

Partenariat : 15 fabricants 15 formules différentes.

En quelques années, le partenariat s'est répandu comme une trainée de poudre dans le monde de la cuisine. Pourtant, le concept n'a été défini qu'il y a cinq ans, aux Jicsa 85 exactement, avec le témoignage d'un pionnier en la matière, les Cuisines Hardy qui pratiquent le partenariat depuis 1984. Le succès de la formule correspond à un double besoin. Du côté des fabricants, le besoin de développer une politique de marque nationale et du côté des cuisinistes, le besoin d'être moins isolés — et donc moins vulnérables — face à la concurrence de "nouveaux venus" sur le marché et notamment les enseignes de distribution franchisées. De ces deux préoccupations différentes est-il né un système de relations économiques et humaines qui constitue la panacée universelle ? Les avis divergent à ce sujet, comme on le verra aux EuroJicsa, à la fin de la matinée du samedi 26 mai, au cours d'un débat qui s'annonce animé. En tous les cas, une chose est certaine, c'est que le partenariat est *multiforme*. En l'absence de codification officielle dans ce domaine, chacun y est allé de son contrat-maison aboutissant à des formules parfois très éloignées les unes des autres. Pour en juger, quinze des principaux fabricants-partenaires ont accepté de répondre au questionnaire qui nous a permis de dresser le tableau des pages suivantes. Vous pouvez vérifier : il n'y a pas deux systèmes identiques !

Notre tableau peut se lire de deux façons : horizontalement et verticalement. La lecture horizontale permet d'un seul coup d'œil de distinguer les accords de partenariat les plus contraignants pour les deux parties (ou les plus complets) et les plus libéraux (ou les plus simples). Chaque point noir correspond à une réponse affirmative à la question évoquée en haut de la colonne. Dans certains cas, le point est remplacé par une information plus précise.

Le fabricant collectionnant le plus grand nombre de cases remplies pratique donc *a priori* la politique de partenariat la plus réglementée. A ce petit jeu, les Cuisines Schmidt l'emportent haut la main en répondant "Oui" à presque toutes les

questions et en étant, par exemple, l'un des rares fabricants préconisant une marque d'électro-encastables. Il faut remarquer cependant que les formules de partenariat d'Albnilmö, Combettes (qui préfère lui substituer le terme de fédération), De Gil ou Leicht, à quelques nuances près, sont aussi assez proches par leur exhaustivité.

A l'inverse, Zeyko brille par sa libéralité. Ni charte, ni contrat ; pas d'obligation concernant l'enseigne du cuisiniste partenaire ; pas de C.A. minimum à respecter ; pas de participation à la publicité nationale ; pas de "bible", etc. Bref, le partenariat dans le plus simple appareil ! Autres adeptes de l'expression minimaliste des liens contractuels, mais à un degré moindre

néanmoins : Poggenpohl, Rational ou Treissire. Même si les fabricants d'origine allemande semblent être plus nombreux chez les "libéraux", on ne peut quand même pas — avec cette lecture horizontale — en tirer la conclusion que leurs concurrents français sont plus "réglementaristes".

L'explosion de 88/89

En tout état de cause, la lecture verticale du tableau est sans doute encore plus intéressante. Etudions-la colonne par colonne. A la question "Depuis quand appliquez-vous une politique de partenariat en France ?", les réponses s'échelonnent de 1978 à 1990. Le précurseur en France s'avère donc être un fabricant allemand — Poggenpohl — alors même que la maison-mère ne pratiquait pas le partenariat avec un concept d'exclusivité en Allemagne ! La filiale a donc montré la voie puisque Poggenpohl constitue à présent un réseau exclusif outre-Rhin.

Hardy, comme nous l'avons dit en introduction, a ensuite été un autre pionnier, dès 1984. Les débuts du partenariat ont ainsi été assez timides avec à peu près un nouveau fabricant adepte chaque année jusqu'en 1987. Mais l'explosion est survenue en 88/89. En moins de deux ans, environ la moitié des fabricants de meubles de cuisine largement représentés en France a adopté une politique de partenariat. Pour expliquer la soudaineté de cet engouement, outre les besoins des uns et des autres déjà soulignés, il faut ajouter que le partenariat se nourrit de lui-même. Chaque fabricant a été tenté d'adopter la formule, d'une part pour opérer une sélection parmi ses clients et, d'autre part, pour éviter qu'ils se rangent sous une autre bannière.

