



CRÉER DE LA VALEUR ET INVESTIR À CONTRECOURANT

CRÉER DE LA VALEUR ET INVESTIR À CONTRECOURANT

La crise sanitaire en cours nécessite une adaptation intelligente des stratégies médias des marketeers. L'enjeu est de protéger la santé économique des marques et donc des entreprises à moyen et long terme.

Cependant, prendre les bonnes décisions marketing dans un marché bousculé est un exercice difficile. C'est pourquoi, la recherche marketing peut éclairer l'annonceur dans ses choix au travers des enseignements tirés des précédents cycles économiques.

Cet article présente la vaste analyse économétrique "Gegen den strom/Against the tide/Investir à contrecourant" menée en Allemagne en 2002 par le Boston Consulting Group pour IP Deutschland et l'éditeur Gruner & Jahr.

Contexte

En 2001, après des années de croissance continue, le marché publicitaire allemand est violemment impacté par la récession économique. Pris d'un mouvement de panique, de nombreux annonceurs (mais pas tous) réduisent drastiquement leur budget publicitaire espérant maintenir les profits à court terme. Le grégarisme n'est cependant pas la meilleure stratégie. L'étude montre qu'en période de crise, les acteurs de secteurs hautement concurrentiels doivent au contraire rechercher activement les opportunités de redistribuer les cartes en leur faveur. La publicité joue un rôle central dans ce processus.

L'étude se focalise sur l'interdépendance entre publicité, position de marché et valeur d'entreprise. En brassant un très large échantillon d'entreprises de secteurs variés, l'étude teste et démontre largement l'hypothèse que l'investissement continu dans ses marques est la fondation pour une croissance long terme de l'entreprise et de sa rentabilité.

1. AUGMENTER LA VALEUR PAR DES MARQUES FORTES

La première partie de l'étude démontre, sur base de données économiques, la forte corrélation entre la valeur de la marque et la valeur de l'entreprise. Cette « valeur ajoutée » de la marque sur la valeur de l'entreprise est particulièrement mesurable dans le cours de bourse des entreprises cotées où le capital « marques » s'additionne à la valeur intrinsèque des sociétés.

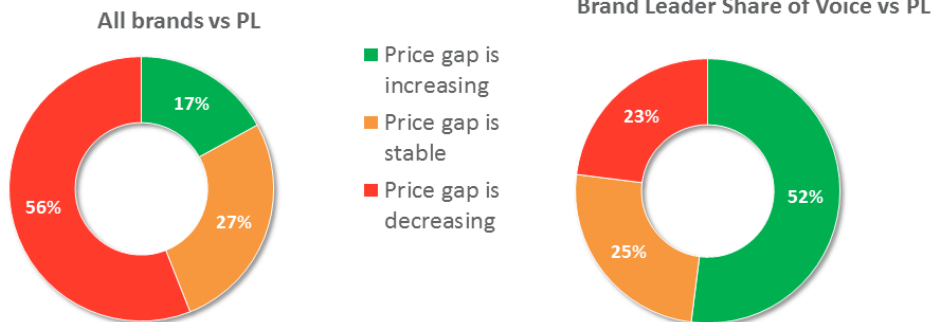
De nombreuses études en ont souligné les raisons. Citons le lien entre une marque forte et la fidélité et la confiance du consommateur, l'annonceur peut faire accepter au consommateur un prix supérieur à ses concurrents grâce au soutien publicitaire. En Belgique, c'est notamment ce que confirme l'étude Watch & Buy de Nielsen pour le compte d'IP dans le secteur des FMCG.

For Brands, to be Share of Voice leader in TV helps to maintain and even to increase the price gap with Private Label

Being the leader in Share of Voice is positive situation for the brands, for which they can maintain or increase the price gap in 77% of the case, and doing much better than other brands.

