

"Face à l'imprévisible, passez au marketing de l'expérimentation !"

Nauffrage du Costa Concordia, tueur fou norvégien fan de Lacoste, dignitaire chinois qui se tue au volant d'une Ferrari... Face à des événements imprévisibles, l'entreprise peut voir son image et son business bouleversés. Comment anticiper l'imprévisible ? Michel Hebert, le patron de No Logic consulting invite à expérimenter un marketing en dehors des sentiers balisés.

Par Etienne Gless pour L'Entreprise.com, publié le 04/05/2012

L'imprévisible est de plus en plus présent dans la vie des entreprises ?

Michel Hebert : Oui. de plus en plus les événements se mélangent et vous explosent à la figure. Cas typique, le naufrage du Concordia. Un capitaine ivre, qui donne une leçon de pilotage, conduit à 75 mètres du rivage quand c'est interdit, un équipage de différentes nationalités, roumain, philippin... qui ne comprend pas les consignes de sécurité, des exercices de sauvetage réalisés par temps calme, impossibles à reproduire quand la coque est retournée... Résultat 37 morts et une image de marque durablement foutue en l'air. Et quelques semaines plus tard, rebelote un autre paquebot naviguant dans les Seychelles, connaît une avarie : le Costa Allegra. Costa Croisières ne pouvait prévoir une telle série d'événements.

Autre événement imprévisible subi par Ferrari en Chine récemment. Un fils d'un dignitaire chinois se tue dans un accident de voiture au volant d'une Ferrari. La décision politique est tombée : interdiction de prononcer publiquement le mot de Ferrari, interdiction de rechercher le mot Ferrari sur le web chinois, la marque a du enlever son nom sur des concessions... Ferrari est censuré en Chine, le business y est presque mort !

Enfin, dernier exemple dans l'actualité, le procès du tueur norvégien, Anders Behring Breivik, qui revendique le massacre de 77 personnes en juillet 2011 et dont le procès se tient actuellement. La police a découvert en ramassant des photos chez lui qu'il était fan de la marque Lacoste. Dans les photos diffusées à la presse, le crocodile n'a pas été gommé. Vous imaginez combien la réputation de Lacoste est entamée dans les pays d'Europe du Nord...

Les entreprises prennent-elles davantage conscience en ce moment de la force de l'imprévisible ?

Oui, elles sont plus à l'écoute. Mon cabinet No Logic consulting mène depuis plusieurs années une étude sur le changement avec Limelight consulting. En 2012, 61% des personnes interrogées (directeur marketing, responsables d'entreprises...) conviennent que leur premier défi est d'affronter l'imprévisible. L'imprévisible s'immisce dans la vie de l'entreprise, en temps réel et la divise en séquences courtes. Du coup, le long terme devient une succession d'étapes court terme réussies. On ne peut plus dire au 1er janvier de l'année "Mon chiffre d'affaires sera de tant le 31 décembre" !

Par définition l'entreprise ne peut prévoir l'imprévisible ? Comment peut-elle s'organiser pour y faire face quand même le mieux possible ?

En montant des GIR, des Groupes d'Intervention Rapide ! Il faut apprendre à analyser, penser, décider, exécuter vite. Le schéma à adopter est celui d'un conducteur du Paris-Dakar : la piste n'est pas balisée, les cartes routières ne sont pas à jour, des concurrents peuvent surgir de tous côtés ou un troupeau de vaches traverser brusquement la piste... Or dans les entreprises on nous a appris à rouler sur une autoroute bien large et bien balisée. Nos batteries de communication de crise ne correspondent plus à la réalité du terrain dans lequel on vit. Que valent les prévisions à 5 ans ? Elles sont forcément aléatoires. Il faut passer à un marketing de l'expérimentation.

De quel modèle peut-on s'inspirer ?

Inspirons-nous d'abord des chercheurs. Ils travaillent dans l'imprévisible. Les scientifiques peuvent être très cartésiens mais ils ont aussi une pensée buissonnière, ils bricolent, ils expérimentent, ils essaient pour voir... Ils n'ont pas de théorie en tête, ils expérimentent pour trouver des solutions.

Ensuite les grandes entreprises du web pratiquent déjà un marketing de l'expérimentation. Elles n'avaient aucun historique, aucun précédent d'autres sociétés du web sur lequel s'appuyer quand elles ont démarré. Elles ont gardé cette culture : elles prototypent leurs idées, elles les mettent assez vite en ligne et en fonction du retour des internautes elles améliorent les versions. "Google est une version bêta en permanence", aime à dire Marissa Mayer, la vice présidente de Google, en charge de la stratégie de gestion des produits de recherche.

Vous dites "Faisons comme Google" ?

Oui ! regardons ce que donne le produit quand on le propose au consommateur sur la Toile et améliorons le en fonction des retours obtenus. Ne nous lançons pas dans des études de marché. Steve Jobs de toute sa vie n'a jamais fait une étude de marché ! L'expérimentation permet à mon sens de faire des choses plus sûres. Des entreprises non issues du web pratiquent déjà ce marketing de l'expérimentation, Swatch, Picard surgelés....et même des réseaux bancaires !