

Marketing

Conquérir le porte-monnaie du consommateur chinois ? Beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît...

Même s'il se comporte de plus en plus comme un citoyen du monde comme un autre, le consommateur moderne en Chine présente de telles spécificités qu'elles échappent parfois à l'œil averti de nos professionnels du marketing. Cette nouvelle étude sur les habitudes d'achat et les préférences en matière de marques nous dévoile les risques liés à une mauvaise lecture de ce marché complexe et en évolution rapide.

En 1995, les responsables d'un grand fabricant américain de gros électroménager, dont les produits étaient parmi les plus vendus dans son pays, pensaient avoir tout compris de la Chine. Pour sa part, la société possédait l'une des plus fortes images de marque au monde dans son secteur et ses dirigeants n'étaient pas nés de la dernière pluie en matière d'excellence de la production et de vente.

Pourtant, trois ans à peine après son implantation en Chine, les joint-ventures de la société dans le domaine des climatiseurs et des réfrigérateurs avaient été dissoutes, tandis que la part de marché de la marque demeurait minuscule. Le géant américain ne parvenait pas à comprendre pourquoi les marques chinoises conservaient le dessus.

L'origine du problème ? La société avait importé un état d'esprit américain, des méthodes commerciales américaines et des cadres américains sur des marchés spécifiquement chinois - et tout sauf monolithiques.

Ce n'est pas la première société étrangère à avoir appris à ses dépens les subtilités des marchés chinois de la consommation. Les cas similaires sont légion, tel celui de ce constructeur automobile qui commit une erreur monumentale en tentant de vendre un utilitaire ancien alors que la clientèle chinoise recherchait un modèle plus moderne.

En fait, maintes multinationales - américaines et européennes, mais aussi asiatiques - continuent de se fourvoyer en Chine en se référant à des conceptions simplistes ou dépassées des

activités commerciales dans ce pays. Elles n'ont pas conscience de la force de bon nombre de leurs concurrents chinois. Elles sous-estiment l'appétit des consommateurs pour les produits haut de gamme, en se fondant sur de vieilles idées préconçues concernant les habitudes de consommation dans les pays moins développés. À l'inverse, il en est d'autres qui estiment que les acheteurs contemporains arpentant les rues de Shanghai ou Pékin sont des nouveaux consommateurs mondiaux comme les autres, pensant et se comportant à l'image de leurs homologues de Chicago ou Berlin.

Dans un cas comme dans l'autre, les professionnels du marketing n'ont pas appréhendé l'ensemble des facteurs auxquels les nouveaux consommateurs chinois attachent de la valeur.

Une leçon qui peut coûter cher en termes de gaspillage de ressources et, pour certains, de dégradation des relations avec leurs partenaires chinois. Toutefois, le plus grand dommage réside dans le fait de passer à côté d'une double opportunité : être parmi les premiers à conquérir des parts de marché et réaliser des profits sur l'un des marchés de grande consommation les plus porteurs au monde.

Microsegmentation

Conscient de ces problématiques, Accenture a lancé fin 2006 une étude à l'échelle mondiale afin d'analyser les facteurs de réussite des marques internationales en Chine (voir " À propos de l'étude ", p. 11). En interrogeant le segment de pointe des consommateurs chinois - le groupe essentiellement urbain sur lequel les prochaines vagues de nouveaux consommateurs calqueront leur comportement d'achat - l'étude d'Accenture a mis au jour l'urgence pour les marques internationales d'identifier des segments distincts dans le pays, c'est-à-dire les clients chinois qui seront les plus réceptifs à leur offre.¹

L'étude fait apparaître très clairement que le marché chinois est en fait une matrice de microsegments répartis en fonction des différences de goût chez les consommateurs. Ces variations interviennent souvent par zone géographique, catégorie de produits, segment d'acheteurs, etc., dans une mesure qui prend régulièrement les entreprises par surprise.

Au minimum, le succès dans un secteur quelconque du marché chinois passe par la maîtrise absolue des fondamentaux du marketing, exploitant les outils élémentaires de la profession avec une rapidité et une facilité dont peu d'entreprises ont eu à faire montre depuis un certain temps. Ensuite, il faudra déployer des niveaux inédits de zèle marketing pour cerner correctement les problèmes que pose la concurrence avec les marques chinoises performantes et identifier les facteurs - prix, zone géographique ou catégorie de produits, par exemple - susceptibles de faire basculer les consommateurs chinois en faveur des marques internationales.

Le simple rythme de croissance du secteur de la consommation en Chine, passée apparemment du jour au lendemain de la pénurie généralisée à un consumérisme flamboyant, s'apparente davantage à une version accélérée de l'éclosion de la société de consommation dans l'Amérique du 19^{ème} siècle et l'Europe de l'après-guerre qu'à toute autre situation à laquelle les responsables des multinationales modernes ont eu l'occasion de se frotter. À ce titre, le marché chinois exige une approche rigoureuse et adaptée de l'entonnoir marketing traditionnel, c'est-à-dire la mesure et la gestion, étape par étape, des perceptions et actions des consommateurs, depuis le développement de la notoriété d'une marque jusqu'à la fidélisation de sa clientèle (voir graphique p. 4).

Les entreprises les plus performantes, quel que ce soit leur pays d'origine,

¹ " China Branding: Understanding the Market for International Brands in China and Opportunities for Chinese Brands Abroad ", Accenture 2007.