Price stability of the brands versus PL

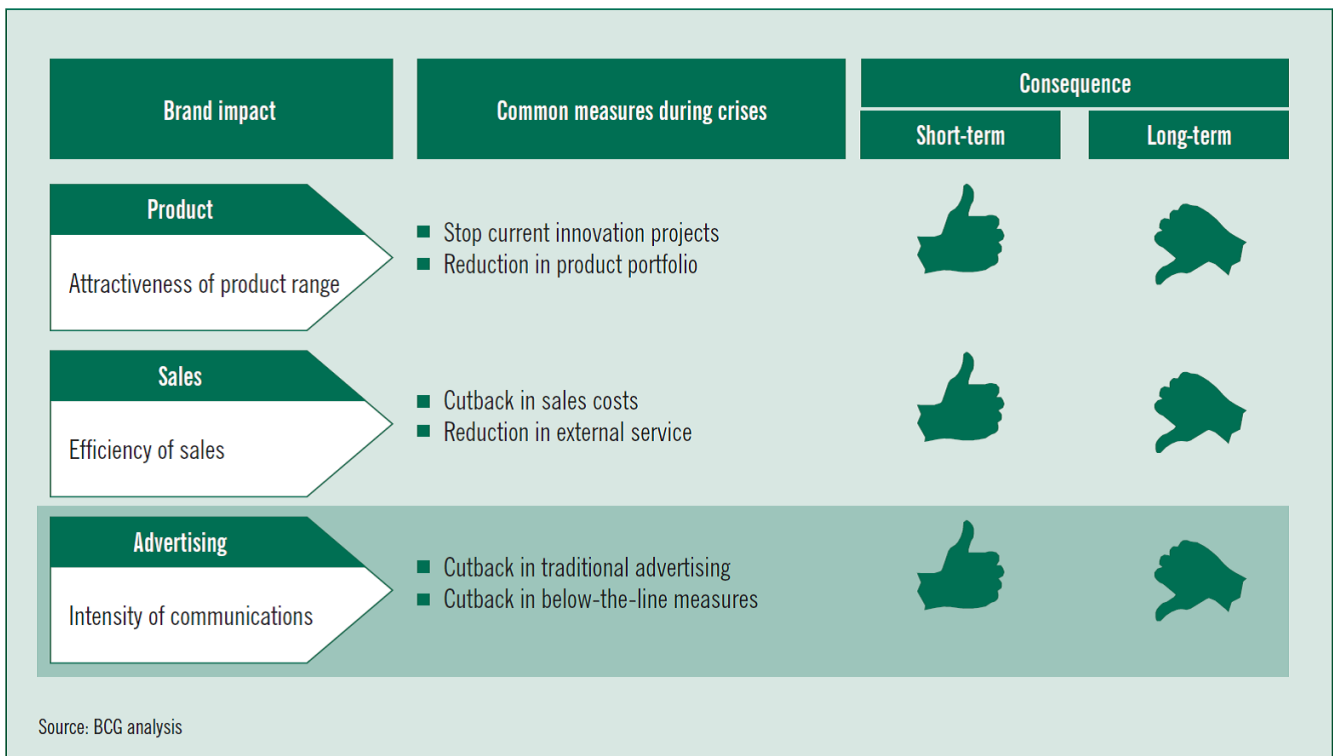
Evolution of Price Gap between 2010 and average 2008-2009



Source : NIELSEN WATCH & BUY / Region Belgium - Nielsen ScanTrack Strategic Planner (Sales Value, Promo Value)& Nielsen Arianna (GRP); 48 categories / sectors in FMCG - 700 brands with sales bigger than 500k€ (covering 85% of brands sales in total FMCG); 3 full years of data : 2008, 2009, 2010,

2. MAXIMISER A COURT-TERME LA RENTABILITÉ COMPROMET LES OBJECTIFS À LONG TERME

En période de contraction économique, même des entreprises financièrement saines auront tendance à couper leur budget de communication dans l'espoir de stabiliser leurs profits.

