

Le Bulletin

de L'ILEC

■ CRM

- Vendre plus demain qu'aujourd'hui au même client et le fidéliser, tels sont les deux objectifs prioritaires du CRM. Entretien avec Alain Savary.

pages 1 à 3

- La France a un savoir-faire en matière de service consommateur. Que peut apporter de nouveau le CRM ? Entretien avec Yves Renoux.

pages 4 et 5

- Le consommateur se replie sur la sphère privée. De l'acte de consommation, il fait un moyen au service de son épanouissement personnel. Entretien avec Danielle Rapoport.

pages 6 à 8

- Le consommateur, un roi sans couronne ? Internet bouleverse la donne.

pages 9 à 11

Juridique

Contrôle des concentrations : le juge communautaire affirme son pouvoir
Par le cabinet Vogel & Vogel.

pages 11 à 14

■ Consommation des ménages

Reprise des achats en septembre.

pages 14 à 16

CRM, quand le pragmatisme prime l'idéologie

Né aux États-Unis au début des années quatre-vingt, le CRM (customer relationship management) ou GRC (gestion de la relation client) est le fruit d'une convergence entre une révolution culturelle – placer le client au cœur de l'entreprise – et une révolution technique, le datawarehouse, ou gestion de l'entrepôt de données.

par Jean Watin-Augouard

Vendre plus demain qu'aujourd'hui au même client, tel est l'objectif cardinal du CRM. Confrontées à une concurrence plus aiguë, les entreprises mettent en œuvre des stratégies de conquête, de gestion et de fidélisation de leurs clients pour augmenter leurs parts de marché. Un chiffre illustre cette révolution : évalué à 22 milliards de dollars en 2001, le marché devrait atteindre 50 milliards en 2006. « *Au même titre que l'informatique est venue, dans les années soixante, automatiser les processus de production (flux tendus) puis, au cours des années soixante, les applications internes dans l'entreprise (finance, technique, ressources humaines), le CRM automatise la gestion de la relation client. Nous sommes ainsi passés des projets de back office aux projets de front office, c'est-à-dire aux applications qui vont de l'entreprise vers les clients* », résume Alain Savary, directeur général de Saratoga Systems, éditeur américain de logiciels depuis 1987 et société pionnière du CRM.

Le savoir, source de pouvoir

La première étape du CRM consiste en l'automatisation des forces de vente (SFA, *sale force automation*), quel que soit le canal de distribution. « *Le vendeur, canal humain, doit pouvoir se connecter régulièrement à son entreprise pour envoyer ses*

(Suite page 3)

Éditorial

Service consommateur, le tribun de la plèbe

Ironie de l'histoire. En lançant ce numéro sur le CRM, nous avons en tête l'idée de chercher à savoir ce qu'il en est de cette méthode : un effet de mode de plus (mais le plus surprenant dans l'effet de mode, c'est qu'il tire sa force de l'absence totale de surprise), une technique de plus (génération de machines massivement parallèles, aptes à accueillir des mégabases de données fouillées par des logiciels de dernière génération), une illusion de plus (avers reluisant du dépassement de la consommation de masse dans l'épicurisme bien mesuré de la délectation de soi, revers angoissant de la manipulation totalitaire de la satisfaction obligée). Nous en étions là de nos réflexions, lorsque nous est venue l'information : la Terre comptait un consommateur de moins. Ivan Illich nous avait quittés. Dans l'indifférence générale, celui qui avait éreinté la société de consommation était parti s'expliquer avec celui à qui il s'était un temps offert dans la vie consacrée, celui qui s'appelait lui-même pain de vie. Consommation toujours, dans ce cas ramenée à l'essentiel.

À relire les écrits de nos auteurs, tout ne s'est pas perdu du message de l'imprécateur. Au moins son appel a-t-il été mieux utilisé par l'entreprise (mais l'utilitarisme relève du génie obligé de la firme) que par l'appareil de santé ou l'école, institutions sourdes, dont la crise accable nos sociétés avancées.

Que nous apprend Danielle Rapoport ? Que le consommateur, jamais, n'effacera la personne. Ou encore que la satisfaction sur catalogue, ou sur gondole, jamais non plus ne trompera le désir singulier. Il y a du Marcuse, autre idole de Mai 68 passée au purgatoire de la philosophie, dans les propos de notre sociologue, lorsque, comme pour mieux prendre ses distances vis-à-vis de ce projet à la Orwell, elle assène : « Favoriser une certaine insatisfaction pourrait donner au consommateur le loisir de se plaindre et de revendiquer... sous contrôle. » Pascal Bruckner a fort bien fustigé le devoir d'hédonisme dont nous accablent certains communicants. Michel Audiard avait anticipé le coup, en lançant : « Faut pas prendre les enfants du bon Dieu pour des canards sauvages. »

Maxime pleine de sagesse que les professionnels de la GRC ont parfaitement entendue, à en croire Alain Savary, qui ne cède pas à l'illusion de croire qu'en fait de relation avec le client, être fait de chair et de sang – faut-il le rappeler ! –, le virtuel ne vaut pas le réel et le logiciel l'émotionnel.

À l'administration des choses (détestable *back office*), la machine ; à la gestion de la mercatique, le programme ; mais à l'homme, et à lui seul (abominable *front office*), l'interface avec le client. Ceux qui cèdent à l'illusion du contraire sont promis à exploser en plein vol, prisonniers des bulles spéculatives de la mode, dont la dernière a pour nom l'internet.

La technique, Anne Perrot le démontre à l'envis, est chose incertaine. Elle semble s'ingénier à favoriser les contraires : ici la concurrence, ailleurs la rente ; ici la baisse des prix, ailleurs la hausse. Encore l'analyse diffère-t-elle selon la nature des acteurs ou celle des secteurs. L'internet annonce certes une révolution, mais il serait prématuré de parier qu'elle va déboucher sur la fraternité de la fête de la Fédération, plutôt que sur l'horreur de la Terreur ou sur la reprise en main impériale.

En définitive, c'est Yves Renoux qui remet les choses en perspective. Oui, le service au consommateur évolue, se perfectionne, se dote de nouveaux instruments. Oui, il s'approprie des méthodes inédites, créant des modes d'organisation en évolution, voire en... délocalisation. Mais l'essentiel tient toujours à cet intangible : CRM, GRC ou pas, il ne remplit sa fonction que s'il réussit à exprimer ce qui, dans sa logique, échappe à l'organisation, ou pire, ce que cette dernière ne souhaite pas entendre. Il y avait, dans la Rome ancienne, un magistrat qui avait pareille mission. C'était le tribun de la plèbe. Quand, avec les Gracchus, il sortit de son rôle, la dictature écrasa la République. Quand, avec le père de Brutus, il cessa de se faire entendre, le Césarisme inventa l'empire.

Des magistrats qui savent se faire respecter, il en reste. Ceux de la Cour de justice viennent de le rappeler à la conscience européenne. Non contents, trois fois de suite, d'annuler des décisions portant interdiction d'une concentration, les juristes sis à Luxembourg se sont offert le luxe, dans le cas Schneider-Legrand, de donner aux fonctionnaires de la direction de la concurrence, pourtant experts en la matière, une leçon d'économie. Les amateurs de calembours diront que les hommes de Monti, piteux, ont dû ravalier leur venin. Mais attention, le serpent n'est pas mort, il peut piquer encore. Les fomenteurs de cartels en savent quelque chose. Nous aurons l'occasion d'y revenir.

Vers vous aussi, mais pas le mois prochain. Nous nous accordons quelques congés. Le temps, selon les conseils de Danielle Rapoport, de raviver le désir de nos lecteurs, à qui nous présentons nos meilleurs vœux en vue de l'année nouvelle.

Dominique de Gramont

commandes, ses rapports de visites et recevoir de l'entreprise des informations portant, par exemple, sur des changements de prix », explique Alain Savary. Bénéfices attendus de ce CRM qualifié d'opérationnel : les cycles de vente sont réduits et la capacité de négocier des contrats s'accroît. « *La qualité du canal de vente, humain ou non, doit permettre d'enrichir celui qui va acheter afin qu'il prenne plus vite sa décision. Le client doit reconnaître l'entreprise fournisseur comme la meilleure et lui être ainsi fidèle* », poursuit le directeur général de Saratoga.