Le partenariat est-il un concept typiquement français ? On serait tenté de le croire. Nous avons dit plus haut que la formule a été adoptée en Allemagne par Poggenpohl plus de dix ans après la France. En fait, hormis Rational qui applique le système dans tous les pays européens où la marque est présente, aucun autre fabricant n'a généralisé le principe. Cependant, certains ont des partenaires ailleurs que dans l'Hexagone (cf. colonne 2 : B = Belgique, CH = Suisse, D = Allemagne, E = Espagne, GB = Grande-Bretagne, L = Luxembourg, NL = Pays-Bas). Disons que la France est le pays où le concept semble être le plus développé.

Un seuil critique

Le partenariat n'est viable qu'à partir d'un certain seuil critique. Lequel ? Si l'on en juge les objectifs affichés en la matière par les fabricants (colonne 4), cela tourne autour de 150 partenaires sur l'ensemble du territoire, avec néanmoins des écarts importants : De Gil se contenterait de 50 cuisinistes partenaires alors que Schmidt en espère 300. Toujours est-il que l'on est encore loin du compte puisque la moyenne actuelle est

inférieure à 80 (colonne 3), même si Poggenpohl précise qu'il convient d'ajouter encore 80 partenaires "mixtes" en plus de ses 120 exclusifs. On notera par ailleurs — et ce ne doit pas être une surprise — que, dans leur quasi-totalité, les fabricants souhaitent avoir fait le plein de partenaires pour l'échéance européenne de 92/93.

Il n'y a pas, à notre connaissance, de réglementation codifiant le système du partenariat, à la différence de la franchise. C'est pourquoi les réponses de la colonne 5 sont peu nombreuses. Et, quand nous avons demandé de préciser quelle réglementation était appliquée, seuls Albnilmö et Siematic ont avancé une législation française ou européenne.

La moitié seulement des fabricants ayant répondu à notre enquête pratique le partenariat en politique exclusive (colonne 6). Les autres le conjugent avec la vente classique chez des cuisinistes multi-marques. Souci de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier ou impossibilité pour le partenariat de s'imposer partout ? Il y a sans doute des deux, même si la tendance est plutôt favorable au partenariat. Ainsi, à terme, Mobalpa veut en faire une politique exclusive.

Le partenariat aux EuroJicsa.

Le thème du partenariat au sens large (c'est-à-dire partenariat de fabricant à cuisiniste et celui de franchiseur à franchisé) sera évoqué le samedi 26 mai, premier jour des EuroJicsa.

Le cadre juridique du partenariat sera d'abord exposé par M^e Olivier Gast, avocat à la Cour de Paris, spécialiste de la question. A quelles conditions le partenariat est-il compatible avec la réglementation européenne de la concurrence ? C'est la question préalable qu'il convient de poser pour apprécier l'avenir de la formule.

Olivier Frémaux, consultant bien connu de nombreux cuisinistes, prendra le relais du juriste pour poser le problème fondamental : le partenariat implique la réciprocité des efforts des deux partenaires pour ne pas rester une formule creuse vouée, à terme, à l'échec, à moins qu'il ne débouche sur le succursalisme pur et simple. Un vaste sujet de réflexion pour les participants.

Qu'il s'appelle charte ou contrat, le partenariat donne (presque) toujours lieu à la signature d'un document précisant les engagements respectifs des deux parties. La durée de cet accord est très variable, de un an jusqu'à... une date non précisée, mais son renouvellement se fait la plupart du temps par tacite reconduction (colonnes 7 et 8).

Notre confrère Klaus Birkner, de la salle, observe que, seul, Poggenpohl est une grande marque de cuisine parce que sa notoriété s'exerce dans le monde entier. Mais la marque est utile. Elle permet, en bonne synergie, au fabricant d'aider le détaillant.

L'évolution des produits

Comment vont évoluer les produits ? Günther Böhme croit que l'évolution sera raisonnable : davantage de fonctionnalité, sans négliger le design, mais pas de gadgétisation superflue ni de tendance vers le high tech. Mais pour conseiller le consommateur, il faut des vendeurs spécialisés.

Otto Lalk enchaîne : l'origine des produits était reconnaissable il y a cinq ans. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Le consommateur achète d'abord le look, puisque la qualité de la plupart des produits proposés lui semble désormais être une évidence. Mais en matière de look on constate une sorte de cycle qui se renouvelle : la mode est au mat, passe au brillant, aux couleurs claires, puis aux couleurs foncées, puis au bois.

