

L'INFLATION EST-ELLE SOLUBLE DANS LE MARKETING ?

10 TIPS POUR NAVIGUER DANS LA TEMPÊTE ET EN SORTIR PLUS FORT.

Certains comités de direction considèrent encore le marketing comme un coût, la publicité comme un luxe, et le branding comme une vanité. Aussi dès que l'orage gronde et que la récession se dessine à l'horizon, et parce qu'il est urgent de faire des économies significatives, la première décision qu'ils prennent est de réduire drastiquement les investissements marketing et communication. Une décision qui va produire des effets plus rapides à court terme que de réduire les coûts de production, et ce sans licenciement.

Le marketing n'est pas dispensable en temps de crise.

Cette logique, aussi tentante qu'elle puisse paraître, mène à prendre des décisions périlleuses qui produisent plus de mal que de bien à long terme. Une telle réduction ne peut qu'affaiblir la capacité de l'entreprise à traverser la tempête : elle conduit rapidement à une érosion de la notoriété de la marque, de son référencement dans les moteurs de recherche ou encore de la fidélité de ses clients. Elle offre par la même occasion, l'opportunité à ses concurrents de combler le vide et de prendre aisément des parts de marché.

Comme le rappelle l'empêcheur de marketer en rond Mark Ritson, dans les colonnes de Marketing Week (1), les précédentes crises nous ont enseigné que les entreprises qui ont maintenu, voire augmenté leurs investissements, ont pu accroître la part de marché de leurs marques pendant la récession et même générer une croissance spectaculairement supérieure à celle de leurs concurrents lorsque l'économie s'est redressée.

Outre leur capacité à faire preuve d'un certain sang froid et à avoir su concilier consistance et agilité, nous avons identifié un certain nombre de principes qui ont permis à ces entreprises de naviguer dans la tempête et d'en sortir plus fortes.



(1) Ritson's recession playbook - Marketing Week - 06.22

01 NE PAS ARRÊTER LA PUBLICITÉ, BIEN AU CONTRAIRE.

Une étude (2) réalisée en 2018 par Byron Sharp (3) et l'Institut Ehrenberg-Bass, montre que les marques qui cessent de faire de la publicité connaissent en moyenne une baisse de 16 % de leurs ventes la première année et de 25 % après deux ans.

Si une stratégie qui vise à maintenir un certain niveau d'investissement publicitaire semble judicieuse pour sécuriser ses parts de marché, elle offre aussi l'opportunité de générer un excédent de part de voix ou ESOV (4).

En période de récession, nombre de concurrents réduisent leurs dépenses publicitaires notamment celles affectées à la construction de la marque. Si votre marché réduit ses dépenses publicitaires et que vous maintenez les vôtres, vous bénéficiez alors d'une augmentation de votre ESOV simplement parce que les autres acteurs investissent relativement moins. Et si plusieurs secteurs réduisent leurs dépenses, comme c'est généralement le cas en période de récession, le coût des médias diminue et les placements de choix sont plus accessibles. En résumé, à niveau d'investissements constant, vous devenez nettement plus visible pour les consommateurs.

Cependant, parce qu'il n'est pas toujours possible de maintenir le même niveau d'investissements, et que la crise peut modifier certains comportements consommateurs, il peut-être nécessaire de procéder à des arbitrages comme notamment :

- Ajuster le mix media : identifier les points de contact sur lesquels les consommateurs se concentreront en temps de crise et adapter votre stratégie des moyens en conséquence.
- Se concentrer sur les marques et produits stars ou prometteurs : sélectionner et capitaliser sur les offres de votre portefeuille qui sont plus attrayantes et/ou rassurantes pour les consommateurs en temps de crise, celles qui sont susceptibles de prospérer pendant et après la récession.

02 S'ADAPTER AU CHANGEMENT DE COMPORTEMENTS DES CONSOMMATEURS.

La récession qui nous guette est causée par un certain nombre de facteurs combinés, et après les deux années COVID que nous venons de traverser, les consommateurs sont plus perturbés, stressés et incertains que jamais.