Être en contact avec le client et affirmer qu'il est le « roi » n'implique pas qu'il soit au centre des préoccupations de l'entreprise : tous les interlocuteurs, du central téléphonique à la direction générale, doivent être impliqués dans la relation. La performance de l'entreprise dépendra de son aptitude à gérer au mieux son capital d'informations. « *L'objectif, souligne Alain Savary, est de doter l'entreprise d'une seule base de données, pour que les différents acteurs (finance, marketing, commerce, technique...), où qu'ils soient dans le monde, puissent utiliser les données clients pour des raisons différentes. La direction financière utilisera des applications de back office quand ces mêmes informations serviront aux vendeurs pour enrichir leur base de données.* »

Aujourd'hui, le CRM opérationnel couvre trois domaines : l'automatisation des forces de vente, le marketing et les services. Les canaux (y compris internet) mis en place, l'étape suivante est celle du CRM analytique, centré sur la connaissance des clients. L'entreprise peut segmenter son offre selon le type de clientèle et personnaliser ses relations avec les consommateurs. « *Situation pour le moins paradoxale, le secteur des banques et des assurances a été le dernier à prendre conscience de l'enjeu du CRM, alors qu'il possédait depuis très longtemps les données clientèle. Il est vrai que le taux très élevé de bancarisation a longtemps protégé ce secteur, aujourd'hui concurrencé par les banques étrangères et la grande distribution* », remarque Alain Savary.

L'enjeu a été ressenti différemment selon les zones géographiques : l'Europe du Nord est très impliquée dans l'approche CRM, alors que l'Europe du Sud, longtemps rétive, se laisse conquérir progressivement. Symbole de l'unification : la récente création par l'École supérieure de commerce de Rennes du premier mastère CRM européen orienté sur la relation client.

Principe de réalité

Comme toute révolution, le CRM peut être source de désillusions. « *L'éclatement de la bulle spéculative et le ralentissement de l'économie mondiale ont eu raison des projets trop coûteux car trop complexes, mélangeant toutes les phases du CRM* », rappelle Alain Savary. De fait, chaque entreprise a une demande spécifique, liée à son cœur de métier, ses équipes et son organisation. Elle a également l'œil rivé sur le retour sur investissement. « *Aujourd'hui, souligne Alain Savary, les projets sont plus courts et plus pragmatiques, avec plusieurs phases : on commence par l'automatisation des forces de vente, avant d'automatiser le marketing et la création d'un service clients.* »

Les éditeurs de logiciels opérationnels se divisent en deux écoles : celle qui propose une offre structurée par métiers, avec des processus déjà figés, et celle, plus ouverte, qui s'adapte aux besoins de chaque client. Autre enseignement du passé récent : « *Le canal internet permet certes de réduire les coûts d'infrastructures, mais, contrairement à ce que l'on croyait il y a peu de temps, il ne remplace pas le canal humain, qui reste le plus grand vecteur de vente* », conclut Alain Savary.



Toute l'équipe vous présente ses meilleurs vœux

Fidélité oblige

La France a un savoir-faire en matière de service consommateur. Dès lors, que peut apporter de nouveau le CRM ? La révolution technologique n'induit-elle pas une hausse de la productivité au détriment de la qualité de la relation ? Le consommateur-citoyen ne peut être réduit à sa seule dimension de client.

Entretien avec Yves Renoux¹

Du service consommateur des années 70 au service client actuel, quelles sont les causes des mutations ?

Yves Renoux : Lancé par les États-Unis, dans les années 60, le concept de relation consommateur est apparu en France au cours des années 70, avec le consumérisme. Il a été perçu d'abord comme une menace par les industriels, une mise en cause de la société de consommation (affaires du talc Morhange, des eaux minérales... Le pouvoir des consommateurs, incarné par des associations ou institutions publiques comme l'UFVC-*Que choisir* ou l'INCC, s'est transformé en opportunité, générateur d'idées nouvelles pour renouveler l'offre de produits, le service et les méthodes commerciales. Nous comptons quinze services consommateurs dans les entreprises en 1976, trente en 1981 et six cents aujourd'hui. L'agroalimentaire (Lesieur, Évian...) est le premier secteur à avoir créé des services consommateurs. Aujourd'hui, toutes les activités sont concernées.

Le service-consommateur est-il un enfant de Mai 68 ?

Y. R. : Assurément, mais contrairement à certaines idées reçues, le consumérisme n'a pas été imprégné par l'idéologie marxiste, selon laquelle la priorité n'est pas la consommation mais la production, lieu de « l'exploitation » des travailleurs.

Comment sommes-nous passés de la gestion des réclamations à la gestion des contacts ?

Y. R. : Le service consommateur, première génération, a quatre fonctions : la gestion des réclamations, l'information et l'éducation du consommateur avec

des outils pédagogiques, les liaisons avec les administrations, les journalistes et les organisations de consommateurs, et le rôle d'avocat des consommateurs pour faire évoluer l'offre et les services. C'est une véritable innovation destinée à faire face au mouvement contestataire qu'on ne pouvait alors traiter par les relations publiques. Durant les années 80, le consumérisme s'est assagi, l'environnement économique des entreprises a changé et de nouvelles techniques sont apparues pour que les relations, de conflictuelles, deviennent concertées. Le concept macroéconomique de consommateur-citoyen a laissé la place à celui, microéconomique, de client acheteur : la gestion de la qualité, la mesure de la satisfaction, la gestion de crise, les centres d'appels, participent de cette évolution vers une plus grande proximité.

Avec la deuxième génération du service consommateur, le maître-mot est fidélisation. Internet permet une plus grande interactivité avec les clients et les partenaires. La fonction de porte-parole se substitue à celle d'avocat et les informations remontent désormais dans l'entreprise. Enfin, le consommateur, aujourd'hui avide de savoir et devenu professionnel de l'acte d'achat, s'est réconcilié avec l'entreprise en accordant un grand crédit à son travail d'information et à ses efforts visant à améliorer la qualité de ses produits.

L'entreprise doit-elle sous-traiter la gestion des contacts ?

Y. R. : Tout dépend du volume d'activité, du nombre de contacts. Avec moins de dix mille contacts par an, la sous-traitance n'est pas nécessaire. Au-delà, il faut s'interroger sur les gains en termes de productivité, mais aussi sur la perte en qualité. Le problème se complique quand la sous-traitance s'accompagne d'une expatriation. On arrive à des situations paradoxales, comme celles où les consommateurs américains sont conseillés par des Philippins ! Quelle qualité de relation souhaitez-vous avec ses clients ? Un conseil en matière culinaire peut-il être donné à des consommateurs par une téléconseillère d'un autre continent ? En revanche, il est des domaines, comme l'informatique, où les conseils n'ont pas de patrie !

■ *L'entreprise ne prend-t-elle pas des risques ?*

Y. R. : Certainement. Depuis plusieurs décennies, les entreprises savent que toute campagne de communication qui reçoit cinq réclamations sur le même thème doit être immédiatement stoppée. L'entreprise ne risque-t-elle pas de retarder la prise de décision si son centre d'appels est délocalisé ? Combien de temps lui faut-il pour récupérer l'information ? Elle perd en réactivité ce qu'elle croit gagner en productivité. La proximité avec les télé-conseillers permet de gérer la crise au plus vite. De surcroît, ce n'est pas tant le client que le consommateur qui réagit, et derrière lui des associations de consommateurs. Comment gérer un effet de masse sans être réactif ?

■ *Comment les nouvelles techniques vont-elles modifier le marketing ?*

Y. R. : Depuis l'origine des services consommateurs, l'écoute est au cœur de la réussite des entreprises. Elles doivent savoir entendre et comprendre pour agir. Les demandes des clients sont des pépites à exploiter par le marketing, pour orienter différemment l'offre et l'enrichir de nouveaux produits et services. Bon nombre de directions générales apprécient cette prise directe avec le marché.

