

### Le point de vue des experts

#### Regards internationaux

Le propos de cet article est d'observer comment en dehors de l'hexagone, voire de l'Europe, la crise ou la « récession » terme que préfère le monde anglo-saxon, est vécue par les consommateurs et comment les entreprises y font face. A travers les discours et réflexions d'experts mondiaux tels que les chercheurs de Harvard ou de Wharton et les majors du conseil et des études comme le BCG, Bain, Nielsen ou McKinsey, on voit ainsi se profiler une vision très consensuelle de ce qui se passe aujourd'hui et de ce qu'on peut présager pour la sortie de crise et les années qui suivront. On y trouve aussi une palette de recommandations stratégiques aux entreprises qui ont le mérite d'équilibrer les réactions défensives et les attitudes plus conquérantes, et qui font émerger de la récession un vivier d'opportunités, pour le long terme mais aussi le court terme, et ce au moins pour un certain nombre d'acteurs.

### Consommateurs et marchés

#### Une vraie crise de la consommation

D'abord il convient de constater que chacun s'accorde implicitement sur l'existence d'une crise importante des modes de consomma-

tion. De fait, plus que de baisses importantes, sur de nombreux marchés il s'agit plutôt d'un retournement de tendance, à l'instar du marché américain de l'habillement. Cependant la crise est grave et secoue tous les acteurs car les baisses des chiffres d'affaires se corrélaient directement à une érosion drastique des marges bénéficiaires. De plus, elle affecte les entreprises de manière inégale et la sélection naturelle des affaires a un impact léthal sur les moins bien armées.

#### L'amplification d'un phénomène connu

Autre point de convergence marquant entre les experts internationaux, tous considèrent cette chute de la consommation, non comme un phénomène isolé et purement conjoncturel mais comme l'amplification d'une lame de fond<sup>1</sup> qui s'apparente de près ou de loin, selon les cas et les individus, à une certaine remise en cause de la société de consommation. Les consommateurs de tous les niveaux de gamme, sur les marchés matures mais aussi sur les marchés plus émergents, repensent leurs achats dans la logique d'une équation où la variable prix a gagné en importance, et où celle du plaisir et du superflu a décliné au profit des considérations de fonction et de besoin, où celle de la valorisation sociale et de l'ostentation a été érodée par celle de la solidarité. Comme le dit la très médiatique Faith Popcorn en parlant des boutiques de luxe dépeuplées de Madison Avenue : « Vous avez honte d'acheter même si vous en avez les moyens ». Marques et distributeurs ont ainsi affaire à des clients toujours plus lucides, exigeants, raisonnables, qui expriment à travers les recherches qualitatives que font les cabinets d'étude, le désir prioritaire de *reprenre le contrôle*, de revenir en quelque sorte aux fondamentaux et de ne plus se laisser entraîner à leur insu à satisfaire des besoins qu'ils n'ont pas. Chacun se veut désormais maître de ses arbitrages et revoit la structure de ses dépenses autour de quatre catégories : les essentiels, les achats plaisirs ou petits luxes, les achats qu'on peut différer, et ceux dont on peut simplement se passer. On observe ainsi que les chiffres modestes des *moyennes* d'évolutions constatées cachent la très grande disparité et la

grande amplitude des changements des comportements individuels. La plupart des consommateurs jonglent ainsi avec ces catégories<sup>2</sup> : la plupart revoient leurs dépenses à la baisse fortement sur certains postes – qui passent par exemple du chapitre des petits plaisirs à celui des achats qu'on peut différer ou dont on peut se passer – pour faire accéder telle autre dépense au rang des essentiels, dans l'objectif d'un jeu budgétaire à somme nulle ou légèrement négative.

#### Les segmentations de crise

Si la prise de conscience des consommateurs est planétaire, leurs réactions sont effectivement très variables et segmentées. Le type de réaction qu'ils expriment face à la situation actuelle devient alors, pour tous les experts, une base prioritaire et nécessaire de compréhension des clientèles et d'élaboration des stratégies d'entreprises. Globalement ces typologies « de crise » répartissent les consommateurs selon des paliers qui vont de la restriction absolue des dépenses (qui correspondent notamment aux « cash counters » du BCG<sup>3</sup>, aux « slam on the brakes » de Harvard Business Review, et aux « panic stricken » de Nielsen<sup>4</sup>) jusqu'à une imperméabilité à la crise qui profite d'effets d'aubaines (notamment baptisés « relaxed opportunists » par le BCG, ou « live for today » par la HBR). Les premiers sont le plus souvent directement touchés par la crise économique : perte d'emploi, limitations des heures travaillées pour eux-mêmes ou leurs proches, perte de revenus financiers, recours interdit au crédit, etc.) et sont totalement contraints dans leurs trésoreries. Les autres ne sont pas directement touchés mais, à des degrés divers, ils sont angoissés par rapport à leur avenir : des perspectives professionnelles pessimistes, des craintes pour la santé, notamment.