évaluent correctement les besoins et valeurs de leurs acheteurs (prix, style de produit, facilité d'utilisation, etc.) à chaque stade de l'entonnoir marketing. En outre, elles sont très attentives aux transitions entre les différentes étapes, par exemple en apprenant ce qui convainc un client d'acheter un produit dont il a entendu parler et ce qui incite un acheteur à recommander le produit ou la marque à autrui. Les entreprises qui réussissent en Chine appréhendent non seulement la taille et le taux de croissance des microsegments qui les intéressent, mais aussi le pouvoir d'achat et les valeurs des consommateurs dans chacun d'entre eux.

Prenons l'exemple du secteur automobile, où le haut de gamme est particulièrement actif. General Motors (GM), qui obtient des résultats éclatants en Chine au travers de sa joint-venture avec Shanghai Automotive Industry Corporation (SAIC), a su imposer Buick comme une marque de luxe, en mettant à profit le fait que le dernier empereur chinois possédait une Buick. Dans son centre technique automobile panasiatique de Shanghai, GM a ajouté une bonne dose de glamour à son nouveau modèle LaCrosse, fabriqué sur place, pour que cette voiture séduise les jeunes acheteurs branchés.

Connaître le client

Toutefois, parvenir à un tel niveau de connaissance des valeurs des acheteurs n'est pas chose aisée. Il ne suffit en effet pas de demander au consommateur chinois ce dont il a envie. Il existe souvent un décalage entre ce que les consommateurs disent apprécier et ce qui, d'après nos études, influe réellement sur leur comportement d'achat dans les faits (leurs valeurs en tant qu'acheteurs).

À titre d'exemple, les personnes interrogées cite le sérieux, la fiabilité et la qualité comme les caractéristiques d'un produit qu'ils jugent primordiales dans leurs

décisions d'achat en général. Dans la pratique, cependant, la notoriété d'une marque est en fait le facteur clé pris en compte face à un vaste éventail de catégories de produits : elle devance souvent la fiabilité de la marque, considérée comme un facteur bien moins important dans une décision d'achat. Les choses se compliquent encore lorsque la question porte sur des produits spécifiques ou sur le pays d'origine d'un produit (voir graphique p. 8).

Une mesure de l'adéquation de l'offre d'une entreprise avec les valeurs des acheteurs visés donne fréquemment des résultats inattendus. Pour certains, l'opportunité de marché est bien plus mince qu'ils ne se l'imaginaient car le produit ne correspond pas à ces valeurs et ne peut pas facilement s'y adapter. Certaines entreprises confrontées à cette situation doivent accorder davantage d'attention à des facteurs tels que l'implication dans la vie locale - éventuellement par la création d'emplois sur place ou la participation à d'importantes questions de société - afin d'aligner leur image sur les valeurs de leur clientèle.

En effet, l'étude d'Accenture montre que, en moyenne, la perception de l'apport perçu d'une marque à la communauté et de son harmonie avec les valeurs personnelles de l'acheteur influencent les décisions d'achat plus encore que le prix et le rapport qualité/prix perçu. Même si les marques doivent de toute évidence se montrer compétitives sur ces deux derniers aspects, ceux-ci ne s'avèrent généralement pas des axes clés de différenciation. Cette constatation est relativement constante parmi toutes les catégories de produits et souligne la nécessité vitale d'apprendre à connaître le client chinois moderne.

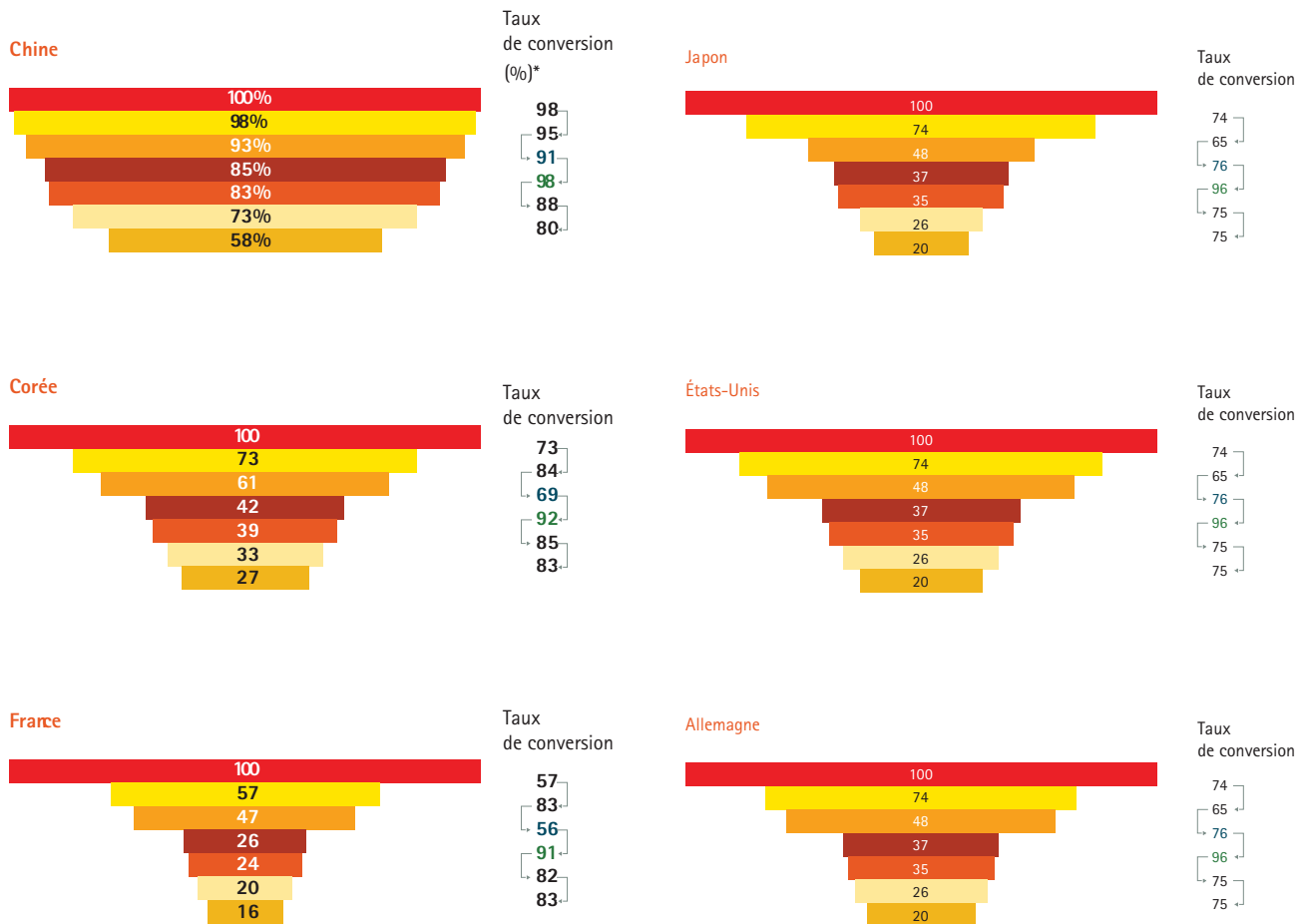
Les spécialistes du marketing doivent notamment comprendre à quel point le comportement des acheteurs chinois est influencé par le pays