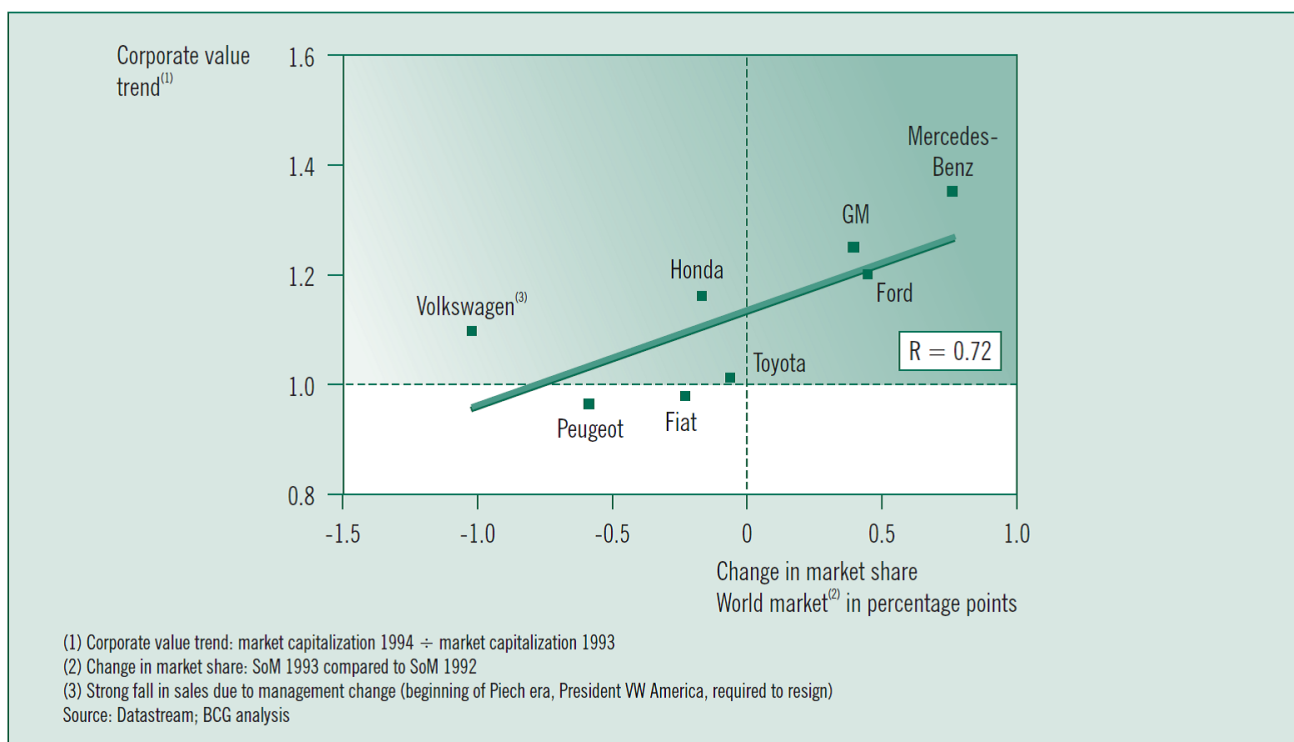


THE RISK OF SHORT-TERM ORIENTED PROFIT MAXIMIZATION: LONG-TERM DETERIORATION

Sur base de séries historiques, BCG démontre qu'en période de récession, les entreprises qui ont mené une

stratégie qui visait également à renforcer leurs parts de marché ont amélioré leur valeur de manière plus importante que celles qui se sont focalisées uniquement sur la réduction des coûts opérationnels.

C'est le cas par exemple ci-dessous, au niveau mondial, des marques automobiles pendant la crise de 1991-1992, qui a particulièrement affecté ce secteur. La corrélation est forte entre la variation de la valeur des entreprises (ici exprimée en capitalisation boursière) du secteur dans l'immédiat après crise et leur stratégie de gains de parts de marché pendant la crise. Le soutien publicitaire joue un rôle essentiel dans le gain de parts de marché, comme il est montré dans de nombreuses études. Il n'est évidemment pas le seul facteur de progression des parts de marché : la qualité intrinsèque des produits et l'innovation, par exemple, sont également des facteurs clés.



CAPITAL MARKETS REWARD MARKET SHARE GAINS—INDUSTRY EXAMPLE OF THE WORLDWIDE AUTOMOTIVE MARKET IN CRISIS, 1993

3. AMÉLIORER SA POSITION SUR LE MARCHÉ PENDANT UNE PÉRIODE DE CRISE

Les stratégies publicitaires agressives sont des armes puissantes dans la bataille pour les parts de marché, particulièrement en temps de crise. Que ce soit pour des leaders de marché qui continuent à cultiver leurs marques ou pour des opportunistes agressifs qui veulent se positionner dans une catégorie.

Industries	Crisis
Soft drinks	2001
Automotive	1993
Brewing	1999
Cosmetics (hair care)	2001
Food retailing	1999
Mobile communications	2001
Pharmaceuticals (OTC)	1998
Tour operators	1994
Candy	2001
Textile trade	1999
Insurance	1999


Long-term analysis of advertising investment and turnover (1991–2001)