■ *Le CRM est-il une révolution culturelle ou une manière d'enrichir les éditeurs de logiciels ?*

Y. R. : Les fonctions d'un service consommateurs, les nouvelles techniques et la fidélisation des clients sont les trois domaines de réflexion du CRM. Rien de nouveau sous le soleil ! Parler de « customer » est réducteur et dangereux, car les problèmes concernent davantage les consommateurs que les clients. Qu'entend-t-on par « relation » ? Suffit-il d'amener le pipe-line pour développer les contacts ? Une relation, c'est une prestation de service dont le succès dépend du contexte organisationnel et technologique, du comportement de ceux qui traitent les problèmes et des niveaux de compétences. L'informatique ne remplace pas le contact humain. Enfin, de quel management parle-t-on ? C'est tout à la fois le management du marketing, de la force de vente, de la recherche d'informations sur le marché, mais certainement pas le management d'une relation ! La définition du CRM est essentiellement technologique et témoigne de la mainmise des informaticiens. Méfions-nous de l'effet de mode du CRM.

■ *Comment connaître et améliorer la valeur d'un client ?*

Y. R. : La bonne gestion des réclamations permet de conserver les clients. Mais l'information qui leur est donnée a été sous-estimée. Or elle est une façon de créer de la valeur pour le client, qui peut faire un usage optimal du produit qu'il a acheté. Sa satisfaction s'en trouve accrue. Il devient prescripteur et élargit ainsi la taille du marché de l'entreprise.

■ *Comment passer de la satisfaction du consommateur à la fidélité ?*

Y. R. : La satisfaction est nécessaire mais pas suffisante, car c'est la norme pour toute entreprise. Pour peu que le consommateur soit sollicité par les sirènes de la concurrence, sa satisfaction ne sera pas un rempart à son infidélité. L'entreprise doit donc l'étonner, le surprendre, l'enchanter par la singularité de son offre et de sa relation.

■ *Quelles sont les limites du CRM ? Doit-on craindre une atteinte à la vie privée des clients, la dépersonnalisation des contacts ?*

Y. R. : Le CRM prétend offrir aux entreprises une segmentation plus fine de leur clientèle grâce à une collecte très poussée d'informations. Non seulement la vie privée des gens l'est de moins en moins, mais on laisse sur le chemin des consommateurs jugés moins intéressants économiquement. Le lobby consommateur ne peut que réagir face à cette exclusion sociale des « petits » clients. Les clients riches ne sont pas obligatoirement les plus fidèles.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



¹⁾ Maître de conférence honoraire, consultant, auteur de *Le service consommateur, outil de l'excellence* (médaille d'or de l'Académie des sciences commerciales, Éditions Chotard); créateur, en 1983, d'un diplôme de conseiller en consommation à l'université de Haute-Alsace.

CRM ou big Brother ?

Face au déclin des valeurs collectives, le consommateur se replie sur la sphère privée. De l'acte de consommation, il fait un moyen au service de son épanouissement personnel. S'il l'oublie, le CRM fera fausse route. En segmentant indéfiniment le marché pour mieux satisfaire le client, il risque d'aller au-delà des attentes des individus.

Entretien avec Danielle Rapoport, DRC¹

Le CRM entend mettre le client au centre de la stratégie de l'entreprise. Comment définir le concept de client ?

Danielle Rapoport : Mettre le client au centre de la stratégie et des préoccupations de l'entreprise m'apparaît d'une totale évidence dans toute relation commerciale qui se respecte. Cette démarche montre simplement qu'on avait oublié ce qu'étaient les fondements mêmes du commerce, à savoir écouter les besoins des clients et y répondre au mieux. Ce qui s'est inventé dans le marketing relationnel de ces dernières années, c'est d'introduire au nœud de la problématique client le concept de personne, et de s'attacher non seulement aux besoins et attentes des clients en tant que tels mais aussi en tant que personnes. Le client ne se perçoit, ne se définit comme tel qu'au moment de son achat. Comme client, il peut être multiple et divisible, parfois infidèle et imprévisible. Comme personne, il se sentira unique et indivisible, et relativement fidèle à ses choix de vie et à ses valeurs. Ne change pas qui veut.

De fait, le « marketing de la personne », proposé comme tel dans les opérations de CRM, porte en soi ses limites et relève de la quadrature du cercle. À qui s'adresse l'entreprise, qui veut-elle satisfaire, une part de la personne qui serait client, le client dans sa multiplicité, ou la personne globale ? Et sur quelles valeurs de consommation s'appuie son offre ?

Qui est le client ? quelles sont ses demandes aujourd'hui ?

D. R. : Sur le plan de l'offre, un assemblage bien dosé de performance et de désirabilité, la possi-

bilité de choisir en connaissance de cause ; sur celui de la relation, le contact direct, humain, réactif, respectueux de ses besoins. Dans le nouveau jeu consommatoire, la relation au client doit tenir compte de l'évolution de celui-ci comme partenaire et détenteur d'un « vouloir d'achat », s'il en retire des bénéfices comme client et aussi comme personne, à condition de lui laisser le choix de ses valeurs.

La consommation tire tout le bénéfice de l'écroulement des valeurs collectives structurantes dont bénéficiaient nos aînés. Elle s'est engouffrée, avec les discours de marque et la richesse de l'offre, dans la place laissée vacante par ces institutions politiques et sociales. On voit ainsi s'approprier, par des marques qui ont peine à satisfaire les besoins basiques de leurs clients et les modalités d'un relationnel efficace, des injonctions qui surfent sur des valeurs « tendance » cautionnées par des philosophes tout aussi « tendance ». D'accord pour apporter de la valeur ajoutée, mais à condition de ne pas oublier le b-a-ba du commerce et de la relation !

La consommation dite de masse est-elle pérenne ?

D. R. : La perte de valeurs au plan collectif implique une recherche effective de valeurs en soi et pour soi. L'épanouissement de soi se veut aujourd'hui simple et modeste, à l'échelle de ce qui est effectivement concevable et réalisable. Il n'y a plus de grand rêve, plus de projection dans l'avenir. Le mythe du grand soir s'estompe au profit des petits matins réalisables. Les petits bonheurs se vivent au sein de la famille, valeur refuge revisitée par sa fonction de réassurance et de ressourcement. C'est en son sein aussi que les grands choix de consommation seront décidés. On voit donc que les critiques actuelles de l'hyperconsommation, si elles existent, ne résistent pas à une offre qui donne sens et valeur au bonheur domestique, pour le préserver.

De ce fait, oui, la consommation de masse peut être pérenne pour des produits et des services qui renforceront les repères et la familiarité d'une consommation quotidienne... Non, si la massification occulte les nouveaux besoins de personnalisation des gens, pour des produits culturelle-

ment plus investis et valorisants, qui demandent des réponses plus adaptées.

■ *La personne prime-t-elle désormais le groupe ?*

D. R. : Les liens d'appartenance aux groupes sont à la fois plus ténus et plus souples. L'individu n'appartient plus à un seul groupe mais à plusieurs. Je n'opposerais pas personne et groupe. Qui peut vivre sans groupes de référence, qui définissent l'identité et protègent ? Tout dépend de la force, de la qualité des liens et de l'acceptation des dépendances. Aux liens forts et aux fidélités institutionnelles se substituent des contacts sporadiques qui font trace, s'ils se répètent suffisamment, et font sens dans la vie des individus. Mais si le groupe en tant que tel ne fait plus loi, l'individualisme égocentré a vécu. La bulle narcissique est un luxe. Elle a des fragilités insupportables dans un environnement anxigène où l'autre peut être facteur d'angoisse mais aussi de confiance.

L'intérêt pour l'environnement, le souci d'un rapport à l'autre où chacun ait une place reconnue et respectée, ont fait exploser cette bulle narcissique, au profit d'une bulle plus large, même si elle se réduit parfois à la seule famille et aux amis proches.

■ *Deuxième lettre importante du CRM : le « R » pour relation. Comment analysez-vous aujourd'hui le concept de fidélité ?*

D. R. : Contrairement aux principes fondateurs du CRM, pour lesquels la fidélité se déduit et se décrète par un relationnel de marque volontariste et une posture toute-puissante de l'entreprise, la fidélité, comme la confiance d'ailleurs, se choisit dans ses objets comme dans sa durée.