Au-delà de l'entonnoir marketing traditionnel

Les marchés chinois exigent une mesure et une gestion plus rigoureuses, étape par étape, des perceptions et actions des clients. Cela implique tout d'abord d'étudier la notoriété des produits parmi la clientèle visée, puis d'analyser ce qui pousse le client à prendre en considération une marque, à l'acheter et, dans le meilleur des cas, à lui accorder sa préférence et à lui être fidèle. En examinant ces étapes à la lumière du pays d'origine des produits (voir graphique ci-dessous) et en suivant le taux de conversion des consommateurs chinois de l'étape " considération " à l'étape " commercialisation ", Accenture a constaté qu'une proportion relativement faible de ceux qui ont de la considération pour les marques américaines, par exemple, recherchent effectivement celles-ci dans les magasins - un fait qui constitue encore un obstacle majeur pour les entreprises étrangères souhaitant commercialiser leurs produits en Chine. Aux étapes suivantes de l'entonnoir marketing, l'étude d'Accenture révèle une transition fluide entre les étapes " commercialisation " et " achat " pour la quasi-totalité des produits et services non chinois : dès lors qu'un produit est présent en magasin et que les nouveaux consommateurs chinois l'ont pris en considération, il est très probable qu'ils l'achètent. Accenture trouve en outre encourageants les forts taux de conversion entre les étapes " achat " et " recommandation/préférence ". Plus de 80% des consommateurs chinois ayant acheté ces produits seraient prêts à les recommander à autrui.

Moyenne parmi six catégories de produits et services (%)

- Cible
- Notoriété
- Considération
- Commercialisation
- Achat
- Recommandation
- Préférence



* Taux de conversion moyen entre six secteurs : technologies de pointe, services financiers, automobile, biens de consommation courante, électroménager, vêtements.

Source : analyse Accenture

(suite de la page 3)

d'origine d'une marque. Par exemple, les marques allemandes et françaises possèdent relativement peu de notoriété en moyenne dans les différentes catégories étudiées mais jouissent d'un haut niveau de considération, peut-être en raison de la réputation respective de ces pays en matière de précision technique et de produits de luxe. Les marques japonaises, à l'inverse, sont très connues en Chine mais, à quelques notables exceptions près, n'ont pas réussi à traduire cette notoriété en niveaux élevés de considération auprès des acheteurs, un fait que certains professionnels nippons feraient bien d'approfondir. L'enseignement à en tirer est que les entreprises abordant le marché chinois doivent être conscientes de l'impact de leur propre nationalité, même si ce facteur n'est pas immuable.

En bref, pour mettre votre offre en adéquation avec les valeurs d'achat de vos prospects chinois, vous devez déterminer tout ce qui intéresse le client à propos de votre entreprise, en particulier sa réputation à travers le monde, sa nationalité, la renommée de ses produits et, bien entendu, leur valeur intrinsèque.

En un sens, le succès sur les marchés chinois implique de revenir aux bases du marketing. Une évidence ? Sans aucun doute. Pourtant, dans de nombreuses entreprises, les fondamentaux du marketing sont masqués et affaiblis par des raccourcis. Il est donc nécessaire - à l'image des marques les plus performantes en Chine aujourd'hui - de remettre l'accent sur chaque étape de l'entonnoir marketing.

Cela commence par un examen de la notoriété actuelle du produit chez les clients ciblés, ainsi que des facteurs de cette notoriété. Le processus se poursuit par une analyse poussée de ce qui motive le passage d'une étape à la suivante, en allant au-delà de l'acte d'achat pour affiner les comportements qui promeuvent la marque et tissent des liens émotionnels avec les acheteurs. L'entonnoir marketing n'est lui-même qu'un outil élémentaire, bien entendu, mais il se révèle utile pour transformer davantage de nouveaux riches chinois en acheteurs, voire en fidèles d'une marque.