#### ...segmentations corrélées au statut familial

De manière assez étonnante, ces typologies ne sont pas corrélées avec les distinctions d'âges ou de revenus. Elles le sont en revanche avec le statut familial : ce sont les familles avec enfants au foyer, et plus particulièrement les mères de ces familles qui ressentent le plus les dangers

ambiants. Ces femmes sont devenues les gestionnaires des temps difficiles : elles font durer l'argent, mais en souffrent dans leur statut familial, en retirent – selon le BCG – une estime de soi en berne, et pour finir – chose constatée également en France – sacrifient leurs dépenses personnelles au profit de celles de la famille. Les célibataires sans enfants, moins responsabilisés face à l'avenir, moins angoissés, tendent à maintenir contre vents et marée des comportements de consommation inchangés. Leurs dépenses d'habillement, de sorties, de cadeaux ou d'électronique restent prioritaires car elles assurent leur indispensable socialisation. Enfants et adolescents en revanche subissent la crise et leurs attitudes et comportements en sont affectés. Certains experts pensent que c'est justement l'impact déconsommatoire sur cette population qui va se révéler à terme le plus lourd de conséquence : touchés pendant leurs années d'adolescence (les « formative years » chères aux adeptes du marketing générationnel), leurs comportements en resteront marqués très durablement voire à vie. Du côté des acheteurs de luxe, on relève dans les comportements davantage de mesure et moins d'ostentation. L'extravagance<sup>5</sup> n'est plus de mise et les clients sont encore plus exigeants qu'auparavant, notamment pour ce qui est de la qualité du service et des produits.

#### « Trading up » et « trading down »

Ainsi, après les années de domination d'un joyeux « trading up »<sup>6</sup>, la perspective actuelle est nettement plus sombre. Selon la position des consommateurs sur les différents paliers de sensibilité, leurs stratégies d'achats s'étagent désormais sur des variantes plus ou moins poussées de « trading down ». Ces arbitrages à la baisse, afin de contenir ou de réduire les budgets familiaux, se traduisent en un certain nombre de comportements que l'on retrouve sur la totalité des marchés :

- un recours accru aux marques de distributeurs ;
- une recherche plus systématique du meilleur prix, qui favorise le web pour ses commerçants et ses conseils ;
- un attrait renforcé pour les promotions,

avantages prix de tous ordres, packagings économiques ;

— une infidélité croissante aux marques et points de vente ;

— une demande de durabilité qui permet de renouveler les articles moins souvent ;

— une envie de faire davantage soi-même au lieu d'acheter tout fait (alimentaire, bricolage, voire habillement) ;

— un réinvestissement sur la famille et la maison avec un recentrage des loisirs et des vacances (Cf. Le « *staycationing* » du BCG, qui fait rester à la maison pour les vacances).

En bref on recherche un meilleur rapport qualité/prix (« value » au sens américain) mais sans toucher à la qualité réelle des produits : en aucun cas, selon Nielsen, les consommateurs ne se disent prêts à accepter que leurs marques ne revoient, ne serait-ce qu'un peu, leur qualité à la baisse.

#### Des impacts forts sur les différents marchés

L'analyse des crises économiques précédentes fait ressortir, selon les études de McKinsey<sup>7</sup>, une baisse de la consommation moyenne de l'ordre de 2,2 %. Or les consommateurs aujourd'hui semblent clairement déterminés à couper davantage dans leurs dépenses, la moyenne de leurs estimations se situant autour de - 7 %. Le chiffre atteint - 12 % dans les résultats d'une étude du BCG en Europe, menée en décembre 2008. La crise frappe durement, mais, plus grave, elle fait peur, remet fondamentalement en cause la croyance en l'avenir et génère ainsi une spirale d'épargne, de désendettement et de moindre consommation. En mars 2009, 60 %<sup>8</sup> des consommateurs en Europe pensent que la crise va encore s'aggraver – et le chiffre monte à 84 % pour ce qui est de l'Espagne ! –, contre 56 % aux Etats Unis et seulement 23 % en Chine. Ainsi les consommateurs et les marchés sur-réagissent aux baisses réelles de pouvoir d'achat. Les principales restrictions mises en œuvre se situeraient surtout dans le domaine des sorties, des vêtements, du parfum, des loisirs, de l'alcool et du tabac. Pour ce qui est du luxe, la joaillerie et l'horlogerie seraient plus menacées dans les arbitrages que la maroquinerie ou les autres accessoires ; l'entrée de

gamme est aussi particulièrement touchée car ce sont les classes moyennes qui souffrent le plus de la récession.