On parle beaucoup de consommateurs infidèles. Je parlerais plutôt de fidélités successives et choisies. Comment être fidèle quand l'offre redouble de charmes ? C'est aussi l'effet pervers d'une concurrence où tous parlent le même langage de séduction à quelques formes près, et offrent peu de motifs d'être fidèle. Quand elle se donne, la fidélité est la preuve d'une relation réussie dans le temps qui appelle en retour la reconnaissance des marques qui auront su la gagner.

Le « vouloir de fidélité » est un autre pouvoir du consommateur. Car la fidélité a un prix, qu'il est vain de réduire à des points gagnés au gré de ses

achats. C'est une gageure et un luxe, dans des temps incertains où rien n'est jamais acquis. Il ne peut y avoir de fidélité que vis-à-vis d'une offre qui aura su tous les jours donner sans se démettre et recevoir sans démagogie.

La fidélité peut se concevoir comme la conséquence d'un contact réussi dans la durée, pour que les liens fassent trace et ancrage.

■ *Fidéliser, c'est construire dans le temps. Comment expliquer le « zapping » du consommateur ?*

D. R. : L'étymologie du mot fidélité renvoie à la foi et à la croyance. Dans le terme de fidélité se jouent à la fois les registres de ferveur et de renoncement : je suis fidèle, donc je renonce à ce que je peux avoir d'autre. Or la logique du renoncement est totalement évacuée aujourd'hui, par la fonction même d'une offre de consommation qui veut le combler, avant même que le désir ne se manifeste ! La notion de renoncement a été remplacée par celle d'arbitrage, avec comme bénéficiaire client l'illusion de maîtrise, et comme effet pervers l'interchangeabilité, ou zapping, des produits et des marques. Le zapping révèle la rencontre pas toujours heureuse entre une offre peu seyante – même si elle peut séduire – et un consommateur qui a désappris la valeur structurante du temps ...

■ *Le marketing a-t-il pris conscience que le client est aussi une personne... même si la personne n'est pas toujours un client ?*

D. R. : Je ne le constate pas ! Le marketing omet de réfléchir aux stratégies amont de l'entreprise, et donc à « l'intention créatrice » des décideurs, pour apporter les bonnes réponses aux attentes du consommateur.

Cette « intention créatrice » doit décider des actions d'un marketing aval auxquelles le consommateur est sensible et attentif. Sans projet global et « transcendant », la marque souffre d'un déficit culturel et d'un risque de banalisation. Les multiples petites actions de marketing, telles des flèches lancées sur la cible-consommateur, sont devenues inopérantes parce que démasquées et pas toujours adaptées. Le client ne supporte plus les segmentations excessives qui créent de la confusion plus que de la vraie valeur ajoutée. Les actions d'un marketing faussement personnalisé sont une insulte au client comme

personne. On peut même parler de mépris de la part des marketeurs, quand ils s'occupent plus de leur autopromotion que des évolutions et des besoins des consommateurs, qui parfois demandent plus de bon sens que de techniques sophistiquées.

Dans ces conditions de non-respect de la personne, pourquoi le consommateur respecterait-il la marque et lui serait-il fidèle ? De leur côté, les dirigeants se réfugient dans une tour d'ivoire qui signe une absence de projet réel pour leur marque, de désir et de courage de le nourrir et de le transmettre.

Le projet d'entreprise doit au contraire aller vers le client, tout en lui laissant sa place et son autonomie. Les fabricants doivent être à la fois modestes et exigeants, habités par une force de conviction créatrice.

■ *Que souhaitent, aujourd'hui, les consommateurs ?*

D. R. : Ils demandent à la marque non pas tant de créer de nouveaux produits que de leur donner du sens, de la valeur affective, et de la réelle valeur d'usage. Ils sont saturés de discours creux et recherchent une offre respectueuse de leurs besoins. La consommation touche et puise à trois grandes instances fondatrices de l'humain que sont le désir, l'énergie et le temps, aujourd'hui rares et précieux.

Ce qu'ils veulent ? C'est se sentir « reconnu chaleureusement », non pas en tant que « monsieur ou madame Un Tel... » mais comme personne qui dans sa situation de client va échanger son argent et son énergie contre un bien qui doit en valoir la peine, qui contient en lui une valeur immatérielle ajoutée directement perceptible.

■ *Comment créer de la relation ?*

D. R. : Il faut créer de la surprise, et savoir gérer le contact à l'endroit où le client ne l'attend pas, pour susciter son désir et l'étonner. La marque ne sera pas vécue, perçue de la même manière selon l'ambiance du lieu d'achat, la situation de vie du consommateur. Aujourd'hui, créer de la relation est complexe, parce qu'il faut prendre en compte la mobilité physique et psychique des individus, dont les champs de perception se déplacent et colorent la marque différemment.

On voit poindre un marketing assez pervers mais efficace, celui de la « non-satisfaction ». Favoriser une certaine insatisfaction pourrait

donner au consommateur le loisir de se plaindre et de revendiquer... sous contrôle.

■ *Le CRM peut-il modifier le marketing de l'offre ?*

D. R. : Certainement, mais tout dépend dans quel sens. Le CRM fait fausse route s'il prend le moyen de la technologie pour le but et oublie que, dans le contact, il y a d'abord de l'humain. C'est le premier contact humain qui fera trace, « empreinte », selon la terminologie des éthologues.

L'idolâtrie de la technologie témoigne d'une perte totale du bon sens et d'une relative incapacité à gérer les rapports humains dans une « intelligence-client » bien pensée. Une approche trop segmentée du consommateur ne peut prendre en compte l'irréductible de l'humain dans le consommateur. Avec le CRM, l'offre risque d'oblitérer la « juste distance » et d'aller au-delà des désirs des individus par des propositions de services et de contacts non pertinents et inadaptés. Le désir se détourne quand la réponse volontairement satisfaisante est trop présente, quand elle pré-mâche la fonction désirante et l'annihile. On peut effectivement reprendre ici la figure effrayante de Big Brother, qui se nourrit de transparence comme autant d'ingérence dans la vie privée du consommateur.

Quelle omnipotence que de vouloir statuer sur le désir de l'autre ! De quel droit et au nom de quel savoir ? Les biens sont le « symptôme » d'une marque et d'une entreprise. S'ils correspondent effectivement aux besoins et aux désirs des clients, c'est que l'entreprise a connecté une stratégie amont et une intelligence-client en aval, et a su transmettre cette cohérence et ce projet. Si les clients ressentent l'incohérence et le superfétatoire, l'absence de projet et l'autosatisfaction, ils se détournent à juste titre de leurs marques.

Propos recueillis par Jean Watin-Augouard



¹ Sociologue, spécialiste de la consommation et des modes de vie.

Le consommateur, un roi sans couronne ?

Par Jean Watin-Angouard

Le savoir est source de pouvoir. Reste que ce dernier, par essence, ne se partage pas. Le présent ne serait-il pas plus-que-parfait à l'imparfait ! Internet bouleverse la donne, comme en témoigne l'atelier de la consommation de la DGCCRF consacré au thème « Nouvelles relations entreprises-consommateurs : transparence ou apparence ? »

Cent mille actions dans le domaine de la concurrence et des prix, 240 000 relatives à la qualité des produits et des services, 190 000 consacrées à la sécurité des produits et des services et 220 000 liées aux problèmes de consommation !

Ces chiffres témoignent de l'activité de la DGC-CRF en 2001, visant à débusquer les pratiques commerciales délictueuses et à rendre plus transparentes les relations entre les entreprises et les consommateurs. Ceux-ci, moins crédules qu'hier, deviennent des professionnels de l'acte d'achat et s'en laissent moins conter. Les entreprises ne l'ignorent pas, qui placent désormais le client au centre de leur stratégie. Le service consommateur, jadis réceptacle des réclamations, devient un outil marketing de fidélisation.

Pour autant, le développement des techniques, s'il a permis de démultiplier les relations, a accru la complexité des échanges. Les litiges observés dans les secteurs traditionnels – déséquilibre des clauses contractuelles, information imparfaite sur les prix ou les conditions de vente, carences du service après-vente – n'épargnent pas les secteurs tels que la téléphonie mobile, le commerce électronique ou les fournisseurs d'accès à l'internet.

La transparence ne serait-elle qu'un leurre, et l'apparence la réalité ? Sommes-nous dans une société de communication et donc de transparence, ou dans une société de manipulation et donc d'apparence ? L'information est-

elle partagée, disponible et accessible équitablement ? La concurrence par l'information joue-t-elle au bénéfice du consommateur ou contre lui ?

