. Un rythme rapide

d'innovation accélère l'obsolescence du parc de produits en usage et stimule la demande de renouvellement.

L'innovation peut également être de nature marketing. Elle consiste alors à modifier les caractéristiques objectives ou subjectives des produits afin de suivre ou de provoquer les changements dans les attentes des clients. Les phénomènes de mode, par exemple, constituent depuis longtemps un facteur de dynamisation de la demande de vêtements. L'innovation marketing revêt aujourd'hui une importance particulière dans un contexte d'alourdissement de la composante immatérielle dans la demande des ménages, et d'évolution vers davantage de personnalisation.

■ *Faire coïncider les caractéristiques objectives du produit avec ses attributs symboliques*

Dans un contexte où les marchés sont tirés par l'aval, l'innovation couronnée par le succès commercial combine étroitement les dimensions technologique et marketing. Ce sont la nature de la cible de clientèle retenue, la fonction de consommation visée, le type d'immatériel de consommation privilégié, qui orientent le développement de l'innovation technologique. Il s'agit donc d'assurer un fort degré de cohérence entre les caractéristiques fonctionnelles des produits proposés (possibilités techniques, fiabilité effective...) et l'ensemble des actions visant à révéler ses attributs symboliques (politique de la marque, stratégie de communication, de distribution, présentation et mise en valeur des produits, actions marketing...).

L'examen des attentes immatérielles des consommateurs[113] a par exemple souligné l'importance des attentes des ménages en matière de garanties d'hygiène et de sécurité. Un des moyens qui se présente aux fabricants pour y répondre consiste à bâtir une offre de produits qui intègrent simultanément des qualités objectives de fiabilité opérationnelle, les prestations de services associés et la politique d'image cohérente avec le positionnement de l'offre. De même, un positionnement marketing orienté vers les valeurs d'éthique et du respect de l'environnement doit être renforcé par l'adoption de méthodes de production adaptées et d'une conception du produit qui renvoie à ces valeurs (économie sur les emballages, caractère recyclable, abandon des fonctionnalités superflues...).

Les innovations technologiques ne sauraient connaître de succès de diffusion sans un travail significatif mené en amont, sur la qualité et le caractère opérationnel de leur interface. La question des interfaces acquiert une signification nouvelle dans le contexte de personnalisation de la consommation, car c'est précisément par leur intermédiaire que se noue la relation entre le produit et la personne qui le consomme. La qualité des interfaces homme machine semble par exemple de nature à expliquer le succès du micro-ordinateur I-Mac. La promotion d'un tel produit à forte intensité technologique devra souligner dans sa communication sa facilité d'utilisation (recours à la technologie *Plug-and-Play*[114] qui en constitue l'un des attributs objectifs) et les attributs subjectifs qui apparaissent en cohérence avec le positionnement du produit (design innovant, image de « produit ami »...). L'évolution des technologies devrait autoriser dans les prochaines années d'importantes innovations dans le domaine des interfaces.

La marque apparaît comme un moyen privilégié d'assurer la cohérence entre les attributs objectifs et subjectifs des produits. La complexification des produits qui accompagne l'alourdissement de leur contenu en technologie rend souvent difficile pour les consommateurs la claire appréhension des fonctionnalités et de la capacité des produits à satisfaire précisément leurs besoins spécifiques. La marque, en tant que capital d'image et de confiance, renvoie aux consommateurs une information compacte sur le contenu de l'offre et la recouvre d'un immatériel fort.

---

[113] Cf. première partie de l'approche qualitative et prospective : «Les tendances qualitatives de la consommation».

[114] Littéralement «branche et joue», c'est-à-dire que l'appareil est directement utilisable après son branchement physique et qu'il ne nécessite pas de configuration logique.

■ *Imbriquer fortement les biens et les services pour offrir des « solutions globales »*

Un premier niveau d'intégration de prestations de services dans l'offre de biens de consommation réside dans la fourniture de services connexes traditionnels comme un service après-vente performant, une offre de financement... Cette dimension de l'imbrication biens/services est aujourd'hui largement engagée, et tend à s'étendre avec le développement de nouveaux supports (service consommateur, centre d'appels, hot line, courrier électronique...).

Mais, plus fondamentalement sans doute, les nouvelles tendances de la consommation remettent en question la pertinence même de la distinction entre biens et services. Dans une certaine mesure, tout est service. Pour s'en convaincre, il suffit de concevoir l'acquisition d'une chaîne haute-fidélité comme l'achat d'un certain nombre d'années d'écoute musicale à un niveau de qualité escompté, ou encore l'acquisition d'un téléviseur comme l'achat d'un moyen d'accès à des programmes. Dans ce cadre, la demande des ménages porte davantage sur la réponse à un besoin que sur le produit lui-même, qui n'est que le moyen de répondre à cette attente. Un bien industriel ne vaut donc que par les services qu'il procure.

La prise de conscience de cette réalité par les fournisseurs les amène de plus en plus souvent à abandonner la logique d'offre d'un produit (bien ou service) particulier au profit d'une logique d'offre de solutions globales aux besoins des clients. Cette évolution conduit à la généralisation de la « relation de service » entre fournisseur et consommateur, en lieu et place de la transaction marchande ordinaire (produit standard contre argent). Ce glissement affecte en particulier la manière de s'adresser au client (marketing relationnel) et revient naturellement à faire des besoins des clients le point de départ de la démarche de construction de l'offre (logique de « co construction »). Au total, l'entreprise dispose des moyens de différencier son offre et de fidéliser ses clients.

Le souci d'apporter une solution à un problème de consommation peut conduire à l'offre de « bouquets », composés d'un ensemble plus ou moins large de biens et services complémentaires eu égard aux besoins des clients. Par exemple, les constructeurs automobiles s'écartent de plus en plus de la simple vente d'un véhicule pour proposer des « solutions complètes de mobilité » comportant la mise à disposition d'un véhicule (pas nécessairement en pleine propriété), d'un ensemble de services embarqués, d'une assurance, d'un contrat d'entretien...

Le passage d'une logique de produit à une logique de bouquet fait que le produit n'est plus alors qu'un des moyens permettant d'atteindre le marché et de toucher les consommateurs. Dans de nombreux cas, la mise à disposition d'un seul produit se révèle un moyen insuffisant pour satisfaire les attentes des consommateurs car le produit ne peut couvrir qu'une partie du besoin. Acquérir un appareil photographique, c'est aujourd'hui envisager la configuration d'un système d'enregistrement et de reproduction d'images qui peut prendre un nombre de configurations extrêmement élevé, de l'appareil jetable dit prêt-à-photographier à un système numérique intégrant un logiciel de retouche d'images et un système d'impression, en passant par le tirage d'épreuves – à domicile ou externalisé – de négatifs argentiques.

L'offre de bouquets complets simplifie l'acte de consommation. En une seule transaction, le consommateur obtient une réponse à un besoin. Le bouquet offre en outre des garanties de compatibilité entre ses composantes qui lui donne un avantage comparatif par rapport à l'auto-production du bouquet par le client. Cette compatibilité peut être d'ordre technique pour des solutions liées aux domaines des biens électroniques ou du bricolage (compatibilité technique des différents éléments d'une chaîne haute-fidélité, d'un ordinateur et de ses périphériques, compatibilité entre matériaux, entre une machine et ses outils...) ou moins formelle pour d'autres types de biens (compatibilité esthétique de vêtements, de meubles ou de matériaux, compatibilité de l'immatériel auquel renvoie un groupe de produits[115]...). Le souci de compatibilité entre les composantes du bouquet ne doit pas être confondu avec la standardisation de ce dernier. Les bouquets doivent pouvoir apporter une réponse personnalisée aux besoins de chaque consommateur. Ceci implique une certaine modularité dans la conception du bou-

[115] La Camif prône un ensemble d'engagements et de valeurs qui illustrent bien cette compatibilité immatérielle qui s'applique de façon transversale à une offre globale de produits de familles différentes.

quet permettant sa déclinaison en un grand nombre de variétés, voire sa confection sur mesure selon les désirs du client (à l'instar des bouquets de chaînes de télévision sur le câble).

La marque, de nouveau, joue un rôle majeur dans cette problématique d'offre de bouquets. Elle constitue tout d'abord une caution sur la compatibilité des éléments du bouquet. Elle permet d'étendre à chacun de ces éléments l'image et la réputation dont bénéficie la marque sur l'un d'entre eux. Elle envoie un signal symbolique aux clients qui les aide à percevoir le bouquet proposé comme étant apte à satisfaire la spécificité de leur besoin.

■ *Intégrer la logique de distribution dans la conception technique des produits*

Envisager une solution différente pour chaque personne nécessite souvent de repenser la façon dont les produits vont être proposés au consommateur et acheminés jusqu'à lui.

En premier lieu, le choix d'un circuit de commercialisation plutôt qu'un autre participe à la construction de l'immatériel associé au produit. C'est notamment sur ce principe de contrôle de la gestion des actifs immatériels que repose l'existence de circuits de distribution sélective, comme dans la parfumerie. D'autres exemples traduisent l'impact du schéma de distribution d'un produit sur sa conception même. Des articles de papeterie, des meubles ou des articles de décoration destinés à être commercialisés par un circuit qui véhicule un immatériel de respect des valeurs écologiques devront intégrer cette dimension dès la phase de choix des matériaux et du packaging.

En second lieu, la diffusion des conceptions de produits à la frontière du sur mesure conduit souvent à décomposer l'acte de vente en plusieurs étapes (compréhension des attentes du consommateur, co conception de la solution, transmission de l'information aux organes de production, réalisation effective, livraison, installation...). Cette conception élargie de la distribution qui intègre plusieurs étapes s'accompagne d'une augmentation des occasions de contact entre un consommateur et son fournisseur. La relation bi personnelle qui en résulte devient nécessairement plus étroite et se traduit par un changement significatif dans la façon de s'adresser au consommateur.

C'est vraisemblablement dans ce cadre qu'il faut considérer la place d'Internet dans les contacts entre une firme et ses clients particuliers, soit un rôle extrêmement important avant (incitation du consommateur à déterminer au préalable l'appareil – au sein du modèle précis – qu'il souhaite acquérir) et après l'acte d'achat proprement dit (assistance en ligne...).

Orientations pour les industriels : les moyens

Pour les industriels, les évolutions décrites dans la partie consacrée aux attentes des consommateurs induisent une rupture significative dans les modes de fonctionnement et provoquent une redéfinition des différentes fonctions (R & D, production, commercial, marketing...). L'interprétation de ces changements consiste à considérer une franche rupture avec le modèle fordien qui repose largement sur une logique de produits. Le triptyque consommation de masse, distribution de masse et production de masse semble montrer ses limites dans de nombreuses filières, à l'initiative des consommateurs dont les attentes évoluent et deviennent plus difficiles à cerner.

■ *Établir une relation personnalisée avec le consommateur*

Le développement des attentes personnalisées des consommateurs justifie le fait que les entreprises développent davantage d'outils pour mieux les comprendre. Une première étape dans cette direction consiste à constituer un système d'observation de la demande ; les études et analyses disponibles sur ces sujets se sont largement multipliées. Toutefois, la connaissance généraliste des tendances de la consommation apparaît largement insuffisante lorsqu'il s'agit pour une entreprise de connaître en profondeur ses propres consommateurs dans le but de construire avec chacun d'entre eux une relation étroite et personnalisée.

Pour y parvenir, les entreprises développent des systèmes élaborés de dialogue avec leurs clients (système de fidélisation, centre d'appels...) grâce auxquels elles disposent de remontées d'informations extrêmement précieuses et précises tant en amont qu'en aval des achats.

La maîtrise de l'information sur les consommateurs et l'amélioration de la connaissance de leurs attentes passent également par le développement des systèmes de traitement et d'analyse de données (*data-mining*, *data-warehouse*...) en complément de connaissances plus qualitatives permettant une exploitation performante de ces données.

On comprend là aussi tout l'enjeu des technologies de l'information et de la communication qui accroissent considérablement les possibilités et la richesse des contacts[116] entre les consommateurs et l'entreprise. Le succès dans les services marketing des formules « *One To One* » en constitue une autre manifestation.

■ *Organiser la production du « sur-mesure de masse »*

Le développement de la production en « sur-mesure de masse »[117] comporte des enjeux industriels considérables. Les entreprises vont en effet devoir développer une offre personnalisée pour chacun de leurs clients sans générer de dérive des coûts de production prohibitive. En gros, il va s'agir de produire du sur-mesure dans des conditions tarifaires proches de celles du modèle de masse.

La modularité des processus de production devrait s'imposer progressivement dans l'ensemble des secteurs industriels de biens de consommation. Les machines à commande numérique autorisaient la déclinaison individuelle de la production ; la modularité nécessite le recours aux équipements programmables intégrés qui correspondent à un système où les machines sont reliées entre elles.

Répondre à la personnalisation de la consommation implique pour les producteurs de s'adresser directement à une personne, unique par essence, et de calibrer une offre spécifique en fonction de ses attentes. C'est une des justifications évoquées plus haut à l'imbrication croissante des services et des produits. L'adoption d'un schéma de production personnalisée intégrant une dimension service significative a pour conséquence de limiter la pression sur les prix qui affecte les produits standardisés, pression renforcée par la transparence qui découle de la diffusion des technologies de l'information et du développement des outils et des logiciels de recherche et de comparaison de prix. Au-delà de sa capacité à répondre aux attentes individualisées des consommateurs, cette organisation offre donc une possibilité de modulation tarifaire en fonction des solutions escomptées par chaque consommateur.

■ *Répondre à la versatilité croissante de la demande ou les trois niveaux de flexibilité*

La versatilité de la demande progresse dans les dimensions quantitative et qualitative. Le rythme de diffusion des innovations technologiques s'accélère, les retournements conjoncturels de certains marchés deviennent plus imprévisibles en raison notamment de la perméabilité croissante des dépenses des ménages entre différentes fonctions de consommation. Par ailleurs, l'augmentation du poids de la composante symbolique dans les choix de consommation se traduit par des réorientations rapides des achats au bénéfice ou au détriment des produits de certains fabricants.

Dans ce contexte, les industriels sont contraints à développer des modes d'organisation à forte capacité de flexibilité. Celle-ci doit s'établir à plusieurs niveaux.

En premier lieu, la versatilité de la demande appelle une grande *flexibilité logistique*. Face à une demande susceptible de réorientation rapide, en quantité et en qualité, les stocks risquent de se transformer en invendus. Il est donc essentiel de parvenir à réduire leur volume au plus strict minimum par une gestion efficiente de la chaîne logistique, ainsi que par une réforme des principes d'organisation de la production dans une optique de « flux tirés » (production à la demande).

En deuxième lieu, la versatilité de la demande réclame la *flexibilité des processus de production*. Cette flexibilité productive doit permettre aux fabricants de changer rapidement de modèles et d'adapter en

---

[116] Grâce notamment au couplage des technologies informatique et téléphonique, déjà largement utilisé dans l'assurance et la VPC, permettant d'afficher les informations sur un client qui contacte le centre d'appels pour obtenir des informations.

[117] Les Anglo-Saxons utilisent le terme de «mass-customization».

permanence les quantités produites aux commandes. Ces deux aspects de flexibilité ont été d'ores et déjà largement intégrés par une large part des producteurs, ce dont témoigne le recul du degré d'intégration des entreprises industrielles, l'usage croissant des équipements programmables flexibles et la diffusion de la pratique de la production en juste à temps.

La flexibilité d'initiative[118] ou stratégique – troisième niveau de flexibilité encore largement à développer – consiste dans la capacité des firmes à se ménager la possibilité de se redéployer et de bifurquer vers des activités plus attractives, en réponse à l'incertitude qui caractérise le contenu de la demande et l'évolution du champ concurrentiel et technologique. Cette flexibilité d'initiative peut être obtenue par le recours massif à l'externalisation (logique productive « lean ») : l'entreprise se recentre sur une fonction d'ensemblier, d'animateur d'un réseau d'entreprises « partenaires » ; l'organisation en réseau se révèle effectivement plus malléable, plus facile à reconfigurer rapidement que l'organisation intégrée. Le développement d'une forte capacité d'apprentissage est une autre voie d'amélioration de la flexibilité d'initiative, conférant une plus grande plasticité de la base de compétences de l'entreprise. Les techniques modernes de « *knowledge management* » peuvent favoriser la gestion d'une base de compétences élargie, étendant le champ des possibles lorsque l'entreprise ressent le besoin de se redéployer.

■ *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 rapidement l'information pertinente sur son environnement (marché, concurrence, technologie...). Proposer des innovations qui connaîtront le succès ne saurait se limiter à une connaissance approfondie de la dimension technologique. Dans des filières tirées par la demande, l'analyse du marché est un préalable obligé à tout projet stratégique. C'est dans cette perspective qu'il convient de resituer le développement récent de la pratique de l'intelligence économique dans les entreprises. Une enquête réalisée par le Centre d'étude et de prospective stratégique et par le cabinet Deloitte & Touche en 1998 auprès d'un échantillon d'entreprises françaises débouchait sur le constat que plus d'un répondant sur deux avait mis en place un dispositif d'intelligence économique. Parmi les 46 % d'entreprises ne disposant pas d'un dispositif d'intelligence économique, 76 % s'accordaient à reconnaître que leur entreprise gagnerait à implanter un tel dispositif.

La démarche d'intelligence économique ne se limite pas à la mise en place d'un dispositif de veille. Elle consiste également à s'assurer des conditions d'une bonne diffusion interne des informations pertinentes. En outre, l'information ne produit pas automatiquement de la connaissance. La transformation de l'information en connaissance implique la mobilisation de capacités à interpréter, à donner du sens à partir de cartes cognitives construites par apprentissage... 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, capables de faire de l'entreprise une entreprise « apprenante ».

■ *Développer la capacité d'innovation pour devenir une entreprise apprenante*

L'innovation devient ainsi de plus en plus un processus collectif au sein de l'entreprise. Le développement de la capacité d'innovation passe par de multiples aspects organisationnels visant à en faire une entreprise apprenante : élévation du niveau de qualification de la main-d'œuvre, réduction des lignes hiérarchiques, organisations structurellement plus souples grâce notamment à la décentralisation partielle de la prise de décision... Certaines grandes entreprises font désormais du « *knowledge management* » l'un des axes majeurs de leur compétitivité. L'amélioration de la capacité d'innovation nécessite aussi un décloisonnement de l'effort d'innovation qui doit largement dépasser les équipes de R & D pour irradier l'ensemble des services de l'entreprise dans un schéma d'ingénierie concourante.

Mettre en place ce type d'organisation dans une entreprise nécessite également de redéfinir le contour de l'activité de la firme sur la base des compétences qu'elle réunit. Dans un contexte de course technologique, la concentration des ressources de l'entreprise sur un nombre limité de blocs de savoir ho-

[118] GAFFARD J.-L., *Economie industrielle et de l'innovation*, Dalloz, Coll. Précis, 1990.

mogènes apparaît de plus en plus comme une condition pour pouvoir prétendre se situer en permanence sur la frontière des connaissances, voire pour espérer contribuer à en repousser les limites. Les entreprises sont donc incitées à opérer une « spécialisation cognitive » qui peut les amener à offrir des produits en apparence hétérogènes, faisant appel à des processus de production différents, vendus sur des marchés cloisonnés, mais qui réclament à un moment ou à un autre de leur production les mêmes types de compétences. Ces stratégies de spécialisation cognitive peuvent conduire les entreprises à externaliser l'ensemble des opérations qui ne relèvent pas de leurs compétences fondamentales : opérations banalisées ne présentant pas d'enjeu stratégique (qui pourront, dans certaines situations, être délocalisées), opérations reposant sur des compétences mal maîtrisées par l'entreprise.

■ *Participer à des réseaux pour innover*

L'entreprise innovante doit s'ouvrir à toutes formes d'apports extérieurs. Le resserrement des liens avec les clients (distributeurs, « confectionneurs de bouquets ») et les fournisseurs peut constituer un puissant levier de renforcement de la capacité à créer de nouveaux produits ou procédés. Le processus d'innovation peut également être alimenté par des coopérations avec des centres de recherche publics ou privés, des universités, des entreprises concurrentes ou travaillant sur d'autres marchés mais partageant certaines préoccupations technologiques... Cette ouverture est particulièrement importante pour ce qui concerne les petites entreprises. Ces dernières ont rarement les moyens de mener en interne une activité de R & D formelle significative. Les apports extérieurs sont alors des inputs critiques de la capacité d'innovation.

La participation à des réseaux peut être recherchée afin de développer les performances de l'entreprise sur ses compétences de base (accélération de l'apprentissage). Elle peut aussi viser l'accès à des compétences complémentaires. Le mouvement de spécialisation cognitive fait que, souvent, les entreprises ne maîtrisent pas l'ensemble des compétences nécessaires à la production du produit final, rendant nécessaire la coopération avec des partenaires disposant des compétences complémentaires. Ce cas de figure est particulièrement probable lorsque l'entreprise est engagée dans une offre de bouquets dont les composantes relèvent souvent de technologies hétérogènes. Les relations entre les entreprises dépassent alors très largement la simple transaction marchande pour impliquer la construction, dans la durée, des conditions de l'intégration organique des contributions de chaque membre du réseau, et l'évolution de concert de leurs bases de compétences.

Répondre aux attentes impulsées par les distributeurs

Transcription des exigences des distributeurs dans l'offre des fabricants

■ *La question cruciale de l'accès aux linéaires*

Compte tenu du degré de couverture du territoire par les grandes enseignes commerciales, les opportunités d'ouvertures de nouveaux points de vente se raréfient. A ces causes économiques se superpose un durcissement des contraintes réglementaires qui provoque une inflexion dans la croissance des linéaires.

La concurrence pour le référencement devient plus âpre et – les linéaires n'étant pas extensibles – les distributeurs tendent à limiter le nombre de fournisseurs pour chaque produit sans pour autant limiter l'étendue de la gamme proposée. La rationalisation de l'assortiment conduit, dans un schéma qui se généralise, les distributeurs à limiter leurs offres aux toutes premières marques nationales[119], à un produit proposé sous marque de distributeur et à un produit premier prix.

[119] L'adjectif «national» correspond au vocabulaire des professionnels et traduit tant le poids économique que la notoriété des produits référencés ; il s'agit souvent de marques internationales.

Cette évolution affecte de façon non homogène les différentes familles de produits. On peut imaginer que le référencement optimal conduise à admettre davantage de marques différentes pour certaines produits à forte rotation et à forte capacité de différenciation (certains vêtements, par exemple, dans la distribution d'articles de sport) mais qu'il soit limité à la MDD pour des produits fortement banalisés (les vis dans la distribution de bricolage).

Cette évolution des relations entre industriels et distributeurs – souvent cruellement ressentie par les premiers – doit conduire les fabricants à s'interroger sur les options stratégiques qu'ils doivent retenir en fonction des domaines de compétences qu'ils maîtrisent. C'est la valorisation de ces compétences (capacité à promouvoir une marque, compétence technologique pointue...) qui pourra alors constituer la contribution des producteurs de biens à la création de la chaîne de valeur au sein de la filière. Ce positionnement stratégique déterminera le pouvoir de négociation et la position que pourra adopter l'industriel à l'égard des distributeurs.

■ *Les exigences logistiques*

Les distributeurs cherchent à exploiter tous les gisements d'économies sur les coûts de distribution qui ne sont pas directement créateurs de valeur pour leurs clients. Les coûts logistiques sont les premiers visés, d'autant que les nouvelles stratégies dans la distribution (élargissement et/ou approfondissement des gammes, renouvellement rapide des assortiments...) font jouer un rôle de plus en plus important aux considérations logistiques. En outre, dans un contexte de pénurie d'espace commercial, la rationalisation de la logistique apparaît comme un moyen d'accroître la surface de vente en rognant sur les réserves. Enfin, on sait d'ores et déjà que la gestion de la chaîne logistique sera au cœur de la compétitivité des distributeurs sur Internet. La pression exercée par les distributeurs sur leurs fournisseurs en matière de rationalisation de la logistique est donc croissante (capacité à livrer en flux tendus, voire à pratiquer la gestion partagée des approvisionnements) et constitue, aux côtés des traditionnels critères de prix et de délais de paiement, un critère de sélection de plus en plus important.

■ *Les exigences commerciales*

Les efforts consentis par les distributeurs afin de répondre le plus précisément possible aux besoins et attentes de leurs clients les conduisent à formuler de nouvelles exigences auprès de leurs fournisseurs. Ces derniers doivent être en mesure de faire profiter leurs clients distributeurs de leur connaissance des comportements de consommation sur les produits vendus. Ils doivent également se montrer capables d'ajuster leur offre et leur politique promotionnelle à la spécificité de la stratégie commerciale de chacun de leurs clients distributeurs. Ils sont également de plus en plus sollicités pour entrer dans une démarche de « co innovation » avec les distributeurs.

Orientations pour les industriels : les moyens

Il n'existe pas pour les industriels une stratégie unique de réponse 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 conviendra davantage de rechercher la mise en œuvre d'un véritable partenariat avec les distributeurs. Nous distinguerons trois grandes voies stratégiques ouvertes aux industriels en réponse aux transformations du monde du commerce.

■ *L'orientation « marché » ou la stratégie de marque*

Les producteurs de grandes marques continuent incontestablement d'être la catégorie de producteurs la mieux armée dans ce bras de fer avec la distribution. La plupart des distributeurs, même parmi les plus engagés dans des politiques de marques propres, ressentent toujours le besoin d'assurer l'accès de leurs clients aux grandes marques, à leur image, à leur qualité, à leur caractère innovant. Des relations partenariales sont en train de se tisser entre les fournisseurs de grandes marques et les grands distributeurs. L'évolution du métier de distributeur, qui s'accompagne d'une connaissance de plus en plus fine

du marché et du type de prestations attendu par les clients de l'enseigne, d'une compétence de plus en plus pointue dans le domaine du merchandising, de la politique promotionnelle et, plus généralement, des techniques de vente, permet aux distributeurs de s'affirmer comme de véritables prestataires de services à l'égard de leurs clients fournisseurs. Cette prestation de services est polymorphe : remontée d'informations sur le contenu de la demande ; offre d'un portefeuille diversifié de formules de points de vente, chaque formule ciblant une catégorie particulière de clients ou d'occasions d'achat, qui permet au distributeur d'assurer la commercialisation optimale des produits eu égard au type de clientèle visé ; optimisation du merchandising dans le point de vente (notamment en termes de catégorie de rattachement) ; soutien à l'immatériel de la marque par un cadre de vente adapté, par l'intervention d'un personnel de vente... ; montage d'opérations promotionnelles ; contribution à la réduction des coûts logistiques ; participation à la démarche d'innovation (remontée d'informations, tests...)... Ces prestations de services, qui apporteront une contribution de plus en plus décisive aux résultats des industriels au fur et à mesure que les distributeurs fonderont leur métier sur des compétences distinctives, ont bien sûr un prix... De leur côté, les fournisseurs peuvent valoriser leur connaissance des comportements des consommateurs vis-à-vis des familles de produits traitées et s'affirmer comme des partenaires efficaces des distributeurs pour l'optimisation des assortiments, des promotions et, plus généralement, en aidant les distributeurs dans leurs stratégies de différenciation et de rationalisation. La plupart des grands fournisseurs ont déjà revu leur organisation interne, délaissant leurs directions par marque au profit de directions par enseigne et par catégorie (*trade marketing*).

Le pouvoir de négociation croissant dont bénéficie la grande distribution (qui sortira encore renforcé du processus en cours de globalisation des achats) peut constituer une incitation pour les fournisseurs de grandes marques à tenter d'intégrer la distribution. Cette pratique est déjà répandue dans l'habillement. Elle pourrait trouver un effet d'accélérateur dans le développement du commerce électronique. Cette stratégie d'intégration de la distribution n'est sérieusement envisageable que pour les industriels dont l'offre est suffisamment large pour pouvoir apporter une réponse globale à une fonction de consommation. Les « confectionneurs de bouquets » qui, sous le couvert d'une marque forte, offrent aux consommateurs une large palette de biens et services complémentaires, paraissent à la fois particulièrement en phase avec les nouvelles tendances de la consommation et en position de force vis-à-vis de la distribution.

■ *L'orientation « technologie » ou la stratégie produit*

La deuxième voie stratégique concerne plus particulièrement les entreprises de taille moyenne à grande bénéficiant de compétences spécifiques leur permettant de mettre en avant une offre différenciée sur un segment plus ou moins étroit du marché. Nous pouvons ranger dans cette catégorie, dans l'alimentaire, les producteurs d'AOC ou de spécialités haut de gamme ; dans le non-alimentaire, ce positionnement peut être fondé sur une image très forte auprès d'un segment spécifique de consommateurs, ou sur un avantage technologique reconnu. On retrouve ce type de positionnement par exemple sur les marchés des articles de sport ou du bricolage. La position de force dont bénéficient les entreprises sur leur niche leur facilite l'accès aux rayons des distributeurs. Elles souffrent cependant souvent d'un rapport de force défavorable et de la tendance au resserrement de la composition des linéaires. L'image dont bénéficient les produits de ces entreprises peut leur permettre d'envisager l'intégration de la distribution (Guy Degrenne dans les arts de la table, Harmonia Mundi dans le disque). Elles trouvent là un moyen de mettre en avant la totalité de leur offre, de contrôler les conditions de commercialisation (qui peuvent constituer un aspect important de la composante immatérielle de leur offre) et de bénéficier d'un point d'observation privilégié des tendances du marché.

■ *La troisième voie : abandonner la gestion des actifs immatériels*

La troisième voie concerne les producteurs de produits de marque de « second rang », qui ne se placent sur les marchés qu'en position d'outsiders face aux grandes marques nationales. Ces producteurs sont les premières victimes du resserrement de l'offre de la grande distribution sur, d'un côté, les grandes marques leaders sur leur marché, et de l'autre, leur MDD. Il leur est de plus en plus difficile de conserver leur place sur des linéaires de plus en plus disputés. Les distributeurs ne courent pas un grand risque d'évasion de leur clientèle en cas d'élimination de ces produits. Le pouvoir de négocia-

tion des fournisseurs est alors très défavorable et l'accès aux linéaires se monnaye au prix fort, au point quelquefois de remettre en cause l'équilibre financier de l'industriel et sa capacité à mobiliser les moyens nécessaires à la promotion de sa marque et, en amont, le niveau de qualité des produits ou leur caractère innovant nécessaires à la différenciation de la marque.

Pour ce type de fournisseurs, la situation actuelle relève de l'équilibre instable et, pour beaucoup, la pérennité de l'entreprise consiste soit à se donner les moyens de s'affirmer parmi les leaders de leur marché (ce qui, étant donné l'ampleur des moyens nécessaires, est réservé à de grandes entreprises), soit à se résigner à abandonner les fonctions marketing à la distribution. Cette troisième voie comporte une option basse et une option haute.

- *L'option basse : la sous-traitance technique*

L'activité de ces producteurs est concentrée sur les seuls aspects industriels. Ils produisent soit des MDD en sous-traitance pour les distributeurs, soit des gammes de produits premiers prix dont la marque, inconnue du grand public, n'est l'objet d'aucun effort de promotion, n'émet aucun signal de qualité et n'est porteuse d'aucune valeur immatérielle. Ces entreprises peuvent également fonder leur activité sur les politiques d'externalisation menées par les industriels producteurs de grandes marques.

Certaines entreprises ont enregistré de très belles trajectoires en s'inscrivant de manière offensive dans cette troisième catégorie de fournisseurs. On cite souvent le fabricant de chocolat Cantalou ou le spécialiste des produits laitiers Senoble qui ont réussi à s'affirmer parmi les poids lourds de leur secteur tout en étant quasiment inconnus du grand public.

La position de ce type de fournisseurs à l'égard de la grande distribution est très inégale. Elle dépend fondamentalement de la capacité du fournisseur à mettre en avant des avantages exclusifs en termes de productivité, de qualité, de flexibilité, ou de capacité innovatrice. Les producteurs dépourvus de tels éléments de différenciation, et donc facilement interchangeables par les distributeurs, se trouvent cantonnés dans le rôle de simples exécutants, en position de quasi-intégration vis-à-vis des distributeurs qui les font travailler. Leur apport principal est d'éviter au distributeur d'avoir à s'engager dans la gestion directe de la production et dans la propriété de l'outil, qui comporterait pour lui l'inconvénient d'une excessive rigidité entravant sa capacité de redéploiement. Ainsi, le fournisseur qui n'a que son outil industriel à mettre au service du distributeur se trouve perpétuellement menacé de ne pas voir son contrat renouvelé, au profit d'un autre sous-traitant plus productif, plus réactif, prêt à se contenter de profits plus modestes encore..., que le distributeur aura peut-être déniché à l'autre bout de la planète.

- *L'option haute : le partenariat élaboré*

Le statut de producteur de MDD peut cependant se révéler pertinent et rentable lorsque le producteur est capable de se hisser au statut de partenaire du distributeur en lui apportant une contribution importante à sa stratégie de création de valeur ajoutée commerciale. Au-delà de l'outil de production, ce que l'industriel peut apporter de plus précieux au distributeur est une forte capacité d'innovation permettant de suivre ensemble un processus de co innovation devant aboutir à la mise sur le marché de produits exclusifs et innovants, se démarquant de ceux des grandes marques. La mise en avant d'une forte capacité d'innovation renforce la position de l'industriel lors des négociations en lui conférant des éléments de différenciation par rapport à ses concurrents. L'engagement dans une démarche partenariale avec le distributeur mène à la construction d'une « rente relationnelle », c'est-à-dire à l'apprentissage des besoins et des contraintes des deux parties, à l'élaboration d'une compréhension mutuelle et de codes de conduite, à la construction progressive d'une relation de confiance..., autant d'éléments qui incitent les deux contractants à inscrire la relation dans la durée, sur la base d'un partage équitable des bénéfices qui en découlent.

L'entreprise industrielle qui aura su faire reconnaître sa maîtrise de compétences pointues aura également vocation à occuper le statut de partenaire au sein des réseaux animés par les industriels confectionneurs de bouquets.

TROISIÈME PARTIE :
APPROCHE SECTORIELLE

INTRODUCTION

L'objet de cette troisième partie de l'étude consiste à examiner comment se traduisent les grandes tendances de la consommation analysées dans la seconde partie au niveau de six secteurs industriels de production de biens de consommation (photographie, chaussure, articles de sport, électroménager, bricolage, électronique grand public).

Ces secteurs apparaissent suffisamment différents pour couvrir un échantillon représentatif des situations rencontrées dans l'ensemble de l'industrie manufacturière des biens destinés majoritairement aux ménages. Chacun de ces six secteurs recouvre néanmoins un ensemble de situations particulières suffisamment hétérogènes – tant au niveau des compétences d'entreprises que des marchés auxquels celles-ci s'adressent – pour proscrire toute conclusion qui serait trop restrictive quant à la stratégie à adopter dans un secteur déterminé[120].

En dépit de ces différences, la plupart des secteurs de biens de consommation industriels font face à un contexte économique assez similaire : la construction d'une trajectoire de développement sur la seule base d'une dynamique de croissance reposant essentiellement sur la progression de l'équipement des ménages n'est plus concevable. Il apparaît donc essentiel dans ces secteurs de trouver de nouveaux ressorts à la croissance.

L'hétérogénéité des modes de fonctionnement des six secteurs d'activité ne doit pas conduire à sous-évaluer la pertinence de l'analyse transversale proposée dans la partie précédente. En effet, les fabricants et les distributeurs s'adressent tous peu ou prou aux mêmes consommateurs. De fait, ils doivent faire face aux mêmes tendances qualitatives qui font évoluer les comportements de consommation et d'usage des produits (élévation du niveau de qualification des acheteurs qui disposent d'une culture de plus en plus éprouvée de la consommation, versatilité croissante des comportements à l'égard des produits et des marques, clientèle plus difficile à cerner du fait d'arbitrages reposant davantage sur les préférences individuelles que sur les déterminants socio-économiques, plus grande implication de chaque consommateur dans l'élaboration du « bouquet » de produits et de services susceptible de répondre à ses attentes, etc.). Néanmoins, chaque secteur étudié est plus ou moins affecté par chacune des tendances décrites précédemment. Ainsi, le fonctionnement du secteur du bricolage apparaît très sensible à la personnalisation croissante de la demande tandis que le secteur des articles de sport est davantage affecté par la versatilité croissante des pratiques et des marchés.

L'évaluation des options possibles de stratégies industrielles dépend également dans chaque secteur de la place occupée par les distributeurs. En effet, le degré de concentration de la distribution des produits du secteur et la place des autres formes de commerce organisé déterminent pour une large part le pouvoir de négociation des distributeurs et la nature des relations industrie commerce. A ces éléments s'ajoutent le poids et le positionnement des marques de distributeurs qui structurent également l'univers des stratégies industrielles possibles.

[120] La prise en compte du type de schéma organisationnel adopté par les entreprises apparaît également insuffisant à expliquer l'hétérogénéité intrasectorielle des stratégies des firmes et leurs succès. Cf. MOATI Ph. et POUQUET L., «*Les nouvelles logiques productives dans les PMI : déterminants et impact sur les performances*», Cahier de recherche du CRÉDOC, n°98, 1998.

PHOTOGRAPHIE



L'industrie de la photographie traverse une phase de profonds bouleversements qui trouvent majoritairement leur origine dans la diffusion de la technologie numérique. Cette évolution du procédé technique a pour conséquence de redistribuer radicalement les rôles respectifs des différents acteurs industriels au sein de la filière. De façon un peu caricaturale, les spécialistes de l'informatique et de l'électronique gagnent progressivement du terrain sur les chimistes.

Si le rôle moteur de l'offre dans les transformations du marché est indéniable, il apparaît que le succès des innovations technologiques repose largement sur leur adéquation avec les attentes d'une grande partie des utilisateurs particuliers. L'examen de ces attentes tend à montrer les fortes aspirations des consommateurs en matière de facilité d'emploi du matériel photographique, attentes qui semblent comblées par les nouveaux produits qui accumulent les bons résultats.

Parallèlement, la diffusion des nouvelles technologies contribue à faire évoluer les usages de la photographie. Les envois d'images par courrier électronique se multiplient, le recours à des illustrations dans l'élaboration de documents divers progresse également, tandis que les modalités de stockage et de partage des photos commencent à évoluer.

Compte tenu du positionnement de l'industrie nationale en matière photographique – celle-ci ne compte plus dans ses rangs de fabricants d'appareils destinés au grand public depuis des décennies, mais des producteurs de papiers, de films et d'accessoires – les grands enjeux du secteur portent autant sur l'évolution des pratiques photographiques que sur le type de matériels utilisés.

Certes, le cercle des adeptes de la photographie argentique devrait contribuer à maintenir un niveau de demande significatif pour la technologie traditionnelle, d'autant plus que les freins à la diffusion du numérique ne manquent pas : prix élevé des appareils, qualité des images encore inférieure à celle de l'argentique, subordination de la diffusion de la photographie numérique à celle de l'informatique domestique... Toutefois, en 1999, les ventes d'appareils numériques ont dépassé pour la première fois celles des appareils reflex en valeur.

Au total, il semble que la diversité des utilisations de la photographie se révélera plutôt favorable à une certaine complémentarité entre les différents matériels qui permettra au consommateur, de plus en plus souvent multi équipé, de recourir au type d'appareil (numérique ou argentique, simple ou sophistiqué...) et aux services (tirages papier, numérisation...) en adéquation avec chacune de ses pratiques photographiques (familiale, créative...).

1 LES ÉVOLUTIONS DES ATTENTES DES CONSOMMATEURS

L'analyse du secteur photographique porte simultanément sur la demande de matériels durables (appareils, accessoires...) et sur les consommables (films, papiers...). L'étude traitant des conséquences industrielles des évolutions de la consommation des ménages, l'analyse de la demande photographique se limite aux segments grand public. Les secteurs de la photographie journalistique ou artistique professionnelle ne seront donc pas abordés.

1.1 L'équipement photographique des ménages et les tendances récentes de la consommation

■ *Une forte diffusion de l'équipement photographique*

La photographie, cet « art moyen[121] », présente un degré élevé de diffusion dans la population. Le niveau d'équipement des ménages en appareils photographiques atteignait 93 % en 1998[122]. Par ailleurs, 65 % des individus de 15 ans et plus possédaient en 1997[123] dans leur foyer un ou plusieurs appareils photo simples tandis que 35 % disposaient au moins d'un appareil plus perfectionné[124]. Le taux de possession de ce second type d'appareils est le plus élevé chez les diplômés de l'enseignement supérieur (62 %) et chez les cadres (67 %).

Niveau d'équipement et degré d'utilisation du matériel photo vidéo (en %)

Sur 100 Français de 15 ans et plus	1989	1997
Possèdent dans leur foyer		
Un ou plusieurs appareils photo simples	63	65
Un ou plusieurs appareils photo plus perfectionnés	34	35
Un ou plusieurs caméscopes	2	17
Une ou plusieurs caméras	9	7
Ont utilisé personnellement au cours des 12 derniers mois		
Un ou plusieurs appareils photo simples	48	48
Un ou plusieurs appareils photo plus perfectionnés	28	27
Un ou plusieurs caméscopes	1	13
Une ou plusieurs caméras	6	1

(Source : DEP - Ministère de la Culture)

■ *Le marché des appareils est dynamisé par le rythme élevé des innovations technologiques*

En dépit du niveau élevé de l'équipement des ménages, les ventes d'appareils photographiques (2,2 millions d'unités en 1998) ne peuvent être uniquement considérées comme des achats de renouvellement. La décomposition de la consommation par type d'appareils montre en effet la part croissante occupée dans les ventes par les matériels apparus récemment sur le marché (technologie APS[125], appareils numériques).

---

[121] BOURDIEU P. et alii, *Un art moyen*, Éditions de Minuit, Paris, 1965.

[122] Source GfK, chiffre cité dans *Les chiffres de la photographie en France et en Europe*, Observatoire des professions de l'image, édition 1999.

[123] DONNAT O., *Les pratiques culturelles des Français*, DEP, Ministère de la Culture, La Documentation Française, 1997.

[124] Le caractère perfectionné de l'appareil est laissé à la discrétion de la personne interrogée.

[125] Pour Advanced Photo System, procédé qui autorise la déclinaison des images en trois formats différents (panoramique...) en enregistrant sur le film l'option retenue lors de la prise de vue. Cette information sera ensuite automatiquement décodée lors du tirage des épreuves afin de produire sur papier le format choisi par l'utilisateur lors de la prise de vue.

Ventes d'appareils photographiques selon le type

	En milliers (98)	En % du total (98)	TCAM[126] 96-98
Compact 24x36	1 262,5	56 %	-3 %
Compact APS	637,5	28 %	79 %
Reflex 24x36	253,5	11 %	7 %
Reflex APS	25,5	1 %	46 %
Numérique	80,0	4 %	139 %
Total Compacts	1 900,0	84 %	11 %
Total Reflex	279,0	12 %	9 %
Total APS	663,0	29 %	77 %
Total	*2 259,0*	*100 %*	*13 %*

(Source : SIPEC)

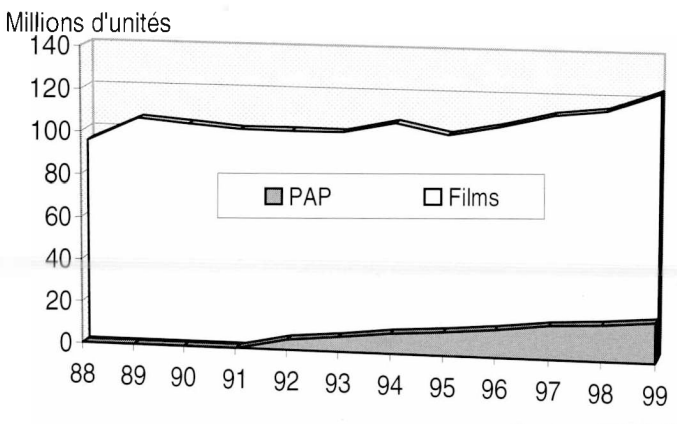
Le dynamisme affiché par le marché des appareils photographiques apparaît donc comme une conséquence du succès de la diffusion des innovations technologiques qui parviennent à stimuler la consommation dans un secteur où la durée de vie des matériels pouvait apparaître *a priori* comme un frein à l'intensité des renouvellements. Même le marché des objectifs interchangeables (319 000 unités vendues en 1998) a enregistré une progression de 10 % sur les deux dernières années alors que l'essentiel des achats se portent sur des appareils compacts.

Toutefois, cette bonne santé du marché des appareils n'intéresse l'industrie nationale des biens de consommation qu'en raison des externalités positives qu'elle génère sur les autres segments de la photographie, à savoir sur les ventes de films et de services.

■ *La consommation de films et papiers*

Actuellement, 82 % du chiffre d'affaires de la photographie est généré par la vente de films et leur développement[127]. Compte tenu de la nature de la production industrielle nationale de produits liés à la photographie, la consommation des supports photographiques apparaît comme le segment stratégique de la demande dont les évolutions sont susceptibles d'avoir un impact important sur le positionnement et les performances des offreurs présents sur le territoire national.

Ventes de films photo en France



Source : SFSS-FFII

[126] Taux de croissance annuel moyen.

[127] *Les chiffres de la photographie en France et en Europe*, op. cit.

La demande de supports pour la photographie est actuellement encore largement composée de films traditionnels destinés à des tirage sur papier (les diapositives représenteraient 2 à 3 % de ce total). Selon les Comptes nationaux, la consommation de surfaces sensibles a connu un léger recul (-0,6 % sur la période 1990-1996) en volume au début des années 1990 et enregistre une reprise spectaculaire au cours des dernières années de la décennie (+3,0 % pour la période 1996-1998), en raison notamment du succès remporté par les nouveaux formats (doublement des ventes de films APS en 1998 et 7,7 % de croissance pour les prêts-à-photographier selon le SFSS-FFII). Au total, les ventes de films atteignent 131 millions d'unités en 1998.

A moyen terme, la croissance de la consommation de films semble donc dépendre principalement de deux types de déterminants, les premiers étant liés à la conjoncture économique et sociale[128], les seconds relevant davantage de la capacité des innovations technologiques à stimuler la demande de films argentiques.

Pourtant, le grand défi à relever à plus longue échéance par les industriels du film et des papiers photographiques dépasse en amplitude l'effet de ces deux moteurs naturels. La diffusion du numérique constitue une rupture technologique fondamentale dans le type de supports utilisés ; elle a donc des conséquences importantes dans la reconfiguration de l'offre de produits et de services liés aux activités photographiques.

1.2 L'évolution des pratiques photographiques

L'enquête sur les pratiques culturelles des Français[129] rappelle que seuls 17 % des ménages ont déclaré ne pas avoir utilisé leur appareil photo au cours de l'année écoulée. Avec un taux de pénétration de l'équipement de 93 %, la pratique photographique apparaît donc comme un phénomène largement répandu dans l'ensemble de la population. Cette forte diffusion de la pratique ne semble pas devoir nuire à la poursuite de son développement. En effet, les jeunes adultes apparaissent également comme les utilisateurs les plus assidus de leur appareil photo[130], ce qui laisse à penser que les effets de génération seront plutôt favorables à une intensification de la pratique photographique.

A la fin des années 1980, la pratique photographique apparaissait déjà fortement polarisée autour de la famille[131]. Ce résultat s'est confirmé au cours de la décennie suivante, l'utilisation de l'appareil étant sensiblement plus fréquente chez les ménages comprenant des jeunes enfants[132]. Par ailleurs, l'intensité de la pratique photographique semble également être corrélée positivement à l'importance des relations de sociabilité. A quatorze ans, deux adolescents sur trois prendraient des photos régulièrement[133] mais l'intensité de la pratique photographique se réduit ensuite pour redémarrer avec l'arrivée des enfants.

■ *Les déterminants de l'intensité de la consommation photographique*

L'examen des comportements de consommation de produits et services photographiques transcende quelque peu les clivages sociodémographiques traditionnels[134]. En effet, l'importance de la diffusion

---

[128] L'élasticité-revenu de la consommation du poste «surfaces sensibles» s'établit à 1,7.

[129] ibid.

[130] ibid.

[131] MORMICHE P., «La photographie amateur», *INSEE Résultats* n°42, Consommation et Modes de vie, déc. 1989.

[132] DONNAT O., op. cit.

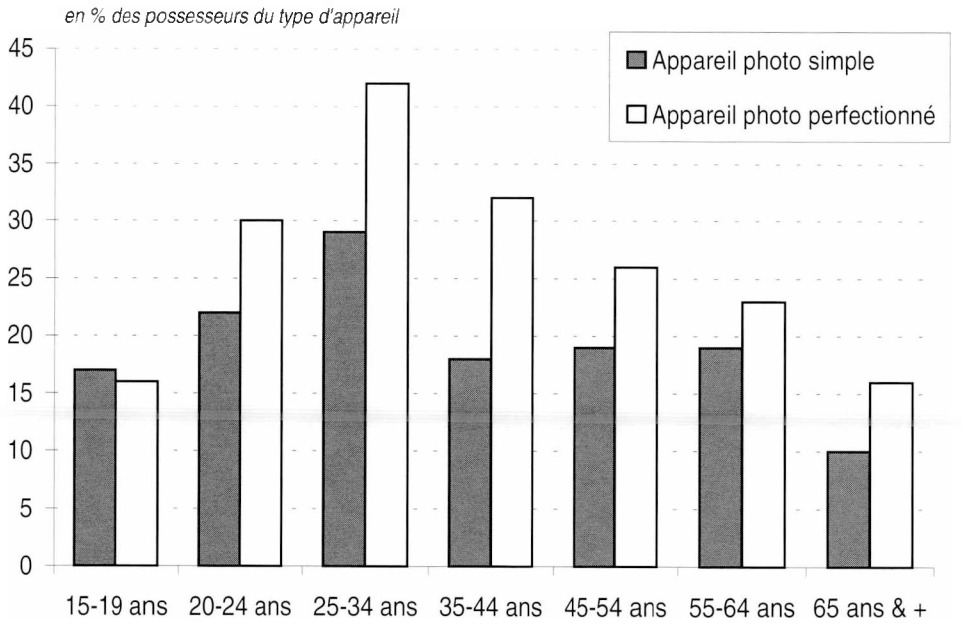
[133] MERMET G., *Francoscopie*, Larousse, 1997.

[134] Cf. graphiques en annexe calculés à partir de l'enquête Budget des ménages de 1995 conduite par l'INSEE.

du matériel dans l'ensemble des tranches de la population semblerait *a priori* constituer un élément susceptible de contribuer à une certaine homogénéisation des pratiques photographiques des ménages. Pourtant, l'analyse de leurs dépenses souligne l'impact prééminent des caractéristiques socio-économiques suivantes :

- **La présence de jeunes enfants dans le foyer** a un impact très largement positif sur l'intensité de la pratique photographique, en particulier sur les achats de films et le recours aux services de développement et de tirage. Elle explique aussi largement les achats d'appareils. Quant au caméscope, la date de son entrée dans un foyer présente une corrélation extrêmement forte avec la naissance du premier enfant.
- **Les personnes âgées** sont encore nettement sous-consommatrices de produits et services photo. L'intensité de ces dépenses décline sensiblement après 55 ans. Plusieurs éléments paraissent pourtant devoir réduire cet écart à moyen terme : en premier lieu l'intensification des pratiques de loisirs (excursions, sorties, relations sociales et familiales...) chez les seniors qui va de pair avec une augmentation des occasions d'utiliser le matériel photographique ; mais également l'attrait du multimédia et de la photo numérique pour les grands-parents qui souhaiteraient disposer d'envois réguliers de clichés de leurs petits-enfants.
- **L'effet du niveau du revenu** apparaît extrêmement marqué, en particulier pour les dépenses de services photographiques qui atteignent un montant moyen huit fois plus important dans la tranche de revenu la plus élevée comparativement à la tranche de revenu la plus modeste. Cet écart est sensiblement le même pour les achats de films et de pellicules, ce qui tend à confirmer la valeur assez élevée de l'élasticité-revenu (1,7) calculée sur séries agrégées au niveau macroéconomique. L'existence d'un marché de passionnés se traduit par un profil très particulier des acquéreurs d'appareils d'occasion – les jeunes cadres aisés et urbains sont nettement surreprésentés dans cette clientèle – où la dépense moyenne atteignait 2 000 F en 1995, soit un montant supérieur au panier moyen consacré à l'achat d'un appareil neuf à cette date.

Proportion d'utilisateurs fréquents selon le type d'appareil photographique



(Source : DEP - ministère de la culture)

Les éléments de distinction subsistent, notamment sous l'effet de la diffusion des nouveaux matériels qui constituent encore aujourd'hui des appareils à prix élevés[135]. En effet, les acquisitions d'appareils photographiques numériques se font principalement dans les ménages déjà équipés en matériel traditionnel.

■ *L'approche typologique des consommateurs*

La population d'amateurs avertis pourrait constituer la première catégorie d'une classification des consommateurs de matériel photographique, dont les éléments de distinction tiendraient à la fois à l'intensité de la pratique (montant des dépenses de consommation de matériels et de services), à sa nature (noir et blanc, diapositives...) et au degré élevé de leur équipement (plusieurs appareils, objectifs interchangeables...).

Pour la grande majorité des individus qui ne présentent pas un tel degré d'implication, la segmentation des comportements de consommation pourrait reposer sur l'intensité de la pratique. On pourrait par exemple adopter une ligne de partage entre les consommateurs réguliers et les utilisateurs plus occasionnels.

Pourtant, ce type de présentation de la clientèle photographique – qui repose sur des typologies nécessairement simplificatrices – pourrait être fragilisé par l'éclatement des comportements de consommation individuels et par la multiplication des utilisations complémentaires au sein d'un même ménage. En effet, la progression du multi équipement en appareils de types différents, et les usages complémentaires qui en sont faits, semblent être de nature à plaider davantage pour une segmentation des utilisations que pour une taxinomie des utilisateurs. Comme dans d'autres secteurs d'activité, la diffusion des nouveaux matériels se réalise en premier lieu dans les foyers déjà équipés d'autres types d'appareils, et l'utilisation des nouveaux produits s'exerce de façon plutôt complémentaire à celle des autres types d'appareils.

1.3 Éléments prospectifs relatifs à la demande photographique

La pratique photographique privée relève d'un processus individuel qui correspond du point de vue des consommateurs à un certain nombre d'éléments d'utilité (créer des images, partager ses clichés...) et à des facteurs de désutilité (transporter un appareil avec soi, prendre les photos, assurer les bons réglages de l'appareil, payer les produits et les services, se déplacer pour déposer son film puis pour récupérer ses épreuves...).

A chacune des étapes du processus de la pratique photographique (prise de vue, développement et tirage...) correspondent des arbitrages des consommateurs qui s'exercent à deux niveaux, entre différentes activités concurrentes de loisirs et entre différentes modalités d'exercice de la pratique photographique.

1.3.1 Évolution des modes de vie et des pratiques photographiques

■ *Multiplication des occasions de pratique et diversification de l'équipement*

Dans un contexte d'équipement élevé des ménages, la stimulation des ventes d'appareils et de matériels photographiques ne semble pouvoir se réaliser que par une augmentation du nombre d'appareils par ménage. En effet, pour des appareils qui présentent une espérance de vie plus longue que la majorité des biens durables, la dynamique de renouvellement passe vraisemblablement par une diversification des types d'appareils possédés au sein d'un même foyer.

L'adoption d'un schéma comportemental plus individuel par les membres d'un foyer apparaîtrait donc comme une évolution favorable à la consommation de matériels photographiques. Ce phénomène s'ac-

[135] 4 600 Francs en moyenne pour un appareil numérique.

compagnerait alors nécessairement d'une déclinaison des types d'appareils afin de mieux correspondre aux attentes individuelles. Les caractéristiques des produits lancés récemment sur le marché – comme les appareils à double poignée en plastique coloré destinés aux enfants ou d'autres matériels qui présentent un positionnement extrêmement ciblé sur le plan des fonctionnalités, des performances et du prix – semblent abonder en ce sens.

Le développement d'un schéma de multi équipement diversifié au sein des ménages devrait s'accompagner d'une augmentation des occasions de recourir à l'un de ses appareils photographiques pour une utilisation particulière. Le développement des ventes d'appareils prêts-à-photographier (7,7 % en 1998[136]), apparus à la fin des années 1980, va également dans le sens d'une augmentation conjointe des usages et des matériels. Leur emploi correspond le plus souvent à une utilisation complémentaire à celle des appareils standards, ce qui provoque le succès de ce type de produits. Grâce notamment aux appareils prêts-à-photographier, les enfants commenceraient leur apprentissage en matière photographique vers l'âge de dix ans, voire quelques années plus tôt pour certains d'entre eux.

■ *La pratique photographique et le développement des pratiques de loisirs*

Le développement des pratiques de loisirs est incontestablement favorable à la consommation de matériels et de consommables photographiques. En particulier, l'augmentation de la fréquence des voyages et des courts séjours à l'extérieur du domicile devrait continuer à stimuler les achats de services liés à la photographie. La diversification des destinations de vacances – qui résulte en partie de la baisse des tarifs du transport aérien – assure un intérêt accru à la photographie. L'intensification et la densification des loisirs des seniors apparaissent également comme un facteur favorable au secteur.

Néanmoins, l'importance accordée à la sphère privée et aux liens sociaux devrait tout autant bénéficier à la pratique photographique. En effet, un examen des clichés montrait il y a quelques années que 65 % des photos représentaient des personnes[137], soulignant un des rôles de la photographie privée : la mise en évidence de l'intégrité familiale. Les cas de grands-parents s'équipant en multimédia pour pouvoir suivre – par photos interposées envoyées par courrier électronique – les événements qui rythment la vie de leurs petits-enfants ne constituent pas que des cas isolés.

■ *Les velléités créatives des consommateurs et leur rôle de coproduction*

En raison de la déformation structurelle du budget des ménages vers des besoins dits supérieurs, les comportements à l'égard de la consommation traduisent de façon croissante une volonté d'accomplissement et d'épanouissement personnel.

Or, la sphère de la pratique photographique constitue un champ d'opportunités particulièrement fertile pour répondre à ces attentes des consommateurs. Certaines études avaient pu montrer à ce propos l'impact qu'avaient les clichés des Henri Cartier-Bresson, Robert Capa ou autres Man Ray sur les choix de sujets et de prises de vue des amateurs avertis.

Cette évolution semblerait se diffuser à l'ensemble des pratiques photographiques. C'est le sens de l'innovation proposée par les appareils APS qui offrent un plus en matière de possibilités de formats d'images (trois actuellement). L'APS apparaît donc comme une première étape vers une plus grande personnalisation de la pratique photographique, un compromis accessible offrant simultanément modularité et facilité d'utilisation. Toutefois, l'enjeu de la volonté créative des consommateurs dépasse largement cette étape intermédiaire.

Une seconde étape, sensiblement plus avancée dans cette direction, semble encore une fois passer par le recours aux nouvelles technologies. En réintégrant dans la sphère du consommateur les phases de recadrage, de retouche d'images, de réalisation de montages, l'utilisation des logiciels dédiés à la photographie décuple les possibilités de production personnalisée des consommateurs. La numérisation des images – à partir d'appareils numériques ou de clichés standards scannés – multiplie également les

[136] Source : SFSS/FFII.

[137] MOULIN R., «Photographie et société», in *Encyclopédia Universalis*, 1995.

usages possibles de la photographie (partage via le courrier électronique, autres types de présentation et de diffusion, intégration dans une application multimédia...).

1.3.2 Les attentes des consommateurs en matière de technologie

Sur un marché où l'espérance de vie de certains matériels dépasse parfois celle des utilisateurs, la perméabilité des consommateurs aux sollicitations du marché pourrait surprendre. Cependant, l'essentiel du dynamisme de la consommation photographique provient d'innovations technologiques qui modifient les formats des films, des épreuves et les types d'appareils.

Pourtant, si le rôle de l'offre comme fournisseur d'impulsions au marché est indéniable, une des clés du succès des innovations – dans cette activité comme dans tout autre – réside dans la capacité des nouveaux produits à répondre à des attentes plus ou moins clairement exprimées par les consommateurs. Celles-ci se résument souvent simplement à quelques attributs des produits communs à l'ensemble des biens à forte densité technologique[138].

■ Les attentes de portabilité des matériels

Les attentes en matière de portabilité du matériel photographique ont permis le développement d'appareils de plus en plus compacts – certains furent qualifiés de *pocket*[139] – encore plus facilement transportables que les appareils reflex à objectifs interchangeables, domaine dans lequel la portabilité relative du matériel était assurée dès les années 1920 avec la production en masse du Leica[140]. Le développement des prêts-à-photographier a également contribué à autoriser des utilisations photographiques complémentaires dans des circonstances de lieu, de temps et d'objet où le transport de l'ensemble du matériel plus perfectionné ne se justifie pas aux yeux de certains utilisateurs.

Compte tenu de l'encombrement globalement assez réduit des appareils photo actuels, il ne semble pas qu'une plus grande portabilité des appareils photographiques constitue à terme une attente des ménages fortement prononcée. Le déclin du format 110 semblerait plutôt plaider en faveur de cette hypothèse.

Néanmoins, et vraisemblablement à plus long terme, on doit s'interroger sur les enjeux que représenterait sur les pratiques photographiques, et donc la consommation de supports et de services, la diffusion d'appareils extrêmement miniaturisés (comme les modèles APS Ixus de Canon ou T550 de Kodak) qui pourraient être accessibles en permanence.

■ Les attentes de praticité

Comme cela a été évoqué dans la partie de cette étude consacrée aux attentes des ménages en matière d'innovation technologique[141], l'accroissement des fonctionnalités offertes par les matériels ne recueille l'adhésion des consommateurs qu'à la condition que ces innovations soient suffisamment faciles d'utilisation. Il est admis que le mode tout automatique est largement privilégié par la majorité des utilisateurs d'appareils qui offrent un éventail de possibilités bien plus large.

Plusieurs évolutions du marché de la photographie semblent traduire l'adhésion des consommateurs aux produits offrant davantage d'aspects pratiques, en particulier :

- la progression des ventes d'appareils compacts au détriment des reflex ;
- l'augmentation des ventes des films à sensibilité élevée (400 et 800 ISO) qui autorisent des prises de vue sans lumière additionnelle dans des conditions de luminosité difficiles à des vitesses d'obturation raisonnables ;

---

[138] Cf. Partie 2 «*Les attentes des consommateurs en matière d'innovation technologique*».

[139] L'Instamatic de poche a été lancé en 1972.

[140] BOUZET A.-D., OLLIER B., «An 2000, les objets du siècle : le Leica», in *Libération*, 8 mai 1999.

[141] Cf. Chapitre 2.

- la généralisation du dispositif autofocus qui assure la mise au point automatique sur le sujet situé au centre de l'image ;
- le chargement automatique des films[142] ;
- les zooms directement intégrés au boîtier pour les appareils compacts et les flashs pour l'ensemble des appareils.

Ces évolutions étant désormais intégrées par une grande partie des appareils, c'est vraisemblablement désormais la technologie numérique qui devrait autoriser une relance des possibilités offertes en matière d'amélioration de la facilité d'utilisation des matériels, notamment en ce qui concerne le stockage des images et la possibilité d'évaluer instantanément la qualité des prises de vue[143].

■ *Les attentes en matière de rationalisation de la gestion du temps*

Le processus de la pratique photographique, de la prise de vue à la mise à disposition à domicile, reste une succession d'actes de consommation qui s'étalent sur une durée assez longue, relativement à d'autres pratiques de loisirs. Or, l'instantané s'est généralisé dans les modes de consommation (services minute, prestations sans rendez-vous...) et il y a peu à parier sur une augmentation de la capacité d'attente des ménages en matière photographique comme dans d'autres domaines.

Le Polaroïd a constitué un précédent en matière d'immédiateté, même si l'encombrement et les performances modestes des appareils ainsi que le caractère médiocre des tirages sur des papiers épais contenant des produits chimiques ont certainement nui à son succès commercial.

Pourtant, les attentes pour le « toujours plus vite » existent bel et bien en ce qui concerne le tirage des épreuves. La montée en puissance du poids des minilabs sur le marché des tirages et le succès des formules de développement en une heure en témoignent.

Dans ce domaine également, c'est vraisemblablement la diffusion de la technologie numérique qui pourrait relancer l'acuité des consommateurs pour des prestations offertes dans des délais encore plus rapides. L'enjeu est d'importance puisque cette évolution pourrait contribuer à évincer certains prestataires du processus de production de la photographie via la réintégration dans la sphère domestique des phases de retouches et d'impression des épreuves.

2 ANALYSE PROSPECTIVE DES STRATÉGIES INDUSTRIELLES

Après avoir rappelé la nature et la dimension de l'offre de produits industriels liés au secteur de la photographie, l'analyse des stratégies industrielles est réalisée en deux temps. Les options stratégiques qui visent à répondre à l'évolution des attentes des consommateurs sont examinées dans un premier temps. L'évolution des partenariats entre industriels et distributeurs fait l'objet du second volet de l'analyse.

2.1 Les acteurs et leur positionnement

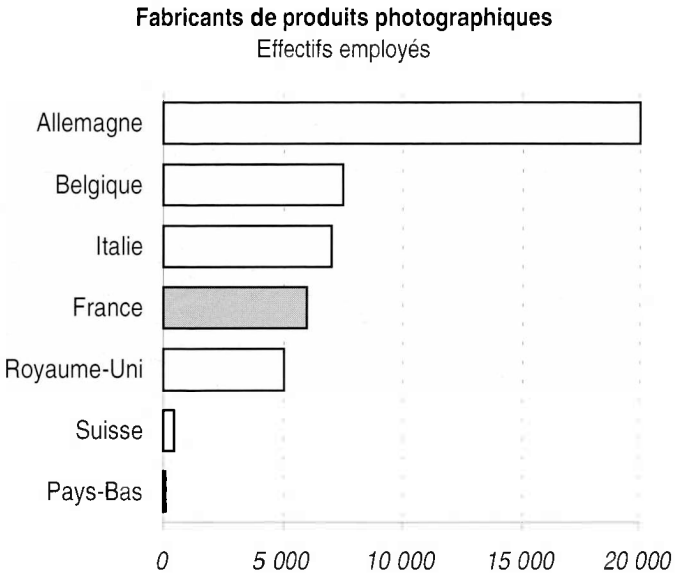
■ *L'offre nationale de produits industriels photographiques*

Selon la Fédération française des industries de l'image (FFII), on comptait 10 400 salariés travaillant en 1999 pour le compte des fabricants photo, parmi lesquels une partie importante assurent les activi-

[142] Le premier Instamatic Kodak à chargement automatique date néanmoins de 1963.

[143] Les nouveaux appareils Kodak Advantix Preview permettent de visualiser *ex ante* les prises de vue sur un écran LCD et de choisir le nombre d'exemplaires qui seront tirés par la suite.

tés de distribution des produits et services liés à la photographie et 2 400 personnes attachées à l'industrie du film et de l'équipement photo[144].



(Source : European Photographic Chemical Industry Association, 1999)

Le nombre d'entreprises précisément positionnées sur des activités de production de produits photographiques se limite en France à une vingtaine de firmes. Cependant, les enjeux de l'évolution de l'activité photo dépassent largement le cadre de ces activités industrielles.

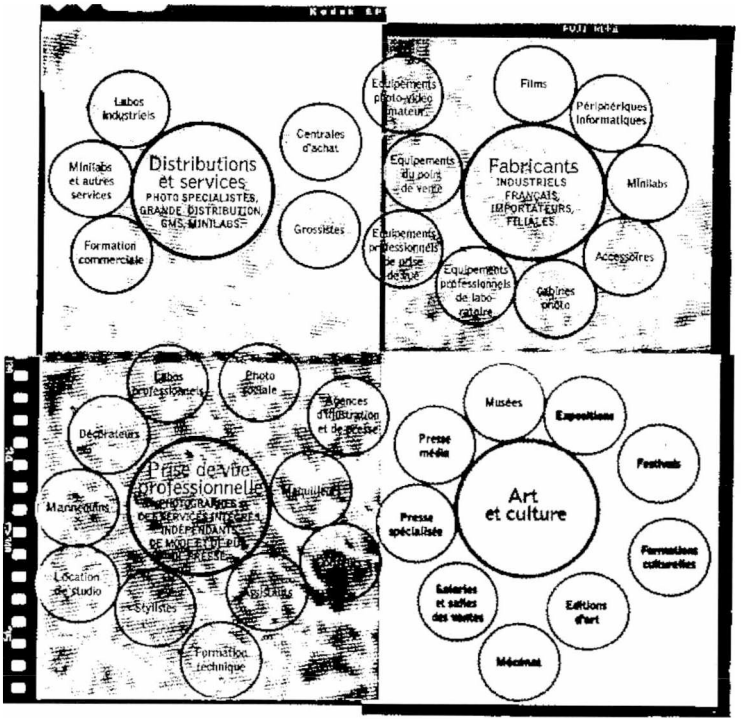
La production nationale de produits photographiques couvre principalement les champs suivants :

- les films photographiques et les prêts-à-photographier ;
- les papiers photosensibles ;
- les minilabs ;
- les cabines pour photographies d'identité ;
- les stations numériques ;
- les produits chimiques et les accessoires de laboratoire ;
- les accessoires (filtres, trépieds...) ;
- la réalisation de logiciels spécifiques de traitement, d'impression ou de compression d'images.

La fabrication de films émulsionnés est une activité à forte intensité technologique comportant en outre des exigences techniques qui imposent une production des films à grande échelle. Les barrières à l'entrée y sont donc extrêmement élevées et l'offre se réduit à un petit nombre d'opérateurs.

[144] *Les chiffres de la photographie en France et en Europe*, op. cit.

L'univers des activités photographiques



(Source : Observatoire des Professions de l'Image, 1999)

Les fabricants français de logiciels de traitement d'images sont plutôt spécialisés sur des applications de haute technicité. Le segment des logiciels généralistes de traitement courant des images (Adobe Photoshop, Intel Imaging, Paint Shop Pro, ACD-See...), qui bénéficient d'une large diffusion à destination du grand public et des entreprises non-spécialisées dans le traitement d'images, est nettement dominé par les Anglo-Saxons.

■ *L'évolution des circuits de distribution*

Avec 6 400 revendeurs spécialisés, le réseau de distribution des produits photographiques apparaît relativement dense. Selon GfK, il réalisait en 1998 un chiffre d'affaires total de 17,9 milliards de francs dont 9,1 milliards pour les travaux photo.