Une compréhension actualisée et contextualisée des comportements consommateurs, associée à un ciblage de précision, est essentielle surtout lorsque le budget marketing est serré, car elle permet d'éviter les dépenses inutiles.

Les segmentations usuelles définies en fonction de données socio-démographiques ("plus de 40 ans", "nouveaux parents", "revenus moyens" etc.) ou en fonction de styles de vie ("traditionaliste", "progressiste", "écoco-engagé" etc.) ne sont plus suffisantes. Il est nécessaire d'intégrer une dimension psychologique qui prend en compte les réactions émotionnelles des consommateurs à l'environnement économique.

L'analyse et le modèle (5) proposés par les professeurs Quelch et Jocz de la Harvard Business School, lors de la crise de 2007-2009, sont toujours d'actualité, et peuvent servir d'inspiration pour bâtir une segmentation adaptée et performante.

Selon eux, les consommateurs en période de récession peuvent être divisés en quatre groupes.

- Le segment des contraintes ("*slam-on-the-brakes*") qui se sentent le plus durement touchés. Ils réduisent tous les types de dépenses.
- Les consommateurs inquiets ("*pained-but-patient*"), qui constituent le segment le plus important, économisent également dans tous les domaines, mais de manière moins agressive.
- Les aisés ("*comfortably well-off*") qui consomment à des niveaux proches de ceux de la pré-récession, deviennent un peu plus sélectifs (et moins ostentatoires) dans leurs achats.

(2) Ehrenberg-Bass reveals the negative effect an advertising hiatus has on brand growth - Marketing Week 08.2021 & What happens when brands stop advertising? - Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science 2018

(3) Byron Sharp est un expert renommé, chercheur au sein de l'Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science, et auteur de l'ouvrage de référence *How brands grow?* - Oxford Press Libri 2010

(4) La théorie de l'ESOV établit qu'il existe un équilibre entre la part de voix d'une marque (SOV) et sa part de marché (SOM). Si une entreprise augmente sa part de voix relative au-dessus de sa part de marché, l'équilibre finira par se rétablir et la part de marché augmentera également. Depuis peu, la notion de Share of Search est venue enrichir cette équation pour optimiser les stratégies centrées sur le digital.

(5) *How to Market in a Downturn* - Harvard Business Review 2009

- Les consommateurs détachés (*"live-for-today"*) qui vivent au jour le jour, continuent comme si de rien n'était, réagissant à la récession principalement en repoussant leurs échéances pour les achats importants.

Tous ces groupes hiérarchisent leur consommation en classant les produits et services dans les catégories suivantes : les essentiels (indispensables à la survie ou au bien-être), les petits plaisirs (des "gâteries" dont l'achat immédiat est considéré comme justifiable), les différables (les produits et services nécessaires ou souhaités mais dont l'achat peut être raisonnablement reporté) et les superflus (les dépenses perçues comme inutiles ou injustifiables).



Tous les consommateurs considèrent qu'un niveau minimum doit être attribué à la nourriture, au logement et aux vêtements – des dépenses jugées essentielles. La plupart placent aussi le transport et les soins médicaux dans cette catégorie. Pour le reste, l'affectation de biens et de services particuliers aux différentes catégories est idiosyncratique.

Au cours d'une récession, ces mêmes consommateurs réévaluent généralement leurs priorités. Et comme pour les récessions précédentes, nous pouvons déjà constater que des produits et services tels que les repas au restaurant, les voyages, les arts et les divertissements, les nouveaux vêtements, l'automobile, les appareils électroménagers et l'électronique grand public peuvent rapidement passer dans l'esprit des consommateurs, du statut d'essentiels à celui de petits plaisirs, de différables, voire de superflus, selon les individus.

Lorsque les priorités changent, les consommateurs peuvent ainsi éliminer complètement les achats dans certaines catégories, ou remplacer les achats d'une catégorie par des achats d'une autre catégorie – par exemple en remplaçant les repas au restaurant (un plaisir) par la cuisine à la maison (une nécessité).