L'étude d'Accenture révèle des surprises à chaque étape de l'entonnoir marketing.

Notoriété : comment dit-on " ami " en mandarin ?

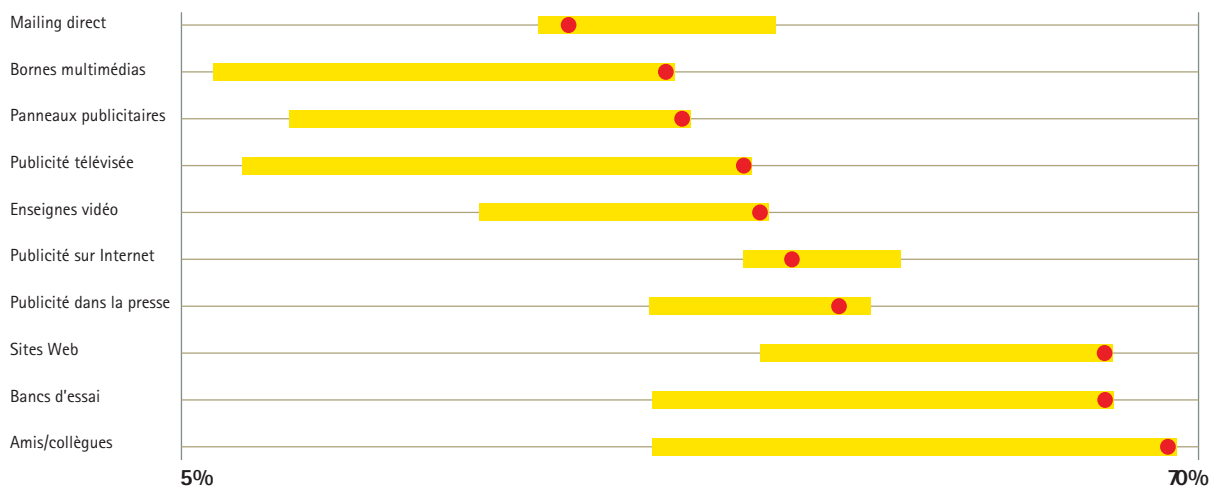
Alors que les préparatifs des Jeux Olympiques de Pékin 2008 battent leur plein, une marque grand public pourrait avoir le réflexe de se lancer dans un parrainage médiatique, comme dans le cas d'autres événements sportifs planétaires à l'image de la Coupe de Monde de football. Si de telles initiatives peuvent s'avérer clairement utiles dans de nombreuses catégories de biens de consommation - McDonald's, Samsung, Panasonic, Adidas et le chinois Lenovo font partie des grandes marques figurant d'ores et déjà au rang des sponsors - des partenariats

de ce type ne doivent pas supplanter d'autres dispositifs destinés à développer la notoriété.

Accenture révèle que le bouche-à-oreille revêt une importance exceptionnelle auprès de la plupart des consommateurs chinois, bien plus que dans les autres pays étudiés. Le constructeur automobile chinois Geely Automotive Holdings sponsorise le club des propriétaires de voitures de la marque, ce qui contribue à fidéliser sa clientèle et nourrir l'incontournable bouche-à-oreille. Un cadre de la société fait remarquer que les

Toucher le consommateur

Les consommateurs chinois obtiennent les informations qu'ils recherchent sur les produits et services auprès de sources plus diversifiées que leurs homologues des autres pays. Les barres jaunes sur le graphique ci-dessous représentent le degré d'utilisation de chaque source d'informations dans six pays : États-Unis, France, Allemagne, Japon, Corée et Chine. Les points rouges indiquent leur usage par les consommateurs chinois. Par exemple, alors que la publicité dans la presse conserve une certaine importance en dehors de l'Empire du Milieu, les consommateurs chinois s'en remettent davantage à leurs amis et collègues ainsi qu'à de nouvelles technologies telles les bornes multimédias.



Source : enquête Accenture

Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu 6 ou 7 sur une échelle de 1 à 7 : 1 = pas du tout ; 7 = tout à fait.

acheteurs potentiels n'hésitent pas à demander au conducteur d'une Geely ce qu'il pense de son véhicule. De même, la couverture médiatique, quand elle prend la forme de bancs d'essai des produits, a un impact inhabituel sur la reconnaissance obtenue par une marque (voir graphique p. 6). Enfin, les recommandations - par exemple d'un dentifrice par une association de médecins - viennent nettement corroborer ces articles dans la presse, particulièrement aux yeux des seniors. En fait, les consommateurs chinois s'en remettent à une plus grande variété de sources d'informations sur les produits que leurs homologues sur d'autres marchés, comme le montre le nombre élevé de sources utilisées à hauteur de plus de 50%. Ces sources diffèrent de ce que pourraient supposer maints professionnels du marketing : le mailing direct, qui fonctionne bien dans d'autres pays, n'est guère employé ici, tandis que les bornes multimédias et les enseignes vidéo ont une grande influence sur les

nouveaux consommateurs chinois. Les vidéos publicitaires sont ainsi devenues monnaie courante dans les rues et les ascenseurs, par exemple.