Une évolution majeure de la distribution de produits photographiques est la montée en puissance du commerce organisé non-spécialisé, notamment de la grande distribution alimentaire. En une quinzaine d'années, la part de marché des hypermarchés est passée de 4 % à près de 10 % du total des ventes de produits d'optique et de photographie (la part de marché des GMS est nettement plus élevée dans la photo. Ces derniers ont bénéficié de la progression des ventes d'appareils prêts-à-photographier qui se réalisent majoritairement en grandes surfaces. Par ailleurs, la diversification de l'offre de la grande distribution dans le cadre de stratégies de développement extensives s'est traduite par un développement de la taille des rayons photo. L'autre tendance marquant la structuration de la distribution de produits photographiques est la diversification des canaux de ventes qui profite plutôt aux commerçants non spécialistes.

Répartition des ventes au détail : Optique - Photo

	En % du total (1987)	En % du total (1995)	Tendance
Hypermarchés	3,6 %	9,5 %	↗
Non-alimentaire non-spécialisé	5,9 %	10,2 %	↗
Grands magasins	4,1 %	4,3 %	→
VPC	0,8 %	2,0 %	↗
Autres	1,0 %	3,9 %	↗
Non-alimentaire spécialisé	90,6 %	80,1 %	↘
Optique-photo	88,2 %	76,2 %	↘
Autres (équipement du foyer...)	2,4 %	3,9 %	↗
Total	*100,0 %*	*100,0 %*	

(Source : INSEE, Comptes du commerce, 1985-1998)

La part de marché de la vente par correspondance se limite actuellement à 2 % du volume total des ventes. Au delà de la progression du poids de la VPC dans la distribution de produits et services photographiques au cours de la dernière décennie, c'est le développement de la transmission des images en ligne qui devrait bouleverser de façon radicale la configuration du marché du tirage photo dans les années à venir.

2.2 Les stratégies d'adaptation des industriels de la photo

Comparativement à d'autres secteurs d'activité, les grands enjeux de l'industrie photographique à moyen terme concernent moins la sauvegarde d'une situation présente que la capacité à aborder dans de bonnes conditions la période de rupture technologique qui se profile. Certes, l'ère du « tout numérique » n'est pas nécessairement à l'ordre du jour des prochaines années et la pérennité des spécialistes de la technologie argentique n'est vraisemblablement pas remise en question à moyen terme, tout au moins pour les entreprises qui disposeront d'un avantage comparatif suffisant dans cette technologie. Néanmoins, le virage du numérique constitue une évolution suffisamment structurante pour qu'elle bénéficie d'une place privilégiée dans cette analyse.

■ *Les défis du numérique*

Le déplacement du centre de gravité du marché vers le numérique constitue l'enjeu majeur des prochaines années autant pour les producteurs de films et de papiers que pour les fabricants de logiciels d'images ou d'accessoires photographiques, sans oublier les fournisseurs de services en ligne.

La diffusion du numérique aura incontestablement un impact sur le nombre de tirages demandé. La possibilité offerte par les appareils numériques d'éliminer instantanément certaines prises de vue jugées sans intérêt pourrait contribuer à réduire le nombre de tirages des clichés confiés aux laboratoires professionnels. A l'opposé, l'internalisation dans la sphère domestique de l'activité d'impression devrait être favorable à une utilisation intensive de papier pour le tirage d'épreuves à domicile.

La consommation de supports photographiques dépend de la propension des ménages à intégrer dans la sphère privée les activités de développement et de tirage des épreuves selon un schéma type : réalisation des prises de vue avec un appareil numérique, stockage immédiat des images sélectionnées, transfert du contenu de la cartouche mémoire vers un micro-ordinateur, conservation des images sur fichiers informatiques ou tirage des épreuves à l'aide d'une imprimante.

La diffusion du numérique implique bon nombre de substitutions de supports au premier rang desquelles se trouvent les supports d'enregistrement des images. La photographie numérique fait appel à des cartouches mémoires de stockage des clichés et rend caduque l'emploi des films chimiques. Elle provoquerait également des effets de substitution au profit des papiers pour imprimante au détriment

de papiers photo émulsionnés, et la visualisation des images à l'écran réduirait globalement le recours au papier.

Enfin, le développement de l'utilisation des logiciels de retouche d'images – qui offrent une souplesse d'utilisation et des possibilités d'actions quasiment sans limite – pourrait sérieusement entamer la pertinence de l'utilisation de filtres optiques.

L'adoption du numérique par les ménages aurait par ailleurs d'importants effets structurants sur le mode de fonctionnement de l'offre de matériels et de services photographiques.

■ *La diffusion du numérique étend considérablement le champ concurrentiel*

Les perspectives de croissance des marchés liés à la photographie numérique incitent les industriels d'horizons divers à investir le domaine de l'image. De nouveaux intervenants prennent des positions significatives dans le monde de la photographie en basant leur développement sur la logique d'exploitation de leur maîtrise de la technologie de la numérisation des images.

Cette orientation stratégique concerne plusieurs familles d'intervenants :

- Les fabricants de matériels, de supports et de logiciels informatiques

Dans un système photographique numérique, plusieurs opérations (numérisation, stockage, retouches, impression des images) font appel à des technologies ou à des appareils communs à d'autres activités (stockage du son pour les supports, impression de documents informatiques...). Cette convergence technologique explique l'intérêt porté aux activités photographiques par les fabricants de matériels (Epson, Plextor...), de supports (Iomega, Sandisk...) et de logiciels informatiques (Adobe Photoshop notamment).

- Les prestataires de services en ligne

Le développement de la photographie numérique repose en partie sur le fait qu'elle autorise la réalisation des tirages à domicile avec toute la souplesse que cela induit (retouches, montages, recadrages...). L'adoption de ce schéma de fonctionnement par les consommateurs – et donc l'internalisation au sein du domicile d'une fonction jusqu'alors délivrée par des prestataires extérieurs – constitue un enjeu majeur pour le secteur de la photographie (cf. infra). Simultanément, la restitution par Internet des tirages réalisés à partir des films argentiques ou numériques se développe. Cette nouvelle prestation nécessite la mobilisation de nouvelles compétences ou l'établissement de partenariats avec des spécialistes de la transmission de données en ligne.

- Les industriels de l'électronique grand public

Enfin, le développement des nouvelles pratiques photographiques conduit à recourir à des matériels dont l'utilisation déborde du cadre de la photographie (scanner, imprimante, table de montage...). Les spécialistes de l'électronique grand public investissent donc progressivement le secteur de la photographie, en particulier les grandes entreprises issues du monde de la vidéo comme JVC ou Panasonic et surtout Sony dont la présence s'affirme sur l'offre d'appareils photo numériques.

2.2.1 Mieux répondre aux attentes des consommateurs

■ *Répondre aux attentes personnalisées*

Les attentes des ménages en matière photographique se portent volontiers sur des utilisations plus personnelles, dont les traits marquants sont l'importance des velléités créatives et la diversification des pratiques photographiques individuelles[145].

Dans ce contexte, les compétences à mobiliser pour répondre à de telles attentes deviennent plus hétérogènes et concernent souvent des domaines technologiques très différents (l'optique, l'électronique, l'informatique, la chimie, la papeterie, les télécommunications...).

[145] Cf. supra.

❑ *Les stratégies de diversification*

La première possibilité offerte aux entreprises pour tenter de constituer une offre globale de solution photographique consiste à élargir la palette des prestations prises en charge et des produits fabriqués.

Plusieurs opérateurs suivent des stratégies de diversification et souhaitent se positionner favorablement face aux nouvelles pratiques photographiques. La production de scanners par le groupe Agfa et la fabrication de papiers pour imprimantes à jet d'encre par le spécialiste du film noir et blanc Ilford en constituent deux illustrations. Des déplacements stratégiques symétriques s'exercent simultanément du côté des nouveaux concurrents qui pénètrent un monde de la photo dont les contours sont de plus en plus flous : Sony est assez rapidement devenu un fabricant d'appareils extrêmement compétitif.

Mener de telles stratégies de diversification nécessite la mobilisation de moyens financiers et humains considérables et apparaît comme une option limitée aux acteurs qui disposent de la masse critique suffisante.

❑ *Développer la logique partenariale*

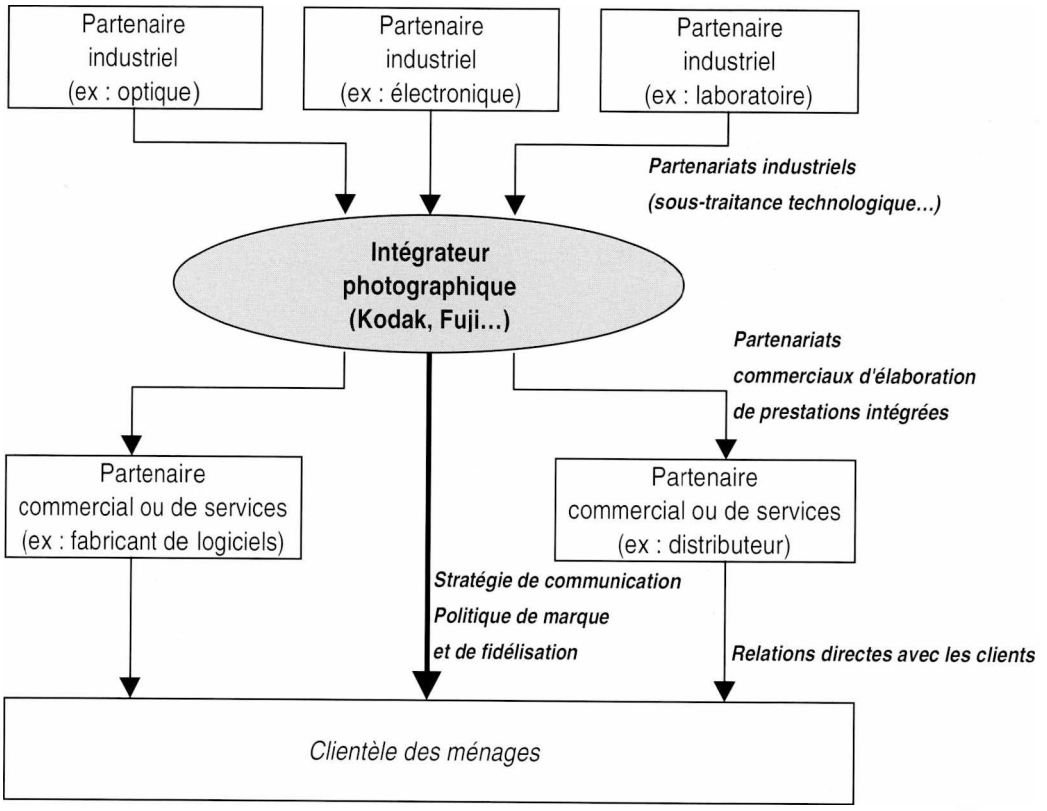
Les entreprises de taille plus modeste tenteront plutôt d'établir des partenariats avec les grands noms de la photo en s'appuyant sur une compétence technologique incontournable, souvent limitée à un domaine précis (papier spécifique, logiciels de compression d'images, de transmission de données...).

Seules les entreprises qui disposent d'un fort crédit d'image (Kodak, Fuji, Nikon...) peuvent assurer la mission d'intégration de tels réseaux. Or, ces intégrateurs doivent nécessairement développer une offre de produits et de services à destination des consommateurs faisant appel à des partenaires d'horizons variés.

La logique partenariale s'impose généralement car une seule entreprise ne peut maîtriser l'ensemble des domaines technologiques (optique, informatique, papiers spéciaux...) qui participent à la construction de l'offre globale[146]. De plus, ce mode de fonctionnement offre une grande souplesse et une forte capacité de réaction aux évolutions du marché.

[146] MOATI P., MOUHOUB E.M., «Information et organisation de la production : vers une division cognitive du travail», *Économie Appliquée*, tome XLVI, n°1, pp.47-73, 1994.

La nature des relations partenariales dans l'industrie de la photographie



(Source : CRÉDOC)

Les entreprises participant au réseau productif se doivent d'être des spécialistes incontournables de leur domaine de spécialisation, et un des volets de leur stratégie consiste à maintenir l'avance technologique dont elles disposent. Dans le secteur photographique, ce mode d'organisation affecte autant la conception et la fabrication des produits (partenaires industriels spécialistes des composants physiques des appareils) que l'élaboration de l'offre à destination de la clientèle finale (prestataires de services ou concepteurs de produits complémentaires). Lexmark, fabricant d'imprimantes, et Adobe, concepteur du logiciel de retouche d'images Photoshop, sont actuellement des partenaires importants de l'offre Kodak en attendant les retombées du nouveau partenariat avec Hewlett-Packard. Dans l'offre de Fuji, un partenariat est établi avec Microsoft et son logiciel « Picture It ! ».

C'est vraisemblablement dans les prestations complémentaires des offres des majors de la photographie que doivent se développer les contributions des industriels nationaux des domaines connexes à la photographie. Parmi ceux-ci, la rapide diffusion de la technologie numérique plaide plutôt pour porter une attention particulière au champ des logiciels de traitement des images.

La réussite de la société I2S – qui a récemment mis au point une façon de numériser les documents anciens, en collaboration avec Xerox – pourrait s'accompagner d'autres succès dans d'autres domaines du traitement de l'image.

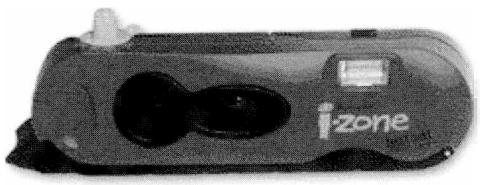
■ *Renforcer la capacité d'innovation au service des consommateurs*

Si les innovations technologiques sont parfois invisibles pour l'utilisateur final (l'amélioration des performances du système autofocus de mise au point n'est généralement pas directement mesurable par le consommateur), elles n'en constituent pas moins un critère fondamental de développement et d'évolution du marché. L'analyse des attentes des consommateurs en matière d'innovation technologique dans la photographie a montré qu'elles s'articulaient (cf. partie précédente sur la demande) autour de trois axes : portabilité, praticité et immédiateté.

Le mouvement de réduction de l'encombrement des appareils semble être contraint à s'infléchir pour de simples raisons de maniabilité. Par ailleurs, la miniaturisation atteint certaines limites physiques.



L'appareil Xiao de Tomy



L'appareil I-zone de Polaroid

L'appareil Xiao (4 x 4,4 x 13 cm) lancé au Japon en avril 1998 par le fabricant de jouets Tomy n'a pas provoqué de raz-de-marée sur le marché des appareils ludiques. Néanmoins, la nouvelle offre de Polaroïd à destination des plus jeunes – l'appareil I-zone – mise sur sa taille réduite et sur la possibilité d'offrir des utilisations originales (création directe d'autocollants par exemple).

De nouvelles améliorations des interfaces entre utilisateur et appareil devraient voir le jour et contribuer à encore faciliter les procédures de prises de vue, voire de chargement des films.

L'innovation ne saurait se limiter aux phases de conception des produits. Les offres de « solutions » photographiques consistent également à trouver des formules en adéquation avec les attentes de certaines catégories de consommateurs. Par exemple, sur le segment des appareils sophistiqués, où certains objectifs affichent un prix supérieur à celui d'une automobile, les formules de location pourraient se développer, tout comme les offres de formation.

2.2.2 L'évolution des partenariats avec la distribution

La distribution de produits et services photographiques subit une double dynamique de diversification des types de points de vente et de montée en puissance du commerce organisé non-spécialisé (cf. supra).

■ Élaborer de nouveaux partenariats avec les distributeurs

Les opérateurs photographiques comme les laboratoires sont depuis plusieurs années rompus aux procédures logistiques exigeantes assurant le développement et la livraison rapide des images. La montée en puissance des hypermarchés dans la commercialisation des produits et des services photographiques ne provoque pas de bouleversements comparables à ce qui a pu être constaté dans bon nombre de secteurs industriels.

Pourtant, les partenariats avec les distributeurs pourraient prendre de nouvelles formes (externalisation complète de la gestion du rayon par un opérateur photo, partenariat technique direct avec les laboratoires de traitement des films...). Il est vraisemblable que des formules partenariales restent à créer entre les opérateurs du monde de la photo et les distributeurs généralistes.

■ Les services en ligne et la distribution photographique

Le champ de la photographie constitue – avec l'industrie du disque – un domaine privilégié de développement de l'usage d'Internet susceptible de modifier la donne dans la distribution de services photographiques. En effet, le téléchargement à domicile des images apparaît comme une innovation technologique offrant de nombreuses opportunités pour les entreprises industrielles qui développeraient des applications performantes dans ce domaine.

La clientèle photo s'examinera bientôt en fonction de sa propension à externaliser certaines opérations du processus photographique (les tirages standards, les agrandissements, les montages, les corrections

et les retouches…). La grands sites marchands, principalement Kodak et Fuji, proposent déjà la prise en charge de ces prestations.

Pour les opérateurs du monde de la photographie, l'enjeu principal de demain consistera à démontrer aux consommateurs que l'on est plus performant que ses concurrents industriels d'une part, et d'autre part que l'on offre une prestation se situant dans un rapport qualité-prix-délai justifiant le recours à un prestataire externalisé.

ARTICLES DE SPORT



La façon de faire du sport s'est sensiblement modifiée ces dernières années, marquée par le recul progressif du sport compétition au profit d'une forme de pratique plus libre tournée vers les loisirs. En parallèle, la tendance à pratiquer plusieurs sports s'est sensiblement accrue, montrant le moindre intérêt des individus pour des sports exclusifs.

Ces évolutions ont entraîné un phénomène d'atomisation des pratiques sportives, favorisée par la croissance du nombre de disciplines et le moindre succès des sports de masse comme le tennis ou le ski. Si certaines disciplines populaires comme le football se caractérisent par une certaine stabilité, d'autres – qui ont connu un démarrage très rapide – sont aujourd'hui au point mort (squash, fitness...). Actuellement, les disciplines les plus porteuses sont les activités entrant dans le champ de « l'outdoor » et des sports de glisse. Mais rien ne permet d'assurer que l'engouement dont elles font l'objet sera au même niveau dans les années à venir.

La diversité des pratiques rend aujourd'hui la compréhension du marché des articles de sport plus délicate. La performance apportée par le produit dans la pratique d'une discipline, critère sur lequel s'appuient les grandes marques pour entretenir leur image, semble ainsi peu à peu perdre son caractère prédominant. Les consommateurs expriment aujourd'hui des aspirations plus fonctionnelles (confort, solidité, facilité d'utilisation...) et n'hésitent pas, par exemple, à utiliser dans leur vie quotidienne des produits comme les sacs à dos ou les chaussures de sport. De même, les critères immatériels regagnent du terrain (plaisir apporté par le produit dans la pratique, qualités esthétiques...), comme l'illustre l'influence grandissante de la mode dans le sport qui rend plus floues les frontières entre prêt-à-porter et habillement sportif. Enfin, la segmentation du marché se renforce avec l'apparition relativement récente de nouveaux univers de consommation comme « l'outdoor ».

Pour les fabricants de sport, la complexité du mode de fonctionnement du marché se traduit par l'accélération de la diffusion des innovations et le raccourcissement du cycle de vie des produits. Cette tendance doit donc les inciter à mieux prendre en compte les aspirations des consommateurs pour assurer leur compétitivité, notamment vis-à-vis des distributeurs dont la promotion de marques propres les amène sur le terrain de la conception des produits. Un telle démarche devrait également leur permettre de se repositionner sur des créneaux techniques et à forte valeur ajoutée.

1 LES ÉVOLUTIONS DES ATTENTES DES CONSOMMATEURS

L'analyse du secteur des articles de sport porte sur un ensemble de produits extrêmement large que l'on regroupe en trois grandes familles : vêtements, chaussures et matériel (balles, ballons, raquettes, matériel pour sports de neige et de montagne...). L'étude traitant des conséquences industrielles des évolutions de la consommation des ménages, l'analyse de la demande se limite aux segments grand public. Les segments de la fabrication d'équipements collectifs sportifs et d'aires de jeux n'entrent donc pas dans le champ de l'étude.

Dans un premier temps, on visera à mesurer les évolutions quantitatives et qualitatives de la pratique sportive et leur influence sur la dynamique du marché. Un éclairage sera ensuite porté sur la segmentation du marché et les comportements de consommation.

1.1 Analyse quantitative

■ *Le taux de pratique sportive*

La pratique sportive est aujourd'hui largement diffusée au sein de la population. Ainsi, selon une étude du CRÉDOC[147], la proportion de personnes pratiquant une activité physique atteindrait 68 %. Ce chiffre englobe à la fois les individus faisant du sport au sein d'une association ou d'un club et ceux s'adonnant à une pratique de type informel.

Le nombre de personnes licenciées en France enregistre une progression ralentie depuis une dizaine d'années : 14,5 millions actuellement contre 13 millions au début des années 90 selon le ministère de la Jeunesse et des Sports. En revanche, la pratique hors fédération a connu une progression sensible, notamment parmi les femmes mais aussi les seniors, population traditionnellement considérée comme peu sportive.

La pratique demeure fortement corrélée à la catégorie socioprofessionnelle des individus : les cadres et les professions intellectuelles supérieures enregistrent ainsi les taux de pratique les plus élevés, devant les ouvriers et les employés.

■ *Une pratique sportive axée sur les loisirs*

L'écart important entre le nombre de licenciés et le nombre de pratiquants déclarés s'explique par un recul relatif du sport compétition au profit d'une pratique davantage orientée vers les loisirs.

Le sport loisir répond de manière parfois simultanée à plusieurs attentes partagées par un nombre croissant d'individus (cf. encadré). Il s'accorde également avec la perception actuelle du temps libre qui n'est plus considéré comme une période d'inaction au sens strict du terme mais comme une possibilité d'assouvir certains besoins (connaissance, découverte, épanouissement physique...).

Les dimensions du sport loisir :

Se maintenir en forme : cette première dimension révèle l'importance accordée aujourd'hui à l'hygiène de vie. À travers le sport, les individus poursuivent des objectifs de bien-être et d'épanouissement personnel.

Prendre du plaisir : le sport est pratiqué dans une optique de défoulement et d'évasion.

Évoluer en pleine nature : cette dimension exprime la volonté des individus de faire du sport en plein air dans le but de s'oxygéner. Les valeurs d'authenticité et de respect de l'environnement sont fortement reliées à ce besoin.

Faire du sport à plusieurs : le succès de la pratique de groupe (entre amis ou en famille) s'explique par l'importance accordée à la notion de convivialité dans le sport.

Oublier les tracas de la vie quotidienne : le sport permet d'évacuer le stress rencontré dans le monde professionnel et plus généralement dans la vie de tous les jours (embouteillages, emploi du temps bien fourni...).

La pratique sportive est aujourd'hui moins vécue comme opposée aux activités culturelles ou artistiques. Ainsi, les personnes les plus familières des salles de cinéma, des bibliothèques, des lieux de spectacle et d'exposition sont aussi plus nombreuses à faire des randonnées, du jogging ou un sport en club[148].

---

[147] POUQUET L., *Le comportement des consommateurs d'articles de sport*, rapport CRÉDOC pour la FIFAS et le ministère de l'Industrie, 1995.

[148] DONNAT O., *Les pratiques culturelles des Français : enquête 1997*, 1998.

■ *Une pratique plus diversifiée et informelle*

La diversité des perceptions de l'activité sportive en tant que loisir tend à rendre la pratique plus personnelle, plus autonome et moins contraignante, chacun adoptant la forme la mieux adaptée à ses attentes, à ses capacités physiques mais aussi à ses possibilités en termes de budget, de temps, etc. On comprend alors pourquoi la pratique sportive s'est surtout développée, au cours des dix dernières années, en dehors des clubs et des fédérations. Le développement de la pratique informelle touche la quasi-totalité des disciplines sportives, y compris les sports d'équipe et l'athlétisme.

La pratique libre renvoie aux valeurs plébiscitées par les individus en matière de sport : détente, plaisir, convivialité et hygiène de vie. Elle correspond plutôt à des activités dégagées des objectifs de performances et assimilables rapidement (absence de règles compliquées, apprentissage rapide...).

La pratique informelle concerne toutes les couches de la population. Elle constitue en effet un mode de pratique privilégié pour une grande partie des jeunes, notamment pour ceux pratiquant des sports de glisse « urbains » comme le roller ou le skateboard. De même, elle a largement contribué au développement du sport chez les seniors et chez les femmes.

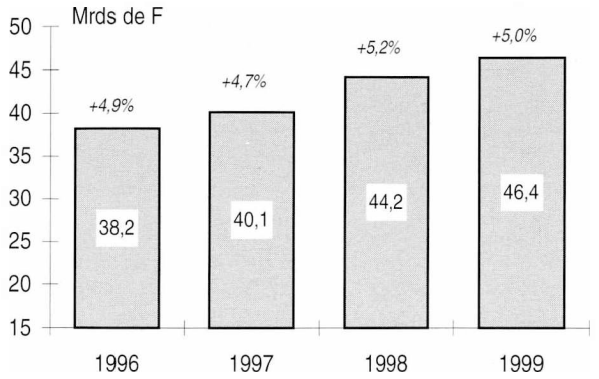
La pratique non fédérale permet enfin de s'adonner plus facilement à plusieurs disciplines, de façon successive voire même simultanée, et contribue de la sorte au développement d'une pratique de type multisport[149].

■ *L'essor du sport loisir est le moteur principal de la croissance du marché des articles de sport*

En 5 ans, le marché des articles de sport, dynamisé par le développement de la pratique informelle, a progressé de 20 % en valeur selon l'Observateur Cetelem. De même, la hausse du budget moyen par ménage traduit la place grandissante occupée par le sport dans les loisirs des Français (2 035 F en 1999 contre 1 420 F en 1996).

[149] On parle également de «zapping» sportif. Ce phénomène concerne surtout les jeunes de 15 à 20 ans et les femmes.

La consommation d'articles de sport par les ménages et croissance des ventes en valeur



(Source : Cetelem)

Derrière cette progression d'ensemble, on observe néanmoins des différences notables selon les familles de produits. Les vêtements et les chaussures enregistrent une progression continue, signe que les individus se tournent principalement vers des disciplines peu instrumentées, mais aussi que la mode sportive touche un nombre croissant de consommateurs. Le segment du matériel se caractérise quant à lui par une évolution plus irrégulière en raison de la baisse tendancielle des ventes de raquettes de tennis et des matériels de ski et d'un besoin de renouvellement moins important que pour des produits textiles. Un retournement de tendance est intervenu en 1998 et s'explique par la croissance des ventes associées à la pratique de nouvelles disciplines comme le roller ou le snowboard.

Évolution des ventes (en valeur) par familles de produits

	1996-1995	*1997-1996*	*1998-1997*
Vêtements	9,4 %	8,6 %	15,3 %
Chaussures	10,8 %	9,8 %	5,2 %
Matériel	-4,9 %	-6,1 %	5,0 %
Autres (prestations)	2,9 %	5,6 %	4,9 %
Total	5,4 %	5,0 %	5,2 %

(Source : Cetelem)

■ *Les nouvelles disciplines stimulent le marché*

Deux grandes familles d'activités sportives et de loisirs dynamisent aujourd'hui le marché. Il s'agit des activités de pleine nature (randonnée, VTT, sports d'eau vive...) – qui composent le vaste marché de « l'outdoor » – et des nouveaux sports de glisse.

Les activités outdoor sont en totale adéquation avec les motivations actuelles de la pratique sportive, renvoyant à l'ensemble des valeurs recherchées aujourd'hui dans le sport. De plus, elles s'adaptent parfaitement à un mode de pratique informel. Le moment des vacances constitue ainsi un cadre idéal pour de telles activités : le goût pour l'aventure, les voyages et la découverte conduit un nombre croissant de vacanciers à partager leur temps entre tourisme et pratique sportive[150].

[150] *Les Marchés de « l'outdoor »*, FIFAS, 1999.

LE PHENOMENE « OUTDOOR »

31 millions de personnes marchent pour leur plaisir, parmi lesquels 15 millions de randonneurs (actifs, intensifs et itinérants). La randonnée pédestre est aujourd'hui le sport le plus pratiqué en France. Près de 730 000 paires de chaussures de randonnée ont été vendues en 1998 (en progression de 3 %) pour un montant de 323 MF. En 1999, le marché a atteint la barre des 800 000 paires. Le vêtement technique montagne et randonnée représentait en 1996 environ 1 million de pièces pour 300 MF.

Sur les 20 millions de cyclistes français, près de la moitié privilégient les parcours à la campagne, en forêt, en montagne ou en littoral. En 10 ans, la Fédération de cyclotourisme a vu ses effectifs progresser de 25 %. Cependant, le marché du cycle est parvenu à maturité, marqué par l'essoufflement des ventes de VTT. En 1998, 2,1 millions de vélos ont été vendus contre plus de 3 millions en 1993.

600 000 personnes pratiquent régulièrement l'escalade. Le développement récent des via-ferrata (parcours sportif tracé dans une paroi rocheuse équipée d'éléments spécifiques destinés à faciliter la progression et à assurer la sécurité des pratiquants) traduit un nouvel engouement pour ce sport depuis 1998. Le marché de la chaussure d'alpinisme représente entre 15 000 et 20 000 paires vendues par an.

Les sports d'eau vive (canoë-kayak, raft, nage en eau vive, canyoning...) et les sports aériens (vol libre, parachutisme) sont plus confidentiels mais connaissent un réel essor grâce à l'apparition de nouvelles disciplines et à leur forte connotation « découverte » et « aventure ».

(Source : FIFAS, CNPC)

Même si le phénomène n'a pas la même ampleur que celui de « l'outdoor », le renouveau des sports de glisse, illustré par l'essor de nouvelles disciplines (snowboard, ski parabolique, roller...) a également une incidence importante sur la progression du marché. Conciliant à la fois plaisir de glisse et apprentissage rapide, ces nouvelles disciplines font de plus en plus d'adeptes. Le nombre de surfeurs des neiges est ainsi passé de 2 500 en 1995 à près de 80 000 en 1998. Encore confidentiel il y a quelques années, le roller compte aujourd'hui plus de 4 millions de pratiquants.

LES NOUVELLES GLISSES A LA RESCOUSSE DU MARCHE DES ARTICLES DE SPORTS D'HIVER

La FIFAS prévoit une augmentation des ventes de skis de 7 % pour la saison 1999-2000, après plusieurs exercices maussades. Cette reprise s'explique par la hausse des ventes de snowboards et par l'arrivée sur le marché d'une nouvelle génération de matériel (nouvelles longueurs, nouvelles formes, nouveaux matériaux) favorisant une forme de pratique axée sur le plaisir.

Face au développement des nouvelles disciplines, les sports plus traditionnels (sports d'équipe, tennis...) apparaissent moins adaptés, voire en contradiction avec les nouvelles attentes en matière de pratique sportive (refus des codifications, recherche d'espaces de liberté, apprentissage court et progression rapide...). Signe des temps, les adhésions aux grandes fédérations stagnent ou augmentent faiblement depuis plusieurs années, à l'exception du football qui profite depuis 1998 de l'effet Coupe du monde. Le tennis a par exemple perdu une part importante de licenciés dans les dix dernières années (-24 % en 11 ans). Pour gagner de nouveaux licenciés, les fédérations tentent de s'adapter au contexte actuel en développant des pratiques plus conviviales et plus ludiques (création de championnats loisirs, entraînements à la carte...) mais aussi adaptées à tous les âges (création du mini tennis...).

Les disciplines les plus courantes exercent une faible influence sur la progression du marché en raison de la stabilité des effectifs mais aussi du niveau élevé du taux d'équipement qui semble avoir atteint un point d'équilibre. Pour ces deux raisons, les achats sont aujourd'hui principalement motivés par une demande de renouvellement des équipements. L'arrivée à maturité du marché se traduit même sur certains segments par un recul sensible des ventes (raquettes de tennis, cycles, skis traditionnels).

1.2 Analyse qualitative

Cette partie s'attache à décrypter le mode de fonctionnement du marché des articles de sport par une évaluation du rôle joué respectivement par les différents critères entrant dans les décisions d'achat (prix, innovation technologique, marque...). Une attention particulière est également portée sur les changements de comportements de consommation induits par l'évolution de la pratique sportive.

■ *Les critères de choix des produits*

Si les critères fonctionnels demeurent prépondérants, les aspects immatériels sont incontestablement en train de regagner du terrain dans la hiérarchie des critères de choix des articles de sport. Les produits doivent à la fois rassurer le consommateur et lui apporter un plus, que ce soit en matière d'esthétique ou de performance. Cette tendance s'accompagne d'un relâchement de la contrainte budgétaire dans le sens où le consommateur est aujourd'hui prêt à payer plus cher le produit qui répond à ses attentes.

- La fonctionnalité des produits constitue le critère de choix fondamental

Avec l'essor du sport loisir et des sports de pleine nature, les consommateurs continuent de placer les valeurs d'usage et d'authenticité au centre de leurs préoccupations, et plébiscitent des produits techniques et fonctionnels, tendance déjà observée au milieu des années 90[151]. Les principaux critères de choix des produits demeurent donc les garanties d'Hygiène-sécurité, de solidité et de praticité. Cette tendance est mise en avant dans de nombreux produits : moulinets de cannes à pêche parfaitement étanches et ne nécessitant aucun entretien, maillots de bain résistants au chlore, anoraks ergonomiques (manches et gilet amovibles, capuche réglable...), anti-transpirants et résistants aux conditions climatiques les plus extrêmes, etc. Le prix demeure aussi un élément fondamental, comme le montre l'essor des formes de commerce les plus compétitives en matière de prix et le développement des marques de distributeurs (MDD), moins chères que les grandes marques à qualité égale.

- Les marques exercent une influence croissante sur les consommateurs

L'importance des valeurs de « rassurance » semble actuellement s'accompagner d'un certain retour de la notion de plaisir dans l'acte de consommation[152]. Cette évolution se traduit notamment par le rapprochement opéré entre le sport et la mode vestimentaire. Ainsi, les chaussures de sport, dont la vente s'est élargie à des consommateurs ne pratiquant aucun sport, sont plus en plus appréciées pour leur côté esthétique[153].

Les consommateurs semblent également accorder un attachement plus prononcé aux marques, déjà important en matière de sport. Les marques sont non seulement recherchées pour la confiance qu'elles inspirent en matière de qualité et de sécurité mais aussi pour l'image qu'elles véhiculent (aventure, évasion, plaisir, dépassement de soi...). L'influence des marques joue à plein dans les sports de glisse où elles incarnent des valeurs auxquelles sont très sensibles les jeunes consommateurs. De même, le succès de fabricants comme Aigle ou Lafuma s'explique en partie par leur capacité à mettre en avant un style de vie « outdoor ».

■ *Le rôle de la technologie dans les décisions d'achat*

Outre l'influence jouée par la marque, la spécificité de la consommation d'articles de sport repose également sur le poids important de l'innovation technologique, comparé aux autres biens de consom-

---

[151] POUQUET L., op. cit.

[152] Cf. Tome II, page 21.

[153] «*On estime qu'entre 60 % et 80 % des produits vendus vont dans la rue. La chaussure de sport est devenue un phénomène de mode, doublé d'un phénomène de société : les 18-35 ans l'ont détournée dans l'habillement de tous les jours.*», interview de Bruno COTREAU, responsable des achats chaussures à la Samaritaine à Paris, *La Tribune* du 07/07/1999.

mation, même si une proportion non négligeable de consommateurs se déclare plutôt insensible à ce critère, n'ayant pas la capacité ou le souhait d'apprécier la technicité des produits[154].

- La technologie valorise et rassure le sportif

La technologie n'est pas achetée pour elle-même mais au travers d'un résultat (une « valeur d'usage » ou une « valeur sociale »), même si elle renvoie souvent une image de modernité du produit. Elle valorise son utilisateur en l'aidant à améliorer ses performances, ou encore le rassure en lui donnant une impression de sérieux quant à la qualité, ou en lui garantissant la sécurité d'emploi ou l'innocuité du produit. Lorsque la technologie confère au produit une amélioration véritable, le grand public s'y montre donc sensible, dès lors que cette amélioration lui est rendue repérable grâce à une « mise en scène », qui souvent se fonde sur un « mot vedette » à haute valeur ajoutée (« monocoque », « gore tex »). Certains articles comme les matériels de sports d'hiver confèrent même à la technologie un rôle de séduction important vis-à-vis d'une clientèle impliquée qui attend un renouvellement rapide des performances techniques. De même, en matière de vêtements, les consommateurs plébiscitent des matières high-tech qui associent modernité et praticité.

- Les limites de l'innovation technologique

Une diffusion trop rapide des technologies peut dérouter le consommateur et avoir un impact négatif sur la demande. Ainsi, une évolution rapide des produits risque de provoquer une réaction d'attentisme si le consommateur en retire l'impression que son achat est condamné à l'obsolescence à brève échéance. De plus, malgré son pouvoir incitatif, la technologie ne permet plus à l'industriel de s'affranchir de la composante prix : aujourd'hui, une chaussure de sport à 1 000 F, même si elle se situe à la pointe de l'art, ne rencontrera pas de succès.

■ *Une consommation hétérogène*

Avec la diversité des formes de pratique, la demande s'est faite à la fois plus personnelle et plus variée. Cette évolution est d'ailleurs confirmée par deux éléments : une segmentation plus fine du marché et l'apparition du consommateur « zappeur ».

- La segmentation du marché des articles de sport

Le marché du sport peut être segmenté par type de pratique (cf. encadré). Si les séparations entre pratique « experte », « fun » ou « familiale » sont relativement nettes, il n'en va pas de même pour la pratique « outdoor » et les autres formes de pratique. Ainsi, de nombreux pratiquants de sports d'eau vive peuvent être considérés comme des sportifs « experts » tandis que certains adeptes de la randonnée sont plus proches d'une pratique « familiale » et « loisir ».

LA SEGMENTATION DU MARCHE PAR TYPE DE PRATIQUE

Pratique « experte » : ce segment regroupe des sportifs intensifs qui privilégient une forme de pratique entrant dans une logique de compétition et de recherche de la performance. Leurs exigences en matière d'équipement leur confèrent un niveau élevé d'information sur les produits. Leurs achats sont essentiellement dictés par le caractère technique des produits et leur influence sur la performance. La marque joue également un rôle important à travers sa capacité à garantir la technicité du produit en étant par exemple impliquée dans le sport de haut niveau (équipement des sportifs professionnels).

Pratique « fun » ou « extrême » : ce sont plutôt des sportifs jeunes qui entrent dans cette catégorie. Leur pratique est axée sur la recherche de sensations fortes et de plaisir. Leurs disciplines privilégiées sont les sports de glisse. Leurs achats sont principalement motivés par l'image renvoyée par le produit. Les plus assidus recherchent des produits performants capables d'accroître leur niveau de pratique.

Pratique « familiale » et « loisir » : le sport est pratiqué dans une optique conviviale. Les disciplines où la notion de jeu (tennis, football...) et de détente (vélo, roller...) est importante exercent l'attrait le plus fort. Les achats sont essentiellement motivés par le côté fonctionnel et bon marché des produits. De ce

[154] POUQUET L., op. cit.

fait, les équipements polyvalents permettant de s'adonner à différentes formes de pratique sont plébiscités.

Pratique « outdoor » : la pratique sportive permet d'évoluer dans un cadre naturel et répond à des besoins d'évasion et d'authenticité. La recherche de convivialité conduit à privilégier une pratique de groupe. Ce segment regroupant à la fois des spécialistes et des occasionnels, les logiques d'achats sont dictées par le niveau de pratique. Les équipements polyvalents sont souvent recherchés pour leur adaptation à différents types de terrain et d'environnement (cycles, chaussures de randonnée...).

- Le consommateur « zappeur »

L'une des évolutions les plus fortes touchant au sport est incontestablement l'essor de la pratique multisport[155]. Privilégiant un cadre informel, le sportif peut facilement « zapper » d'une discipline à l'autre.

En termes de consommation, cela se traduit par une demande plus hétérogène mais également par la recherche d'équipements multifonctions ou multisports[156]. Chez Salomon, on s'accorde aujourd'hui à dire que « *dans « l'outdoor », une chaussure de randonnée, traditionnelle et rigide ne trouve plus de clients. En revanche, une chaussure légère et souple dotée d'une bonne accroche permettra au consommateur de « trekker » en montagne, de traverser les ruisseaux en raft, de gambader sur le sable et les cailloux ou d'enfourcher son VTT* ».

1.3 Éléments prospectifs relatifs à la demande

En tenant compte de l'évolution prévisible des formes de pratique sportive, les consommateurs devraient continuer à privilégier dans les prochaines années des produits confortables, hygiéniques, sécurisants, tout en portant une attention accrue aux notions de polyvalence et de modularité.

■ *La confirmation du sport loisir*

La progression du temps libre associée à la réduction du temps de travail, l'attention croissante portée à la forme physique et l'aspiration à de nouvelles relations sociales devraient renforcer la dimension loisir de la pratique sportive.

Dans ce contexte, la pratique sportive devrait continuer à s'orienter vers des activités « libres », peu contraignantes en matière d'espace, de matériel ou d'infrastructure. Parallèlement à la poursuite de la croissance des sports « outdoor » et de glisse, on pourrait également assister à un nouvel engouement pour des sports plus anciens capables de s'adapter aux nouvelles attentes. C'est notamment le cas du handball et du volley qui trouvent avec le sable des plages un nouveau terrain d'expression, ou encore du Telemark, forme de ski inventée dans les années 30 et qui connaît depuis peu une seconde jeunesse.

La croissance continue du nombre de disciplines devrait ainsi renforcer la tendance à pratiquer plusieurs disciplines de manière occasionnelle, que ce soit dans un cadre informel ou au sein d'un club sportif. Cette possibilité offerte aux individus de changer de sport à tout moment et sans coût entraînera du même coup une individualisation encore plus forte de la pratique sportive, c'est-à-dire étroitement liée aux besoins, aux aptitudes physiques et à l'emploi du temps de chacun.

---

[155] «*Il y a vingt ans, le pratiquant s'adonnait à un sport préférentiel sur un stade, un terrain de basket ou encore un court de tennis. Aujourd'hui, faire du sport, c'est aussi un mode de vie varié où l'on pratique parfois successivement du tennis, du golf ou de la plongée sur un même lieu.*», interview de Dorian SIMHA, président de la chaîne de magasins Sport 2000, *La Tribune* du 01/07/1997.

[156] Le phénomène est très visible en matière de chaussure de sport. Inexistant il y a quinze ans, le rayon multisport au sein des points de vente est devenu l'un des plus importants en termes de mètres linéaires. Inférieur au rayon running, sa dimension est aujourd'hui quasi équivalente à celle du rayon chaussures de tennis.

Le sport est finalement appelé à occuper une place de plus en plus importante dans la vie quotidienne des individus : aller au travail à vélo ou en roller, faire du sport entre les heures de bureau sont des comportements qui pourraient se développer massivement dans les années à venir.

Les dix sports dont le taux de croissance sera le plus fort d'ici à 2003

1. Marche à pied sportive	6. Basket-ball
2. Patins en ligne	7. Randonnée, trekking
3. Snowboard	8. Musculation
4. Football	9. Beach-volley
5. Golf	10. Hockey de rue

(Source : Fédération de la maille)

■ *Une demande accrue de polyvalence et de personnalisation*

Le confort et l'Hygiène-sécurité, primordiales en matière de sport, vont continuer de représenter les principaux critères de choix des produits. Les consommateurs devraient ainsi plébisciter des produits techniques mettant en avant de telles notions.

En parallèle, la généralisation des comportements de zapping sportif devrait se traduire par une demande accrue d'équipements polyvalents, simples d'utilisation et dont l'usage peut éventuellement être autre que sportif. Les nouveaux produits lancés sur le marché confirment d'ores et déjà cette tendance : roller dont la chaussure peut se séparer de la partie roulante (platine), chaussure de randonnée multi-usages, etc.

A cela pourrait s'ajouter un besoin de personnalisation accru pour des pratiquants assidus de disciplines techniques nécessitant un matériel spécifique : plongée sous-marine, escalade et alpinisme, sports de glisse... Cette évolution devrait ainsi favoriser l'émergence d'une demande de produits sur-mesure ou modulables, adaptés aux caractéristiques physiques du sportif et à sa forme de pratique (par exemple, des chaussures de ski autoformables).

Évolution de l'importance accordée aux caractéristiques des produits

	2000	*2010*
Confort	+++	+++
Hygiène-sécurité	+++	+++
Polyvalence	+	++
Notoriété de la marque	++	++
Modularité	-	+

+++ : très important ; ++ : important ; + : moyennement important ; - : peu important

(Source : CRÉDOC)

L'offre de services complémentaires devrait également jouer un rôle incitatif de plus en plus fort dans l'acte de consommation. L'achat sportif pourrait ainsi s'accompagner d'une demande accrue de services visant à adapter les caractéristiques du produit aux attentes et objectifs de l'utilisateur, comme l'incorporation d'accessoires supplémentaires. Avec le développement de la pratique occasionnelle, le consommateur va également de plus en plus arbitrer entre achat et location. Cette évolution est d'ailleurs encouragée par la distribution : Décathlon propose ainsi un service de location sportive « Exerceo » de produits destinés au roller, au ski, à la plongée, etc. En parallèle, le distributeur propose un ensemble de services destinés à faciliter la pratique (gardiennage des vélos, conseils sur les lieux de pratique, entretien - réparation des vélos, désinfection des chaussants...).

2 ANALYSE PROSPECTIVE DES STRATÉGIES INDUSTRIELLES

2.1 Les acteurs et leur positionnement

Deux types d'acteurs composent la filière sport : les producteurs et les distributeurs. Alors que l'industrie des articles de sport apparaît sur le plan national comme un secteur aux structures atomisées et composé d'entreprises au profil varié, la distribution se réorganise autour de quelques grandes enseignes appartenant soit au commerce succursaliste (ou intégré), soit au commerce associé.

■ *Les industriels*

La fabrication d'articles de sport, industrie intensive en main-d'œuvre, constitue un secteur industriel de PMI : 60 % des unités ont moins de 50 salariés et seulement 3 entreprises emploient plus de 500 salariés. Le degré d'ouverture du secteur sur l'international est important : au niveau de la branche, les exportations représentent plus de la moitié des débouchés. Plus de 70 % sont néanmoins réalisées par les 4 plus grandes entreprises alors que le taux d'exportation des PMI atteint en moyenne 36,9 % du chiffre d'affaires.

La production d'articles de sport en 1998

Skis, surfs des neiges	37 %
Fixations, bâtons de ski	13 %
Équipements collectifs et particuliers	12 %
Articles de pêche	10 %
Équipements pour aires de jeux	6 %
Articles pour camping	6 %
Boules à jouer	3 %
Protections sport	3 %
Raquettes à neige	1 %
Matériel d'escrime	1 %
Autres articles	8 %

(Source : FIFAS, SESSI)

La fabrication de matériel de sports d'hiver est l'activité principale du secteur : elle représente près de la moitié de la production totale en 1998 et exerce à ce titre une très forte influence sur les structures du secteur. Elle induit tout d'abord une concentration économique relativement importante, les 4 premières entreprises de la branche réalisant près de 58 % des ventes en 1998[157]. Ensuite, elle entraîne une concentration de l'outil de production dans la région Rhône-Alpes où sont recensés 60 % des effectifs du secteur[158].

La production de matériel de ski en France se partage principalement entre Salomon et Skis Rossignol. Au cours des dernières années, les stratégies de diversification menées par ces deux entreprises leur ont permis d'accroître leur poids respectif sur le marché des sports d'hiver. Skis Rossignol a racheté successivement plusieurs sociétés dont Dynastar (fabricant de skis), Grand-Chavin (spécialiste du snowboard) et Emery (fabricant de fixations), tandis que Salomon privilégiait la voie de la diversification interne. Néanmoins, cette politique les a également conduits à se tourner vers des activités situées en dehors du champ des sports d'hiver, comme le golf et la randonnée pour Salomon, ou encore le tennis et les patins en ligne pour Rossignol.

---

[157] SESSI, *La situation de l'industrie : enquête annuelle d'entreprise 1999.*

[158] Ibid.

Les structures productives nationales dans les activités de sports d'été sont beaucoup plus éclatées du fait de la multitude des produits fabriqués, de la taille relativement faible de nombreux marchés et de la faiblesse des synergies entre les divers métiers. On recense néanmoins des acteurs dotés d'un poids important sur leurs marchés respectifs, comme Aigle[159] et Lafuma dans « l'outdoor ».

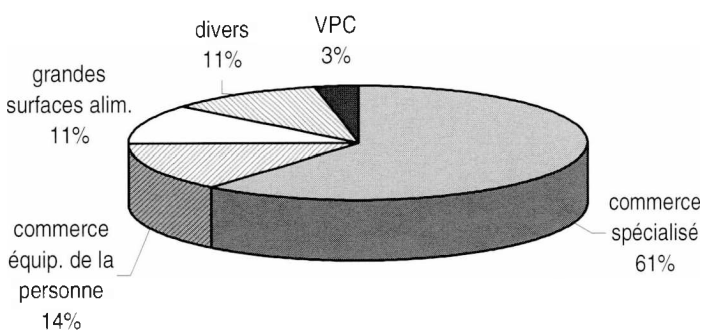
Derrière les grands acteurs de la branche, les petites entreprises se positionnent soit sur des niches où elles mettent en œuvre un savoir-faire spécifique leur conférant parfois un statut de leader au niveau international (Scubapro-Uwatec dans le matériel de plongée sous-marine, Béal et Charlet Moser dans les équipements d'alpinisme...), soit en tant que sous-traitants pour d'autres industriels ou pour les groupes de la grande distribution spécialisée.

Malgré un marché intérieur en croissance, l'industrie française des articles de sport évolue dans un contexte difficile. À cela plusieurs raisons : la faible croissance du marché au niveau mondial, le poids des multinationales sur les marchés les plus importants, la concurrence accrue des pays à bas salaires, et enfin la concentration de la distribution spécialisée.

■ *La distribution spécialisée*

La distribution spécialisée représente plus de 60 % du marché des articles de sport. Elle gagne progressivement des parts de marché face aux circuits de distribution généralistes, comme les grandes surfaces alimentaires, et aux commerces mono spécialisés (magasins dédiés cycles, pêche, chasse, plongée...).

Le marché des articles de sport par circuits de distribution en 1998



(Source : FNCASL)

Le développement du commerce spécialisé, ininterrompu depuis dix ans, repose sur des enseignes de plus en plus puissantes. Les 5 enseignes leaders (Décathlon, Intersport, Go Sport, Sport 2000 et Technicien du Sport) regroupent près de 50 % des points de vente et pèsent plus de 80 % du chiffre d'affaires du secteur. Dans ce contexte, le commerce succursaliste est devenu la forme de vente dominante de la distribution spécialisée avec près de 69 % de part de marché en 1998 (soit 42 % du marché global).

[159] Aigle est aujourd'hui le premier vendeur de chaussures de randonnée en France grâce à l'intégration de Line 7. Il est leader européen dans la fabrication de bottes et se place parmi les premiers dans les chaussures et vêtements « outdoor ».

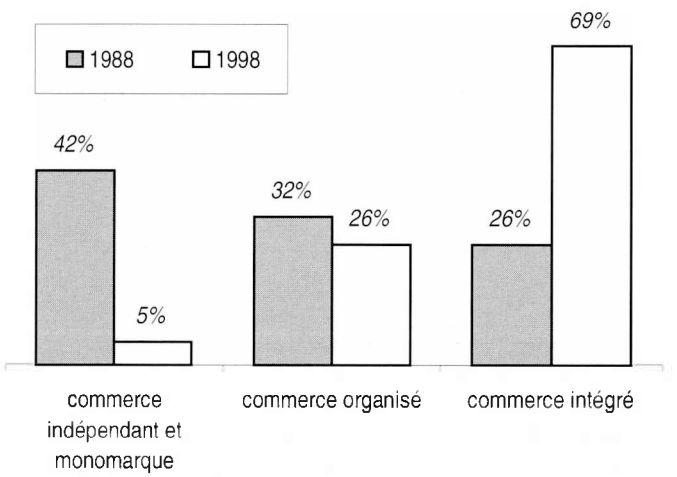
Évolution de la part du commerce intégré dans le commerce spécialisé



(Source : FNCASL)

Le succès des enseignes du commerce intégré, dont le développement s'est réalisé au détriment des groupements d'indépendants, réseaux de franchise et autres commerces indépendants, repose sur l'adaptation à la vente d'articles de sport des méthodes de la grande distribution alimentaire (large choix de produits, prix serrés), et sur une offre de conseils et de services en adéquation avec les besoins des consommateurs. Leur stratégie consiste aujourd'hui à développer leurs propres marques pour mieux contrôler la conception et la fabrication des produits vendus.

Parts de marché selon la forme de vente du commerce spécialisé sport



(Source : FNCASL)

La concentration rapide de la distribution a d'importantes répercussions en amont. Elle entraîne en règle générale une dégradation du pouvoir de négociation des producteurs face aux grands groupes de distribution spécialisée. Elle accroît également la pression concurrentielle avec le développement des produits distribués sous MDD.

2.2 Les stratégies d'adaptation

L'industrie des articles de sport et de loisirs doit aujourd'hui relever deux défis majeurs pour assurer sa pérennité :

- mieux répondre aux exigences plus complexes des consommateurs, ce qui passe notamment par un engagement dans les disciplines les plus prometteuses en termes de développement ;
- s'engager dans les disciplines en développement pour compenser l'arrivée à maturité des segments du sport de masse ;
- faire face à la pression accrue imposée par des groupes de distribution dont les parts de marché leur assurent un poids très important au sein de la filière sport.

La première partie de l'analyse des stratégies du secteur consiste à définir les moyens à mettre en œuvre par les industriels pour s'adapter à un mode de fonctionnement du marché du sport plus complexe et fortement influencé par la demande. Dans une seconde phase, on s'attachera à définir la marge de manœuvre dont disposent les industriels face aux grands groupes de distribution qui sont devenus, pour une majorité d'entre eux, leurs principaux interlocuteurs et clients.

2.2.1 Répondre aux attentes exprimées par les consommateurs

Les producteurs d'articles de sport sont confrontés depuis le milieu des années quatre-vingt à une conjoncture très fluctuante sur un marché où la fréquence plus rapide des changements techniques et des effets de mode rend la demande plus volatile.

Dans un tel contexte et à l'instar de nombreux secteurs industriels, la plupart des fabricants disposent déjà d'une organisation productive flexible (automatisation des processus productifs, sous-traitance accrue, délocalisation...) et réactive (pilotage de la production par l'aval, fonctionnement en flux tendus, décentralisation partielle de la prise de décision, coordination par EDI...).

Cependant, face à la volatilité croissante du marché et pour mieux répondre aux besoins des consommateurs, la réflexion sur les contraintes de flexibilité et de réactivité doit aujourd'hui dépasser le seul cadre de la production et englober des fonctions plus stratégiques comme le marketing, la R & D et la commercialisation. Dans ce cadre, les entreprises doivent notamment :

- améliorer leur capacité d'innovation par l'adoption d'une démarche plus transversale ;
- et abandonner une logique d'offre fondée sur le produit au bénéfice d'une logique de solution à un problème de consommation, plus adaptée au degré actuel d'élaboration des besoins des consommateurs.

■ *Renforcer la capacité d'innovation*

La technologie est au cœur de la bataille commerciale que se livrent les fabricants d'articles de sport, qu'il s'agisse de disciplines émergentes ou traditionnelles. Sur les marchés de masse, les géants de la chaussure de sport que sont Nike, Adidas et Reebok ont initié le concept de « techno-marketing » qui repose sur une habile combinaison d'innovations techniques et de stratégies de communication élaborées[160]. Le concept s'est aujourd'hui largement diffusé au sein du secteur car, en définitive, l'innovation permet de répondre aux attentes des clients tout en créant des produits différenciés, voire de susciter grâce à une mise en scène publicitaire efficace, de nouveaux besoins chez un consommateur en quête de nouveaux horizons et de nouvelles sensations.

Au fil du temps, le rythme de lancement des innovations sur le marché s'est considérablement accéléré. Pour les entreprises, cela se traduit aujourd'hui par une nouvelle approche de la politique d'innovation dont l'efficacité ne repose plus seulement sur le montant des dépenses consacrées à la R & D. Il faut également mettre en connexion les différentes compétences de l'entreprise, réduire les délais de conception des nouveaux produits pour ne pas être distancé par la concurrence, et s'assurer *ex ante* de leur adaptation aux besoins des consommateurs par une analyse poussée du marché visant à comprendre et anticiper les attentes des consommateurs. Dans ce cadre, le renforcement des outils de compréhension des tendances qui structurent les comportements d'achat (évolution des pratiques, des modes vestimentaires, des critères de choix des produits...) apparaît indispensable.

---

[160] «Le techno-marketing, nerf de la guerre», *La Tribune* du 01/07/1997.

La nouvelle stratégie d'innovation du groupe Rossignol, basée sur une approche transversale, révèle quelques pistes tout à fait pertinentes : coopération accrue entre les équipes de recherche et les services marketing, renforcement des coopérations technologiques (l'entreprise travaille avec le fabricant américain de textiles Gore sur de nouvelles membranes très légères et plus compactes qui améliorent la régulation thermique et la protection contre le froid). De même, la création d'un « observatoire du temps » chez Lafuma, chargé de stimuler et d'orienter la politique d'innovation, constitue une initiative intéressante puisque la firme peut ainsi renouveler un tiers de sa collection chaque année et déposer en moyenne huit brevets et modèles par an.

■ *Répondre à la complexité des besoins des consommateurs par une offre de solution*

Les consommateurs d'articles de sport expriment aujourd'hui un ensemble complexe de besoins, fonctionnels et immatériels : à la recherche de produits permettant de rendre la pratique à la fois plus sûre et plus aisée, ils sont également demandeurs d'équipements polyvalents et qui mettent en avant la notion de plaisir.

Afin de s'adapter à la demande toujours plus élaborée des ménages, les industriels doivent plus que jamais orienter leur activité en vue de la satisfaction de leurs clients, ce qui constitue une incitation à leur offrir des solutions globales contribuant à la résolution efficace de « problèmes de consommation » plus ou moins complexes (faire du ski hors piste, du vélo en terrain accidenté, de la plongée en eaux froides...). En adoptant une telle logique, une firme peut ainsi définir une politique de gamme cohérente à laquelle s'identifie l'ensemble des consommateurs visés.

- Développer une offre de « produits systèmes »

L'offre de solution globale dans le domaine du sport passe par la conception de « produits systèmes ». Cette notion englobe non seulement des produits reposant sur l'assemblage de plusieurs éléments indépendants (cycles, skis, patins...) mais aussi des équipements complets prêts à l'emploi. Cette offre d'équipements complets est notamment proposée par les grands fabricants de matériel de sports d'hiver (skis, chaussures, fixations, accessoires) ou certains industriels de la plongée (masques, palmes, régulateurs, combinaisons...)[161]. Chaque client se voit ainsi offrir la possibilité de composer lui-même l'équipement adapté à ses besoins en choisissant chaque élément au sein d'une large gamme de produits.

Raisonner en termes de solution soulève cependant plusieurs enjeux pour l'industrie du sport : mieux prendre en compte les considérations du consommateur en développant avec lui une relation personnalisée, et surtout renforcer les relations partenariales entre fabricants.

- Développer une relation personnalisée avec le client

La réussite d'une offre de produits systèmes impose de cerner au plus près les attentes spécifiques de chaque client et de rechercher avec lui une solution adaptée. Pour cela, il est nécessaire d'établir un rapport étroit et personnalisé. Pour y parvenir, les entreprises devront mettre en place, à l'aide technologies de l'information et des communications (TIC), des systèmes complexes de collecte et de traitement de l'information sur les consommateurs (bases de données clients, échanges d'informations marketing avec les distributeurs...) qui permettront de définir avec précision les besoins de chaque client et la solution technique la mieux adaptée.

- Intégrer ou coopérer ?

Développer une offre de solution globale et acquérir un profil d'ensemblier ou d'intégrateur[162] nécessite au final la maîtrise d'un ensemble de compétences assez hétérogène : des compétences techniques liées à la conception et à la fabrication du produit système, des compétences marketing pour définir

---

[161] Le slogan Mares «*Just add water*» traduit bien l'orientation commerciale prise par le fabricant vers une logique de solution.

[162] MOATI P., «Concilier les logiques d'innovation et de satisfaction du client : le rôle clé des intégrateurs», *Cahier de recherche CRÉDOC*, n°136, 1999.

une réponse adaptée aux besoins du consommateur et assurer la promotion de l'offre, des compétences commerciales visant à associer aux produits vendus une offre de conseils et de services permettant de renforcer la relation avec chaque client. La phase de distribution devient ainsi stratégique dans le sens où la réussite commerciale des produits de l'intégrateur sera liée à la richesse des prestations de services intégrées (préparation et entretien du matériel, remplacement des éléments défectueux...).

Une firme peut choisir d'intégrer tout ou partie des compétences nécessaires à la conception, à la fabrication et à la vente du produit système. Dans cette optique, l'entreprise doit souvent se diversifier vers de nouvelles activités. Un fabricant de matériel de plongée spécialisé dans la production de palmes, masques et tubas se diversifiera par exemple dans la production de bouteilles, de détendeurs et de gilets stabilisateurs pour mettre en place une offre de produit système. Pour accélérer cette diversification, une politique de croissance externe peut être envisagée, à l'instar de Rossignol qui a racheté ces dernières années plusieurs firmes spécialisées comme Emery dans les fixations. Ensuite, pour assurer la compatibilité des divers éléments composant le produit système vis-à-vis du client, la firme devra s'appuyer sur une marque forte, voire un réseau de distribution détenu en propre. La phase de distribution du produit devient stratégique dans la mesure où sa réussite commerciale sera liée à la capacité du vendeur.

L'intégration de tous ces savoir-faire se révèle dans la réalité souvent très difficile et requiert une capacité d'investissement très élevée. De plus, la firme risque d'être peu compétitive sur certains domaines, affaiblissant ainsi la compétitivité du produit système sur le marché.

Une autre opportunité, plus souple et plus facile, s'offre alors aux entreprises pour trouver les compétences technologiques ou marketing manquantes. Elle consiste à conclure des partenariats avec des industriels ou des distributeurs spécialisés[163], chacun devenant le maillon d'un réseau d'entreprises aux compétences complémentaires. Pour les firmes très engagées en termes de communication, la solution du partenariat permet ainsi de valoriser leur marque sur de nombreux segments de marché. De même, elle offre la possibilité aux industriels ne pouvant développer un profil d'ensemblier mais disposant d'une forte expertise technique dans la conception et la fabrication d'un ou plusieurs éléments composant le produit système, de devenir des partenaires importants au sein du réseau articulé autour de l'intégrateur.

Le mouvement de concentration des acteurs dans de nombreux sous-secteurs et l'apparition de grands groupes diversifiés (Adidas-Salomon, Rossignol, Pentland, Amer ou encore Benetton) peuvent s'interpréter comme les manifestations d'un changement profond dans les structures de l'industrie du sport, où les modes de fonctionnement en réseau s'imposent peu à peu comme le modèle dominant.

2.2.2 Assurer la diffusion commerciale de la production

Pour une majorité de producteurs, les grands circuits de distribution deviennent aujourd'hui incontournables pour toucher le consommateur. Ceux-ci réalisent en effet l'essentiel des ventes de produits de consommation grand public (vêtements, chaussures, cycles...) tout en se diversifiant vers des marchés plus confidentiels (équitation, escalade...). Leur pouvoir de marché est également accru par le mouvement d'intégration verticale mené par certains groupes comme Décathlon ou Go Sport qui développent leurs propres marques[164]. Dans ce contexte, il s'agit donc de délimiter la marge de manœuvre dont disposent les industriels pour choisir leur circuit de distribution et écouler dans des conditions économiques viables leur production.

[163] Ces partenariats peuvent prendre différentes formes : alliances stratégiques, prises de participation...

[164] La marque d'enseigne de Décathlon représentait 58 % des références présentes dans les magasins et 51 % des 11 milliards de Francs de chiffre d'affaires en 1997. Le groupe renforce aujourd'hui sa politique de marques propres avec la création de 10 nouvelles marques, chacune dédiée à un territoire du sport (la mer, la montagne, la randonnée, etc.).

■ *De nouvelles relations entre producteurs et distributeurs*

La concentration des structures de distribution, phénomène visible dans de nombreux secteurs de biens de consommation, modifie les relations entre distributeurs et producteurs. Pour les producteurs, elles sont à la fois plus simples, dans le sens où le nombre d'interlocuteurs est réduit, et plus complexes du fait des exigences accrues des distributeurs. Sans omettre l'importance du prix dans les négociations commerciales, il apparaît aujourd'hui que les attentes des distributeurs se portent davantage vers les domaines de la logistique et du marketing[165].

En matière logistique, le modèle de fonctionnement à l'œuvre dans la grande distribution alimentaire va se développer et imposer à l'ensemble des fournisseurs les principes de juste à temps, de gestion partagée des approvisionnements, etc. Au-delà de la dimension logistique, la capacité des firmes à être référencées reposera évidemment sur une offre de produits adaptés aux attentes des consommateurs proposée aux distributeurs à des niveaux de prix compétitifs.

Face aux distributeurs, la stratégie optimale consiste à s'appuyer sur une marque forte et plébiscitée par les consommateurs. Elle assure une présence privilégiée dans les rayons et permet d'obtenir des conditions tarifaires favorables. Néanmoins, avec le développement des marques propres dans l'offre des GSS, de nombreuses marques en position de challenger pourraient être évincées des plus grands circuits de distribution. Deux alternatives s'offrent alors au fabricant : s'insérer dans le réseau productif articulé autour des groupes détenteurs des marques leaders, ou mettre ses capacités techniques au service des distributeurs possédant leurs propres marques.

■ *Développer une marque forte*

L'entreprise s'engage dans une politique de promotion d'une marque forte vis-à-vis des clients dans le but de distinguer son produit des offres concurrentes et de devenir incontournable auprès des consommateurs mais aussi des distributeurs.

- Les conditions de réussite d'une stratégie de marque

Elles reposent sur :

- une implication forte de l'entreprise en matière de marketing afin d'identifier voire de devancer les besoins fonctionnels et immatériels du client. La forte segmentation du marché du sport liée à l'extrême diversité des attentes des consommateurs rend la démarche marketing complexe et nécessite l'utilisation d'outils de plus en plus élaborés ;
- l'engagement d'investissements lourds et partiellement irrécupérables afin d'assurer la promotion de la marque et la différenciation du produit. L'effort de communication (publicité, sponsoring...) doit être particulièrement élevé afin de mettre en avant la composante immatérielle des produits qui agit souvent comme le critère de choix décisif entre plusieurs articles aux caractéristiques fonctionnelles comparables. À cet effort doivent également s'ajouter d'importantes dépenses en matière de R & D ou de design, les innovations techniques ou esthétiques apportées aux produits représentant le meilleur outil de différenciation sur le marché du sport.

- Une maîtrise accrue de la distribution du produit

En retour, disposer d'une marque forte permet de mieux maîtriser la distribution de ses produits. Elle confère un avantage indéniable aux industriels dans les négociations avec les centrales d'achats des grands distributeurs. Ces derniers sont en effet obligés de référencer les produits des marques leaders qui font l'objet d'une demande expresse de la part des consommateurs et alimentent l'attractivité des rayons. Dans ce cas de figure, les rapports entre distributeurs et producteurs apparaissent équilibrés, et permettent de mettre en place un système de partenariat aux niveaux logistique et commercial.

---

[165] cf. partie sur l'analyse prospective des stratégies industrielles.

Pour des entreprises positionnées sur un créneau haut de gamme ou technique, une marque forte permet de contourner la grande distribution en privilégiant des circuits de vente sélectifs[166] : mise en place de corners au sein de magasins spécialisés, création de boutiques dédiées uniquement à la marque, VPC, commerce électronique...

- Une stratégie qui concerne plutôt de grandes entreprises

Compte tenu de la nature et de l'importance des moyens à mettre en œuvre, les stratégies de marque sont généralement initiées par de grandes entreprises. Les multinationales de l'industrie du sport, dont la politique de promotion prend une dimension mondiale, sont ainsi les plus impliquées dans les stratégies de marque. Celles-ci se transforment d'ailleurs peu à peu en « sportsystems », c'est-à-dire en groupes composés de plusieurs marques fortes offrant une gamme de produits sportifs largement diversifiée. Ils s'articulent autour d'une marque leader sur son marché qui, par prises de participation ou rachats successifs, fédère d'autres marques sur différents segments.

Il demeure néanmoins possible pour des entreprises de plus faible dimension et indépendantes de s'imposer sur le marché grâce à leur marque. Il s'agit généralement d'entreprises positionnées au départ sur des niches spécifiques, où leur savoir-faire technique associé à une forte créativité leur a permis d'acquérir une position de leader, et qui ont su par la suite toucher une clientèle plus large en apposant leur marque sur une gamme plus large de produits. Cette trajectoire retrace parfaitement l'évolution de la société Aigle qui est passée en une dizaine d'années du statut de spécialiste de la botte à celui de spécialiste de « l'outdoor ».

■ *Développer une forte expertise technique*

La concentration autour de grands groupes diversifiés cherchant à s'imposer sur un nombre croissant de segments de marché rend cependant plus difficile la possibilité d'imposer sa marque. Le montant des investissements à réaliser devient ainsi difficilement supportable pour de nombreux fabricants. En restant centrées sur une politique de marque active, de nombreuses entreprises risquent par ailleurs d'être recalées par les distributeurs au profit des marques leaders ou de leurs propres marques.

Dans de telles conditions, la stratégie optimale pour les entreprises consiste à abandonner la promotion de la marque, voire à renoncer à toute marque propre, et à concentrer leurs efforts sur la dimension technologique de l'activité. Dans le cadre de l'industrie du sport, deux opportunités de repositionnement s'offrent alors :

- se spécialiser dans la conception d'un élément technique particulier entrant dans la composition de produits systèmes (fixations de skis, dérailleur pour bicyclettes, masque de plongée...). En développant une expertise spécifique, l'industriel pourra devenir un partenaire privilégié des grands ensembliers qui disposent d'une marque à forte notoriété ;
- devenir fournisseur de produits destinés à être vendus sous les marques d'un distributeur. La position de l'entreprise par rapport au groupe de distribution dépend alors fondamentalement de sa capacité à mettre en avant des avantages exclusifs en termes de productivité, de qualité, de flexibilité ou de capacité innovatrice.

[166] Pour renforcer leur notoriété et mieux valoriser leur gamme de produits, de nombreux fournisseurs développent depuis quelques années un réseau de boutiques monomarques, à l'instar de Aigle, Quicksilver, Oxbow. Outre sa quarantaine de concessionnaires sélectifs, Nike a même ouvert trois magasins d'usine. Ce nouvel ensemble de points de vente ne représente encore que 1,6 % du commerce spécialisé en 1998 (soit 0,9 % du marché global) mais connaît une croissance rapide (+20 % par rapport à 1997).