De même, devenant plus sensibles aux prix et moins fidèles aux marques pendant les récessions, on peut s'attendre à ce qu'ils recherchent leurs produits et marques préférés à des prix réduits ou qu'ils se contentent d'alternatives moins qualitatives. C'est ce qui explique le succès actuel des marques distributeurs au détriment des marques nationales, et le recul des produits bio ou made in France qui peinent à justifier leurs prix.

Pour mieux comprendre ces arbitrages et mettre en place des tactiques efficaces en temps de récession, vous pouvez consulter les enseignements détaillés et les directives proposées par Quelch et Jocz ici.

03 DORLOTER SES CLIENTS.

Avoir une base de clients fidèles est un véritable atout pour ne pas dire une sécurité essentielle en période de récession. L'animation de votre base clients est un des meilleurs investissements marketing que vous puissiez faire en cette période. Tous ces contacts, e-mails et numéros de téléphone de clients récents, actuels ou même anciens peuvent changer la donne.

Souvenons-nous qu'il est généralement moins cher, plus facile et plus efficace de s'adresser à ses clients que d'en attirer de nouveaux. Et quand nous disons moins cher, nous parlons d'un écart d'environ 5 à 25 fois.

En renforçant vos actions de fidélisation et de promotion auprès de votre base, vous pouvez ainsi générer des achats répétés, limiter le churn et faire en sorte qu'ils continuent à vous recommander auprès de leurs pairs. Autant de sources de revenus dont vous avez besoin.

Aussi assurez-vous que votre clientèle sache que vous l'appréciez en gardant le contact régulièrement. Et n'oubliez pas que vos clients sont eux aussi en difficulté. Dans le fond comme dans la forme, sur le plan transactionnel comme sur le plan émotionnel, faites preuve d'attention.

Utilisez les campagnes d'e-mailing et de SMS pour envoyer des messages positifs et des remerciements, pour leur proposer de participer à des enquêtes ou à la création de vos futurs produits et services afin de répondre au mieux à leurs nouveaux besoins, ou encore pour leur accorder des remises exclusives.

Et ce en veillant toujours à ce que l'expérience soit la plus personnalisée possible pour qu'ils se sentent remarqués et appréciés. Il peut s'agir d'utiliser leur nom dans un e-mail, ou même d'ajouter une note de remerciement manuscrite dans l'emballage de votre produit.

En continuant à faire du marketing auprès de vos clients, vous faites preuve de stabilité, vous renforcez l'affinité avec votre marque et vous leur donnez confiance dans le fait que votre entreprise résistera à la tempête.

04 NE PAS DÉVALUER L'OFFRE.

Les marques qui s'adressent à des consommateurs contraints ou inquiets peuvent être tentées de dévaluer leur proposition sur le marché.

Certes, baisser temporairement les prix en période d'inflation peut sembler pertinent pour conserver des clients dont le pouvoir d'achat a chuté, pour sécuriser certaines ventes (à faible marge) et maintenir ainsi les volumes.

Mais les études montrent clairement que les baisses temporaires et les promotions excessives créent de la confusion. Elles conduisent très souvent les consommateurs à réévaluer la valeur de la marque et lorsque celle-ci remonte ensuite ses prix à leur niveau pré-promotionnel, ils s'en offusquent.

Avec le risque également de provoquer une forte résistance de la part des concurrents positionnés sur une stratégie à bas prix, des concurrents qui ont une meilleure connaissance des clients soucieux des coûts.

Sauf à faire évoluer le positionnement et à pratiquer des prix "de récession" permanents, il est préférable de défendre un bon rapport qualité-prix et si besoin de maintenir les marges par des augmentations de prix occasionnelles et expliquées. Autrement dit de renforcer la perception de valeur et d'incomparabilité.

Attention par ailleurs, à la tentation de la réduflation (ou "shrinkflation"). Bien connue des industriels de l'agroalimentaire, cette tactique qui consiste à diminuer la quantité d'un produit sans en changer le prix, est sujette à un nombre grandissant de réclamations de consommateurs qui ne sont plus dupes. Au point de faire l'objet d'une enquête de la répression des fraudes (DGCCRF)⁽⁶⁾ et de voir de grandes marques épinglées dans le dernier rapport de l'ONG Foodwatch ⁽⁷⁾.