Quand transparence ne rime pas toujours avec baisse des prix

La réponse n'est pas tranchée, comme en témoigne l'intervention d'Anne Perrot, professeur de l'université (Paris-I, Panthéon Sorbonne) sur le thème « Nouvelles technologies et nouvelles asymétries d'information ». Le commerce électronique modifie radicalement le rôle joué par l'information, celle offerte aux consommateurs sur les produits (caractéristiques et prix) et celle destinée aux vendeurs sur les consommateurs (informations personnalisées). Que peut-on attendre du commerce électronique, en termes de concurrence ? « *Les prix devraient baisser et l'information tendre vers plus de transparence* », résume Anne Perrot.

Le commerce électronique induit une diminution des coûts de prospection du marché pour découvrir les caractéristiques d'un nouveau produit, son prix ou son positionnement dans la gamme en termes de qualité. On peut également s'attendre à ce que les prix soient plus transparents, parce que les coûts de recherche d'information ayant baissé, il est plus facile pour les consommateurs, d'un simple geste sur le clavier de l'ordinateur, de comparer les prix de deux produits ou de deux prestations similaires.

En outre, les coûts directement liés à la grande distribution (salaires, établissement de magasins) et ceux supportés par les producteurs (intermédiaires) devraient également baisser. « *En toute logique, explique Anne Perrot, le commerce électronique devrait réduire la chaîne des coûts verticaux et abaisser le niveau de prix des produits vendus en ligne mais également, du fait d'un effet concurrentiel sur le commerce traditionnel, abaisser les prix vendus dans ce circuit.* »

L'observation des faits infirme toutefois, en partie, cette logique. La possibilité offerte aux producteurs d'adapter les caractéristiques des produits suivant le profil de consommateurs mieux ciblés accentue la discrimination et induit un enchérissement des prix.

De surcoût, l'offre de nouveaux services, comme le fait de passer commande chez Houra.fr à minuit, rencontre une demande qui peut supporter un surcoût. « *Les comportements d'achat et leurs coûts diffèrent selon le type de commerce : traditionnel ou électronique. Comment comparer les coûts de prospection, de déplacement et de recherche de l'information sur le circuit traditionnel avec ceux induits par les sites* », s'interroge Anne Perrot. Le client ne choisit pas de la même manière un billet d'avion et un vêtement !

Enfin, la multiplication de nouveaux intermédiaires – sites de comparaison de prix, de recherche des produits – et d'acteurs purement électroniques (*pure players*) n'est pas sans incidence sur le niveau des prix et l'accès à l'information.

Du bon usage du « clic »

Analyser les effets du commerce électronique sur les prix implique d'en distinguer trois : le niveau, la dispersion et la variabilité.

Concernant le premier effet, une étude réalisée en 1997 (Lee) sur la vente des voitures d'occasion aux États-Unis démontre que les prix sont plus élevés sur internet que lors d'enchères traditionnelles. Quand il s'agit de voitures neuves, une autre étude (Morton, Risso et Zettelmeyer, 2000) conclut que les prix sont plus faibles sur internet. Divergence identique observée sur le marché des disques compacts, des livres et des logiciels. En 1998, l'étude de Bailey souligne que les prix sont plus élevés sur internet. Deux ans plus tard, ils sont plus faibles.

Deuxième effet : la dispersion des prix. Quelle que soit la date, toutes les analyses (Bailey (1998), Larribeau et Pénard (2000), Brynjolsson et Smith (2000), Chevalier, Goolsbee (2001), montrent que, contrairement aux idées reçues (la transparence devrait faire converger les prix vers la baisse), les prix sur internet ne convergent pas vers un prix unique. Le commerce électronique augmente la disparité des prix pour un même produit au sein des sites, mais également dans le commerce traditionnel.

Troisième effet : la variabilité des prix au cours du temps. « *La fréquence de révision des prix est plus importante sur internet mais de plus faible ampleur que dans le commerce traditionnel* », rappelle Anne Perrot. Explication : les offreurs ont la faculté de mesurer plus facilement l'impact de la variation de prix sur la demande et de l'ajuster plus rapidement. Changer un prix sur internet est plus facile que dans un catalogue ! Quelle peut être alors l'influence du commerce électronique sur le commerce traditionnel ? L'étude Brown et Goolsbee (2000), consacrée aux contrats d'assurance-vie, apporte une réponse : quand un contrat, figurant sur un site d'information, est susceptible d'être comparé, le prix baisse. L'élasticité se mesure ainsi : 10 % de clients supplémentaires engendrent une baisse de prix de 5 %. L'étude de Friberg, Ganslandt et Sandström (2000) portant sur les disques et les livres va dans le même sens. « *Les prix sont plutôt plus faibles et plus dispersés, et les dépenses plus importantes sur internet ; les changements de prix sont plus fréquents et les intermédiaires qui diffusent l'information jouent un rôle plutôt favorable* », conclut Anne Perrot.

Effet de masse

Deux types de travaux tentent d'analyser ces phénomènes. Les premiers (Bakos 1997, Brown et Goolsbee 2000) mettent l'accent sur les comportements de recherche d'information des consommateurs. Les coûts de recherche sont-ils réduits grâce à internet, dans un système où les biens sont différenciés ? Les consommateurs doivent-ils les supporter, les offreurs ont-ils intérêt à introduire leurs produits sur des sites de comparaison, ou bien cette fonction doit-elle être dévolue à un régulateur ?

« *Les études prouvent que tous les acteurs ont intérêt à investir dans le commerce électronique. Internet a fait exploser l'éventail des prix, et nous sommes en présence de deux types de consommateurs : ceux qui ont accès à une technique de recherche d'information qui réduit les coûts et ceux qui n'ont pas accès à internet. Quand l'économiste part d'une situation où personne n'a accès à internet, le consommateur va au magasin le plus accessible pour réduire les coûts de recherche. Dans ce cas extrême, chaque offreur est protégé de la concurrence des autres acteurs, et il peut pratiquer un prix de monopole. Quand une petite partie de la population commence à avoir accès à internet, elle consent alors un coût de recherche entraînant certains offreurs à baisser leur prix, induisant une dispersion des prix. Plus cette partie de la population grossit, plus on va*

assister à un éclatement des prix. Dans certains cas, internet peut paradoxalement pousser les prix à la hausse : quand les coûts de recherche des consommateurs augmentent pour avoir la meilleure qualité et qu'ils vont ensuite sur internet, ils cessent alors de prospecter et peuvent donc conduire les offreurs à renchérir les prix », explique Anne Perrot.

D'autres travaux s'interrogent sur les comportements d'offre des producteurs : le commerce électronique exerce-t-il une pression concurrentielle sur le commerce traditionnel ? « Cela dépend de la proportion de ceux qui vont sur internet et de ceux qui sont encore captifs. Si la fraction d'internautes est

faible, le prix off line s'affranchit du commerce électronique. Quand la proportion des internautes s'accroît dans la population, l'effet sur les prix off line commence à se manifester pour retenir cette population : le commerce traditionnel rejoint le commerce électronique. Du fait des phénomènes de canibalisation chez les pure players, les prix sont moins élevés que chez les players mixtes, car on ne peut pas se faire concurrence à soi-même. Les acteurs purement électroniques ont tendance à pratiquer des prix plus bas », résume Anne Perrot.

Reste une question sans réponse : commerce classique et commerce électronique forment-ils un marché intégré ?



Contrôle des concentrations : le juge communautaire affirme son pouvoir

Par le cabinet Vogel & Vogel, avec la collaboration d'Anne de Beaumont

En trois jours, le Tribunal de première instance des Communautés européennes a désavoué deux fois la Commission, en annulant les décisions de l'exécutif européen qui interdisaient la fusion entre Schneider et Legrand d'une part, entre Tetra Laval et Sidel d'autre part¹. Ces revers, qui font suite à un premier désaveu prononcé par le juge communautaire au mois de juin², prouvent qu'il existe un véritable contrôle juridictionnel des décisions de la Commission. Vont-ils inciter celle-ci à être moins sévère dans le contrôle des concentrations ? Rien n'est moins sûr. En revanche, nul doute que le message adressé à l'exécutif européen va conduire les services de Mario Monti à repenser leur action en matière de fusions.