Même si de tels vecteurs marketing sont plus répandus dans les villes chinoises aisées, nos études donnent à penser qu'ils sont appelés à conserver une influence déterminante pour développer la notoriété d'une marque parmi l'ensemble des consommateurs chinois. Toutefois, il importe de rester vigilant face à l'évolution du comportement des consommateurs. C'est ainsi qu'il semblerait déjà que la messagerie vidéo, considérée comme intrusive aux États-Unis et en Europe, pourrait bientôt susciter des réticences similaires en Chine.

Notre étude démontre pourquoi il est essentiel de faire preuve d'un zèle marketing accru dans ce pays. Plus précisément, la notoriété d'une marque varie grandement selon sa nationalité et la nature de ses produits. Que les marques chinoises

affichent 98% de notoriété sur le territoire national n'étonnera personne. Il est en revanche surprenant que les nouveaux consommateurs urbains présentent un degré de reconnaissance très variable vis-à-vis de certaines marques étrangères. 57% à peine des consommateurs chinois se disent capables de citer une marque française, parmi les six catégories de produits ou de services ayant fait l'objet de l'enquête. Si cela n'a pas de quoi inquiéter Vuitton ou Cartier, il n'en va pas de même pour des entreprises hexagonales moins connues. Si l'on analyse la notoriété des marques par pays d'origine puis par

produit, d'autres nuances apparaissent. Prenons le cas des marques allemandes. En dépit de leur notoriété modeste en général - quoique supérieure à celle des produits français - les constructeurs automobiles d'outre-Rhin bénéficient d'une reconnaissance à 96% parmi les consommateurs interrogés. À l'inverse, les géants allemands des services financiers, à l'instar de leurs homologues américains et britanniques, ont fort à faire en Chine : la notoriété de leurs offres atteint à peine 38%, même si de grands noms tels Deutsche Bank ou l'assureur Allianz accomplissent des progrès satisfaisants dans le pays.

Considération : attention aux tigres en embuscade

Pour les multinationales tentant de commercialiser leurs produits en Chine, les " tigres en embuscade " sont de solides entreprises locales, depuis le géant de l'électroménager Haier et le constructeur informatique Lenovo (qui a racheté l'activité PC d'IBM en 2005) jusqu'aux bonbons au lait White Rabbit ou aux tisanes Wong Lo Kat. Pas moins de 95% des consommateurs autochtones connaissant ces marques chinoises envisagent activement de les acheter, selon l'étude d'Accenture.

Résultat peut-être plus préoccupant de l'étude d'Accenture pour les entreprises chinoises, les consommateurs modernes de leur propre pays sont très ouverts aux marques étrangères, même sans en être entichés.

L'étude d'Accenture révèle qu'une forte proportion de consommateurs déclarent aimer tester les marques étrangères (voir graphique p. 8). Cette constatation est corroborée par les sondages à long terme de Gallup, soulignant que " *le label Made in China n'offre pas une protection garantie contre des concurrents étrangers plus innovants, plus séduisants voire plus pertinents.* "2

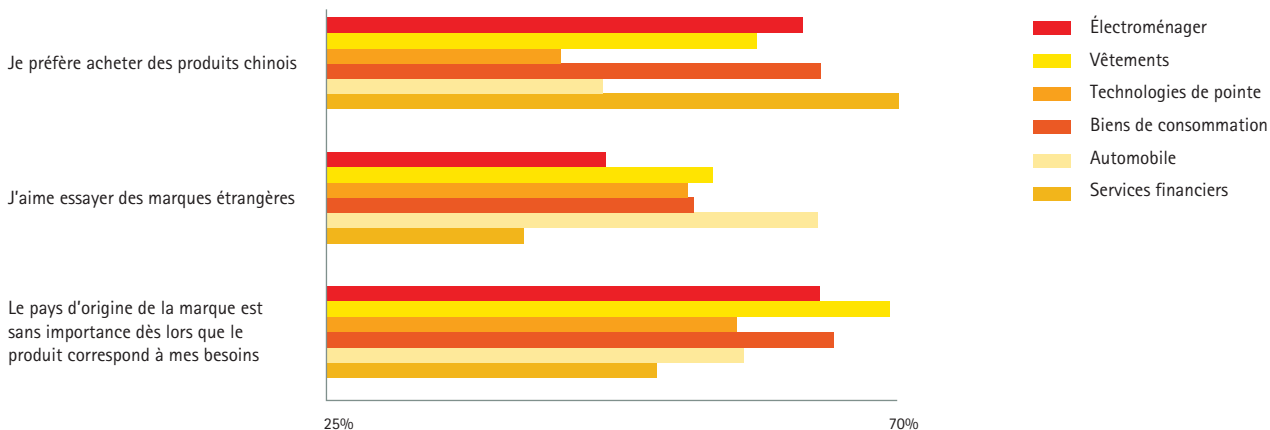
Toutefois, cette ouverture aux marques non chinoises n'est pas uniforme entre les catégories de produits et de services. Les voitures étrangères sont peut-être bienvenues, mais les acteurs de la finance se heurtent à des obstacles bien plus importants.

Il faut bien reconnaître que les consommateurs chinois s'exposent à de moindres risques pour leur réputation ou leurs ressources lorsqu'ils achètent, par exemple, une BMW. En revanche, en matière de banque et d'autres services financiers, ils font d'avantage confiance à ce qu'ils connaissent et au bouche-à-oreille - tout comme les Américains et les Européens du reste. Il importe également de se pencher davantage sur des chiffres tels que le faible taux de conversion de " considération " (65%) des Chinois pour les marques japonaises : celui-ci masque un accueil plutôt favorable pour des appareils électroniques comme ceux de Panasonic ou Canon, par exemple.