■ Devenir fabricant de marques de distributeurs

La proximité par rapport au consommateur confère aux distributeurs une connaissance indéniable du mode de fonctionnement du marché du sport. Ils sont ainsi parmi les mieux placés au sein de la filière pour suivre l'évolution des attentes de consommation. Souhaitant exploiter pleinement cette expertise, les deux principaux groupes de distribution en France (Décathlon et Go Sport) se sont intégrés en amont pour concevoir des produits visant à compléter voire à remplacer les marques des industriels.

Le développement des MDD consistait au départ à offrir des produits d'entrée de gamme et de conception assez simple (chaussures, vêtements) à côté des produits de grande marque vendus à des prix plus élevés. Dans leurs relations avec les producteurs, les distributeurs ont adopté une logique de sous-traitance pure où les conditions de coûts constituent l'élément de sélection principal. Ce système impose une forte pression sur les fournisseurs mais leur assure en contrepartie une croissance soutenue de l'activité.

> ***DECATHLON : DU STATUT DE DISTRIBUTEUR A CELUI DE FABRICANT***
>
> *La division « production » du groupe Décathlon a été amorcée en 1986 : du simple négoce d'articles de sport en direct de Taïwan, le groupe s'est peu à peu lancé dans la sous-traitance de produits conçus et contrôlés par ses propres bureaux d'études à Villeneuve-d'Ascq. Une centaine d'ingénieurs spécialisés sont chargés de plancher sur la conception d'articles de sport au meilleur rapport qualité/prix. Après l'élaboration d'un cahier des charges techniques, un prototype est mis au point en atelier, puis un appel d'offres est lancé dans les différents pays de production.*
>
> *Les composants, les tissus et les matières premières sont minutieusement sélectionnés. Si la plupart des produits intermédiaires proviennent d'Asie, l'assemblage est confié en majorité à des sous-traitants européens et français (environ 70 %). Décathlon confie ainsi à un réseau de plus de 200 sous-traitants de PME du Nord – Pas-de-Calais, le façonnage de vêtements, sacs à dos, tentes, cerfs-volants mais aussi l'assemblage de VTT. Sa présence s'étend également à la région PACA où l'entreprise travaille notamment avec plusieurs fabricants de matériel de plongée.*
>
> *(Source : La Tribune)*

Le développement des MDD vers des produits plus haut de gamme (VTT, textiles, chaussures...) ou plus techniques (plongée, ski...), objectif déclaré de Décathlon, devrait accroître l'implication des distributeurs dans la production d'articles de sport. Pour les PME françaises, cette évolution constitue une opportunité forte de trouver de nouveaux débouchés et d'améliorer leurs relations avec les distributeurs. La fabrication de produits à plus forte valeur ajoutée devrait ainsi leur permettre de mieux valoriser leur activité et d'accroître leur rôle au sein du réseau de sous-traitance, en les associant par exemple aux phases de conception des produits

■ Le rôle du commerce électronique

L'essor du commerce électronique concerne la totalité des fabricants de sport, quelle que soit leur taille ou leur positionnement, et leur offre de nouvelles perspectives en termes de distribution. La vente en ligne au consommateur (B to C) permet notamment de proposer des produits difficiles d'accès, traditionnellement vendus dans des réseaux de distribution ultra-spécialisés ou par l'intermédiaire de clubs de sport. Adidas-Salomon, via les différents sites Web du groupe, s'adresse ainsi aux amateurs de boxe, d'escrime, de tennis de table, d'aviron, de lutte ou d'haltérophilie. Elle favorise également le développement d'une offre de produits sur-mesure, prestation déjà proposée par Nike aux internautes américains et que la firme pourrait rapidement étendre à l'Europe. Dans cette optique, l'Internet constitue donc un outil précieux pour les industriels proposant une offre de produits systèmes : nouveautés sur les produits, présentation détaillée des différentes gammes, conseils de vente et d'utilisation, liste des revendeurs spécialisés, communication autour de la marque.

Le Net devrait également générer des changements dans les relations producteurs distributeurs dont l'ampleur est encore difficilement estimable. Les distributeurs pourraient ainsi être incités à mettre en place des plates-formes séparées ou communes par l'intermédiaire desquelles les producteurs pour-

raient présenter leurs catalogues en ligne, échanger en direct des informations sur les spécifications des produits, sur les intentions de commandes, le planning des livraisons, voire de répondre à des appels d'offres pour la fabrication de produits destinés à être vendus en MDD. Un tel système devrait entraîner une réduction des coûts de transaction, partagée *a priori* entre clients et fournisseurs (baisse des délais d'achat, économies sur les frais de transmission des données...). Cette pratique devrait également accroître la concurrence sur une base internationale et contribuer au mouvement de concentration dans l'industrie du sport.

CHAUSSURE



L'industrie française de la chaussure a connu de profondes transformations ces trente dernières années qui répondent à la fois aux mutations de la consommation et aux modifications des termes de l'offre.

L'analyse du marché couvre dans cette étude les segments de la chaussure de ville, la chaussure sport détente, la chaussure destinée au travail ainsi que les autres segments tels que les articles chaussants d'intérieur, les espadrilles, les sandalettes ou les bottes. Ce marché présente des évolutions fortement hétérogènes, ce qui peut être source d'opportunités à l'heure où la croissance de la consommation de chaussures demeure structurellement modeste.

Si l'industrie de la chaussure a souffert d'une intense pression concurrentielle dans les années passées, les entreprises de ce secteur en difficulté conservent certains atouts face aux tendances actuelles de consommation. L'enjeu consiste à décrypter les attentes des consommateurs afin de coller au mieux au marché. Les entreprises les plus attentives dans ce domaine réussissent à atteindre des niveaux de performance nettement supérieurs à la moyenne du secteur.

La réponse aux attentes des consommateurs ne saurait se limiter à la seule prise en compte de l'innovation technologique dans un secteur où la mode continue à jouer un rôle prééminent. Les fabricants doivent effectuer une démarche marketing de collecte, de tri et de traitement de l'information afin d'obtenir une compréhension approfondie de ces attentes. Grâce au fruit de ces analyses, les entreprises pourront concrétiser leur action au sein d'une démarche stratégique cohérente et adaptée aux évolutions du marché.

Au final, il apparaît que la diversité de l'équipement en chaussures des ménages se révèle plutôt favorable à l'industrie nationale, mais que cette même diversité implique dès en amont une réflexion extrêmement pointue de la part des fabricants afin que les nouveaux produits soient en adéquation avec les différentes aspirations des consommateurs en matière d'articles chaussants.

1 LES ÉVOLUTIONS DES ATTENTES DES CONSOMMATEURS

1.1 Les tendances récentes de la consommation des ménages

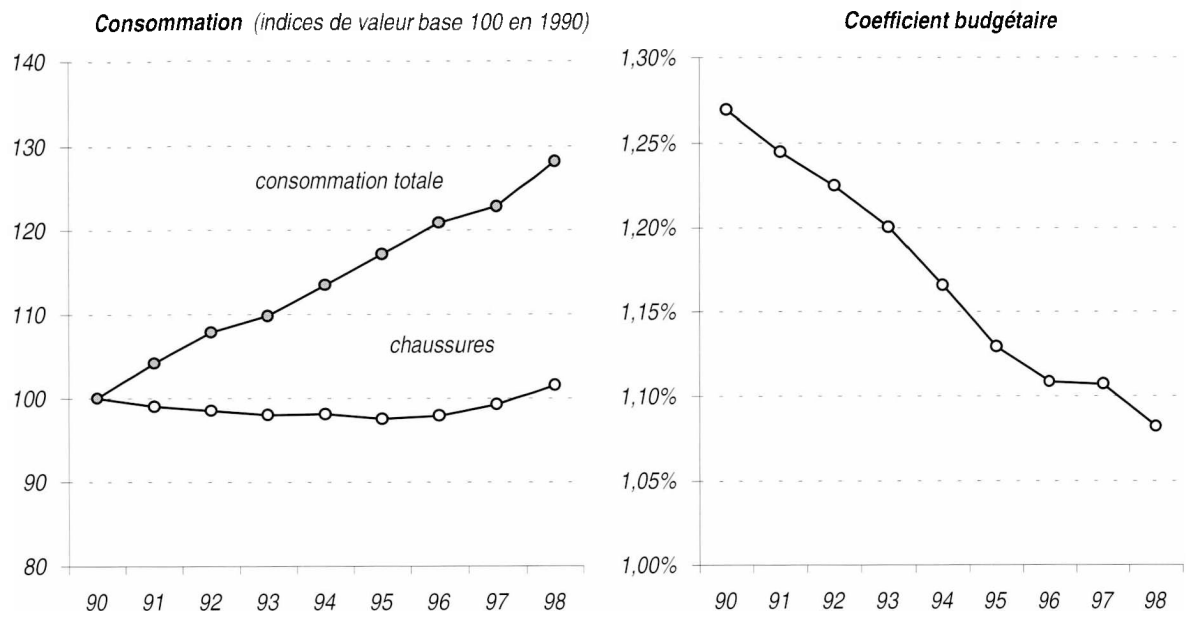
1.1.1 Des dépenses de chaussures en baisse tendancielle

■ ***Un marché en stagnation depuis près de 20 ans***

La consommation de chaussures a progressé régulièrement jusqu'en 1982 (+3,0 % en volume en moyenne annuelle entre 1960 et 1982) pour atteindre depuis un niveau quasiment stable (+0,2 % en moyenne par an au cours des vingt dernières années). Sur la décennie 1990, la croissance du marché de la chaussure s'est même avérée inférieure à celle de la population totale (+0,5 %).

En conséquence, la part des dépenses de chaussures dans la consommation totale décline régulièrement pour se situer en 1998 à 1,08 % de la consommation totale contre 1,90 % en 1960.

Évolution de la consommation de chaussures et du coefficient budgétaire



(Source : INSEE)

La stagnation observée sur le marché de la chaussure n'est toutefois pas uniforme. Certains segments – chaussure de randonnée, chaussure de sécurité par exemple – connaissent une croissance soutenue qui permet à certains producteurs de maintenir des résultats de bons niveaux.

■ *La faible sensibilité de la consommation de chaussures à la conjoncture économique*

La consommation de chaussures n'a profité que partiellement de la reprise générale de la consommation en 1998 (+3,3 %), sa progression s'établissant à 2,2 %. Ce chiffre souligne la relative inertie du marché qui est davantage soumis à des évolutions de nature structurelle. Les arbitrages budgétaires sont aujourd'hui surtout favorables aux dépenses immatérielles. Ce sont notamment les dépenses de télécommunications, de loisirs et de culture qui bénéficient de l'embellie économique. Ce regain conjoncturel constitue cependant pour l'industrie de la chaussure une reprise exceptionnelle par rapport aux dernières années.

■ *Les dépenses consacrées à la personne : des arbitrages défavorables au vêtir*

Au sein des dépenses consacrées à la personne, la consommation de chaussures s'inscrit dans une dynamique défavorable à l'habillement en général. Le souci de l'apparence s'est déplacé vers des considérations davantage liées au fait de rester jeune et en pleine forme physique. Ce sont donc surtout les dépenses liées aux soins corporels et à la santé qui affichent une progression sur la décennie 1990 (parfumerie, esthétique corporelle, centres sportifs...)[167].

[167] HERPIN N., VERGER D., «Consommation : un lent bouleversement de 1979 à 1997», *Economie et Statistique*, n°324-325, 1999, p. 19-47.

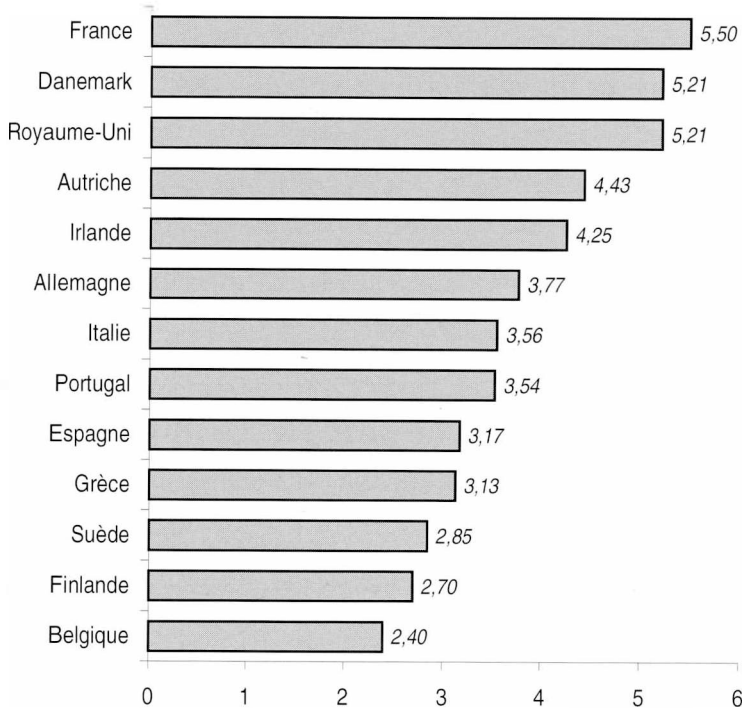
1.1.2 La diversité de l'équipement des ménages en chaussures

L'évolution du marché de la chaussure s'avère peu dynamique. Pourtant, l'équipement des ménages présente une certaine diversité susceptible de profiter à certains segments du marché.

■ Les Français figurent parmi les plus gros consommateurs de chaussures en Europe

La moyenne de paires de chaussures achetées en France en 1998 s'établit à 5,5 paires par personne, ce qui place les Français parmi les plus gros acheteurs de chaussures en Europe[168].

Consommation apparente par habitant en 1998
(en nombre de paires de chaussures)



(Source : CEC)

■ La diversité des paires de chaussures achetées

L'analyse des achats montre l'hétérogénéité des besoins des consommateurs : de façon générale, les achats se répartissent entre deux paires de chaussures de ville, une paire de chaussures de sport, une paire de pantoufles et deux autres paires (espadrilles, bottes, sandalettes). Ces achats répondent à des usages différents et soulignent non seulement la diversité du marché à appréhender pour un industriel, mais aussi les opportunités à saisir pour se situer sur un segment donné.

[168] Confédération européenne de la chaussure.

1.2 L'analyse qualitative de la consommation

■ *Le rôle « social » de la chaussure s'estompe progressivement*

On constate ces dernières années ce que certains appellent « la disparition du guindé »[169] dans l'habillement-chaussure. Les tenues du dimanche ou de soirée ont été progressivement remplacées par des tenues décontractées et portées quelle que soit l'occasion. La chaussure a bien évidemment suivi cette évolution : le succès des chaussures de sport a été par exemple renforcé par le besoin de détente et de décontraction, par delà le développement d'une pratique sportive plus intense de la part des consommateurs (cf. infra).

Ainsi, la fonction sociale de l'ensemble « vêtements - chaussures » s'estompe progressivement pour laisser place à des besoins et à des aspirations plus individuels qui ne dépendent pas des seuls facteurs sociaux.

■ *Les déterminants de la consommation de chaussures*

Si l'analyse des comportements de consommation semble montrer l'effacement progressif des clivages sociodémographiques, certaines caractéristiques socio économiques conservent de l'importance :

- l'**effet du niveau de revenu** se traduit plutôt par l'achat de produits de qualité supérieure. L'élasticité-revenu calculée au niveau macroéconomique sur des séries agrégées longitudinales demeure en effet plutôt faible (0,6). Cependant, les tranches de revenu élevées affichent des dépenses moyennes de chaussures nettement plus importantes comparées aux tranches de revenu modestes, qu'il s'agisse des chaussures hommes ou femmes[170].
- Les **femmes** sont nettement surconsommatrices de chaussures. Leurs dépenses sont généralement d'un tiers supérieures à celles des hommes. Par ailleurs, elles se montrent plus sensibles à la mode et jouent un rôle déterminant dans la réussite ou l'échec d'une collection.
- La **pratique de loisirs d'extérieur** influence également l'achat de chaussures. Entre 1986 et 1999, les Français ont gagné sur leur temps quotidien une demie heure supplémentaire de loisirs[171]. L'accroissement du temps libre se traduit par une plus forte pratique des loisirs, que ce soit au niveau du sport, du tourisme ou d'autres loisirs d'extérieur (jeux, parcs...). Cette évolution contribue à augmenter les dépenses consacrées à l'habillement et à la chaussure en fonction des activités privilégiées. La pratique sportive constitue en particulier le loisir le plus déterminant dans l'achat de chaussures. Des études ont déjà montré que les dépenses des sportifs consacrées à l'habillement sont 50 % supérieures aux dépenses moyennes des autres adultes. Aujourd'hui, plus des deux tiers des Français déclarent pratiquer au moins une discipline sportive. L'exemple de la randonnée est à cet égard illustratif : son développement se traduit par un dynamisme des ventes de chaussures de randonnées depuis quelques années déjà (800 000 paires vendues en 1998).

> ***CARACTERISTIQUES DE LA DEMANDE DE CHAUSSURES POUR ENFANTS***
>
> *Les déterminants de la demande de chaussures pour enfants évoluent nettement avec l'âge et l'évolution du pouvoir de décision des parents vis-à-vis des enfants qui ne privilégient pas le même référentiel de valeurs.*

---

[169] HERPIN N., VERGER D., op. cit.

[170] Voir en annexe les graphiques calculés à partir de l'enquête Budget des Familles, INSEE, 1995.

[171] DUMONTIER F., PAN KE SHON J.L., «En 13 ans, moins de temps contraint et plus de loisirs», *INSEE Première*, n°675, octobre 1999.

La dimension « santé » pour les tout-petits (orthopédie)

L'argument « santé » représente très souvent un facteur premier dans les achats de chaussures destinées aux petits étant donné leur impact sur la formation du pied. Généralement, les parents accordent une attention toute particulière à la structure et à la qualité de la chaussure (contrefort, rigidité...).

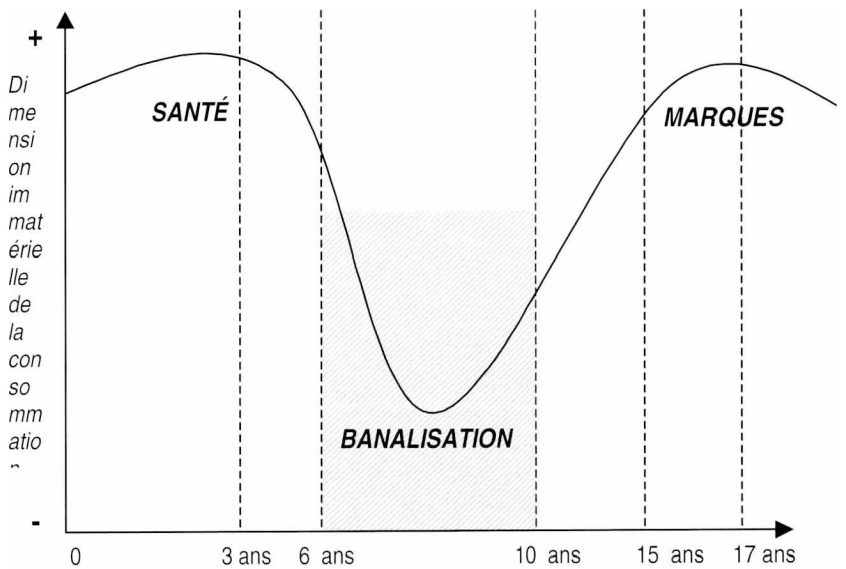
Le budget consacré à l'achat des premières chaussures est de ce fait assez élevé. Il est d'autant plus élevé que les petits ne possèdent bien souvent qu'une seule paire de chaussures, mais avec un très fort taux de renouvellement. Dans ce contexte, les chausseurs pour enfants peuvent jouer la carte de la qualité et d'une politique de prix élevés (Bidegain, Aster...). Leurs points de vente se situent le plus souvent auprès des détaillants indépendants et des chaînes succursalistes en centre ville.

La banalisation de la chaussure pour les plus grands

Au fur et à mesure que l'enfant grandit, la dimension paramédicale de la chaussure tend à passer au second plan. En revanche, les parents sont souvent obligés d'acheter plusieurs paires de chaussures (sport, ville, articles chaussants) qu'ils doivent renouveler encore fréquemment afin de suivre la croissance de l'enfant. La sensibilité au prix est alors plus élevée et les achats se portent davantage vers des produits de grande diffusion dans des grandes surfaces en périphérie. Les fabricants sont, par conséquent, soumis à une plus grande pression sur les prix.

Le rôle de la marque chez les adolescents

La dimension immatérielle de la chaussure prend une importance cruciale chez les pré-adolescents et adolescents, quel que soit le type de chaussure. La marque joue un rôle décisif comme signe d'appartenance à un groupe (ou à une « tribu »). L'influence de quelques grandes marques multinationales constitue une évidence incontournable. Nike, Adidas ou Reebok tiennent très nettement le leadership. Certaines marques françaises, comme TBS, Line 7, ont également su s'imposer, à un moindre degré, chez les jeunes.



Étapes de développement de l'enfant

■ *L'éclatement des comportements de consommation*

- Le « zapping » des comportements d'achat

La diversité de l'équipement en chaussures induit la fréquentation de différents points de vente en fonction des produits recherchés. Une même personne peut s'approvisionner à la fois auprès d'un détaillant, d'un grand distributeur et d'un magasin spécialisé pour compléter sa garde-robe, quelle que soit sa catégorie sociale. Il en résulte un comportement « zappeur » du consommateur, moins prévisible pour un offreur car moins fidèle à une enseigne donnée. Cette situation entraîne une forte incertitude puisque l'offreur ne peut plus raisonner comme qu'auparavant sur des segmentations tradition-

nelles. L'accès direct aux consommateurs devient primordial dans ce contexte afin de décrypter au mieux leurs attentes.

- Avoir le plus de choix possible

Dans le même temps, la fréquentation de différents points de vente élargit pour les consommateurs l'éventail de choix possibles. D'ailleurs, 95 % des personnes interrogées dans l'enquête jugent primordial le fait d'avoir le plus large choix lors de l'achat d'un vêtement ou de chaussures[172]. Or, cette attente – l'accès à une offre variée – a certainement contribué à diversifier les circuits de distribution. De fait, pour un industriel, la maîtrise de l'accès au consommateur peut être rendue plus difficile par cette diversification des circuits de distribution, certains distributeurs proposant des produits à large diffusion à des prix peu élevés et pouvant avoir recours à des produits d'importation (cf. infra).

- À chacun sa mode

La mode nécessite une forte réactivité de la part des offreurs qui doivent le plus souvent réassortir le plus rapidement possible leur offre. Il n'est pas rare de voir des collections supplémentaires en cours de saison, ce qui accroît les contraintes et les risques d'échec pour les industriels.

Toutefois, la mode tend aujourd'hui à perdre son caractère monolithique, les consommateurs privilégiant les vêtements et chaussures en fonction de leurs aspirations et de leurs besoins[173]. En conséquence, la mode se fragmente de plus en plus, ce qui diminue son aura et son influence, et contribue à banaliser le produit.

Cette fragmentation laisse toutefois une place croissante aux spécialisations sur un créneau donné et peut donner lieu à des opportunités de niche pour les producteurs capables de les repérer.

> ***LE SUR-MESURE RESTE UN MARCHE DE LUXE***
>
> *Il existe chez certains une certaine défiance envers la mode. Ces catégories de consommateurs vont se reporter sur des valeurs sûres. Elles font ainsi référence à des produits liés souvent à un savoir-faire spécifique développé historiquement par l'entreprise. Des solutions sur-mesure (plusieurs largeurs...) sont parfois proposées en fonction des besoins des individus. Marchés de niche, spécialisés sur le très haut de gamme, ces chaussures ont pour particularité d'être connues de leurs utilisateurs, la taille et la largeur du modèle ne variant pas d'une année à l'autre. Le chausseur britannique Church notamment commercialise des chaussures en plusieurs largeurs et fait partie des « classiques » du haut de gamme.*

1.3 Éléments prospectifs de la demande

1.3.1 Les facteurs sociodémographiques et l'évolution de la consommation de chaussures

■ Les conséquences du vieillissement de la population : un impact d'ordre qualitatif sur la demande de chaussures

Le vieillissement de la population risque de se répercuter sur le niveau des dépenses de chaussures, aujourd'hui légèrement plus faible chez les personnes âgées. Le budget annuel d'une personne retraitée

[172] Enquête CRÉDOC-DIGITIP 1999.

[173] «L'industrie de la chaussure», *Économie et Géographie*, n°328/329, 1996.

consacré aux chaussures est de 500 F contre une moyenne de 650 F pour l'ensemble de la population[174].

Les personnes âgées possèdent également un nombre plus limité de chaussures. La garde-robe est en général plus fournie à 25-34 ans pour les femmes et 35-40 ans pour les hommes[175]. Toutefois, si les personnes âgées achètent généralement moins de paires de chaussures, elles y consacrent un prix en moyenne plus élevé. Les vêtements et les chaussures sont généralement conservés longtemps, la mode n'étant pas un critère déterminant dans les renouvellements d'achat. Le vieillissement de la population va donc se traduire par des attentes plus fortes en matière de qualité des produits (caractère « inusable » de la chaussure).

■ *Les conséquences de la dé cohabitation tardive : un impact limité sur la consommation de chaussures*

L'accession au premier emploi des jeunes se fait aujourd'hui à un salaire souvent inférieur à celui de leurs aînés. Les jeunes adultes jouissent donc, comparativement, d'un pouvoir économique plus faible. En 1990, le niveau de vie d'un ménage dont la personne de référence a moins de 30 ans est à peine supérieur à celui d'un ménage similaire en 1975[176].

Parallèlement, on observe de plus en plus le départ tardif des jeunes générations du domicile de leurs parents[177]. L'allongement de la scolarité ainsi que les difficultés d'insertion sur le marché du travail ont contribué à retarder cette échéance. En conséquence, déchargés des dépenses de logement et d'alimentation, ainsi que des lourdes dépenses d'équipement afférentes à une nouvelle installation, ces jeunes qui disposent souvent d'un revenu peuvent allouer la plupart de leur budget aux autres postes de consommation. Leurs dépenses peuvent même avoir un caractère ostentatoire se traduisant par l'achat de marques dans les vêtements ou les chaussures par exemple. Toutefois, les arbitrages se font aujourd'hui le plus souvent sur les dépenses de loisirs ou de communications (téléphone mobile).

1.3.2 Les principales attentes des consommateurs

■ *La recherche de « bien-être » plutôt que de « paraître » : des chaussures confortables et pratiques*

Le confort va constituer une attente croissante de la part des consommateurs, quel que soit l'usage final de la chaussure (ville ou détente). Il s'exprime notamment à travers la recherche de matériaux qui permettent de rendre le produit souple et aéré, et à travers la prise en compte de l'ergonomie (semelles ou brides rembourrées).

Corollaire à la demande de confort, la demande de praticité est également très présente. La praticité se traduit au niveau des facilités d'utilisation (fermetures aisées, entretien facile grâce à de nouveaux matériaux). Les fabricants se sont notamment fortement inspirés des avancées technologiques récentes pour la chaussure de sport (fermetures scratch, lacets bloquants...).

La demande de confort et de praticité risque de s'accentuer dans les années à venir, notamment en raison :

- du vieillissement de la population dans la mesure où les personnes âgées privilégient les articles à la fois pratiques et procurant un certain bien-être ;

---

[174] Enquête Budget des familles, INSEE, 1995.

[175] KASPARIAN L., «La garde-robe des Français en 1984». *Collections de l'INSEE*, 1989.

[176] LEGRIS B., LOLLIVIER S., «Le niveau de vie par génération», *INSEE Première*, n°423, janvier 1996.

[177] FLIPO A., LE BLANC D., LAFERRERE A., «De l'histoire individuelle à la structure des ménages», *INSEE Première*, n°649, mai 1999.

- du développement des pratiques de loisirs – et du temps libre en général – qui impliquent l'achat de chaussures de détente ;
- enfin, le souci de gain de temps dans la vie quotidienne renforce les attentes en matière de praticité. La bi activité des couples nécessite notamment une gestion du temps domestique plus stricte qui se répercute sur l'achat de produits pratiques. En témoigne le succès des fermetures à scratch des chaussures pour enfants induisant une plus forte autonomie de leur part et un gain de temps pour les parents.

■ *Des garanties d'hygiène omniprésentes*

Parmi les grandes tendances de consommation, la demande d'hygiène constitue une attente particulièrement forte qui se maintiendra certainement dans les années à venir. Dans un premier temps, l'hygiène avait surtout concerné les biens alimentaires, puis elle s'est étendue aux produits ménagers et à d'autres biens comme la literie. Depuis près de deux ans, les produits de l'habillement-chaussure présentent également des options hygiéniques qui rencontrent un grand succès. L'hygiène implique la présence de textiles fonctionnels – antibactérien, anti-UV, anti-odeur.

■ *La fiabilité du produit : un ensemble de solutions pour aider l'utilisateur à être performant*

La pratique d'une discipline sportive implique l'achat de chaussures destinées à un usage précis (running, randonnée, football...). Dans ce contexte, l'utilisateur attend du produit une fiabilité parfaite, ce qui exige une grande technicité en fonction du sport pratiqué.

Mais la fiabilité de la chaussure va plus loin que son simple aspect technique. L'utilisateur souhaite que la chaussure lui permette de pratiquer au mieux la discipline sportive visée. Elle devra donc être légère pour le running ; solide, légère et imperméable pour la randonnée...

■ *La ou les modes : l'importance du design dans la chaussure*

Les attentes précédemment citées ne doivent pas masquer le caractère prééminent de l'esthétique dans les achats de chaussures, quel que soit le segment concerné. La difficulté sera donc de concilier ces attentes – qui concernent d'avantage les attributs objectifs des produits – avec le design de la chaussure.

2 ANALYSE PROSPECTIVE DES STRATÉGIES INDUSTRIELLES

2.1 Les acteurs et leur positionnement

2.1.1 Les industriels : des performances hétérogènes qui n'empêchent pas le déclin de la production française

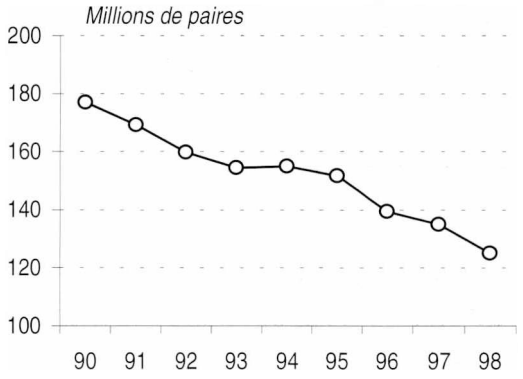
Le secteur de l'industrie de la chaussure est essentiellement composé de PME qui, pour certaines d'entre elles, travaillent en sous-traitance pour la grande distribution et conservent un caractère artisanal. Si plus d'un tiers du secteur est représenté par des entreprises de moins de 50 salariés, celles-ci ne génèrent que 8 % du chiffre d'affaires de l'activité.

■ *La production française décline depuis une quinzaine d'années*

Parallèlement à la baisse de la demande, la production française de chaussures diminue depuis une quinzaine d'années (-4,2 % en moyenne en volume par an sur la décennie 1990). Alors qu'en 1985, la production atteignait 199 millions de paires, son niveau se situe en 1998 à 126 millions. Parallèlement,

le chiffre d'affaires du secteur affiche une diminution sur la décennie 1990 de 2,5 % en moyenne annuelle[178].

Évolution de la production de chaussures en France

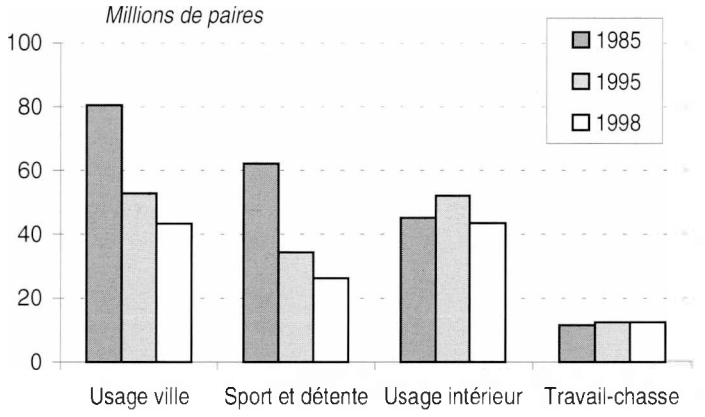


(Source : CNC)

■ *La baisse concerne tous les segments sauf celui du travail et de la chasse*

Le déclin de la production française touche la quasi-totalité des segments de marché. Seul, le segment travail chasse affiche une très légère progression depuis 1985 après une diminution entre 1980 et 1985. Toutefois, ce segment ne concerne que 10 % de la production. Les segments usage ville et sport détente – qui représentent plus de la moitié du marché – connaissent une diminution marquée depuis 1985.

Évolution de la production par catégories



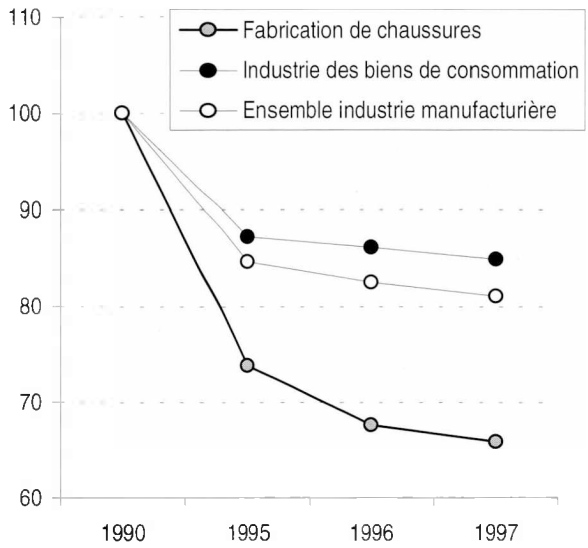
(Source : CNC)

■ *Des effectifs en baisse régulière*

Entre 1985 et 1997, le nombre d'entreprises dans le secteur de la fabrication de chaussures est passé de 405 à 238 et l'effectif employé de 60 349 personnes en 1985 à 28 599 en 1997. Cette baisse des effectifs (-5,8 % en rythme annuel entre 1990 et 1997) s'avère beaucoup plus brutale que dans l'ensemble de l'industrie des biens de consommation (-2,9 % en moyenne annuelle sur la même période).

[178] La baisse a pu être limitée par la montée en puissance des activités de négoce de certaines entreprises.

Évolution des effectifs (indices base 100 en 1990)



(Source : INSEE, SESSI)

2.1.2 Des exportations dynamiques, mais un déficit extérieur qui s'aggrave

Les entreprises françaises affichent des performances satisfaisantes à l'international. En 1998, le nombre de paires de chaussures exportées atteignait 54 millions pour un montant de 5.5 milliards de Francs. L'Union européenne représente la première destination des produits nationaux exportés, suivie par les États-Unis, la Suisse et le Japon.

Évolution des exportations par grandes catégories d'articles

	En volume (millions de paires)			*En valeur (MF)*		
	1996	*1997*	*1998*	*1996*	*1997*	*1998*
Dessus cuir	17,4	18,6	19,8	700	679	737
Dessus tissu	11,6	11,1	10,0	425	403	399
Pantoufles	15,1	15,4	14,3	801	891	858
Dessus synthèse	8,4	9,5	8,8	63	61	71
Autres	1,1	0,9	1,0	33	29	30
Total	***53,6***	***55,5***	***53,9***	***4 864***	***5 222***	***5 474***

Évolution des importations par grandes catégories d'articles

	En volume (millions de paires)			*En valeur (MF)*		
	1996	*1997*	*1998*	*1996*	*1997*	*1998*
Dessus cuir	79,5	91,0	91,9	7 924	9 394	9 638
Dessus tissu	74,9	57,6	60,5	2 226	2 374	2 460
Pantoufles	41,0	43,1	45,3	437	534	543
Dessus synthèse	39,8	49,8	50,1	1 770	2 495	2 389
Autres	4,3	4,3	4,2	116	121	131
Total	***239,5***	***245,8***	***252,0***	***12 473***	***14 918***	***15 161***

(Source : Douanes)

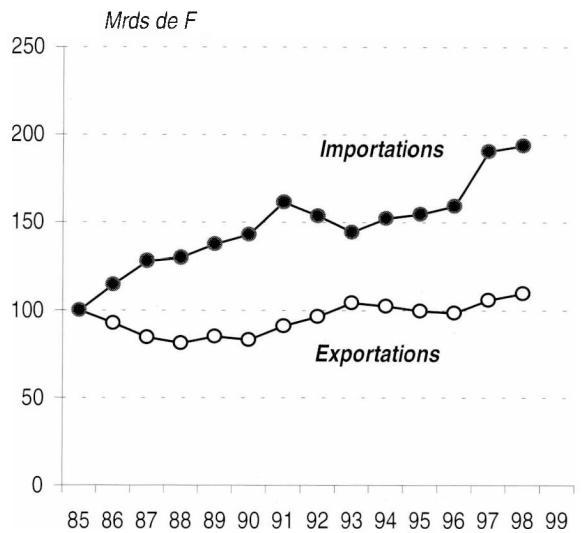
Pourtant, le dynamisme des exportations ne parvient pas à compenser la progression régulière de la pénétration étrangère et la détérioration du solde de la balance commerciale. Le taux de couverture est passé de 63 % en 1985 à 36 % en 1999.

Soulignons cependant quelques performances à l'export. En 1996, parmi les produits les plus exportés du secteur, la chaussure de ski à dessus en caoutchouc, ainsi que la chaussure à dessus en cuir à coquille de protection avant en métal affichaient un taux de couverture supérieur à 100 (120 et 217 respectivement). Mais ces produits représentent une faible part du commerce extérieur (moins de 10 % respectivement) et soulignent plutôt le caractère isolé des performances.

■ *Trois paires de chaussures sur quatre en France proviennent aujourd'hui de l'étranger*

Les importations ont progressé régulièrement sur l'ensemble de la décennie pour atteindre en 1998 un volume de 252 millions de paires et une valeur de 15 milliards de Francs.

Évolution des exportations et des importations



(Source : Douanes)

Si l'Union européenne ne représente en 1998 que le tiers des importations en volume, elle en constitue plus de la moitié en valeur. Les principaux pays fournisseurs concurrents sont l'Italie, l'Espagne et le Portugal qui proposent des produits moyen et haut de gamme. Près de 60 % des importations de chaussures à dessus cuir proviennent de ces trois pays.

L'Asie du Sud-Est est à l'origine de la moitié des importations en volume, mais ne représente qu'un tiers des importations en valeur. La Chine, le Vietnam, l'Indonésie et la Thaïlande génèrent l'essentiel des ventes et proposent des produits davantage bas de gamme (articles à dessus tissu et à dessus synthèse). Ils commencent cependant à proposer des produits à dessus cuir et cherchent très clairement à monter en gamme.

2.1.3 La distribution

■ *La diversification des circuits de distribution*

- La montée des GSS et de la grande distribution en périphérie

L'émergence de distributeurs en périphérie a modifié les rapports de force entre les différents circuits de distribution. Les GSS situées en périphérie (La Halle aux Chaussures, Gemo...) ont affiché en 1995 une part de marché dans la consommation en valeur de la chaussure de près de 20 %, alors qu'elles

étaient quasi inexistantes au début des années 1980. Elles appartiennent aux mêmes groupes que les succursalistes de centre ville et visent à compléter l'offre de ces groupes de distribution. Elles proposent des produits à large diffusion sur plusieurs segments : sport détente, chaussures de ville ou articles chaussants (pantoufles, bottes en caoutchouc...).

La grande distribution détient une part de marché en valeur de 15 %. Comparée aux GSS, elle se situe davantage sur les articles chaussants (espadrilles, bottes en caoutchouc) et les chaussures de sport.

La part de marché des magasins de sport spécialisés a également augmenté de façon significative ces dernières années. Ces spécialistes du sport proposent une gamme de plus en plus élargie, allant de la chaussure de détente aux articles destinés à des pratiques sportives spécifiques.

- La diminution des détaillants en centre ville pénalise les industriels

La diversification des circuits de distribution a entraîné une diminution du nombre de détaillants en centre ville. Or, les livraisons des industriels français se font surtout auprès des détaillants, même si elles ont diminué ces dernières années au profit des autres formes de distribution. *A contrario*, la grande distribution est plus encline à recourir aux produits importés.

Évolution des livraisons des fabricants français par circuits de distribution (hors exportations)

	En volume (%)				*En valeur (%)*			
	1980	*1990*	*1995*	*1998*	*1980*	*1990*	*1995*	*1998*
Détaillants	41,5	29,6	24,0	24,8	55,7	43,1	36,4	39,4
Succursalistes	15,3	22,4	26,0	25,5	15,9	22,0	26,6	23,9
Commerces non spécialisés*	19,4	22,6	31,2	32,4	10,5	13,2	17,0	16,9
Autres **	23,8	25,4	18,8	17,6	17,9	21,7	20,0	19,8
TOTAL	*100,0*	*100,0*	*100,0*	*100,0*	*100,0*	*100,0*	*100,0*	*100,0*

** hypermarchés, supermarchés, grands magasins, VPC*
*** grossistes, armée, administration, autres canaux*

(Source : CNC)

■ *La concurrence croissante des distributeurs*

- Le développement des marques de distributeurs

Les distributeurs ont entamé un processus de développement de leurs propres marques. Ces produits constituent une référence de qualité. En conséquence, les industriels français qui vendent aux distributeurs se trouvent directement en concurrence avec ces derniers. Les produits MDD bénéficient en effet d'un accès privilégié aux linéaires et d'un traitement de faveur en termes de valorisation. Corollairement, les distributeurs demeurent plus hermétiques aux labels de qualité proposés par les industriels étant donné qu'ils modifieraient le positionnement de leurs propres produits en tant que référence qualité.

- La création d'univers de consommation et la mise en scène de la chaussure

Aujourd'hui, les distributeurs – grands magasins spécialisés ou grande distribution – tentent de créer une ambiance boutique et de répondre aux attentes immatérielles des consommateurs. Carrefour met en scène la chaussure au sein d'un espace parfaitement identifiable, séparé des autres produits mais situé près de l'habillement. Les chaussures sont ainsi intégrées dans l'univers plus global du vêtir.

Décathlon, spécialiste des articles de sport, met à la disposition de la clientèle des fiches techniques adaptées à chaque type de chaussure. Ces fiches présentent les caractéristiques des articles et répondent ainsi à la demande croissante de technicité.

Ainsi, loin de poursuivre le mouvement de diffusion de masse de la chaussure initié quelques années auparavant par les distributeurs, la dynamique semble aujourd'hui s'inverser pour prendre davantage en compte les attentes immatérielles des consommateurs.

2.2 Les voies d'adaptation pour les industriels français

Les industriels français sont donc soumis à une pression concurrentielle qui fragilise leurs positions dans un environnement de consommation stagnant. Pourtant, les performances isolées montrent qu'il existe des voies possibles d'adaptation.

2.2.1 Les défis qui s'imposent face à l'évolution de la consommation

■ *Répondre aux attentes des consommateurs*

- Des chaussures à fort contenu en innovation

Comme il a été précédemment souligné, la fonction sociale de la chaussure s'est estompée et a laissé place à une banalisation du produit dans l'équipement des ménages. Toutefois, rappelons que les attentes sont aujourd'hui fortes en matière de santé, d'hygiène et de praticité et seront amenées à s'amplifier. Ces attentes exigent donc une sophistication et une technicité croissantes du produit auxquelles les industriels doivent répondre. Elles impliquent par conséquent une innovation constante et pointue dans les modèles proposés qui se traduit au niveau des matériaux et de l'ergonomie de la chaussure.

- Une offre davantage personnalisée

Le confort et la praticité revêtent une dimension subjective dans la mesure où ils sont fortement liés aux caractéristiques physiques des personnes. Le développement de modèles comportant différentes largeurs et des demi-pointures permet de promouvoir une offre quasiment sur-mesure et personnalisée.

- Assurer la compatibilité esthétique du produit avec les attentes en matière de confort

Pour les fabricants, il est nécessaire d'assurer la cohérence entre les caractéristiques fonctionnelles des produits nécessaires et les actions visant à traduire ces attributs symboliques. En matière de confort, le défi pour les industriels consiste à assurer la compatibilité esthétique du produit avec les attentes des consommateurs. Pendant longtemps, les chaussures vendues comme confortables occupaient une place spécifique dans l'univers de la chaussure. Les aspects liés à l'esthétique étaient délaissés pour mettre l'accent sur une argumentation quasi médicale axée sur le confort. Du coup, la chaussure confortable était davantage ciblée sur certaines catégories de population – seniors, personnes dont le métier exige des chaussures confortables…

Un pas supplémentaire serait d'associer cette sophistication de la chaussure avec une forte créativité afin d'élargir les cibles. Certains s'y emploient déjà. Par exemple, l'italien Testoni a récemment lancé une semelle « intelligente » capable de lire le pied et de s'y adapter. Afin de rendre attrayant son produit dont la forme est spécifique (en « bec de canard »), le fabricant a décliné son produit sous des couleurs et des matières originales.

- Faire passer au consommateur le message de technicité de la chaussure

En matière de technicité, un autre défi consiste à faire passer le message à des consommateurs de mieux en mieux informés. La mise en valeur des caractéristiques techniques des chaussures devient essentielle. Il existe aujourd'hui une prolifération d'articles présentant une forte technicité, à tel point que le consommateur reçoit trop d'informations. Se pose alors pour lui un problème de sélection. L'enjeu pour les industriels est de valoriser cette technicité aux yeux des consommateurs.

Certains distributeurs comme Courir mettent en scène les chaussures selon les besoins des consommateurs et non selon les marques. Courir travaille également en étroite relation avec les industriels en créant des espaces dédiés à une seule marque.

■ *Répondre au zapping de la consommation : réactivité et flexibilité*

- Une réorganisation déjà commencée

La versatilité de la consommation nécessite des modes d'organisation permettant une meilleure réactivité et un raccourcissement des délais de fabrication. Plus d'une centaine d'opérations sont nécessaires

pour fabriquer une chaussure (cf. schéma en annexe). Les trois quarts des entreprises fonctionnent sur le modèle de petites séries, mais doivent en même temps proposer de façon constante des articles à prix compétitifs.

Les fabricants ont déjà opéré une réorganisation très forte. 87 % des entreprises de plus de 50 salariés se sont réorganisées afin de réduire les délais de livraison et 83 % pour accroître la qualité[179]. Bien que de nombreux changements soient encore possibles – degré d'automatisation, CAO, informatisation – on constate une amélioration des modes de production. Un pas supplémentaire serait franchi avec l'adoption des outils de gestion que permettent les TIC afin d'améliorer les échanges d'informations entre producteurs et partenaires commerciaux[180].

- La délocalisation, une stratégie qui a ses limites

Pour faire face à la concurrence des pays à bas salaires, certains industriels choisissent de délocaliser leur production dans des pays à faibles coûts de main-d'œuvre. Le secteur de la chaussure a moins recours à la délocalisation que celui de l'habillement, mais cinq fois plus que les autres secteurs industriels français[181].

Généralement, la délocalisation ne porte pas sur l'ensemble de la fabrication, ce qui permet de garder la maîtrise du processus de production. La piqûre de tige fait l'objet de ce type d'externalisation à l'étranger. La vague de délocalisations n'est pas encore totalement terminée puisque certains industriels y ont encore recours (groupe Pindière, Gep-la Fourmi...). Mais elle ne constitue pas forcément une solution idéale dans un environnement où la flexibilité et la réactivité deviennent des critères essentiels de compétitivité.

Certaines entreprises se limitent à des opérations de négoce qui permettent de réduire les risques d'un partenariat industriel. Par le négoce, elles peuvent plus facilement changer d'interlocuteur en cas de problème et gagner en réactivité. Mais cette activité n'est pas réductrice d'incertitude dans la mesure où elle nécessite une connaissance approfondie des fournisseurs locaux.

2.2.2 Répondre aux attentes impulsées par les distributeurs

■ S'assurer d'une meilleure maîtrise des circuits de distribution

L'avantage que confère la maîtrise de la distribution est de s'assurer des débouchés. Cette maîtrise passe pour certains par la constitution de réseaux de franchisés, par des formes de distribution exclusive en centre ville qui permettent la diffusion des produits. Pour d'autres, elle passe par un accès privilégié aux linéaires (obtention d'emplacements spécifiques dans des grands magasins).

En outre, la maîtrise de la distribution permet d'avoir un droit de regard sur la mise en scène du produit et de prendre en compte les attentes immatérielles des consommateurs.

2.2.3 Les réponses possibles

■ Les avantages d'une politique de marque forte

Le rôle de la marque – déjà important dans l'industrie de la chaussure – sera certainement encore amené à se renforcer dans les années à venir.

- La marque associée à une innovation

---

[179] « L'industrie de la chaussure », ministère de l'industrie, *4 pages du SESSI*, n°113, juin 1999.

[180] Un programme est actuellement en cours au niveau européen qui envisage de mettre en place un réseau d'échanges électroniques pour les petites et moyennes entreprises de la chaussure en Europe (Efnet – European Footwear Network for Electronic Trading).

[181] «L'industrie de la chaussure», op. cit.

Dans le cas de la chaussure, la mise en place d'une marque est souvent associée à une spécialisation sur un concept donné. C'est le cas, par exemple, de Rivabel avec son nouveau concept de chaussure d'intérieur « Tsen » qui repose sur une semelle technique respirante, des matières extensibles en microfibres. Les chaussures Méphisto sont également connues pour mettre l'accent sur le confort et le bien-être grâce à l'utilisation de matériaux nobles et à des qualités techniques (maintien de l'aération).

- La marque associée à une image de qualité

De façon générale, les fabricants positionnés sur des segments haut de gamme possèdent une marque associée à une image de luxe ou de haute qualité. Le chausseur Stéphane Kelian est ainsi surtout positionné sur la chaussure de luxe[182].

Dans la chaussure pour enfants, la marque joue également comme un signal de qualité. Des marques comme Babybotte ont pu développer cette image forte qu'ils accompagnent souvent de conseils quasi médicaux auprès de prescripteurs.

LE DEVELOPPEMENT DES LICENCES

Les chaussures haut de gamme sont souvent associées à une marque. Parallèlement, on assiste au développement des licences. Dans ce cas, une chaussure peut être associée à un grand couturier. Certains industriels travaillent ainsi sous licence et vendent leurs produits sous une marque connue. Le groupe SAC possède ainsi des licences Kenzo et Naf-Naf. D'autres ont signé des accords de licence pour concevoir, fabriquer et distribuer des chaussures sous une griffe de grand couturier (Royer avec le groupe Vuarnet International, Polygone et la griffe Marithé et François Girbaud).

La licence permet de bénéficier de l'effet de réputation d'une marque forte déjà établie tout en minimisant l'investissement lié au développement d'une marque. Elle constitue donc une voie d'adaptation crédible pour des fabricants. Son seul inconvénient est qu'elle repose sur la réputation de la griffe et qu'elle ne passe pas par un positionnement innovant de la part du fabricant. Les risques d'instabilité sont donc plus grands pour l'industriel, le possesseur de la marque pouvant se tourner vers d'autres fabricants plus compétitifs.

- La marque facilite la distribution en propre

La possession d'une marque facilite le développement d'un réseau de distribution en propre. Certains fabricants positionnés sur un créneau haut de gamme développent leur propre réseau de boutiques (Charles Jourdan en 1998). Pour reprendre l'exemple de Méphisto, l'entreprise possède ses propres points de vente en France et dans certains pays d'Europe. Elle a mis en place le concept des « Méphisto shops » dans lequel le propriétaire du magasin demeure totalement indépendant. Le groupe réalise en revanche les décors des boutiques à l'enseigne de la marque, ce qui permet d'homogénéiser son offre.

- La marque fédératrice d'une stratégie généraliste

Une première voie possible est de proposer un « bouquet » rassemblant les différentes utilisations de la chaussure par les consommateurs. Ce bouquet serait constitué de modèles répondant aux divers moments de consommation : chaussures de détente pour le week-end, chaussures de ville pour le travail, chaussures de ville pour les sorties. Cette stratégie de généraliste nécessite de pouvoir offrir une gamme complète homogénéisée sous une marque. Kickers vise par exemple à devenir généraliste et transgénérationnel. Cette première solution nécessite une forte notoriété et des compétences multiples qu'une seule et même entreprise ne maîtrise pas toujours.

[182] Il a récemment cédé sa marque moyenne gamme Mosquitos à un groupe financier anglo-saxon.

- La marque et le positionnement sur un univers

Une autre voie consiste à se positionner sur un univers – la mode, le loisir, la détente... – associant plusieurs produits complémentaires (vêtements, accessoires). Le distributeur Kiabi, notamment, a disséminé les chaussures qu'il propose dans différents rayons habillement afin de créer des univers cohérents du vêtir. Les catalogues de VPC associent souvent la présentation de vêtements avec des chaussures. La mise en scène du produit implique certainement la mise en place de stratégies de diversification afin d'offrir un ensemble de produits liés. Pour l'instant, cet élément est surtout réservé à la chaussure de luxe où les créateurs déclinent leurs accessoires sous leur propre marque (Stéphane Kélian) ou la chaussure de sport associée aux vêtements. Aigle veut notamment s'afficher dans les années à venir comme une marque de référence dans les vêtements et chaussures de loisirs. Il propose donc une solution habillement-chaussures située sur l'univers du loisir.

■ *Stratégie produit : une innovation constante*

Le développement d'une marque nécessite des investissements importants en communication et en R & D qu'il est nécessaire d'amortir par la diffusion du produit à grande échelle. Certaines entreprises ne peuvent pas se permettre d'engager de telles dépenses et doivent se concentrer sur une stratégie davantage axée sur le produit. La réussite de ce type de stratégie semble reposer largement sur la capacité d'innovation des firmes.

- L'innovation et la différenciation du produit

L'innovation permet à l'industriel de se différencier sur une caractéristique précise du produit comme le confort ou la praticité car les attentes des consommateurs en matière d'attributs objectifs des produits sont fortes. Parallèlement, certaines entreprises axent le développement de leurs produits sur une niche technologique. Le fabricant Jalatte a récemment créé un nouveau modèle de chaussure de sécurité avec un embout constitué d'un matériau aux multiples propriétés : isolant thermique performant, inoxydable et élastique, cette dernière caractéristique permettant de restituer une partie du choc reçu.

- La nécessité d'un partenariat avec le distributeur

Une grande majorité d'industriels offrent des produits à large diffusion qui se trouvent directement concurrencés par les produits importés. Dans ce contexte, l'industriel fait fonction de sous-traitant auprès du distributeur et subit le rapport de force.

L'innovation, par la différenciation qu'elle entraîne, permet à l'industriel de retrouver un pouvoir de négociation avec le distributeur. Il devient alors possible d'envisager une relation partenariale, le distributeur ayant une bonne connaissance du marché et de ses attentes et étant en mesure d'impulser la demande d'innovation.

■ *Comment utiliser Internet compte tenu des faibles potentialités qu'offre le commerce électronique ?*

- Le contact physique demeure fondamental dans l'achat de chaussures

La vente en ligne apparaît hasardeuse quand on sait que les acheteurs privilégient le contact physique avec le produit recherché, ce qui implique de pouvoir le toucher mais aussi l'essayer. Du coup, seule la vente en ligne de produits parfaitement identifiables par les consommateurs pourrait avoir du succès (chaussures haut de gamme proposant plusieurs modèles de largeur...). Les résultats de l'enquête révèlent que 95 % des personnes interrogées considèrent primordial d'essayer le produit et 91 % de le toucher et de le prendre en main[183].

- Internet peut aider à identifier le produit

Pour l'instant, seuls quelques fabricants de chaussures disposent d'un site internet de communication sur leur entreprise et leurs produits. Vecteur de publicité, Internet peut devenir un support destiné à

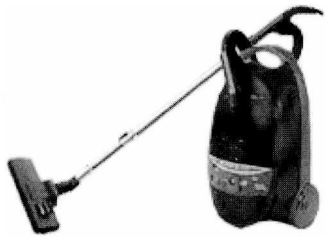
[183] Enquête CRÉDOC-DiGITIP, 1999. Pourcentage des personnes ayant répondu «essentiel» et «important» au fait de pouvoir toucher le produit lors d'un achat d'habillement.

mieux faire connaître les produits et à créer, comme dans la plupart des secteurs de biens de consommation, de la préférence pour une marque.

- La mise en scène du produit : des moyens supplémentaires

Le monde virtuel offre de nombreuses possibilités pour mettre en scène la chaussure par rapport à ce qu'une simple vitrine peut apporter. La chaussure peut ainsi être présentée de façon à susciter l'achat dans une mise en scène moins coûteuse à élaborer que dans le réel.

ÉLECTROMÉNAGER



L'environnement dans lequel évoluent les fabricants européens d'électroménager est devenu extrêmement concurrentiel sous l'effet :

- de l'arrivée à maturité de nombreux segments de marché ;
- de l'ouverture internationale des marchés et de l'apparition de nouveaux concurrents des pays de l'Est ou d'Asie du Sud-Est ;
- du poids croissant de la grande distribution dans les ventes.

Les industriels ont déjà entrepris des efforts conséquents d'adaptation pour améliorer leur productivité (restructurations, délocalisations, recours croissant à la sous-traitance...) et renforcer le poids de leurs marques (développement de marques européennes ou mondiales).

Compte tenu de la maturité du marché et de la concurrence de nouveaux biens (produits bruns, informatiques) et services (loisirs), les industriels de l'électroménager vont devoir renforcer leurs efforts d'innovation et de marketing afin d'attiser l'appétence des consommateurs pour leurs produits. La qualité des réponses fournies va résider dans la capacité des fabricants à établir et à gérer une relation personnalisée avec le client et à satisfaire une demande également de plus en plus différenciée.

Cette nécessaire différenciation, notamment par le service, va s'imposer pour satisfaire un consommateur de plus en plus exigeant mais aussi pour s'affranchir de la rude concurrence par les prix qui s'annonce avec l'internationalisation de la distribution, le développement du commerce électronique et la mise en place de l'euro qui vont sensiblement faciliter les comparatifs de prix.

1 LE MARCHÉ DES APPAREILS ÉLECTROMÉNAGERS

On traitera ici du gros électroménager (lave-linge, lave-vaisselle, réfrigérateur) et du petit électroménager (grille-pain, fer à repasser...). Derrière l'hétérogénéité de façade, un lien fort unit l'ensemble de ces produits : ils offrent tous un service soulageant ou simplifiant l'activité domestique.

1.1 L'équipement des ménages et l'évolution de leur consommation

■ *Des taux d'équipement extrêmement élevés*

Les taux d'équipement en appareils électroménagers des Français sont très hétérogènes suivant les produits. Ils sont généralement plus élevés dans le gros équipement que dans les petits appareils. La variabilité des taux d'équipement s'explique par trois grands facteurs :

- Les taux d'équipement dépendent directement de l'utilité du service rendu par le produit

Certains équipements (machine à laver, réfrigérateur, aspirateur...) ont permis une amélioration très sensible du bien-être des consommateurs. La machine à laver et l'aspirateur ont considérablement soulagé le travail domestique, le réfrigérateur a permis une réduction de la fréquence des achats et une meilleure sécurité alimentaire... Ces produits sont devenus indispensables et les taux d'équipement approchent les 100 %. D'autres gros appareils affichent encore des taux d'équipement très bas (24 % seulement des ménages français disposent d'un sèche-linge, 37 % d'un lave-vaisselle). Il apparaît que la désutilité induite par le fait d'étendre le linge ou de faire la vaisselle, en particulier pour les ménages de petite dimension, est moins forte que celle induite par le lavage manuel du linge. Par ailleurs, des freins techniques (mauvaise qualité du lavage (supposée ou réelle), nocivité pour le linge ou à la vaisselle...) ont pu ralentir le développement de ce type de produits.

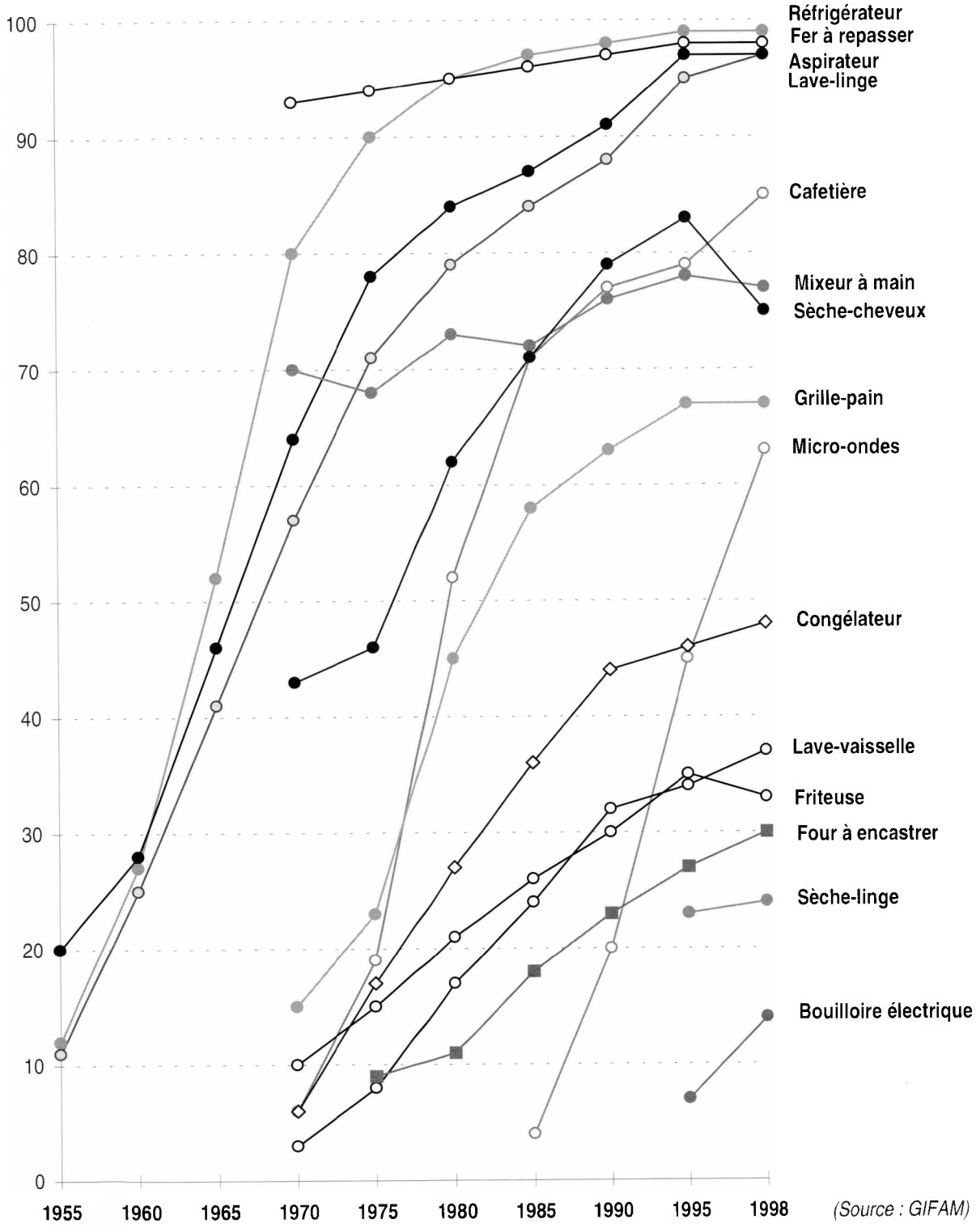
- Les taux d'équipement dépendent également du caractère plus ou moins général du besoin satisfait par l'appareil

Le bien d'équipement peut répondre à un besoin partagé par l'ensemble des ménages (machine à laver) ou se cantonner à certaines catégories de la population (cafetière électrique pour les buveurs de café). Le marché du petit électroménager comporte ainsi de nombreuses niches à l'origine de taux d'équipement particulièrement bas.

- Les taux d'équipement dépendent enfin de l'intensité de la concurrence d'autres biens ou services

Le rasoir électrique est par exemple concurrencé par le rasoir mécanique. Les nettoyeurs vapeur ou les cireuses, dont la fréquence d'utilisation est relativement faible, peuvent être loués.

Évolution des taux d'équipement des ménages



Dans l'ensemble, les taux d'équipement en électroménager sont maintenant très élevés et leur progression très lente, y compris dans les produits à faible diffusion. Sur certains segments, ils ont même tendance à chuter. C'est le cas du rasoir pour hommes dont beaucoup de clients ont jugé le service peu performant comparativement à un rasoir mécanique.

■ *Le marché du premier équipement progresse au rythme de la croissance du nombre des ménages*

Compte tenu des taux d'équipement observés précédemment et de l'évolution de ces taux, il apparaît que le marché des gros appareils est globalement saturé. La composante premier équipement du marché progresse très lentement, au rythme de l'accroissement du nombre des ménages (de l'ordre de 1 % par an). En outre, le marché ne peut s'appuyer – à l'instar de l'automobile ou du téléviseur – sur la croissance du multi équipement. Le développement de la résidence secondaire, qui a favorisé le multi équipement, ne progresse plus.

Dans les multiples niches de marché (appareil à raclette...), la consommation, soumise aux effets de mode, connaît également des évolutions plus erratiques, conséquence d'une concurrence croissante entre les différents produits. A ce niveau, la dynamique de l'offre via l'innovation et la communication joue un rôle déterminant.

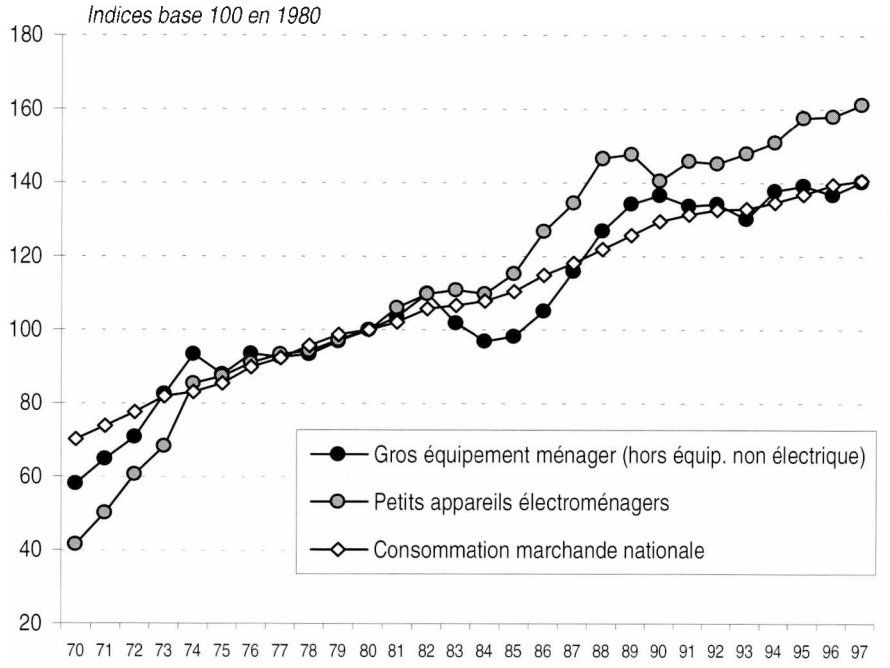
■ *Les renouvellements prennent une importance croissante dans les ventes*

La composante renouvellement prend donc une importance considérable par rapport au premier équipement. La demande de renouvellement est pénalisée par l'amélioration de la fiabilité des équipements mais bénéficie de manière inverse de la perte de compétitivité des activités de réparation. Les consommateurs préfèrent désormais acheter un appareil neuf plutôt que de prolonger un appareil ancien par une réparation coûteuse et dont le différentiel de prix relatif comparativement à un appareil neuf ne cesse de s'accroître.

■ *Une faible croissance tendancielle du marché*

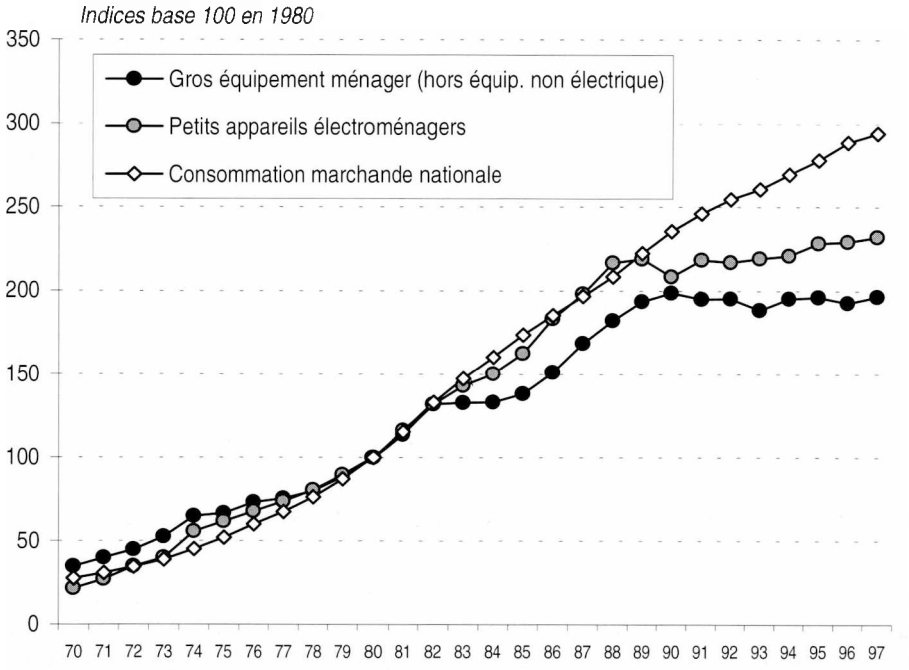
Au niveau du gros équipement, les taux de croissance de la consommation des ménages en prix constants – largement supérieurs à ceux de la consommation des ménages durant les années 50 à 70 (phase de diffusion des équipements) – suivent tendanciellement depuis les années quatre-vingt le rythme de la consommation nationale. Pour le petit électroménager, le ralentissement a été moins net. Entre 1990 et 1997, le taux de croissance annuel moyen de la consommation en volume reste supérieur (+2,3 %) à celui de l'ensemble de la consommation marchande nationale (+1,4 %). Sur cette période, la croissance annuelle moyenne dans le gros électroménager n'atteint que 0,4 %.

Évolution de la consommation des ménages en prix constants



(Source : Insee)

Évolution de la consommation des ménages en valeur



(Source : Insee)

Globalement, les appareils électroménagers affichent des taux de croissance parmi les plus élevés de l'ensemble des biens d'équipement ménager. La consommation des ménages en électroménager est notamment nettement plus dynamique que celle du meuble. Entre 1990 et 1997, elle a progressé en moyenne annuelle de 1,3 % quand la consommation de meubles chutait de 2,4 % par an. Le marché

des équipements ménagers n'est pas moins saturé que celui du meuble mais il bénéficie d'innovations technologiques qui soutiennent les ventes.

