



## ET SI LE MARKETING DU FUTUR ÉTAIT LE MARKETING DE L'ADAPTATION ?

•  
*Par*  
**Michel Hébert\***

ET SI L'ON ADMETTAIT QUE NOTRE PRINCIPAL CHALLENGE N'EST PAS DE RESPECTER DES THÉORIES, MAIS AU CONTRAIRE DE SAVOIR « BRI-COLER LA PENSÉE » POUR MIEUX S'ADAPTER AU MONDE NOUVEAU ? VOICI TREIZE ATTITUDES D'ESPRIT... POUR Y ARRIVER.

## I. ET SI ON DÉCIDAIT D'OUBLIER TOUT CE QU'ON SAIT,

tout ce qu'on a appris, pour libérer notre cerveau des règles déductives et cartésiennes inventées il y a soixante-dix ans ? Tout le monde est capable de trouver « juste », mais tout le monde est-il capable de trouver « différent » ? En tout cas, échouer c'est aboutir soit à la chute (Kodak ou Leica), soit à la hausse des coûts de production (ce qui est arrivé à Nokia, Hewlett Packard, Polaroid...). Il faut aussi avoir le courage de sortir de son cadre

TOUT LE MONDE EST  
CAPABLE DE TROUVER  
« JUSTE », MAIS TOUT LE  
MONDE EST-IL CAPABLE DE  
TROUVER « DIFFÉRENT » ?  
IL FAUT AUSSI AVOIR LE  
COURAGE DE SORTIR DE  
SON CADRE DE PENSÉE

de pensée : quand on trouve différent, on rayonne. Les studios Harcourt ont failli disparaître, mais ont choisi de sortir de leur cadre de pensée. Free et Lunettes pour tous ont *dézingué* leur marché par des propositions tarifaires inconcevables pour leurs concurrents. Pourtant, c'était possible et ils l'ont prouvé. « Pour sortir du cadre de pensée, il faut d'abord prendre conscience que nous sommes prisonniers d'un cadre », affirme avec raison le paléoanthropologue français Pascal Picq.

## II. ET SI ON PRATIQUAIT, COMME LES SCIENTIFIQUES, L'EXPÉRIMENTATION ET LE BRICOLAGE DE LA PENSÉE ?

Le scientifique a la pensée buissonnière, il bricole (pour reprendre ses termes) pour trouver des solutions... comme le vrai bricoleur qu'on connaît qui essaye des choses « pour voir », tester des options, et avoir ainsi des retours d'expériences qui vont lui servir à mieux comprendre le problème et d'où vient la panne de la machine. Le bricoleur de la pensée a l'instinct créatif, il entre immédiatement dans un processus imaginaire, il invente des pistes, vite, et il les expérimente vite. Il en tire des informations vite, pour expérimenter d'autres directions...

vite. Pensez-vous que Xavier Niel, Lunettes pour tous, Swatch, Zara, Uniqlo ou les entrepreneurs du Web que sont Apple, Facebook ou Google ont fait des études de prévisions pour savoir si leurs idées étaient justes ? Ils y croyaient, et cela leur a suffi pour avancer avec joie, bonheur et succès. Jamais découragés par un incident, transformé aussitôt en opportunité.

## III. ET SI LE CONFORMISME, L'OBSESSION DU CONTRÔLE PERMANENT ET LES CLOISONS ENTRE SERVICES ÉTAIENT DES MALADIES GRAVES ?

Des maladies qui sont à l'origine de ce que nous vivons aujourd'hui dans le monde économique et qui se traduisent par un manque de réactivité et d'imagination ?

## IV. ET SI ON OSAIT ADMETTRE UNE FOIS POUR TOUTES QU'UNE PRÉVISION NE PEUT ÊTRE QUE FAUSSE, COMME L'AFFIRME EDGAR MORIN ?

Logique, car les prévisions ne tiennent pas compte des « extérieurs du marché » (l'environnement, la politique, la météo, les peurs, la maladie...). Tant d'événements qui ont une influence sur les citoyens que nous sommes et dont nous oublions l'impact dans nos calculs.

« POUR SORTIR DU CADRE DE PENSÉE, IL FAUT D'ABORD PRENDRE CONSCIENCE QUE NOUS SOMMES PRISONNIERS D'UN CADRE. » PASCAL PICQ

## V. ET SI ON ADMETTAIT QUE LES BUSINESS PLANS À CINQ ANS NE RIMAIENT PLUS À RIEN,

les prévisions étant fausses et les turbulences du monde si fréquentes et imprévisibles ? Et pourquoi pas des business plans à trois mois ? Tom Peters parle, lui, de « business plans hebdomadaires, voire quotidiens », c'est-à-dire au moment où se passe l'événement, en fonction de la situation réelle et non pas de ce qu'on imagine « trois mois avant ». Pour répondre à la question que posait Aristote « qu'est-ce qu'un bon général ? », un bon général ne respecte pas les plans modélisés sous une tente

avant la guerre, un bon général est celui qui sait réagir à vif pendant la guerre.

