

INTRODUCTION

La mort du *mass marketing*

Mais où va le marketing ?

Le marketing a évolué, d'accord, mais a-t-il vraiment passé le cap du siècle ? Sur bien des sujets, il semblerait que non. Il s'est gorgé de nouveaux outils, s'est adjoint un préfixe en « e » pour faire moderne. Pourtant, il semble plus rivé sur les mythes de la science-fiction que sur la réalité quotidienne, dont il est paradoxalement supposé tirer sa substance.

On voudrait nous faire croire qu'il a réalisé sa propre révolution en passant par exemple au CRM¹. Il ne s'agit pourtant que de l'utilisation des ressources du Net dans la gestion des bases de données clients : la montagne n'a donc accouché que d'une souris. La révolution du marketing pour ce siècle nouveau ne serait donc que sémantique... On préfère désormais « marketing relationnel » à « marketing direct », « marketing opérationnel » à « promotion des ventes ». On parle de « *street* » au lieu d'« événementiel », etc.

Quant aux vrais bouleversements, on les traite comme quantité négligeable. La mondialisation ? On s'en occupe... La preuve : nous produisons la même annonce pour 100 pays différents. Ah bon, c'est

1. *Customer Relationship Management*, soit la gestion de la relation avec le consommateur.

tout ? Mondialisation ne signifierait donc qu'uniformisation culturelle ? Elle devrait cependant s'accompagner d'un retour en force des valeurs locales. Où est l'authentique ? Comment tenir compte du vieillissement des populations et des différences ethniques, sexuelles, religieuses ? On verra plus tard... Ca ne nous regarde pas ! Le consommateur n'a qu'à s'aligner sur le modèle parisiano-conservateur. Bah, ce sera toujours bon pour eux. La décentralisation fait sourire Paris et espérer la province. Décidément, il y a un malaise dans notre métier. Si on n'y prend pas garde, nous serons les prochains mineurs de fond. Neuilly : nouveau Thionville ? Parions que la plupart des élites de notre métier n'ont jamais mis les pieds dans cette partie du monde... Il est plus que temps de mettre les mains dans le cambouis. Car ce monde-là, si diversifié et si réel, a de moins en moins besoin de nous.

Ce livre ne dicte pas de règles pour structurer des plans d'actions. Ni au niveau du stratégique, ni au niveau opérationnel. Surtout pas. Il veut simplement partager une idée simple : notre métier n'a de raison d'être que dans la mesure où il apporte une plus-value aux dirigeants d'entreprises. Si nous ne comprenons pas l'univers impitoyable dans lequel ils se débattent et si nous ne les aidons pas à percer le mystère des consommateurs pour développer leur chiffre d'affaires, ils se passeront de nous. Le monde change. Pas comme à la télé, juste comme dans notre rue. Ce n'est pas Star Trek. C'est bien plus banal, et on oublie de le voir. Ouvrons donc les yeux. Repartons des vrais clients de l'entreprise. Ce sera un petit pas pour l'homme de marketing, mais un bond de géant pour le manager.

Même les « 4 P » ne sont plus ce qu'ils étaient

Ce que le MacIntosh a changé

Vous souvenez-vous de Tandy et du Commodore 64 ? Les PC XT et AT ? Ces horribles écrans verts et ces programmes incompréhensibles. Il y avait toujours un cousin quelconque qui jonglait avec le Basic, le Cobol et le Fortran. Vous vous disiez que vous étiez foutu. L'informatique allait s'imposer partout et vous seriez incapable de l'utiliser. Les machines étaient phénoménales. Le Pac-Man incroyablement mieux que le vieux Pong en noir et blanc. Mais pour le reste... Tout le monde

disait d'ailleurs qu'il n'y en aurait bientôt plus que pour les informaticiens, surhommes du lointain XXI^e siècle.

Le début des années quatre-vingt, c'était les années des machines. À commencer par les synthétiseurs. La musique devenait électronique et sentait bon le plastique. « Buggles, Depeche Mode, Eurythmics »... La vidéo : on hésitait encore entre VHS, V2000 et Betamax. Le compact-disc aussi. Très cher ! Tout cela nécessitait de volumineux modes d'emploi. Jusqu'au lave-vaisselle de la Mère Denis. Cela nous paraissait normal. Génération « boutons ». Le futur ressemblait à un cockpit de 747.