Les prix de l'électroménager ont progressé nettement moins vite que l'inflation. Ces dernières années, ils s'inscrivent même en baisse. En valeur, le marché de l'électroménager a donc progressé moins vite que l'ensemble de la consommation des ménages. Ce phénomène de déflation affecte aussi bien les gros équipements que les petits appareils.

■ *Une embellie conjoncturelle*

L'arrivée à maturité de nombreux segments de marché et la montée en puissance des renouvellements dans les achats d'équipements ménagers expliquent l'apparition de cycles. En effet, les renouvellements peuvent être avancés ou retardés en fonction de la qualité de l'offre proposée (apparition d'innovation, baisse des prix...), mais surtout du moral des consommateurs. Cette emprise du moral des ménages sur les niveaux de consommation a également affecté la diffusion de certains équipements comme le lave-vaisselle ou le sèche-linge.

La montée des inquiétudes – notamment la peur du chômage – s'est ainsi traduite par un report des achats d'électroménager au profit de l'épargne ou d'autres achats jugés plus stratégiques. Inversement, le regain d'optimisme des consommateurs lié à la reprise économique et la décrue du chômage ont favorisé une reprise sensible de la consommation d'appareils ménagers depuis 1997. En outre, les déménagements sont un moment propice au renouvellement des équipements ménagers. La forte reprise des transactions immobilières est donc actuellement favorable au marché.

En 1999, et pour la troisième année consécutive, le marché français des produits blancs a battu un nouveau record pour atteindre un volume de vente de 11,5 millions d'appareils. Le marché total des produits blancs a été marqué par un accroissement de 5,7 % en volume par rapport à 1998.

Si le marché dans son ensemble bénéficie du renouvellement massif des équipements des ménages, les plus fortes croissances actuelles se situent parmi les produits affichant les plus faibles taux de pénétration dans les foyers (lave-vaisselle, sèche-linge...) et au niveau des produits encastrables.

Du point de vue des gammes des produits, les plus fortes progressions sur le marché se situent en 1999 au niveau des quartiles extrêmes. L'affirmation de la dualité du marché qui semble se dessiner sera plus ou moins forte suivant l'évolution de l'environnement économique à venir (cf. scénarios).

1.2 Les consommateurs d'appareils électroménagers

■ *Les familles constituent le cœur de cible sur les marchés de l'électroménager*

Les familles sont hyperconsommatrices de produits blancs et affichent les plus forts taux d'équipement. La reprise de la fécondité et celle de la nuptialité sont donc des tendances favorables au marché de l'électroménager.

Deux groupes de population sont en revanche mal équipés : les personnes âgées (en particulier pour les produits les plus récents) et les jeunes.

L'insertion professionnelle de plus en plus tardive (de plus en plus de jeunes suivent des études longues, le chômage des jeunes est très élevé), la dé cohabitation et la mise en couple également différées ont freiné la consommation de ces produits par les jeunes. En outre, leur plus faible pouvoir d'achat les conduit à privilégier d'autres postes budgétaires (automobile, produits électroniques bruns, informatique, loisirs) et à reculer la date du premier équipement en électroménager. Le niveau moyen de consommation des moins de 25 ans est pourtant supérieur à celui des autres tranches d'âge pour les gros équipements les plus courants et les plus diffusés. C'est évidemment parmi les plus jeunes que l'on trouve la plus forte proportion d'achat de premier équipement. Dans cette tranche d'âge, le pourcentage d'acheteurs est de 10 points supérieur à la moyenne.

■ *Un effet revenu assez marqué, surtout au niveau du petit équipement*

Le budget dédié à l'achat des gros équipements ménagers progresse avec le revenu. Les ménages aisés ont tendance à renouveler plus fréquemment leurs achats ou à acquérir des biens de gamme supérieure.

L'effet revenu sur la consommation de petit électroménager apparaît toutefois beaucoup plus nette. Le petit électroménager constitue en effet souvent un achat plaisir contrairement au gros équipement. Passé un revenu annuel de 300 kF, les dépenses sont pratiquement multipliées par trois par rapport au budget des ménages disposant d'un revenu de 200 à 300 kF. En deçà de 300 kF, l'effet revenu disparaît. Les cadres ou les indépendants dépensent presque deux fois plus que les autres catégories socio-professionnelles. On retrouve là l'idée que les biens de luxe ne sont pas nécessairement chers. Un constat similaire peut être fait en ce qui concerne les produits « bleus » (les accessoires à usage de toilette et de beauté électrique).

■ *Le manque de place : un frein majeur à la consommation*

En ce qui concerne le lave-vaisselle, les contraintes d'espace font que le budget diminue en fonction de la taille des agglomérations. Les logements sont, toutes choses égales par ailleurs, plus spacieux en périphérie et dans les petites communes. Faute d'espace, certains consommateurs doivent arbitrer entre plusieurs équipements ou s'équiper de matériel disposant de plusieurs fonctionnalités (réfrigérateur congélateur, machine à laver avec fonction de séchage). Ainsi, les ménages parisiens affichent un budget moyen consacré à l'achat de congélateur indépendant dérisoire. Ils se reportent massivement sur les réfrigérateurs congélateurs.

La grande capacité de stockage offerte par un congélateur indépendant est en outre plus utile dans les communes rurales en raison de l'éloignement des commerces. Par ailleurs, les agriculteurs l'utilisent également pour stocker des produits de leurs exploitations ou de la chasse.

1.3 Éléments prospectifs relatifs à la demande d'électroménager

1.3.1 Les transformations sociodémographiques et leur incidence sur le marché de l'électroménager

Plusieurs tendances sociodémographiques vont se renforcer durant la prochaine décennie. Il s'agit ici de cerner leur impact quantitatif et qualitatif sur la consommation des ménages en électroménager.

■ *L'éclatement de la cellule familiale*

L'évolution du marché du premier équipement dépend de l'évolution du nombre de ménages. Celui-ci progresse plus vite que la population totale en raison de l'éclatement de la cellule familiale (progression du nombre de divorces) et du développement des familles monoparentales qui sont des facteurs favorables à la croissance du marché d'un point de vue quantitatif.

■ *Le développement de l'activité professionnelle des femmes*

La montée de la bi activité dans les couples et le développement des familles monoparentales sont favorables au développement des ventes des appareils permettant un allégement du travail domestique et des gains de temps significatifs : four à micro-ondes par exemple.

■ *La baisse de la taille moyenne des logements*

La réduction de la taille des ménages s'accompagne d'un abaissement de la surface moyenne des logements par ménage. En conséquence, l'espace utilisable pour les appareils électroménagers se réduit. Par ailleurs, les besoins individuels des ménages sont quantitativement plus réduits. Ce phénomène est le garant du succès des produits multifonctions, des produits encastrables et des équipements de petite dimension.

Une plus grande prise en compte des contraintes d'espace et donc le développement d'une offre de plus petite dimension (lave-vaisselle pour couples ou personnes seules) devraient permettre d'accroître le taux d'équipement de certains appareils.

■ *Le vieillissement de la population*

D'un point de vue quantitatif, le vieillissement de la population n'est *a priori* pas favorable au marché. Les personnes âgées sont en effet sous-consommatrices de biens d'équipement ménager. Cependant, cet écart de consommation entre les générations actives et les retraités devrait se réduire très sensiblement car il repose pour une large part sur un effet de génération. En outre, l'amélioration de l'état de santé des seniors leur autorise une plus longue autonomie que celle des générations précédentes, ce qui favorisera l'usage et la consommation d'appareils ménagers par une plus grande partie de cette population.

Les préoccupations croissantes en matière d'hygiène-santé correspondent à une tendance générale dans la population qui va se renforcer durant les prochaines années, mais les seniors affichent sur ce sujet une sensibilité plus prononcée que la moyenne. La transformation de la pyramide des âges au profit des seniors devrait donc accélérer le développement des produits répondant à ces attentes : cuiseur vapeur, appareil d'hygiène dentaire, purificateur d'air...

1.3.2 Les attentes des consommateurs

■ *L'esthétique : une dimension essentielle de la personnalisation de la consommation*

La cuisine comme la salle de bains sont devenues des pièces à vivre, que l'on ne cache plus et qu'en conséquence on soigne comme les autres pièces. En revanche, les équipements ménagers seuls se sont considérablement banalisés. Ils constituent moins qu'auparavant un vecteur d'affirmation du statut social. Le degré d'immatériel lié à la technologie contenue dans le produit devrait encore se réduire au profit d'un immatériel davantage associé à l'esthétique (design, couleur).

Cela ne signifie toutefois pas que la technologie n'aura pas son importance. Simplement, elle devra être discrète, ne pas compliquer l'utilisation de l'appareil et apporter une réelle amélioration du service rendu par le produit, sans pour autant conduire à une hausse des prix. Les progrès technologiques ne devront donc jamais compromettre mais au contraire renforcer la facilité d'utilisation de l'appareil, sa fiabilité et sa sécurité.

■ *La performance technique*

Tout ce qui concourt à l'amélioration de la fiabilité des produits constitue en effet une attente forte des consommateurs. Mieux vaut réduire le nombre de fonctions (programmes sur une machine à laver par exemple) afin de limiter le nombre de pannes potentielles. La réponse à cette attente permet d'ailleurs de satisfaire un second besoin particulièrement marqué : la facilité d'utilisation des appareils.

Les équipements ménagers appartiennent à la catégorie des produits anxiogènes. Ils peuvent en effet être source d'incidents domestiques parfois très graves. Cependant, pour les consommateurs, la sécurité ne correspond pas à un critère de choix déterminant. Pour l'électroménager, la sécurité va de soi. Elle constitue en effet un acquis, une condition de base garantie par la marque. L'affirmation de cette attente de sécurité pourrait freiner l'essor des produits « sans marque » ou des marques de distributeurs, à moins que les enseignes commerciales parviennent à développer un immatériel de rassurance autour de leur marque.

Les préoccupations en termes d'écologie devraient se renforcer au cours des prochaines années. Cela tiendra autant à une prise de conscience de la nécessité de protéger l'environnement qu'à une inflation des coûts des ressources consommées par les matériels de manière directe (augmentation du prix de l'eau) ou indirecte (coûts de gestion des déchets...).

Les niveaux de consommation d'énergie et d'eau et l'utilisation de matériaux recyclables devraient donc devenir des critères de choix des produits plus déterminants qu'ils ne le sont aujourd'hui.

2 ANALYSE PROSPECTIVE DES STRATÉGIES INDUSTRIELLES

L'objet de cette partie consiste à identifier les acteurs (industriels et distributeurs), puis à s'interroger sur les axes stratégiques susceptibles de permettre aux fabricants de répondre aux évolutions attendues tant au niveau des comportements de consommation que des stratégies des distributeurs.

2.1 Les acteurs et leur positionnement

■ *Les acteurs du marché du gros équipement*

L'offre de gros équipement électroménager est désormais entre les mains de quelques grandes multinationales : Electrolux (Electrolux, Arthur Martin...), Whirlpool, Bosch Siemens, Merloni Elettro-Domestici (Ariston, Indesit, Sholtès) et de quelques acteurs à l'internationalisation plus modeste comme Brandt (groupe Elfi). De nouveaux intervenants asiatiques (et des pays de l'Est) sont venus concurrencer ces leaders mais ont durement souffert de la crise financière internationale de 1998.

Sur chacun des segments, les positions peuvent varier. Brandt est par exemple le n° 1 du lavage devant Whirlpool et Electrolux. Ces positions sont également variables suivant les pays, y compris au sein l'Union européenne où subsistent des positions historiques.

■ *Le petit électroménager*

Au niveau du petit électroménager, la concentration est sensiblement moins marquée. De rares grandes sociétés internationalisées et généralistes sont soumises à la concurrence d'opérateurs spécialisés et/ou moins internationalisés.

Philips est le leader mondial du petit électroménager. Moulinex et Seb sont ses principaux challengers. Cependant, Moulinex, contrairement à Seb, n'a pas encore la stature d'un véritable groupe international. Ses ventes à l'étranger ne génèrent que 20 % de son CA contre 40 % pour Seb. Ce dernier dispose déjà de nombreux sites de production à l'étranger.

Les marques spécialisées dans le petit électroménager doivent faire face à l'arrivée sur le marché de deux grandes marques du gros électroménager (Bosch Siemens et Electrolux). Bosch Siemens, n° 4 du gros électroménager, a récemment racheté le turc Eval et l'espagnol Ufesa. Un responsable de Bosch Siemens justifie l'opération en ces termes : *« Ce secteur nécessite peu de service après-vente, il prend moins de place dans les rayons et constitue un achat plaisir qui augmente la notoriété de la marque ».*

Enfin, il subsiste encore sur le marché du petit électroménager quelques PME : White & Brown, importateur récemment devenu industriel en France, des fabricants de robots (Magimix, Ronic), ou encore des spécialistes de la vapeur comme Domena ou Astoria. Ces entreprises sont souvent positionnées sur des niches techniques généralement en fort développement leur garantissant des marges confortables.

■ *Un processus de concentration qui n'est pas achevé*

La taille intermédiaire est difficilement tenable pour continuer de produire en Europe. Elle ne permet pas de financer une politique de différenciation et d'innovation active pour se démarquer des produits de pays à faibles coûts de main-d'œuvre, et d'afficher des prix de revient compétitifs. Le processus de concentration n'est donc vraisemblablement pas achevé. Un rapprochement entre Moulinex et Brandt (groupe Elfi) est d'ailleurs annoncé.

■ *La montée en puissance des grandes surfaces dans la distribution des produits*

Le mouvement de concentration et d'internationalisation des industriels de l'électroménager constitue une des réponses à la montée en puissance de la grande distribution sur le marché.

Dans ce contexte de progression du poids de la grande distribution dans les ventes, ce sont les hypers qui affichent la plus forte croissance. Entre 1987 et 1995, leur part de marché dans la vente de matériel électroménager (y compris produits bruns) est passée de 24 à 28 % quand les grandes surfaces spécialisées dans l'électroménager ne gagnaient que deux points pour atteindre 50 %. Cependant, les GSS demeurent toujours le principal intervenant sur le marché.

Le poids des GMS est légèrement moins élevé dans les produits blancs que dans les produits bruns en raison de la présence d'un acteur supplémentaire, le réseau des cuisinistes. Ainsi selon le GFK, les GMS n'occupent que 35 % du marché en volume et 34 % en valeur.

Poids des circuits de distribution sur le marché de l'électroménager

GMS	35,5 %
Hypers	20,7 %
Petits spécialistes	17,3 %
Cuisinistes organisés	5,0 %
VPC	2,7 %
Grands magasins	1,3 %
Autres circuits	17,5 %

(Source : GFK, GIFAM)

Le développement des ventes en grande distribution est un des facteurs majeurs du mouvement de baisse des prix observé précédemment : directement en raison du développement du discount, et indirectement par la pression sur les fournisseurs et par le développement des importations.

L'arrivée du très puissant distributeur américain Wal Mart en Europe devrait renforcer la pression sur les prix. L'enseigne va en effet favoriser l'entrée de concurrents américains. En outre, Wal Mart a adopté un positionnement prix bas très marqué, contrairement à de nombreuses enseignes européennes qui mettent en place des stratégies plus qualitatives.

■ *Une concentration et une internationalisation des enseignes de distribution*

Pour le moment, la concentration de l'offre industrielle est plus importante que le niveau de concentration de la distribution. Cette dernière a cependant progressé sensiblement en raison des gains de parts de marché des grandes enseignes au détriment des revendeurs traditionnels, mais surtout en raison des opérations de croissance externe réalisées par les groupes européens de la distribution. Pinault a acquis Conforama ; mais surtout, Kingfisher a successivement repris Darty et But. Ce groupe britannique occupe ainsi près du quart du marché. Ces opérations participent au mouvement d'européanisation de la distribution.

Parts de marché en France dans le gros électroménager

Fabricants	
Brandt	27 %
Whirlpool	15 %
Electrolux	13 %
Merloni	10 %
Bosch Siemens	7 %
Candy	4 %
Autres	24 %

Distributeurs	
Darty (Kingfisher)	23 %
Conforama (PPR)	10 %
But (Kingfisher)	8 %
Boulanger (Auchan)	5 %
Carrefour	5 %
Auchan	4 %
Autres	53 %

(Source : estimations fabricants)

Les rapprochements d'enseignes (Carrefour et Promodès) ou de centrales d'achats dans la grande distribution alimentaire se traduisent également par un renforcement de la concentration de la distribution de produits électroménagers. Ce mouvement affecte davantage les producteurs de petits appareils que ceux de gros équipement. En effet, les parts de marché des grandes surfaces alimentaires sont supérieures dans le petit électroménager (moins de service après-vente, moins de contraintes d'espace).

Parts de marché en France en valeur dans le petit électroménager

Fabricants	
Seb	28 %
Moulinex	16 %
Philips	18 %
Distributeurs	
Darty + But	20 %
Carrefour + Promodès	18 %
Auchan	11 %

(Source : estimations fabricants)

■ *Une offre de commerce électronique*

Les consommateurs éprouvent généralement le besoin de toucher et de voir le produit avant d'acheter un bien durable. Les ventes d'électroménager via le commerce électronique pourraient ainsi en pâtir. Cependant, plus le coût du bien est élevé, plus l'achat d'impulsion diminue et plus le consommateur a tendance à confronter les offres commerciales. On pourrait alors assister à l'essor de comportements de consommation imbriquant commerce physique et commerce électronique. Le consommateur va visualiser un produit dans un magasin et confronter ensuite les offres commerciales sur le réseau. Il est en outre attaché au service après vente. Les offres sur Internet devront donc être crédibles à ce niveau, mais rien ne s'oppose à ce qu'elles le soient.

De fait, ce lien étroit prévisible entre commerce physique et commerce électronique pousse les acteurs du commerce physique (Darty, PPR) à proposer une offre en commerce électronique afin de ne pas laisser le terrain vierge aux nouveaux acteurs purement commerce électronique comme Marcopoly (récemment racheté par France Télécom). Le commerce électronique ne devrait pas remettre en cause fondamentalement les positions commerciales. Cependant, en favorisant la comparaison des offres, il risque de conduire en l'état à un fort accroissement de la concurrence par les prix.

2.2 Les stratégies d'adaptation des industriels de l'électroménager

La poursuite des efforts d'amélioration de la qualité des produits et de réduction des coûts constitue une condition de base pour affirmer une compétitivité durable sur le marché de l'électroménager. Nous ne nous étendrons pas sur ces dimensions incontournables des stratégies des acteurs de l'électroména-

ger. Nous allons nous concentrer sur les nouvelles formes que pourraient prendre les relations industriels distributeurs et industriels consommateurs.

2.2.1 Vers la coproduction industriels distributeurs

Le régime de croissance extensive des distributeurs (hypermarchés ou GSS) semble avoir atteint ses limites. En effet, il leur est de plus en plus difficile d'agrandir leurs surfaces de vente. Le cadre réglementaire est désormais peu favorable à l'ouverture de nouveaux magasins et l'espace commercial est déjà largement saturé. En conséquence, les distributeurs se lancent dans des logiques de croissance plus intensive. Ce nouveau régime de croissance de la distribution va donc faire une place plus grande aux stratégies de différenciation et atténuer le rôle du prix dans la concurrence entre les enseignes. Les MDD vont jouer un rôle fondamental dans les stratégies de différenciation. Ces produits exclusifs auront également comme mérite d'éviter les comparatifs de prix rendus beaucoup plus faciles avec le commerce électronique.

■ L'industriel s'exonère des aspects marketing au profit du distributeur

Les coûts marketing vont progresser pour deux grandes raisons :

- l'établissement d'une relation personnalisée avec le client va nécessiter la mise en place de systèmes élaborés de dialogue avec le consommateur, ainsi que le développement et la gestion de bases de données extrêmement importantes ;
- le développement des MDD ou des produits premier prix va obliger les fabricants à soutenir massivement leur marque afin de préserver l'immatériel de qualité, de sécurité et de fiabilité associé.

Certains producteurs challengers vont éprouver des difficultés à soutenir leur marque en raison de ces coûts marketing croissants. Ils pourraient alors trouver intérêt à se recentrer sur les aspects techniques et industriels et laisser le soin aux distributeurs de piloter la démarche marketing. Cette prise en charge croissante des fonctions marketing constitue d'ailleurs une tendance de fond de l'évolution des modes de fonctionnement de la distribution. Elle est également économiquement efficiente étant donné que le distributeur dispose d'un accès direct au consommateur et qu'il dispose d'un capital stratégique de plus en plus précieux : l'information sur le client. Les nouvelles technologies de l'information introduites dans la gestion des caisses vont d'ailleurs permettre d'enrichir et surtout de personnaliser la relation avec le consommateur.

■ Des modèles cosignés par un industriel et un distributeur

Dans l'univers de l'électroménager, le rapport de force entre industrie et distribution est plutôt équilibré comparativement à ce qui existe dans d'autres secteurs de biens de consommation (bricolage, sport...), ce qui doit permettre aux industriels de conserver un lien direct avec le consommateur via leur marque. Par ailleurs, le consommateur accorde encore confiance et crédibilité aux marques. En l'état, les modèles exclusifs pourraient donc faire une part belle aux produits cosignés par un industriel et un distributeur : la marque de l'industriel pour la crédibilité technique, la marque du distributeur pour l'assurance d'un prix et d'un service après-vente compétitifs.

2.2.2 Offrir un produit personnalisé aux clients

Disposer d'une information personnalisée sur le consommateur n'est évidemment pas une fin en soi. Cette information doit servir à améliorer la réponse fournie aux consommateurs.

Les appareils électroménagers se sont considérablement banalisés. Pour mieux répondre aux besoins spécifiques des clients et susciter l'envie (l'électroménager est de plus en plus un marché de l'offre), les industriels doivent multiplier les innovations et élargir leurs références de couleurs, de formes...

Mais la compétitivité de la réponse fournie par les industriels à chacun des clients reposera sur la performance industrielle et logistique. En effet, le client déclenchera la commande, ce qui impose des

efforts de flexibilité et de réactivité de l'appareil productif particulièrement prononcés. Le processus d'homogénéisation technologique entre les producteurs va donc se renforcer. Les fabricants d'électroménager, à l'instar des fabricants automobiles, vont devoir se concentrer sur les fonctions R & D, marketing et logistique en développant des logiques de plates-formes et en devenant de plus en plus des assembleurs.

2.2.3 L'industriel reprend la maîtrise du bouquet de services « travail domestique »

De plus en plus, les consommateurs, explicitement mais surtout implicitement, recherchent non plus un produit mais une solution. Dans le cas présent, ils attendent une solution « tâches domestiques ou problèmes ménagers ». Les bouquets offerts aux consommateurs et censés répondre à cette demande de solution existent déjà dans l'univers de l'électroménager sous des formes plus ou moins élaborées.

La forme la plus élémentaire consiste à coupler la vente d'un produit avec une offre de service après-vente. Ce bouquet est pour le moment entre les mains des distributeurs. Une forme sensiblement plus sophistiquée consiste à proposer une cuisine équipée. L'intégration du bouquet est ici assurée par le fabricant de cuisines. La livraison et la distribution du bouquet sont assurées par un réseau de cuisinistes indépendants.

Dans les deux formes précédentes, l'industriel n'est donc pas le concepteur ni l'intégrateur du bouquet. Malgré son poids économique, il n'a que le statut de fournisseur d'un composant du bouquet – certes essentiel – le matériel électroménager. Compte tenu de l'uniformisation technique des matériels (liée au processus de concentration et à l'externalisation de la production), l'industriel se positionne alors dans un environnement hautement concurrentiel.

■ L'intégration des technologies de l'information et de la communication dans les appareils : l'industriel reprend la maîtrise sur un bouquet de services à haute valeur ajoutée

Les TIC, et en particulier l'intégration d'Internet dans les appareils, peuvent permettre aux industriels de l'électroménager de se replacer au cœur d'un bouquet de services beaucoup plus élaboré et à forte valeur ajoutée.

Le nouveau bouquet qui se dessine consistera à fournir à la fois les appareils, le service après-vente, mais aussi un ensemble de services et de conseils pour faciliter l'utilisation et la maintenance des appareils. Ce bouquet à haute valeur ajoutée doit conduire à une simplification et une amélioration significative de la gestion des tâches domestiques.

Voici quelques exemples des attentes qui pourraient être satisfaites grâce à l'introduction des technologies Internet dans l'univers des appareils électroménagers :

- réassort automatique du réfrigérateur pour éviter les produits manquants ;
- proposition automatique de menus en fonction des aliments présents dans le réfrigérateur et de critères diététiques ;
- consultation en ligne du contenu des réfrigérateur et congélateur pour pouvoir le compléter si besoin depuis son lieu de travail ;
- envoi de messages aux autres membres de la famille et notamment la proposition de menus ;
- conseils d'utilisation du petit électroménager pour la préparation des repas conseillés ;
- surveillance des dates limites de consommation pour limiter les pertes et réduire les risques sanitaires ;
- maintenance en ligne automatique des appareils pour éviter les pannes ;
- conseil en ligne pour le lavage de certains textiles...

Certains producteurs d'électroménager pourront alors glisser d'un statut de fabricant à celui de concepteur, d'intégrateur et de fournisseur d'un bouquet de services dédié aux tâches domestiques. La

logique de solution impose aux fabricants de réintégrer capitalistiquement ou par le biais d'un réseau certifié les activités de service après-vente actuellement assurées en France par les distributeurs.

L'introduction d'Internet dans les appareils constitue un moyen privilégié d'établir une relation personnalisée avec le client et ainsi de le fidéliser.

L'adoption d'une logique de bouquet de services nécessite également de réfléchir à la prise en charge du travail domestique proprement dit. Concrètement, l'intégrateur du bouquet peut se diversifier dans les services d'aide ménagère. C'est une voie d'intégration explorée actuellement par les lessiviers. Les fabricants d'électroménager disposent d'une crédibilité au moins égale aux lessiviers dans le domaine de la propreté, en tout cas suffisante pour s'interroger sur la pertinence de la maîtrise d'un tel service. L'intégration capitalistique n'est pas obligatoire. Un portail Internet proposant un ensemble d'adresses certifiées par l'industriel peut être suffisant.

■ *Une harmonisation des standards impérative mais risquée*

Les nouveaux services potentiels permis par l'introduction d'Internet dans l'univers électroménager sont donc importants. L'introduction de ces technologies ne doit toutefois pas renchérir le coût des équipements et, surtout, le client ne doit pas se sentir prisonnier de la technologie. La guerre des standards entre les fabricants pourrait sonner le glas du développement des technologies Internet dans l'électroménager. L'harmonisation est indispensable mais elle risque de favoriser du même coup la prise en charge du bouquet par des opérateurs extérieurs, et notamment les distributeurs qui s'affirmeraient alors comme des intégrateurs multimarques.

■ *Renforcer la marque pour s'assurer la maîtrise du bouquet*

Pour s'assurer la maîtrise du bouquet de services, il faut contrôler la production et le développement des composants technologiques stratégiques ou contrôler l'accès au marché. Dans le cas présent, les technologies Internet sont entre les mains des sociétés informatiques alors que l'accès au marché est de plus en plus verrouillé par les distributeurs. Une nouvelle fois, le renforcement des marques des industriels est impératif pour maintenir le lien avec le consommateur.

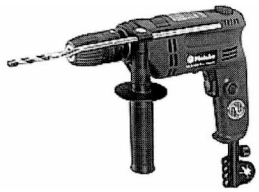
La rationalisation du portefeuille de marques doit donc être poursuivie. La marque constitue la référence première du bouquet et doit être alimentée par d'importantes dépenses de communication, d'autant que les industriels vont se trouver confrontés à la concurrence des puissants distributeurs spécialisés qui vont également élargir considérablement leur offre de services, en particulier sur Internet.

Le renforcement de la notoriété et la crédibilité des marques passent également par un élargissement du portefeuille des produits. Les efforts des industriels du gros électroménager vers le petit électroménager vont dans ce sens. Pour offrir une solution globale et mieux répondre aux besoins des clients, les industriels doivent d'ailleurs être capables d'offrir une large gamme de produits. L'ouverture du portefeuille de produits constitue donc une première étape dans la mise en place d'une stratégie de bouquet.

■ *Reprendre la maîtrise de la distribution des produits*

Compte tenu de la concurrence qui va se dessiner entre distributeurs et industriels pour s'assurer la maîtrise des services associés aux produits, une réflexion sur le développement des ventes directes est donc à mener. Internet offre l'opportunité aux industriels de renouer le dialogue avec le consommateur et d'échapper ainsi au filtre du distributeur.

BRICOLAGE



Les secteurs industriels concernés par l'évolution des activités de bricolage sont nombreux et hétérogènes. Néanmoins, la majorité des fabricants de produits de bricolage destinés au marché des particuliers doivent faire face à des évolutions similaires qui concernent principalement deux domaines. La première évolution majeure concerne les pratiques de bricolage qui voient une logique « douce » étroitement adossée à la décoration et à l'aménagement intérieur gagner du terrain sur les pratiques de spécialistes à connotation plus fonctionnelle et davantage associée aux besoins de construction et de réparation. La seconde tient à la gestion des relations entre industriels et distributeurs dans un secteur où la mainmise des grandes surfaces spécialisées s'est faite de plus en plus prégnante au cours des dernières années.

Dans ce contexte, le marché du bricolage apparaît comme un terrain particulièrement adapté à l'application des nouveaux comportements de consommation car il s'agit d'une activité dans laquelle l'implication des individus est fortement marquée. En effet, les activités de bricolage constituent un large espace de créativité qui fournit de multiples occasions de réalisations personnelles.

Pourtant, cette adéquation des pratiques de bricolage aux nouvelles attentes des consommateurs ne bénéficie encore que partiellement aux fabricants de matériaux et d'outillage, en raison notamment d'une conjoncture de la consommation plus favorable aux achats de produits de haute technologie (téléphonie, informatique...) qu'à ceux liés aux pratiques de bricolage.

À plus longue échéance, les perspectives de développement des activités de bricolage – dans une acception étendue aux domaines des loisirs créatifs et de l'aménagement intérieur – apparaissent plus favorables dès lors que les relations entre fabricants et distributeurs auront su s'établir dans des schémas de coopération, assurant la complémentarité des contributions des deux types d'acteurs à la formulation d'une réponse efficace aux attentes des consommateurs.

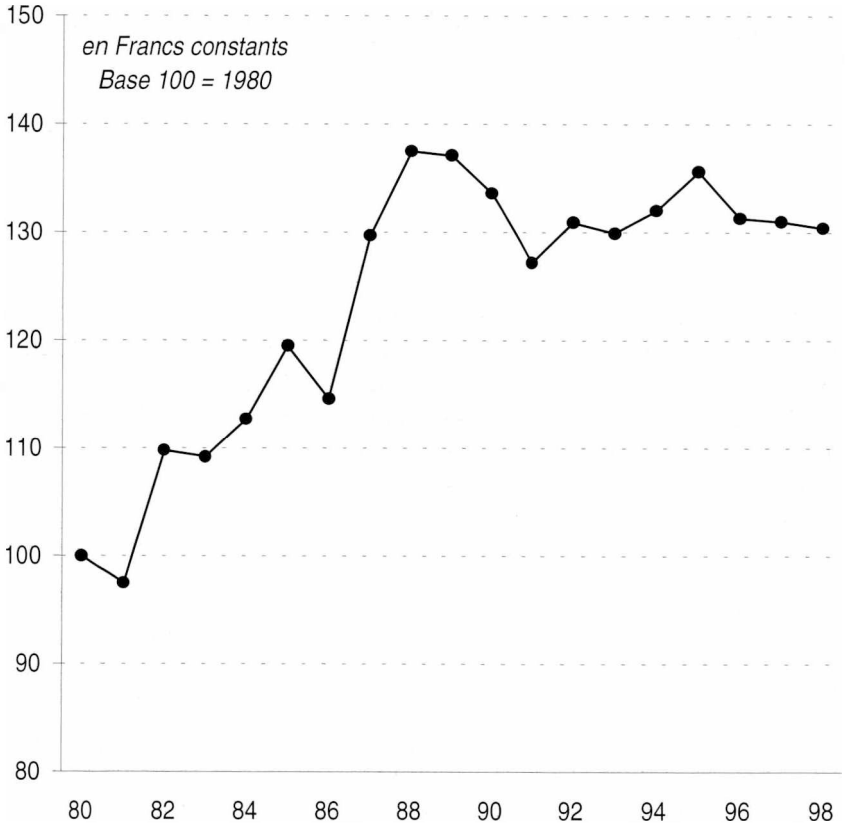
1 LES ÉVOLUTIONS DES ATTENTES DES CONSOMMATEURS

1.1 Les tendances récentes de la consommation de bricolage

■ *La progression des dépenses d'outillage et de matériaux*

Les ventes aux ménages de produits de bricolage ont fortement progressé jusqu'à la fin de la décennie 1980. Le rythme de croissance des dépenses mesurées en francs constants s'est établi à 2,9 % en rythme annuel au cours de cette décennie. Depuis 1990, l'évolution du budget bricolage des ménages présente un profil étale, ce qui semblerait indiquer que les dépenses pour l'outillage et les matériaux sont plutôt pro cycliques ou encore que les effets des évolutions du pouvoir d'achat des ménages l'emportent en amplitude sur les phénomènes de réinternalisation des activités de bricolage dans la sphère domestique qui se font jour en période de basse conjoncture.

Indices des ventes au grand public de produits de bricolage



(Source : Unibal)

Pourtant, la reprise économique de la fin des années 1990 ne semble bénéficier que partiellement au secteur du bricolage. Plusieurs explications semblent pouvoir être avancées à ce propos.

L'amélioration de la conjoncture économique de cette fin de siècle est très nette. Son ampleur pourrait inciter les ménages à externaliser certaines tâches liées au bricolage et donc bénéficier davantage aux prestataires de services qu'aux fabricants de matériels destinés aux particuliers. La valeur de l'élasticité revenu calculée pour les dépenses en produits de bricolage (0,8) semblerait plutôt plaider en faveur de cette hypothèse. Toutefois, la demande de services semble actuellement buter sur les capacités de production des artisans, ce qui tendrait simultanément à restreindre la portée de la thèse du glissement de la demande vers les services. Il semble donc au total qu'il demeure un potentiel de croissance de l'activité qui pourrait décoller à plus long terme.

Les arbitrages des ménages apparaissent actuellement peu favorables aux dépenses de bricolage en raison de la concurrence des produits technologiques (micro-informatique, téléphonie...) qui, depuis quelques années, absorbent une part importante des ressources des ménages.

Enfin, le champ des produits de bricolage s'élargit progressivement vers les domaines de la décoration et de l'équipement du foyer (activités artistiques, montage de meubles en kit...). De plus en plus de produits entrent désormais dans le champ des pratiques de bricolage et de décoration sans qu'ils puissent apparaître – pour des raisons de difficulté d'identification et de comptabilisation – dans les statistiques du bricolage *stricto sensu*. De ce fait, les ventes d'outillage et de matériaux tendraient à sous-estimer la véritable progression des dépenses des ménages pour des produits liés aux diverses activités de bricolage, à la décoration du foyer et aux loisirs créatifs.

■ *La répartition des dépenses de bricolage*

Selon les résultats de l'enquête menée par l'INSEE sur les budgets des familles en 1995, les dépenses de bricolage sont les plus importantes chez ceux qui présentent un profil de foyer en cours d'installation.

Dépense moyenne des ménages consacrée au bricolage selon le type de logement et son statut d'occupation

En francs par ménage	*% dans la population*	Gros outillage	Petit outillage	Quincaillerie
Statut d'occupation du logement				
Propriétaire	*56,1 %*	2 649	1 044	2 708
dont accession terminée	*32,0 %*	*1 323*	*774*	*2 437*
dont accédant à la propriété	*24,1 %*	*4 213*	*1 362*	*3 027*
Locataire	*36,9 %*	802	733	1 384
Logé gratuitement	*6,8 %*	768	92	2 412
Type de logement				
Maison individuelle	*58,2 %*	2 955	1 066	2 674
Appartement	*41,8 %*	510	783	1 570

(Source : INSEE, Enquête Budgets de famille 1995)

- Le lien entre les dépenses de bricolage et le type de logement occupé ainsi que son statut d'occupation reste extrêmement significatif, comme en témoigne les montants de dépenses présentés ci-dessus, en particulier pour le gros outillage et les articles de quincaillerie.
- Les dépenses de gros outillage (pistolet à peinture, perceuse, ponceuse, scie électrique...) sont les plus élevées chez les ménages (hommes de 40 à 55 ans, ouvriers, habitants des petites agglomérations) qui disposent de la culture technique nécessaire à leur utilisation. Les dépenses pour l'outillage et les matériaux présentent néanmoins une corrélation positive avec les ressources des ménages, ce qui tendrait à montrer que les dépenses de produits et matériaux sont plus complémentaires que concurrentes des dépenses de services.
- Les dépenses de petit outillage (marteau, tournevis, pinces, chignole...) et d'articles de quincaillerie (colle, enduit, clouterie, chevilles, ciment, plâtre...) présentent un profil nettement moins marqué. Elles sont néanmoins corrélées positivement avec le niveau de ressources et négativement avec la taille de l'agglomération de résidence (cf. graphiques en annexe).

1.2 L'évolution des pratiques de bricolage

La demande pour les produits de bricolage est étroitement liée à l'intensité du besoin ressenti pour la réalisation d'activités liées à l'amélioration de l'habitat. Ce besoin comporte simultanément une dimension objective (réparation...) et subjective (embellissement, décoration...). De la façon dont le besoin est perçu par les consommateurs dépend le rôle des différents critères de choix des produits, ainsi que les conditions de l'arbitrage entre le « faire », le « faire faire » et des formules plus nouvelles et plus hétérogènes de co réalisation.

■ *Les motivations du bricolage évoluent vers la créativité et la décoration*

Les études récentes sur les pratiques de bricolage[184] semblent indiquer une imbrication plus forte entre les aspects objectifs et subjectifs des besoins des ménages. Cette évolution vers la dualité de la nature des activités contribue à donner un poids plus important à la dimension décoration dans les pratiques

[184] Cf. par exemple les résultats de l'enquête Ifop-Castorama cité dans LSA, n°1646, 30 septembre 1999.

de bricolage. Si 62 % des personnes interrogées déclarent que le bricolage permet de réaliser des économies par rapport à une solution externalisée, une majorité considèrent que le bricolage permet également « de personnaliser leur cadre de vie » (56 %) et « d'exprimer leur créativité » (52 %).

À une pratique « dure » et régulière du bricolage effectuée par des spécialistes disposant d'un fort capital technique se substitue progressivement un ensemble d'activités plus disséminées quant aux domaines techniques d'application qui s'adressent à des pratiquants plus variés et plus occasionnels. Les conséquences de cette mutation apparaissent extrêmement structurantes tant en ce qui concerne l'évolution de l'offre produits que le devenir des relations entre les différents intervenants de la filière.

- Les attentes deviennent plus personnalisées

Le bricolage apparaît de plus en plus comme un moyen de concevoir et réaliser un objet – ou une partie d'objet – qui n'existe généralement pas tel quel sur le marché des produits de série. Les consommateurs recherchent donc, dans les produits de bricolage, les outils et matériaux nécessaires à la réalisation d'un objet, élément d'un projet de vie, ou souvent plus modestement d'un projet personnel de décoration ou de fabrication.

Dans un tel schéma, la demande porte vraisemblablement autant sur le produit final que sur la perspective de consacrer un laps de temps agréable à concevoir et à fabriquer l'objet en question. De ce fait, la perception par les consommateurs du prix des matériaux nécessaires à la pratique de cette activité de loisirs se fait en partie par rapport à l'opportunité offerte de bricoler.

La personnalisation des pratiques de bricolage va de pair avec un éclatement des attentes des ménages qui se traduit pour les offreurs par une prolifération des références de produits couvrant des domaines de plus en plus divers. Cette évolution a pour conséquence de rendre encore plus complexe la réponse à apporter à chaque client, ce qui rend particulièrement cruciales les attentes en matière de conseil et de facilité d'usage.

- La dimension immatérielle de la consommation devient fondamentale

Les conséquences de ce glissement progressif des attentes des consommateurs vers la décoration et l'amélioration du cadre de vie sont de nature à faire évoluer la demande des particuliers vers davantage d'aspects immatériels. En effet, les attributs symboliques des produits ont un rôle accru dans les critères de choix des produits de bricolage obéissant à une forte logique plaisir et qui disposent d'une connotation « décoration », même lorsque celle-ci demeure assez modeste.

En effet, les comportements de consommation apparaissent d'une manière générale très différents selon que les besoins fonctionnels priment ou non sur les attentes plus immatérielles. Dans le premier cas, les consommateurs cherchent à limiter les facteurs de désagrément (temps consacré à la tâche, montant de la dépense, pénibilité de l'activité, dérangement occasionné par les travaux...) ; dans le second schéma, les ménages cherchent davantage à augmenter les facteurs d'utilité (réalisation de soi, plaisir de la pratique...).

L'évolution des attentes des consommateurs vers davantage de créativité apparaît nettement favorable au développement d'une offre diversifiée et à un accroissement du rôle de la dimension symbolique dans les produits. Les produits en vogue devraient de plus en plus apparaître comme les éléments de la réalisation d'une œuvre personnelle susceptible de flatter l'ego des clients tout en rendant techniquement accessibles les opérations de construction et de montage.

- Les consommateurs souhaitent davantage participer à la production

Le développement des velléités créatives des consommateurs se traduit par une implication plus importante des clients dans le processus de choix des matériaux et des solutions. Cette évolution induit des attentes accrues à l'égard des distributeurs en matière de conseil et de formation.

La participation des consommateurs aux phases de production ne se limite pas au bricolage d'objets à forte connotation décorative ; une proportion importante des maisons neuves sont livrées alors que l'essentiel des opérations de second œuvre reste à réaliser. Si la concurrence des bricoleurs a toujours existé, la volonté des ménages de se configurer un intérieur personnalisé est de nature à amplifier le phénomène de reprise en main de la maîtrise d'œuvre des opérations de second œuvre au sein des nouveaux logements.

Ce développement du rôle de co producteur des consommateurs engendre une participation active du commanditaire des travaux dans la conception du projet, ce qui conduit parfois à des formules d'achat en commun – l'artisan et le client – des matériaux de construction (carrelage, peintures...). Recherchant un aménagement personnalisé, les consommateurs s'impliquent fortement dans la réalisation de la production, ce qui nécessite de la part des offreurs de mettre en place des procédures de communication avec le client qui autorisent une telle immixtion du commanditaire dans les phases de travaux.

- Les consommateurs attendent la fourniture d'une solution

La plupart du temps, le client de produits de bricolage recherche une solution afin de concevoir un objet ou une partie de l'aménagement de son logement. L'élaboration de cette solution ne se limite pas au choix des matériaux adéquats mais englobe la recherche de la technique la plus adaptée à ses attentes. Comme chacune des pratiques de bricolage est souvent une opération ponctuelle pour les particuliers, il ne leur est généralement pas possible de capitaliser sur les compétences techniques correspondant à chacune des spécialités (peinture, carrelage, électricité...).

Les demandes des clients portent de plus en plus sur des services de mise à disposition des compétences techniques par les professionnels. Celle-ci peut prendre des formes diverses, des fiches techniques disponibles dans les points de vente au site Internet du fabricant, en passant par des séances de formation à certaines techniques (les stages délivrés par Castorama par exemple). Cette évolution consacre la place des services dans la composition de la solution proposée au particulier candidat au bricolage.

La place des fabricants de produits dans la fourniture d'informations aux bricoleurs est encore très limitée. La politique des distributeurs – qui disposent d'une position d'intégrateur de l'offre émanant de familles de produits extrêmement diverses – apparaît aujourd'hui sensiblement plus avancée sur ce point. C'est également le cas sur Internet, dont l'utilisation comme média de transmission d'informations à vocation technique et commerciale s'affirme rapidement, où les distributeurs développent des sites de présentation de produits et de techniques qui permettent même aux particuliers de dialoguer entre eux sur un forum d'échanges d'expériences (proposé sur les sites du BHV, de Leroy Merlin, de Monsieur Bricolage...).

1.3 Éléments prospectifs relatifs à la demande de produits de bricolage

1.3.1 Les arbitrages des consommateurs et les dépenses de bricolage

■ *L'intensification de la concurrence entre fonctions de consommation*

L'intensification de la concurrence entre fonctions de consommation est avant tout un phénomène mécanique. L'élévation progressive du pouvoir d'achat des ménages (la croissance annuelle d'un agrégat de 2 % sur 20 ans représente en fin de période une augmentation totale de 50 %) réduit la part relative des dépenses contraintes liées aux besoins primaires (logement, alimentation...). Elle autorise plus de liberté dans la façon de gérer le budget non-contraint, d'autant que l'accroissement de cette marge de manœuvre budgétaire est mécaniquement plus que proportionnelle à celle des ressources globales.

Pour un ménage donné, certains achats importants sont devenus plus aisément accessibles à la seule condition d'accepter de limiter ses dépenses sur des fonctions de consommation moins bien placées sur l'échelle des préférences individuelles. Cette évolution de la structuration des budgets des ménages a donc pour effet d'accroître de façon significative le rôle des arbitrages des ménages basés sur les préférences individuelles. Les déterminants traditionnels de l'intensité des dépenses de consommation sur un poste (catégories socioprofessionnelles, typologies marketing...) apparaissent souvent comme des outils insuffisants pour cerner la clientèle de chaque bien de consommation, car ils sont rarement adaptés à la prise en compte des choix personnels.

La clientèle du bricolage – comme celle des autres produits et services de loisirs – apparaît donc de plus en plus difficile à cerner, vraisemblablement car elle devient à la fois plus hétérogène et plus vo-

latile. Élaborer une offre capable de séduire des consommateurs de bricolage plus occasionnels constitue vraisemblablement un des défis qui se pose aux fabricants pour les années à venir.

■ *La place du bricolage dans le temps des loisirs*

Le temps moyen consacré par les ménages aux pratiques de bricolage a progressé de près de 2 % par an entre 1986 et 1999 selon les résultats des enquêtes menées par l'INSEE sur l'emploi du temps des Français.

Temps moyen d'une semaine moyenne consacré au bricolage

	1986	*1999*
Homme		
Actif occupé	2 h 55	3 h 30
Inactif	3 h 30	4 h 12
Femme		
Active occupée	0 h 21	0 h 28
Inactive	0 h 14	0 h 35
Ensemble des individus de 15 ans et plus	*1 h 38*	*2 h 06*

(Source : INSEE, Enquêtes emploi du temps 1986 et 1998-1999)

Deux déterminants principaux semblent être à l'origine de cette évolution favorable. Tout d'abord, l'accroissement du temps des loisirs qui bénéficie d'une façon significative aux pratiques de bricolage. On notera que le bricolage est répertorié dans cette enquête dans le groupe des activités domestiques, avec les soins aux enfants et le ménage, plutôt que dans les pratiques de loisirs. Ensuite, l'intensification de l'activité des retraités et l'augmentation des effectifs des personnes concernées devraient également contribuer à soutenir dans le futur l'intensité des pratiques de bricolage.

■ *Le rôle du prix dans les arbitrages des consommateurs*

Comme dans de nombreux secteurs industriels, les fabricants de produits liés aux activités de bricolage ont subi une forte intensification de la concurrence par les prix au cours des dernières décennies. Cette pression sur les tarifs a été renforcée par la dynamique de concentration qui a affecté la distribution spécialisée. Les tendances actuelles de la consommation peuvent apparaître de nature à infléchir cette évolution, même si des opérations promotionnelles chocs de certains distributeurs[185] – par ailleurs émanant plutôt de distributeurs généralistes – tendraient à masquer le phénomène.

En premier lieu, l'accroissement de la part des services dans les solutions recherchées par les consommateurs, parce qu'elle réduit la comparabilité des offres, contribue à limiter le rôle du prix dans les critères de choix du prestataire. Or, la tendance à la personnalisation des attentes réduit à l'extrême le caractère homogène du produit – ou de la prestation incluant produits et services – sur un marché.

Cependant, il est vraisemblable que le rôle du prix sur des produits à valeur unitaire modeste (visserie, accessoires divers...) – qui correspondent souvent à des productions délocalisées – n'est pas affecté par les tendances à l'enrichissement du contenu de la consommation et que la détermination des prix continue de reposer sur la nature du mode de régulation du marché et la répartition des rôles entre industriels et distributeurs.

Enfin, l'implication croissante des consommateurs dans la phase de réalisation – vécue parfois difficilement par les professionnels – pose de réels problèmes de tarification de ce temps passé à concevoir l'offre en partenariat avec son client, et les artisans devront vraisemblablement trouver des formules de tarification plus adaptée dans le futur.

[185] Certaines perceuses ont été proposées en ce début d'année 2000 à moins de 100 francs.

1.3.2 Évolution des modes de vie et des pratiques de bricolage

■ Le recul de la culture « technique »

Le glissement d'une pratique « dure » du bricolage vers une logique « douce » de la décoration s'explique en partie par l'évolution des compétences professionnelles des salariés au sein de l'ensemble du tissu économique. Au recul de la proportion d'emplois techniques (ouvriers...) s'ajoute le déplacement des compétences techniques des consommateurs – en particulier des jeunes générations – vers des domaines moins étroitement liés aux activités de bricolage ou ne nécessitant qu'un outillage limité et peu onéreux (informatique, électronique...).

Si l'accroissement de la part des cols blancs dans la société ne fait pas reculer le temps consacré au bricolage (cf. résultats des enquêtes emploi du temps), cette évolution contribue assurément à en modifie la nature des pratiques. Le recul des compétences techniques sur les activités de l'épicentre du bricolage (peinture, plomberie, électricité...) accroît les attentes pour des produits faciles à utiliser qui, pour leur part, deviennent plus difficiles à concevoir. Comme le souligne Philippe Rossi d'Unibal : « *la qualification qui était chez les utilisateurs est passée dans les produits* ».

■ Les attentes de praticité

Rendre l'usage des produits de bricolage plus aisé passe par un ensemble de mesures qui touchent à la fois la conception du produit lui-même et ses attributs objectifs (peinture à séchage rapide, colle à effet instantané, montage aisé des accessoires, modularité des matériels...) mais également ses caractéristiques périphériques (clarté des instructions d'usage ou de montage...).

La praticité – rendue nécessaire par la diversification de la clientèle – rejoint souvent la dimension sécuritaire pour quelques produits car l'élargissement de la sphère des utilisateurs accroît les risques de mauvaise utilisation voire d'accident (contact de substances dangereuses avec la peau, inhalation de gaz nocifs...). Des améliorations considérables ont eu lieu en ce sens dans la conception des matériaux au cours des dernières décennies et cette tendance devrait se confirmer à plus longue échéance.

2 ANALYSE PROSPECTIVE DES STRATÉGIES INDUSTRIELLES

Sur le marché du bricolage, l'offre est très largement maîtrisée par les distributeurs. Leur emprise s'est d'ailleurs considérablement renforcée avec l'essor des groupes spécialisés intégrés (Castorama, Leroy Merlin, Bricorama, Monsieur Bricolage...).

2.1 La fabrication industrielle des produits de bricolage

Le bricolage correspond à un univers de consommation. Le marché n'est ni associé à un produit ni à un groupe technologique homogène. Les industriels positionnés sur le marché du bricolage sont ainsi issus de secteurs très différents (outillage, matériaux...).

Unibal dénombre entre 1 000 et 1 200 entreprises industrielles présentes sur le marché français. De nombreux producteurs positionnés sur le marché du bricolage sont également fournisseurs du marché des professionnels. L'industrie du bricolage est donc fragmentée, hétérogène, elle compte peu de marques puissantes (Lafarge, Peugeot Outillage, etc.) et surtout aucune marque généraliste du bricolage.

2.2 La distribution des produits de bricolage

Les multiples intervenants, et notamment les très nombreuses PME, servant le marché du bricolage sont confrontés à l'internationalisation et à la concentration en cours de la distribution.

■ *La domination des grandes surfaces spécialisées s'accentue*

La domination des grandes surfaces de bricolage (GSB) s'est en effet très sensiblement renforcée au cours des années 1990. Le poids des hypermarchés dans les ventes de détail de quincaillerie et de bricolage s'est en revanche réduit. Compte tenu de l'importance du nombre de références, le rayon est difficile à gérer pour un non-spécialiste. Les hypermarchés se concentrent alors sur un nombre réduit de références à forte rotation.

Répartition des ventes au détail : quincaillerie, bricolage, peinture

	En % du total (1992)	*En % du total (1998)*	*Tendance*
Hypermarchés	9,2 %	7,5 %	↘
Bricolage	40,4 %	57,1 %	↗
Quincaillerie	25,3 %	21,8 %	↘
Autres	25,1 %	13,6 %	↘
Total	*100,0 %*	*100,0 %*	

(Source : INSEE, Comptes du commerce, 1985-1998)

■ *Une distribution spécialisée très concentrée*

Fin 1998, on recensait 2 510 GSB en France. Elles détenaient environ 60 % du marché du bricolage et réalisaient un chiffre d'affaires de 57 milliards de francs. La concentration dans ce secteur est très forte. En effet, les 20 premières centrales s'arrogent 98 % du CA des GSB au travers de quelque 25 enseignes et regroupent plus de 71 % du nombre total de points de vente. Castorama et Leroy Merlin totalisent à eux deux plus de 52 % des ventes en GSB (32 % du marché du bricolage). Leurs dauphins sont Bricomarché, ANPF/Mr Bricolage, Domaxel et le groupe Tabur/DSA. Les deux premières enseignes de bricolage bénéficient des ressources financières et humaines de grands groupes de la distribution. Castorama a programmé son rattachement à Kingfisher également propriétaire de Darty, tandis que Leroy Merlin est propriété de la famille Mulliez (Auchan).

Cette structuration autour d'enseignes nationales puissantes se renforce avec la création par Domaxel (fédération d'un réseau de commerçants indépendants) d'une enseigne commune Weldom.

■ *Des inflexions stratégiques « centrifuges »*

Les stratégies développées par les distributeurs spécialisés révèlent deux tendances opposées : discount et service.

- Le discount

Les groupes intégrés (Castorama, Bricorama, Leroy Merlin) se sont lancés sur le créneau du bricolage à petits prix en lançant des enseignes hard discount (respectivement Brico Dépôt, Batkor et Bricoman). Ces enseignes permettent aux grands groupes de prendre pied dans les villes moyennes où leurs grandes surfaces ne trouvent pas leur équilibre financier, tout en élargissant leur clientèle aux professionnels du bâtiment.

- La différenciation par le service

Les distributeurs spécialisés ouvrent ainsi des magasins de centre ville avec des concepts de proximité, en zone rurale comme en agglomération, fondés sur l'accueil et la disponibilité. Cela leur permet d'avancer dans une démarche plus qualitative tout en participant à l'effort de dynamisation des centres villes et des activités commerciales en zone rurale.

La création de surfaces de vente supplémentaires sera de plus en plus difficile compte tenu du contexte réglementaire et de la saturation progressive de l'espace commercial. Cela impose aux distributeurs de passer d'une logique de croissance extensive à un schéma de croissance intensive. L'adoption de stratégies de différenciation qualitative se traduit donc par un enrichissement de l'offre de services. Les besoins et désirs des clients de la nouvelle génération du bricolage révèlent en effet une plus grande exigence en termes d'assistance et de services. Castorama propose des services de conseil et de formation. Les initiatives de ce distributeur sont extrêmement variées afin de toucher l'ensemble de la clientèle occasionnelle du bricolage. Partant du constat que les femmes enceintes éprouvaient souvent le désir de modifier leur habitat et fréquentaient de façon intensive les GSB, Castorama a élaboré un ensemble de services spécifiquement dédiés à cette clientèle (conseils pour éviter les problèmes liés à la grossesses, priorité aux caisses...).

2.3 Les stratégies d'adaptation

Confrontées à une distribution spécialisée très puissante, les industriels doivent composer avec une dynamique de centralisation et d'internationalisation croissante des achats.

2.3.1 Marketing et innovation

Pour faire face à un processus de sélection des fournisseurs de plus en plus sévère, les industriels français du bricolage doivent renforcer leur capacité d'innovation pour être en mesure de se différencier et de s'abstraire partiellement du durcissement de la contrainte prix.

Le développement de la culture de l'innovation chez les industriels du bricolage doit s'accompagner d'un renforcement des compétences marketing, notamment au niveau du repérage et de la qualification des attentes des consommateurs. Les informations marketing sur les consommateurs vont donc prendre une importance stratégique croissante.

2.3.2 Établir un lien personnalisé avec le client

Parallèlement, l'accélération de la mise sur le marché d'innovations nécessitera un renforcement des stratégies de communication et des efforts publicitaires croissants. Dans le bricolage, un effort d'animation dans les points de vente apparaît particulièrement adapté, d'autant que le consommateur est fortement demandeur de conseil au moment de l'achat.

La mise en place de services en ligne apparaît également pertinente à terme (numéro vert, site Internet). Ces informations pourraient également être délivrées à partir de bornes interactives présentes dans les lieux de vente. Ce système permet de toucher tous les consommateurs pour un coût très modeste comparativement à la présence d'un animateur. Ce dispositif donne également la possibilité d'établir un lien étroit et personnalisé avec le client. Cette personnalisation doit conduire à une meilleure fidélisation des consommateurs. Il permet également de satisfaire le distributeur en le déchargeant d'une partie des missions de conseil. Le distributeur éprouve d'ailleurs des difficultés à remplir ces missions, en particulier sur les produits techniques et innovants. La mise en jour régulière des compétences des vendeurs est en effet difficile et coûteuse.

Les services en ligne sont sources d'une information très riche sur le client (pratiques, problèmes rencontrés...). Enfin, Internet peut constituer pour de nombreux petits producteurs un vecteur de communication relativement peu onéreux. Il est toutefois bon de noter que le consommateur de bricolage affiche un profil sociodémographique (culture technique importante) qui l'éloigne encore assez nettement du profil des internautes (jeunes cadres urbains). Par ailleurs, la mise en place et la promotion d'un portail Internet spécialisé dédié aux marques apparaît incontournable sous peine de rendre les actions de communication des industriels totalement invisibles.

2.3.3 Renforcer la coopération industrielle

Compte tenu des efforts à consentir pour nouer un lien étroit avec le consommateur et s'affranchir ainsi partiellement du filtre des distributeurs, des coopérations entre industriels, notamment à l'échelle internationale, apparaissent indispensables. Elles doivent permettre la création et la promotion de marques ombrelles plus fortes, d'accéder aux marchés étrangers ou à d'autres réseaux de distribution et le développement de coopérations techniques. Chacun des intervenants est évidemment censé bien maîtriser un couple produit/marché.

2.3.4 Un nouveau partage des rôles entre industriels et distributeurs dans le cadre de produits exclusifs

L'accès à l'information sur le consommateur sera donc une des clés du succès des entreprises. A ce niveau, les enseignes nationales de bricolage disposent d'un avantage incontestable. Or, parallèlement, pour de nombreux petits producteurs, les ressources à mobiliser pour afficher une réelle compétence marketing deviendront trop lourdes à supporter.

De plus en plus, le distributeur de bricolage sera donc amené à jouer un rôle de co producteur de l'innovation. Les industriels du secteur en sont d'ailleurs largement convaincus. 81 % des industriels interrogés dans le cadre de l'étude DiaMart - Unibal sont d'accord pour dire que l'innovation passera de plus en plus par une coopération entre les fournisseurs et les distributeurs. A l'avenir, les distributeurs vont de plus en plus chercher à se différencier. Or, les innovations exclusives sont amenées à jouer un rôle déterminant dans les nouvelles stratégies de différenciation.

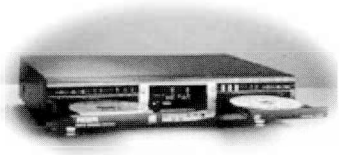
Cette coopération entre industriels et distributeurs va se traduire par un nouveau partage des rôles entre les deux types d'intervenants. Le distributeur définira le besoin et précisera les attentes des consommateurs. En réponse, l'industriel devra être en mesure de proposer une innovation (solution technique, packaging, design...).

La coopération pourra prendre deux formes essentielles :

- le développement de produits exclusifs cosignés par un industriel et un fabricant ;
- la fourniture sous MDD de produits innovants.

Si l'industriel souhaite conserver un lien direct via sa marque avec le consommateur, il ne pourra pour la promotion de cette dernière faire l'économie d'une coopération avec le distributeur au niveau de l'animation du magasin ou au niveau de la présence sur les sites référencés par les bornes interactives présentes dans les magasins.

ÉLECTRONIQUE GRAND PUBLIC



Le secteur de l'électronique grand public bénéficie du rythme soutenu des innovations technologiques et connaît une période de reprise significative de ses ventes depuis plusieurs années. Cette situation conjoncturelle favorable semble pourtant ne constituer que les prémices des retombées bénéfiques du développement des nouvelles technologies et de l'évolution des modes de vie. En effet, l'accroissement tendanciel du temps consacré aux pratiques de loisirs s'accompagne d'une augmentation des budgets alloués par les ménages à l'acquisition de matériel électronique ou de consommables.

De plus, le marché de l'électronique grand public apparaît comme un domaine où l'application des nouveaux comportements de consommation trouve une traduction très directe dans les usages des matériels et des programmes.

Ainsi, la convergence des différentes technologies audiovisuelles accroît de façon considérable les possibilités qui s'offrent aux utilisateurs désireux de composer et concevoir leur propre usage des appareils. L'imbrication croissante entre les contenus (les programmes de radio ou de télévision, les sites Internet...) et les contenants (le moniteur vidéo, les enceintes haute-fidélité...) démultiplie par ailleurs les façons d'utiliser les appareils tout en autorisant les réalisations personnelles (musicales, multimédia...).

Si les enjeux de ces évolutions débordent largement du cadre strict d'un secteur de la fabrication des produits bruns fortement structuré – puisqu'ils conditionnent également les stratégies des fournisseurs de contenus (programmes audiovisuels...), des câblo-opérateurs ou des majors de l'informatique – les industriels de l'électronique grand public seront vraisemblablement en première ligne pour assurer la conception d'appareils en phase avec les attentes des particuliers.

1 ANALYSE DE LA DEMANDE

1.1 L'équipement des ménages et les tendances récentes de la consommation

■ *Un marché parvenu à maturité pour une grande majorité de produits*

Au cours des dernières décennies, l'équipement audiovisuel des ménages s'est développé de manière significative, bénéficiant simultanément de l'accroissement du temps consacré aux loisirs et de l'élévation de leur pouvoir d'achat. L'équipement des ménages en téléviseurs et en chaînes hi-fi, dans leur forme actuelle, paraît avoir atteint son seuil de saturation depuis quelques années déjà, alors que le magnétoscope semble également enregistrer une nette inflexion de ses ventes.

Équipement en électronique grand public

Part des ménages équipés (%)	*1989*	*1997*
Téléviseur	96	96
dont plusieurs postes	*24*	*45*
Magnétoscope	25	72
Chaîne hi-fi	56	59
Baladeur	32	74

(Sources : ministère de la Culture et de la Communication)

■ *Les ventes d'électronique grand public bénéficient du multi équipement des ménages*

Malgré la saturation de l'équipement des ménages, la consommation en électronique grand public se caractérise aujourd'hui par une croissance significative de ses ventes, sous l'effet de la progression du multi équipement des foyers. En 1997, 45 % des ménages possédaient en effet plusieurs téléviseurs contre 24 % en 1989[186]. La demande de plusieurs produits au sein d'un même foyer se développe d'autant plus qu'elle bénéficie actuellement de l'enrichissement de l'offre de services (diversification des chaînes et des programmes) qui permet à chaque membre de la cellule familiale de composer son propre programme[187].

■ *Le marché de l'électronique grand public est dynamisé par le rythme élevé des innovations technologiques*

Les ventes d'électronique grand public sont aujourd'hui également largement stimulées par la diffusion des innovations technologiques et les effets de substitution qu'elles provoquent sur les supports (les supports magnétiques sont progressivement balayés par les numériques).

La décomposition de la consommation par types d'équipement montre en effet la part croissante occupée dans les ventes par les matériels apparus récemment sur le marché comme les lecteurs de disques compacts vidéo (DVD) introduits en 1997. En 1999, les ventes de lecteurs DVD en Europe ont été multipliées par quatre[188] pour atteindre 625 000 unités vendues[189].

1.2 Pratiques actuelles et segmentation du marché

■ *Les déterminants de l'intensité de la consommation d'électronique grand public*

L'examen des comportements de consommation de biens audiovisuels va au-delà des caractéristiques sociodémographiques traditionnelles[190]. En effet, les dépenses en appareils audiovisuels sont importantes dans la majorité des ménages.

Le niveau élevé de diffusion des téléviseurs dans l'ensemble des tranches de la population semblerait *a priori* constituer un élément susceptible de contribuer à une certaine homogénéisation des pratiques

[186] DONNAT O., *«Les pratiques culturelles des Français»*, La Documentation Française, 1998.

[187] MOATI P., FOUREL C., GARDIN F., POUQUET L., *«Les sociétés porteuses des loisirs»*, étude réalisée pour le compte de CDC Participations, juin 1998.

[188] Elles auraient été multipliées par 6 en France en 1999.

[189] M. ESQUIROU, «Les DVD relancent le marché français de la vidéo», *Les Echos*, 25 février 2000.

[190] Cf. Graphiques en annexe calculés à partir de l'enquête INSEE Budgets des ménages de 1995.

des ménages. Pourtant, il apparaît que ce n'est pas tant au niveau des consommations mais plutôt au niveau des pratiques que la diversification des comportements à l'égard des produits de l'électronique grand public se développe.

L'analyse des dépenses des ménages en appareils comme le magnétoscope, la chaîne hi-fi, la radio ou le lecteur de disques et cassettes souligne l'impact prééminent des caractéristiques socio-économiques suivantes :

- **Les cadres** ont une consommation plus intensive d'équipements audio et, dans une moindre mesure, de magnétoscopes, car ils sont déjà les plus équipés. Cette surreprésentation des cadres provient principalement d'un effet revenu. Les dépenses en chaînes hi-fi neuves atteignent un montant environ cinq fois plus élevé dans la tranche de revenu la plus haute par rapport à la tranche de revenu la plus modeste. Les pratiques culturelles telles que l'écoute de la musique semblent être encore fortement corrélées au capital économique et culturel des utilisateurs, ce qui traduit une pratique différente de celle de la télévision.
- **Les jeunes** sont nettement surconsommateurs de chaînes hi-fi. L'intensité de ces dépenses est la plus élevée pour les jeunes de moins de 25 ans. L'autre pic de dépenses concerne les ménages dont la personne de référence appartient à la tranche d'âge 45-54 ans (cf. graphiques en annexe), ce qui correspond aux achats des ménages comprenant des jeunes qui n'ont pas encore décohabité. En comparaison, la consommation de produits plus traditionnels comme les postes radio ou les lecteurs de disques et cassettes concerne davantage les tranches d'âges médianes.

■ *L'évolution des pratiques audiovisuelles*

- L'accroissement du temps consacré aux pratiques audiovisuelles

Les pratiques audiovisuelles ont pris une importance considérable dans la vie des foyers. Si l'on prend en compte l'écoute de la télévision, de la radio, des disques et cassettes, les ménages français passent plus de temps à consommer de l'audiovisuel domestique qu'à leur travail. De plus, le temps consacré aux pratiques audiovisuelles est en progression : 43 heures en moyenne par semaine en 1997 contre 40 heures en 1989[191].

Les consommations audiovisuelles domestiques par semaine

temps moyen	*1989*	*1997*
à regarder la télévision	19 h	21 h
à regarder des vidéos cassettes	1 h	2,5 h
à écouter la radio	15 h	15 h
à écouter des disques ou des cassettes	5 h	5 h

(Source : ministère de la culture et de la communication)

La télévision demeure la première pratique de loisirs à domicile. Les films, téléfilms, séries et fictions représentent plus du tiers de l'audience. En 1997, les Français ont consacré 85 heures à regarder des films à la télévision contre 5 heures dans les salles de cinéma[192].

Le temps consacré aux pratiques audiovisuelles est d'autant plus important que certaines d'entre elles – comme écouter la radio ou des disques et cassettes – peuvent s'effectuer en même temps qu'une autre activité (bricolage, transports...).

[191] DONNAT O., op. cit.

[192] MERMET G., *«Francoscopie»*, Larousse, 1999.

- L'hétérogénéité croissante des pratiques audiovisuelles

Si le temps consacré aux pratiques audiovisuelles a augmenté ces dernières années, on constate parallèlement une hétérogénéité croissante des utilisations. La diversification des chaînes et des programmes de télévision contribue notamment à fragmenter le marché selon les besoins et les attentes de chacun. Il en résulte deux conséquences qui modifient progressivement les pratiques en cours :

- Les utilisateurs jouent un rôle de plus en plus actif dans le choix et la réalisation de leurs programmes. Déjà, l'introduction de la télécommande avait été à l'origine d'une modification de comportement du spectateur. Utilisée « souvent » par plus des trois quarts des individus possédant un téléviseur[193], elle entraîne un comportement de *zapping* dans la pratique télévisuelle : les programmes ne sont plus choisis à l'avance, et parfois plusieurs émissions sont suivies en même temps. Toutefois, la diffusion de la télévision numérique va bien au-delà de cette capacité à changer rapidement de programme. Elle autorise par exemple de transférer au consommateur une partie de la fonction du réalisateur de l'émission en mettant à disposition sur plusieurs canaux l'ensemble des images proposées par les différentes caméras et en lui laissant l'initiative de choisir la vue principale (cette option existe déjà pour le suivi des courses automobiles dans les programmes de télévision par satellite). La télévision interactive offre par ailleurs la possibilité au téléspectateur d'agir directement sur le programme. Il existe par exemple depuis déjà une dizaine d'années au Québec des séries policières qui permettent au téléspectateur d'agir sur l'enquête en cours en utilisant plusieurs canaux différents.
- Les utilisations d'appareils audiovisuels répondent aujourd'hui davantage à des besoins personnalisés. Cette évolution pourrait accélérer le développement de pratiques « à la carte » via notamment des systèmes permettant une tarification en *pay per view* conduisant à commander la diffusion directe sur son téléviseur d'un film sélectionné dans un catalogue consultable à l'écran par exemple.

1.3 Éléments prospectifs relatifs à la demande

1.3.1 Évolution des pratiques audiovisuelles

■ *Un achat impliquant qui nécessitera une relation personnalisée avec le client*

L'acquisition d'un appareil électronique a une forte connotation d'achat plaisir ; les attributs symboliques du produit tiennent donc une place importante dans le processus de choix des clients. L'implication de consommateurs dans l'acte d'achat du produit les conduit à y consacrer du temps : 52 % des achats de télévision ne sont pas effectués lors de la première visite[194].