L'analyse des facteurs implicites du comportement des acheteurs est encore plus cruciale au stade de la considération que lorsqu'il s'agit de mesurer la notoriété. À titre d'exemple,

Ouverture aux marques étrangères

Les consommateurs chinois sont plus disposés à essayer des marques étrangères dans l'automobile que dans toute autre catégorie de produits. Ils boudent les produits technologiques de pointe fabriqués en Chine, mais préfèrent les services financiers d'origine locale.



Pourcentage des personnes interrogées ayant répondu 6 ou 7 sur une échelle de 1 à 7 : 1 = pas du tout ; 7 = tout à fait.

Source : analyse Accenture

une marque se contentant de sonder les consommateurs chinois sur les caractéristiques des produits laisserait échapper l'importance du " caractère familial " au prétexte que les consommateurs interrogés affirment ne pas placer cet aspect en tête de leurs critères d'achat, loin de là.

Or leur comportement dit tout le contraire : le caractère familial d'une marque est en fait le premier critère, mesuré en moyenne sur plusieurs produits, selon l'étude d'Accenture.

² " Inside the Mind of the Chinese Consumer ", Harvard Business Review, mars 2006.

Commercialisation : tout passe par la logistique

L'an passé, les ventes de GM à Chengdu - une ville de province située dans les terres à environ 1600 km de Shanghai - ont progressé de 40%, deux fois plus vite qu'à Pékin. UPS et FedEx développent rapidement des réseaux de livraison expresse à travers le pays. Cependant, le seul fait que certaines multinationales renommées parviennent à toucher leurs clients loin des grands ports et aéroports chinois ne signifie pas qu'il est simple d'acheminer les produits là où les consommateurs peuvent les tester - et les acheter.

L'efficacité de la chaîne logistique en Chine est particulièrement problématique pour les entreprises américaines et européennes. En examinant les taux de conversion entre " considération " et " commercialisation ", l'étude d'Accenture révèle que, pour les sociétés américaines vendant des biens de consommation et des services, moins de deux tiers des consommateurs chinois ayant de la considération pour ces marques ont la possibilité d'y accéder en magasin. Cette proportion est encore moindre pour leurs homologues françaises et allemandes : à peine 56% et 58% respectivement.

Lorsqu'il s'agit de mettre leurs produits dans les rayons, les marques japonaises ont plus de succès que leurs homologues américaines. 99% des consommateurs chinois ont ainsi pu trouver dans leurs magasins les produits japonais qui les intéressent, contre seulement 77% pour les marques américaines, ce qui rappelle une fois encore l'importance d'explorer les spécificités des marchés chinois. Il existe à ce titre une intéressante comparaison entre les marques japonaises et américaines : les premières, bien que souffrant de faibles taux de considération, compensent ce handicap en s'appuyant sur un réseau de distribution solide pour que les clients chinois aient la possibilité d'acheter leurs produits, alors que les secondes, même celles jouissant d'un taux de considération favorable, sont souvent incapables de surmonter les incroyables difficultés logistiques du pays.

En effet, l'Empire du Milieu continue d'être en proie à des problèmes logistiques considérables. Les coûts logistiques y sont jusqu'à trois fois plus élevés qu'aux États-Unis, au Royaume-Uni ou au Japon. La demande dépasse largement l'offre pour tous les moyens de transport (routier, ferroviaire, portuaire, aérien, fluvial). Certes, le développement des ports en

Chine est impressionnant, mais le rail - principal moyen de transport dans l'ancien modèle communiste - ne s'est pas encore adapté à la nouvelle économie chinoise. Malgré d'intenses investissements dans la construction de nouvelles lignes et l'électrification des anciennes, le réseau ferré est principalement destiné à l'acheminement de matières premières - notamment le charbon - sur de longues distances. En théorie, il devrait également convenir au transport de conteneurs au départ des ports vers les villes de l'intérieur du pays. Toutefois, l'intermodalité se révèle elle aussi limitée.

L'infrastructure routière n'est pas non plus conforme aux standards internationaux, nonobstant des chantiers gigantesques et les superautoroutes de Shanghai. Le développement de services de transport routier couvrant tout le territoire est également entravé par les nombreuses barrières dressées entre les régions et les agglomérations par les autorités locales, amplifiant l'enclavement économique des grandes régions les unes par rapport aux autres (pour en savoir plus sur les infrastructures de transport et le secteur de la logistique en Chine, voir " The infrastructure imperative ", Outlook, mai 2007).

Achat : la force de vente est-elle nécessaire ?

La conversion entre " commercialisation " et " achat " représente peut-être la transition la plus complexe, qui défie souvent l'entendement (voir graphique p. 4). Un fort taux de passage à l'acte d'achat pour une marque donnée peut refléter la vigueur de celle-ci. Mais il peut aussi résulter des coûts élevés de transaction (l'accès au magasin, par exemple) et d'un manque de concurrence, des circonstances qui peuvent changer avec la nature et l'extension des réseaux de distribution.