#### Des systèmes de valeurs en évolution

Ces comportements reflètent une évolution des valeurs de nos sociétés. Au premier chef, la crise renforce ainsi un souci de simplicité<sup>9</sup> : des produits plus simples, voire plus basiques, des services qui simplifient la vie. Ce désir rend d'autant plus suspect les artifices et sophistication « marketing » cousus de fil blanc que le consommateur décrypte comme autant de tentatives de l'abuser. La période actuelle conforte aussi un regard franchement critique sur l'entreprise, rendu amer par les mauvais comportements récemment observés, et qui tendent à générer des envies de punition et de vengeance en ces temps difficiles. Même si l'envie de punir se calme au retour des meilleurs jours, le souci de transparence est probablement appelé à demeurer. Valeur plus émergente, mais qui doit se trouver durablement assise par la période actuelle, celle de la parcimonie, même au sein des classes aisées, qui font preuve dans les recherches depuis 3 ou 4 ans d'une insatisfaction croissante envers la surconsommation : un peu honteuse auparavant, la parcimonie a désormais acquis ses lettres de noblesse et tous les intervenants parient sur l'impossibilité du retour à une glou-tonnerie indiscriminée des consommateurs.

Certaines tendances de fond semblent au contraire marquer le pas, ne serait-ce que pour un temps. Il en va ainsi globalement de la consommation verte et de la consommation éthique : ces achats, plus coûteux, se trouvent relégués à un rang inférieur dans les priorités – la famille d'abord – et sont pénalisés sur de nombreux marchés. En revanche les comportements responsables se généralisent, comme celui de faire durer les produits, de consommer moins de choses inutiles, de recycler, etc.

Il convient néanmoins de nuancer ce dernier point en ce qui concerne les acheteurs des secteurs du luxe. De fait, s'apparentant à un certain regain de considération éthique, c'est désormais le geste de l'artisan, la durabilité – réparable – des objets qui sont recherchés, aux antipodes de la pure ostentation<sup>10</sup> et du

« bling-bling ». En outre, la valeur de générosité et la tradition du don – qu'il s'agisse de mécénat ou de redistribution de richesse – qui irriguent culturellement les imaginaires du luxe reprennent aussi de l'importance au sein des sensibilités et des attentes des clientèles, se traduisant par un souci plus aigu du monde et une empathie plus grande au sort des victimes du moment.

### **Entreprises et stratégies**

En réponse à ces mutations importantes des marchés, se dégage une vision également consensuelle des réflexions à mener, des écueils à éviter et des recommandations à mettre en œuvre. Cependant les entreprises ne sont évidemment pas égales devant la crise et on accorde partout un avantage concurrentiel structurel aux grandes entreprises et aux groupes. Ceux-ci disposent de moyens financiers et humains supérieurs pour comprendre et pour réagir. Ils disposent aussi d'une plus grande amplitude d'actions, ne serait-ce que parce qu'ils opèrent sur une diversité de marchés en jouant sur les équilibres de leurs investissements commerciaux entre les marchés matures qui sont très touchés et les marchés émergents où demeure une forte croissance. Rappelons ici les prévisions d'avril 2009 de Bain<sup>11</sup> sur les croissances des marchés du luxe en 2009 qui se consolident en une moyenne globale de - 10 % : toujours + 15 % par an pour les pays du Golfe, + 7 % pour la Chine, contre un - 15 % pour les Etats-Unis et un - 10 % pour l'Europe et le Japon. De même, entre les catégories de produits qui sont fortement atteintes et celles qui sont plus préservées, les grands acteurs peuvent plus facilement maintenir les grands caps de leurs stratégies de long terme.