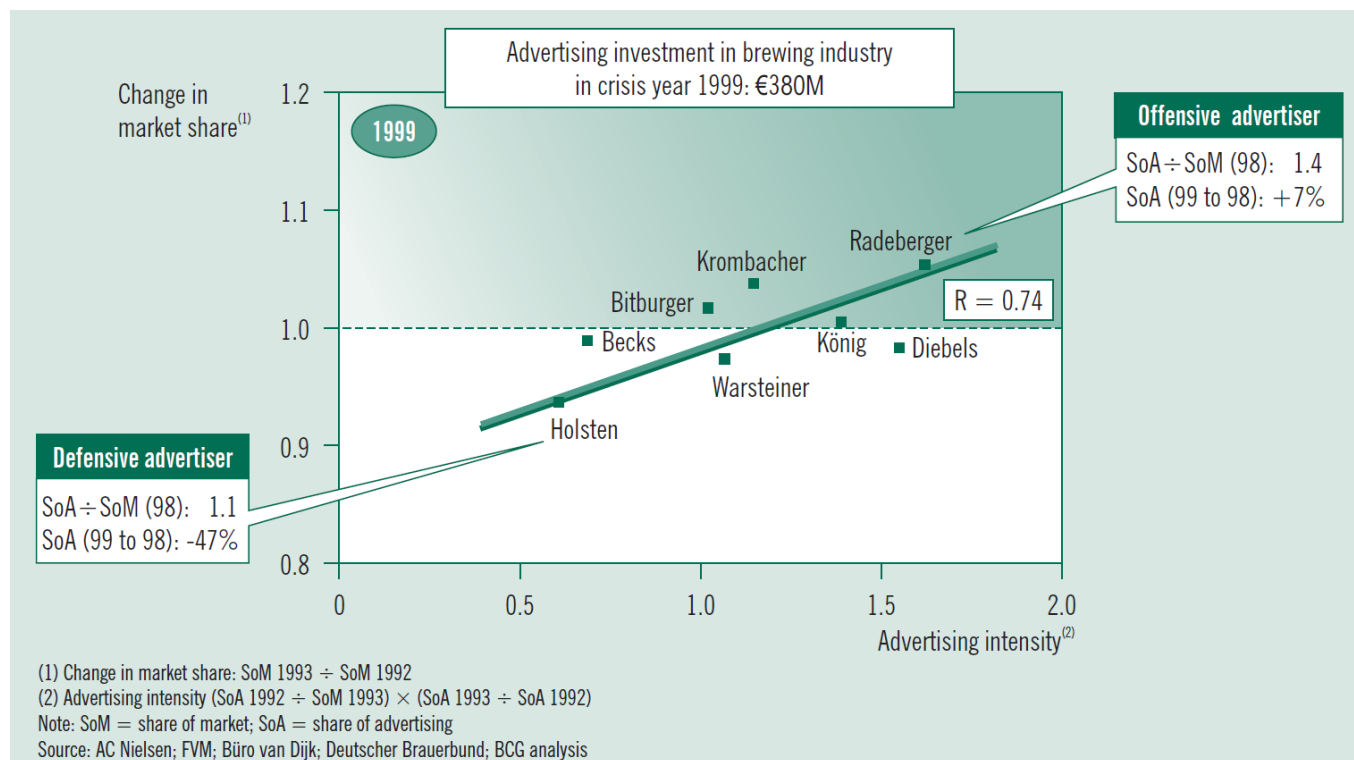
Pour démontrer cette hypothèse, l'étude Gegen den Strom a analysé la stratégie de communication des annonceurs de 11 secteurs très divers qui ont tous connus une période de crise entre 1991 et 2001 en Allemagne. Une crise sectorielle se définissant comme une période de forte contraction du chiffre d'affaires et/ou une forte diminution des budgets de communication du secteur. En Allemagne, c'est le cas en 1993 dans l'automobile, en 1999 dans le secteur brassicole ou en 2001 dans les télécommunications par exemple.

Une manière d'appréhender l'utilisation « offensive » ou « défensive » de la communication publicitaire est l'indicateur de « advertising intensity » défini par le Boston Consulting Group. Il est le produit de deux composantes :

1. La Base Publicitaire est le ratio entre la share of voice de la marque et la part de marché de la marque dans sa catégorie. En dessous de 1, il indique un annonceur qui utilise la publicité « défensivement » (part de voix inférieure au poids de la marque sur le marché). Un ratio supérieur à 1 indique une utilisation « offensive » de la publicité.
2. Le développement publicitaire indique l'évolution de la share of voice de l'annonceur pendant l'année de crise versus l'année qui précède.

Cet index « advertising intensity » est donc le plus élevé parmi les entreprises qui ont déjà une base publicitaire élevée et qui continuent d'investir pendant la crise de manière contra-cyclique.