En outre, la demande d'équipements concerne de plus en plus des équipements « professionnels » jusqu'alors seulement disponibles dans des points de vente hyperspécialisés. En témoignent la montée du *home cinéma* ainsi que la demande croissante de technologies de pointe comme le DVD ou les écrans ultra-plats.

En conséquence, les consommateurs affichent une forte demande de conseils dans les points de vente. Les résultats de l'enquête CRÉDOC – DiGITIP révèlent que plus de 90 % des individus interrogés trouvent « essentiel » ou « important » le fait de recueillir des renseignements auprès de vendeurs pour un achat d'équipement électronique. Bien plus, le caractère impliquant de l'achat exige – et exigera dans les années à venir – une relation personnalisée avec le client qui permettra de répondre à la fois à la dimension plaisir et à faire accepter les innovations technologiques en démontrant *ex ante* leur apport qualitatif sur les appareils.

---

[193] DONNAT O., op. cit.

[194] SEGUIN S., «Électronique domestique – Les nouveaux lieux d'achat», *INSEE Première*, n°634, février 1999.

■ *La recherche de « solutions loisirs »*

Nous avons vu que les pratiques audiovisuelles tendaient de plus en plus à se personnaliser, les utilisateurs élaborant le plus souvent leurs propres programmes en fonction de l'offre disponible. Mais les évolutions actuelles montrent que les attentes des consommateurs portent davantage sur la recherche d'une « solution de loisirs » que sur des appareils biens déterminés.

Cette évolution des attentes accroît la concurrence entre les produits et les groupes de produits. A titre d'illustration, il existe bien quatre ou cinq formules concurrentes pour enregistrer de la musique acoustique : certaines de ces solutions appartiennent strictement au monde de l'électronique grand public (baladeur enregistreur, chaîne hi-fi, lecteur enregistreur de mini disc...), d'autres sont plus proches de l'électronique professionnelle (enregistrement numérique sur bande DAT...), d'autres enfin relèvent d'autres secteurs (enregistrement direct sur la carte son d'un micro-ordinateur). La concurrence entre ces réponses aux besoins ne se limite d'ailleurs pas aux appareils, puisqu'une solution alternative réside dans le recours aux prestations de services d'un studio d'enregistrement.

Les principaux loisirs depuis 1980

	Part du budget loisirs (en %)			*Évolution 1980-1996 en volume*
	1980	*1990*	*1996*	*(1980 = 100)*
Matériels audiovisuels (TV, Hi-fi...)	17,4	16,5	11,4	189,6
Services (redevance, abonnements)	4,3	5,8	8,4	559,9
Disques et cassettes	3,7	7,4	8,8	697,8
Édition (presse et livre)	24,8	24,5	23,2	271,8
Sport (matériel et service)	9,2	8,6	8,5	268,3
Spectacles et jeux de hasard	13,8	13,8	18,3	384,6
Cinéma	3,0	1,7	1,7	166,6

(Source : Comptes nationaux, INSEE)

Dans l'exemple précédent, l'initiative de la conception de la solution incombait davantage au consommateur, co producteur de la solution. Lorsque ce sont les offreurs qui prennent en charge la conception de la solution, leur réponse peut prendre plusieurs formes. La formule la plus fermée réside dans la création de « packs » consistant en une offre simultanée de produits et de services ; ces packs ont rencontré un succès considérable dans le secteur de la téléphonie mobile.

Les formules ouvertes de conception de solutions loisirs nécessitent généralement l'intervention d'un tiers exerçant une mission de conseil. Il s'agira souvent du vendeur sur le point de vente qui aidera le consommateur à concevoir sa solution ; dans des formules plus élaborées, on peut envisager qu'une sorte d'architecte de la haute-fidélité commercialise à terme des prestations de services répondant à ces attentes.

Tout l'enjeu réside dans le contrôle de cette mission d'orientation qui pourrait également être prise en charge par les fabricants, via leur site Internet par exemple, ou par les distributeurs. A titre d'illustration, le nouveau site Internet de Sony s'appelle « Go create ! » et souligne à la fois l'importance des velléités créatives des consommateurs, la volonté du groupe électronique de créer un immatériel autour de sa marque, et le souhait d'orienter les acheteurs vers ses propres produits en leur assurant la cohérence d'ensemble des différentes composantes de son offre de « bouquet » (haute-fidélité, ordinateur, photo numérique...).

1.3.2 Ce que les consommateurs attendent de la technologie en matière audiovisuelle

Une des clés du succès des innovations réside dans la capacité des nouveaux produits à répondre aux attentes des consommateurs en matière de simplicité d'usage, de fonctionnalités... Celles-ci se résu-

ment souvent simplement à quelques attributs communs à l'ensemble des biens à forte densité technologique[195].

■ *Les attentes en matière de portabilité*

L'accroissement de la portabilité des équipements permet au consommateur d'optimiser la gestion des espaces face à la prolifération des objets détenus et donne la possibilité à l'individu de consommer le loisir là où il le souhaite. L'augmentation de la portabilité des équipements bénéficie de la miniaturisation des composants électroniques ; elle atteint néanmoins des limites physiques sur certains équipements en générant des problèmes de maniabilité.

■ *Les attentes en matière de praticité*

Au-delà du gain de temps direct qu'elle induit, la facilité d'utilisation permet de rassurer le consommateur qui pourrait se sentir désarmé face à des innovations technologiques qu'il ne maîtriserait pas. Face au souhait croissant des consommateurs d'être autonomes dans leurs pratiques de loisirs, l'innovation a de plus en plus besoin d'être maîtrisable. D'où le rôle clé de l'interface. Le développement de la reconnaissance vocale a pour but de répondre à cette demande.

« *Aujourd'hui bien plus que naguère, la fabrication d'un produit ne se réduit pas à construire une mécanique qui marche ; il doit être toujours mieux désigné, conditionné, positionné, communiqué, distribué. Le client est une donnée présente dès la conception : définir la forme, l'image, la cible du produit nécessite un travail croissant de conception afin d'améliorer "l'interface-client" du produit.* »[196].

Le développement des interfaces des produits électroniques passera vraisemblablement par la connexion des appareils entre eux et le recours au micro-ordinateur comme interface principale. Le couplage informatique télévision permettra par exemple le téléchargement de films à partir des sites de fournisseurs de contenus, comme cela commence à se mettre en place pour les morceaux de musique.

■ *Une tendance à la convergence des équipements*

Le développement de la praticité semble donc contribuer à la conception d'une « solution de loisirs » qui réside dans la combinaison d'appareils intégrant des fonctions multiples. La convergence des équipements, parallèlement à la possibilité de diriger divers produits à partir du même appareil, présente une opportunité supplémentaire de combinaison de loisirs. Cette tendance est déjà observable avec par exemple les téléphones équipés de radio ou de messagerie électronique. Elle est principalement réalisée avec l'aide d'Internet qui entraîne une explosion des pratiques complémentaires à la micro-informatique : développement des enregistrements MP3, présence des radios sur Internet, réception des chaînes de télévision...

On peut en effet envisager que les enceintes audio soient utilisées simultanément par la chaîne hi-fi, la télévision (*home cinéma*) et l'ordinateur domestique, tout comme les moniteurs vidéo qui pourraient servir à davantage d'utilisations (Internet, films...). La convergence des contenus (films sur Internet...) devrait s'accompagner d'une convergence de fournisseurs de contenants (appareils multi usages, moniteurs...) et attiser la concurrence entre opérateurs venant d'horizons divers.

---

[195] Cf. Partie 2 «*Les attentes des consommateurs en matière d'innovation technologique*» qui traite de nombreux exemples du secteur de l'électronique grand public.

[196] Cf. SEZE C., «De l'innovation technique à l'innovation sociale», in *Technologies du Quotidien : la complainte du progrès*, Autrement, série Sciences en société, n°3, mars 1992.

2 ANALYSE PROSPECTIVE DES STRATÉGIES INDUSTRIELLES

Après avoir rappelé la nature et la dimension de l'offre de produits industriels, l'analyse des stratégies industrielles est réalisée en deux temps. Les options stratégiques qui visent à répondre à l'évolution des attentes des consommateurs sont examinées dans un premier temps. L'évolution des partenariats entre industriels et distributeurs fait l'objet du second temps de l'analyse.

2.1 Les acteurs et leur positionnement

■ *L'offre de produits industriels de l'électronique grand public*

La production d'électronique grand public apparaît déjà largement concentrée à l'échelle mondiale : les trois quarts de la production mondiale sont réalisés par les dix plus grandes entreprises. L'importance des dépenses de R & D et de marketing ont largement favorisé le processus de concentration. La fabrication de produits d'électronique grand public est en effet une activité à forte intensité technologique.

Le processus de production est marqué par une forte division internationale du travail. Les pays développés, notamment la France, concentrent les activités de R & D, de ventes et de marketing alors que la production est de plus en plus souvent délocalisée dans les zones à coût de main-d'œuvre plus faible. Cette division du travail s'exerce à l'échelle des espaces économiques régionaux (UE, ALENA...) mais devient de plus en plus globalisée pour ce qui est de l'approvisionnement en composants. L'accord de 1997 sur le démantèlement des droits de douane sur les technologies de l'information dans le cadre de l'OMC a exclu, à la demande de l'Europe, les téléviseurs de la liste des produits concernés. En France, selon le Simavelec, l'électronique grand public et professionnelle employait environ 12 000 salariés en 1997.

Part de la production mondiale d'électronique grand public délocalisée en Asie

1994	*1996*	*1998*
30 %	37 %	41 %

(Source : Samsung[197])

■ *L'évolution des circuits de distribution*

Les réseaux de vente privilégiés pour l'électronique grand public restent les grandes enseignes multi spécialisées comme Darty, Boulanger ou la Fnac. En juin 1998, elles ont réalisé 43 % des ventes de téléviseurs et de matériel audio. Ces GSS conservent l'avantage de la superficie d'exposition et de la qualité des services spécifiques (personnel spécialisé, service après-vente 24 heures/24).

Compte tenu de la saturation des marchés alimentaires, les hypermarchés ont entrepris des efforts importants de diversification sur les marchés non-alimentaires, en particulier ceux de l'électronique grand public qui conservent des perspectives de croissance très importantes. En outre, ils multiplient les offres promotionnelles avec des opérations coup de poing intégrant des produits audiovisuels d'appel. En conséquence, les hypermarchés ont tendance à gagner actuellement du terrain sur le marché de l'électronique grand public.

[197] cité dans DAUVIN J.P., JOLLIVER J., COULON D., *Les composants électroniques et leur industrie,* Que sais-je, 1995.

Pour les industriels, le développement des ventes en hypers peut permettre d'atténuer l'impact de la concentration croissante de la grande distribution spécialisée. Pinault possède les enseignes Fnac et Conforama ; Kingfisher détient les enseignes But et Darty.

Les parts de marché des différentes formes de vente en juin 1998

En %	*Télévision*	*Audio*
Commerces spécialisés en électronique domestique	64	55
dont grandes enseignes multi-spécialisées	43	43
dont autres magasins multi-spécialisés	21	11
Hypermarchés, supermarchés	23	17
Vente par correspondance	4	6
Achats d'occasion	1	11
Autres formes de vente	8	11

(Source : SEGUIN S.[198]*)*

2.2 Les stratégies d'adaptation des industriels

Les grands enjeux de l'industrie de l'électronique grand public à moyen terme concernent notamment la capacité à tirer profit de cette période de rupture technologique due en partie au développement du numérique.

2.2.1 Le défi de la convergence des équipements et de la mise en place d'une solution globale

■ *De nouveaux concurrents pour les fabricants d'électronique grand public*

Les perspectives de croissance des marchés incitent des intervenants d'horizons divers à investir le domaine de l'image et du son. De nouveaux acteurs prennent des positions significatives dans le monde de l'électronique en basant leur développement sur la logique d'exploitation de leur maîtrise de la technologie de la numérisation des images et du son. La convergence des équipements audiovisuels avec l'univers de l'informatique va donc se traduire par une concurrence plus frontale entre les opérateurs spécialisés de chacun de ces domaines. Pour être en mesure de fournir une solution globale, les industriels de l'électronique vont devoir compléter leur portefeuille de technologies.

■ *Le rôle déterminant de la marque et des compétences marketing spécifiques au marché grand public*

La seule maîtrise des technologies clés n'est cependant pas suffisante. Les compétences marketing et la notoriété de la marque constitueront un facteur essentiel de la réussite. Seules les entreprises qui disposent d'un fort crédit d'image (Sony, Philips, Apple, Microsoft...) peuvent assurer la mission d'intégration et de pilotage des nouvelles solutions multimédias qui se préparent.

De fortes compétences marketing sur les marchés grand public sont également déterminantes pour permettre aux industriels de fournir une réponse en phase avec les attentes des consommateurs au-delà des seuls critères d'excellence technologique. Les réponses de plus en plus personnalisées des industriels seront notamment fournies par une offre élargie en termes de design. Thomson lance par exem-

[198] SEGUIN S., «Électronique domestique, les nouveaux lieux d'achat», *INSEE Première*, n°634, février 1999.

ple en 2000 la gamme « Thomson Life » qui comporte des téléviseurs couverts d'une peinture à toucher « daim » pour s'intégrer dans le décor des chambres ou bien des téléviseurs colorés « Tomate » ou « Citron vert » pour la cuisine[199]. Il souhaite ainsi promouvoir et satisfaire les demandes spécifiques de multi équipement.

2.2.2 Tirer profit de l'interactivité avec le consommateur

La diffusion du numérique aura un impact sur l'utilisation des produits et sur la diffusion de services associés. Le numérique va notamment modifier l'usage de la télévision en une utilisation active et non plus passive. Cette interactivité va favoriser le développement de services à partir des matériels d'électronique grand public. Les industriels du secteur ont donc l'opportunité de constituer une offre globale de solution audiovisuelle en élargissant la palette des prestations prises en charge et des produits fabriqués.

Le champ de l'audiovisuel constitue – avec l'industrie de la micro-informatique - un domaine privilégié de développement de l'usage d'Internet susceptible de modifier la donne dans la distribution. Par exemple, le téléchargement à domicile de morceaux de musique sous format MP3 apparaît comme une innovation technologique offrant de nombreuses opportunités pour les entreprises industrielles qui développeraient des applications performantes dans ce domaine.

2.2.3 La logique partenariale s'impose

■ Gérer l'incertitude technologique

Une fois admises la mutation technologique vers le numérique et la convergence des équipements (informatique, téléphonie, électronique grand public), le champ des possibles, notamment dans les solutions multimédias mises en œuvre reste encore très vaste. En outre, de nouveaux standards, de nouveaux formats viendront régulièrement bouleverser l'état de la technologie dans l'univers de l'électronique grand public.

Les industriels doivent donc se donner les moyens d'imposer leurs choix technologiques (standards, formats) ou leur vision du marché (quelles solutions multimédias pour quelles pratiques ?). La coopération permet justement d'affirmer ses choix technologiques. Sony et Philips se sont par exemple ralliés aux technologies de Canal Plus pour le développement de leur télévision interactive.

Parallèlement, en cas d'échec, ils doivent être en mesure d'intégrer rapidement la trajectoire technologique retenue par le marché. Ainsi, dans ce secteur très concerné par les incertitudes technologiques, les industriels doivent s'assurer une flexibilité et une réactivité maximales tant au niveau de la production de l'innovation technique qu'à celui de la production industrielle ou des services associés aux produits. Cela impose donc une coopération croissante entre les fabricants d'équipements et les fabricants de composants, entre les fabricants d'équipements et les prestataires de services, et même entre fabricants d'équipements.

Dans ces réseaux de coopération, chacune des entreprises doit être un spécialiste incontournable dans son domaine technologique et maintenir l'avance dont elle dispose. Certains industriels de l'électronique grand public, ne disposant pas de la taille critique pour assurer le pilotage du réseau, devront donc nécessairement renforcer leur spécialisation sur leurs points forts.

Dans le secteur de l'électronique, ce mode d'organisation affecte autant la conception et la fabrication des produits (partenaires industriels spécialistes des composants électroniques) que l'élaboration de l'offre à destination de la clientèle finale (prestataires de services ou concepteurs de produits complémentaires).

---

[199] «Thomson Life rallume la télévision de compagnie», *Les Echos*, 9 février 2000.

■ Associer les services aux produits

Le numérique semble ainsi amorcer le processus d'une plus grande coopération entre les fabricants d'équipements et les prestataires de services. Thomson lance par exemple actuellement une gamme de téléviseurs interactifs offrant la possibilité d'interagir avec les programmes, de consulter les services pratiques tels que la météo ou les informations, ou de surfer sur Internet. Avec ces téléviseurs intelligents, le téléspectateur devient un véritable acteur, co producteur des programmes[200]. En développant ce concept, Thomson compte se rémunérer en proposant l'accès aux services développés par TAK, une joint-venture avec Microsoft.

2.2.4 Mieux répondre aux attentes exprimées par les distributeurs

La montée en puissance de la grande distribution dans la commercialisation des produits audiovisuels ne provoque pas de bouleversements comparables à ce qui a pu être constaté dans bon nombre de secteurs industriels en raison de la dimension technologique du produit (en particulier dans cette période de mutation et d'intense activité d'innovation) et de la forte concentration industrielle qui en découle. D'ailleurs, la mise en place de réseaux de distribution européens n'est pas mal perçue par des industriels qui pourront ainsi rationaliser leur distribution, alors que l'offre est déjà largement européenne voire mondiale.

■ Le distributeur, un rôle accru de sélectionneur de produits

Le distributeur occupe une fonction déterminante pour rassurer le consommateur et lui faire adopter les innovations. Pour répondre à son rôle d'interface entre la technologie et le consommateur, le distributeur doit alors garantir la compréhension d'une innovation technologique (conseils de spécialistes ou dossiers explicatifs).

Le distributeur permet également de répondre au besoin de coproduction du consommateur. Carrefour développe dans son espace multimédia une offre sur-mesure pour les PC afin de correspondre exactement à l'utilisation que le consommateur souhaite en faire. La tendance devrait se développer rapidement à l'audiovisuel et pourrait ainsi faire du distributeur, l'intégrateur des offres multimédias issues de la convergence des équipements.

L'offre en électronique grand public va donc être combinatoire et de plus en plus sophistiquée, imbriquant notamment produits et services. Elle nécessitera donc un renforcement des exigences de conseils et d'information de la part du consommateur (conseils au moment de l'achat, service après-vente...). Le rôle de conseiller et de sélectionneur des produits tenu par le distributeur, comme le fait déjà la Fnac en assurant au client une bonne relation qualité prix via ses tests laboratoires, sera donc de plus en plus important. La diffusion des innovations et des produits sera alors conditionnée par le jugement des distributeurs.

■ Le distributeur, co producteur de l'innovation

Les industriels devront donc s'assurer *ex ante* de la satisfaction de leurs produits aux exigences des distributeurs. Dans ce cadre, ils ont tout intérêt à intégrer les distributeurs très en amont dans les phases de conception des produits. Cela leur permettrait en outre d'accéder aux bases de données sur le consommateur et ainsi d'ajuster leur offre.

Certains industriels pourraient également trouver intérêt à développer des gammes exclusives pour les enseignes. Ces produits exclusifs participeraient activement aux stratégies de différenciation des distributeurs.

---

[200] *«Thomson lance en exclusivité la première gamme de téléviseurs interactifs»*, Information presse, 27 août 1999.

La pertinence marketing des produits ou des solutions exclusives élaborées pour les distributeurs est renforcée par le fait que la préférence des consommateurs pour un type de circuit de distribution varie suivant leurs caractéristiques sociodémographiques.

Circuit de distribution et caractéristiques sociodémographiques des consommateurs

	Hypers	*Grandes enseignes*	*VPC*	*Occasion*
jeunes ménages	+			
familles de deux enfants	+			
familles nombreuses (trois enfants et plus)	+		+	
ménages aisés/cadres		+		
ménages à un faible niveau de vie/ouvriers				+
habitants de grandes agglomérations		+		

+ signifie que ce type de ménage est surreprésenté dans ce type de commerce (Source : SEGUIN S., op. cit.)

■ *Conserver un lien direct avec le client*

La relation de l'industriel avec le consommateur va donc être soumise à un filtre de plus en plus important de la part des distributeurs. Internet offre aux fabricants la possibilité de renouer un lien direct pouvant aller jusqu'à l'intégration d'activités de commerce électronique.

L'objet principal des sites Internet sera toutefois d'assurer une cohérence technologique et symbolique de l'offre des industriels afin que le choix de la marque soit déjà acquis par le consommateur avant qu'il ne pénètre dans un point de vente. Les sites devront apporter notamment un ensemble de services (conseils dans le montage de films, conseils pour la prise de son, jeux en ligne...) permettant de renforcer l'immatériel de la marque.

DESCRIPTION DES SCÉNARIOS

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Environnement international	***Croissance mondiale***	La croissance du PIB de la zone euro s'établit à 2,5 % en moyenne annuelle sur la période 2000-2005. L'atterrissage de l'économie américaine bride partiellement la croissance mondiale et contribue à l'appréciation de la parité de l'euro par rapport au dollar. Le regain de compétitivité des pays asiatiques limite les capacités d'exportation des pays européens. La croissance en Europe reste freinée par la persistance d'un chômage élevé, le retard d'investissement en matière de nouvelles technologies et la contrainte budgétaire.	Le renforcement de la position dominante des États-Unis est une des conséquences de la réussite de la « nouvelle économie » (*new-age*). Les États-Unis imposent rapidement des règles du jeu très libérales à l'échelle mondiale. Le développement du commerce électronique estompe les frontières nationales. La croissance mondiale reste soutenue mais affecte de façon différenciée les États et les secteurs d'activité. En Europe, seuls les secteurs d'activité disposant d'avantages comparatifs forts bénéficient de cette croissance.	La déconnexion entre les sphères financière et réelle provoque un brutal réajustement boursier. La chute du prix des actifs déprécie la valeur du patrimoine des ménages et débouche sur une contraction marquée de la consommation que la détente des taux d'intérêt ne suffit pas à enrayer. Cette évolution se traduit par une récession américaine qui se propage au reste de l'économie mondiale.
	Régionalisation de l'économie mondiale	Les blocs régionaux se renforcent et les échanges intrablocs continuent à s'intensifier au détriment des flux entre les différentes zones économiques mondiales.	Les blocs économiques (ALENA, Union européenne, Mercosur, ASEAN…) voient leur rôle se réduire.	Les intérêts des États priment sur ceux des zones économiques.
	Relations commerciales entre États	Le nombre de produits concernés par l'OMC continue de progresser tendanciellement.	Le libre-échange s'impose comme la règle absolue des échanges mondiaux.	Les tentations protectionnistes réapparaissent et sont justifiées par les politiques budgétaires mises en œuvre pour limiter l'impact de la récession.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Environnement international	***Construction européenne***	Consolidation de la construction européenne et coordination des politiques économiques. Les politiques sociales s'harmonisent progressivement, notamment en matière de coût du travail, de fiscalité et de financement des retraites. La première vague d'intégration de pays d'Europe de l'Est dans l'Union européenne est complètement réalisée à l'horizon 2005. Les États ayant intégré l'Euroland ne disposent pas de marges de manœuvre suffisantes pour mener une politique monétaire autonome. Les risques liés à la sortie de la zone euro sont trop importants (dévaluation, inflation, hausse des taux d'intérêt).	La construction européenne n'est plus un enjeu prioritaire. Les marges de manœuvre en matière de politique économique sont limitées par l'adoption généralisée des thèses libre-échangistes. La clause de préférence communautaire n'a plus de justification. Le commerce intracommunautaire se réduit tandis que les échanges mondiaux sont encouragés par la visibilité offerte sur les marchés mondiaux par les apports des nouvelles technologies de l'information.	La construction européenne est freinée en raison de l'hétérogénéité des politiques économiques. L'harmonisation des politiques sociales est reportée ainsi que l'entrée de nouveaux membres. La récession fait naître des velléités séparatistes de la part de certains États membres de l'Union européenne. Le pacte de stabilité est mis à mal par la divergence des politiques budgétaires nationales. Les contraintes du pacte de stabilité sont provisoirement relâchées.
	Comportement des marchés financiers	Un correctif graduel du cours des titres boursiers s'opère aux États-Unis sans que ce mouvement de baisse se traduise par une crise financière internationale. La réallocation géographique des investissements profite aux marchés financiers européens et asiatiques.	Les capitaux se déplacent vers les zones ou les secteurs en forte croissance. En Europe, seules ces activités bénéficient d'un afflux de capitaux suffisant pour mener une politique d'investissement nécessaire à leur pérennité. Cette dynamique a pour effet de renforcer les points forts (resp. faibles) de chaque économie.	La crise boursière se propage à l'ensemble des marchés financiers.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Environnement international	***Taux d'intérêt***	Après une phase de tension destinée à limiter les tensions inflationnistes aux États-Unis, il s'ensuit une détente généralisée des taux d'intérêt.	L'évolution des taux d'intérêt est incertaine et dépend des tensions sur les capacités de production.	Dans ce scénario d'éclatement de la bulle spéculative américaine, les taux d'intérêt sont orientés à la baisse. La FED assouplit sa politique monétaire qui conduit à une diminution des taux courts. Par ailleurs, un transfert s'opère vers le marché obligataire, entraînant une baisse des taux longs.
	Taux de change	L'euro s'apprécie par rapport au dollar en raison du ralentissement de la croissance américaine. L'euro s'impose comme une monnaie d'échange et de réserve.	Le dollar s'impose comme la devise des échanges internationaux et s'apprécie par rapport à l'euro. Les économies européennes bénéficient de termes de l'échange moins défavorables.	La délocalisation des capitaux placés sur les marchés boursiers et obligataires américains au profit notamment de l'Europe contribue à la dépréciation du dollar vis-à-vis de l'euro.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Démographie et modes de vie	***Croissance démographique***	L'espérance de vie continue de progresser. La population totale augmente tendanciellement de l'ordre de 0,4 % par an. Le flux de migrations nettes s'établit à 50 000 par an. La population active augmente jusqu'en 2006.		La détérioration de la situation économique et la montée des inquiétudes entraînent une légère baisse de la fécondité.
	Vieillissement de la population	La part des plus de 60 ans atteint 21 % de la population totale à l'horizon 2005 (12,6 millions de personnes). Le nombre de personnes de plus de 75 ans passe de 3,5 millions en 1995 à 4,9 millions en 2005.		
	Recul de l'âge de la dé cohabitation	L'allongement de la scolarité se poursuit, en particulier dans les classes moyennes. Il contribue au recul de l'âge moyen de la décohabitation. L'âge d'obtention d'un emploi stable commence à diminuer et compense en partie le recul de l'âge de dé cohabitation.	La précarité des emplois s'accentue pour les jeunes peu qualifiés. Pour ces derniers, la dé cohabitation s'effectue de plus en plus par phases avec des retours plus fréquents chez les parents.	La montée du taux de chômage renforce la difficulté de trouver un emploi pour les jeunes, diplômés ou non. L'âge moyen de la dé cohabitation recule encore.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Démographie et modes de vie	***Baisse de la taille moyenne des ménages***	La taille moyenne des ménages continue de baisser mais à un rythme mois soutenu que dans les années 1970 à 2000. En 2005, la taille moyenne des ménages est de 2,4 personnes.		Stabilisation progressive du nombre de personnes par ménage. La crise incite a rechercher des gisements potentiels d'économies, à commencer par les dépenses de logement qui peuvent être réduites en limitant la dé cohabitation.
	Hausse du niveau de qualification	L'allongement de la scolarisation a un effet positif sur le niveau général de la qualification. L'organisation du travail et l'évolution technologique laissent peu de place aux emplois peu qualifiés. Le nombre d'ouvriers non qualifiés est en forte diminution. La formation continue est en fort développement et contribue de plus en plus au niveau général de qualification de la population au cours de la vie professionnelle. Dans le scénario B, la contribution de l'État au financement du système éducatif se réduit.		
	Activité féminine	L'inégalité entre hommes et femmes sur le plan professionnel se comble lentement mais progressivement. Le taux d'activité féminine se stabilise à un niveau élevé, favorisant le secteur des services marchands au domicile des particuliers.		Toutes les catégories de salariés sont touchées par la récession économique.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Démographie et modes de vie	***Mobilité des ménages***	La mobilité des ménages s'accentue. Un rééquilibrage s'effectue entre la région parisienne et les métropoles régionales. La recherche de la qualité de vie et les possibilités naissantes du télétravail expliquent une grande partie du phénomène. La mobilité au sein de l'union européenne s'amplifie, facilitée par l'harmonisation des politiques sociales.		La mobilité des ménages s'accentue pour des raisons financières et professionnelles. La baisse des ressources des ménages entraîne un éloignement des centres villes. La recherche d'un emploi prime sur les autres critères en matière de choix de la zone géographique d'habitation.
	Structure de l'habitat	Le logement individuel séduit toujours davantage de ménages. Les surfaces par occupant augmentent toujours, sauf en logement collectif. La qualité intrinsèque des logements progresse fortement ainsi que les dépenses afférentes. La notion de sous-confort est en voie de disparition. L'immobilier perd tendanciellement sa notion de placement financier.	Les disparités de revenus des ménages sont un frein à la politique de revalorisation des banlieues. La ghettoïsation s'accentue.	Les logements locatifs sociaux connaissent une croissance significative. L'État redevient un bailleur important au détriment des bailleurs sociaux privés. Le placement dans la pierre renaît et retrouve sa vocation de valeur refuge.
	Taux d'équipement	L'équipement basique achève sa progression sauf pour le multi-équipement qui se généralise. Les dépenses des ménages en matière d'équipement se portent de plus en plus vers les produits gris (informatique…) et les produits bleus (appareils liés à la santé et à l'hygiène de vie). L'ordinateur est suffisamment répandu pour provoquer l'abandon définitif du Minitel.	L'effet de diffusion des technologies de l'information et de la communication est particulièrement rapide mais se limite aux catégories de ménages qui réussissent à tirer leur épingle du jeu dans ce contexte économique et social.	La dynamique d'équipement en biens de loisirs est considérablement freinée. Les sentiments d'inquiétude accroissent les reports d'achats et limitent les achats de biens durables.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Économie nationale	***Retraites***	Volonté des pouvoirs publics de consolider le système de retraites par répartition. Les anticipations à long terme des ménages ne se traduisent pas par le développement massif d'une épargne de cycle de vie.	Le coût du maintien du système de retraites par répartition apparaît comme un handicap concurrentiel. Les solutions complémentaires facultatives par l'épargne sont encouragées fiscalement. L'épargne de cycle de vie se dirige vers le financement des entreprises positionnées sur des activités en devenir.	La baisse des ressources des régimes par répartition consécutive à la récession se traduit par une réduction du revenu disponible des ménages, imputable à une augmentation des taux de cotisation et/ou une réduction des pensions. De plus, la situation des marchés financiers n'offre pas d'alternative claire au système par répartition.
	Durée hebdomadaire du travail 35 heures	Schéma « gagnant-gagnant ». La croissance économique permet le développement d'une politique sociale européenne. Les bonnes perspectives de croissance de l'économie permettent une réduction du temps de travail « offensive », qui augmente la croissance et l'emploi.	Schéma « tous perdants ». L'intensification de la concurrence internationale renforce le rôle de la compétitivité prix. Or, l'augmentation du coût du travail consécutive à la réduction du temps de travail dégrade la rentabilité des entreprises, ce qui pénalise la croissance et l'emploi.	L'application des 35 heures n'est pas différée. La mesure est alors considérée comme un amortisseur de la crise. Son financement est néanmoins assuré par voie budgétaire afin de ne pas trop pénaliser les entreprises. Dans ce contexte de faible croissance, la réduction du temps de travail se fait de manière « défensive » et ne conduit essentiellement qu'à sauvegarder des emplois.
	Revenu disponible des ménages	La modération salariale consécutive à l'application des 35 heures permet la création d'emplois supplémentaires. Au niveau macroéconomique, ces deux effets assurent une progression du RDB en phase avec la croissance économique.	Développement de l'inégalité des revenus en fonction de la qualification des salariés et de la performance relative des secteurs d'activité. Le poids des prestations sociales dans l'économie est stabilisé. Leur croissance est donc quasiment stoppée.	La récession entraîne un recul significatif du revenu disponible des ménages, tant du côté des revenus salariaux que des revenus de la propriété. Ce recul est accentué par la baisse des effectifs employés.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Economie nationale	***Structure du revenu***	La part des salaires progresse légèrement en raison de la baisse du chômage.	La part des salaires augmente au niveau macroéconomique, en dépit d'une forte hétérogénéité des situations individuelles.	La part des salaires dans les ressources des ménages se réduit.
	Chômage	La poursuite de la croissance à un rythme supérieur aux gains de productivité du travail et la réussite de la politique de réduction du temps de travail réduisent significativement le chômage.	Le chômage augmente fortement dans les secteurs non-compétitifs au niveau international. Les secteurs performants éprouvent des difficultés à recruter du personnel qualifié en raison des limites au caractère transmissible des compétences individuelles. L'emploi se développe dans les services non-qualifiés (services de proximité…) sur une base de rémunération sans plancher.	Les mesures portant sur la réduction du temps de travail sont insuffisantes pour enrayer la hausse du chômage.
	Inflation	La modération salariale et le redressement mesuré des prix des produits de base contribuent à maintenir la hausse des prix à un niveau modéré.	Les modes de régulation des marchés empêchent toute dérive inflationniste.	La faiblesse de l'activité économique et la baisse des salaires contribuent à maintenir la croissance des prix à un faible niveau.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Économie nationale	***Taux d'épargne***	Incertitude sur l'évolution du taux d'épargne. Facteurs jouant à la hausse : progression du revenu, réduction du chômage, incertitude sur l'avenir des systèmes de retraite. Facteurs jouant à la baisse : inflation modérée, réduction des encaisses de précaution due à de meilleures perspectives d'emplois.	Les facteurs jouant à la hausse du taux d'épargne semblent l'emporter. Facteurs jouant à la hausse : fort développement des compléments de retraite par capitalisation. Facteurs jouant à la baisse : inflation modérée. Incertitude quant au sens de l'effet-revenu au niveau macroéconomique.	Les facteurs jouant à la baisse du taux d'épargne semblent l'emporter. Facteurs jouant à la hausse : inquiétude des ménages se traduisant par une augmentation des encaisses de précaution. Facteurs jouant à la baisse : faible croissance du revenu, des prix, accroissement du chômage.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Tendances qualitatives de la consommation	***État d'esprit des consommateurs***	Le retour de la croissance s'accompagne du maintien de la cohésion sociale. En conséquence, la société de consommation apparaît assez homogène, chacun tirant profit des gains de la croissance. Les consommateurs recherchent le rêve et l'évasion. Ce retour du plaisir dans la consommation reste néanmoins raisonnable. Aucune exubérance ne transparaît, mais plutôt un certain hédonisme dans l'art de consommer.	Une société duale émerge progressivement. D'un côté, une frange de consommateurs, imprégnés des valeurs d'autonomie et de responsabilité, profitent pleinement des fruits de la croissance économique. De l'autre, subsiste une catégorie de consommateurs dont le pouvoir d'achat est plus faible et qui semblent exclus des bénéfices de cette croissance.	La montée des inquiétudes entraîne un besoin de « rassurance » chez les consommateurs. La notion de plaisir est reléguée au second plan. Le besoin de « rassurance » se traduit par le retour à des valeurs telles que la santé, la sécurité, la famille, la solidarité, voire le terroir.
	Garanties d'hygiène et de sécurité	La demande de garanties d'hygiène et de sécurité reste très présente. Ces garanties mises en place par les offreurs au cours des années 1990 constituent en fait une sorte de référentiel pour les produits des années 2000. Du coup, les labels de qualité et les marques (en tant que signal de qualité) ont toujours le vent en poupe.	Seule la frange de consommateurs qui profite de la croissance économique demeure vigilante en matière de garanties des produits. Les marques mondiales sont souvent prisées par ces consommateurs car elles constituent un gage de crédibilité, notamment en termes de qualité et de sécurité.	Les nombreuses « crises » liées à la consommation des années 1990 ont ébranlé la confiance des consommateurs. La demande de « rassurance » porte davantage sur l'existence de labels et de marques, garants de la qualité et de la sécurité des produits.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Tendances qualitatives de la consommation	***Origine des produits (« terroir »)***	Au « made in France » succède le « made in Europe ». Les Européens ont le sentiment d'appartenir à une même communauté d'intérêts. Le « terroir » revêt une dimension européenne à coloration régionale. La poursuite de l'unification a atténué le rôle des États mais avivé les particularismes régionaux.	Une certaine frange de consommateurs se trouve de plain-pied dans la mondialisation et est imprégnée de cette culture mondiale. La notion de « terroir » trouve donc très peu d'écho auprès de bon nombre d'entre eux.	Le terroir revient en force avec une teinte de protectionnisme. La montée du chômage due à la récession fait naître à nouveau un sentiment anti-mondialisation. Le repli sur des produits d'origine nationale, voire régionale, constitue un élément contribuant à rassurer les consommateurs.
	Considérations éthiques	La demande d'éthique est importante. Les produits ne respectant pas les valeurs européennes – respect des droits de l'homme, de la charte sociale – sont boudés. Cette dimension introduit une pression supplémentaire sur les entreprises qui doivent afficher un comportement de plus en plus citoyen.	Les consommateurs pleinement intégrés dans le processus de mondialisation privilégient la réussite personnelle fondée sur le travail. Bien plus que le comportement citoyen des entreprises, ces consommateurs valorisent les produits issus de petites entreprises nouvellement créées et connaissant un succès foudroyant.	L'éthique est une valeur dominante. Elle s'exprime sous la forme d'une solidarité envers autrui : produits associés à une cause humanitaire…
	Rôle du prix	Le rôle du prix est dans ce contexte assez mineur à condition que le produit colle aux aspirations des consommateurs. La notion de plaisir dans l'acte de consommation favorise les achats d'impulsion et relègue le prix à l'arrière plan.	Le prix joue un rôle important dans cette société duale. La recherche du prix le plus bas est primordiale chez les consommateurs à faible pouvoir d'achat. Les plus aisés ont aiguisé leur rationalité et adoptent des stratégies élaborées de consommation qui les conduisent à systématiquement comparer les prix et à multiplier les lieux d'achat en fonction des produits recherchés.	La morosité économique a redonné un rôle essentiel au prix dans les critères d'achat. Les consommateurs n'hésitent pas à reporter leurs achats et à attendre les soldes pour bénéficier de prix intéressants.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Tendances qualitatives de la consommation	***Technologies de l'information et de la communication***	Les technologies de l'information et de la communication s'utilisent dans un cadre personnel et ludique. La pénétration du multimédia dans les foyers entraîne une diffusion massive de ces technologies. En conséquence, les consommateurs prennent l'habitude d'effectuer leurs achats en ligne, de gérer leur argent en ligne… La pratique d'Internet se généralise à l'ensemble de la population.	Les objets tels que le téléphone portable ou l'ordinateur sont largement utilisés par une certaine frange de consommateurs qui surfent sur Internet et utilisent massivement le commerce électronique. Ils possèdent cette culture mondialisée qui leur permet d'être à l'aise avec les technologies de l'information et de la communication. En marge de ces consommateurs « branchés », les exclus du système n'ont pas accès à ces nouvelles technologies où l'anglais domine.	Le multimédia entre dans les familles, mais dans une optique d'apprentissage. Les consommateurs s'équipent de plus en plus et se familiarisent peu à peu avec ces outils. De nombreux freins culturels demeurent toutefois dans l'utilisation de ces technologies considérées comme de puissants vecteurs de la mondialisation tant rejetée.
	Demande de personnalisation	La recherche d'épanouissement personnel entraîne une demande importante de solutions personnalisées. La logique de bouquets associant des biens et des services a le vent en poupe car elle permet d'offrir des solutions globales. Les consommateurs co construisent ainsi leurs propres biens consommés, souvent en passant par le commerce électronique.	Les consommateurs à fort pouvoir d'achat peuvent aisément se différencier des autres en accédant aux services à forte valeur ajoutée. Leurs hauts revenus leur permettent d'adopter une logique de « faire-faire » et de bénéficier de solutions personnalisées prêtes à l'emploi.	La demande de personnalisation est reléguée au second plan, les consommateurs préférant les éléments « rassurants » dans un produit plutôt que la recherche de solutions globales plus coûteuses.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Mutations de la distribution	***Structures de la distribution***	L'homogénéisation des conditions de demande et l'harmonisation des réglementations nationales favorisent la mise en place d'un espace commercial européen dominé par le commerce organisé. Cette évolution incite de nombreuses enseignes succursalistes à accélérer leur internationalisation pour atteindre une dimension européenne. Les rapprochements entre groupes de nationalités différentes accélèrent la concentration de l'appareil commercial à travers l'Europe. La puissance acquise par les groupes de distribution leaders en Europe les incite à se tourner vers les autres grandes régions de consommation (États-Unis, Japon…) et à revendiquer un statut mondial. Les groupements d'indépendants se restructurent et se constituent en réseaux de taille internationale.	La libéralisation du cadre réglementaire, l'apparition d'un immatériel de consommation mondial et la levée totale des obstacles aux échanges poussent les grands groupes de distribution à opter pour une stratégie de mondialisation. Les surcapacités causées dans l'ensemble des pays européens par la brutalité du mouvement d'internationalisation débouchent sur d'importantes restructurations de l'appareil commercial. Le déclin du petit commerce et des formes de commerce associé débouchent sur une concentration très forte de l'appareil commercial. La taille des entreprises devient l'avantage concurrentiel déterminant pour s'imposer dans la distribution. La montée des inégalités sociales entraîne une bipolarisation de l'offre commerciale entre les discounteurs et des enseignes plus qualitatives visant la population des consommateurs entrepreneurs.	L'internationalisation des groupes de distribution est remise en cause par la crise qui frappe de nombreux pays émergents. Dans les pays industrialisés, la résurgence de mesures protectionnistes limite les possibilités d'implantation. La crise financière frappe de plein fouet les groupes intégrés cotés en bourse qui rencontrent de grandes difficultés pour lever les capitaux nécessaires au financement de leur croissance. Le retour des valeurs de rassurance dans la consommation brise le mouvement d'homogénéisation des comportements de consommation et limite le développement d'enseignes de dimension européenne. Dans les pays où la part de marché du grand commerce est très forte (Allemagne, Royaume-Uni, France), l'évolution de la réglementation pénalise l'expansion du parc de points de vente des acteurs de la grande distribution. Les magasins discount de taille moyenne tirent quant à eux leur épingle du jeu.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Mutations de la distribution	***Régime concurrentiel dans la distribution***	Les groupes de distribution définissent une politique de prix au niveau européen. Le succès de la monnaie unique, l'harmonisation de la fiscalité indirecte et l'essor du commerce électronique imposent une convergence des niveaux de prix au sein de l'Union. La personnalisation de la consommation atténue cependant la concurrence par les prix et favorise le mouvement d'éclatement des positionnements marketing d'enseigne. La segmentation de plus en plus fine des marchés permet au petit commerce spécialisé d'assurer sa pérennité sur un créneau haut de gamme ou sur des niches fortement spécialisées.	Avantagés par la force du dollar, les grands groupes américains de la distribution mènent une politique de croissance externe très agressive en Europe. L'essor rapide et incontrôlé d'Internet impose le commerce électronique comme un circuit de distribution majeur très compétitif en matière de prix. La réaction des distributeurs traditionnels passe par une redéfinition des concepts de vente en magasin. Les points de vente se transforment en lieux de loisirs destinés à favoriser l'achat plaisir. La pérennité des enseignes discount est toutefois assurée par l'existence d'une forte proportion d'individus à faible pouvoir d'achat et n'ayant pas accès aux nouvelles technologies.	Dans un contexte marqué par l'atonie de la consommation, la lutte pour les parts de marché s'intensifie. L'accroissement de la pression concurrentielle se traduit par un retour marqué du discount. Les enseignes qui s'étaient le plus engagées dans les positionnements qualitatifs (achat plaisir, bouquet, différenciation…) reviennent vers des positionnements prix plus conventionnels. L'intensification de la concurrence par les prix a des effets dévastateurs sur le tissu commercial de nombreux pays. Malgré les efforts des pouvoirs publics, le commerce de proximité poursuit son déclin au bénéfice des magasins discount de périphérie.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Mutations de la distribution	***Relations commerce - industrie***	Couplé à la poursuite du mouvement de concentration et à l'internationalisation des achats, l'élargissement des fonctions du commerce déséquilibre encore davantage les relations avec les fournisseurs. Si les relations de type partenarial continuent de se développer, une proportion croissante de fournisseurs de dimension nationale se voient contraints d'abandonner la dimension marketing de leur activité (et, en particulier, la gestion de marques) pour se concentrer sur la maîtrise de la technologie et de l'outil de production mis au service de clients distributeurs devenus donneurs d'ordres.	La mondialisation des achats se généralise sous l'effet de la libéralisation des échanges, de la disparition des contraintes réglementaires et de la concentration du commerce. Les fournisseurs sont mis en concurrence à l'échelle de la planète. Ils subissent une pression accrue sur leurs prix de vente et sur leurs délais de production et de livraison. Dans ce contexte, la baisse de la pression fiscale constitue un ballon d'oxygène pour les entreprises. Cette pression accrue remet en cause la logique de partenariat. Les distributeurs cherchent à imposer leur propre marque et s'intègrent de plus en plus en aval de leur métier principal. Cette évolution entraîne une hausse de la concentration dans l'industrie des biens de consommation. Les entreprises cherchent de nouveaux moyens de commercialiser leur production, en s'engageant notamment dans le commerce électronique.	Le renforcement de la concurrence par les prix accroît sensiblement la pression sur les fournisseurs de la distribution. Si les expériences partenariales se poursuivent dans le domaine de la logistique et du merchandising, les négociations sur les prix se durcissent. Les situations conflictuelles se généralisent entre distributeurs et fournisseurs. En réaction, les distributeurs accélèrent la mondialisation de leurs achats dans le domaine non-alimentaire. Face à l'ampleur du phénomène, les mouvements de délocalisation se généralisent dans les secteurs d'activité traditionnels (textile, chaussure, meuble…) malgré la mise en place de mesures protectionnistes. Le maintien de l'outil de production en Europe dans les secteurs plus intensifs en technologie se fait au prix d'importantes restructurations.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Mutations de la distribution	***Développement du commerce électronique***	L'Europe apporte un soutien massif à la « nouvelle économie » européenne (réglementation, formation, recherche, programmes de développement économique régional et de création d'entreprises, actions de sensibilisation auprès des consommateurs…). Le retard européen se comble en ce qui concerne l'usage de l'informatique et des technologies Internet en particulier. L'Europe parvient ainsi à contrer l'hégémonie américaine qui se constituait. Le développement du commerce électronique s'accélère après une première phase d'incertitude. La diffusion à l'ensemble des couches de la population constitue la spécificité du développement de la « net économie » européenne.	Les capitaux se portent massivement sur les activités Internet, et en particulier sur le commerce électronique. Cet afflux de capitaux et son corollaire – des investissements massifs dans les technologies Internet – permettent une amélioration sensible des infrastructures de commerce électronique (terminaux, système logistique, réseau de communication…). L'amélioration des performances (vitesse, sécurité…) et la simplification des interfaces et des logiciels d'utilisation favorisent une très large diffusion de l'Internet dans les catégories socioprofessionnelles qualifiées. Ces individus qui disposent d'un pouvoir d'achat élevé sont particulièrement actifs en matière de commerce électronique. Le succès rencontré par le commerce électronique renforce les anticipations positives sur cette activité et le gonflement de la bulle financière autour des valeurs de l'Internet.	Les pionniers du commerce électronique ne cessent de retarder l'annonce de leurs premiers bénéfices et sollicitent des augmentations de capital auprès des marchés financiers. Plusieurs annonces de défaillances de sociétés de commerce électronique et de plans de restructuration sont à l'origine d'un dégonflement massif de la bulle spéculative autour des valeurs Internet. Les projets sont plus durement sélectionnés et les capitaux manquent. Cependant, les grands groupes de la distribution maintiennent leurs investissements. Le volume d'affaires du commerce électronique progresse sensiblement, bien qu'à un rythme plus modeste que celui anticipé au début des années 2000. La croissance du commerce électronique se concentre sur quelques marchés (livres, disques, informatique, voyage), où le consommateur n'éprouve pas le besoin d'un contact réel avec le produit.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Mutations de la distribution	***Impact concurrentiel du commerce électronique***	La concurrence intra-européenne se renforce sous l'effet conjugué du passage à l'euro et du développement du commerce électronique qui offrent aux consommateurs la possibilité de mettre facilement en concurrence l'ensemble de l'offre européenne. Cela se traduit par une forte convergence des prix au niveau européen. Parallèlement, on assiste à un développement des marchés de niche et des offres personnalisées.	La concurrence par les prix s'accroît fortement sur les secteurs industriels traditionnels en raison de la combinaison d'une ouverture internationale massive et du développement de l'usage de l'Internet comme outil de mise en concurrence des producteurs et distributeurs.	L'impact du commerce électronique sur les marchés de biens de consommation demeure assez modeste à l'horizon 2010. Le commerce électronique permet une optimisation des services proposés par les distributeurs et les producteurs et s'inscrit davantage dans une logique de complémentarité que de concurrence avec le commerce physique. La crise et la montée des inquiétudes pénalisent l'essor des prestations commerciales à forte valeur ajoutée (personnalisation des produits) et des marchés de niche.
	Organisation des industriels face au développement du commerce électronique	Le processus de globalisation se renforce même si l'Europe, et en particulier son profil de consommation, maintient des spécificités qui favorise l'ancrage européen de nombreuses firmes internationales. L'essor de l'Internet favorise la réorganisation des usines de production (introduction massive du Supply Chain Management). Sur les produits de base à faible valeur ajoutée et sans réelle possibilité de différenciation, les délocalisations industrielles se poursuivent.	Les stratégies globales se renforcent à l'échelle mondiale. L'essor de l'Internet favorise la réorganisation des usines de production (introduction massive du Supply Chain Management). Les délocalisations des unités industrielles s'accentuent et le système économique national se recentre sur les fonctions stratégiques (commerce, marketing, R & D…).	Les industriels multiplient les restructurations pour diminuer les surcapacités de production. Le retour d'un certain protectionnisme favorise le « made in France ». Les industriels ont donc tendance à maintenir les activités logistiques au sens large (assemblage, différenciation retardée…) en France, ou au moins en Europe. En revanche, les sous-traitants soumis à une rude pression sur les coûts sont tentés de délocaliser massivement. L'essor du commerce électronique (Business to Business) contribue à accentuer ce mouvement de délocalisation.

DÉCLINAISON SECTORIELLE DES SCÉNARIOS

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Photographie	***Évolution des pratiques photographiques***	Les pratiques photographiques continuent de se diversifier au sein des ménages. Le multi équipement progresse et concerne le plus souvent des appareils de types différents. Le développement du numérique se poursuit sans qu'il n'évince du marché les appareils reflex traditionnels à objectifs interchangeables, ni les appareils destinés aux plus jeunes ou à des utilisations plus ludiques. La diversification des types d'appareils utilisés s'accompagne d'un éclatement des pratiques (familiales, artistiques, liés aux pratiques de loisirs, aux voyages, aux rencontres…).	Les caractéristiques de développement du marché de la photographie décrites dans le scénario précédent se limitent aux ménages qui bénéficient des fruits de la croissance. Les perdants du système boudent quelque peu la pratique photographique qui se recentre sur la mise en avant de la cohésion familiale. Les ventes d'appareils progressent modérément même si quelques succès de matériels ostentatoires traduisent la réussite économique des *happy fews*.	Les pratiques photographiques se recentrent autour de la famille et des relations sociales de proximité. La croissance des ventes de matériels et de consommables photographiques est considérablement enrayée. Les pratiques nostalgiques (noir et blanc, tirage chimique sur agrandisseur personnel) assurent la survie de quelques marchés de niches.
	Critères de choix des produits (appareils, films…)	La praticité des appareils et leur facilité d'utilisation assurent le succès des nouveaux modèles à la condition que ces matériels soient en mesure de garantir un niveau de qualité suffisant pour les utilisations photographiques traditionnelles (agrandissements en format moyen, intégration dans des applications multimédia…).	La réussite sociale d'une partie de la population leur permet d'accéder à des nouveautés qui traduisent le succès du modèle de l'économie globalisée (produits gadgets rapidement abandonnés…). En réaction, les exclus du système se portent sur les produits qui ont fait leurs preuves et la demande pour les consommables (films, papiers et accessoires) se réduit sensiblement.	Les nouveautés sont passablement boudées tandis que les fabricants de matériels quasiment inusables parviennent à maintenir leurs ventes. Le marché de l'occasion connaît une croissance record. La fiabilité des matériels et des consommables est largement privilégiée.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Photographie	***Rôle du prix***	Le prix des biens et services parfaitement identifiables (le développement et le tirage d'un film 24 poses, la pellicule couleur…) demeure un critère de sélection des produits important. Son impact passe au second rang pour les prestations plus personnalisées (montage multimédia, effets spéciaux…).	Face à une offre fortement éclatée, la dualité des situations économiques et sociales des ménages se traduit par un élargissement de l'éventail des tarifs proposées. Des « soldeurs » du développement assurent les prestations bon marché en se livrant une intense concurrence sur les prix, tandis que les ménages aisés assurent la pérennité de studios haut de gamme.	La concurrence sur les prix des prestations facilement identifiables est extrêmement intense. Les formules de regroupement des tirages pour obtenir des tarifs préférentiels se développent (via les comités d'entreprises…). Le rapport quantité prix est largement privilégié au rapport qualité prix.
	Rôle des marques	Les grands noms de la photo mondiale sont les gages de qualité des diverses prestations et des différents produits photographiques. Elles étendent leur domaine d'activité en empiétant sur les domaines informatiques et multimédia. Le succès des PME fabricants des périphériques mécaniques ou informatiques repose sur leur capacité à s'assurer des partenariats techniques ou commerciaux avec un des majors.	Les grands noms de la photographie sont partagés entre la nécessité de couvrir l'ensemble de la demande et celle de ne pas détériorer leur image en rentrant dans le cercle déflationniste qui affecte les prestations basiques. Le rôle des marques en sort amoindri du fait des attaques tarifaires sur le bas de gamme et du succès d'innovations réservées aux plus aisés.	Les marques ont un rôle rassurant face à des consommateurs qui attendent beaucoup en matière de fiabilité des matériels et des qualités de conservations des films et des épreuves. Les grands noms de la photographie arrivent donc à tirer leur épingle du jeu dans ce scénario. Toutefois, celles-ci doivent faire face à une sérieuse réduction de leur volume d'activité.
	Orientation des stratégies d'innovation	Les stratégies d'innovation industrielles se portent massivement sur l'exploitation des nouvelles possibilités offertes par le recours à la technologie numérique. En particulier, la recherche de synergies avec le développement des applications multimédia – privées ou professionnelles, voire mixtes – assure à la photographie une croissance extrêmement soutenue.	Le succès des innovations technologiques repose sur leur capacité à être commercialisées à l'échelle mondiale dans la frange de population qui sort vainqueur de la nouvelle donne économique.	Les stratégies d'innovation portent plus volontiers sur la rationalisation des outils de production et la recherche d'économies d'échelle.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Photographie	***Nature et densité des relations partenariales entre entreprises***	La construction d'offres globales liées aux services et aux produits photographiques se développe en s'appuyant largement sur les nouvelles technologies. Cette dynamique bénéficie aux entreprises de services et aux PME industrielles qui parviennent à développer des produits (logiciels, accessoires…) qui apportent un plus dans l'offre globale des majors. Les multinationales de la photographie assurent l'intégration des « bouquets » de services photographiques en centralisant les prestations à partir de leur site Internet.	Les relations entre entreprises sont plus tendues. Pour l'essentiel du marché, la concurrence par les prix s'est attisée et les partenariats sont régulièrement remis en question et renégociés. Cette évolution freine la constitution de bouquets de services coordonnées par les majors de la photo.	Face à la dégradation de la situation du marché de la photographie, les stratégies de recherche de partenaires visant à élargir la palette de prestations proposées au client n'apparaissent plus prioritaires. L'essentiel consiste à maintenir ses parts de marché en offrant des prestations standardisées à des tarifs abordables.
	Place du commerce électronique	Les échanges d'images par le réseau mondial progressent parallèlement à la vente en ligne de prestations de services photographiques. Le développement informatique se généralise ainsi que la livraison postale des tirages papiers (agrandissements, tirages spécifiques, montages…).	Le commerce électronique s'impose largement auprès des gagnants qui trouve dans Internet un moyen de signifier leur appartenance au cercle mondial des individus qui ont réussi. Pour les autres, l'Internet, lorsqu'il est présent dans le foyer, est un outil efficace de comparaison tarifaire.	Le développement des utilisations diversifiées de la photographie est freinée par les balbutiements rencontrés par la diffusion d'Internet.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Articles de sport	***Évolution des pratiques sportives***	L'accroissement du temps libre entraîne un nouveau développement des activités sportives. « L'outdoor » et les sports de glisse confirment leur succès actuel. Les individus pratiquent de plus en plus de disciplines. Ils se portent davantage vers des activités ludiques et peu contraignantes en matière d'espace, de matériel et d'infrastructure. La progression des emplois tertiaires en milieu urbain et la possibilité de gérer individuellement son temps de travail favorisent la pratique entre les heures de bureau.	Les personnes à haut pouvoir d'achat privilégient une pratique « haut de gamme » et multisport. Elles montrent un attrait puissant pour des disciplines instrumentées favorisant l'évasion et le plaisir (plongée, ski…) et s'équipent de salle de sports à domicile. Quant aux personnes à faible revenu, elles se tournent vers des disciplines peu instrumentées (sports d'équipe, course à pied, marche…) dont la pratique se fait plutôt dans un cadre informel.	Les tensions sur le pouvoir d'achat et le repli sur les loisirs à domicile ne favorisent pas le développement de la pratique sportive, malgré la réduction du temps de travail. La rassurance dans le sport s'exprime par le maintien de l'engouement pour les sports de pleine nature. En parallèle, la recherche d'authenticité entraîne un retour à la mode de disciplines anciennes comme le telemark. La pratique se fait plutôt en groupe ou en famille au détriment de la pratique de club.
	Principales attentes envers les produits	Les aspects fonctionnels demeurent les principaux critères de choix des produits, même si le retour du plaisir dans la consommation conduit aussi à choisir des produits pour leur dimension esthétique et à privilégier des marques véhiculant une image de rêve et d'évasion. La volatilité du marché est forte en raison de la fréquence plus rapide des changements de mode. Les articles polyvalents connaissent un succès croissant du fait de l'essor de la pratique multisport. Les besoins de personnalisation se manifestent surtout par une demande accrue de services liés à l'achat d'articles de sport. On assiste également au développement d'équipements « sur-mesure » (appareils de musculation…) ou « modulables » (matériel de ski…) destinés aux pratiquants assidus de disciplines instrumentées et disposant d'un pouvoir d'achat élevé.		Les critères fonctionnels comme l'Hygiène-sécurité l'emportent largement sur les autres aspects comme le design ou l'amélioration de la performance. Les considérations éthiques liées à la fabrication des produits rencontrent un écho favorable croissant dans l'opinion.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Articles de sport	***Rôle du prix***	Les consommateurs recherchent le prix « juste ». Ils sont ainsi prêts à payer plus cher un produit si celui-ci répond mieux à leurs attentes aussi bien fonctionnelles que matérielles.	La forte segmentation du marché génère une large gamme de prix. Les consommateurs les plus aisés n'hésitent pas à comparer les offres des différents distributeurs, notamment grâce à Internet.	La pression sur le pouvoir d'achat à laquelle sont soumis les ménages entraîne une sensibilité au prix importante et généralisée. Cela les conduit à privilégier les circuits de distribution discount.
	Rôle des marques	Les marques sont surtout recherchées pour la confiance qu'elles inspirent en matière de qualité. Certains catégories de consommateurs, notamment les jeunes, se montrent sensibles à l'image qu'elles véhiculent.	Les grandes marques internationales exercent une forte influence sur les consommateurs à haut revenu qui les considèrent comme un garant de la qualité des produits (fonctionnalité, performances) et un vecteur de distinction sociale et d'appartenance à une culture de consommation « mondiale ».	Les marques sont un facteur de rassurance puissant en matière de confort et de sécurité. Elles jouent véritablement un rôle de label.
	Structuration de la distribution	De grandes enseignes du commerce succursaliste et une poignée de groupements d'indépendants dominent le secteur. Leur compétitivité repose sur leur capacité à atteindre une taille adaptée à la formation d'un espace commercial européen intégré.	La concentration de la distribution d'articles de sport, qui va de pair avec la mondialisation des enseignes, atteint un niveau inégalé dans les autres scénarios. L'offre commerciale est dominée par de grandes enseignes positionnées soit sur un créneau généraliste et discount, soit sur un créneau spécialisé et qualitatif.	Malgré un environnement réglementaire contraignant, la domination de la grande distribution spécialisée, qui s'appuie sur une forte puissance d'achat, n'est pas remise en cause. Les investisseurs privilégient des ensembles de taille moyenne par rapport aux grandes structures remises en cause par les pouvoirs publics.
	Orientation des stratégies d'innovation	L'accent doit être mis à la fois sur les aspects fonctionnels et esthétiques des produits. Pour cela, les industriels doivent améliorer leur capacité d'innovation par l'adoption d'une démarche plus transversale (collaboration accrue entre les départements R & D et marketing...). La complexité des besoins et la demande de personnalisation exprimée par les catégories de consommateurs les plus aisées impliquent le développement d'une offre de solutions et la conception de « produits systèmes » plus élaborés.		Les attentes fortes en matière de praticité, de confort et d'Hygiène-sécurité imposent un effort particulier dans ce domaine. L'importance de la compétitivité prix nécessite aussi de lancer de nouveaux process toujours plus productifs.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Articles de sport	***Relations partenariales industrie commerce et interindustrielles***	La position des industriels envers la distribution est liée au développement d'une marque forte et de renommée internationale incontournable dans l'esprit des consommateurs. Les marques haut de gamme développent ou renforcent leur propre réseau. Pour les autres, la pérennité de l'activité passe par une forte expertise technique leur conférant un statut de partenaire auprès des grands fabricants et/ou des groupes de distribution.		La pression sur les prix exercée par les distributeurs et le développement des MDD accélèrent la délocalisation des activités de production. Seules les activités à haute valeur ajoutée comme la conception des produits sont conservées sur le territoire national malgré les poussées protectionnistes.
	Place du commerce électronique	Le commerce électronique d'articles de sport connaît un développement important pour certaines catégories de produits (accessoires, produits peu diffusés dans les grands circuits de distribution…). L'importance du contact physique avec les produits limite le développement de la vente en ligne dans le textile et la chaussure.	Le commerce électronique devient un canal de distribution majeur. Il permet aux industriels de mieux prendre en compte les spécificités des consommateurs et de mettre en place des relations personnalisées (offre de produits sur-mesure).	Le développement du commerce électronique demeure modeste. Par rapport au potentiel de vente limité de l'outil, les industriels et les distributeurs restreignent leurs investissements en B to C. Leurs sites sont surtout destinés à communiquer sur les produits et autres prestations.
	Autres rôles d'Internet	Internet s'impose rapidement dans les relations industrie commerce et interindustrielles (B to B, supply chain management…). Il constitue une superbe vitrine pour les fabricants de « produits systèmes » (sports d'hiver, plongée…).	Internet modifie en profondeur le mode d'organisation de l'industrie du sport. Les entreprises se recentrent sur les activités à forte valeur ajoutée et évoluent au sein de vastes réseaux de production et de distribution. Les entreprises tendent à devenir « virtuelles ». Les plates-formes électroniques se généralisent et constituent un mode de relation privilégié entre distributeurs et producteurs.	Internet est utilisé essentiellement par les entreprises pour minimiser les coûts. Il permet notamment de gérer plus efficacement les relations avec les fournisseurs et les distributeurs, et ce sur une base mondiale.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Chaussure	***Évolution de l'équipement en chaussures***	Compte tenu de l'application des 35 heures, l'accroissement du temps libre se traduit par la poursuite du développement des loisirs d'extérieur. La pratique sportive et la recherche de détente se sont généralisées à l'ensemble de la population. Les achats de chaussures de sport et de détente demeurent importants. L'activité des femmes se maintient à un niveau élevé, ce qui se répercute sur le style des chaussures de ville. La progression des cadres dans les emplois féminins implique des chaussures sophistiquées et une hyperféminisation des lignes. La diversité de l'équipement en chaussures par personne demeure par conséquent élevée.	Les personnes bénéficiaires de la croissance développent de façon intensive leurs loisirs et pratiquent des sports « haut de gamme ». L'activité féminine reste élevée et se traduit par un style de chaussures de ville plus sophistiqué. Il subsiste une frange de consommateurs dont le pouvoir d'achat demeure faible. Bien souvent, ils n'ont pas accès aux loisirs d'extérieur et doivent se limiter à des formes de loisirs n'impliquant pas d'achats vestimentaires supplémentaires. En conséquence, la diversité de l'équipement en chaussures par personne demeure élevée uniquement pour les consommateurs « privilégiés ».	La récession économique entraîne des formes de repli de la part des consommateurs : retour en force des loisirs à domicile… La montée du chômage touche toutes les catégories de population, y compris les femmes. Ce scénario implique non seulement une diminution de la quantité de chaussures achetées mais également une baisse de la diversité de l'équipement.
	Principales attentes envers les produits	Le retour du plaisir dans la consommation se manifeste par un attachement marqué au design et à la mode. Parallèlement, la demande de confort et de praticité continue de jouer un rôle important. Les attentes en matière d'hygiène se développent également.	Certains consommateurs recherchent des chaussures sophistiquées au design original. Les hauts revenus cherchent à se différencier par leurs vêtements. La chaussure retrouve par certains côtés une fonction de distinction sociale.	La confiance des consommateurs a été ébranlée par plusieurs crises touchant les biens de consommation. Les attentes en matière de santé sont donc très fortes et les options hygiéniques des chaussures rencontrent un succès relatif.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Chaussure	***Rôle du prix***	Le prix ne fait que refléter la prise en compte des attentes en matière de design, de confort et de praticité. Les consommateurs sont en effet prêts à payer plus cher un produit de qualité.	Certains consommateurs élaborent des stratégies d'achat en fonction des chaussures recherchées, ce qui se traduit par un comportement zappeur. En revanche, les consommateurs à faible pouvoir d'achat sont plus sensibles au prix et privilégient les articles bon marché. Il en résulte une gamme de prix variée et une forte segmentation du marché (bas de gamme, haut de gamme).	La morosité économique contribue à maintenir une sensibilité élevée au prix. En outre, de nombreux consommateurs attendent les périodes des soldes pour acheter leurs vêtements et chaussures.
	Rôle des marques	La marque est garante des attentes de confort, de praticité et d'hygiène. Elle joue par conséquent un rôle de signal de qualité.	Les marques sont très prisées par une frange de consommateurs en tant que signe de distinction, voire d'ostentation. Dans le même temps, elles constituent un gage de qualité face aux produits bas de gamme. La marque joue ainsi le double rôle de garantie et de distinction sociale.	Les marques ont pour effet de rassurer les consommateurs en quête de qualité et de sécurité des produits.
	Structuration de la distribution	Face à la mise en place d'un espace commercial européen, de nombreuses enseignes succursalistes tentent d'atteindre une dimension européenne. Les indépendants se regroupent et se constituent en réseaux de taille internationale. Le petit commerce spécialisé se maintient cependant sur des créneaux haut de gamme.	Le déclin du petit commerce a entraîné une forte concentration de l'appareil commercial. L'offre se bipolarise entre des discounteurs et des enseignes qualitatives visant la frange aisée des consommateurs.	Ce scénario limite le développement des acteurs de la grande distribution. Le petit commerce parvient encore à trouver sa place. Mais ce sont les magasins spécialisés en périphérie qui jouent un rôle important.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Chaussure	***Orientation des stratégies d'innovation***	Pour les industriels, il est primordial de concilier les exigences esthétiques et les attentes en matière de confort et d'hygiène. Les chaussures sont sophistiquées et les fabricants doivent développer des concepts de vente innovants (univers du produit).	La versatilité du consommateur entrepreneur implique une recherche constante de réactivité et de flexibilité. Dans le même temps, ses attentes en matière de différenciation permettent d'envisager des relations personnalisées.	Les attentes fortes en matière de santé et d'hygiène contribuent à accentuer les efforts d'innovation dans ce domaine. Mais, la forte sensibilité au prix implique de réfléchir à des process de production peu coûteux et performants.
	Relations partenariales industrie - commerce et interindustrielles	Certains industriels ont entrepris de développer une marque forte afin de s'affranchir des contraintes des relations avec la distribution. D'autres se sont concentrés sur la technologie et l'outil de production et développent des relations partenariales étroites avec les distributeurs qui gèrent de plus en plus la dimension marketing de leur activité.	La mondialisation de l'économie se traduit par une pression importante des producteurs étrangers qui montent en gamme. Les distributeurs qui développent leur propre marque se tournent donc de plus en plus vers les producteurs étrangers. Les industriels français sont contraints de développer leur propre réseau de distribution. Les autres deviennent sous-traitants des distributeurs.	La pression sur les prix est importante à l'égard des industriels français et de nombreux distributeurs renforcent leurs achats à l'étranger. Les industriels poursuivent le mouvement de délocalisation malgré la mise en place de mesures protectionnistes.
	Place du commerce électronique	Malgré le développement de la net économie en Europe, la vente en ligne de chaussures ne décolle pas, les consommateurs préférant le contact physique avec le produit.	Le succès rencontré par le commerce électronique atteint quelque peu la chaussure. Les articles parfaitement identifiables par les consommateurs se vendent en ligne. Il s'agit de chaussures de luxe ou de chaussures de sport. Dans le même temps, des expériences de sur-mesure en ligne se développent à destination des consommateurs aisés.	Le développement du commerce électronique reste assez modeste. La vente en ligne de chaussures demeure marginale et ne constitue pas un axe de développement privilégié.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Chaussure	***Autres rôles d'Internet***	Internet constitue en revanche un bon moyen d'information sur les produits et une excellente vitrine. Les chausseurs mettent en scène leurs produits et touchent ainsi des consommateurs étrangers. La mode française conserve des atouts. Le développement d'Internet accélère la réorganisation des usines autour de la *supply chain management*.	Les chausseurs accélèrent leur présence à l'international grâce à Internet. Parallèlement, l'essor d'Internet favorise la réorganisation des usines autour de la *supply chain management*. Les chausseurs délocalisent les unités industrielles et se recentrent sur les fonctions de R & D et de marketing.	L'utilisation d'Internet reste limitée pour certains à la gestion d'un site de communication complémentaire au commerce physique.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Électroménager	***Évolution de la consommation d'appareils électroménagers***	La consommation des ménages continue d'afficher en France des niveaux de croissance importants. Cependant, l'arbitrage des consommateurs entre les différents postes budgétaires favorise plutôt les activités de loisirs, en particulier à domicile (appareils multimédias, home cinéma…). Le maintien d'une activité féminine très élevée contribue à la poursuite de l'augmentation de certains niveaux d'équipement (lave-vaisselle, sèche-linge).	Le modèle de consommation associé à ce scénario de développement va accentuer la concurrence des autres biens (produits bruns, informatique, téléphonie) et services (loisirs mais aussi aide ménagère). Le « faire faire » a en effet tendance à se développer (service de laverie livré à domicile, aide ménagère…). En revanche, la croissance économique relativement forte soutient les ventes, d'autant que l'activité féminine va rester élevée et que le télétravail trouve dans ce scénario un terrain de développement plus fertile.	Les consommateurs limitent les achats plaisir. Le sentiment d'inquiétude grandissant les conduit à se replier sur les équipements « essentiels ». En conséquence, le gros électroménager souffre moins que le petit. La montée du chômage réduit la population active, notamment les femmes, ce qui modère le développement de certains marchés (lave-vaisselle, sèche-linge, micro-ondes…).
	Principales attentes envers les produits	Le repli sur la famille et l'habitat favorise les produits de qualité, notamment ceux disposant d'un design soigné. La cuisine s'affirme de plus en plus comme une pièce à vivre. Les équipements encastrables se développent. Le repli sur soi favorise les produits bleus d'hygiène-beauté. Les préoccupations environnementales s'accentuent.	La dualité du marché s'accentue entre une frange aisée de la population, particulièrement réceptive aux innovations technologiques et formelles, et une autre frange qui se replie sur des équipements essentiels satisfaisants des besoins primaires.	Les critères économiques se renforcent dans le choix des produits : coût d'achat et surtout coût d'utilisation.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Electroménager	***Rôle du prix***	Le prix ne constitue pas le critère principal du choix d'un produit électroménager. Cependant, en facilitant la comparaison des offres commerciales, Internet contribue à maintenir une pression forte sur les prix de vente.	Les attitudes négociatrices et la mise en concurrence des distributeurs se développent. Cependant, le prix ne constitue pas le critère essentiel de choix d'un produit, sauf pour la frange de la population à faible pouvoir d'achat.	Le rôle du prix se renforce donc, favorisant les produits d'importation. Dans une certaine tranche de la population, on assiste cependant à l'exacerbation de comportements protectionnistes et à un retour du « made in France ».
	Rôle des marques	Les marques constituent une garantie forte en matière de sécurité et de fiabilité des équipements, ce qui limite la percée des premiers prix et des MDD.	Dans un contexte d'intense activité d'innovation et de mise en place de bouquets de services sur Internet, les marques véhiculent davantage d'immatériel lié à l'innovation et à la technologie. Elles sont d'ailleurs soutenues par des dépenses marketing croissantes.	La marque a pour objet essentiel de rassurer le consommateur. Les marques francisées pourraient profiter de ce retour du « made in France ». Les MDD prennent une importance croissante. Dans un contexte économique difficile, le distributeur s'affirme en effet comme un allié pour le consommateur.
	Structuration de la distribution	Les GMS et les hypers ont considérablement accru leur poids dans la distribution des biens électroménagers. La distribution se concentre à l'échelle européenne.	Les GMS et les hypers ont considérablement accru leur poids dans la distribution des biens électroménagers. Des distributeurs « hard discount » et des soldeurs se développent également.	Les GSS perdent du terrain vis-à-vis des hypers qui multiplient les promotions sur ce marché pour attirer les consommateurs. Des distributeurs « hard discount » et des soldeurs se développent également.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Electroménager	***Orientation des stratégies d'innovation***	Les innovations très technologiques comme la mise en réseau des appareils ne rencontrent pas le succès escompté à moyen terme. Les stratégies d'innovation doivent renforcer les performances techniques mais sont de plus en plus axées sur l'esthétique (design, intégration de nouveaux matériaux).	En raison d'un courant technologique extrêmement important dans le modèle de consommation, la domotique Internet se diffuse dans la couche de la population qualifiée. L'intégration de l'électronique se renforce encore sensiblement dans les produits.	Les stratégies d'innovation se concentrent sur l'amélioration des performances (économie d'énergie, économie d'eau, fiabilité).
	Relations partenariales industrie commerce et interindustrielles	Les stratégies de globalisation des industriels s'accompagnent de l'adoption d'un modèle de production par plates-formes comparable à celui de l'automobile. L'externalisation de la fabrication des composants est massive. Certains fabricants s'associent avec des distributeurs pour offrir des modèles exclusifs cosignés par les deux partenaires et éviter le plus possible les comparatifs de prix inter-enseignes. La coproduction de l'innovation distributeur industriel se développe.	Les stratégies de globalisation des industriels s'accompagnent de l'adoption d'un modèle de production par plates-formes comparable à celui de l'automobile. L'externalisation de la fabrication des composants est massive. Les coopérations entre électroniciens et fabricants d'électroménager deviennent particulièrement stratégiques. Les industriels nouent également des accords de coopération avec des sociétés d'aide à domicile pour compléter leurs bouquets de services. Les fabricants concentrent leurs efforts marketing sur les produits milieu et surtout haut de gamme et fournissent sous MDD les segments bas de gamme.	Le développement des MDD, des offres premier prix et des promotions rend les relations industrie commerce relativement conflictuelles. Des grands industriels décident d'investir le créneau des MDD afin de fermer la porte aux industriels d'Europe de l'Est ou d'Asie. Ils sont alors contraints d'élargir leur portefeuille de produits et de développer des innovations exclusives pour le distributeur.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Électroménager	***Place du commerce électronique***	La place croissante de la dimension esthétique dans les attentes des clients ne favorise pas *a priori* le commerce électronique, d'autant que pour les équipements chers, les consommateurs éprouvent encore fortement le besoin d'un contact physique avec le produit. Les enseignes de distribution spécialisées actuelles développent malgré tout une offre complémentaire de commerce électronique.	Le commerce électronique d'électroménager se développe, y compris les ventes directes des industriels qui parviennent ainsi à se positionner comme intégrateurs de bouquets de services (produit, assistance, service internet, conseil d'utilisation).	La place du commerce électronique reste faible dans les ventes.
	Autres rôles d'Internet	L'achat d'un gros équipement ménager s'opère rarement par impulsion et requiert en revanche réflexion et parfois confrontation des offres commerciales concurrentes. En ce sens, Internet apporte une meilleure information au consommateur, ce qui lui permet notamment de mieux arbitrer entre les fabricants et les enseignes de distribution. Les consommateurs sont friands de conseils pour l'achat d'équipement ménager. L'industriel peut trouver là l'occasion de renouer facilement le dialogue avec le client.		