L'analyse économique de la Commission entre erreurs et insuffisance de preuves

Les erreurs et omissions relevées dans la décision Schneider

Par un arrêt rendu le 22 octobre dernier, le Tribunal de première instance des Communautés européennes (TPICE) a annulé les décisions de la Commission qui avaient interdit la fusion entre

les entreprises françaises du secteur de l'appareillage électrique Schneider et Legrand. Car, selon la Commission, les effets de la concentration auraient affecté l'ensemble des matériels utilisés pour la distribution de l'électricité et le contrôle des circuits électriques, à différents niveaux, des habitations aux usines.

Le Tribunal a, en premier lieu, décelé plusieurs erreurs manifestes, omissions et contradictions dans le raisonnement économique tenu par l'exécutif européen.

Après avoir retenu la dimension nationale des marchés géographiques pour démontrer la création ou le renforcement d'une position dominante de l'entité fusionnée, la Commission a fondé son appréciation de l'impact de l'opération sur des considérations transnationales, globales, et extrapolées à partir d'un seul marché, sans en démontrer la pertinence au niveau national. De même, sa démonstration de la position incontournable qui résulterait de la fusion à l'égard des grossistes n'est étayée que par des données générales, alors que des analyses plus fines, à l'échelle nationale, auraient été plus pertinentes et convaincantes.

Par ailleurs, en l'absence d'un examen précis des marchés affectés pays par pays, l'argument tiré

d'un effet de gamme et de portefeuille potentiel inégalé n'a pas convaincu le Tribunal. Pour ce dernier, la Commission a surestimé la puissance économique de l'entité fusionnée en appréciant les parts de marché du nouveau groupe au regard de celles, sous-estimées, de ses deux principaux concurrents, Siemens et ABB, sans y intégrer les ventes internes de composants pour tableaux électriques, que ces derniers réalisent avec leurs filiales spécialisées. Le Tribunal a cependant reconnu, à propos des marchés sectoriels français où les deux sociétés détiennent des parts de marché considérables, que la conclusion de la Commission, quant à la position dominante et à l'élimination de la concurrence, peut être acceptée, compte tenu des éléments de faits rapportés.

L'insuffisance des preuves dans la décision Tetra Laval

Contrairement à la décision Schneider, l'appréciation de la Commission dans l'affaire Tetra Laval n'était pas entachée d'erreurs et d'omissions. Cependant, le TPICE a estimé, dans son arrêt du 25 octobre, que les preuves avancées par l'exécutif européen pour étayer son raisonnement n'étaient « *pas suffisantes* ».

Le 30 octobre 2001, la Commission européenne interdisait l'achat du fabricant d'emballages en plastique PET Sidel par Tetra Laval, numéro un de l'emballage en carton. L'exécutif européen estimait que la position dominante de Tetra Laval dans le secteur du carton lui aurait permis d'acquérir une position dominante dans le secteur du plastique. Il avait jugé que l'opération de concentration aurait eu des effets dommageables pour la concurrence sur plusieurs marchés : celui des machines d'emballage en PET, où Sidel détient une position prééminente, celui des machines de production et des emballages en carton aseptique, où Tetra Laval détient une position dominante, et celui du PEHD et des machines qui fabriquent les conditionnements avec ce matériau.

Pour annuler la décision de la Commission, le Tribunal a considéré que les conséquences anticoncurrentielles de la concentration ont été surestimées sur les marchés identifiés par Bruxelles.

L'exécutif européen avait justifié son veto par des effets horizontaux – le contrôle des équipements PET par la nouvelle entité – et verticaux – le risque de création d'une structure verticale intégrée – procédant de la concentration. Il avait souligné l'effet de levier, l'élimination de la

concurrence potentielle et le renforcement de la position concurrentielle de la nouvelle entité. Selon le Tribunal, si la Commission est en droit d'examiner les effets congloméraux engendrés par la nouvelle structure lors de l'appréciation de la compatibilité de la concentration, elle a, en l'espèce, commis une erreur d'appréciation. Elle a en effet estimé que les chevauchements actuels des marchés concernés tendraient à se confirmer, en sorte que Tetra Laval, en raison de sa position dominante sur le marché du carton, pousserait ses clients à s'approvisionner en équipement PET auprès de Sidel, au moyen de diverses pratiques anticoncurrentielles, telles que des ventes forcées ou des prix d'éviction. Or, pour les requérantes comme pour le Tribunal, la Commission n'a pas démontré que la nouvelle entité exercerait dans un futur plus ou moins proche un effet de levier lui permettant d'acquérir une position dominante sur les marchés des équipements d'emballage en PET.

L'analyse des projections de croissance du marché du PET pour divers segments de produits, en particulier les jus de fruit et le lait, a été rejetée par le Tribunal. Le juge a relevé que Tetra Laval s'était engagé auprès de la Commission à respecter les obligations que lui impose l'article 82 du Traité en raison de sa position dominante, et que les possibilités ouvertes à la nouvelle entité pour exercer un effet de levier seraient assez circonscrites. Il en a conclu que « *la décision attaquée ne démontre pas à suffisance de droit que la concentration modifiée entraînerait des effets congloméraux anticoncurrentiels significatifs. En particulier, elle ne démontre pas à suffisance de droit qu'il y aurait création d'une position dominante quelconque sur l'un des divers marchés des équipements d'emballage PET en cause, et que l'actuelle position de Tetra sur les marchés du carton aseptique serait renforcée. Force est donc de conclure que la Commission a commis une erreur manifeste d'appréciation, en interdisant la concentration modifiée sur la base des éléments évoqués, dans la décision attaquée, relatifs à l'effet de conglomérat prévu* ».

Par conséquent, si le Tribunal reconnaît à la Commission la possibilité d'examiner les effets de conglomérat engendrés par une nouvelle structure lors de l'examen de la compatibilité d'une fusion, l'autorité communautaire ne doit pas se borner à retenir que la mise en œuvre de la concentration permet l'exercice d'un effet de levier. Elle doit démontrer que la nouvelle entité sera incitée à utiliser cette possibilité.

Les irrégularités de procédure

C'est surtout dans l'arrêt Schneider-Legrand que des questions de procédure, en particulier de respect des droits de la défense, se sont fait jour. Elles n'ont été examinées par le Tribunal qu'au regard des marchés français affectés par l'opération de fusion, les seuls pour lesquels le juge communautaire a validé l'appréciation de la Commission.

Schneider a estimé qu'il y a eu modification substantielle de la nature des griefs de la Commission entre l'exposé que cette dernière en a fait aux parties et la décision finale attaquée devant le Tribunal. Ce dernier a relevé que la communication des griefs de l'exécutif européen faisait état d'un risque de « *chevauchement* » des activités de la nouvelle entité sur certains marchés et soulignait le renforcement de Schneider vis-à-vis des grossistes qui en résulterait. Or, dans la décision litigieuse, la Commission a utilisé le terme « *d'adossement* », qui, selon le Tribunal, se réfère à « *deux positions prépondérantes détenues dans un seul pays par deux entreprises sur deux marchés sectoriels distincts mais complémentaires* ».

Le sens du grief étant différent, le Tribunal a estimé que Schneider s'est trouvé dans l'impossibilité de présenter des mesures correctrices appropriées. Il en a conclu que la Commission avait commis une violation des droits de la défense. La décision d'interdiction ainsi que celle imposant la séparation de Schneider et de Legrand ont donc été annulées. Le Tribunal a précisé que si Schneider maintenait sa volonté d'acquiescer Legrand, la procédure devrait recommencer par la mise au point d'une communication des griefs précise et ne porter que sur les marchés français, seuls à avoir été identifiés comme étant affectés par la concentration.

L'avenir du contrôle des concentrations en Europe

En dépit des revers qu'elle vient d'essuyer, la Commission demeure maître du contrôle des concentrations en Europe. Elle devra cependant s'adapter aux exigences auxquelles la soumet désormais le juge communautaire, car les simples spéculations de tiers qui ne seraient pas établies dans les faits ne sauraient plus justifier une décision d'interdiction. Les récents arrêts du Tribunal feront date dans l'édification du droit européen des concentrations. Nul doute qu'ils ont contribué à la relance d'une réforme promue il y a un an par la Commission.