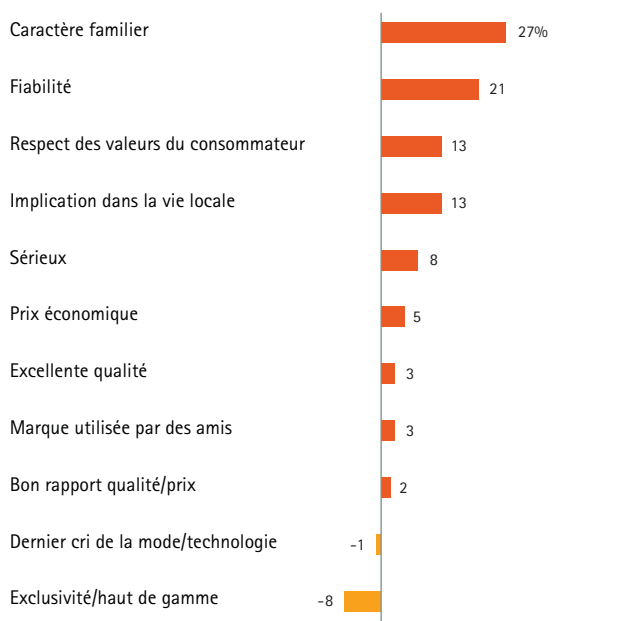
L'étude d'Accenture révèle une transition fluide entre " commercialisation " et " achat " pour les produits et services. En d'autres termes, une fois que le produit est présent en magasin et que les nouveaux consommateurs chinois lui manifestent de la considération, il est très probable qu'ils l'achètent.

De prime abord, le prix ne paraît pas constituer un facteur majeur dans les décisions d'achat en Chine. Bien que les consommateurs chinois déclarent placer le critère " prix économique " 9

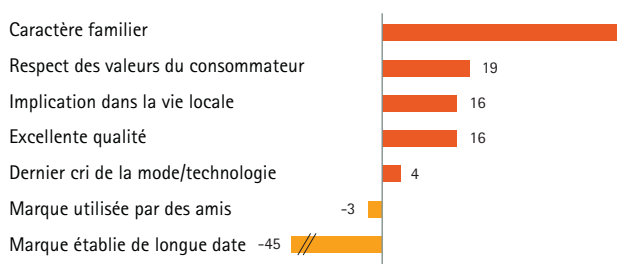
Nécessité d'y regarder de plus près

Une étude de marché superficielle ne fera pas l'affaire en Chine. Témoin cet exemple. Bien que, de prime abord, le caractère familial et la fiabilité paraissent être les principaux facteurs de considération pour les consommateurs chinois, les réponses sont très différentes lorsque la même question est posée concernant des catégories spécifiques de produits (vêtements ou voitures, par exemple).

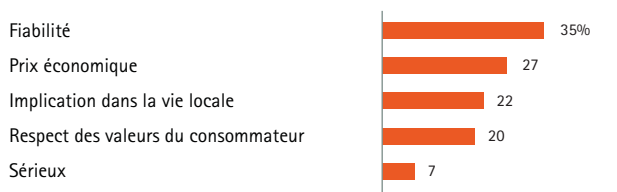
Moyenne entre catégories de produits



Vêtements



Voitures



Source : enquête Accenture

au quatrième rang, leur comportement contredit cette affirmation. En moyenne sur tous les types d'achats, le prix intervient très peu en tant que facteur de différenciation pour la prise en considération d'une marque.

regarde de plus près - selon les catégories de produits, par exemple - le prix devient une préoccupation. C'est ainsi que, si ce critère n'est pas crucial pour l'achat de vêtements, il le demeure dans le cas d'une voiture (voir graphique p. 10).

Pour les sociétés étrangères, dont les produits sont généralement vendus de 10 à 30% plus cher que ceux des marques chinoises comparables, cette insensibilité au niveau de prix paraît être une bonne nouvelle. En général, à mesure que les revenus moyens s'élèvent, des services haut de gamme peuvent être consommés en nombre croissant et le prix revêt une moindre importance pour les consommateurs haut de gamme. Toutefois, si l'on y

Recommandation et préférence : miser sur la fidélisation

Sur un marché gagnant en maturité vis-à-vis des marques, la fidélisation de la clientèle devient rapidement un enjeu majeur pour toute entreprise s'adressant aux consommateurs chinois. Cela constitue d'ores et déjà un véritable casse-tête pour les opérateurs téléphoniques classiques (fixes) comme China Telecom : des opérateurs mobiles tels que China Mobile et China Unicom mettent à profit leur forte image de marque pour s'arroger une part grandissante du trafic voix. C'est également une préoccupation pour les fournisseurs nationaux de biens de consommation courante : un supermarché dans une

grande agglomération stocke déjà beaucoup plus de produits que ses homologues aux États-Unis ou au Japon et il existe une concurrence croissante pour l'espace sur les linéaires de la part de marques internationales puissantes et attrayantes, comme Nescafé, Gillette ou Marlboro.

Cela dit, les forts taux de conversion entre les étapes " achat " et " recommandation " ou " préférence " de l'entonnoir marketing sont encourageants. Accenture constate que, dans le cas des produits originaires de la plupart des autres

À propos de l'étude

Fin 2006, Accenture a cherché à en savoir plus sur ce qui motive les décisions d'achat des consommateurs en Chine et à comprendre comment les marques chinoises sont perçues dans d'autres pays. Avec ce double objectif en tête, nous avons lancé un programme d'étude en ligne à grande échelle portant sur 19 pays et environ 4600 personnes, dont plus d'un millier en Chine.

En Chine, nous nous sommes efforcés d'obtenir des réponses à des questions telles que : Comment les consommateurs chinois ont-ils connaissance des marques ? Quels sont les critères primordiaux dans leurs décisions d'achat ? Comment les consommateurs chinois jugent-ils la performance des marques étrangères au regard des facteurs clés d'achat ? Quelles catégories de produits sont susceptibles de présenter des problèmes plus aigus pour les marques internationales et pourquoi ? De quels pays proviennent les marques étrangères rencontrant le plus de succès en Chine ?