Il y eut alors la souris, le MacIntosh, MS-Dos et puis le PS/2. Sony inventait le *walkman* (baladeur dans le texte) et Renault, l'Espace. Tout devait devenir plus simple. La simplicité était la clé du succès. Les consommateurs étaient petit à petit éduqués à la paresse. Il fallut encore dix ans pour vaincre la résistance de leurs neurones. Les années quatre-vingt-dix s'en chargèrent avec une redoutable efficacité.

Aujourd'hui, plus de 80 % des jeunes accèdent à l'université. Fini le temps de l'intelligence manuelle et de la filière technique. Tout le monde a son diplôme mais tout le monde s'affale devant *Loft Story* ou *Star Academy*... Dallas est désormais un document d'archives pour l'intelligentsia libérale.

Ce que le téléphone mobile a changé

Pourquoi ma banque s'ouvre-t-elle à 11 heures ? Pourquoi ne puis-je pas faire mes courses le dimanche après-midi ?

La livraison à domicile, ça, c'est super. Téléphoner, commander, recevoir, consommer. Tout doit aller à la vitesse de la lumière et à ma façon. Attendre aux caisses ? Merci, mais non-merci. Le produit dont je rêvais depuis des années. Quoi ? Il faut le commander ? Ah, non alors. Je préfère changer de rêve. Le « pire du pire » : appeler quelqu'un qui ne répond pas. Où qu'on soit, quelle que soit l'heure du jour ou de la nuit, même le dimanche, on doit toujours pouvoir joindre la personne que l'on cherche. Si le téléphone ne répond pas, il nous faudrait son e-mail (courriel, d'accord !) et son fax. De l'instantané, quoi. C'est encore un peu utopique. Bien sûr, nous comprenons tous bien qu'un centre d'appels (*call center*) puisse être débordé. Mais il devrait se rapprocher

de la perfection, il y a des sociétés à la traîne qui peuvent avoir des excuses, c'est vrai. Mais, tant pis pour elles s'il y a une alternative.

Vae victis! Ainsi à la question « Qu'est-ce qui pourrait vous faire changer de banque », les seniors répondent « Un meilleur service ». Ah bon ? Ce ne sont plus les taux ? Non parce que finalement, le produit, c'est partout pareil. Si les anciens s'y mettent, que vont faire les jeunes ? Ils n'auront certainement pas la même patience. Ils sont d'autant plus exigeants qu'ils ont été élevés à l'heure du multimédia.

Vous les avez déjà regardés pianoter sur leur portable ? On reconnaît l'évolution générationnelle à la façon d'employer son téléphone : les plus âgés le tiennent à une main. Les plus jeunes, à deux mains et se servent du pouce, d'ailleurs, on commence à appeler cette génération la *thumb generation*¹.

Aujourd'hui, 90 % de la population possède un portable. Et 70 % des utilisateurs échangent des textos (ou SMS). Parmi les moins de 30 ans, les trois quarts « ésséméssent » au moins une fois par jour et maintenant « émméméssent » (avec les images et sons transmis par le MMS). Pourquoi ? Plus fun ? Oui, mais pas seulement : moins cher et surtout, plus rapide.

Ce qu'Internet a changé

Depuis dix ans, la pyramide des prix s'est effondrée avec l'internationalisation des marchés et l'arrivée d'Internet ! Cet outil d'information a réellement « semé la pagaille ». Chacun peut y proposer ses pages, tout le monde a la possibilité de voir n'importe quoi n'importe où... la comparaison est devenue un jeu d'enfant et la culture du gratuit s'est dangereusement imposée. La qualité, plus qu'un dû, est une évidence. Si une société m'offre la même chose moitié moins cher, pourquoi me priverais-je ? Les prix restent le privilège des marques, de l'émotionnel à l'état pur. Mais même dans le très cher, on finit toujours par comparer. Conséquence immédiate : les stratégies prix ont été revues un peu partout...