Klaus Birkner demande à Jürgen Boelkau s'il croit que des processus de concentration industrielle à l'échelle de l'Europe vont permettre à des fabricants étrangers de mettre le pied sur le marché allemand. « Si les produits sont bons, répond le président du VKG, la distribution allemande suivra ».

Comment devient-on multinational ?

Roger Gicquel fait remarquer que, quel que soit le caractère encore très national des marchés de la cuisine, il existe une entreprise transnationale, celle que dirige Thorleif Blok, qui se positionne à la première place en Europe avec un c.a. de 760 millions de DM et des ventes dans de nombreux pays, en Europe et hors d'Europe, par des canaux de distribution différents. Comment devient-on multinational dans la cuisine ? questionne-t-il.

« Notre stratégie est claire, répond le pdg de Stora : un lieu de production dans chaque pays, avec un type de produit. Nous sommes implantés en Scandinavie, en RFA, en Italie et depuis peu en France. Notre méthode de développement : le rachat d'entreprises. Le prochain marché que nous visons est le marché britannique. C'est ainsi que nous pensons couvrir le marché européen avec des produits diversifiés.

Une discussion entre Allemands s'engage avec la salle au sujet des pays de l'Est. Les opinions divergent. Pour les uns, il faut sans attendre s'implanter industriellement à l'Est. Pour d'autres, c'est prématuré, et il faut se contenter, pour l'instant, d'exporter. Pour d'autres encore, le marché est très limité, car les habitants de l'Est ont d'autres besoins prioritaires à satisfaire et "les cuisines ne sont pas des bananes". Mais tout le monde semble s'accorder sur l'idée que la chute du rideau de fer va permettre l'ouverture, à terme, d'un nouveau marché, considérable.

Cuisiniste, métier d'avenir

Martin Warbrick explique que les spécialistes du marché britannique de la cuisine tiennent au fait que le Royaume-Uni est encore très isolé du continent. Mais les choses évolueront avec l'entrée de la Grande-Bretagne dans le Système Monétaire Européen. Les politiques de prix pourront alors se rapprocher.

Est-ce que c'est l'industrie allemande qui dicte ses prix à l'Europe entière ? La réponse est nuancée. L'influence allemande est forte, mais c'est moins à cause de la place qu'occupe l'industrie allemande dans le secteur que parce qu'elle maîtrise largement les sources d'approvisionnement (matériaux et accessoires).

Thorleif Blok pense que le marché de la cuisine est appelé partout à reculer si les coûts de distribution ne diminuent pas. L'essor des chaînes de distribution et le déclin relatif des marques se conjugueront pour faire descendre les marges, jusqu'à 15 ou 20 %.

Mais Alain Hoffmann intervient de la salle pour rappeler une autre tendance : l'accroissement de la part des encastrables dans le prix global d'une cuisine, qui tendra à atteindre 60 %.

En conclusion, Bernard Verriès remarque qu'au cours du débat tout le monde est tombé d'accord sur le rôle dévolu aux spécialistes, aux cuisinistes — les anglophones et les germanophones sont encore à la recherche d'un nom pour les identifier — pour rester le fer de lance de la distribution de la cuisine. Il voit dans cette unanimité un signe réconfortant.



Franchise et partenariat : la Loi Doubin va entraîner des changements.

Dans notre enquête sur le partenariat, nous écrivions dans notre précédent numéro : "En l'absence de codification officielle dans ce domaine, chacun y est allé de son contrat-maison aboutissant à des formules parfois très éloignées les unes des autres". Mais, cela risque de changer bientôt. M^e Olivier Gast, avocat à la Cour de Paris et grand spécialiste de ces questions, a en effet présenté, la première matinée des Euro-Jiesas juste après la "table ronde", la Loi

Doubin, qui règlemente les contrats de coopération commerciale, de franchise et, plus généralement, de partenariat sous toutes ses formes. Cette Loi — dite précontractuelle car elle concerne ce qui précède la signature du contrat — vaut surtout par son article 1^{er}. Il stipule que le franchiseur ou fabricant-partenaire doit fournir au franchisé ou revendeur un document d'information très complet.

Voici le texte de cet article 1^{er} : « Toute personne qui met à la disposition d'une autre personne un nom commercial, une marque ou une enseigne, en exigeant d'elle un engagement d'exclusivité ou de quasi-exclusivité pour l'exercice de son activité, est tenue préalablement à la signature de tout contrat conclu dans l'intérêt commun des deux parties de fournir à l'autre partie un document donnant des informations sincères, qui lui permettent de s'engager en connaissance de cause.