05 BOOSTER LA CONFIANCE ET LA PERCEPTION DE VALEUR.

En période d'incertitude, les clients se fient plus aux marques qu'ils reconnaissent et auxquelles ils font confiance. Lors des précédentes récessions, le cours des actions et les parts de marché des entreprises possédant des marques fortes, telles que Procter & Gamble, Unilever et L'Oréal, ont mieux résisté que celui des grandes entreprises dont les marques étaient moins connues.

Pour devenir ou rester membre du club des marques fortes, il est essentiel de continuer à investir dans des communications qui soutiennent la notoriété de la marque, confortent la perception d'expertise et de fiabilité, et la positionnent comme une autorité sur son marché.

De même, il est plus important que jamais de défendre la valeur et les avantages réels de l'offre aux yeux des consommateurs, notamment en proposant des contenus facilement compréhensibles, qui vont faire la démonstration de sa supériorité, de son incomparabilité, et limiter ainsi les risques d'arbitrage.

Partager les articles élogieux publiés dans les grands médias, reposter les avis clients positifs ou encore indiquer aux clients quel est le produit ou le service le plus populaire sont autant de tactiques qui peuvent également permettre aux consommateurs de se sentir plus en sécurité et en confiance dans leurs décisions d'achat.

Enfin, veiller activement à la bonne réputation de la

⁽⁶⁾ *Les services de la DGCCRF enquêtent sur la réduflation ("shrinkflation")* - DREETS - 08.09.2022

⁽⁷⁾ *Shrinkflation ou inflation masquée : des aliments qui rétrécissent et des prix qui grimpent* - Foodwatch - 01.09.2022

marque et de son offre dans la sphère sociale en mettant en place des outils de social listening permet d'anticiper et de circonscrire d'éventuelles crises, et de préserver la confiance acquise.

06 FAIRE PREUVE D'EMPATHIE.

En période de récession, les émotions jouent un rôle important. Les messages qui encouragent les consommateurs et qui font preuve d'empathie contribuent à créer un lien émotionnel fort et produisent de meilleurs résultats.

Les quelques 900 cas analysés dans *Marketing in the Era of Accountability* (8) publiée par le World Advertising Research Center (WARC) ont révélé que les campagnes publicitaires visant à engager les consommateurs à un niveau émotionnel se sont avérées plus performantes en période de récession que celles qui privilégiaient des messages transactionnels, tels que des offres spéciales ou des promotions.

Il est important de montrer aux clients de la compréhension : que non seulement la marque comprend les difficultés auxquelles ils sont confrontés, mais aussi que ses produits et services sont en mesure d'apporter la réponse à certaines de leurs difficultés. Adopter le modèle problème-solution au prisme de la crise peut produire un avantage considérable.

07 RENFORCER SA PRÉSENCE SUR LE DIGITAL.

En période de récession, les équipes marketing sont contraintes de faire plus avec moins et de produire un retour sur investissement élevé.



Le transfert d'une partie du budget publicitaire consacré aux médias traditionnels au profit d'un renforcement des investissements sur le digital (avec des résultats de campagnes plus mesurables et mieux ciblées), est une solution efficace pour répondre à ce défi. C'est d'ailleurs le choix opéré par P&G au second semestre 2022 (9) : le groupe alloue désormais plus de 50 % de ses dépenses médias au digital et utilise ses données "first party" pour diffuser des publicités ciblées et personnalisées avec plus d'efficacité.

Pour renforcer la présence de la marque sur le digital, plusieurs leviers complémentaires sont à activer prioritairement.