Le siècle démarre sur le juste prix. La bonne affaire permanente, le plus bas du plus bas. Impossible pour certains ? Impossible n'existe pas dans la langue des actionnaires. 30 % de personnes se connectent sur le

1. « Pouce » en anglais.

Net, 8 % seulement l'utilisent pour comparer et commander. Dans un an, deux ans ? Les courbes de progression sont vertigineuses. Le monde n'est déjà plus qu'un petit village. Chaque jour, nous recevons deux à trois offres de produits financiers américains ou anglais sur notre courriel. Et vous ?

Ce qu'Internet a changé – aussi

Il n'y a pas que les prix ! Tandis que la modernité patinait et que l'ordre moral prenait sa revanche, les tribus explosaient pour ne pas être digérées par l'ogre de la convergence et de l'homogénéité. Ces tribus veulent exister, avoir leur identité propre et ne pas rester cantonnés dans quelques ghettos !

Relativisons l'impact. Ce ne sont pas quelques centaines de « voyous », encore moins quelques dizaines de « techno-pops » qui font les vrais marchés et la société de demain. Ce sont surtout les racines, les valeurs, les préférences, au-delà de tout phénomène de mode ou de toute rébellion ado. Des racines, toujours des racines. Et des ailes aussi ! La mondialisation a eu au moins le mérite de nous faire comprendre qu'il y avait une vie de l'autre côté des frontières. Internet permet le voyage instantané partout, de chez soi. Les forums et les « chats » se généralisent. On « rencontre » une personne semblable à l'autre bout du monde.

Voilà qui nous rapproche et, en même temps nous donne envie de partager les goûts des autres. De nouveaux comportements se forment. La consommation change.

Village global, garant d'anonymat. Je peux être moi, sans concession. Si je fais partie d'une minorité quelconque, le Net m'aidera à m'affirmer. Je me procurerai ce que je veux ; entre pareils, nous nous serrerons les coudes. Les goûts et les mœurs ne peuvent qu'évoluer. Les gens sont appelés à se parler et à se comprendre. Un modèle ? Les communautés gays ! Premiers utilisateurs d'Internet et grands prescripteurs, les homosexuel(le)s n'auront jamais aussi vite progressé dans la société que ces dernières années. Pas forcément en nombre, mais bien en reconnaissance et en affirmation. Cette tribu compte, elle totalise plus de 8 à 10 % de la population mais mène les modes et les marques.

Origines ethniques, orientations sexuelles... À l'heure de la *small planet*, voilà qui est bien plus fondamental que toutes les tribus d'éta-

ges. Les vraies valeurs vont au-delà des préférences musicales, vestimentaires ou cinématographiques. Politiquement, on nous parle surtout des risques et des dérapages. Pour les marques, il faudrait surtout y voir des opportunités et des nouveaux horizons. À bas les préjugés !

Sans clients, point de salut

Comprendre ses clients

► Le raz de marée senior

Selon une étude réalisée par Ford UK, présentée en 2001, l'âge moyen d'achat privé d'un véhicule neuf en Europe, toutes marques et toutes gammes de prix confondues, est de 49 ans. En ce qui concerne les véhicules approchant les 30 000 Euros, il est de 61 ans. La retraite a d'ailleurs été identifiée comme la première occasion d'achat. En même temps, les ventes de véhicules d'occasion auprès des jeunes (de moins de 50 ans !) se sont stabilisées autour de 50 % du total des ventes du secteur automobile.

Ces chiffres peuvent étonner, ils sont pourtant évidents au regard du vieillissement de nos populations. En 1965, un tiers des Européens avait moins de 20 ans, un cinquième seulement plus de 50 ans. Aujourd'hui, la proportion s'est inversée... dans vingt ans, lorsque tous les baby-boomers seront devenus seniors, la moitié de la population aura les tempes grises. L'Europe méritera alors plus que jamais son surnom de « vieux continent ».