Cet index est fortement corrélé pendant les périodes de crise avec celui de progression des parts de marchés du produit dans sa catégorie (part de marché année t / part de marché année t-1 ; supérieur à 1 si la marque gagne des parts de marché), comme le montre l'exemple ci-dessous pour le secteur de la bière.



L'étude réalise la même analyse pour 11 secteurs très variés en Allemagne.

Une forte corrélation entre l'advertising intensity et le gain (ou la perte) de parts de marché a été mesurée par BCG dans 10 des 11 secteurs étudiés (l'exception étant le marché du commerce de textile en 1999).

Industries examined	Crisis/downturn	Correlation (R)	Causal connection
Tour operators	1994	0.82	✓
Automotive	1993	0.79	✓
Pharmaceuticals (OTC)	1998	0.78	✓
Candy	2001	0.77	✓
Brewing	1999	0.74	✓
Mobile communications	2001	0.73	✓
Cosmetics (hair care)	2001	0.69	✓
Insurance	1999	0.65	✓
Food retailing	1999	0.64	✓
Soft drinks	2001	0.64	✓
Textile trade	1999	0.23	⊖

Source: BCG analysis

Au niveau des annonceurs, un même profil de 'winner' se dégage d'une industrie à l'autre : la plus forte probabilité de gains de parts de marché (et donc de profitabilité à moyen et long terme) est pour les annonceurs qui ont une vision offensive de la communication publicitaire et qui choisissent une approche contra-cyclique de leurs investissements marketing.

Paradoxalement, ces stratégies offensives sont plus « faciles » à mettre en place en période de crise, grâce à la

tétanisation des concurrents et aux multiples opportunités de réallouer les budgets de communication de manière encore plus optimales.

4. VOIR LES OPPORTUNITÉS EN TEMPS DE CRISE

Parce qu'elle rebat les cartes de manière inédite, **la crise de type sanitaire actuelle offre de nombreuses opportunités pour les annonceurs qui sont réactifs.**

Dès les premières semaines, **de nombreux médias offrent des formules financièrement avantageuses** pour ceux qui continuent à communiquer. Face à de nombreux concurrents plus timorés, il est donc possible de booster la share of voice de sa marque à moindre coût.

Si certains supports de communication sont malmenés par la crise sanitaire (comme le cinéma, l'affichage ou la presse gratuite ou non vendue par abonnement), les médias électroniques que l'on peut consommer à la maison voient pour leur part leur audience progresser de manière exponentielle. **Les audiences sont en hausse**, pas les tarifs.

Les annonceurs peuvent également optimiser avantageusement leur plan média pour bénéficier des nouvelles habitudes de consommation. Pensons, par exemple, aux créneaux bon marché de l'après-midi en télévision qui deviennent attractifs sur de nombreux groupes-cibles. Ou à l'audience de masse délivrée autour des émissions d'information. L'encombrement publicitaire baisse, la visibilité augmente. Les plannings gagnent en souplesse.

La priorité est de renforcer le capital marque et le capital émotionnel du produit non seulement pour soutenir les ventes à court terme, mais surtout pour dégager une rentabilité supérieure à moyen et à long terme. L'annonceur pourra, dès lors, également réallouer une partie des budgets d'activation des ventes vers une stratégie de « Brand Building ». Dans le contexte particulier d'une crise sanitaire telle que nous la connaissons, une stratégie marketing orientée promotion perd de sa pertinence et la disruption des circuits économiques peut même la rendre difficile à mener efficacement. En effet, promotions et rabais mettent une pression forte sur la filière logistique et rendent plus difficile le réapprovisionnement des rayons à temps. Une stratégie promotionnelle trop agressive pourrait même être perçue dans certains secteurs comme incivique en favorisant des comportements de stockage compulsif du consommateur (le désormais célèbre néologisme de Hamstering).

5. CONCLUSION

L'étude [Gegen den Strom](#) [1] démontre par des analyses sectorielles quantifiées que, dans des temps incertains, la passivité ou le grégarisme ne sont presque jamais des stratégies gagnantes. Faire « le gros dos » en attendant les jours meilleurs est inefficace. Au contraire, il faut faire naître des opportunités de la crise. Et pour les marques cela veut dire faire grandir leurs parts de marché, puisque c'est l'un des paramètres les plus directement liés à la vitalité économique future de l'entreprise. La publicité joue à ce titre un rôle déterminant.