#### **Changer de regard**

Consensuelle aussi l'idée que la période impose une sorte de retour intellectuel à la case départ pour remettre à plat les fondamentaux de l'entreprise. Ceci appelle évidemment en premier lieu une redéfinition ou une validation de sa mission : quelle est aujourd'hui la valeur qu'elle apporte au marché ? L'exercice suppose de remettre à jour sa position face à

des concurrents qu'on a peut être négligés à ce jour, en fonction des attentes actualisées des clients. Disposer d'une vision réaliste et fine de sa marque est ainsi considéré, en ces temps agités, comme le nécessaire préambule à toute réflexion stratégique.

#### **Mieux comprendre son client, aujourd'hui**

Seconde étape indispensable, une analyse des consommateurs selon les typologies qu'a fait naître ou plutôt qu'a révélées la crise. L'analyse typologique présentée plus haut qui distingue les consommateurs selon leurs attitudes face aux dépenses, doit bien sûr être nuancée en fonction des familles et sous-familles de produits : entre le vêtement de sport et le vêtement de soirée, entre le sac d'entrée de gamme et le Kelly, les motivations et les typologies sont aussi différentes qu'entre un lait premier prix et un chocolat d'exception. C'est donc à ce niveau de précision que l'entreprise doit tenter de définir dans quelle catégorie mentale (essentiels / petits plaisirs / différables / supprimables) se situe sa famille de produits pour chacune des typologies de ses clients et prospects : une approche matricielle un peu lourde, mais qui peut être systématisée dans les approches quantitatives.

Cependant il faut absolument éviter de réduire l'écoute des consommateurs à une série de questions opérationnelles. De fait, une recherche de segmentation dans une perspective de remise en à plat de la mission et du positionnement de l'entreprise présuppose une phase préliminaire exploratoire, large et ouverte, qui s'appuie nécessairement sur des investigations qualitatives.

L'analyse des typologies fait ressortir des groupes de clientèles plus ou moins enclins à acheter vos produits par les temps qui courent. Les groupes les moins touchés par la récession, dans leurs revenus, comme dans leurs attitudes de consommations deviennent naturellement des cibles privilégiées pour assurer un chiffre d'affaires et une marge. Cependant on peut aussi s'attacher à servir des clientèles fragilisées, en faisant preuve d'empathie à leur égard : l'exemple du succès considérable de Hyundai (véhicules peu chers majoritairement achetés par les classes socia-

les les plus touchées aujourd'hui) sur le marché américain se base sur l'écoute de sa cible de clientèle : en lançant le premier des garanties du type « On vous reprend votre voiture si vous perdez votre emploi »<sup>12</sup>, le constructeur coréen s'attire ainsi des clients mais aussi une excellente image de compassion intelligente à travers l'ensemble du marché, l'image d'un acteur sans arrogance, un « challenger » qui fait plus d'efforts que les autres pour satisfaire ses clients.

En parallèle, les analystes soulignent l'importance de s'assurer de la fidélité<sup>13</sup> de ses clients clés, ceux qui représentent des parts importantes et stables de ventes et de profit. En ces temps de remise en cause, ils vont évidemment envisager la possibilité de vous trahir un peu, pour des offres moins chères ou de plus de valeur à leurs yeux. Il est donc vital de protéger ces segments de votre clientèle en s'attachant à les servir encore mieux que par le passé. Cependant certaines réflexions font la part belle aux réservoirs de développement que constituent les typologies périphériques au cœur de cible, clientèles déjà infidèles et zapeuses, imparfaitement satisfaites de l'offre actuelle de l'entreprise. En leur consacrant un peu plus d'attention spécifique, en entendant leurs désirs et insatisfactions, l'entreprise peut marquer des points contre ses concurrents en optimisant son approche, son offre et les autres éléments de son mix.

#### Repenser sa communication

Deux types d'actions sont ici recommandés. D'une part, il s'agit, non seulement de ne pas baisser ses investissements publicitaires, mais au contraire d'augmenter sa part de voix, recherche de différenciation oblige, afin de creuser l'écart avec ses concurrents qui n'en ont pas l'idée ou les moyens. Selon la HBR<sup>14</sup>, l'observation des crises passées montre que ces augmentations ont toujours résulté en une amélioration nette des performances économiques de l'entreprise dans les 12 mois suivant la fin de la récession.

D'autre part, quasiment chaque expert mentionne la nécessité d'intensifier la relation émotionnelle avec son client final. « Nous savons qui vous êtes et nous vous proposons

des choses qui répondent à vos besoins », sans tabou, y compris du côté du prix, est le discours qu'attend ce consommateur, qui a soif d'être écouté, reconnu et souvent consolé. Ce discours d'égal à égal, qui en termine pour un temps avec les postures autoritaires des marques, parvient à construire de nouvelles connexions émotionnelles, bâties sur l'empathie et la proximité.