- Rester présent à l'esprit des consommateurs et gagner en visibilité aux yeux de ceux qui cherchent des solutions : notamment en maintenant voire en intensifiant les investissements marketing au PPC (Pay Per Clic), et en optimisant le référencement naturel (SEO) sur les moteurs de recherche. En période de crise, le fait de figurer en tête de liste pour des requêtes et mots clés importants constitue un filet de sécurité extrêmement précieux. C'est aussi l'opportunité de générer un "Share Of Search" excédentaire si les concurrents délaissent ces leviers.
- Nourrir le brand building en portant les messages clefs de la marque sur les réseaux sociaux. Une mesure d'autant plus nécessaire, si les investissements dédiés à cette tâche sur les médias traditionnels ont été réduits.
- Produire des contenus facilement compréhensibles pour renforcer la perception de valeur de la marque et faire la preuve des avantages réels de son offre. Dans un contexte où les cycles d'achat ont tendance à s'allonger et les arbitrages sont plus fréquents, ces contenus seront particulièrement efficaces en milieu de funnel pour développer la considération de consommateurs devenus plus exigeants.
- S'assurer de faire partie des interactions interpersonnelles en intégrant les programmes de bouche à oreille (WOM) et de marketing d'influence, comme en facilitant et en valorisant les contenus générés par les utilisateurs (UGC). En période de récession, la communication entre pairs devient

(8) *Marketing in the Era of Accountability* – WARC 2007

(9) *Procter & Gamble Pulls Back on Marketing Spend* – AdWeek 19.10.2022

plus importante car les consommateurs se tournent davantage vers leurs proches pour obtenir des informations, avis et recommandations. Cela implique aussi de veiller à répondre aux avis en ligne, qu'ils soient positifs ou négatifs, afin de maintenir l'image d'une marque de confiance.

08 PILOTER ACTIVEMENT LES KPIS POUR OPTIMISER LA PERFORMANCE.

Une fois que vous avez décidé de votre stratégie, et parce que les attendus en termes de ROI sont élevés, vous devez déterminer rapidement ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.

Un tableau de bord intégrant data analytics et KPIs pertinents au regard des objectifs fixés, doit vous permettre de suivre les résultats des actions initiées en quasi temps réel.

Vous économiserez de l'argent en supprimant rapidement les campagnes inefficaces et en consacrant plus de temps et de moyens pour optimiser et renforcer celles qui contribuent le plus à apporter de nouveaux prospects et générer de nouvelles ventes.

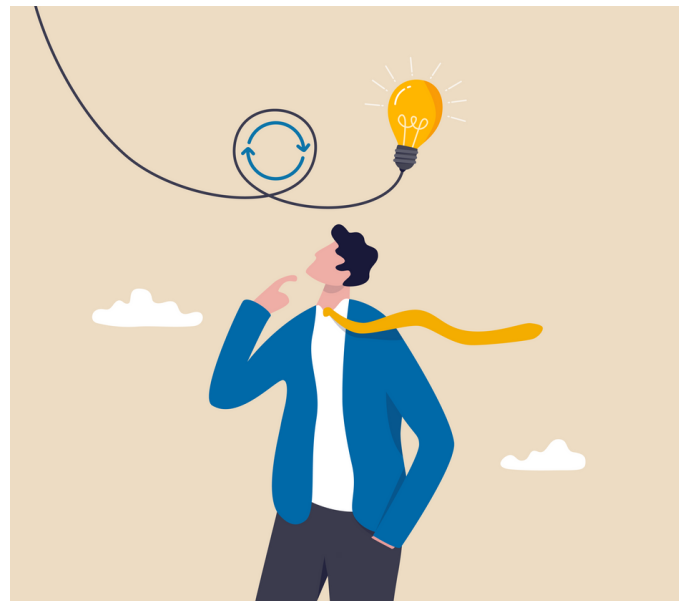
09 CONTINUER D'INNOVER.

La rationalisation du portefeuille d'offres et des moyens marketing et communication, ne doit pas conduire à un arrêt total des projets d'innovation.

Pendant une récession, les nouveaux produits comme les améliorations innovantes de produits phares attirent l'attention et motivent les achats. Et ce d'autant plus que ces lancements bénéficient d'une visibilité accrue dans un contexte où la nouveauté se fait plus rare. Seule condition : qu'ils offrent une valeur ajoutée clairement supérieure aux alternatives à moindre coût. Ce fut le cas par exemple du lancement de Swiffer WetJet de P&G qui en période de récession, a réussi à créer une nouvelle catégorie de produits d'entretien des sols clairement différenciée des alternatives existantes.