« Ce document, dont le contenu est fixé par décret, précise notamment l'ancienneté et l'expérience de l'entreprise, l'état et les perspectives de développement du marché concerné, l'importance du réseau d'exploitants, la durée, les conditions de renouvellement, de résiliation et de cession du contrat ainsi que le champ des exclusivités.

« Lorsque le versement d'une somme est exigé préalablement à la signature du contrat mentionné ci-dessus, notamment pour obtenir la réservation d'une zone, les prestations assurées en contrepartie de cette somme sont précisées par écrit, ainsi que les obligations réciproques des parties en cas de dédit.

« Le document prévu au premier alinéa ainsi que le projet de contrat sont communiqués vingt jours au minimum avant la signature du contrat ou, le cas échéant, avant le versement de la somme mentionnée à l'alinéa précédent ».

Beaucoup d'ambiguïtés

Le décret d'application de la Loi Doubin devrait être publié prochainement. Mais, la rédaction de ce décret rencontre quelques difficultés : plusieurs projets ont déjà été proposés. Car ce fameux article 1^{er} laisse subsister certaines incertitudes. Selon ses détracteurs, tout d'abord, il n'indique pas clairement à qui il s'applique. Concerne-t-il tous les contrats ou seulement les contrats à titre onéreux ? A partir de quel pourcentage de C.A. ou de marge peut-on parler de quasi-exclusivité ? Ensuite, le luxe des informations à communiquer pourrait attenter au secret des affaires. Bien d'autres ambiguïtés demeurent dans le texte.

A tel point que le ministère de l'Industrie lui-même conteste cette loi élaborée par le ministère du Commerce. Ce dernier a d'ailleurs concédé que la Loi Doubin ne s'imposerait vraisemblablement pas aux cocontractants qui, d'un commun accord, décideraient de s'en exempter !

Mais, au-delà du texte, il faut retenir que le législateur veut protéger l'épargne du franchisé ou du revendeur en substituant à la notion juridique de distribution une approche plus financière du partenariat.

De bonnes intentions

Ainsi, en cas d'exclusivité d'approvisionnement, la loi impose une "clause des prix déterminables". Le revendeur qui s'engage à s'approvisionner chez un fabricant ou un franchiseur unique doit savoir à quel prix il paiera les produits commandés. Une fois le contrat signé, ces prix ne doivent pas pouvoir "s'envoler". Toute modification de tarif devrait être négociée et obtenir l'accord des deux partenaires. En outre, la réglementation européenne interdit aux entreprises d'imposer une exclusivité d'approvisionnement à leurs revendeurs si elles réalisent plus de 5 % de leur C.A. dans un seul pays de la Communauté ou si leur C.A. dépasse 260 millions d'ECU. Ce qui rend cette imposition illicite dans la grande majorité des cas !

A ces législations nationales ou européennes, il faut encore ajouter la jurisprudence. Celle-ci tend, par exemple, à rendre obligatoire en France la remise d'un manuel opératoire (ou "bible") au partenaire revendeur avant l'ouverture du point de vente.

Bref, toutes les nouvelles réglementations ont pour but — louable intention — de protéger le bon candidat partenaire ou franchisé. En contrepartie, plus les relations sont réglementées, plus elles accentuent deux effets pervers : d'un côté, si le franchiseur ou fabricant ne respecte pas à la lettre les règlements, le partenaire ou franchisé peut être facilement "débauché" par un concurrent désireux de se créer rapidement un réseau ; de l'autre, si le franchiseur ou fabricant respecte bien les règlements, le partenaire ou franchisé peut difficilement le quitter.

Dans la pratique

En tout état de cause, on s'aperçoit que "l'ingénierie juridique" devient fondamentale dans la coopération commerciale et que quasiment tous les contrats de partenariat vont devoir être modifiés pour être rendus conformes à la Loi.

Mais on peut douter que cela change grand chose dans la pratique : le franchiseur occupe une position dominante vis-à-vis du franchisé, et il en va de même en ce qui concerne le concédant d'enseigne par rapport au concessionnaire-partenaire. Mais on retiendra que le franchisé ou le concessionnaire-partenaire qui voudra reprendre sa liberté pourra s'appuyer, pour le faire, sur la nullité juridique des contrats, tels qu'ils sont aujourd'hui rédigés, de franchise ou de partenariat.

163.