Inutile de préciser que ce phénomène démographique sans précédent aura des répercussions directes sur l'ensemble des activités de toutes les entreprises. Car il est évident que le comportement des nouveaux seniors, même s'ils sont d'une génération plus dynamique que les précédentes¹, ne sera guère différent de celui des retraités actuels. Ils auront toujours autant de temps pour voyager et se faire plaisir, mais aussi la même sagesse et la même exigence. En outre, ils auront plus d'argent (progrès sociaux, travail des femmes, épargne boursière...) et pourront

1. Rappelons que Mick Jagger, Johnny Halliday et Paul McCartney ont 60 ans.

se permettre de profiter pleinement de la société de consommation. Ainsi, selon nos propres enquêtes, leur voiture préférée est-elle aujourd'hui... l'Audi TT !

Ces nouveaux seniors qui détiendront les deux tiers du pouvoir d'achat, il va falloir les séduire de toute urgence. Après avoir fait Katmandou en 2 CV, les BoBo's ne se contenteront plus d'un marketing « jeuniste » qui les snobe à longueur d'année. À 60 ans, ils se sentiront en pleine forme et souhaiteront vivre à fond leurs quelques 25 ans de retraite programmée¹. Vision lointaine et hypothétique ? Le papy-boom a débuté le 1^{er} janvier 1996, le début du siècle a vu les premiers départs en retraite des enfants de l'après-guerre. Chaque année marque une accélération du phénomène. Ainsi, il « naît » en Europe, dans chacun des pays qui la composent, un nouveau retraité toutes les 30 secondes ! Il n'est plus temps de fermer les yeux. Au contraire, il faut regarder la réalité en face pour voir toute l'opportunité commerciale qu'offre une population plus expérimentée, plus riche, libérée du travail et des enfants. Et comprendre que pour assurer un retour sur investissement rapide, le rajeunissement doit d'abord passer par eux.

► Les nouveaux kangourous

En 1968, la jeunesse rêvait de liberté, d'un monde fait d'amour et de paix. Le travail était une idée si familière qu'il ne faisait pas partie des grandes ambitions. Ce n'était qu'un dû, une évidence, particulièrement pour ceux qui avaient la chance de passer leur bac et éventuellement d'aller à l'université. Le premier des rêves personnels était la liberté. On se mariait tôt pour quitter ses parents. Le premier enfant arrivait rapidement aussi, dès 23 ans pour les femmes, de même que l'achat d'une première résidence. Car si on gagnait peu, le coût de la vie était encore plus bas.

Une trentaine d'années plus tard, il ne reste plus grand-chose des idéaux et des combats de la jeunesse de mai 1968. Pour la première fois sans doute depuis plus de cent ans, les enfants sont moins bien lotis que les parents. Pour obtenir un salaire quasiment égal à celui de la génération mai 1968, les « adolescents » d'aujourd'hui doivent étudier quatre ans de plus et souvent patienter un à deux ans dans un chômage plus ou moins déguisé en études à rallonge. La liberté ne fait plus partie des

1. L'âge moyen de la cessation d'activité en France est de 57 ans et six mois.

rêves, elle n'est plus qu'un luxe parmi d'autres. À 25 ans, 70 % des jeunes adultes vivent encore chez leurs parents, devenus leurs meilleurs copains¹. La plupart d'entre eux ne se marieront pas avant 30 ans et comme le mariage est une institution en pleine débâcle, les premiers enfants arriveront généralement plus tôt (dès 28 ans pour les femmes, 29 pour les hommes). Quatre à cinq ans plus tard qu'auparavant, tout de même ! Quant au logement, c'est le temps des petits appartements, des *roommates*, des *friends*, comme dans la série.

Pourtant le confort est bien là. Sur le plan matériel en tout cas. Les dépenses sont faibles, grâce aux parents et aux grands-parents. Le trousseau des jeunes mariés ? N'en parlons plus. Il y a longtemps qu'ils ont tout en double. Les objets sont bien moins rares que l'argent qui les achète et il y a toujours une voiture d'occasion ou de vieux meubles à récupérer. On peut donc se faire plaisir et consommer sans trop de soucis. Parmi les dépenses, il y a les fringues, les sorties... tout ce qui permet de s'intégrer à sa tribu : revival, écolo, techno, rap... De moins en moins *yuppie* en tout cas.