Innover peut aussi s'avérer être une nécessité pour répondre aux nouvelles attentes du marché en intégrant les changements profonds de

comportements consommateurs. A ce titre, les comportements qui visent à consommer autrement n'ont fait que croître depuis le premier confinement et se trouvent renforcés avec la crise inflationniste.



En France, 85% des foyers veulent acheter moins pour éviter le gaspillage et les pratiques "circulaires" s'ancrent un peu plus dans notre quotidien (10). Avec 38% des foyers qui ont décidé de limiter leurs achats de produits neufs au profit de la location, de la réparation ou de l'achat d'occasion, certaines industries ne vont pas avoir d'autre choix que d'intégrer la tendance du "Re-commerce" dans leur proposition de valeur, en donnant les moyens aux consommateurs de réparer, de revendre et de recycler leurs produits.

Un changement que l'enseigne Décathlon a par exemple parfaitement intégré avec le lancement réussi de son service seconde main dès 2021 (déjà plus de 26.000 articles rachetés, reconditionnés et revendus d'occasion sous garantie). Un lancement accompagné d'une remarquable action de communication en 2022 : pour mettre en avant les vertus du commerce inversé, Décathlon a rebaptisé ponctuellement ces magasins Nolhtaced(11) - une inversion des lettres de l'enseigne.

Cette tendance, déjà bien installée sur le marché de l'habillement devrait croître rapidement aussi sur celui de l'équipement du foyer.

Hier dévalorisées, l'occasion et la réparation sont aujourd'hui les nouveaux marqueurs d'une conscience économique et écologique réconciliées.

10 FAIRE PREUVE DE CONSTANCE ET DE COHERENCE.

Le changement est une bonne chose et il est indispensable en période de récession. Repenser le marché, l'allocation des investissements marketing et la stratégie de communication est nécessaire.

Cependant il est important de ne pas céder à la panique : éviter de piloter au prisme unique d'objectifs à court terme et de procéder à des changements impactant les fondamentaux de la marque.

Les marques qui s'éloignent de leurs fondamentaux peuvent ponctuellement attirer de nouveaux clients et sécuriser leurs volumes, mais elles risquent de désorienter les consommateurs, de donner l'impression que l'entreprise ne se porte pas bien et au final de se retrouver dans une position plus faible en sortie de crise.

Parallèlement aux actions en mesure de produire des résultats immédiats, il est impératif de continuer à penser sur le long terme, de faire preuve de constance, de maintenir des actions qui renforcent la marque et qui rappellent aux consommateurs son importance.

Gilles Folin
Senior Partner - WNP Consulting

WHAT'S NEXT PARTNERS MARKETING AND BRANDS TRANSFORMERS INDÉPENDANTS, INTÉGRÉS ET DIGITAL

Quand le monde se digitalise chaque jour un peu plus, quand le consommateur se responsabilise chaque jour un peu plus, nous sommes aux côtés des marques pour les aider à réussir leur indispensable transformation.

DATA-POWERED STRATEGIES

Inspirés par la data, nous détectons les insights les plus pertinents pour concevoir des stratégies de communication qui donnent un temps d'avance et qui permettent d'atteindre les objectifs business.

INTEGRATED COMMUNICATION

Dès 2011, WNP a été pionnier avec une approche du marketing & de la communication intégrée, permettant de créer des expériences fluides et cohérentes à travers tous les touchpoints critiques à la construction d'une marque forte et d'un business en croissance.

CREATIVE CONTENT

Nous imaginons et produisons des contenus créatifs, digital-native et mass-média, qui résonnent auprès des audiences cibles, pour tous types de canaux et plateformes, dont nous mesurons en permanence l'efficacité.

En savoir plus sur www.wnp.fr

WNP

(10) Les Français face à l'inflation, en 6 chiffres - L'ADN & Kantar Insights, 06.09.2022

(11) Quand Decathlon devient Nolhtaced - LSA 11.10.2022