Le partenariat : une idée moderne dont l'application requiert beaucoup de précautions.

Le partenariat, réseau d'enseignes de marques de fabrique, a été imaginé dans une double optique : défensive, à l'égard des franchises de distribution ; sélective, pour exclure les clients jugés indésirables ou trop petits. Bref, pour se protéger contre la concurrence en général.

M^e Gast venait d'exprimer ses doutes sur la valeur juridique des contrats existants. Il avait été réservé à Olivier Frémaux, consultant associé dans l'agence Azimut (groupe Publicis), d'évoquer le fond du problème.

Dans un environnement et un marché qui changent (titre générique de cette séance), le partenariat est une formule séduisante, qui fait figure de "structure de 3^e génération". Mais il implique impérativement, pour réussir, qu'un certain nombre de conditions soient remplies, que des objectifs clairs lui soient assignés, et, pour qu'il ne soit pas "bidon" seulement sur le plan juridique, qu'il repose sur le dialogue et qu'il ne prenne pas une forme déséquilibrée, où un seul partenaire décide et où tous les autres n'ont qu'à exécuter. Il faut aussi avoir quelque chose de tangible et d'identifiable à proposer pour pouvoir le promouvoir.

Justifié et bien conduit, le partenariat peut conduire les partenaires, ensemble, au succès. C'est, en définitive, une formule élitiste. Elle ne peut pas être généralisée sans risques réciproques.

- 1993 répond Olivier Frémaux, signifie qu'un avocat grec pourra monter un cabinet à Copenhague, ou qu'un fabricant de chaussures pourra ouvrir une boutique à Dublin sans autres formalités.
- 1993 signifie des fusions et OPA de pays à pays, aussi fréquentes et bizarres qu'aux Etats-Unis.
- 1993 signifie la création d'un marché européen de l'emploi pour les professions libérales, le personnel technique et les ouvriers qualifiés.
- 1993 signifie, espérons-le, une baisse du prix excessif des vols inter-européens.

- 1993 signifie que les biens et les personnes pourront passer aussi facilement de France en Allemagne que de Bretagne en Auvergne.
- 1993 signifie que Ford ne pourra plus vendre la même voiture dix mille dollars en Grande-Bretagne et huit mille en Belgique.
- 1993 signifie que les étudiants pourront librement choisir leur université, sachant que leurs diplômes seront reconnus dans les douze pays.
- 1993 signifie qu'on pourra prendre sa retraite dans le pays de son choix.
- 1993 signifie une concurrence accrue à tous les niveaux du marché, augmentant ainsi le choix de biens et de services à des prix intéressants.

Quelques exemples de changements, parmi d'autres.

Vers un libre-échange mondial

Bref, 1993, pour la Communauté européenne, signifie une forme d'Etats-Unis, sans l'unité politique. Les trois points importants de 1993 sont :

1. La réponse à une concurrence accrue en provenance de l'union USA-Canada et de l'union des pays du Bassin Pacifique sous la houlette du Japon.
2. C'est une des composantes de la tendance vers le libre-échange mondial.
3. Tout ceci survient à une époque où la Pologne, la Hongrie, les Etats baltes d'Union soviétique ainsi que d'autres pays de l'Europe de l'Est cherchent à être réintégrés à l'Europe "libre", et où la réunification des deux Allemagnes entre dans la réalité.

A l'aube du prochain siècle, nous verrons le rapprochement de l'Amérique du Nord, de l'Europe et du Japon qui formeront le triangle d'or du libre-échange.

Mais, pour jouer en "division européenne" il va falloir avoir une *taille mondiale*. Une course à la puissance va s'engager.

Parmi les quarante marques les plus connues dans le monde, 17 sont américaines, 11 européennes et 9 japonaises.

Le vrai partenariat : une synergie

L'Europe avait inventé le mouvement coopératif. L'Amérique a imaginé la franchise. Ni l'une ni l'autre de ces formules ne semblent désormais pouvoir répondre *plètement* aux aspirations d'une distribution qui souhaite à la fois conserver sa personnalité et être dynamique.

La solution peut être fournie par une *structure de 3^e génération*, le partenariat. Objectif : préserver l'indépendance de chaque partenaire et décupler les capacités par une recherche polyvalente, imaginative et efficace au niveau des produits, des services et de l'image ; assurer aux commerçants les marges indispensables à la bonne marche de leur entreprise ; les aider à accroître leurs performances par la mise à disposition d'une communication axée sur le point de vente et la zone de chalandise.