Parmi les dépenses préférées, il y a toujours la voiture. « Pourrie » ou payée par papa-maman. Mais l'essence coûte décidément cher. Alors, on se prend à douter de son intérêt. Il y a de toute façon le bus et le stop. Et un copain qui, lui, a des parents riches. À 23 ans, près d'un quart des jeunes adultes n'a toujours pas le permis. Paresse, négligence ou réalisme ? Pourtant ils aiment voyager. Souvent en avion ou en train, entre copains. C'est la mode du mini-trip. De plus en plus régulier et lointain. Un week-end à Rome ou à Barcelone, juste pour rire, avec Easy Jet ça coûte souvent quelques dizaines d'Euros ! Bah, de toute façon, il n'y a pas d'appartement à payer, alors... Envie d'aller plus loin ? Et si on jouait au routard ! Tiens, voilà un concept qui a décidément la peau dure. Il s'est coupé les cheveux et la barbe, mais arpente toujours les collines de Chiang Maï et les toboggans de San Francisco.

Les voyages formeront encore longtemps la jeunesse. Surtout si elle est frustrée de révoltes et d'interdits. La vraie jeunesse d'aujourd'hui ? On la croise davantage sur les routes que dans les banlieues. Pleine d'insouciance. Elle a déjà compris qu'elle ne gagnerait pas contre son destin. Et qu'il vaut mieux vivre tout, tout de suite.

1. *Tanguy*, film d'Etienne Chatiliez.

► Une génération désenchantée

Comme chaque début août, Bison Futé annonçait 725 kilomètres d'embouteillages sur les routes françaises. Un nouveau record ! Avez-vous vu les images de ces pauvres juilletistes et aoûttiens bloqués autour de Lyon ? Il n'y avait pratiquement ni jeunes ni vieux. Que des familles avec enfants. Rien ne devait les arrêter... sauf les files. Ils savaient pourtant qu'il ne fallait absolument pas partir ce week-end maudit. Mais ils l'ont quand même fait, dans la plus totale abnégation. Euphémisme...

Voilà bien le visage des trentenaires et des quadragénaires d'aujourd'hui. Fatalistes, soumis, brimés. Enfants, on leur avait promis la lune. À peine eurent-ils l'occasion de construire leur première maquette de fusée que la pénurie les cloua au sol. *No Future* remplaça bientôt *Peace and Love*. Les années quatre-vingt virent fleurir, le néolibéralisme et l'individualisme assassin. *American Gigolo*, *Wall Street*, *Working Girl*... Premier mariage, premier divorce. La génération X, comme l'appellent souvent les démographes, parce qu'elle a perdu ses repères, est une victime. Elle n'en a pas forcément conscience, car le bonheur au quotidien est une affaire de personne, pas de société, mais elle se comporte comme telle. Elle s'angoisse, subit, puis s'adapte. Comparée aux générations précédentes, elle gagne moins, travaille plus, vit à crédit et hésite à investir. Les enfants arrivent plus tard, de même que l'achat d'une résidence (5 ans plus tard en moyenne que dans les années soixante-dix). C'est alors une nouvelle période de vaches maigres. On s'habille chez C & A, se nourrit de produits achetés dans le « hard discount » (taux de pénétration du hard discount en décembre 2004 : 15 % !)... Tant pis pour les tribus et le statut social. Oh, pas tous bien sûr ! Il y a les *happy few*, ceux qui se sont trouvés un bon job et profitent d'un double revenu pour vivre dernier cri. *Living apart together* (vivons ensemble mais séparément) : le nouveau modèle des villes du XXI^e siècle.

Savez-vous que la moitié des couples parisiens divorcent pendant les dix premières années de mariage ? Il y a souvent deux enfants dans le ménage. Parce que le ménage s'est recomposé. Deux enfants de deux couples différents. Ballottés entre deux chambres Ikea et des grands-parents qui prennent le relais. Pas le temps, trop de boulot. Faut assurer sous peine de rester sur le carreau. Le bonheur par le travail ? Non, une simple nécessité. Vivre à tout prix, le moins mal

possible, attendre que ça se passe. Faire du yoga, voir son psy. « Quand j'aurai 50 ans, mes enfants voleront de leurs propres ailes et la maison sera payée. Le confort, ce sera donc pour plus tard. On remplacera la cuisine et on fera enfin ce voyage en Australie qu'on s'était promis depuis si longtemps. »

La génération X a toutes les raisons d'être désenchantée. Elle ne l'est pas ? Elle a tort... Les heures d'attente aux péages sont loin d'être terminées.