#### Une approche affinée des prix et de la distribution

A court terme et pour assurer leur survie, la plupart des entreprises ne peuvent ignorer les besoins ou désirs de prix plus bas de leurs clients. Le plus souvent mentionnée comme un écueil à éviter à tout prix, la baisse systématique des prix constitue une vraie menace sur l'image de l'entreprise et de ses produits et un handicap majeur pour la redynamisation des ventes dans les années futures. Sur le marché américain, sont presque devenues un cas d'école les mésaventures des grands magasins Saks<sup>15</sup> et Bloomingdale's, qui ont largement bradé leurs prêt-à-porter de luxe à l'automne 2008, pour faire face à des niveaux de stock dramatiques, en n'en retirant *in fine* qu'une image très dégradée et des performances financières particulièrement mauvaises.

En revanche, les politiques de pricing qui laissent intacte la valeur perçue des produits et des services voire confèrent à l'entreprise un supplément de considération, figurent en très bonne place dans les recommandations aux entreprises. Sur le marché de la beauté sont par exemple évoquées les possibilités de réduire les contenances, sur de nombreux segments de la consommation on lance des lots plus économiques, et les remises qui restent ponctuelles ont toujours les faveurs des marchés. Dans l'industrie du luxe, les acteurs ont évidemment des réticences à aller dans cette direction et nombre de maisons, à l'instar de Bottega Veneta ou LVMH, y sont particulièrement opposées. D'autres prévoient, tel Dolce & Gabbana, de réduire de 10 à 20 % le niveau de prix de leurs collections prochaines. On peut aussi citer BMW qui lance une version mini de la RR Phantom à 100 000 € de moins que le modèle initial. Dans les produits de

grande consommation, l'une des stratégies mises en avant consiste à lancer des marques nouvelles, sous l'ombrelle rassurante de l'entreprise mère, marques peu marketées et positionnées à un prix attractif, qui vont récupérer les ventes perdues par la marque phare devenue chère, et qu'on fera discrètement disparaître quand les temps seront redevenus plus cléments.

De manière corollaire, les débuts de la récession ont mis en lumière les dangers pour l'image de marque et pour le long terme que représente une distribution non maîtrisée, du fait des besoins vitaux de déstockage que peuvent avoir détaillants et distributeurs, qui les poussent à des baisses de prix inconsidérées pour les marques. Ceci confère *ipso facto* un avantage important aux grands acteurs, notamment ceux du luxe, qui misent avec persévérance sur un contrôle et une intégration quasi complets de leur aval. Sur de nombreux autres marchés, les achats des consommateurs ont montré la force et la stabilité des circuits électroniques marchands : Internet redonne au consommateur une place active dans ses choix, ses recherches de conseils, de prix et lui donne la parole à travers ses forums et les blogs. Les stratégies multicanal en matière de distribution se trouvent ainsi légitimées et accélérées par la crise de la consommation qui sévit aujourd'hui.

#### Penser l'après

Sans surprise, tous les analystes soulignent que les temps difficiles sont un moment clé pour rationaliser et rendre les plus efficaces et économiques possibles tous les fonctionnements et structures de l'entreprise et pour mettre en œuvre les changements douloureux (notamment révision des organigrammes ou élimination de produits défaillants) difficiles à faire passer en période de bonne conjoncture. Ils insistent aussi sur la nécessité absolue de préserver le long terme : par exemple tous prônent un maintien des dépenses de marketing et de communication alors que la tentation est de couper là où cela fait le moins mal, notamment en termes d'emplois. Plus particulièrement l'innovation et la recherche sont des postes budgétaires à conforter plutôt

qu'à sacrifier car ils assurent le maintien ou le renforcement d'une position différentiante pour l'entreprise sur le marché, qui va l'aider, surtout en sortie de crise, à reconquérir ses volumes, mais aussi pendant la crise : en cette période peu deancements sont effectués, ce qui donne à ceux qui innovent un surcroît important de visibilité et possiblement de gains opérationnels et financiers.

#### Une crise pleine d'opportunités

Les experts internationaux soulignent bien sûr les opportunités que représentent les défaillances des concurrents : « Soyez prédateurs plutôt que proie ! » intime le BCG<sup>16</sup>. De fait, on devrait assister sur de nombreux marchés à de nouvelles concentrations d'acteurs, la période difficile que nous traversons ayant bien montré les avantages des effets de tailles. Pour ces grands acteurs en particulier des opportunités sont aussi à saisir sur le front commercial, car les prix des baux se renégocient aujourd'hui significativement à la baisse à l'avantage des preneurs.