La Commission n'a pas perdu ses pouvoirs de contrôle

L'arrêt Tetra Laval est satisfaisant pour Bruxelles à un double titre. En premier lieu, il ne fait pas état de problèmes de procédure. En second lieu, il reconnaît à la Commission la possibilité de principe de soumettre les concentrations conglomerales au contrôle communautaire. Ainsi, il estime, au point 120 de la décision, que, « *au terme de l'article 2, paragraphe 3, du règlement, doivent être déclarées incompatibles avec le marché commun les opérations de concentration qui créent ou renforcent une position dominante ayant comme conséquence qu'une concurrence effective serait entravée de manière significative dans le marché commun ou une partie substantielle de celui-ci. À l'inverse, la Commission est tenue de déclarer compatible avec le marché commun toute opération de concentration notifiée entrant dans le champ d'application du règlement, dès lors que les deux conditions prévues par ladite disposition ne sont pas remplies.* »

Il ajoute : « *Il est constant entre les parties que la concentration modifiée est une concentration de type conglomerat, c'est-à-dire effectuée entre des entreprises qui n'ont pas, pour l'essentiel, de relation concurrentielle préexistante, soit en tant que concurrentes directes, soit en tant que fournisseurs et clients. Ces concentrations n'entraînent pas de véritables chevauchements horizontaux entre les activités des parties à la concentration, ni de relations verticales entre ces parties au sens strict. Par conséquent, il ne saurait être présumé, d'une manière générale, que de telles concentrations produisent des effets anticoncurrentiels. Toutefois, elles peuvent avoir de tels effets dans certains cas.* »

« *Il y a lieu, conclut-il, d'observer que le règlement, en particulier dans son article 2, paragraphes 2 et 3, n'opère aucune distinction entre, d'une part, des opérations de concentration ayant des effets horizontaux et verticaux et, d'autre part, celles ayant un effet de conglomerat. Il s'ensuit que, sans distinction entre ces types d'opérations, une concentration ne peut être interdite que si les deux critères prévus par l'article 2, paragraphe 3, sont réunis (voir point 120). Partant, une concentration avec effet de conglomerat doit, comme toute autre concentration (voir point 120), être autorisée par la Commission s'il n'est pas établi qu'elle crée ou renforce une position dominante dans le marché commun ou dans une partie substantielle de celui-ci et qu'elle a comme conséquence qu'une concurrence effective sera entravée de manière significative.* »

Une réforme « plus profonde que prévu »

Après les trois revers infligés à ses services en six mois, Mario Monti, le commissaire européen à la Concurrence, a annoncé, le 7 novembre dernier³, que la réforme du contrôle communautaire des

concentrations allait être « *plus profonde que prévu* ». Il a reconnu que les décisions du Tribunal de première instance contraignaient la Commission à être extrêmement exigeante sur les preuves apportées, ce qui n'est pas sans incidence sur le déroulement de la procédure d'enquête et la rédaction des décisions. Ainsi, les trois annulations auxquelles a été confrontée la Commission trouveraient leur source dans les délais trop brefs dans laquelle est enfermée la procédure.

La réforme proposée par Mario Monti ira donc au-delà de ce qui avait été présenté dans le *Livre vert* sur la révision du règlement n° 4064/89⁴. Elle passe par la création d'un nouveau poste au sein de la Commission, celui de chef économiste, qui fournira aux services de Bruxelles une vision économique indépendante à tous les niveaux de la procédure. Dans le même esprit, Mario Monti a proposé la mise en place d'un groupe indépendant de la Merger Task Force au cours de la phase 2 de la procédure. Il aura pour tâche d'analyser les conclusions des services de la Commission et de vérifier leur bien-fondé. Les parties à une concentration pourront faire valoir leur point de vue plus tôt au cours de la procédure. Elles auront accès à la totalité du dossier, dès le lancement de la phase 2 d'investigation, ainsi qu'aux plaintes des tiers hostiles à la fusion. Les délais dans lesquels la procédure est enfermée seront prolongés : un délai suspensif de trois semaines pourra être accordé, à leur demande, aux entreprises qui auront soumis des engagements destinés à résoudre les problèmes de con-

currence identifiés par la Commission. Dans les cas les plus complexes, quatre semaines d'enquête supplémentaires pourront être ajoutées à la phase 2.

Quant à l'idée de substituer au critère de dominance utilisé par la Commission, la notion américaine de « *réduction substantielle de la concurrence* »⁵, elle semble abandonnée, le commissaire estimant que le critère de dominance est adapté à une grande variété de situations. En outre, modifier ce critère reviendrait à revenir sur une jurisprudence développée depuis 1989, ce qui serait source d'insécurité juridique. Mario Monti s'est enfin dit prêt à prendre en compte les gains d'efficacité que peut engendrer une fusion, à la condition qu'ils engendrent un bénéfice direct pour le consommateur, qu'ils soient substantiels, d'une certaine durée et vérifiables.

Le projet de réforme contiendra, outre le nouveau règlement sur les concentrations, une communication de la Commission sur l'évaluation des concentrations horizontales, des lignes directrices recensant les meilleures pratiques dans la façon de procéder aux enquêtes en matière de concentration, ainsi qu'une note sur les ressources humaines de la DG concurrence.

¹ Arrêt du 22 octobre 2002, aff. T. 310/0, Schneider Electric SA c/ Commission et arrêt du 25 octobre 2002, aff. T. 5/02, Tetra Laval BV c/ Commission.

² Arrêt du 6 juin 2002.

³ SPEECH/02/545, Bruxelles, 7 novembre 2002.

⁴ Livre vert n° COM (2001) 745/6 final du 11 décembre 2001.

⁵ *Substantial lessening of competition* ou SLC.



Reprise des achats de produits courants en septembre

D'après Consoscan et avec la collaboration de Bernard Pinet Consultant - déc. 2002

Les achats par les ménages de produits de consommation courante ont augmenté, en volume, de 1,2 % au cours des quatre semaines allant du 9 septembre au 6 octobre 2002 (10^e période Consoscan), comparée à la même période de 2001. Ils ont progressé de 2,5 % en valeur. La hausse du prix du panier s'est poursuivie à un rythme modéré, qui va s'atténuant au fil des mois : + 2,5 %.

L'épicerie, seul secteur en baisse

Les volumes, au rayon épicerie, ont accusé un repli voisin de 4 % en moyenne en septembre. Les plus fortes baisses ont concerné les produits pour animaux (- 12,1 %), en particulier les aliments secs, et les féculents (- 9,1 %). Les aliments infantiles ont reculé de 5,5 %. Ils restent néanmoins en progression sur les douze derniers

mois. Seules les conserves de légumes et de poisson ont été orientées à la hausse, de respectivement 3,7 % et 1,9 %.

Le prix du panier a augmenté pour presque tous les produits, atteignant 7,1 % pour l'alimentation d'animaux et les conserves de poisson. Seul le prix du panier d'aliments infantiles a baissé (- 3,1 %), du fait de la part croissante prise par les laits dans cette famille, articles relativement bon marché.

Reprise des liquides après un été médiocre

Les achats de boissons ont dans l'ensemble été plus dynamiques en septembre 2002 qu'à la période correspondante de 2001 (+ 2,3 % en volume). Les volumes d'alcools et de BRSA, en particulier, ont augmenté de respectivement 5,8 et 3 %. Cependant, les bières et les cidres ont légèrement reculé, et les eaux un peu plus. Sur douze mois se terminant début octobre 2002, le bilan des liquides reste en moyenne négatif (- 2,2 %). La seule famille qui progresse est celle des alcools (+ 2,1 %), particulièrement les eaux-de-vie et certains apéritifs (vermouths, vins doux naturels et muscats). Cette progression paraît liée à une préférence plus marquée pour les articles à forte teneur en alcool, parmi les jeunes consommateurs. La baisse des boissons non alcoolisées et de la bière s'explique par des raisons climatiques.

Le prix des liquides a peu augmenté. La hausse moyenne du panier n'a été que de 0,7 % de période à période, et de 1,4 % en moyenne annuelle mobile sur douze mois.