## VI. ET SI NOUS NOUS CONDUISONS EN GUÉRILLEROS ?

Les guérilleros échafaudent leurs plans sur les lieux mêmes de l'action, en fonction d'une situation réelle et non de ce qui pourrait se passer ou de ce qu'ils voudraient qu'il se passe. Les guerres marketing, au moment où le management et le marketing ont été pensés, étaient logiques et obéissaient à des théories,

## UN BON GÉNÉRAL EST CELUI QUI SAIT RÉAGIR À VIF PENDANT LA GUERRE

façon West Point. Elles étaient simples parce que les marchés étaient simples. Coca contre Pepsi, Avis contre Hertz... les esprits en devenaient simplistes. Mais aujourd'hui, ces marques doivent rivaliser avec des milliers de concurrents dans le monde. « On se bat désormais devant des PME n'ayant aucun complexe, prêtes à tout pour survivre et peuplées de virtuoses qui n'ont pas 30 ans », se défend Daniel A. Carp, l'ancien patron de Kodak.



## VII. ET SI LA STRATÉGIE CLASSIQUE DEVENAIT « LA STRATÉGIE ADAPTATIVE »,

plus qu'un document définitif à long terme ? En

effet, toute stratégie doit devenir dynamique : pensée en fonction d'une situation à un instant T, sera-t-elle valable à T+1 ? Non, elle doit s'adapter !

## VIII. ET SI LA VISION AUSSI DEVENAIT ADAPTATIVE ?

Et si l'on parlait de « vision dynamique » et plus de vision immuable et prétentieuse ? La vision est imaginée à l'instant T en fonction d'un environnement donné. Mais l'environnement est en permanent changement, il est normal qu'elle évolue en fonction des turbulences du monde. Elle doit aussi s'adapter !

## IX. ET SI LA CLAIRVOYANCE SE RÉVÉLAIT PLUS ADAPTÉE À NOTRE MONDE TURBULENT QUE LA VISION ?

## X. ET SI LE LONG TERME DEVENAIT UNE SUITE D'ÉTAPES COURT TERME RÉUSSIES ?

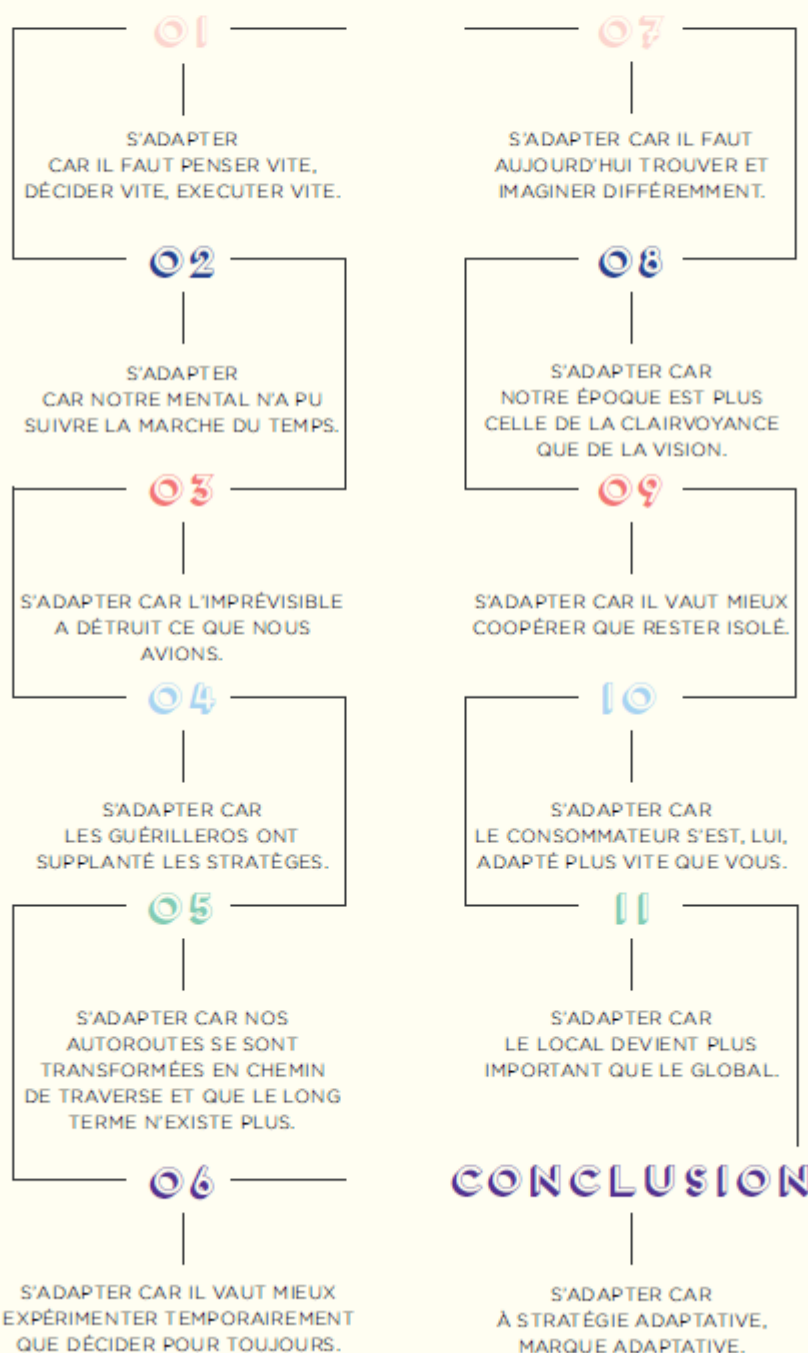
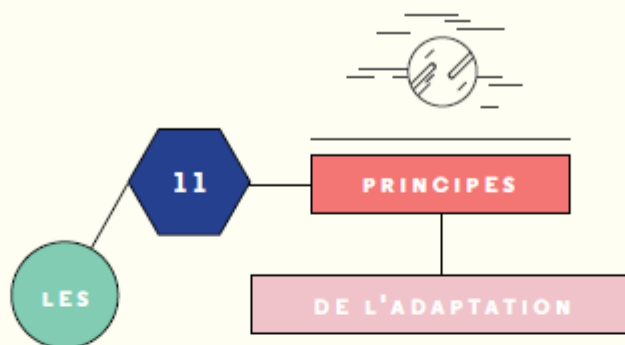
## XI. ET SI LA LOCALISATION MARKETING DEVENAIT PLUS IMPORTANTE QUE LA MONDIALISATION MARKETING ?