La crise que nous traversons est clairement<sup>17</sup> la plus dure qui nous atteigne depuis celle de 1929. Sa durée et son amplitude laissent à penser que la consommation ne sera pas le moteur de la reprise économique, comme on a pu l'espérer au vu des crises antérieures, car la consommation est elle-même touchée au cœur de sa dynamique. Les consommateurs mettront du temps à retrouver un appétit de consommer qui rééquilibre offre et demande. Certains analystes évoquent une décennie morose de sortie de crise. La plupart doutent que les comportements d'« avant » se reverront à l'identique : surconsommation, ostentation, extravagance semblent vouées à une déconsidération durable.

Une fois de plus, la consommation tousse et oblige l'industrie et la distribution à remettre leurs clients au cœur des préoccupations et des objectifs des dirigeants. Les visions des experts mondiaux convergent vers un besoin primordial pour l'entreprise de garder le contact avec un client qui change, qui réfléchit, qui remet tout en cause. Les études de mar-

chés, qualitatives et quantitatives, servent à tous les analystes de points de départ pour analyser ce qui se passe dans les esprits et les portefeuilles. De même, les entreprises ont tout intérêt, à travers de semblables recherches, à s'attacher à bien comprendre leurs clientèles et leurs cibles, à affiner leurs offres et leurs discours pour se mettre en phase avec elles, et pour leur faire entendre un parler-vrai revivifié, plus sûr, plus authentique et, en toute logique, plus convaincant.

Danièle Clutier

Directeur associé Etudes & Conseil, IFM

1. Que de nombreux analystes ont vu émerger en 2004 et considérablement s'amplifier en 2008.
2. "How to Market in a Downturn", par John A. Quelch et Katherine E. Jocz, in *Harvard Business Review*, avril 2009.
3. "Winning Consumers Through the Downturn", in *BCG Global Report on Consumer Sentiment*, par Catherine Roche, Michael J. Silverstein, Patrick Ducasse, Natalia Charpilo, avril 2009.
4. Consumer Insights, Nielsen Economic Impact Segmentation, par Howard Shimmel, Senior VP Client Insight, The Nielsen Company, in *en-us.nielsen.com*, juillet 2009.
5. "Little Luxuries Bring Consolation to Consumers", par John Quelch, Marketing Professor à HBS, et Ian Wylie, in *Financial Times.com*, 25 mai 2009.
6. Terme lancé par le BCG en 2004 sous la plume du Senior Partner et DG Michael Silverstein.
7. Consumer Insights, *McKinsey Global Institute Europe Survey*, 2009 .
8. Soit 11 points de plus qu'en octobre 2008 *vs* +24 pour les USA. Source Boston Consulting Group.
9. "Understanding the Post-Recession Consumer", par Paul Flatters et Michael Willmott, in *Harvard Business Review*, juillet 2009.
10. "Can Luxury Survive the Economy?" Penn Fashion Week Panel Discussion, Philadelphie, 31 mars 2009.
11. *Luxury Goods Worldwide Market Study*, par Claudia D'Arpizio, Senior Partner, Bain & Company, Milan, 7<sup>th</sup> édition, mise à jour du 20 avril 2009.
12. Selon les chercheurs de l'Université de Wharton, des ventes en janvier 2009, mois de lancement de l'opération, à + 14 % par rapport à l'année précédente sur un marché qui plonge de 37 %. Source : "How Hyundai Sells More When Everyone Else is Selling Less", par John Paul Mac Duffie, Management Professor at Wharton, and David Reibstein, Marketing Professor, in *Knowledge at Wharton, Strategic Management*, 10 juin 2009.
13. "Protect and Grow Customer Loyalty", par Rob Markey et Darrell Rigby, Senior Partner, Bain & Company, in *Harvard Business Digital*, 18 mars 2009.
14. Cf. note 2.

15. "Saks Upends Luxury Market With Strategy to Slash Prices", Vanessa O'Connell et Rachel Dodes, in *Wall Street Journal*, 9 février 2009.

16. "The Clock is Ticking", par Jeff Gell, Alexander Roos, Daniel Friedman, the Boston Consulting Group, mai 2009.

17. Selon les publications de l'OCDE, la Banque mondiale et du FMI.