Le frais non laitier en forte progression

Les achats de produits frais ont été bien orientés (+ 3,1 % en volume). Le frais non laitier a vivement augmenté : la sauriserie et le saumon fumé de 18,6 %, les produits traiteur de 14,3 %, la charcuterie en libre-service de 9,3 %. Les fromages ont continué à s'inscrire à la hausse (+ 2,9 %), particulièrement les pâtes pressées cuites. La seule famille de produits frais qui ait reculé au cours de la période, comme d'ailleurs au cours des douze derniers mois, est celle du beurre,

des œufs et du lait (- 3,9 % par rapport à septembre 2001). Le beurre et la margarine sont particulièrement concernés. Le prix du panier de charcuterie a poursuivi son repli (- 3,9 %), alors qu'en 2001 il avait vivement augmenté. Celui de la sauriserie et du saumon fumé a également diminué (- 2,4 %). Ceux des articles ultra-frais et des surgelés ont augmenté de respectivement 4,1 et 3,5 %.

Période favorable aux produits de lavage et d'entretien ménager

Dans l'entretien ménager, la droguerie (savons de ménage, insecticides, entretien du cuir...) a été en vive reprise (+ 17,7 %), du fait, notamment, des désodorisants d'ambiance. Les articles à base de papier ou destinés à l'entretien du linge se sont bien comportés, avec des progressions en volume d'environ 4 %.

Malgré une période favorable à l'ensemble des familles lavage et entretien, seuls les produits à base de papier ont enregistré une hausse des achats en volume, au cours des douze mois se terminant début septembre 2002.

Le prix du panier de produits d'entretien a faiblement augmenté au cours de la dixième période (+ 1,2 %) . Celui des articles de droguerie a même baissé.

Dépenses plus soutenues dans les soins de la personne

Dans l'hygiène-beauté, les achats de soins corporels ont augmenté de 4,1 % en volume, pour une bonne part du fait du succès des produits pour la douche et des déodorants. Les soins capillaires et de beauté se sont en revanche moins vendus.

En valeur, toutes les familles de produits d'hygiène et de beauté ont été orientées à la hausse, tant de période à période qu'au cours des douze derniers mois. Le prix du panier a augmenté sensiblement par rapport à septembre 2001 (6,4 %), plus qu'en moyenne mobile sur un an (3,6 %).



Evolution de la consommation des ménages

Indices Ilec - Sécodip (source : panel de consommateurs ConsoScan)
% d'évolution par rapport à la période correspondante de l'année 2001

| | part de marché valeur | Valeur | | Volume | | Prix du panier | |
|--------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| | | du 09/09/02 au 06/10/02 | du 08/10/01 au 06/10/02 | du 09/09/02 au 06/10/02 | du 08/10/01 au 06/10/02 | du 09/09/02 au 06/10/02 | du 08/10/01 au 06/10/02 |
| | | 10 ^e période | 12 mois | 10 ^e période | 12 mois | 10 ^e période | 12 mois |
| Ensemble produits | 100,0 | 2,5 | 2,7 | 1,2 | 0,2 | 2,5 | 3,0 |
| Epicerie | 31,8 | -1,3 | 1,9 | -3,9 | -0,9 | 3,5 | 3,3 |
| petits déjeuners | 5,0 | -3,2 | -1,7 | -3,1 | -2,3 | 0,5 | 0,9 |
| confiserie | 3,5 | 0,2 | 2,9 | -4,1 | -1,0 | 4,6 | 4,1 |
| aliments pour animaux | 2,7 | -6,4 | -0,8 | -12,1 | -6,6 | 7,1 | 6,3 |
| plats cuisinés | 1,2 | -3,1 | 1,1 | -4,2 | -3,3 | 2,4 | 4,9 |
| féculents | 1,5 | -5,8 | 0,6 | -9,1 | -1,9 | 4,6 | 2,8 |
| aides à la cuisine | 5,5 | 1,4 | 2,9 | -4,0 | -0,7 | 6,3 | 3,9 |
| conserves de légumes | 1,7 | 6,6 | 5,5 | 3,7 | 3,5 | 3,4 | 2,4 |
| biscuiterie sucrée | 2,4 | -2,1 | 0,5 | -3,0 | -3,7 | 2,6 | 4,6 |
| aliments infantiles | 1,2 | -9,6 | 6,3 | -5,5 | 9,0 | -3,1 | -1,9 |
| produits pour apéritif | 1,3 | -3,0 | 2,8 | -4,1 | 0,1 | 1,5 | 2,9 |
| pâtisserie industrielle | 2,4 | -2,6 | 5,0 | -3,2 | 4,1 | 1,0 | 1,8 |
| conserves de poisson | 1,2 | 8,3 | 0,2 | 1,9 | -6,7 | 7,1 | 7,5 |
| Liquides | 10,9 | 2,4 | -1,1 | 2,3 | -2,2 | 0,7 | 1,4 |
| BRSA | 3,5 | 3,8 | -0,3 | 3,0 | -1,6 | 1,5 | 1,5 |
| alcools | 3,6 | 3,4 | 2,6 | 5,8 | 2,1 | -1,3 | 0,7 |
| bières et cidres | 1,2 | 0,3 | -8,2 | -0,8 | -10,1 | 1,2 | 2,9 |
| eaux | 2,6 | -0,1 | -3,9 | -2,0 | -5,3 | 2,1 | 1,7 |
| Entretien | 10,8 | 4,3 | 3,4 | 7,9 | 0,2 | 1,2 | 3,9 |
| droguerie | 3,2 | 2,8 | 2,9 | 17,7 | -2,8 | -1,2 | 7,0 |
| papier | 4,2 | 4,0 | 4,8 | 3,7 | 3,8 | 1,1 | 1,6 |
| entretien du linge | 2,8 | 7,0 | 2,8 | 4,1 | -1,3 | 4,4 | 4,5 |
| Hygiène-beauté | 9,3 | 7,3 | 2,0 | 2,1 | -1,2 | 6,4 | 3,6 |
| capillaires | 1,9 | 4,4 | 3,5 | -2,3 | -0,6 | 7,2 | 4,4 |
| hygiène corporelle | 4,0 | 10,6 | 0,9 | 4,1 | -2,4 | 7,7 | 3,6 |
| soins et beauté | 2,5 | 4,0 | 1,7 | -2,7 | -1,9 | 7,5 | 4,1 |
| Produits frais LS | 37,3 | 4,0 | 4,6 | 3,1 | 2,3 | 1,7 | 2,7 |
| ultra-frais | 8,6 | 4,9 | 4,3 | 1,3 | 1,6 | 4,1 | 3,0 |
| beurre-œufs-lait | 7,0 | -2,2 | 0,9 | -3,9 | -2,3 | 2,2 | 3,5 |
| surgelés | 7,0 | 3,8 | 3,1 | 1,1 | 0,2 | 3,5 | 3,3 |
| charcuterie | 5,0 | 4,5 | 7,9 | 9,3 | 6,3 | -3,9 | 2,3 |
| traiteur | 3,0 | 11,2 | 8,3 | 14,3 | 8,7 | -0,7 | 0,8 |
| fromages | 5,8 | 4,8 | 5,7 | 2,9 | 3,2 | 2,2 | 2,8 |
| saurisserie, saumon fumé | 0,9 | 12,9 | 9,8 | 18,6 | 12,9 | -2,4 | -1,8 |

Directeur de la Publication : Dominique de GRAMONT - Editeur : TRADEMARK RIDE - Rédacteur en chef : Jean WATIN AUGOUARD
Secrétariat de rédaction : François EHRARD - Maquette et mise en pages : GRAPHI PAGE - Tél : 01 39 72 20 28 - e-mail : ividualie@wanadoo.fr
Abonnement France (1 an) : 45 € - Abonnement Etranger (1 an) : 45 € + 5 € de port - Prix au numéro : 5 €
TRADEMARK RIDE - 93, rue de la Santé 75013 Paris - Tél : 01 45 89 67 36 - Fax : 01 45 89 78 74 - www.trademarkride.com
Imprimé par : RAS - 6, avenue des Tissonvilliers - 95400 Villiers-le-Bel - Reproduction interdite sauf accord spécial - www.ilec.asso.fr