L'étude a pris la forme de questionnaires de 20 à 25 minutes s'adressant à des consommateurs de six catégories de produits et services : automobiles, appareils électroménagers, biens de consommation courante, services financiers, produits de haute technologie, vêtements. Ces enquêtes ont été réalisées en ligne dans la langue des consommateurs, auprès de la principale personne décisionnaire du foyer ayant récemment acheté ou prévoyant d'acheter un bien de consommation.

Les consommateurs choisis pour le volet chinois de l'étude étaient généralement plus jeunes et plus aisés que la population type, ce qui reflète certes la démographie des internautes mais est également important pour les entreprises internationales car ce panel est raisonnablement représentatif des publics ciblés au départ par les marques tentant de s'imposer en Chine. L'échantillon est axé sur des consommateurs urbains plutôt jeunes, à hauts revenus et férus d'Internet, 71% ayant un diplôme de l'enseignement supérieur et plus de 50% une connexion ADSL à leur domicile. Les chefs de famille sont bien représentés : près de la moitié sont mariés et 37% ont des enfants mineurs vivant sous leur toit.

pays, plus de 80% des consommateurs chinois ayant acheté ces produits seraient prêts à les recommander à autrui.

Compte tenu de l'importance du bouche-à-oreille dans ce groupe de consommateurs assidus, il n'est pas difficile de voir l'opportunité d'instaurer un cercle marketing vertueux dans lequel de chaudes recommandations suscitent davantage de ventes.

Là encore, un examen plus approfondi des chiffres fait apparaître de précieuses informations. Par exemple, le bouche-à-oreille revêt une importance particulière chez les jeunes Chinois dans le domaine de la mode tout comme chez les seniors en matière de services financiers et de biens de consommation courante.

Cependant, la médaille a aussi son revers : si un produit recommandé vient à décevoir l'acheteur par la suite, deux personnes perdent la face (celle qui l'a recommandé et celle qui l'a acheté), dans un pays où, plus qu'aux États-Unis par exemple, la mentalité " caveat emptor " met la pression sur l'acheteur.

La segmentation de la clientèle et des marchés fait depuis longtemps partie de la panoplie des professionnels du marketing. Toutefois, la taille et la volatilité des marchés chinois lui donnent une autre dimension. Le problème ne vient pas simplement du fait que les consommateurs de la province septentrionale du Liaoning ont une culture totalement différente de leurs compatriotes du Guangdong dans le sud. Il faut prendre en compte un savant mélange de facteurs qui englobent la montée en flèche des attentes des consommateurs, la mondialisation rapide des entreprises chinoises, l'amélioration constante des liaisons routières et fluviales, etc.

L'identification et la conquête des consommateurs chinois sont loin d'être des tâches faciles, comme

peuvent en témoigner de nombreux chefs d'entreprise. Elles exigent des niveaux supplémentaires d'études de marché pour correctement évaluer au départ la taille et le périmètre des opportunités, ainsi qu'un retour aux fondamentaux concernant les facteurs de conversion à chaque étape de l'entonnoir marketing. Il n'y a pas de solution-miracle pour trouver l'approche marketing : ce qui vaut pour BMW ne fonctionnera pas nécessairement pour Honda et il en va de même pour Citigroup par rapport à Crédit Suisse.

Il n'en reste pas moins que la Chine est l'eldorado du 21^{ème} siècle. De plus, ce pays, peut-être davantage que tout autre, offre la possibilité d'accélérer le cycle de vente grâce à la force du bouche-à-oreille parmi les nouveaux consommateurs.

À l'heure où l'économie chinoise roule sur l'or, des légions de consommateurs viennent chaque semaine grossir les rangs des nouveaux riches. Les opportunités seront encore plus grandes demain qu'aujourd'hui. C'est une excellente nouvelle, mais uniquement pour les entreprises qui sauront rapidement identifier les aspects intéressants le plus la clientèle visée.

Les auteurs

Lay Lim Teo, dirige les travaux CRM d'Accenture dans la région Asie-Pacifique au sein de la ligne de service Gestion de la Relation Client (CRM) à Shanghai. À ce titre, elle aide les entreprises à planifier, concevoir et mettre en œuvre des fonctions CRM dans un large éventail de secteurs (secteur public, services financiers, électronique, technologies de pointe et biens de consommation).
lay.lim.teo@accenture.com

Susan A. Piotroski, dirige l'activité Marketing et Stratégie Clients de la ligne de service Gestion de la Relation Client d'Accenture à Boston. Elle se consacre principalement au positionnement et à la stratégie des marques pour de grandes entreprises de tous horizons.
susan.a.piotroski@accenture.com

Paul F. Nunes est chercheur à l'Institute for High Performance Business d'Accenture à Wellesley, Massachusetts, où il dirige les études sur les stratégies commerciales et marketing. Outre ses contributions régulières pour Outlook, ses travaux paraissent périodiquement dans Harvard Business Review et d'autres publications. Son dernier ouvrage en date s'intitule *Mass Affluence: Seven New Rules of Marketing to Today's Consumers* (Harvard Business School Press, 2004).

paul.f.nunes@accenture.com

Sophie X. Wang et Michael J. Malinoski, de la ligne de services Gestion de la Relation Client d'Accenture, basés respectivement à Pékin et Boston, ont également participé à la rédaction de cet article.