Bouger avec ses clients

Les pairs ont remplacé les pères. Chaque génération a son calendrier, ses icônes, ses tribus. Il y a bien longtemps que la cible « grand public » n'existe plus. A-t-elle d'ailleurs jamais existé ? Comment peut-on croire que le même produit, le même message séduira de la même façon des gens qui n'ont pas le même corps, les mêmes besoins, les mêmes moyens, les mêmes rêves et qui ne partagent même plus les mêmes médias ? Le *mass marketing* est bien mort. Parce qu'il n'aurait jamais dû exister. Assez de *carpet bombing*¹. L'heure est aux « frappes chirurgicales »², aux marketing segmentés, ciblés.

Le marketing générationnel, combinaison entre facteurs d'âge, de cycles de vie et d'époque, n'est pas la panacée. Mais tout le monde appartient à une génération et se reconnaît à travers elle. Ce n'est pas la panacée, mais c'est sans nul doute une des méthodes de segmentation les plus simples et les plus globales pour créer une interface adaptée aux jeunes (juniors), aux adultes de 25 à 50 ans (majors), aux plus de 50 ans et plus (seniors). Qu'est-ce qu'une interface ? C'est justement une composition entre possible et souhaitable, non pas un rêve créatif au service de l'agence mais bien un outil de travail au service des ventes.

Bien qu'il s'impose finalement comme une évidence, le marketing générationnel est une innovation majeure, de même que ses composantes, comme le senior marketing. Combien de fois n'avons-nous pas

1. Tapis de bombes, du nom utilisé par les aviateurs lors de la seconde guerre mondiale.
2. Les missiles guidés par laser qui épousent le relief et frappent précisément leur objectif... en général.

entendu des annonceurs (de bonne composition) parler de véritable révolution à propos de ce qui n'est jamais qu'une approche de la population la plus ancienne du marché. C'est sans doute que le bon sens se perd dans nos métiers. Une maxime anglaise dit : « *The problem with common sense is that it's not that common*¹. » Ce livre ne serait-il donc qu'une illustration de ce *common sense* ?

Donc... action !

Depuis que nous avons entrepris de développer notre réseau international publicitaire spécialiste des baby-boomers et seniors sous la bannière Senioragency, nous avons collaboré dans chacun des pays avec des centaines de responsables marketing qui, petit à petit, se sont rendus compte de l'efficacité de l'approche des consommateurs à travers le prisme générationnel. Chemin faisant, nous avons compris que notre philosophie et notre pratique du métier de conseil marketing et publicitaire nous permettaient de mieux segmenter les consommateurs de façon nouvelle et pertinente, à contre-courant souvent de la « pensée unique du marketing », pratiquée par la majorité de nos confrères. Au lieu d'idolâtrer la tristement célèbre « ménagère de moins de cinquante ans », nous avons démontré dans chacun des marchés où nous sommes implantés à quel point les consommateurs pouvaient être « décodés » en fonction de leur âge et appartenance à une cohorte générationnelle. Les actions marketing qui en découlent sont, dès lors, redoutablement efficaces. Pas très surprenant, nous avons toujours affirmé que le marketing générationnel c'est du « bon sens » !

Et tant qu'il est question de bon sens, notons aussi l'existence du gay marketing, du marketing ethnique...

Ces deux derniers marketing sont extrêmement porteurs au niveau des comportements de consommation et incroyablement négligés en Europe, probablement pour cause de « politiquement et socialement incorrect ». Il est impossible de couvrir en un seul livre tous les nouveaux marketing intéressants... Parce qu'ils sont essentiels et à ce point oubliés malgré l'importance des effectifs de consommateurs qu'ils recouvrent, nous avons décidé de présenter dans ce livre nos premières

1. Le problème du sens commun est qu'il n'est pas toujours si commun.

réflexions sur le gay marketing et le marketing ethnique en complément du marketing générationnel, largement développé à travers quatre chapitres de ce livre. En espérant provoquer sinon un changement d'attitudes, du moins une réflexion constructive.