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Bricolage	***Évolution des pratiques de bricolage***	Les pratiques de bricolage continuent de se diversifier au sein des ménages. L'imbrication entre les aspects fonctionnels de l'activité (réparation…) et les aspects immatériels (décoration, aménagement intérieur…) est très nette. L'implication des clients dans la réalisation de travaux répondant à des attentes personnalisées se généralise tandis que les pratiques « douces » de bricolage (loisirs créatifs…) se développent.	Les gagnants du système disposent du pouvoir d'achat nécessaire à un développement considérable des marchés de services associés à l'aménagement intérieur. Ce scénario consacre la profession de décorateur et des autres métiers bénéficiant de l'externalisation des tâches de bricolage par les ménages aisés. A l'opposé, les perdants du système recentrent leurs pratiques de bricolage sur la réponse aux besoins objectifs et sur les aspects fonctionnels des produits.	Les pratiques de bricolage se recentrent autour de la maintenance des éléments de confort essentiels du logement (salle de bains…). Le système D s'impose dans les schémas de réalisation des travaux afin d'éviter le recours aux prestataires de services (artisans…) qui voit le marché du second œuvre s'effondrer tandis que le travail au noir connaît une recrudescence significative.
	Critères de choix des produits (outillage, matériaux…)	La facilité d'utilisation des outils et des matériaux est une condition nécessaire au succès des nouveaux produits. De la même façon, la fourniture de garanties de sécurité des produits (réduction de la nocivité des substances, sécurité des appareils…) est un préalable obligé à la commercialisation des nouveautés.	Le marché des produits liés au bricolage connaît une phase de prolifération considérable des références. La coexistence de schémas différents contribue à l'éclatement de l'offre entre des produits très différenciés destinés à satisfaire les velléités créatives d'une clientèle haut de gamme, qui limite ses pratiques à la décoration, et des produits basiques à faible contenu symbolique pour les autres types de consommateurs.	Les fabricants de matériel mettant en avant le caractère inusable de leurs produits parviennent à tirer leur épingle du jeu tandis que le marché de l'occasion se porte bien. Les qualités de fiabilité des outils, des appareils et des matériaux sont largement privilégiées par les consommateurs. Les nouveautés et les matériaux innovants ne parviennent pas à s'imposer.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Bricolage	***Rôle du prix***	Les opérations promotionnelles menées par les distributeurs sur les produits d'appel (perceuses…) se poursuivent et contribuent au maintien d'une forte pression sur les prix. L'impact du prix est plus modeste pour les offres qui mettent en valeur les qualités d'appareils fortement différenciés ou qui intègrent des prestations de services personnalisées (pose, montage, formation…).	Dans ce contexte d'éclatement de l'offre, la dualité des situations économiques et sociales des ménages se traduit par un élargissement de l'éventail des prix. Des « soldeurs » du bricolage (ventes au camion, hard discounters du bricolage…) assurent la présence d'une offre bon marché en se livrant une intense concurrence sur les tarifs, tandis que les ménages aisés contribuent au succès de matériaux nobles et au décollage de la demande de services d'aménagement et de décoration.	La concurrence par les prix est extrêmement intense sur la majorité des produits et des matériaux. Les produits proposés sous MDD ont envahi les rayons des GSB qui ont repositionné leur offre sur les produits bon marché.
	Rôle des marques	La concurrence est exacerbée entre industriels et distributeurs pour imposer des marques qui assurent la cohérence d'une offre globale. L'emprise des MDD sur les produits banalisés (visserie, une partie de l'outillage à main…) se fait encore plus nette. Quelques marques industrielles parviennent néanmoins à s'imposer au niveau européen.	La grande distribution, généraliste et surtout spécialisée, sort vainqueur du combat pour la marque sur la plupart des produits de bricolage. Seuls quelques industriels parviennent à asseoir une stratégie de développement – nécessairement contrainte en volume – sur des marques de prestige.	Les marques réorientent leurs stratégies de communication sur la fiabilité des appareils. Cette option apparaît néanmoins insuffisante pour contrer l'offensive des MDD qui s'imposent dans la quasi-totalité des rayons du bricolage.
	Orientation des stratégies d'innovation	Les stratégies d'innovation menées par les industriels s'orientent principalement autour de la facilité d'usage des produits. Le succès des innovations technologiques repose avant tout sur leur accessibilité par le plus grand nombre.	La recherche d'innovations technologiques porte essentiellement sur les processus de production. Celles-ci visent à la réalisation d'économies d'échelle et à la rationalisation des coûts de production. Quelques innovations « gadgets » remportent un vif succès sur le haut de gamme.	Les stratégies d'innovation portent plus volontiers sur la rationalisation de l'outil de production et la recherche d'économies d'échelle dans le cadre de cahiers des charges imposés par les distributeurs pour leur marque propre.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Bricolage	***Nature et densité des relations partenariales entre entreprises***	En réponse aux processus de concentration et d'internationalisation de la distribution, les producteurs se regroupent et multiplient les coopérations, en particulier au niveau des fonctions marketing et commerciale. La sous-traitance se multiplie toutefois vis-à-vis d'autres industriels (ou groupes d'industriels) soucieux d'élargir l'offre et le pouvoir de leur marque. Le renforcement des stratégies d'innovation impose une recrudescence des partenariats technologiques avec d'autres entreprises spécialisées (fournisseurs de matériaux, électroniciens, producteurs d'emballages...) mais aussi des centres de recherche. Certains industriels décident de se décharger des fonctions marketing au profit des distributeurs qu'ils approvisionnent en MDD. Pour répondre aux stratégies de différenciation des enseignes et éviter les comparatifs de prix facilités par Internet, les industriels, en particulier les producteurs de biens d'équipement onéreux, développent des produits ou des gammes exclusifs. On assiste donc à un développement des produits cosignés par un distributeur et un industriel.	Un nouveau partage des tâches se dessine dans la filière du bricolage. De plus en plus de fabricants produisent sous MDD ou développent des produits cosignés avec le distributeur. Les stratégies de différenciation des distributeurs leur imposent d'investir le champ de l'innovation. Les distributeurs deviennent de plus en plus co producteurs de l'innovation. Ils prennent en charge toute la partie amont de détection des besoins et attentes des consommateurs. Les industriels doivent renforcer la compétitivité (notamment dans le domaine de la réactivité) de leur bureau d'études afin de pouvoir répondre à cette demande d'innovation des distributeurs et des consommateurs. Le renforcement des stratégies d'innovation impose une recrudescence des partenariats technologiques avec d'autres entreprises spécialisées (fournisseurs de matériaux, électroniciens, producteurs d'emballages...) mais aussi des centres de recherche. Quelques industriels maintiennent leur marque sur le marché et complètent leur offre par un ensemble de services. Notamment, ils se chargent de référencer des professionnels pour la pose des produits.	Un nouveau partage des tâches se dessine sur le marché du bricolage. De plus en plus de fabricants produisent sous MDD. Face au durcissement de la concurrence par les prix, les industriels se recentrent et accentuent leur recours à la sous-traitance, en particulier dans les pays à faibles coûts de main-d'œuvre.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Bricolage	***Place du commerce électronique***	Le profil sociodémographique du bricoleur est encore durablement éloigné du profil de l'internaute et du cyberconsommateur. Le développement de la dimension plaisir dans les achats de bricolage et les stratégies déployées par les distributeurs dans ce sens favorisent le commerce physique. Le commerce électronique ne connaît donc qu'un développement marginal. Internet devient en revanche un outil de communication particulièrement stratégique pour les marques industrielles qui se fédèrent pour créer et promouvoir un portail spécialisé. En magasin, les bornes interactives se multiplient et permettent au client, de plus en plus demandeur de conseils, de se connecter au site de l'industriel pour recevoir des documentations et des conseils en ligne.	Pour les produits onéreux facilement identifiables par le consommateur, le commerce électronique se développe en renforçant la concurrence par les prix (c'est une des raisons qui pousse les distributeurs à disposer d'innovations exclusives). Les marques industrielles assurent une intense activité de promotion sur Internet. Mais surtout, elles profitent de cet outil pour mettre en place un bouquet de services autour de leur marque et instaurer une relation personnalisée avec leurs clients (conseil sur le choix des produits en fonction des attentes, conseils d'utilisation, devis et mise en relation avec des professionnels pour la pose des produits...). Elles se trouvent cependant en concurrence avec les bouquets de services des distributeurs.	L'essor du commerce électronique reste encore modeste sur le marché du bricolage. Il s'oriente autour des sites de comparaison des tarifs en raison de l'importance prise par le prix au détriment de l'innovation et de la dimension plaisir. Cela pourrait notamment affecter les produits onéreux, peu pondéreux et facilement identifiables. Le succès du marché de l'occasion favorise le développement de certains sites de commerce électronique dédiés.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Électronique grand public	***Évolution des pratiques audiovisuelles***	La place de la télévision et de l'audiovisuel continue de croître en bénéficiant directement de la hausse du temps réservé aux loisirs. Une pratique interactive de la télévision se développe rapidement et fait reculer les attitudes plus passives. La mission de co réalisation des émissions est partiellement prise en charge par les consommateurs qui composent davantage leurs propres programmes grâce à la multiplication de l'offre télévisuelle (câble, satellite…) et les possibilités offertes par les nouvelles technologies (émissions utilisant plusieurs canaux numériques…).	L'éclatement des pratiques audiovisuelles traduit le caractère dual de la société de consommation. Le fossé se creuse entre les pratiques de loisirs des catégories aisées, qui soutiennent le démarrage de la télévision interactive et le développement du tout numérique, et les catégories à faibles revenus qui maintiennent des pratiques audiovisuelles plus passives.	La dynamique d'équipement en matériel de loisirs est considérablement freinée. L'audiovisuel n'est pas une préoccupation majeure des ménages qui préfèrent reporter leurs achats et se cantonner à l'équipement déjà acquis. Le repli sur les loisirs à domicile permet néanmoins une pratique toujours intensive bien que passive de la télévision.
	Critère de choix des produits	La couleur et le design prennent une importance croissante alors que la télévision et la hi-fi s'insèrent dans chaque pièce de l'habitat. Le numérique, qui accroît la communicabilité des appareils, s'impose progressivement auprès des consommateurs. Le segment audio se développe également sous ses formes numériques avec la diffusion croissante des supports de fichiers de sons compressés de type MP3. Les cassettes sur bande magnétique audio et vidéo deviennent rapidement obsolètes.	La forte demande de technologie des ménages aisés trouve en écho des attentes de prix bas de la part des ménages ne bénéficiant pas des retombées favorables de la situation économique. Les catégories aisées assurent le succès des innovations technologiques à l'échelle mondiale.	Le prix devient le premier critère de choix des produits électroniques. La comparaison des équipements par les consommateurs se limite au prix et aux fonctionnalités du produit. L'importance des reports d'achats et des comportements précautionneux ainsi que la méfiance à l'égard des nouvelles technologies freinent la croissance des ventes et limitent les chances de succès des produits innovants.

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Électronique grand public	***Rôle du prix***	Le rôle du prix dans les critères de choix des consommateurs est d'autant plus limité que les produits apparaissent en mesure de répondre aux attentes – tant fonctionnelles qu'immatérielles – des individus. La concurrence par les prix reste extrêmement vive sur les produits centraux qui se banalisent (téléviseurs, magnétoscopes…).	Une large gamme de prix est associée à une offre fortement segmentée. Les perdants de la nouvelle donne économique et sociale privilégient les achats de produits standards tandis que les gagnants du système affichent leur statut en assurant le succès de quelques marques à fort pouvoir distinctif.	La concurrence par les prix est extrêmement vive du fait de la forte pression sur le pouvoir d'achat des ménages. Elle freine l'évolution vers des contenus de qualité et donc la diffusion des équipements permettant l'accès à cette offre de programmes diversifiés.
	Rôle des marques	La marque joue un rôle de label garantissant la qualité technique des produits commercialisés. Les consommateurs apparaissent extrêmement sensibles à l'image véhiculée par les grandes marques, notamment à travers le lien de « connivence » développé entre le fabricant et les consommateurs (sites Internet…).	L'éventail des positionnements des marques industrielles s'élargit en écho à l'éclatement des attentes des particuliers. Les grands noms de l'électronique généraliste voient leur domination contestée sur le haut de gamme par des marques proposant des produits très différenciés et sur le bas de gamme par des produits basiques de qualité médiocre.	Les marques cherchent à rassurer les consommateurs en communiquant sur les garanties de fiabilité et de durée de vie des produits. Les fabricants cherchent également à vendre des prestations complémentaires (service après-vente, qualité de la maintenance…) afin de compenser le manque à gagner enregistré sur les ventes d'appareils.
	Structuration de la distribution	Les grands de la distribution développent des enseignes à l'échelle européenne. Celles-ci nouent des partenariats étroits avec les fabricants d'électronique grand public afin d'assurer la mise en avant des produits dans une logique d'univers commercial.	A l'éclatement des attentes des consommateurs répond une diversification des lieux d'achat des produits électroniques selon les types de ménages. Les hypers gagnent des parts de marché en réalisant des opérations promotionnelles ponctuelles tandis que quelques enseignes de spécialistes des produits différenciés se développent.	Les positions des enseignes commerciales se figent. Cette situation bénéficie principalement aux grandes surfaces spécialisées qui parviennent à calibrer l'offre commerciale adaptée à cet environnement économique et à mettre en avant les éléments recherchés par les consommateurs (prix les plus bas, apport de conseils…).

		SCENARIO A "ACHEVEMENT DE L'UNION EUROPEENNE"	SCENARIO B "DEREGULATION DES MARCHES"	SCENARIO C "CRISE FINANCIERE INTERNATIONALE"
Électronique grand public	***Orientation des stratégies d'innovation***	Alors que les opportunités offertes par le numérique se multiplient, la recherche est axée vers la convergence des équipements. Les écrans notamment deviennent multifonctions et sont utilisés conjointement comme terminal informatique et comme téléviseur, voire comme borne de pilotage de la chaîne hi-fi. Les enceintes audio sont également utilisées par plusieurs types d'équipements.	La dynamique d'innovation technologique n'est pas enrayée par la montée des inégalités dans les sociétés occidentales. L'existence d'une frange de consommateurs aisés autorise la diffusion des innovations technologiques. Les comportements de consommation d'électronique sont parfaitement identiques d'un pays à l'autre et les attributs marginaux de différenciation des produits ne se justifient plus.	Les budgets de R & D sont considérablement revus à la baisse en raison de la dégradation de la situation économique. La dynamique d'innovation technologique est considérablement freinée.
	Relations partenariales industrie commerce et interindustrielles	Les relations entre industriels et distributeurs se développent autour des échanges d'informations sur les marchés, et des partenariats visent à assurer une meilleure mise en scène des produits sur les lieux de vente.	Les partenariats interentreprises se limitent à la recherche d'économies d'échelle dans les processus de production. Les opérations de fusion acquisition se développent à l'échelle mondiale en intégrant fortement les firmes asiatiques, américaines et européennes.	Les distributeurs accroissent leur domination sur la filière. Ils développent des stratégies de promotions ponctuelles sur des lots d'appareils en négociant âprement les tarifs avec les fabricants et en développant une offre de « packs » économiques.
	Place du commerce électronique et d'Internet	Le commerce électronique se développe en tant que fournisseur d'informations sur les produits, davantage que pour générer des achats directs. Il vise à créer de la « préférence pour la marque » en développant une logique d'univers dont la cohérence est assurée par les grandes marques. Parallèlement, le développement d'Internet favorise la diffusion de programmes vidéo et audio (télévision, radio, banques de données musicales sur des sites le plus souvent payants).	La transmission électronique des programmes audiovisuels connaît un développement massif qui s'adresse principalement aux ménages aisés. Ceux-ci accèdent à une offre onéreuse de contenus de qualité en utilisant de façon intensive les nouvelles technologies (télévision interactive, banque de données de films et de reportages en *pay per view*...). Les perdants du système doivent se contenter des programmes standards diffusés par une télévision généraliste en perte de vitesse.	La convergence entre les technologies informatiques et audiovisuelles ne donne pas les résultats escomptés. L'offre télévisuelle vise le consommateur médian en accord avec les annonceurs publicitaires de produits basiques. Les services disponibles sur Internet demeurent très liés aux aspects pratiques de la consommation (comparateurs de prix, échange de fichiers, astuces et combines...) et ne modifient pas les pratiques audiovisuelles.

ANNEXES

ANNEXE 1 : LES HYPOTHÈSES DE MISE EN ŒUVRE DE LA RÉDUCTION DU TEMPS DE TRAVAIL

On présente ici deux mises en œuvre alternatives de la RTT. L'hypothèse basse correspond à celle adoptée dans le cadre des scénarios A1 « Achèvement de la construction européenne » et « Crise financière internationale » (C). L'hypothèse haute, plus favorable à l'emploi mais avec un léger impact récessif, est utilisée pour le scénario alternatif A2 « Achèvement de la construction européenne ».

Une baisse de la durée effective du temps de travail des salariés du secteur marchand comprise entre 6 et 8 % à moyen terme

La réduction légale du temps de travail des salariés du secteur marchand de 39 à 35 heures n'impliquera vraisemblablement pas une réduction équivalente de la durée effective du travail. On trouve en effet parmi la population concernée – qui regroupe près de 15 millions de salariés – des types d'emplois et de fonctions qui seront certainement moins affectés par la RTT (près de 4 millions de cadres, salariés à temps partiel...)[201].

Selon nos hypothèses, la réduction de la durée effective du travail devrait en moyenne atteindre un niveau compris entre 6 et 8 % selon le degré d'application des lois relatives à la RTT.

- Une application relativement faible de la loi où les cadres et les salariés à temps partiel ne connaîtraient pratiquement pas de réduction de leurs horaires conduirait approximativement selon nos estimations à une réduction de la durée effective du travail de l'ordre de 6 % lorsque tous les salariés concernés par la RTT auront connu une baisse de leurs horaires.
- Une application plus large de la loi où les cadres seraient également touchés par la RTT conduirait selon nous à une réduction de la durée effective du travail plus importante, de l'ordre de 8 %.

Pour simuler l'impact de la RTT, nous avons supposé que celle-ci touchait les entreprises de manière progressive et différente selon leur taille. Les dates butoirs du passage aux 35 heures dépendent effectivement de la taille des entreprises.

- Les entreprises de plus de 20 salariés (date limite 1er janvier 2000) : ces entreprises concernent près de 67 % des salariés du secteur marchand. D'après les chiffres d'août 1999 fournis par le ministère de l'Emploi, un peu plus de deux millions de salariés de ces entreprises auraient déjà réduit leur temps de travail, soit 20 % de l'effectif total des entreprises en question. La progression des accords tendant à s'accélérer, on suppose que cette proportion passera à 30 % d'ici la fin 1999. On suppose en outre que la RTT touchera 70 % des salariés des entreprises de plus de 20 salariés en 2000, et 100 % en 2001.
- Les entreprises de moins de 20 salariés (date limite 1er janvier 2002) : ces entreprises emploient 33 % des salariés du secteur marchand. On suppose le même profil d'évolution dans ces entreprises : 30 % des salariés touchés par la RTT un an avant la date limite, 70 % en 2002 et 100 % en 2003. A supposer que la structure des emplois soit identique dans toutes les entreprises et reste inchangée tout au long de l'horizon de projection[202], il est possible de calculer la part des salariés du secteur marchand touchés par la RTT à l'horizon 2005.

---

[201] Ces salariés sont d'ailleurs exclus des bénéficiaires potentiels de la réduction du temps de travail dans différentes études tentant d'évaluer l'impact de la RTT.

[202] Il s'agit d'une hypothèse forte puisqu'elle suppose entre autres que le temps partiel ne s'accroisse pas et que les sorties du chômage s'effectuent de manière à laisser cette structure inchangée.

Salariés du secteur marchand touchés par la RTT (*), en %

	1998	*1999*	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*
salariés des entreprises de plus de 20 salariés	0	20,1	46,9	67	67	67	67	67
salariés des entreprises de moins de 20 salariés	0	0	0	9,9	23,1	33	33	33
Salariés concernés par la RTT	**0**	**20,1**	**46,9**	**76,9**	**90,1**	**100**	**100**	**100**

(*) *On suppose que la structure des emplois est invariante sur la période 1998-2005 et identique pour toutes les entreprises* *(Source : Quantix)*

En supposant que chaque salarié ait une durée effective de travail équivalente à la durée moyenne et qu'il soit affecté de manière identique par la RTT, la baisse de la durée effective du travail pour l'ensemble des salariés du secteur marchand peut être calculée d'après l'ampleur de la RTT (6 ou 8 % selon les hypothèses) et le rythme de passage des entreprises aux 35 heures.

Impact de la RTT sur la durée effective annuelle moyenne du travail, en %

	1998	*1999*	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*
Salariés du secteur marchand concernés par la RTT (%)	0	20,1	60,3	76,9	96,7	100	100	100
Baisse de la durée du travail (en %), *« hypothèse basse »*	0	-1,2	-2,8	-4,6	-5,4	-6,0	-6	-6
Baisse de la durée du travail (en %), *« hypothèse haute »*	0	-1,6	-3,8	-6,2	-7,2	-8	-8	-8

(Source : Quantix)

La RTT induit des gains de productivité du travail de l'ordre de 4,5 %

Pour compenser partiellement la hausse du taux de salaire horaire qu'implique une réduction du temps de travail avec compensation, les entreprises cherchent à réaliser des gains de productivité du travail. Nous avons supposé que, quelle que soit l'ampleur de la RTT, les gains de productivité atteignaient 4,5 %, soit 75 % de la RTT dans l'hypothèse basse, et 56 % dans l'hypothèse haute. Ce niveau de gains de productivité est proche de celui fourni par le ministère de l'Emploi dans son rapport d'étape[203]. De même que pour la baisse de la durée effective du travail, le niveau des gains de productivité réalisés dans le secteur marchand peut être calculé.

[203] Nous rappelons que le bilan d'étape fournit des résultats qui ne seront pas forcément représentatifs des gains réalisés dans l'avenir.

Gains de productivité du travail induits par la RTT, en %

	1998	*1999*	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*
Salariés du secteur marchand concernés par la RTT (%)	0	20,1	60,3	76,9	96,7	100	100	100
Hausse de la productivité du travail liée à la RTT	0	0,9	2,1	3,5	4,1	4,5	4,5	4,5

(Source : Quantix)

Une compensation salariale dont le niveau décroît au cours du temps

La question du maintien du salaire antérieur au moment du passage à une durée légale du travail de 39 à 35 heures est cruciale pour la réussite de la RTT en termes d'emplois créés ou sauvegardés. En effet, une hausse du salaire horaire non compensée par des gains de productivité ou des aides de l'État conduit à une déformation du partage de la valeur ajoutée en faveur des salaires et, toutes choses égales par ailleurs, à une moindre compétitivité des entreprises.

D'après les données fournies par le ministère de l'Emploi dans son bilan d'étape, la compensation salariale immédiate est intégrale pour près de 85 % des salariés. Les entreprises acceptent donc le risque d'une dégradation de leur compétitivité à court terme. A plus long terme en effet, la modération salariale doit permettre d'absorber le choc sur le taux de salaire horaire induit par la RTT.

Dans nos hypothèses, nous avons supposé une compensation salariale intégrale au moment où la RTT se met en place, ce qui conduit à une hausse immédiate du taux de salaire horaire, équivalente à l'ampleur de la RTT. Pour les années suivantes, nous avons supposé une modération salariale de l'ordre de 1,5 point pour l'hypothèse basse, de 2 points pour l'hypothèse haute :

- Le surcoût provoqué par la compensation intégrale diminue de 0,5 point par an durant trois années dans l'hypothèse basse. Trois ans après la mise en place de la RTT, la modération salariale atteint 1,5 point et la hausse du taux de salaire horaire provoquée par la RTT est équivalente au niveau des gains de productivité réalisés. A cette date, la RTT n'a plus d'impact sur le coût salarial par unité produite.
- Le surcoût provoqué par la compensation intégrale diminue de 0,5 point par an durant quatre années dans l'hypothèse basse. Au bout de quatre ans, la modération salariale atteint 2 points. Elle est supposée plus importante en raison d'une diminution plus importante du temps de travail. Néanmoins, au bout de quatre ans, les gains de productivité ne compensent pas la hausse du taux de salaire horaire et le coût salarial par unité produite reste, toutes choses égales par ailleurs, dégradé.

La compensation salariale ne s'appliquant qu'aux salariés affectés par la RTT, le salaire des agents de la fonction publique n'est pas concerné par la modération salariale.

Impact de la RTT et de la modération salariale sur le taux de salaire horaire
(secteur marchand, en %)

	1998	*1999*	*2000*	*2001*	*2002*	*2003*	*2004*	*2005*
Hausse du taux de salaire horaire due à la RTT, *« Hypothèse basse »*	0	1,2	2,7	4,3	4,7	4,9	4,7	4,5
Hausse du taux de salaire horaire due à la RTT, *« Hypothèse haute »*	0	1,6	3,7	5,8	6,5	6,8	6,4	6,2

(Source : Quantix)

La RTT n'a pas d'impact sur la productivité du capital

Les réorganisations au sein des entreprises peuvent atténuer le choc sur le coût salarial provoqué par la RTT, par le biais d'une hausse de la durée d'utilisation des équipements (réduction du coût en capital par unité produite, hausse de la productivité du capital). Mais la RTT peut aussi provoquer une diminution de la durée d'utilisation des équipements puisque les salariés travaillent moins.

Compte tenu de l'effet incertain de la RTT sur la durée d'utilisation des équipements, nous supposons un impact nul de la RTT sur la productivité du capital.

Une réduction du temps de travail neutre pour l'État et financée par les ménages et les entreprises

Dans le cadre de l'hypothèse basse, nous avons déterminé un montant d'aides de l'État permettant au taux de marge des entreprises de ne pas être affecté par la RTT. Ces aides sont financées à parts égales par les ménages et les entreprises.

Dans l'hypothèse haute, le montant des aides de l'État correspond à celui qui aurait laissé le taux de marge des entreprises invariant si les gains de productivité avaient représenté, comme dans l'hypothèse basse, 75 % du niveau de la réduction du temps de travail effectif. Comme ces gains de productivité n'atteignent que 56 %, le taux de marge des entreprises se dégrade. Ces aides sont, comme précédemment, financées à parts égales par les ménages et les entreprises.

ANNEXE 2 : TABLEAUX TRIS A PLAT ET TRIS CROISÉS DE L'ENQUÊTE

Si vous deviez choisir entre plus d'argent ou plus de temps libre, que choisiriez-vous ?

en %	
Plus d'argent	57,1
Plus de temps libre	38,5
Ne sait pas	4,4

Estimez-vous avoir beaucoup de temps libre ?

en %	
Oui	63,7
Non	35,9
Ne sait pas	0,4

Estimez-vous manquer de temps pour faire tout ce que vous avez à faire ?

en %	
Oui	61,6
Non	38,1
Ne sait pas	0,3

Pour vous, consommer c'est ... ?

en %	
Un plaisir	18,8
Une nécessité	26,1
Les deux	54,6
Ne sait pas	0,6

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

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

en %	Oui
Les vacances	49,9
Les loisirs	44,0
L'habillement, les chaussures	42,0
La voiture	38,7
L'électronique de loisirs (TV, Hi-fi…)	31,7
L'équipement ménager	28,8
Les produits de beauté et d'hygiène	28,1
L'alimentation	20,2
Les dépenses pour les enfants	17,7
Les soins médicaux	11,0

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

en %	Oui
Les vacances	76,8
Les loisirs	72,7
L'habillement, les chaussures	49,3
Les dépenses pour les enfants	48,5
La voiture	41,7
L'électronique de loisirs (TV, Hi-fi…)	38,8
L'équipement ménager	32,0
Les produits de beauté et d'hygiène	25,9
Les soins médicaux	25,7
L'alimentation	19,2

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Pour chacun des sujets suivants, pouvez-vous me dire s'il vous préoccupe ... ?

en %	Beaucoup	Assez	Un peu	Pas du tout	Nsp
Le chômage	66,0	18,7	10,8	4,5	0,0
La pauvreté en France	63,5	25,0	8,6	2,9	0,1
Les maladies graves	60,8	22,9	12,3	3,9	0,1
La dégradation de l'environnement	60,4	26,9	9,5	3,1	0,1
L'insécurité en France	56,5	20,7	16,2	6,6	0,0
Les tensions internationales	32,0	28,8	23,7	14,9	0,6
Le passage à la monnaie unique	18,5	13,8	25,4	42,1	0,3

Sentiments d'inquiétude par sexe

en % des réponses "beaucoup"	Homme	Femme
La dégradation de l'environnement	57,6	63,0
Les tensions internationales	29,1	34,6
Le chômage	60,7	70,9
Les maladies graves	54,7	66,4
La pauvreté en France	56,8	69,6
L'insécurité en France	51,4	61,1
Le passage à la monnaie unique	15,2	21,4

Sentiments d'inquiétude par tranche d'âge

en % des réponses "beaucoup"	18-24 ans	25-34 ans	35-44 ans	45-54 ans	55-64 ans	> 65 ans
La dégradation de l'environnement	51,3	56,9	60,5	61,9	60,2	67,8
Les tensions internationales	26,9	20,0	26,2	35,8	38,2	44,7
Le chômage	62,2	59,0	64,1	67,1	61,8	78,4
Les maladies graves	54,6	50,8	60,5	59,5	69,1	70,2
La pauvreté en France	62,2	58,0	63,6	61,9	58,5	73,6
L'insécurité en France	46,2	48,7	52,8	56,7	56,9	72,6
Le passage à la monnaie unique	21,0	9,7	19,5	19,1	18,7	23,6

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Quand vous achetez des produits, comparez-vous les prix ?

en %	
Oui	84,4
Non	15,6

Quand vous achetez des produits, lisez-vous les étiquettes ?

en %	
Oui	81,4
Non	18,6

Pensez-vous que vos conditions de vie vont s'améliorer ou se détériorer au cours des 5 prochaines années ?

en %	
Vont beaucoup s'améliorer	11,8
Vont un peu s'améliorer	29,1
Vont rester semblables	35,8
Vont un peu se détériorer	12,7
Vont beaucoup se détériorer	5,8
Ne sait pas	4,6

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Pour vos achats vestimentaires, attendez-vous les soldes ?

en %	
Souvent	32,3
De temps en temps	33,3
Rarement	16,6
Jamais	17,9

En général, profitez-vous des offres exceptionnelles (coupons...) ?

en %	
Souvent	21,9
De temps en temps	35,0
Rarement	19,3
Jamais	23,7

Vous arrive-t-il de marchander auprès des vendeurs ?

en %	
Souvent	12,5
De temps en temps	20,6
Rarement	18,5
Jamais	48,4

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Temps de trajet pour se rendre dans le magasin

	Moyenne (en minutes)	Moins de 5 min. (en %)	Moins de 15 min. (en %)	Plus de 30 min. (en %)
Hypermarché	15,7	21,4	68,0	5,4
Supermarché	12,9	30,1	80,6	3,2
Épicerie, supérette	7,6	59,2	94,2	0,6
Commerces spécialisés en centre-ville	22,7	10,3	47,4	15,5
Commerces spécialisés en centre commercial	20,8	14,1	54,8	12,4
Grands magasins	33,7	6,9	29,4	28,0
Hard-discount	15,2	23,9	68,6	4,9
Magasins d'usine	54,0	2,9	19,0	50,4
Magasin de vente d'appareils d'occasion	23,6	6,8	43,9	14,4
Vente par correspondance	*nd*	*nd*	*nd*	*nd*

Équipement du foyer

en %	
Une télévision	95,5
Un lave-linge	92,1
Au moins une automobile	83,6
Deux automobiles ou plus	*37,3*
Un magnétoscope	76,5
Un lave-vaisselle	49,4
Un téléphone mobile	44,6
Un micro-ordinateur	35,2
Un minitel (y compris via un modem)	32,4
Un abonnement à un réseau de TV câble	19,6
Un fax (y compris via un modem)	16,9
Un accès à Internet	14,2
Un abonnement à un réseau de TV satellite	11,9

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Caractéristiques incitatives à l'achat

en %	Beaucoup	Assez	Un peu	Pas du tout	Nsp
Le produit présente des garanties d'hygiène et de sécurité	60,6	24,7	11,0	3,3	0,5
Il existe un bon service après-vente	55,7	25,1	11,9	7,1	0,2
Le prix est compétitif	50,0	29,4	13,7	6,3	0,6
Le produit comporte un label de qualité	47,0	31,2	15,7	6,0	0,1
La marque vous inspire confiance	42,8	30,0	16,1	10,9	0,2
Le produit est fabriqué dans votre région	40,0	22,8	18,3	18,8	0,2
Le produit est fabriqué dans votre pays	39,8	28,3	18,3	13,4	0,2
Le produit présente des garanties écologiques	38,8	28,8	20,2	11,9	0,2
Le fabricant soutient une cause humanitaire	28,3	29,6	25,5	15,9	0,7
Le produit est recommandé par une assoc. de consommateurs	25,2	27,8	23,3	23,4	0,3
Le produit est fabriqué en Europe	18,6	30,0	26,9	23,9	0,6
Le produit comporte une innovation technologique	13,9	28,3	30,1	25,7	2,0
C'est un nouveau produit	6,4	20,4	37,5	34,7	0,9
Le produit est exotique	6,4	14,6	29,9	47,5	1,6

Types de points de vente fréquentés

en %	Au moins une fois par semaine	1 à 3 fois par mois	Moins souvent	Jamais
Hypermarché	35,2	27,8	18,0	19,0
Supermarché	41,5	20,4	14,7	23,4
Epicerie, supérette	31,8	16,0	19,2	33,1
Commerces spécialisés en centre-ville	5,8	22,3	40,4	31,5
Commerces spécialisés en centre commercial	8,4	23,3	37,1	31,2
Grands magasins	3,5	16,0	34,3	46,3
Hard-discount	11,9	15,5	19,2	53,3
Magasins d'usine	0,5	4,1	25,9	69,5
Magasin de vente d'appareils d'occasion	1,0	6,5	18,8	73,7
Vente par correspondance	0,4	11,0	50,6	38,0

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Raisons incitant à fréquenter un type de commerce plutôt qu'un autre type de magasin

HYPERMARCHÉ

en %	Beaucoup	Assez	Un peu	Pas du tout	Nsp
Les produits sont de bonne qualité	72,3	20,1	4,5	3,0	0,0
Il y a un parking	72,1	13,4	5,6	8,7	0,2
Les prix sont intéressants	67,3	20,6	8,9	3,2	0,0
Le personnel est accueillant	65,8	20,1	9,1	5,0	0,0
Les horaires d'ouverture vous conviennent	63,4	23,2	7,1	6,1	0,2
Le commerce est près de chez vous	63,0	21,4	8,4	7,1	0,0
Il y a un large choix de produits	62,6	24,5	8,2	4,8	0,0
Il y a un bon service après-vente	59,7	24,0	8,4	7,4	0,4
Les vendeurs sont compétents	58,4	23,2	10,4	7,8	0,2
Vous vous y sentez en sécurité	46,5	27,7	11,9	13,4	0,4
L'agencement du magasin vous plait	45,9	28,4	14,9	10,8	0,0
On y trouve les grandes marques	41,8	29,0	16,9	12,1	0,2
Vous pouvez fouiner dans le magasin, découvrir les produits	37,9	29,7	16,7	15,6	0,2
Le commerce est à proximité d'autres types de magasin	34,8	25,3	19,5	19,5	0,9
Il y a un service de livraison	31,4	20,1	15,2	32,9	0,4
Il y a des services de type garderie d'enfants, restauration...	13,0	15,4	15,2	55,8	0,6

SUPERMARCHÉ

en %	Beaucoup	Assez	Un peu	Pas du tout	Nsp
Les produits sont de bonne qualité	70,9	21,9	5,7	1,2	0,2
Les prix sont intéressants	67,2	22,1	7,0	3,7	0,0
Il y a un parking	62,4	17,4	7,2	12,9	0,0
Le commerce est près de chez vous	61,9	21,9	10,2	6,0	0,0
Le personnel est accueillant	61,4	26,4	8,5	3,2	0,5
Il y a un large choix de produits	60,9	26,9	8,7	3,5	0,0
Les horaires d'ouverture vous conviennent	60,4	26,9	7,5	4,5	0,7
Les vendeurs sont compétents	56,2	28,9	9,0	6,0	0,0
Il y a un bon service après-vente	54,2	26,6	9,5	9,7	0,0
L'agencement du magasin vous plait	44,0	30,6	12,2	12,7	0,5
Vous vous y sentez en sécurité	43,0	30,3	14,9	11,2	0,5
On y trouve les grandes marques	40,8	28,6	16,9	13,7	0,0
Vous pouvez fouiner dans le magasin, découvrir les produits	39,1	28,4	15,9	16,4	0,2
Le commerce est à proximité d'autres types de magasin	35,6	31,6	15,2	16,9	0,7
Il y a un service de livraison	26,6	23,9	15,9	33,6	0,0
Il y a des services de type garderie d'enfants, restauration...	12,4	16,2	16,9	54,0	0,5

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Raisons incitant à fréquenter un type de commerce plutôt qu'un autre type de magasin

ÉPICERIE, SUPÉRETTE

en %	Beaucoup	Assez	Un peu	Pas du tout	Nsp
Le commerce est près de chez vous	66,9	19,9	8,0	4,9	0,3
Le personnel est accueillant	66,0	23,0	4,9	5,8	0,3
Les produits sont de bonne qualité	64,7	24,2	7,4	3,4	0,3
Les prix sont intéressants	60,7	25,2	7,1	7,1	0,0
Les horaires d'ouverture vous conviennent	58,0	25,5	9,8	6,7	0,0
Les vendeurs sont compétents	56,4	24,8	9,2	9,5	0,0
Il y a un large choix de produits	55,2	25,8	10,4	8,3	0,3
Vous vous y sentez en sécurité	47,9	20,6	12,3	18,4	0,9
Il y a un parking	46,6	20,2	10,1	23,0	0,0
Il y a un bon service après-vente	45,4	27,0	8,3	18,7	0,6
Le commerce est à proximité d'autres types de magasin	38,7	25,5	15,3	19,9	0,6
Vous pouvez fouiner dans le magasin, découvrir les produits	37,7	22,7	15,3	23,6	0,6
L'agencement du magasin vous plait	37,1	29,1	17,5	16,3	0,0
On y trouve les grandes marques	31,3	30,1	17,2	21,5	0,0
Il y a un service de livraison	28,5	19,6	10,1	41,1	0,6
Il y a des services de type garderie d'enfants, restauration...	12,9	12,9	10,1	62,9	1,2

COMMERCES SPÉCIALISÉS EN CENTRE-VILLE

en %	Beaucoup	Assez	Un peu	Pas du tout	Nsp
Les produits sont de bonne qualité	72,6	20,6	3,9	2,6	0,3
Il y a un large choix de produits	64,8	26,1	5,5	3,2	0,3
Les prix sont intéressants	64,8	27,1	4,2	3,5	0,3
Les vendeurs sont compétents	61,6	28,1	6,8	2,9	0,6
Il y a un bon service après-vente	61,0	24,5	8,4	4,8	1,3
Le personnel est accueillant	60,0	29,0	6,5	4,2	0,3
Il y a un parking	54,8	23,2	7,4	13,5	1,0
Les horaires d'ouverture vous conviennent	54,5	28,7	8,7	7,4	0,6
Le commerce est près de chez vous	47,1	27,7	12,3	12,6	0,3
On y trouve les grandes marques	42,6	27,4	15,8	13,5	0,6
Vous pouvez fouiner dans le magasin, découvrir les produits	41,3	31,6	13,9	12,9	0,3
Vous vous y sentez en sécurité	41,0	25,5	13,9	18,4	1,3
L'agencement du magasin vous plait	39,0	31,9	17,7	10,6	0,6
Il y a un service de livraison	39,0	22,6	13,9	24,2	0,3
Le commerce est à proximité d'autres types de magasin	33,9	32,3	18,4	14,5	1,0
Il y a des services de type garderie d'enfants, restauration...	11,9	16,8	15,8	53,9	1,6

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Raisons incitant à fréquenter un type de commerce plutôt qu'un autre type de magasin

COMMERCES SPÉCIALISÉS EN CENTRE COMMERCIAL

en %	Beaucoup	Assez	Un peu	Pas du tout	Nsp
Les produits sont de bonne qualité	68,0	24,5	4,9	2,3	0,3
Les prix sont intéressants	66,3	22,5	7,8	3,2	0,3
Le personnel est accueillant	64,8	25,9	6,1	2,9	0,3
Il y a un parking	62,0	20,5	6,9	10,4	0,3
Il y a un large choix de produits	60,8	27,4	7,8	3,2	0,9
Les vendeurs sont compétents	60,5	27,1	7,5	4,6	0,3
Il y a un bon service après-vente	56,8	24,2	12,1	6,6	0,3
Les horaires d'ouverture vous conviennent	55,0	30,5	8,6	5,5	0,3
Le commerce est près de chez vous	52,2	28,8	11,2	7,5	0,3
On y trouve les grandes marques	44,1	28,5	14,4	12,7	0,3
Vous vous y sentez en sécurité	41,5	28,8	15,0	14,1	0,6
Le commerce est à proximité d'autres types de magasin	41,2	32,6	14,7	11,0	0,6
Vous pouvez fouiner dans le magasin, découvrir les produits	40,9	31,1	14,4	13,0	0,6
L'agencement du magasin vous plait	36,6	36,0	15,0	11,8	0,6
Il y a un service de livraison	31,1	23,6	13,0	31,1	1,2
Il y a des services de type garderie d'enfants, restauration...	11,0	17,6	15,6	55,3	0,6

GRANDS MAGASINS

en %	Beaucoup	Assez	Un peu	Pas du tout	Nsp
Les produits sont de bonne qualité	70,2	22,0	4,6	1,8	1,4
Les prix sont intéressants	69,7	20,6	5,0	2,8	1,8
Le personnel est accueillant	61,5	27,1	5,0	5,0	1,4
Il y a un large choix de produits	60,6	24,3	9,2	5,0	0,9
Les vendeurs sont compétents	57,8	22,9	12,4	5,5	1,4
Il y a un bon service après-vente	55,0	23,4	13,3	6,9	1,4
Il y a un parking	54,6	17,9	5,0	21,1	1,4
Les horaires d'ouverture vous conviennent	52,3	30,3	8,7	7,3	1,4
Le commerce est près de chez vous	47,2	23,9	14,7	13,3	0,9
Vous vous y sentez en sécurité	45,4	22,0	12,8	17,9	1,8
Vous pouvez fouiner dans le magasin, découvrir les produits	43,6	29,8	12,8	12,4	1,4
On y trouve les grandes marques	43,1	28,0	13,8	13,8	1,4
Le commerce est à proximité d'autres types de magasin	41,7	28,4	12,8	15,6	1,4
L'agencement du magasin vous plait	40,8	31,7	14,2	11,9	1,4
Il y a un service de livraison	29,8	19,7	16,1	33,0	1,4
Il y a des services de type garderie d'enfants, restauration...	15,6	15,1	12,8	55,0	1,4

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Raisons incitant à fréquenter un type de commerce plutôt qu'un autre type de magasin

MAGASIN DE HARD-DISCOUNT

en %	Beaucoup	Assez	Un peu	Pas du tout	Nsp
Les prix sont intéressants	67,7	19,9	7,1	4,4	0,9
Les produits sont de bonne qualité	63,3	24,3	6,6	4,4	1,3
Le personnel est accueillant	54,0	27,4	10,2	7,1	1,3
Il y a un large choix de produits	50,9	28,8	13,3	5,8	1,3
Il y a un parking	50,4	19,5	11,5	17,3	1,3
Les horaires d'ouverture vous conviennent	50,0	31,4	8,8	8,4	1,3
Le commerce est près de chez vous	50,0	29,2	10,6	9,3	0,9
Les vendeurs sont compétents	43,8	25,7	11,1	17,7	1,8
Il y a un bon service après-vente	36,7	29,2	11,1	19,5	3,5
Vous vous y sentez en sécurité	35,8	31,0	13,7	18,1	1,3
L'agencement du magasin vous plait	35,0	27,4	18,1	18,1	1,3
Vous pouvez fouiner dans le magasin, découvrir les produits	34,1	28,8	19,0	17,3	0,9
Le commerce est à proximité d'autres types de magasin	32,3	28,3	17,3	20,4	1,8
On y trouve les grandes marques	31,9	23,9	15,0	27,0	2,2
Il y a un service de livraison	24,3	22,1	14,6	36,3	2,7
Il y a des services de type garderie d'enfants, restauration...	17,3	15,5	11,1	55,3	0,9

MAGASINS D'USINE

en %	Beaucoup	Assez	Un peu	Pas du tout	Nsp
Les prix sont intéressants	78,8	13,1	2,9	4,4	0,7
Les produits sont de bonne qualité	75,2	16,8	2,9	4,4	0,7
Il y a un large choix de produits	65,7	21,9	5,1	6,6	0,7
Il y a un parking	62,8	20,4	8,8	7,3	0,7
Le personnel est accueillant	55,5	26,3	9,5	8,0	0,7
Les vendeurs sont compétents	55,5	21,9	12,4	9,5	0,7
Les horaires d'ouverture vous conviennent	53,3	27,0	9,5	8,8	1,5
On y trouve les grandes marques	52,6	27,7	9,5	9,5	0,7
Vous pouvez fouiner dans le magasin, découvrir les produits	48,9	27,7	10,9	11,7	0,7
Il y a un bon service après-vente	46,0	29,2	8,8	15,3	0,7
Le commerce est près de chez vous	40,9	25,5	12,4	20,4	0,7
Vous vous y sentez en sécurité	38,7	31,4	12,4	15,3	2,2
Le commerce est à proximité d'autres types de magasin	33,6	29,9	15,3	20,4	0,7
L'agencement du magasin vous plait	32,8	36,5	15,3	14,6	0,7
Il y a un service de livraison	27,7	19,0	13,9	38,7	0,7
Il y a des services de type garderie d'enfants, restauration...	13,9	18,2	23,4	43,8	0,7

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Raisons incitant à fréquenter un type de commerce plutôt qu'un autre type de magasin

MAGASIN DE VENTE D'APPAREILS D'OCCASION

en %	Beaucoup	Assez	Un peu	Pas du tout	Nsp
Les prix sont intéressants	68,2	25,0	3,8	2,3	0,8
Les produits sont de bonne qualité	59,8	29,5	7,6	3,0	0,0
Les horaires d'ouverture vous conviennent	53,0	29,5	8,3	9,1	0,0
Les vendeurs sont compétents	53,0	29,5	10,6	6,1	0,8
Le personnel est accueillant	52,3	31,1	9,1	6,8	0,8
Il y a un large choix de produits	51,5	35,6	9,8	3,0	0,0
Vous pouvez fouiner dans le magasin, découvrir les produits	50,8	29,5	11,4	8,3	0,0
Il y a un bon service après-vente	47,7	24,2	13,6	12,1	2,3
Il y a un parking	47,7	31,8	5,3	14,4	0,8
Le commerce est près de chez vous	43,2	33,3	10,6	12,9	0,0
Le commerce est à proximité d'autres types de magasin	40,2	28,8	12,9	18,2	0,0
On y trouve les grandes marques	40,2	30,3	15,2	14,4	0,0
Vous vous y sentez en sécurité	38,6	28,0	13,6	17,4	2,3
L'agencement du magasin vous plait	31,1	33,3	17,4	18,2	0,0
Il y a un service de livraison	30,3	28,0	15,9	25,8	0,0
Il y a des services de type garderie d'enfants, restauration...	21,2	12,1	19,7	47,0	0,0

VENTE PAR CORRESPONDANCE

en %	Beaucoup	Assez	Un peu	Pas du tout	Nsp
Les produits sont de bonne qualité	62,7	21,5	9,7	4,2	1,8
Les prix sont intéressants	62,4	21,8	8,5	5,8	1,5
Il y a un large choix de produits	57,9	25,2	9,1	6,4	1,5
Il y a un bon service après-vente	57,3	20,9	10,0	10,0	1,8
Vous pouvez fouiner dans le magasin, découvrir les produits	48,8	25,2	13,0	11,2	1,8
Le personnel est accueillant	37,0	23,0	11,5	21,2	7,3
On y trouve les grandes marques	35,8	28,8	14,8	18,8	1,8
Les vendeurs sont compétents	35,5	21,5	12,4	22,7	7,9
Les horaires d'ouverture vous conviennent	34,5	23,6	8,8	24,2	8,8

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Raisons incitant à fréquenter un type de commerce plutôt qu'un autre type de magasin

Réponse "beaucoup"

en %	Hyper	Super	Épicerie, supérette	Commerce spécialisé centre-ville	Commerce spécialisé centre commercial	Grands magasins	Magasin hard-discount	Magasins d'usine	Magasin de vente d'appareils d'occasion	VPC
Les horaires d'ouverture vous conviennent	63,4	60,4	58,0	54,5	55,0	52,3	50,0	53,3	53,0	34,5
Le commerce est près de chez vous	63,0	61,9	66,9	47,1	52,2	47,2	50,0	40,9	43,2	*nd*
Le commerce est à proximité d'autres types de magasin	34,8	35,6	38,7	33,9	41,2	41,7	32,3	33,6	40,2	*nd*
Le personnel est accueillant	65,8	61,4	66,0	60,0	64,8	61,5	54,0	55,5	52,3	37,0
Les vendeurs sont compétents	58,4	56,2	56,4	61,6	60,5	57,8	43,8	55,5	53,0	35,5
L'agencement du magasin vous plait	45,9	44,0	37,1	39,0	36,6	40,8	35,0	32,8	31,1	*nd*
Il y a un large choix de produits	62,6	60,9	55,2	64,8	60,8	60,6	50,9	65,7	51,5	57,9
Les prix sont intéressants	67,3	67,2	60,7	64,8	66,3	69,7	67,7	78,8	68,2	62,4
Les produits sont de bonne qualité	72,3	70,9	64,7	72,6	68,0	70,2	63,3	75,2	59,8	62,7
Il y a un service de livraison	31,4	26,6	28,5	39,0	31,1	29,8	24,3	27,7	30,3	*nd*
Il y a un bon service après-vente	59,7	54,2	45,4	61,0	56,8	55,0	36,7	46,0	47,7	57,3
Il y a un parking	72,1	62,4	46,6	54,8	62,0	54,6	50,4	62,8	47,7	*nd*
On y trouve les grandes marques	41,8	40,8	31,3	42,6	44,1	43,1	31,9	52,6	40,2	35,8
Il y a des services (garderie d'enfants, restauration...)	13,0	12,4	12,9	11,9	11,0	15,6	17,3	13,9	21,2	*nd*
Vous vous y sentez en sécurité	46,5	43,0	47,9	41,0	41,5	45,4	35,8	38,7	38,6	*nd*
On peut fouiner dans le magasin, découvrir les produits	37,9	39,1	37,7	41,3	40,9	43,6	34,1	48,9	50,8	48,8

Réponse encadrée*= critère de choix plébiscité par les enquêtés pour le type de commerce considéré relativement aux autres formes de distribution*

Réponse soulignée*= critère de choix ayant le moins d'importance pour le type de commerce considéré relativement aux autres formes de distribution*

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Raisons incitant à fréquenter un type de commerce plutôt qu'un autre type de magasin

Réponse "assez"

en %	Hypers	Supers	Épicerie, supérette	Commerce spécialisé centre-ville	Commerce spécialisé centre commercial	Grands magasins	Magasin hard-discount	Magasins d'usine	Magasins de vente d'appareils d'occasion	VPC
Les horaires d'ouverture vous conviennent	23,2	26,9	25,5	28,7	30,5	30,3	31,4	27,0	29,5	23,6
Le commerce est près de chez vous	21,4	21,9	19,9	27,7	28,8	23,9	29,2	25,5	33,3	*nd*
Le commerce est à proximité d'autres types de magasin	25,3	31,6	25,5	32,3	32,6	28,4	28,3	29,9	28,8	*nd*
Le personnel est accueillant	20,1	26,4	23,0	29,0	25,9	27,1	27,4	26,3	31,1	23,0
Les vendeurs sont compétents	23,2	28,9	24,8	28,1	27,1	22,9	25,7	21,9	29,5	21,5
L'agencement du magasin vous plait	28,4	30,6	29,1	31,9	36,0	31,7	27,4	36,5	33,3	*nd*
Il y a un large choix de produits	24,5	26,9	25,8	26,1	27,4	24,3	28,8	21,9	35,6	25,2
Les prix sont intéressants	20,6	22,1	25,2	27,1	22,5	20,6	19,9	13,1	25,0	21,8
Les produits sont de bonne qualité	20,1	21,9	24,2	20,6	24,5	22,0	24,3	16,8	29,5	21,5
Il y a un service de livraison	20,1	23,9	19,6	22,6	23,6	19,7	22,1	19,0	28,0	*nd*
Il y a un bon service après-vente	24,0	26,6	27,0	24,5	24,2	23,4	29,2	29,2	24,2	20,9
Il y a un parking	13,4	17,4	20,2	23,2	20,5	17,9	19,5	20,4	31,8	*nd*
On y trouve les grandes marques	29,0	28,6	30,1	27,4	28,5	28,0	23,9	27,7	30,3	28,8
Il y a des services (garderie d'enfants, restauration...)	15,4	16,2	12,9	16,8	17,6	15,1	15,5	18,2	12,1	*nd*
Vous vous y sentez en sécurité	27,7	30,3	20,6	25,5	28,8	22,0	31,0	31,4	28,0	*nd*
On peut fouiner dans le magasin, découvrir les produits	29,7	28,4	22,7	31,6	31,1	29,8	28,8	27,7	29,5	25,2

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Raisons incitant à fréquenter un type de commerce plutôt qu'un autre type de magasin

Réponse "un peu"

en %	Hypers	Supers	Épicerie, supérette	Commerce spécialisé centre-ville	Commerce spécialisé centre commercial	Grands magasins	Magasin hard-discount	Magasins d'usine	Magasins de vente d'appareils d'occasion	VPC
Les horaires d'ouverture vous conviennent	7,1	7,5	9,8	8,7	8,6	8,7	8,8	9,5	8,3	8,8
Le commerce est près de chez vous	8,4	10,2	8,0	12,3	11,2	14,7	10,6	12,4	10,6	*nd*
Le commerce est à proximité d'autres types de magasin	19,5	15,2	15,3	18,4	14,7	12,8	17,3	15,3	12,9	*nd*
Le personnel est accueillant	9,1	8,5	4,9	6,5	6,1	5,0	10,2	9,5	9,1	11,5
Les vendeurs sont compétents	10,4	9,0	9,2	6,8	7,5	12,4	11,1	12,4	10,6	12,4
L'agencement du magasin vous plait	14,9	12,2	17,5	17,7	15,0	14,2	18,1	15,3	17,4	*nd*
Il y a un large choix de produits	8,2	8,7	10,4	5,5	7,8	9,2	13,3	5,1	9,8	9,1
Les prix sont intéressants	8,9	7,0	7,1	4,2	7,8	5,0	7,1	2,9	3,8	8,5
Les produits sont de bonne qualité	4,5	5,7	7,4	3,9	4,9	4,6	6,6	2,9	7,6	9,7
Il y a un service de livraison	15,2	15,9	10,1	13,9	13,0	16,1	14,6	13,9	15,9	*nd*
Il y a un bon service après-vente	8,4	9,5	8,3	8,4	12,1	13,3	11,1	8,8	13,6	10,0
Il y a un parking	5,6	7,2	10,1	7,4	6,9	5,0	11,5	8,8	5,3	*nd*
On y trouve les grandes marques	16,9	16,9	17,2	15,8	14,4	13,8	15,0	9,5	15,2	14,8
Il y a des services (garderie d'enfants, restauration...)	15,2	16,9	10,1	15,8	15,6	12,8	11,1	23,4	19,7	*nd*
Vous vous y sentez en sécurité	11,9	14,9	12,3	13,9	15,0	12,8	13,7	12,4	13,6	*nd*
On peut fouiner dans le magasin, découvrir les produits	16,7	15,9	15,3	13,9	14,4	12,8	19,0	10,9	11,4	13,0

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Raisons incitant à fréquenter un type de commerce plutôt qu'un autre type de magasin

Réponse "pas du tout"

en %	Hypers	Supers	Épicerie, supérette	Commerce spécialisé centre-ville	Commerce spécialisé centre commercial	Grands magasins	Magasin hard-discount	Magasins d'usine	Magasins de vente d'appareils d'occasion	VPC
Les horaires d'ouverture vous conviennent	6,1	4,5	6,7	7,4	5,5	7,3	8,4	8,8	9,1	24,2
Le commerce est près de chez vous	7,1	6,0	4,9	12,6	7,5	13,3	9,3	20,4	12,9	*nd*
Le commerce est à proximité d'autres types de magasin	19,5	16,9	19,9	14,5	11,0	15,6	20,4	20,4	18,2	*nd*
Le personnel est accueillant	5,0	3,2	5,8	4,2	2,9	5,0	7,1	8,0	6,8	21,2
Les vendeurs sont compétents	7,8	6,0	9,5	2,9	4,6	5,5	17,7	9,5	6,1	22,7
L'agencement du magasin vous plait	10,8	12,7	16,3	10,6	11,8	11,9	18,1	14,6	18,2	*nd*
Il y a un large choix de produits	4,8	3,5	8,3	3,2	3,2	5,0	5,8	6,6	3,0	6,4
Les prix sont intéressants	3,2	3,7	7,1	3,5	3,2	2,8	4,4	4,4	2,3	5,8
Les produits sont de bonne qualité	3,0	1,2	3,4	2,6	2,3	1,8	4,4	4,4	3,0	4,2
Il y a un service de livraison	32,9	33,6	41,1	24,2	31,1	33,0	36,3	38,7	25,8	*nd*
Il y a un bon service après-vente	7,4	9,7	18,7	4,8	6,6	6,9	19,5	15,3	12,1	10,0
Il y a un parking	8,7	12,9	23,0	13,5	10,4	21,1	17,3	7,3	14,4	*nd*
On y trouve les grandes marques	12,1	13,7	21,5	13,5	12,7	13,8	27,0	9,5	14,4	18,8
Il y a des services (garderie d'enfants, restauration...)	55,8	54,0	62,9	53,9	55,3	55,0	55,3	43,8	47,0	*nd*
Vous vous y sentez en sécurité	13,4	11,2	18,4	18,4	14,1	17,9	18,1	15,3	17,4	*nd*
On peut fouiner dans le magasin, découvrir les produits	15,6	16,4	23,6	12,9	13,0	12,4	17,3	11,7	8,3	11,2

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Réponse "élément essentiel dans la démarche d'achat" selon les produits

en %	Vêtements, chaussures	Bijoux, montres	Meubles	Électronique, éq. ménager, photo	Sport, bricolage, musique	Livres, disques
Toucher le produit, le prendre en main	40,9	34,1	31,7	26,7	27,3	13,4
Voir le produit en volume	34,8	35,3	40,5	29,2	26,2	13,1
Recueillir des renseignements auprès d'un vendeur	17,6	25,7	25,0	34,3	27,3	12,2
Essayer le produit	45,0	31,2	19,5	22,2	25,1	11,5
Discuter le prix, les conditions de paiement	14,2	21,6	26,2	21,6	16,7	8,0
Pouvoir repartir immédiatement avec le produit	32,8	26,1	13,5	18,4	20,0	26,3
Avoir le plus grand choix possible	32,7	26,9	26,0	26,5	26,3	31,5
Que cela prenne le moins de temps possible	21,6	18,6	16,5	16,8	19,0	19,3
Que cela nécessite le moins de déplacements possible	18,2	16,0	17,4	17,8	17,9	17,1

Réponse "élément important dans la démarche d'achat" selon les produits

en %	Vêtements, chaussures	Bijoux, montres	Meubles	Électronique, éq. ménager, photo	Sport, bricolage, musique	Livres, disques
Toucher le produit, le prendre en main	49,7	51,0	50,9	52,2	52,0	30,2
Voir le produit en volume	51,4	51,4	52,7	58,2	56,4	33,5
Recueillir des renseignements auprès d'un vendeur	48,4	57,6	58,7	56,2	59,0	41,0
Essayer le produit	49,6	51,1	52,6	58,4	55,9	43,5
Discuter le prix, les conditions de paiement	38,0	48,9	54,8	53,6	51,9	29,5
Pouvoir repartir immédiatement avec le produit	57,0	55,7	46,8	54,4	57,9	54,8
Avoir le plus grand choix possible	61,4	63,7	66,2	64,3	63,1	58,6
Que cela prenne le moins de temps possible	54,6	48,6	53,5	54,8	51,3	48,3
Que cela nécessite le moins de déplacements possible	55,9	51,6	56,8	55,3	54,9	54,1

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Réponses élément " essentiel " et " important " dans la démarche d'achat selon les produits

en %	Vêtements, chaussures	Bijoux, montres	Meubles	Électronique, éq. ménager, photo	Sport, bricolage, musique	Livres, disques
Toucher le produit, le prendre en main	90,5	85,1	82,6	78,9	79,4	43,6
Voir le produit en volume	86,3	86,8	93,2	87,5	82,5	46,6
Recueillir des renseignements auprès d'un vendeur	65,9	83,2	83,7	90,4	86,4	53,2
Essayer le produit	94,6	82,3	72,2	80,7	80,9	55,0
Discuter le prix, les conditions de paiement	52,2	70,5	80,9	75,2	68,6	37,5
Pouvoir repartir immédiatement avec le produit	89,7	81,7	60,3	72,8	78,0	81,0
Avoir le plus grand choix possible	94,1	90,6	92,2	90,7	89,3	90,1
Que cela prenne le moins de temps possible	76,2	67,1	70,0	71,6	70,3	67,6
Que cela nécessite le moins de déplacements possible	74,0	67,6	74,1	73,1	72,8	71,2

Réponse "élément pas important dans la démarche" selon les produits

en %	Vêtements, chaussures	Bijoux, montres	Meubles	Électronique, éq. ménager, photo	Sport, bricolage, musique	Livres, disques
Toucher le produit, le prendre en main	9,5	14,9	17,4	21,1	20,6	56,4
Voir le produit en volume	13,7	13,2	6,8	12,5	17,5	53,4
Recueillir des renseignements auprès d'un vendeur	34,1	16,8	16,3	9,6	13,6	46,8
Essayer le produit	5,4	17,7	27,8	19,3	19,1	45,0
Discuter le prix, les conditions de paiement	47,8	29,5	19,1	24,8	31,4	62,5
Pouvoir repartir immédiatement avec le produit	10,3	18,3	39,7	27,2	22,0	19,0
Avoir le plus grand choix possible	5,9	9,4	7,8	9,3	10,7	9,9
Que cela prenne le moins de temps possible	23,8	32,9	30,0	28,4	29,7	32,4
Que cela nécessite le moins de déplacements possible	26,0	32,4	25,9	26,9	27,2	28,8

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Achats à distance selon les produits et les modalités d'achat

(% de consommateurs ayant déjà eu recours à la forme de vente à distance)

en %	Courrier	Téléphone	Minitel	Internet
Alimentation	13,6	12,5	1,7	0,5
Articles de sport	20,8	12,0	4,9	0,6
Articles de bricolage et de jardinage	13,3	6,8	2,2	0,6
Disques	23,4	5,1	1,7	4,3
Cosmétiques	27,3	6,5	2,2	0,9
Produits électroménagers	8,1	5,0	2,4	0,8
Matériel hi-fi	4,5	2,7	1,3	0,9
Jeux et jouets	22,1	7,8	3,9	1,5
Livres	46,9	8,3	3,5	3,6
Meubles	10,6	5,2	2,6	1,2
Matériel informatique	3,9	1,9	1,1	3,2
Vêtements	55,6	26,6	8,7	1,4

Dans les prochaines années, pensez-vous faire plus de choses avec Internet ?

en %	
Oui	49,7
Non	50,3

Qu'imaginez-vous faire personnellement avec Internet ?