Il ne faut pas confondre l'union qui fait la force et la création d'un bloc monolithique sans base solide.

Le vrai partenariat est donc une *synergie*, un *triplicé qui repose sur trois fondements : la liberté (l'indépendance), le progrès (le développement) et la clarté (la transparence des relations)*.

Les conditions du succès

Elles peuvent être résumées en trois points :

1. *Sélectionner* les bons partenaires pour développer le réseau, bien informer et bien former.
2. Créer de bons outils de *communication*, les faire utiliser pour les optimiser.
3. Assurer la pérennité de la compétitivité en développant le *dialogue* constructif, c'est-à-dire qui ne soit pas à sens unique, en maîtrisant l'évolution du marché et en stimulant la circulation de l'information. Ce sont là des idées générales, qui n'ont rien de neuf. Mais est-on certain que, dans les formules de partenariat qui ont parfois été lancées un peu à la légère, ces principes élémentaires aient tous été appliqués ?

L'enseigne (= marque) est un signe de reconnaissance. Son image doit remplir quatre fonctions : la *notoriété* (idée d'importance et signe de puissance) ; être un *juste jeu de références* (prix, qualité, choix, SAV, valeur des hommes) ; être un *système projectif* (répondre à un besoin de se situer dans un environnement social) ; être un *mode de communication* (communiquer aux autres ce que l'on est, se faire une idée sur ce qu'ils sont). Pour être crédible, et ne pas être appelé à disparaître, un partenariat doit remplir toutes ces conditions.

Avoir quelque chose à partager

Une *réflexion stratégique* poussée doit précéder (ou aurait dû précéder) le lancement de toute formule de partenariat. Il faut, par exemple, être à même de projeter de la cohérence et de l'excellence par une stratégie de communication. Mais il convient, au départ, d'avoir un concept, de le positionner — il doit marquer une *différence* — et de se fixer des objectifs précis. D'où découleront quatre stratégies : de produits, d'image, de services et de développement.

Pour réussir, le partenariat implique de la loyauté, un climat de confiance, l'entretien d'un dialogue constructif, la recherche d'un succès *commun*. Si l'opération est bâtie sur des malentendus, si l'on n'a rien de bien défini à partager, la confiance et bientôt l'hospitalité s'instaureront, le système sera inefficace et l'insuccès est garanti.

Il n'y a pas de consommateur européen-type.

Samedi après-midi, on a continué de parler de l'Europe, mais sous l'angle des consommateurs. La séance était présidée par Wilfried Wadsack, consultant et attaché de presse de la Fédération allemande du négoce de l'ameublement BVDM. Sont intervenus tour à tour Hélène Karmasin (Institut für Motivforschung, Wien) et Philippe Rucheton (Marketing Valley, Paris). S'il n'existe pas un consommateur européen-type, du moins peut-on regrouper les acheteurs potentiels de cuisine en grandes familles transnationales, sans oublier les particularismes régionaux. Mais l'évolution est générale et devra amener les entreprises à redéfinir leur offre. Deux interventions brillantes, qui furent fort applaudies et que la qualité de la traduction simultanée permit à tout l'auditoire de suivre parfaitement.

Aujourd'hui, nombreux sont les marchés en phase de saturation. Aussi, le consommateur se trouve-t-il de plus en plus souvent confronté à des offres de produits de plus en plus denses.

La densité de l'offre fait que la différenciation des produits apparaît peu en termes de fonctionnalité et davantage en termes de plus-value. Dans ce contexte, comment le consommateur s'y retrouve-t-il ? Comment effectue-t-il son choix ?

La psychologie est, selon Hélène Karmasin, la science qui permet de répondre à ces questions. Les hommes de marketing doivent y recourir pour définir de bonnes stratégies.

Une affirmation d'individualisme

En ce qui concerne l'achat d'une cuisine, les *critères de décision* du consommateur sont de trois ordres : critères de fonctionnalité (aspect qualité du produit), critères de sécurité (on achète une cuisine une bonne fois pour toutes), critères esthétiques. Si ces trois catégories de critères entrent en ligne de compte, ce sont les critères esthétiques qui motivent de plus en plus fortement la décision d'achat. Pourquoi ?

Une fois installée, une cuisine n'est plus modifiable, l'utilisateur doit donc se soumettre à la rigidité de l'espace aménagé.

Or, l'homme cherche à dominer l'espace par conséquent, il satisfait ce besoin en choisissant librement