en %	Oui	Non	Nsp
Apprendre, vous cultiver	63,0	34,9	2,1
Vous informer sur les produits	59,2	38,5	2,3
Communiquer	58,1	39,7	2,2
Vous informer (actualités, trafic routier, météo...)	53,4	44,1	2,5
Réserver des spectacles, des vacances	50,0	47,3	2,8
Gérer votre budget, vos opérations bancaires	39,9	57,3	2,9
Acheter, commander	38,7	57,8	3,5
Vous divertir, jouer	37,5	60,4	2,1
Travailler à domicile	31,3	66,3	2,4

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Achat sur Internet selon la tranche d'âge

en %	n'a rien acheté	au moins un achat
18 - 24 ans	11,0	17,5
25 - 34 ans	18,8	22,5
35-44 ans	18,1	27,5
45-54 ans	16,7	20,0
55-64 ans	13,0	5,8
65 ans et plus	22,4	6,7

Achat sur Internet selon le sexe

en %	n'a rien acheté	au moins un achat
Homme	46,6	54,2
Femme	53,4	45,8

Achat sur Internet selon la catégorie d'agglomération de résidence

en %	n'a rien acheté	au moins un achat
Commune rurale	25,3	27,5
Moins de 20 000 habitants	17,1	12,5
20 000 à 100 000 hab.	13,9	8,3
100 000 à 200 000 hab.	6,8	7,5
Plus de 200 000 hab.	20,6	27,5
Paris	4,6	5,8
Agglomération parisienne hors Paris	11,7	10,8

Achat sur Internet selon la profession

en %	n'a rien acheté	au moins un achat
Agriculteur exploitant	1,5	0,8
Artisan, commerçant, chef d'entreprise	4,1	2,5
Cadre supérieur, profession libérale	7,5	14,2
Profession intermédiaire	11,3	26,7
Employé	14,2	17,5
Ouvier	16,6	10,8
Retraité	29,8	10,0
Autre inactif	15,0	17,5

Achat sur Internet selon le revenu mensuel du foyer

en %	n'a rien acheté	au moins un achat
Moins de 5 000 F	9,5	8,3
5 000 à 8 000 F	18,1	16,7
8 000 à 12 000 F	23,5	15,8
12 000 à 24 000 F	30,1	33,3
24 000 à 36 000 F	6,7	14,2
36 000 F et plus	2,0	3,3
Nsp	2,1	3,3
Refus	7,8	5,0

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Intention d'achat sur Internet et profil de fréquentation des commerces

	Prédominance achat corvée (GSA & hard discount)	Faible fréquentation sur l'ensemble des circuits	Intense fréquentation commerciale (tous circuits)	Prédominance hyper	Forte intensité et formes organisées (hyper & GSS)
Types de commerces fréquentés (nombre parmi 10)	2,9	2,3	4,7	2,0	4,7
Intensité de la fréquentation commerciale (visites)	11,9	8,5	19,5	9,8	15,3
(En %)					
A déjà acheté sur Internet	4,8	9,8	14,1	13,1	15,7
Envisage d'acheter sur Internet	40,8	23,2	40,5	25,1	38,9
Ne pense pas acheter sur Internet	52,8	63,6	36,4	58,6	41,9

(Source : CRÉDOC, DiGITIP, 1999)

Pour acheter un produit, est-il essentiel, important ou peu important de... ?

en %	essentiel	important	peu important
Le toucher, le prendre en main			
A déjà acheté sur Internet	16,7	56,7	26,7
N'envisage pas d'acheter sur Internet	19,6	59,5	20,8
Le voir			
A déjà acheté sur Internet	18,3	67,5	14,2
N'envisage pas d'acheter sur Internet	20,1	65,2	14,7
Recueillir des informations auprès d'un vendeur			
A déjà acheté sur Internet	9,2	52,5	38,3
N'envisage pas d'acheter sur Internet	14,5	62,2	23,3
L'essayer			
A déjà acheté sur Internet	10,8	68,3	20,8
N'envisage pas d'acheter sur Internet	17,5	57,4	25,0
Discuter le prix, les conditions de paiement			
A déjà acheté sur Internet	9,2	43,3	47,5
N'envisage pas d'acheter sur Internet	12,4	46,2	41,3
Pouvoir repartir immédiatement avec le produit			
A déjà acheté sur Internet	16,7	58,3	25,0
N'envisage pas d'acheter sur Internet	16,8	54,3	28,9
Avoir le plus grand choix possible			
A déjà acheté sur Internet	29,2	64,2	6,7
N'envisage pas d'acheter sur Internet	25,6	62,9	11,6
Que cela prenne le moins de temps possible			
A déjà acheté sur Internet	20,0	48,3	31,7
N'envisage pas d'acheter sur Internet	12,3	47,8	39,9
Que cela nécessite le moins de déplacements possible			
A déjà acheté sur Internet	20,0	50,8	29,2
N'envisage pas d'acheter sur Internet	12,3	51,3	36,4

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Si vous deviez choisir entre plus d'argent ou plus de temps libre, que choisiriez-vous ?

en %	Allemagne	France	Roy.-Uni	Italie
Plus d'argent	61,3	57,1	54,5	48,6
Plus de temps libre	31,1	38,5	41,1	43,1
Ne sait pas	7,6	4,4	4,5	8,4

Estimez-vous avoir beaucoup de temps libre ?

en %	Allemagne	France	Roy.-Uni	Italie
Oui	55,1	63,7	51,1	45,3
Non	43,1	35,9	48,2	53,2
Ne sait pas	1,8	0,4	0,7	1,5

Estimez-vous manquer de temps pour faire tout ce que vous avez à faire ?

en %	Allemagne	France	Roy.-Uni	Italie
Oui	48,4	61,6	52,0	53,9
Non	50,2	38,1	46,2	43,1
Ne sait pas	1,3	0,3	1,8	3,1

Pour vous, consommer c'est ... ?

en %	Allemagne	France	Roy.-Uni	Italie
Un plaisir	17,6	18,8	11,4	15,0
Une nécessité	20,0	26,1	46,0	40,4
Les deux	61,6	54,6	41,5	41,1
Ne sait pas	0,9	0,6	1,1	3,5

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

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

en %	Allemagne	France	Roy.-Uni	Italie
L'alimentation	26,9	20,2	37,3	29,0
L'habillement, les chaussures	31,1	42,0	30,4	31,6
La voiture	36,4	38,7	24,6	39,3
Les dépenses pour les enfants	24,7	17,7	13,8	15,6
Les soins médicaux	13,3	11,0	16,3	21,5
Les vacances et les loisirs	47,1	56,9	43,1	59,3

Pensez-vous que vos conditions de vie vont s'améliorer ou se détériorer au cours des 5 prochaines années ?

en %	Allemagne	France	Roy.-Uni	Italie
vont s'améliorer	24,2	41,0	39,3	31,0
vont rester semblables	57,3	35,8	40,6	50,3
vont se détériorer	11,8	18,6	16,3	12,8
Ne sait pas	6,7	4,6	3,8	5,9

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Équipement du foyer

en %	Allemagne	France	Roy.-Uni	Italie
Au moins une automobile	nd	83,6	67,9	87,0
Deux automobiles ou plus	nd	37,3	46,4	35,8
Un lave-linge	nd	92,1	90,8	94,9
Un lave-vaisselle	nd	49,4	24,1	45,5
Une télévision	nd	95,5	96,9	95,2
Un magnétoscope	nd	76,5	89,3	70,8
Un abonnement à un réseau de TV câble	nd	19,6	17,9	18,0
Un abonnement à un réseau de TV satellite	nd	11,9	16,1	7,7
Un minitel / videotel (y compris via un modem)	nd	32,4	nd	5,7
Un fax (y compris via un modem)	nd	16,9	19,9	14,1
Un téléphone mobile	nd	44,6	46,7	63,4
Un micro-ordinateur	nd	35,2	48,0	38,9
Un accès à Internet	nd	14,2	29,7	18,2

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Caractéristiques incitatives à l'achat (% des réponses "beaucoup")

en %	Allemagne	France	Roy.-Uni	Italie
La marque vous inspire confiance	17,6	42,8	22,8	35,4
Le produit comporte un label de qualité	16,4	47,0	33,9	39,1
C'est un nouveau produit	8,4	6,4	12,9	11,9
Le fabricant soutient une cause humanitaire	15,3	28,3	27,9	25,3
Le produit a des garanties écologiques	18,0	38,8	43,8	38,7
Le produit est fabriqué dans votre région	18,9	40,0	28,8	24,8
Le produit est fabriqué dans votre pays	14,7	39,8	37,5	27,3
Le produit est fabriqué en Europe	8,0	18,6	8,7	11,4
Le produit est exotique	3,3	6,4	4,5	3,3
Le produit comporte une innovation technologique	14,4	13,9	13,2	15,4
Il existe un bon service après-vente	44,9	55,7	53,8	52,1
Le prix est compétitif	45,1	50,0	76,1	66,8
Le produit présente des garanties d'hygiène & sécurité	40,2	60,6	70,8	72,3
Il est recommandé par une assoc. de consommateurs	26,0	25,2	37,1	35,6

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Caractéristiques incitatives à l'achat en Allemagne

en %	Beaucoup	Assez	Un peu	Pas du tout	NSP
La marque vous inspire confiance	17,6	37,8	26,9	17,8	0,0
Le produit comporte un label de qualité	16,4	36,9	30,7	16,0	0,0
C'est un nouveau produit	8,4	26,0	38,2	27,3	0,0
Le fabricant soutient une cause humanitaire	15,3	32,0	32,0	20,7	0,0
Le produit a des garanties écologiques	18,0	35,6	30,0	16,4	0,0
Le produit est fabriqué dans votre région	18,9	26,7	34,0	20,4	0,0
Le produit est fabriqué dans votre pays	14,7	33,1	32,9	19,3	0,0
Le produit est fabriqué en Europe	8,0	21,1	44,7	26,2	0,0
Le produit est exotique	3,3	13,1	38,2	45,3	0,0
Le produit comporte une innovation technologique	14,4	40,7	29,1	15,8	0,0
Il existe un bon service après-vente	44,9	38,9	13,3	2,9	0,0
Le prix est compétitif	45,1	41,6	11,3	2,0	0,0
Le produit présente des garanties d'hygiène & sécurité	40,2	41,1	16,4	2,2	0,0
Il est recommandé par une assoc. de consommateurs	26,0	43,6	22,0	8,4	0,0

Caractéristiques incitatives à l'achat en France

en %	Beaucoup	Assez	Un peu	Pas du tout	NSP
La marque vous inspire confiance	42,8	30,0	16,1	10,9	0,2
Le produit comporte un label de qualité	47,0	31,2	15,7	6,0	0,1
C'est un nouveau produit	6,4	20,4	37,5	34,7	0,9
Le fabricant soutient une cause humanitaire	28,3	29,6	25,5	15,9	0,7
Le produit a des garanties écologiques	38,8	28,8	20,2	11,9	0,2
Le produit est fabriqué dans votre région	40,0	22,8	18,3	18,8	0,2
Le produit est fabriqué dans votre pays	39,8	28,3	18,3	13,4	0,2
Le produit est fabriqué en Europe	18,6	30,0	26,9	23,9	0,6
Le produit est exotique	6,4	14,6	29,9	47,5	1,6
Le produit comporte une innovation technologique	13,9	28,3	30,1	25,7	2,0
Il existe un bon service après-vente	55,7	25,1	11,9	7,1	0,2
Le prix est compétitif	50,0	29,4	13,7	6,3	0,6
Le produit présente des garanties d'hygiène & sécurité	60,6	24,7	11,0	3,3	0,5
Il est recommandé par une assoc. de consommateurs	25,2	27,8	23,3	23,4	0,3

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999

Caractéristiques incitatives à l'achat au Royaume-Uni

en %	Beaucoup	Assez	Un peu	Pas du tout	NSP
La marque vous inspire confiance	22,8	36,4	21,7	18,5	0,7
Le produit comporte un label de qualité	33,9	40,6	15,8	8,9	0,7
C'est un nouveau produit	12,9	29,2	29,5	27,7	0,7
Le fabricant soutient une cause humanitaire	27,9	33,0	19,9	16,5	2,7
Le produit a des garanties écologiques	43,8	36,2	10,3	8,9	0,9
Le produit est fabriqué dans votre région	28,8	24,1	20,8	25,4	0,9
Le produit est fabriqué dans votre pays	37,5	30,4	14,3	17,0	0,9
Le produit est fabriqué en Europe	8,7	25,7	28,6	35,3	1,8
Le produit est exotique	4,5	16,1	25,9	51,6	2,0
Le produit comporte une innovation technologique	13,2	30,6	20,1	33,3	2,9
Il existe un bon service après-vente	53,8	30,8	7,1	7,6	0,7
Le prix est compétitif	76,1	19,9	2,0	2,0	0,0
Le produit présente des garanties d'hygiène & sécurité	70,8	22,5	3,8	2,5	0,4
Il est recommandé par une assoc. de consommateurs	37,1	37,1	13,4	12,3	0,2

Caractéristiques incitatives à l'achat en Italie

en %	Beaucoup	Assez	Un peu	Pas du tout	NSP
La marque vous inspire confiance	35,4	29,7	16,9	14,5	3,5
Le produit comporte un label de qualité	39,1	34,1	12,5	11,0	3,3
C'est un nouveau produit	11,9	30,5	32,1	20,9	4,6
Le fabricant soutient une cause humanitaire	25,3	35,4	18,9	13,4	7,0
Le produit a des garanties écologiques	38,7	31,2	18,2	7,0	4,8
Le produit est fabriqué dans votre région	24,8	23,3	21,5	25,3	5,1
Le produit est fabriqué dans votre pays	27,3	31,2	15,2	21,1	5,3
Le produit est fabriqué en Europe	11,4	27,7	26,4	28,6	5,9
Le produit est exotique	3,3	12,3	25,3	51,9	7,3
Le produit comporte une innovation technologique	15,4	30,8	22,0	23,5	8,4
Il existe un bon service après-vente	52,1	27,9	8,8	6,2	5,1
Le prix est compétitif	66,8	19,8	5,1	3,7	4,6
Le produit présente des garanties d'hygiène & sécurité	72,3	19,1	3,3	0,9	4,4
Il est recommandé par une assoc. de consommateurs	35,6	26,2	17,8	13,6	6,8

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999

Ce qui est jugé important dans l'acte d'achat

Somme des réponses "essentiel" et "important" pour chacun des groupes de

Vêtements, chaussures

en %	Allemagne	France	Roy.- Uni	Italie
de toucher le produit, le prendre en main	98,2	90,5	98,1	96,3
de voir le produit en volume	97,3	86,3	100,0	95,7
de recueillir des renseignement auprès d'un vendeur	90,2	65,9	89,8	88,2
d'essayer le produit	95,6	94,6	98,1	96,0
de discuter le prix, les conditions de paiement	88,4	52,2	90,7	83,2
de pouvoir repartir immédiatement avec le produit	96,0	89,7	95,4	92,5
d'avoir le plus grand choix possible	99,1	94,1	98,1	94,7
que cela prenne le moins de temps possible	87,6	76,2	94,4	86,3
que cela nécessite le moins de déplacements possible	56,7	74,0	90,7	84,5

Bijoux, montres

en %	Allemagne	France	Roy.- Uni	Italie
de toucher le produit, le prendre en main	92,0	85,1	86,5	93,5
de voir le produit en volume	95,8	86,8	91,3	95,2
de recueillir des renseignement auprès d'un vendeur	94,2	83,2	89,9	93,1
d'essayer le produit	91,6	82,3	91,8	94,8
de discuter le prix, les conditions de paiement	91,3	70,5	88,4	87,0
de pouvoir repartir immédiatement avec le produit	94,4	81,7	88,4	90,9
d'avoir le plus grand choix possible	97,6	90,6	90,3	95,7
que cela prenne le moins de temps possible	79,8	67,1	87,4	87,9
que cela nécessite le moins de déplacements possible	56,0	67,6	85,5	85,3

Meubles

en %	Allemagne	France	Roy.- Uni	Italie
de toucher le produit, le prendre en main	92,7	82,6	91,8	92,9
de voir le produit en volume	98,7	93,2	94,7	96,4
de recueillir des renseignement auprès d'un vendeur	95,6	83,7	91,8	95,0
d'essayer le produit	92,7	72,2	94,7	84,3
de discuter le prix, les conditions de paiement	96,0	80,9	93,7	90,7
de pouvoir repartir immédiatement avec le produit	72,2	60,3	88,7	90,4
d'avoir le plus grand choix possible	98,2	92,2	95,9	93,6
que cela prenne le moins de temps possible	77,1	70,0	91,2	88,6
que cela nécessite le moins de déplacements possible	55,8	74,1	91,2	88,6

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Ce qui est jugé important dans l'acte d'achat

Somme des réponses "essentiel" et "important" pour chacun des groupes de

Electronique, équipement ménager, photo

en %	Allemagne	France	Roy.- Uni	Italie
de toucher le produit, le prendre en main	87,8	78,9	87,6	90,0
de voir le produit en volume	94,7	87,5	91,8	95,8
de recueillir des renseignement auprès d'un vendeur	97,1	90,4	92,6	96,3
d'essayer le produit	92,7	80,7	93,2	90,5
de discuter le prix, les conditions de paiement	94,9	75,2	93,5	89,5
de pouvoir repartir immédiatement avec le produit	91,1	72,8	92,4	92,6
d'avoir le plus grand choix possible	98,0	90,7	95,6	95,8
que cela prenne le moins de temps possible	82,0	71,6	90,6	89,5
que cela nécessite le moins de déplacements possible	58,4	73,1	90,0	90,5

Articles de sport, bricolage, musique

en %	Allemagne	France	Roy.- Uni	Italie
de toucher le produit, le prendre en main	91,8	79,4	88,0	92,6
de voir le produit en volume	94,2	82,5	90,9	93,4
de recueillir des renseignement auprès d'un vendeur	93,8	86,4	87,1	88,2
d'essayer le produit	90,7	80,9	92,5	91,2
de discuter le prix, les conditions de paiement	88,9	68,6	90,0	80,1
de pouvoir repartir immédiatement avec le produit	94,0	78,0	91,7	89,7
d'avoir le plus grand choix possible	98,7	89,3	93,8	93,4
que cela prenne le moins de temps possible	79,3	70,3	89,6	86,8
que cela nécessite le moins de déplacements possible	58,0	72,8	89,6	83,8

Livres, disques

en %	Allemagne	France	Roy.- Uni	Italie
de toucher le produit, le prendre en main	70,9	43,6	74,4	83,1
de voir le produit en volume	70,0	46,6	69,8	81,5
de recueillir des renseignement auprès d'un vendeur	75,3	53,2	69,8	80,9
d'essayer le produit	80,2	55,0	71,3	70,8
de discuter le prix, les conditions de paiement	71,8	37,5	78,3	67,4
de pouvoir repartir immédiatement avec le produit	95,6	81,0	92,2	91,0
d'avoir le plus grand choix possible	97,8	90,1	95,3	93,8
que cela prenne le moins de temps possible	76,4	67,6	89,9	87,1
que cela nécessite le moins de déplacements possible	59,8	71,2	86,0	85,4

(Enquête CRÉDOC - DiGITIP, 1999)

Dans les prochaines années, pensez-vous faire plus de choses avec Internet

(en %)	Allemagne	France	Roy.-Uni	Italie
Oui	61,3	49,7	62,7	44,0
Non	32,4	50,3	33,5	56,0
Nsp	6,3	0,0	3,8	0,0

Qu'imaginez-vous faire personnellement avec Internet ?

(en %)	Allemagne	France	Roy.-Uni	Italie
Acheter, commander	89,8	38,7	48,9	30,8
Vous informer sur les produits	90,4	59,2	46,2	42,0
Réserver des spectacles, des vacances	85,6	50,0	38,4	36,0
Communiquer	90,7	58,1	53,1	40,2
Vous informer (actualités, trafic routier, météo...)	88,2	53,4	49,6	48,4
Apprendre, vous cultiver	83,8	63,0	46,7	38,9
Vous divertir, jouer	81,8	37,5	32,8	28,4
Travailler à domicile	89,1	31,3	34,4	29,5
Gérer votre budget, vos opérations bancaires	81,3	39,9	31,3	32,7

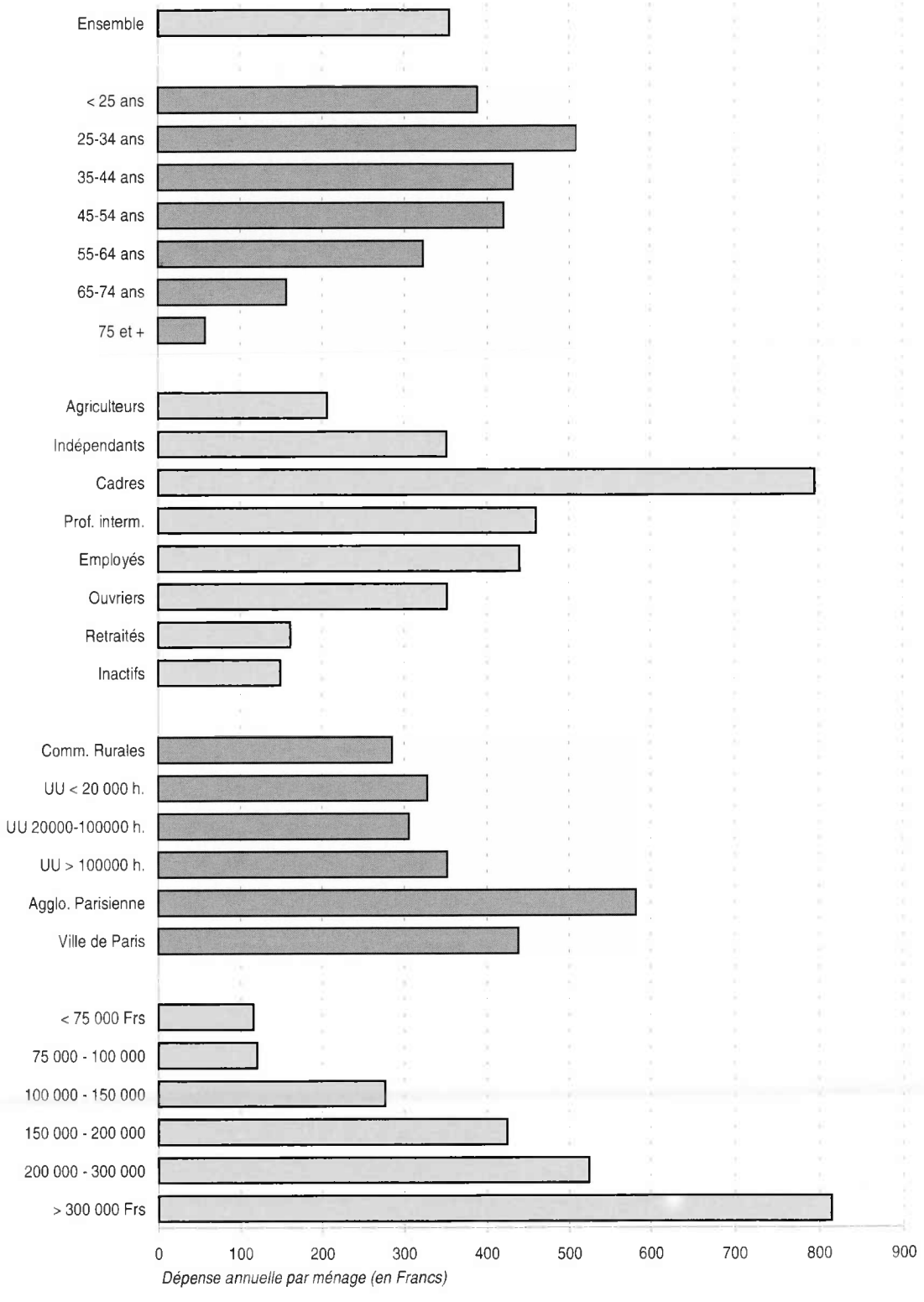
(Enquête CRÉDOC - DIGITIP, 1999)

ANNEXE 3 : GRAPHIQUES SECTORIELS

Photographie – Articles de sport – Chaussure
Électroménager – Bricolage – Électronique grand public

Développement et tirage photo

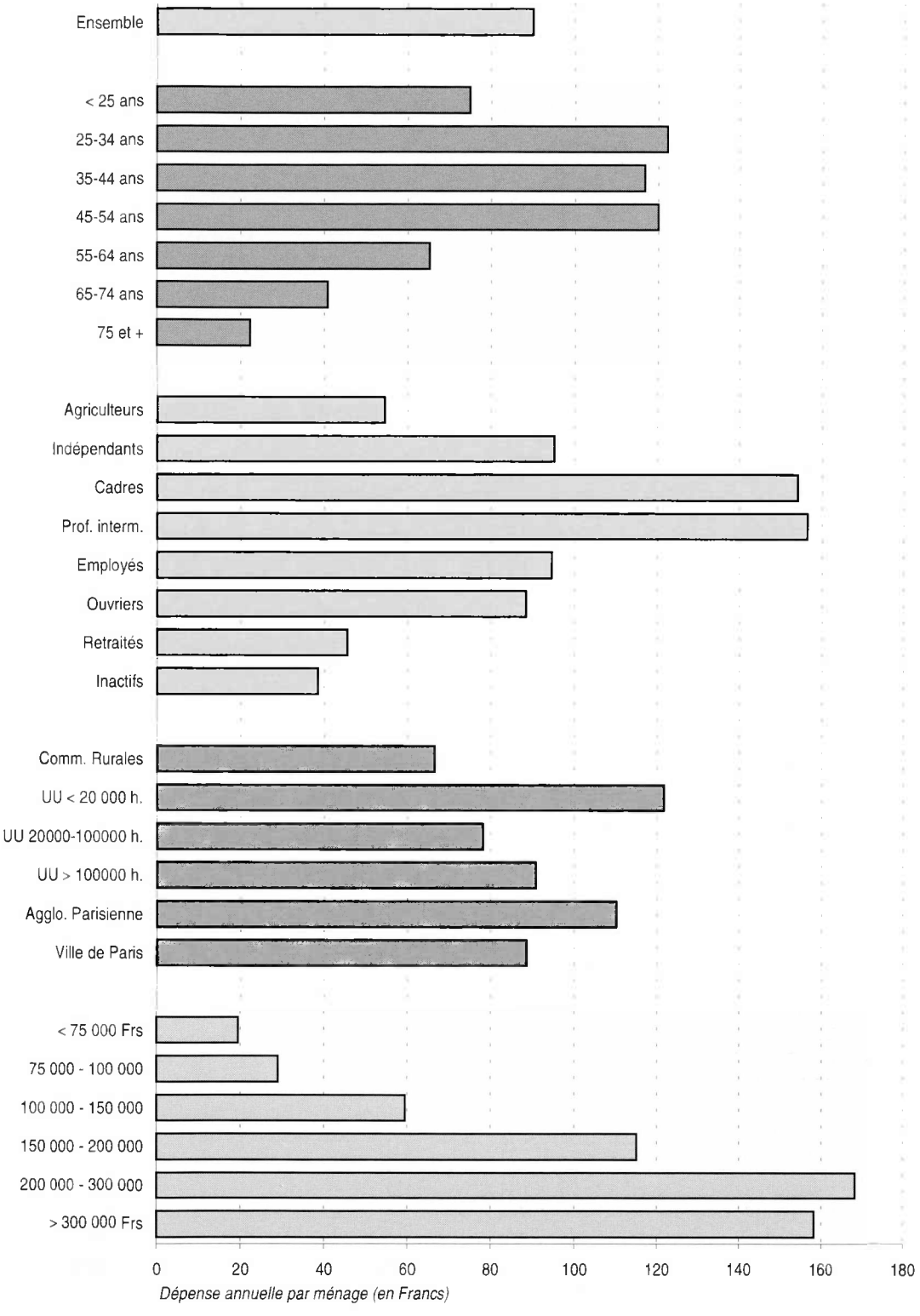
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Films et pellicules

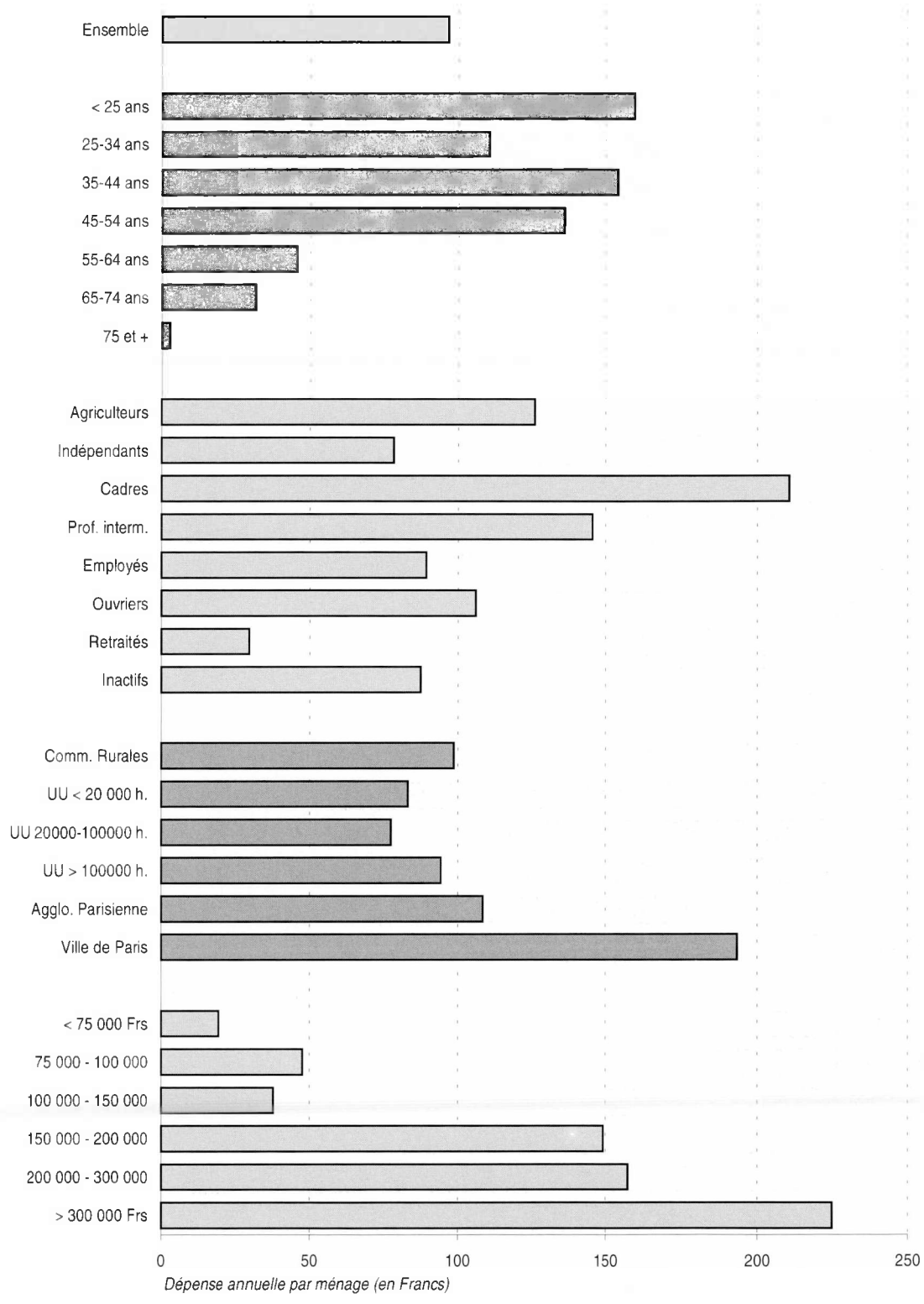
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Appareils photo (neufs)

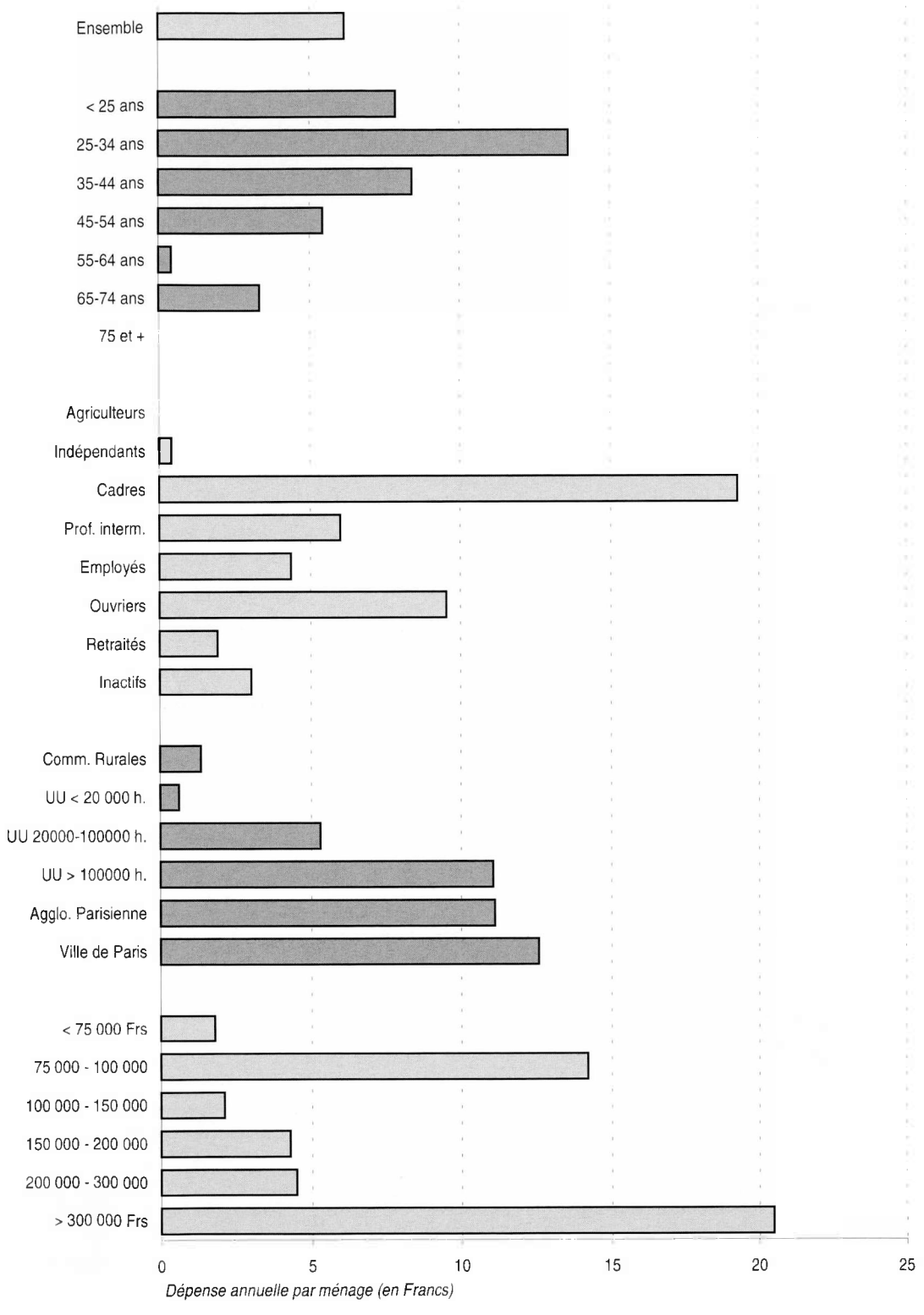
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Appareils photo (occasion)

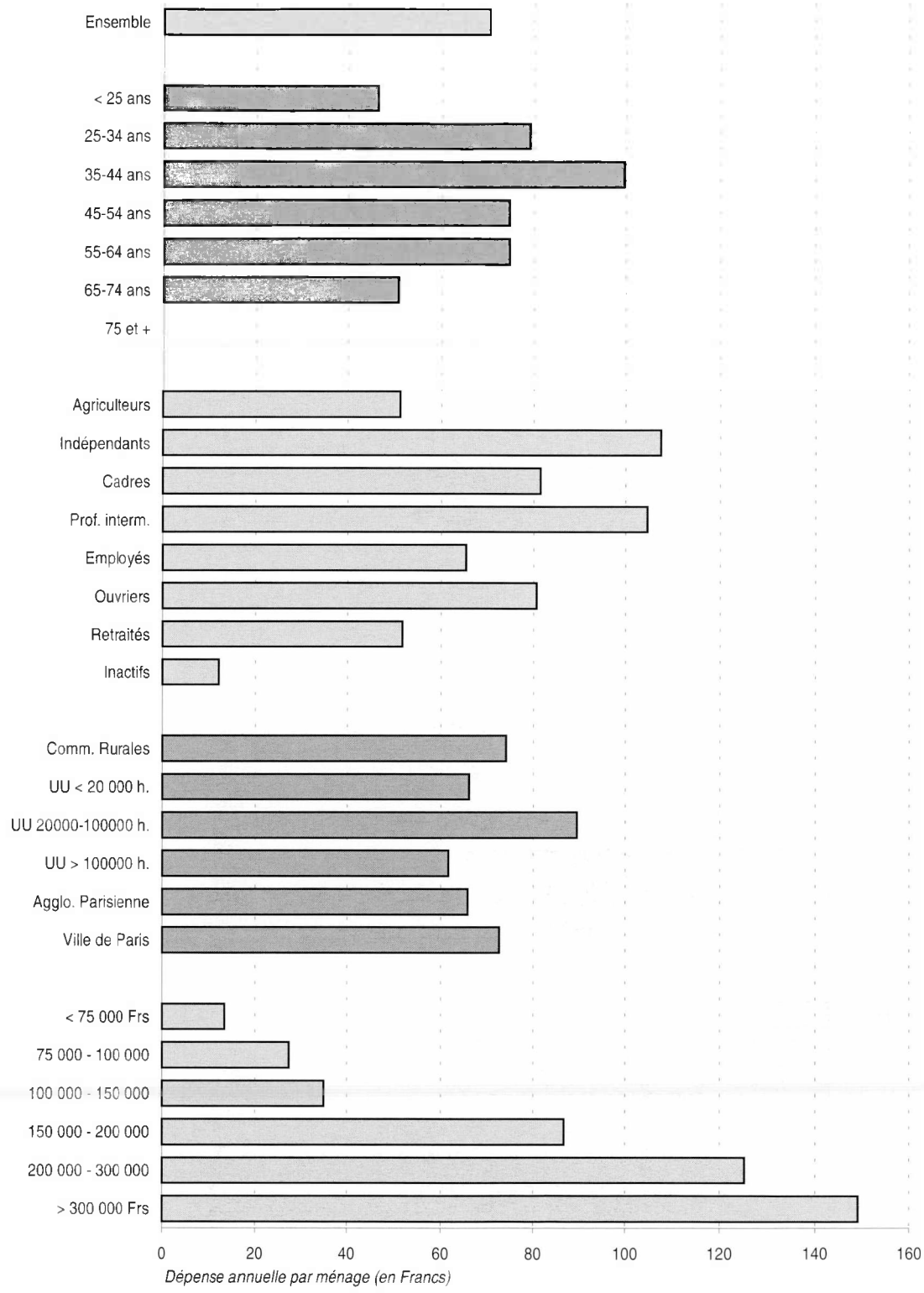
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Camescopes

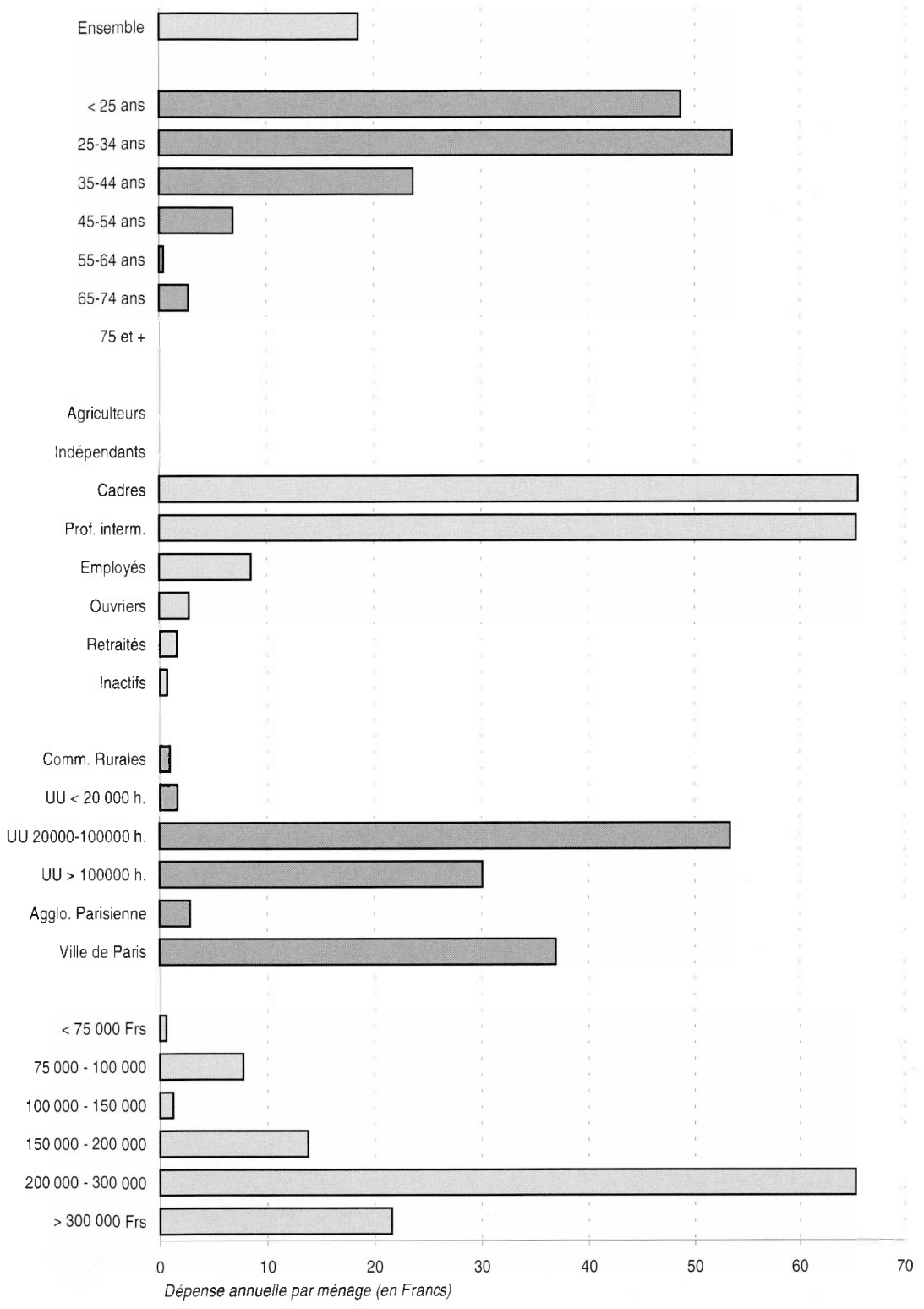
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Accessoires photo (filtres...)

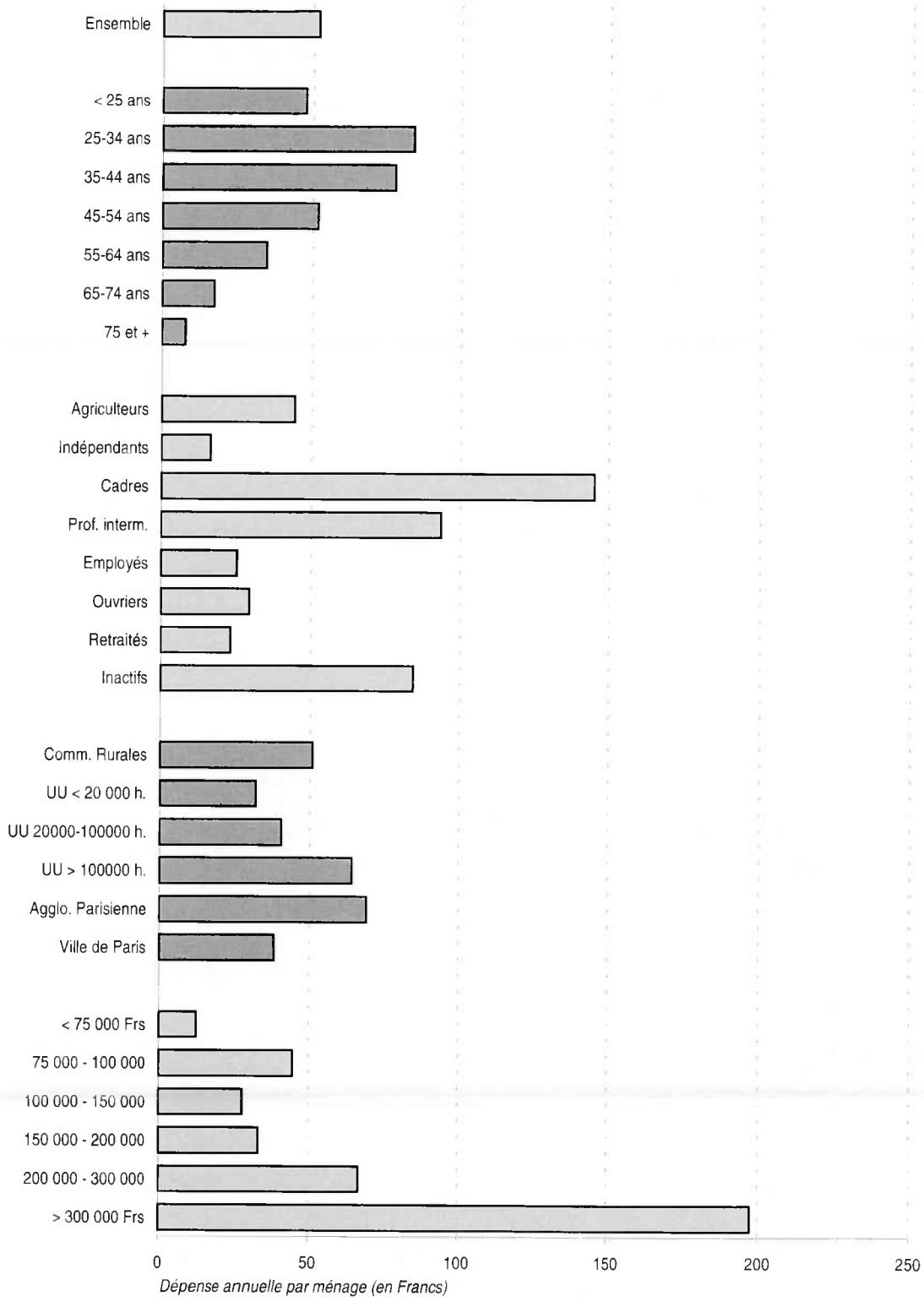
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Equipements de sport de balle ou d'équipe

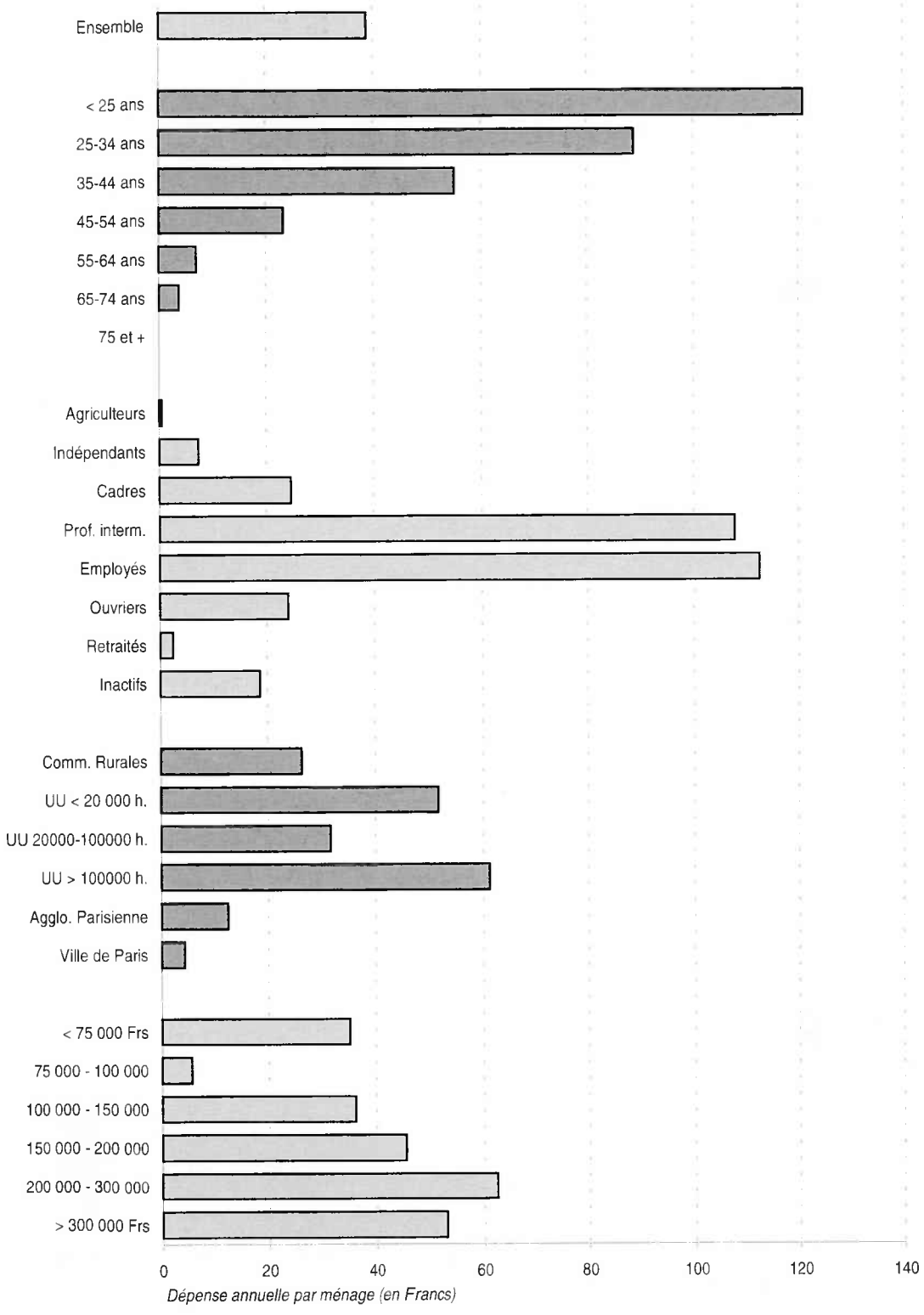
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Équipements de sports d'hiver

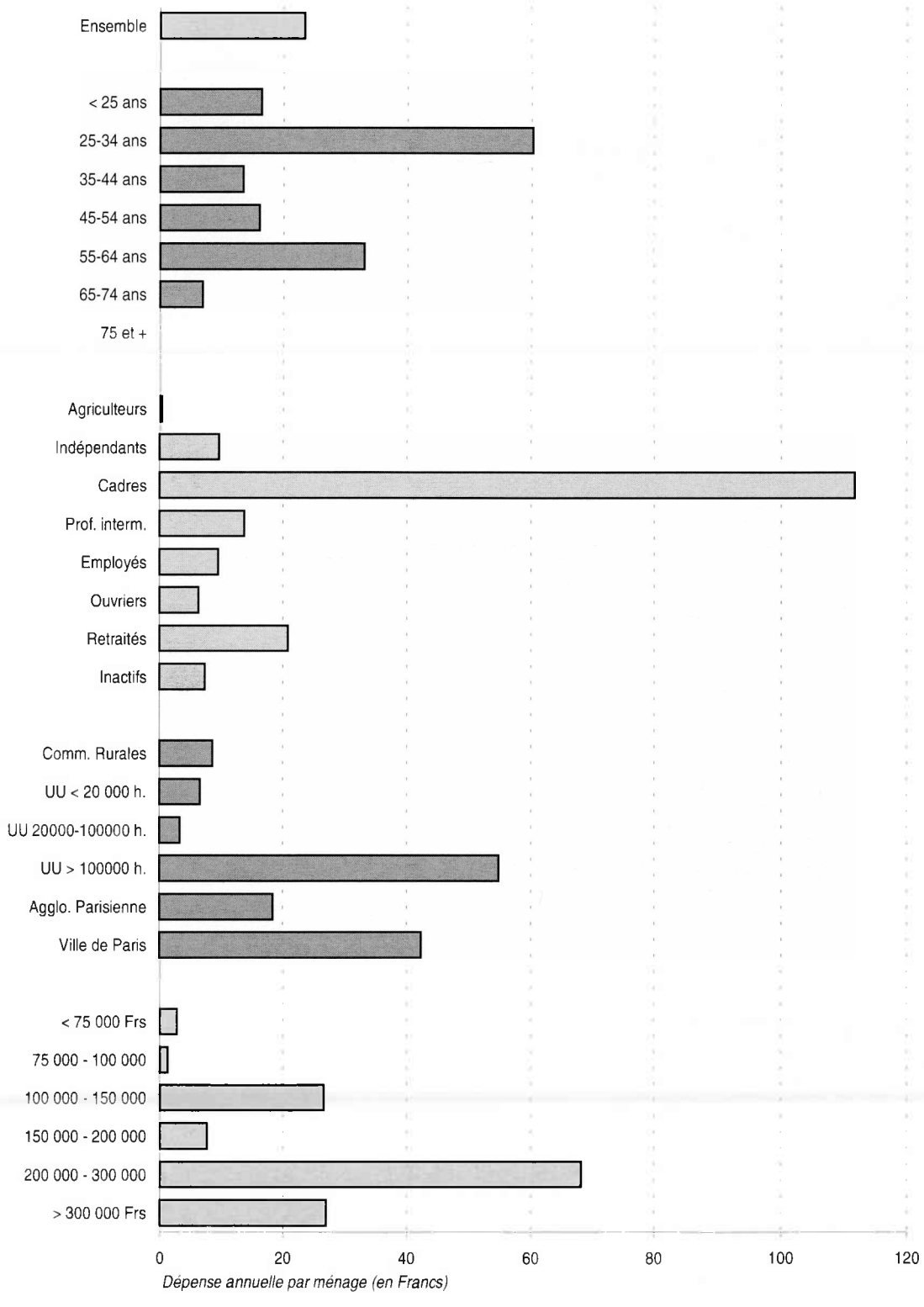
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Équipements de sports nautiques

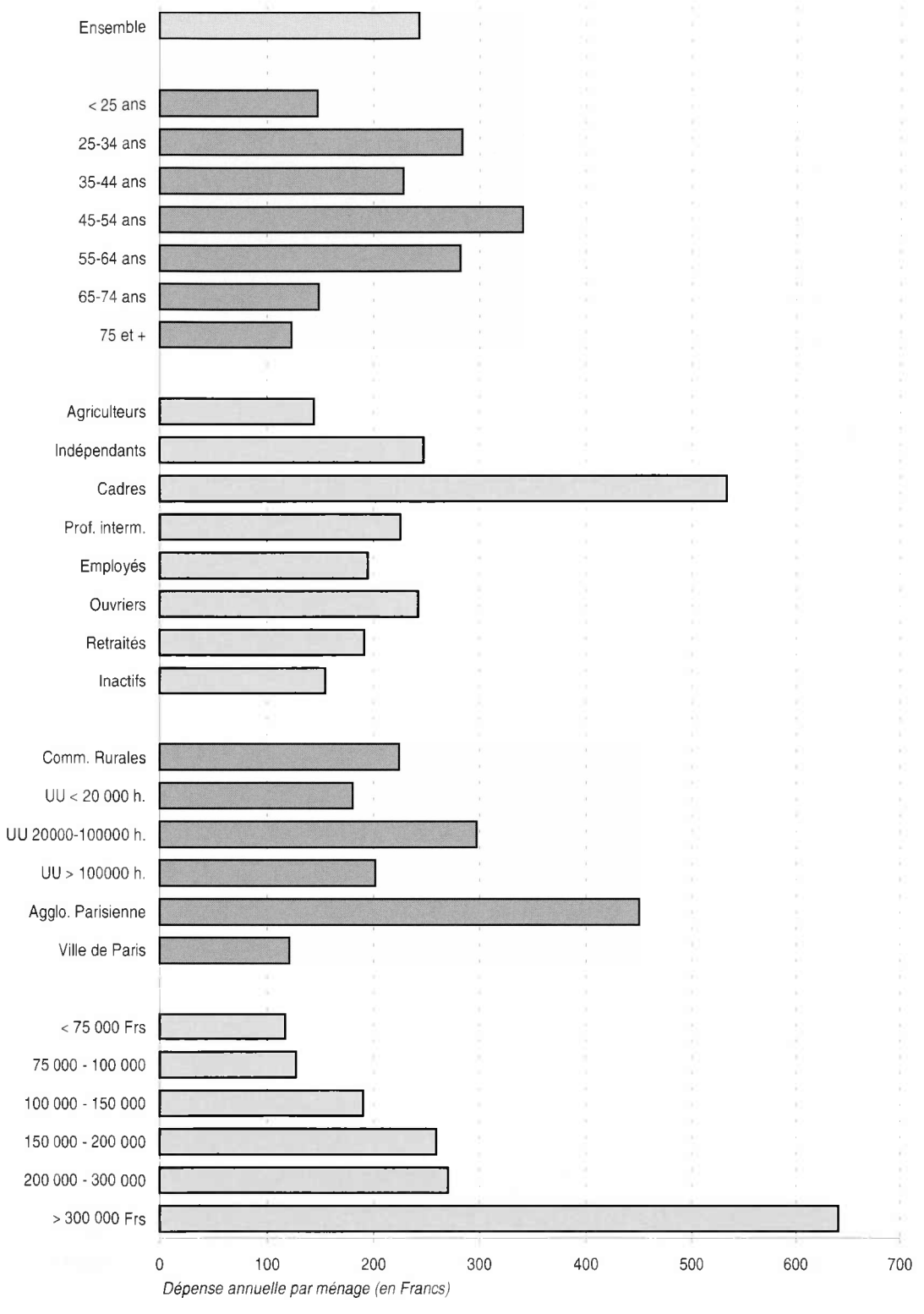
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Chaussures de ville pour hommes

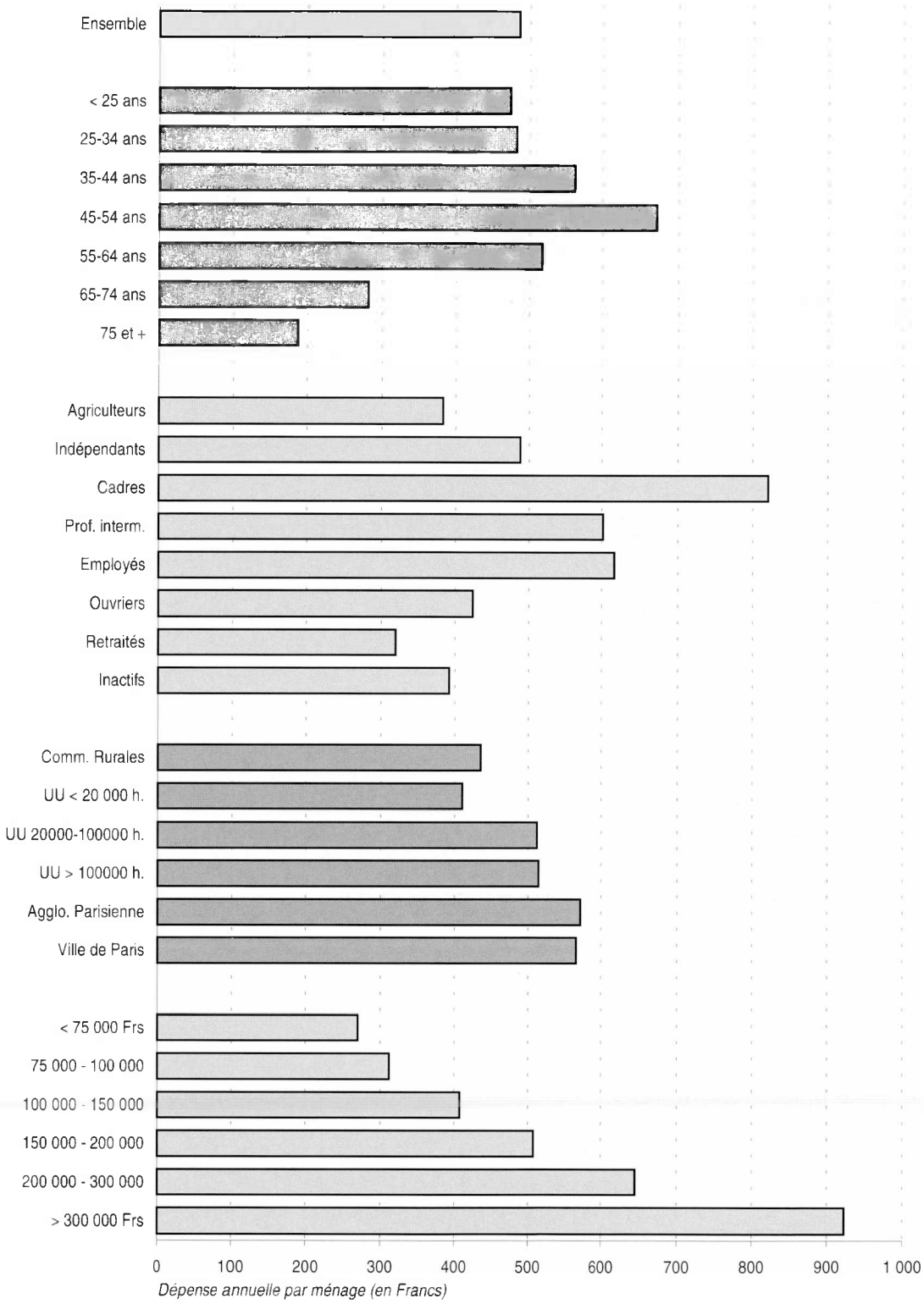
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Chaussures de ville pour femmes

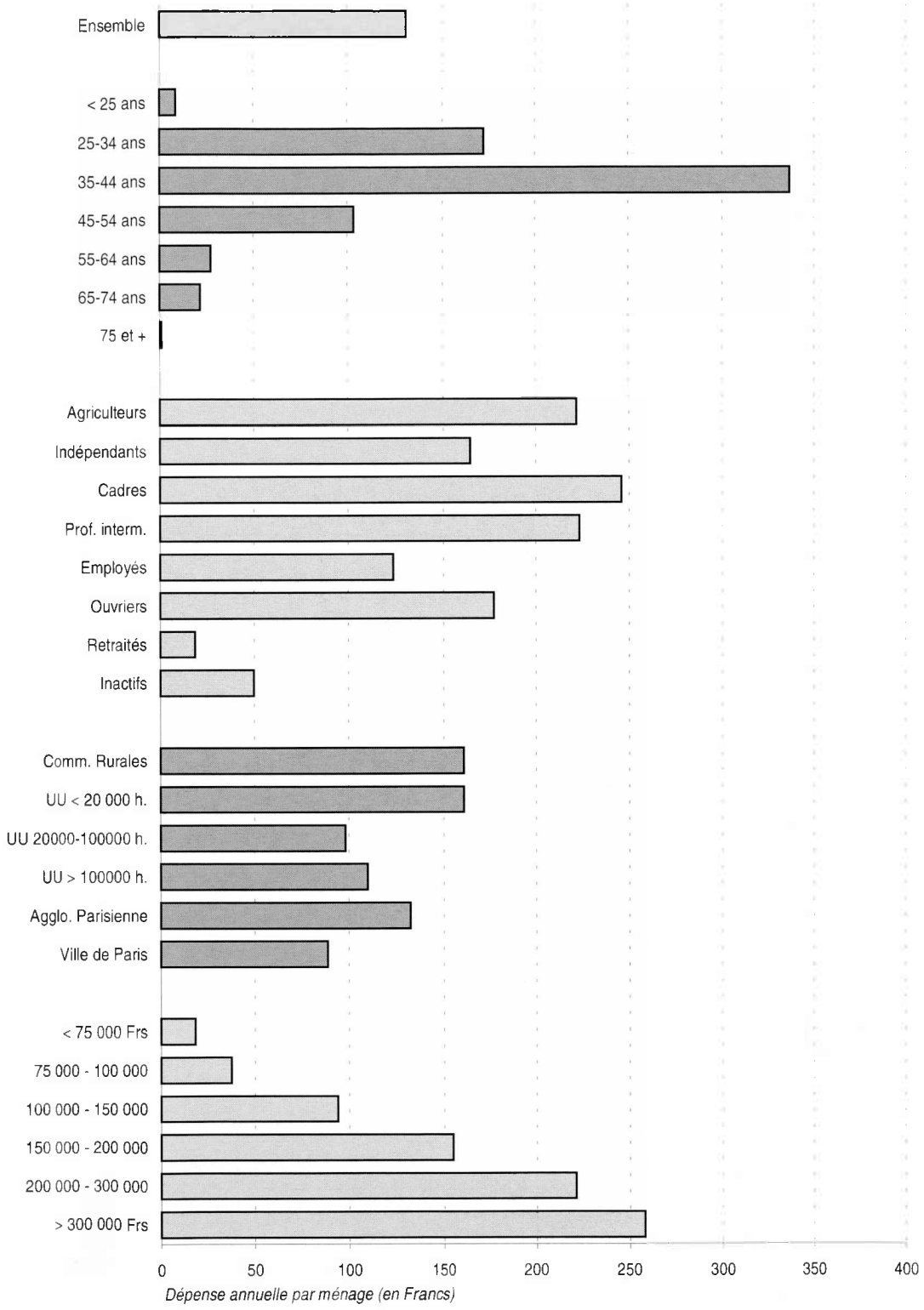
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Chaussures de ville pour enfants

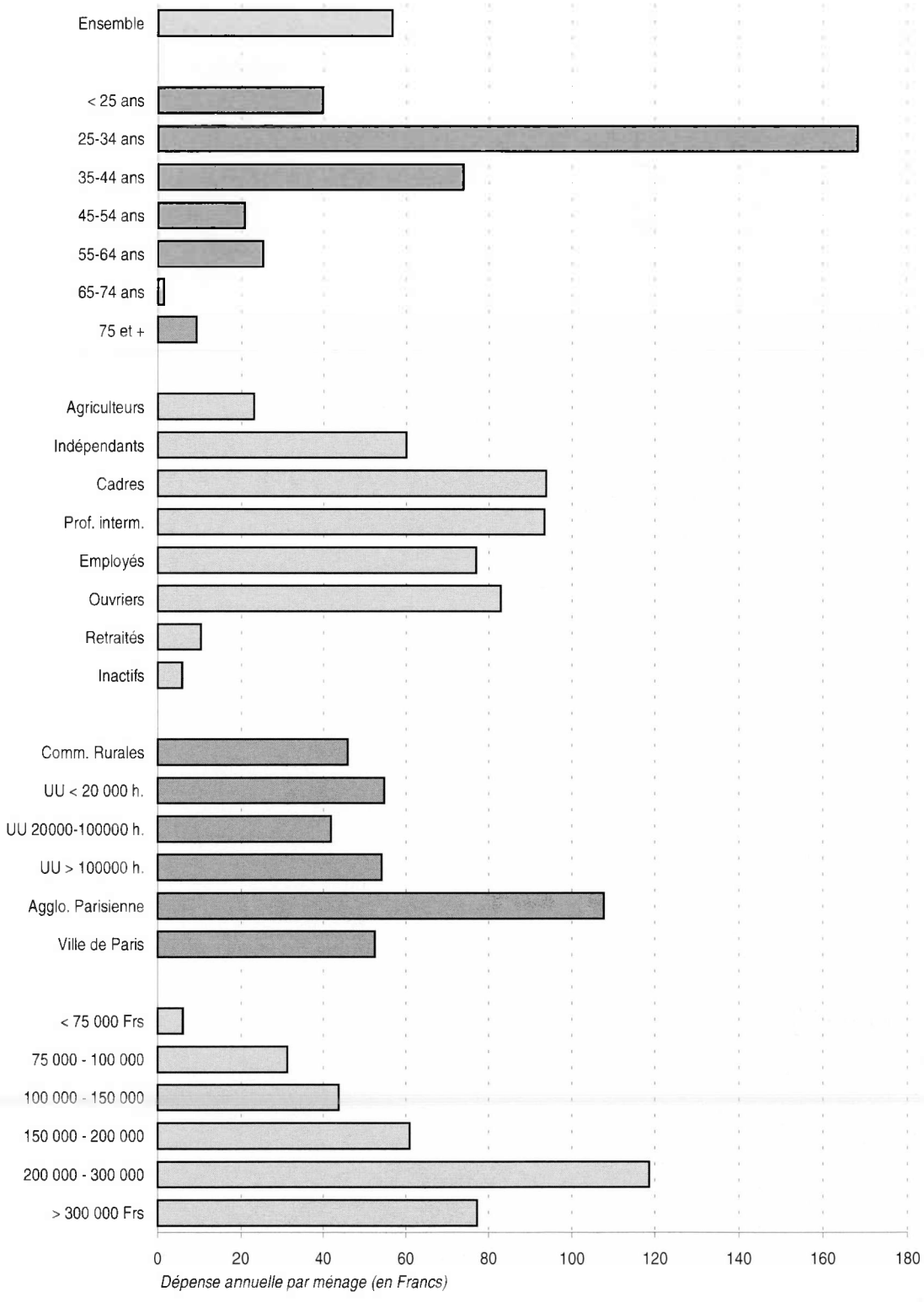
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Chaussures pour bébés

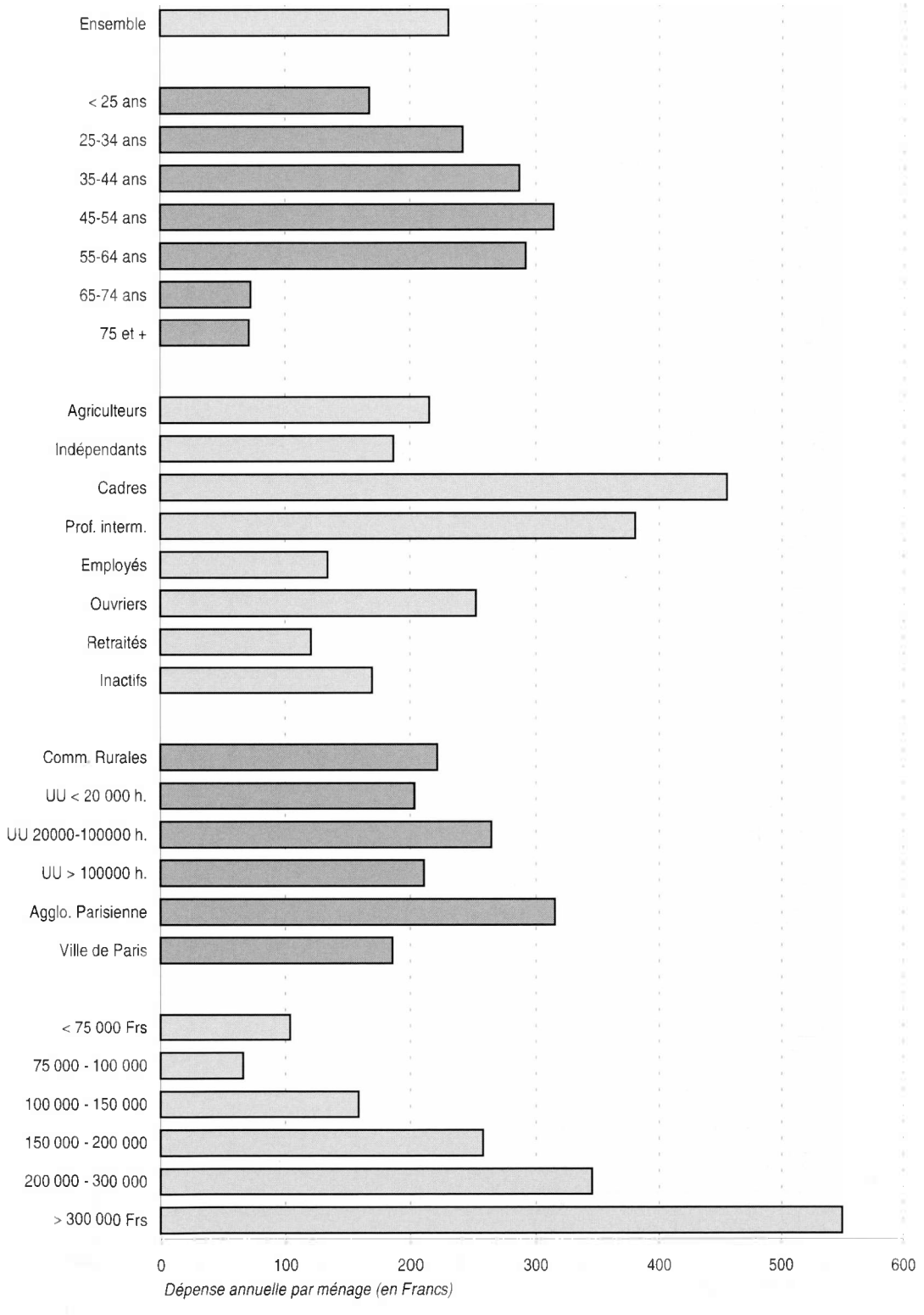
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Chaussures de sport pour hommes

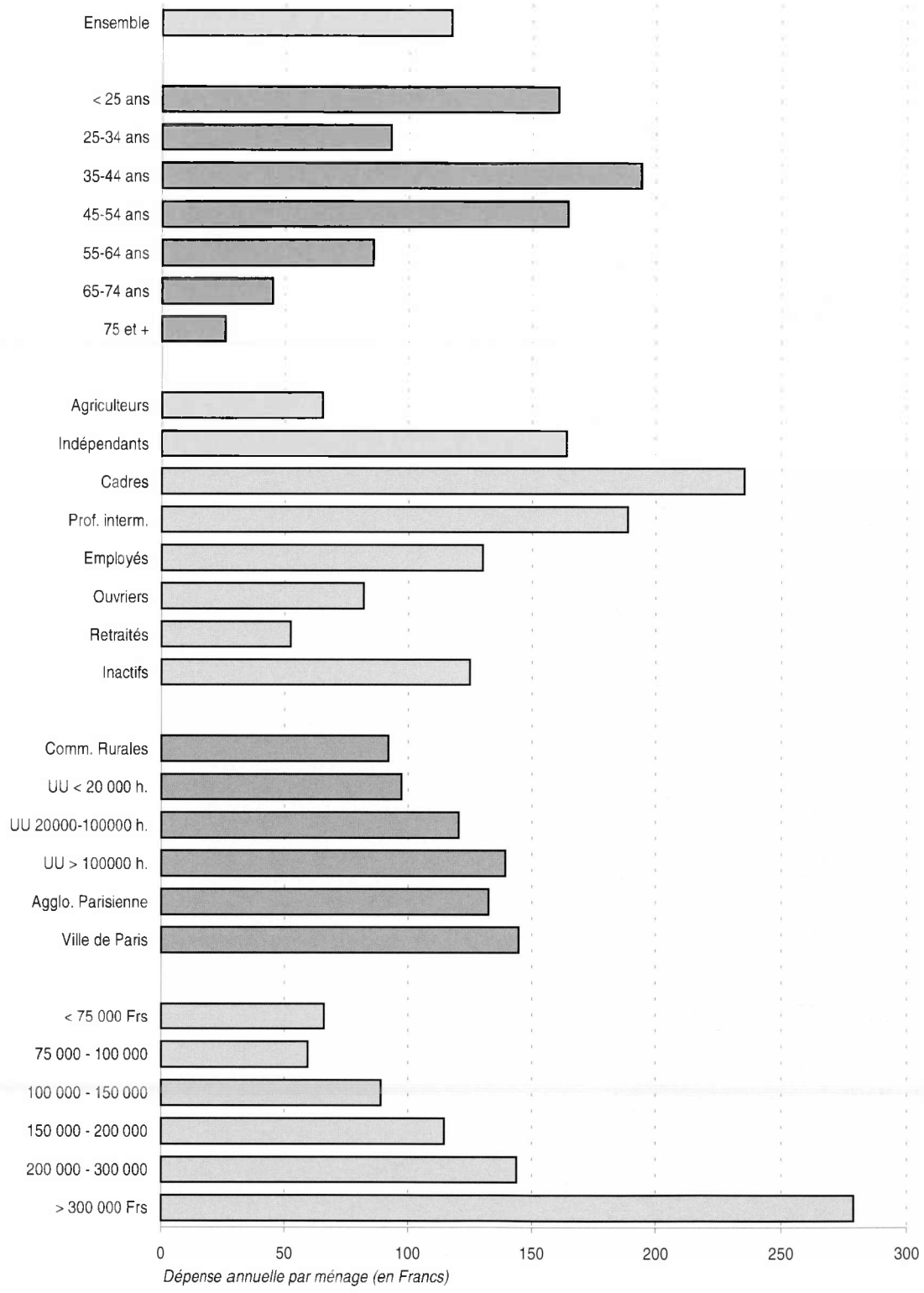
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Chaussures de sport pour femmes

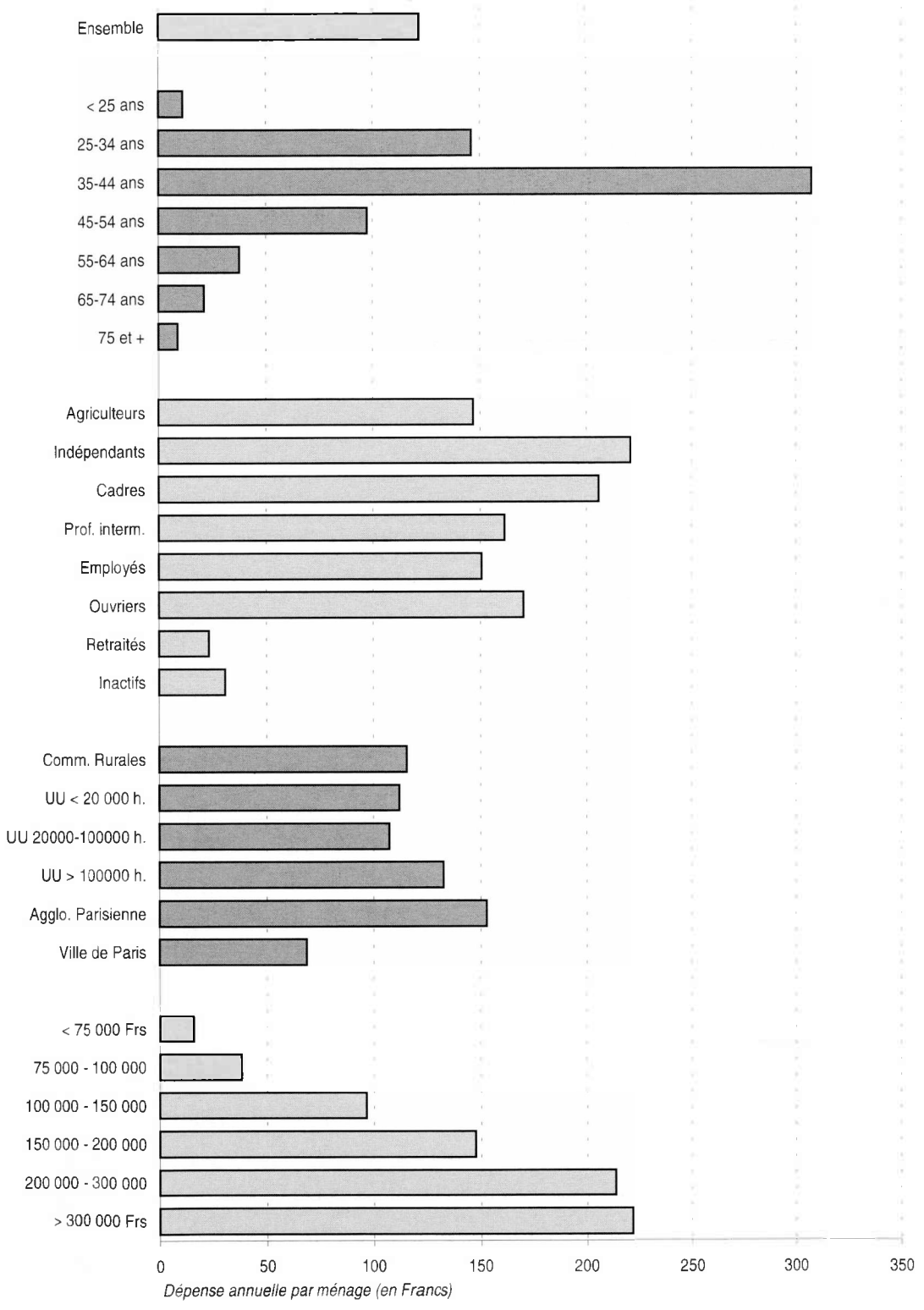
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Chaussures de sport pour enfants

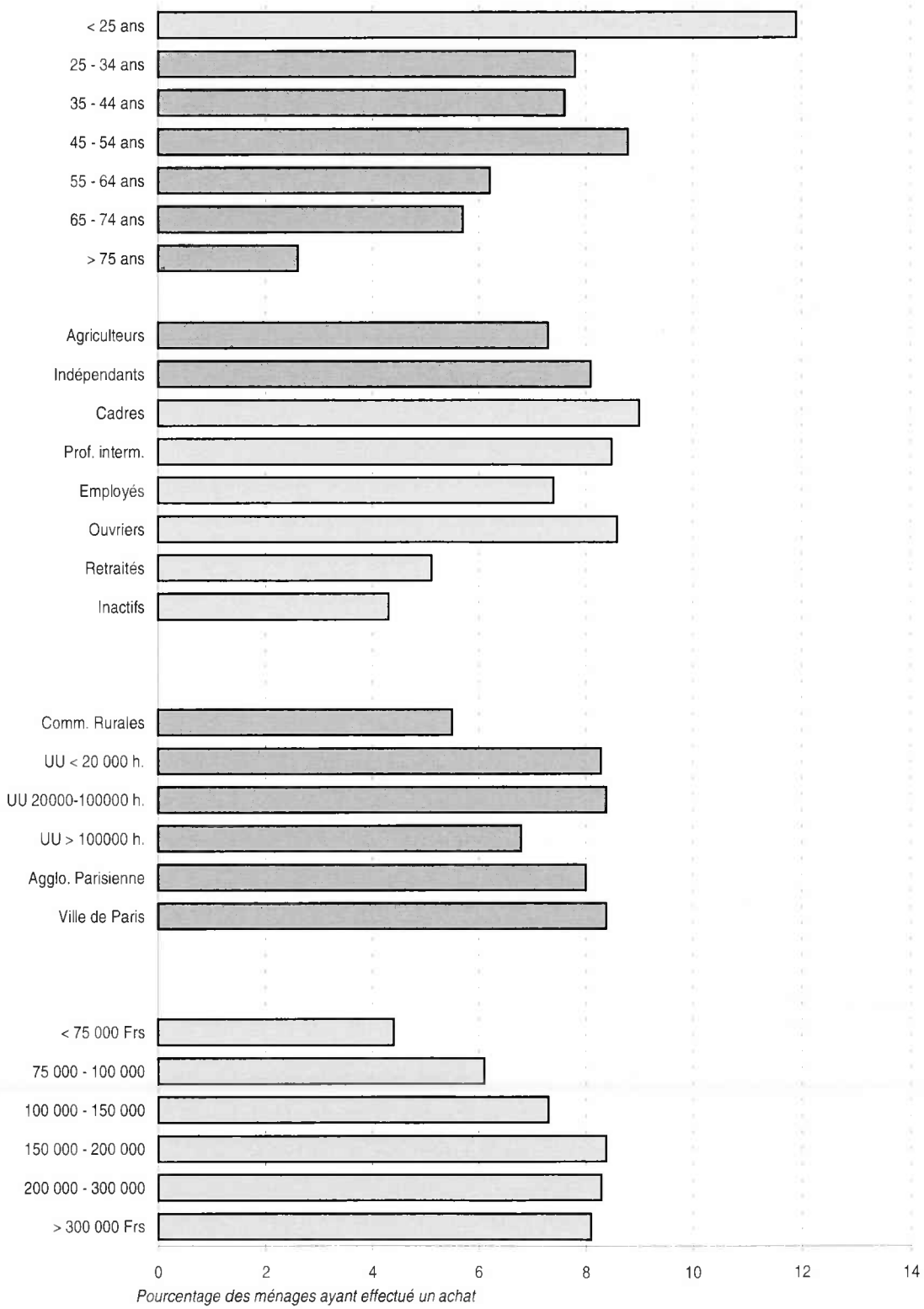
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Achat de lave-linge neuf

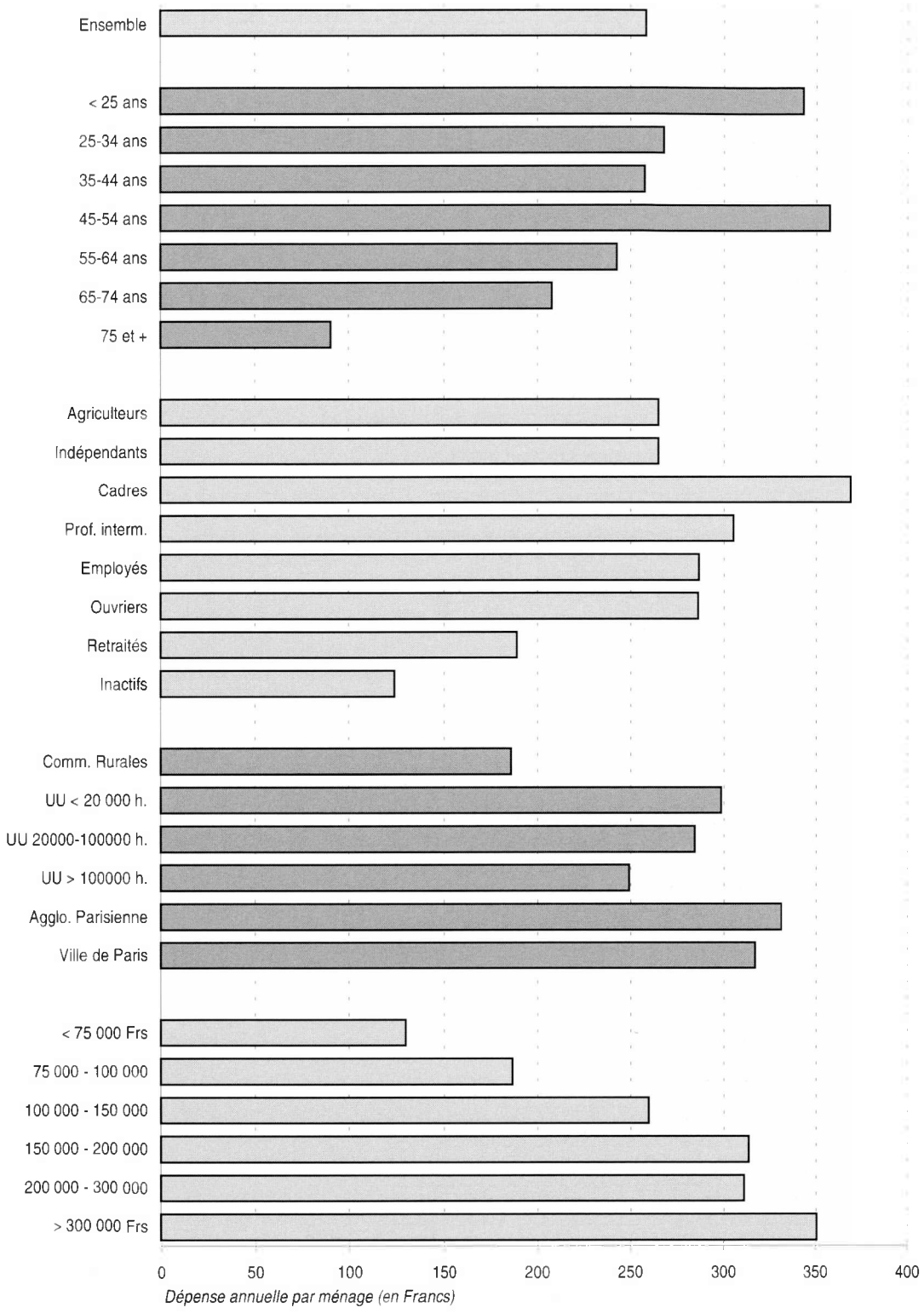
Pourcentage des ménages ayant acheté selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Lave-linge neuf

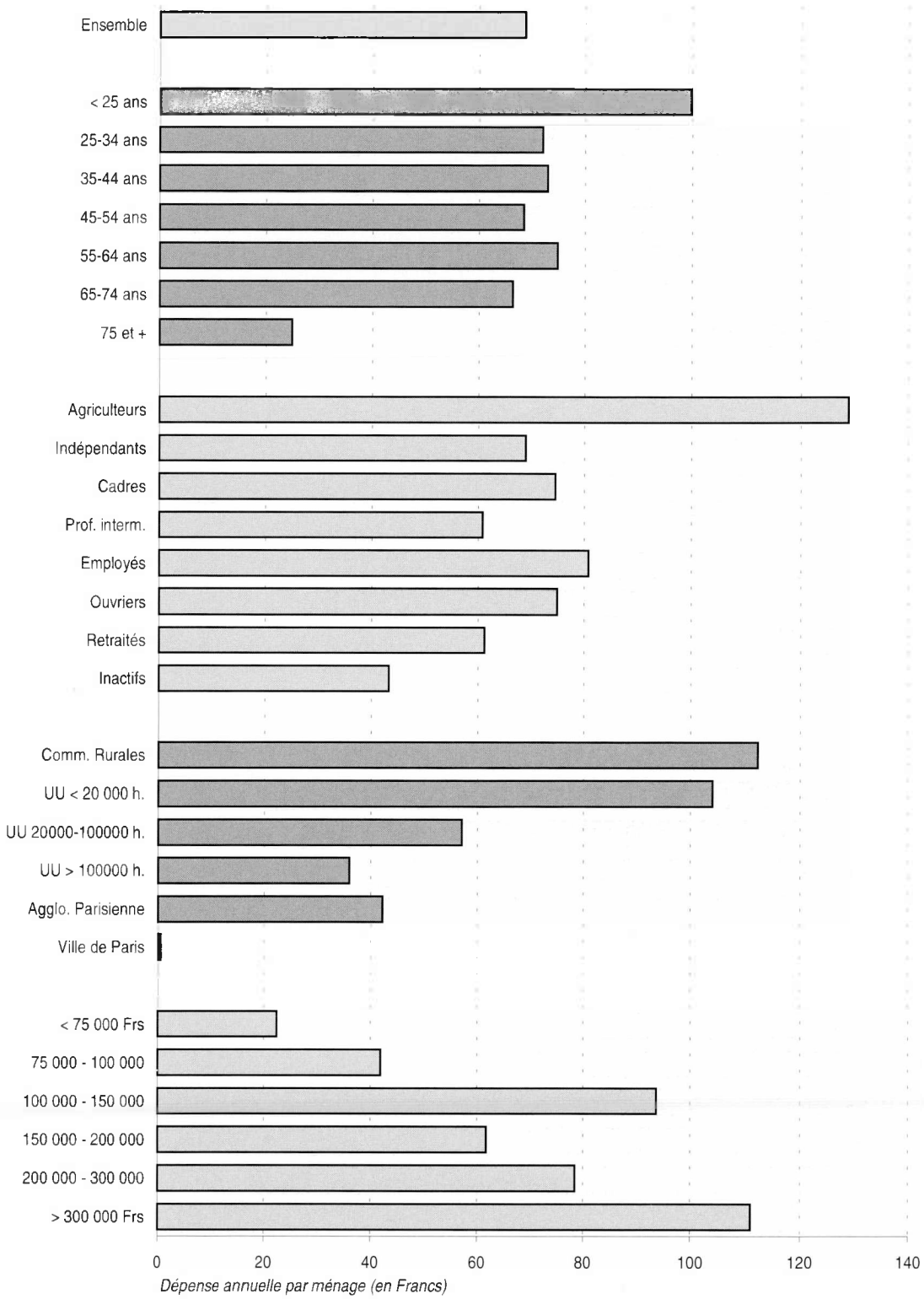
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Congélateur indépendant neuf

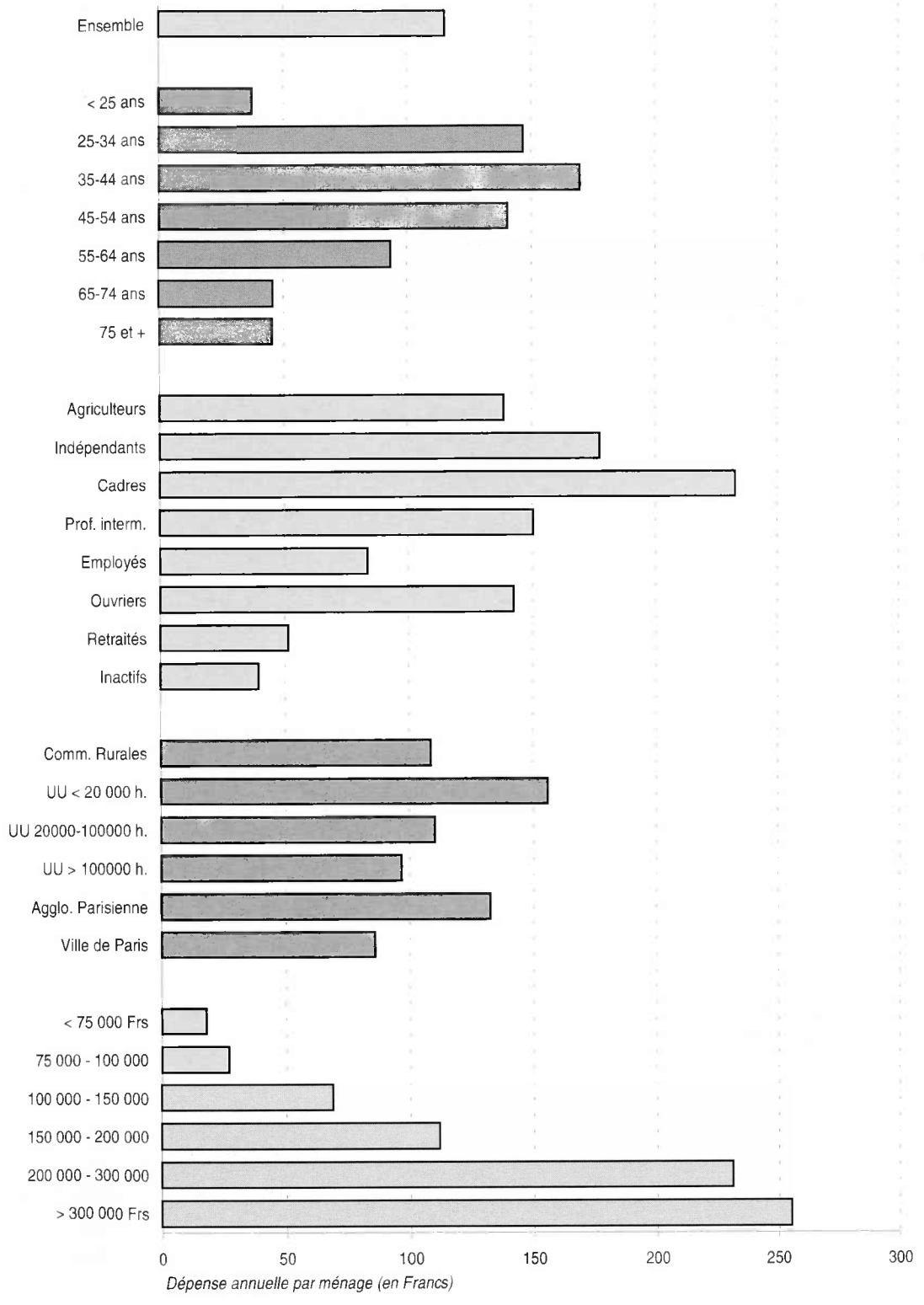
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Lave-vaisselle neuf

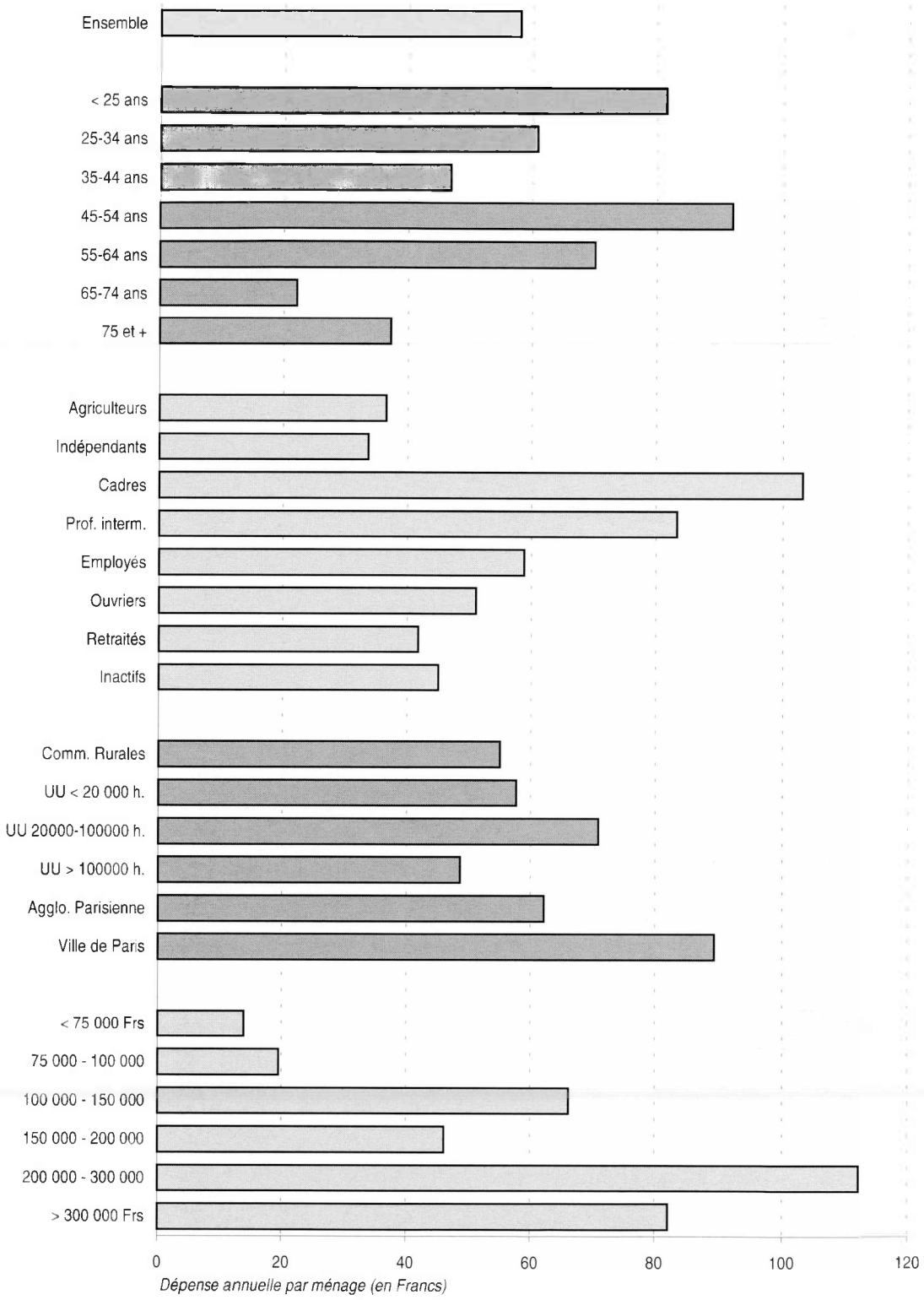
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Four à micro-ondes neuf

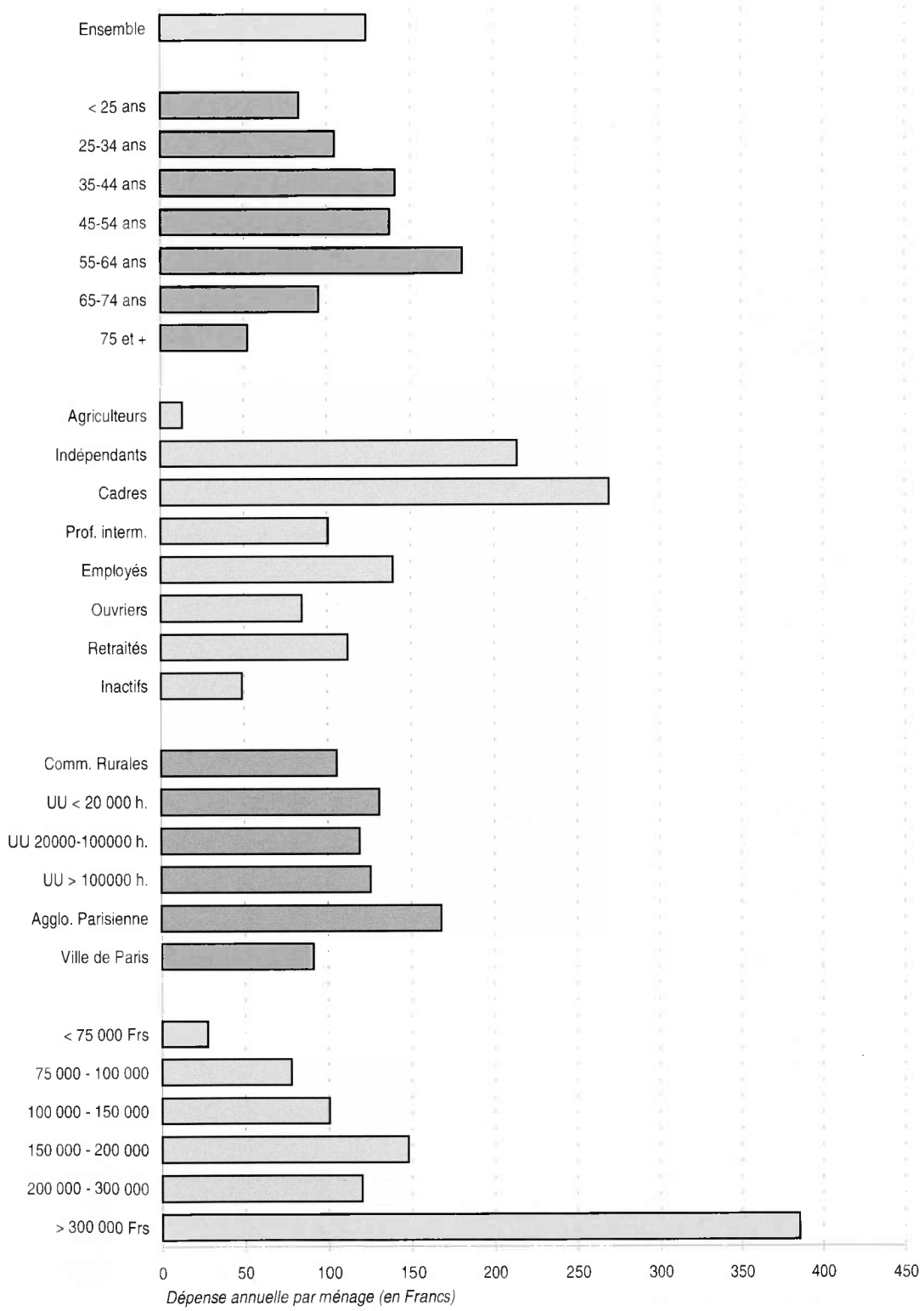
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Petit électro-ménager

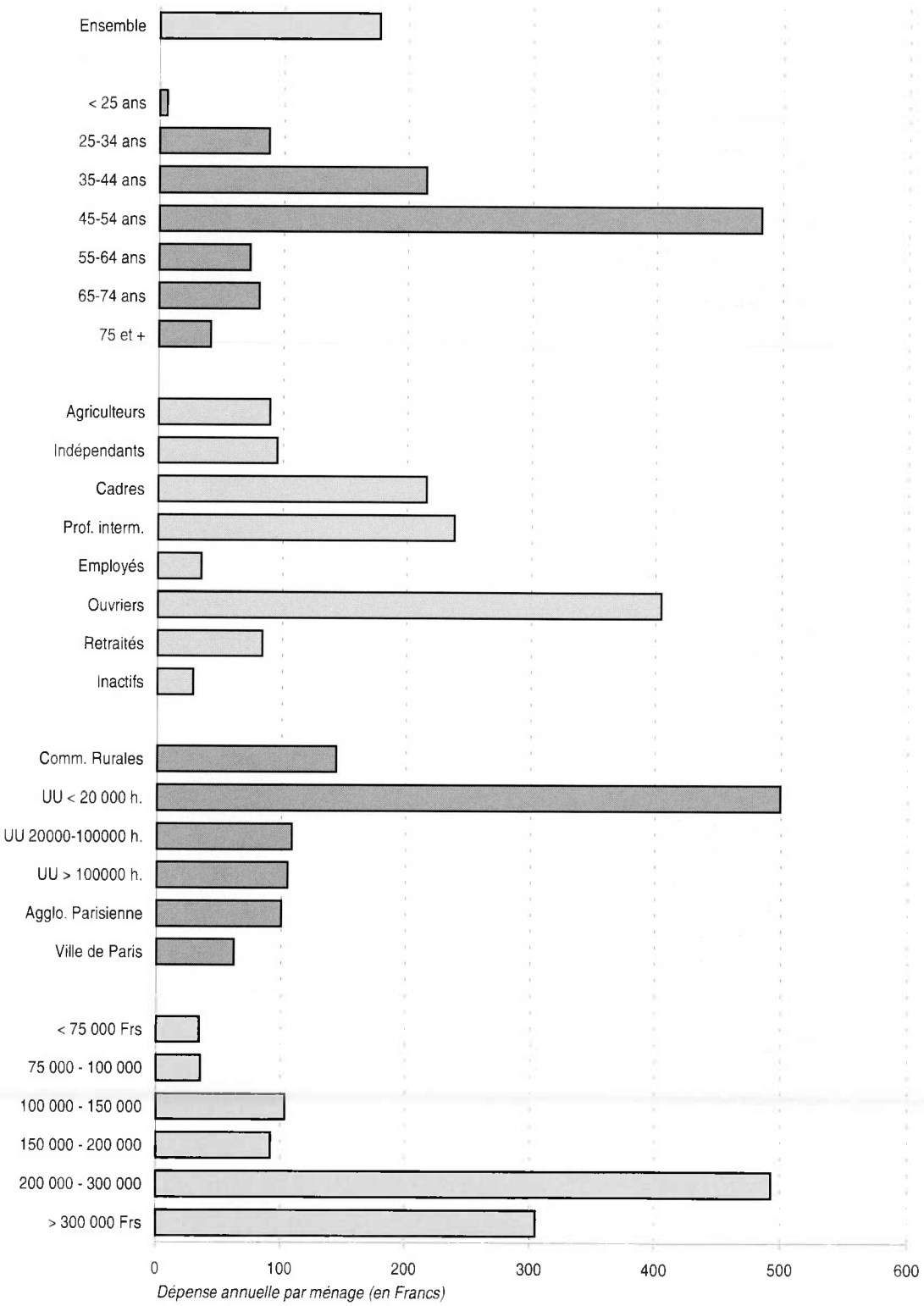
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Bricolage gros outillage

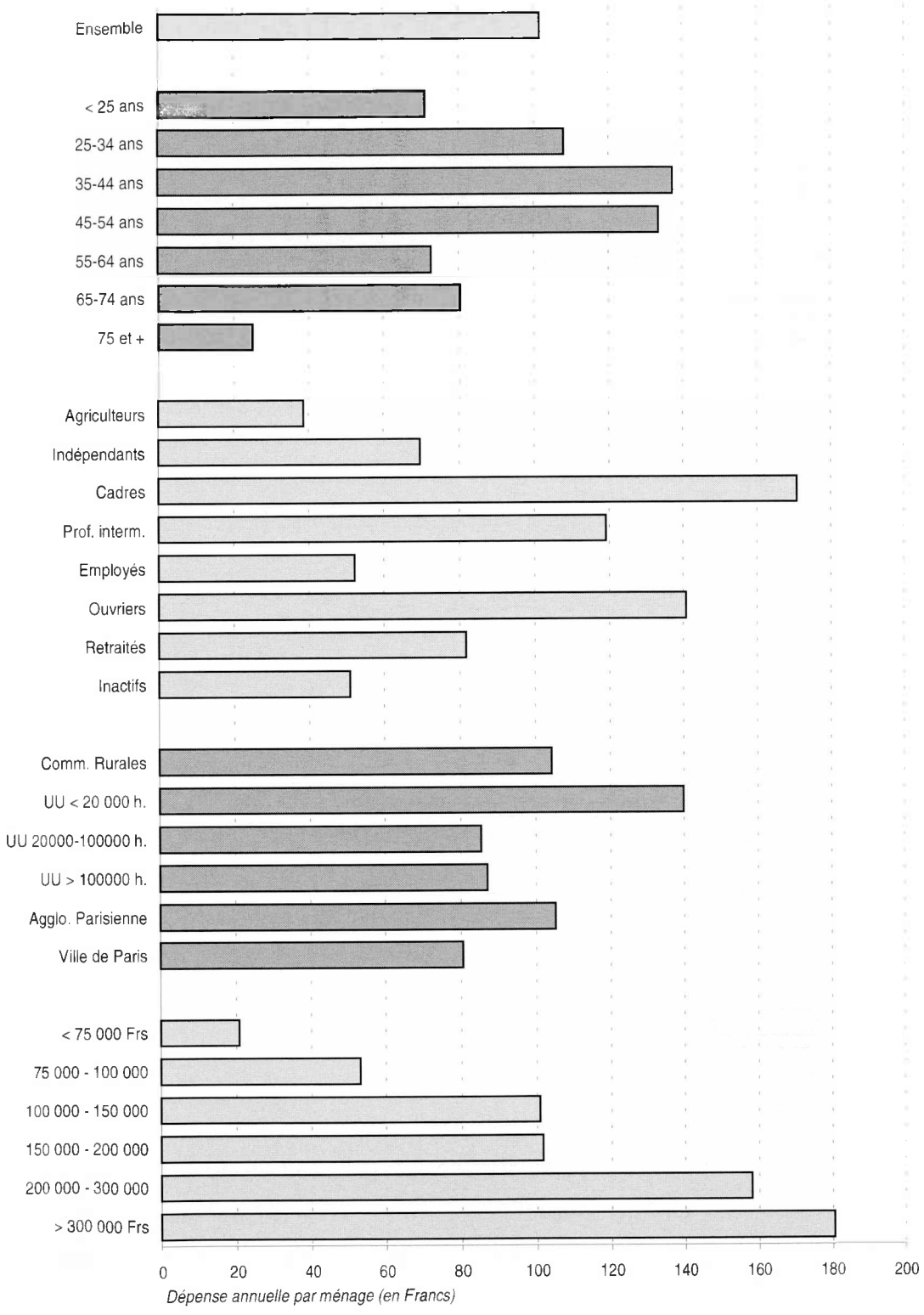
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Petit outillage à main

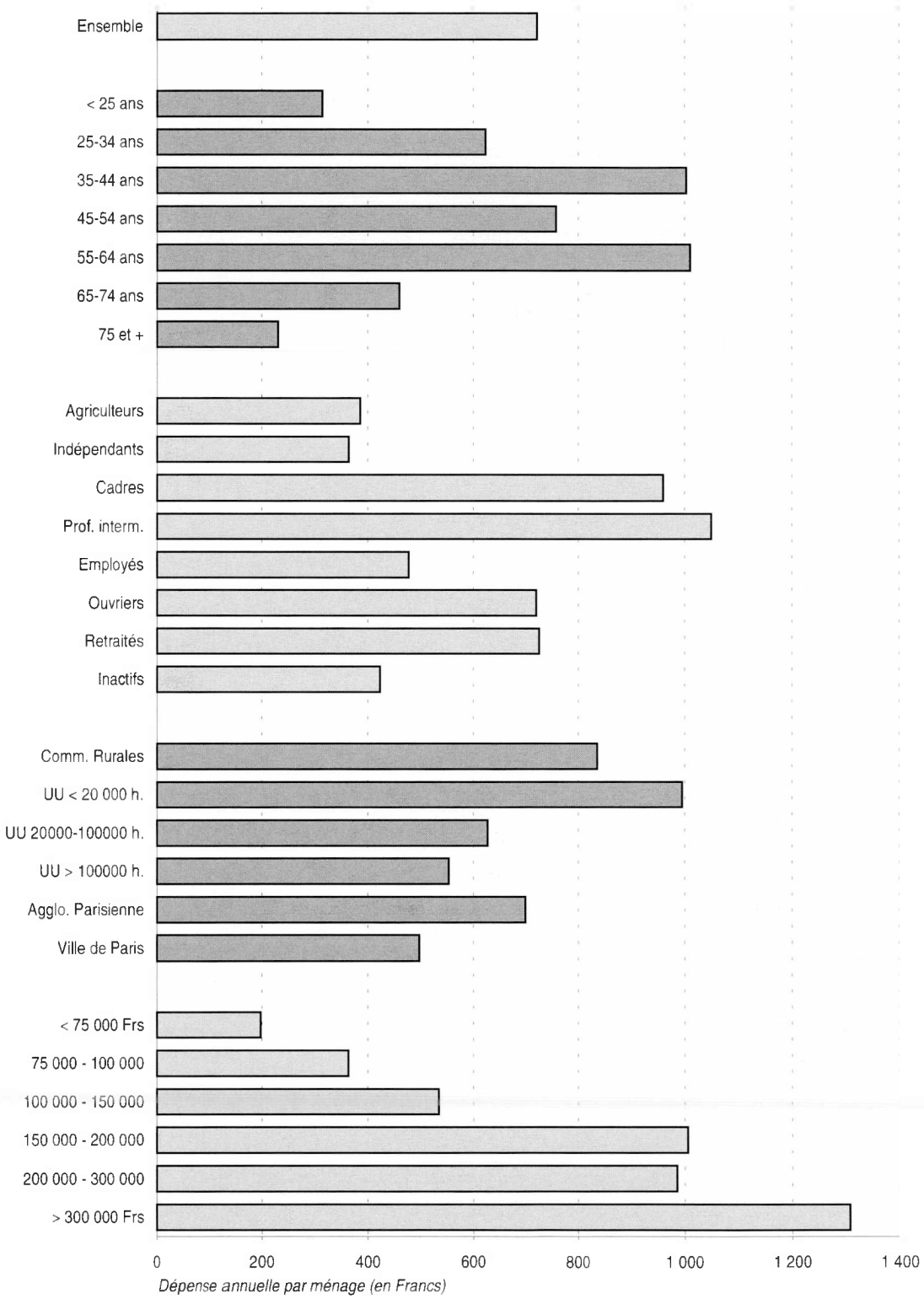
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Divers quincaillerie

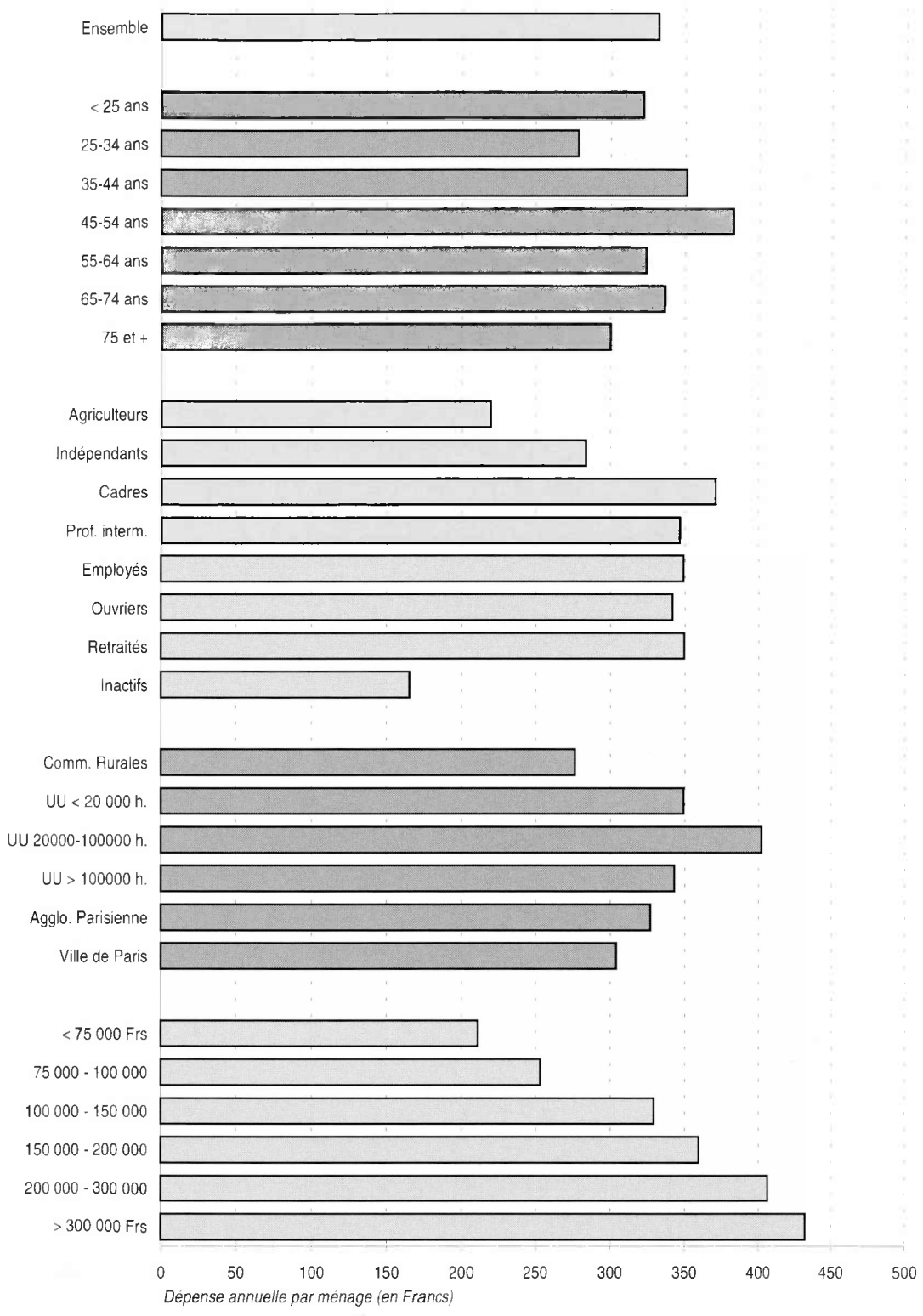
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Télévision neuve

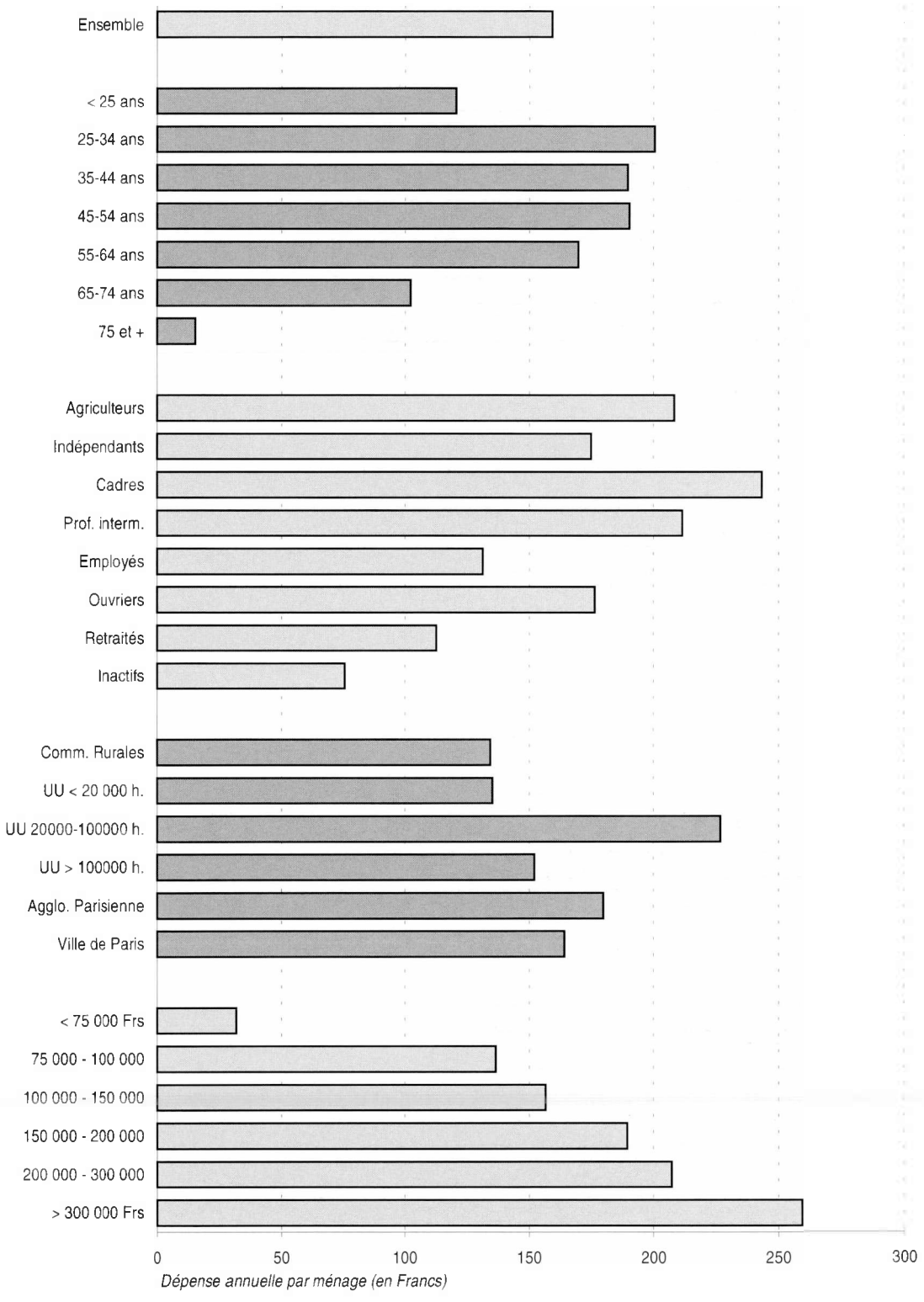
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Magnétoscope neuf

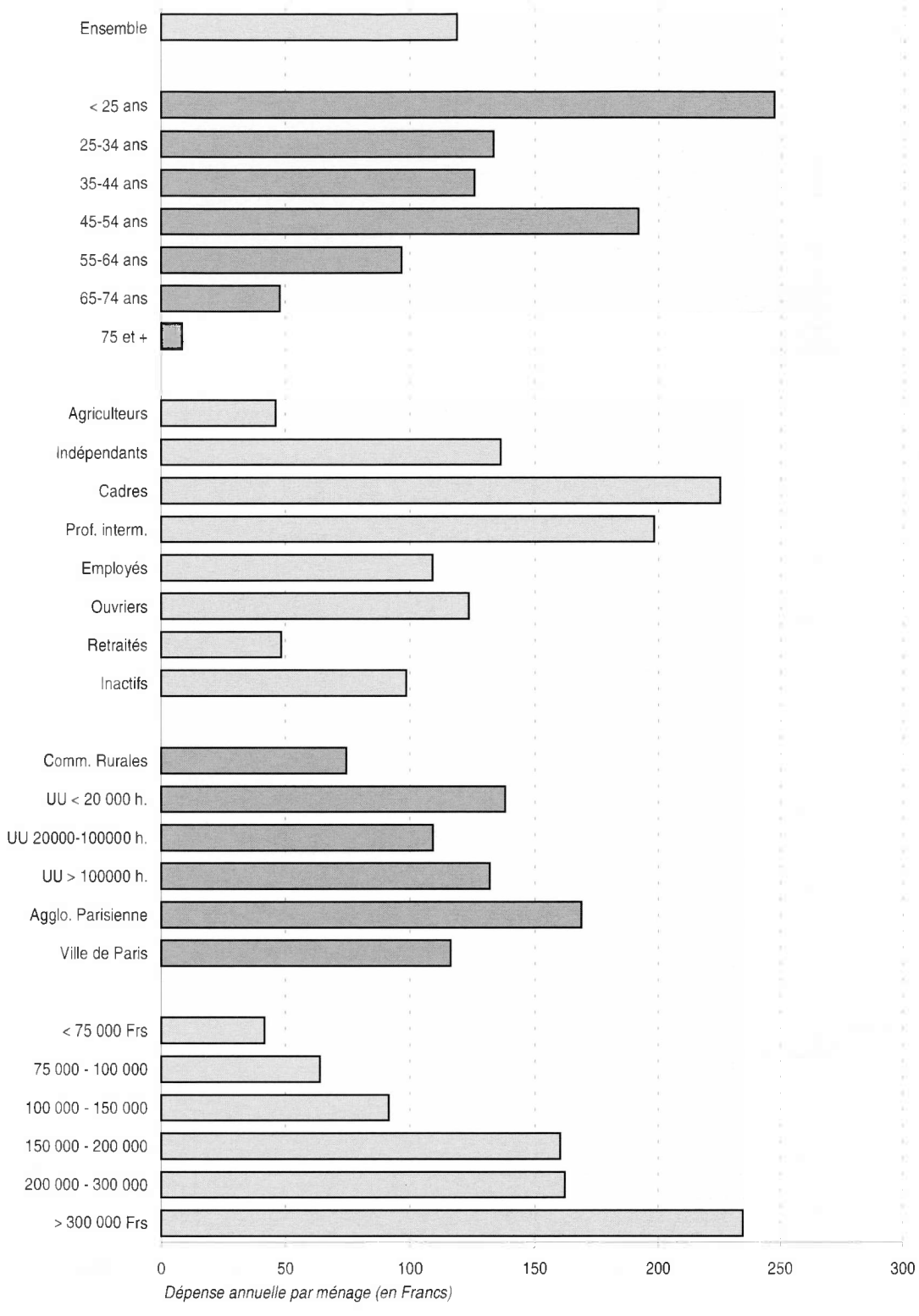
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Chaîne hifi neuve

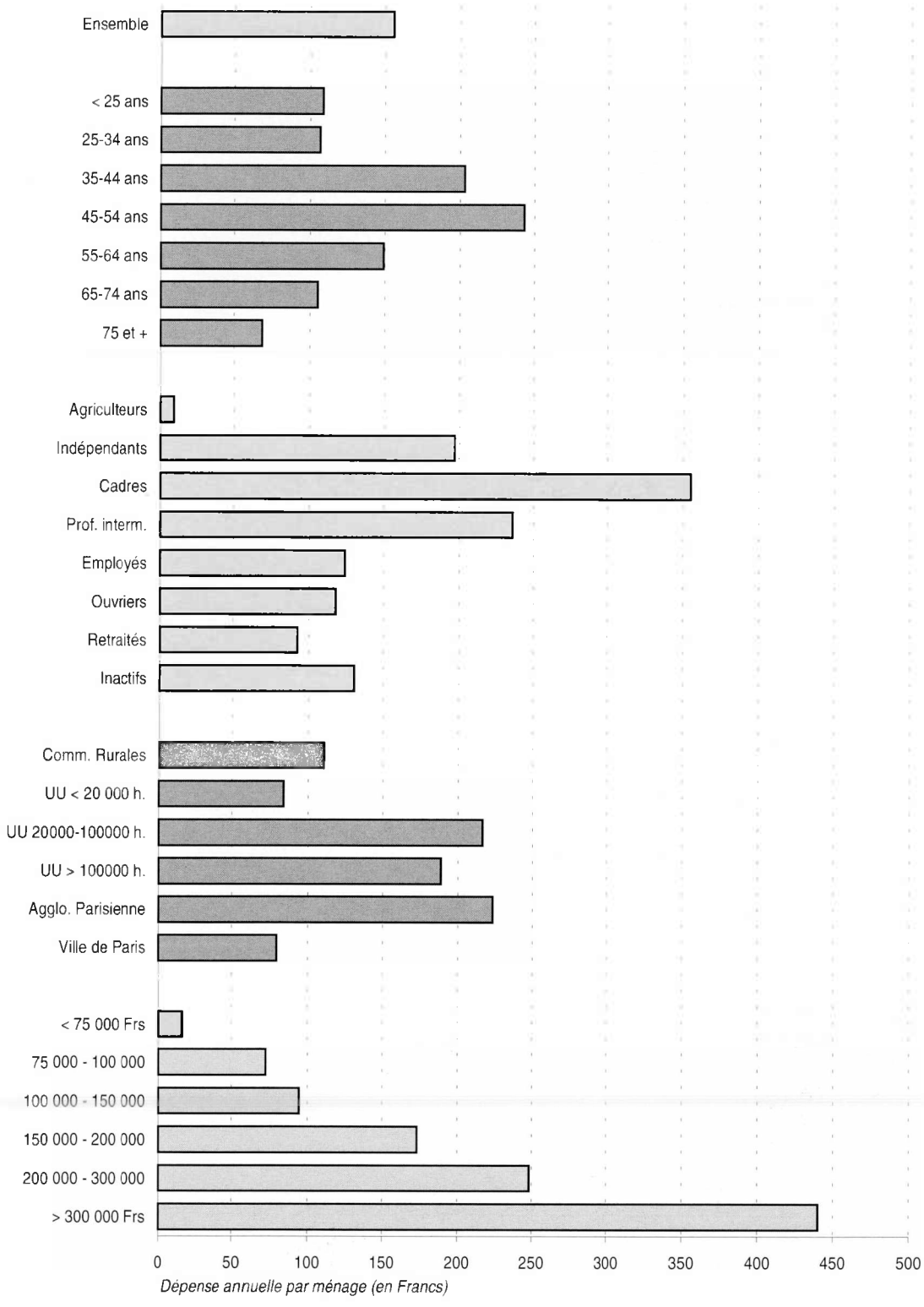
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Radio et lecteur de disques et cassettes neuf (y.c walkman)

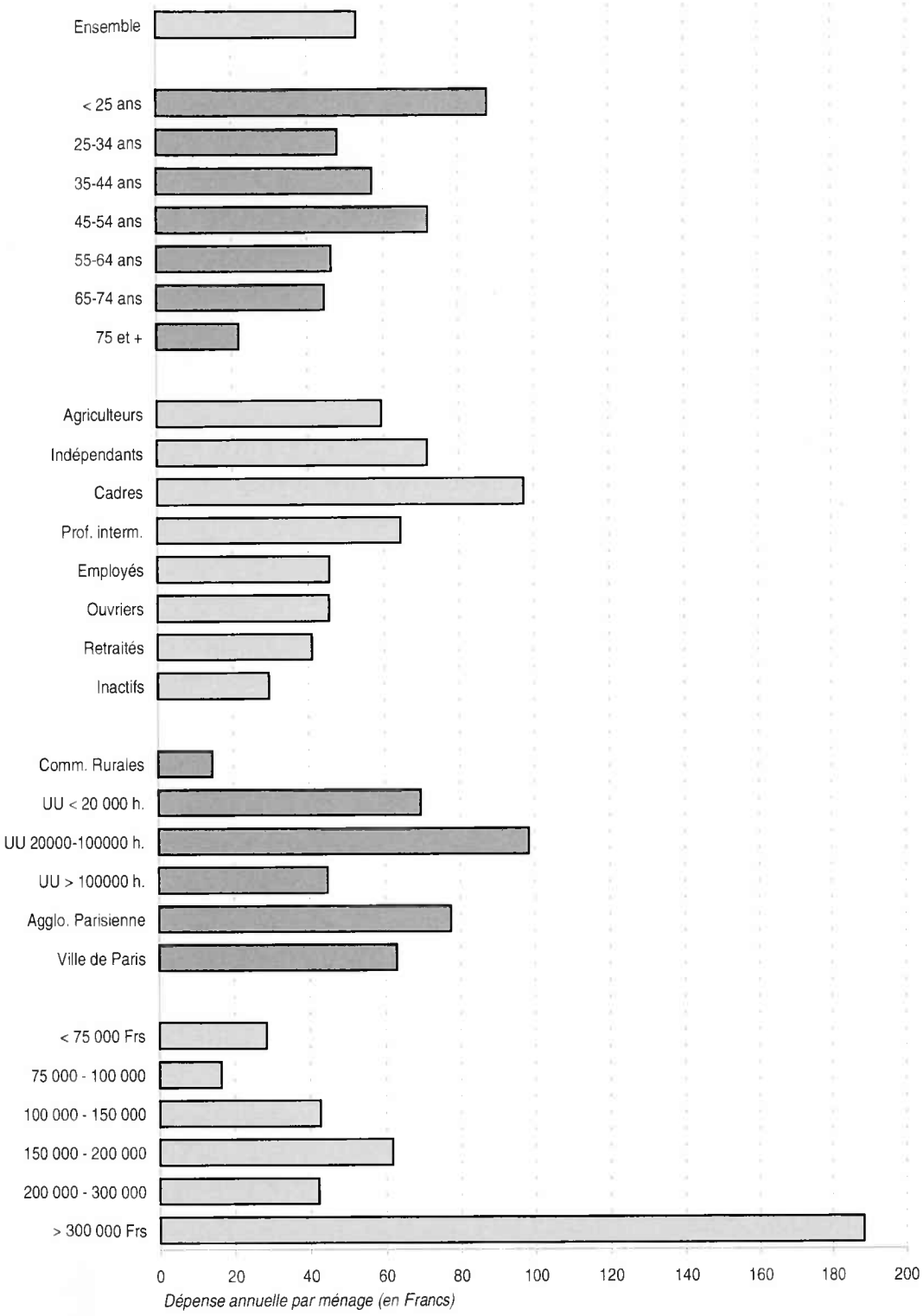
Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

Accessoires à usage de toilette et de beauté électriques

Dépense des ménages selon les caractéristiques de la personne de référence



(Source : INSEE, Enquête Budget de Familles, 1995)

ANNEXE 4 : COMPOSITION DU COMITÉ DE PILOTAGE

COMPOSITION DU COMITE DE PILOTAGE

Cette étude, réalisée par :

Laurent POUQUET, Philippe MOATI, Emmanuelle MAINCENT, Stéphane LOIRE,
Laure de CREVOISIER, Jean-Christophe COURJAULT (CRÉDOC),
sous la direction de Robert ROCHEFORT, directeur Général du CRÉDOC,
Stéphane HAMAYON, Arnaud SYLVAIN (QUANTIX),

avec la collaboration de :

Telesurvey (Milan), Opinion (Nuremberg), MRSL (Londres)
France Pacific Consultants (Paris), Coates & Jarratt (Washington), Dentsu (Tokyo)

a été conduite sous la direction d'un comité de pilotage constitué de :

Laurence Villeneuve	*Directeur de la Communication*	Fédération des industries électriques, électroniques et de communication (FIEEC)
Bernard Heger	*Délégué général*	Syndicat des industriels de matériels audiovisuels électroniques (SIMAVELEC)
Guy Bessodes	*Délégué général*	Comité professionnel de développement de l'Horlogerie, Bijouterie, Joaillerie, Orfèvrerie (CPDHBJO)
Fabienne Beauducel	*Responsable des Études*	Comité professionnel de développement de l'Horlogerie, Bijouterie, Joaillerie, Orfèvrerie (CPDHBJO)
Gérard Jacques	*Secrétaire général*	Fédération Industrielle des Equipements pour Véhicules / CNPC
Jacques Laffuge	*Directeur général*	Fédération Française des Industries de l'Image
Isabelle Vergnaud	*Chargée d'études documentaires*	Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution (FCD)
Nicole Berthier-Stoops	*Déléguée générale*	Fédération Française des Industries du sport et des loisirs (FIFAS)
Christiane Maréchal	*Responsable des Études*	Fédération Française des Industries du sport et des loisirs (FIFAS)
Yves Rambaud	*Délégué général*	Union Nationale des Industries du Bricolage et du Jardinage (UNIBAL)
Pierre Bisson	*Directeur des Affaires Administratives et Financières*	Fédération des Industries de la Parfumerie
Patrick Joly	*Chargé de mission*	CLIMO (Comité de Liaison des Industries de Main d'Œuvre)
François-Marie Graud	*Directeur des affaires économiques et internationales*	Union Française des Industries de l'Habillement (UFIH)
Philippe-Jean Lecas	*Délégué général*	Union Française des Industries de l'Habillement (UFIH)
Olivier Bouissou	*Délégué général*	Fédération française de la chaussure
Dorval Ligonnière	*Responsable des Études*	Fédération française de la chaussure
Bernard Planque	*Délégué général*	Groupement Interprofessionnel des Fabricants d'Appareils d'Equipement Ménager (GIFAM)
Michel Lebraud	*Responsable du service statistique et économique*	Groupement Interprofessionnel des Fabricants d'Appareils d'Equipement Ménager (GIFAM)

Georges Cambour	*Délégué général*	Union des Industries Françaises de l'Ameublement (UNIFA)
Laurent Martin	*Vice-Président, Délégué général*	Union Intersyndicale des Fabricants d'Articles pour la Table et le Ménage (UNITAM)
Jean-Pierre de Guidis	*Délégué général*	Syndicat National de l'Équipement de la maison
Céline Rouquette	*Chargée d'études sur la consommation et les niveaux de vie*	Division Conditions de vie des ménages, INSEE
Catherine Berthier	*Chef de division*	Division Commerce, INSEE
Sébastien Moynot	*Bureau C1*	Direction de la Prévision
Brigitte Le Tavernier	*Bureau C1, sous-direction Protection du consommateur*	Direction Générale de la Consommation, de la Concurrence et de la Répression des Fraudes (DGCCRF)
Béatrice Lévy	*Chef du bureau commerce et distribution*	Direction des Entreprises, du Commerce, de l'Artisanat et des Services (DECAS)
Yves Martin	*Président de la section technique*	Conseil général des Mines
Edouard Mathieu	*Chargé de mission à la sous-direction Études*	DiGITIP, Service des études et des statistiques industrielles (Sessi)
Grégoire Postel-Vinay	*Chef de l'observatoire des stratégies industrielles (OSI)*	DiGITIP, Service de l'environnement économique, international et de l'emploi (Seine)
Martine Bigot	*Chargée de la sous-direction de l'équipement de la maison et des produits de loisirs*	DiGITIP, Service des industries manufacturières (Sim)
Serge Maurel	*Adjoint au sous-directeur de l'équipement de la maison et des produits de loisirs*	DiGITIP, Service des industries manufacturières (Sim)
Eve-Marie Bonneau	*Chef de la division arts de la table et luminaires*	DiGITIP, Service des industries manufacturières (Sim)
Henri Guieysse	*Chef de la division articles de sports, loisirs et puériculture*	DiGITIP, Service des industries manufacturières (Sim)
Sophie Juif	*Chef de la division cuir, chausure, maroquinerie*	DiGITIP, Service des industries manufacturières (Sim)
Odet L'homer	*Chargé des études économiques et statistiques*	DiGITIP, Service des industries manufacturières (Sim)
Nathalie Clément	*Chef de la division cosmétiques, parfums et industries du luxe*	DiGITIP, Service des industries manufacturières (Sim)
Thierry Triomphe	*Chargé de mission à la sous-direction des réseaux et du multimédia*	DiGITIP, Service des technologies et de la société de l'information (Stsi)
Didier Zmiro	*Chargé des études et de la prospective*	DiGITIP, Service des technologies et de la société de l'information (Stsi)
Robert Salesse	*Chargé des études économiques*	DiGITIP, Service de l'environnement économique, international et de l'emploi (Seine)
Sabine Portier	*Chargée de la sous-direction de la sidérurgie et des matériaux*	DiGITIP, Service des industries manufacturières (Sim)
Maurice Cotte	*Chef de Service*	DiGITIP, Service des industries manufacturières (Sim)

Achevé d'imprimer le 29 novembre 2000
sur les presses de l'imprimerie Hélichrom
71680 Crêches-sur-Saône

À nouveaux consommateurs, nouvelles stratégies industrielles

Quelles sont les tendances de la consommation des ménages à horizon 2005-2010 ?
Comment peuvent-elles aider les industriels à définir leurs stratégies ?
Analysant l'évolution de la dimension immatérielle de la consommation, cette étude permet de répondre à ces questions.
Constitué de trois grandes parties, cet ouvrage analyse tout d'abord les tendances qui affectent les principales grandeurs démographiques et les grands agrégats macroéconomiques.
Puis, une approche prospective et qualitative analyse l'évolution de la dimension immatérielle de la consommation en s'appuyant sur les résultats d'une enquête auprès de 2 000 ménages européens, sur la construction de trois scénarios (achèvement de la construction européenne, dérégulation des marchés, crise financière internationale) et les mutations de la distribution.
Enfin, une approche sectorielle étudie plus en détail les évolutions qui affectent six secteurs de biens de consommation : bricolage, photographie, articles de sport, électronique grand public, électroménager et chaussure.
Autant de repères utiles et un éclairage indispensable pour tous ceux – industriels, distributeurs, consommateurs – qui s'intéressent à ces questions.

Direction générale de l'Industrie, des Technologies de l'information et des Postes

Édition et diffusion
Éditions de l'Industrie
Télédoc 536
139, rue de Bercy - 75572 PARIS CEDEX 12
Tél. : 01 53 18 69 00 - Fax : 01 53 18 38 25
www.industrie.gouv.fr

DIRECTION DES RELATIONS AVEC LES PUBLICS
ET DE LA COMMUNICATION

Photothèque SDP

300 F
45,73 €
ISBN 2-11-09199-
Réf : 00194 C09-
9 782110 91990