« ON SE BAT DÉSORMAIS DEVANT DES PME N'AYANT AUCUN COMPLEXE, PRÊTES À TOUT POUR SURVIVRE ET PEUPLÉES DE VIRTUOSES QUI N'ONT PAS 30 ANS. »  
DANIEL A. CARP

## XII. ET SI ON CHANGEAIT DE SÉMANTIQUE ?

En bannissant ces anciens termes qui figent la réflexion d'aujourd'hui : conformisme, héritage de marque, territoire de la marque, ancrage de marque, capital de marque, prévisions, planification, long terme, stratégie à long terme, ADN de la marque, vision, photo du marché, business plan (à 5 ans), positionnement.

En anoblissant ces nouveaux mots pour rendre l'entreprise plus stable : bricolage de la pensée ; vitesse d'action, d'imagination, d'exécution, de



réflexion stratégique; flexibilité, réactivité; prototype; désordre; droit à douter, à tâtonner; expérimentation, retour d'expérience; hebdomadaire, quotidien (les business plans); guérilla; sur place; stratégie dynamique, vision dynamique; intuition, opportunisme.

### XIII. ET SI ON AVAIT LE COURAGE

de reconnaître que l'on est dominé par le conformisme, le «*controlism*» – comme l'indique le gourou américain du management Gary Hamel –, cette gangrène qui nous menace?

L'urgence est là. Pour guérir, il faut revoir avec courage le cadre de notre pensée, cela est fondamental et devrait être une décision d'ordre politique pour notre pays. Chaque jour, nous prenons du retard en repoussant à demain ce que nous pourrions faire aujourd'hui: un changement rapide, sévère, implacable est capital. «*There is no alternative*», martelait Margaret Thatcher. *Indeed* ● ● ●

*\*Auteur de Le Marketing de l'adaptation - Le bricolage de la pensée, Éd. L'Harmattan, 2014. Préface de Jean-Pierre Petit, président de McDonald's France et Europe du Sud.*



## **SURVIVRE** **C'EST S'ADAPTER :** **LA PREUVE PAR LES CHIFFRES \*\***

95 % des entreprises pensent qu'il faut s'adapter de plus en plus vite

—

Pour 98 %, s'adapter ne s'arrête jamais

—

Pour 97 %, il faut changer de mental

—

Pour 88 %, pratiquer le marketing de l'expérimentation est indispensable

—

67 % affirment que la guerre marketing se transforme en « guérilla marketing »

—

78 % pensent que les consommateurs évoluent plus vite et s'adaptent mieux que les entreprises

—

Pour 78 %, le long terme devient une suite d'étapes court terme réussies

—

98 % sont persuadées qu'il faut introduire dans l'entreprise de la souplesse,  
de l'agilité et de la réactivité

—

93 % répondent qu'il est difficile de s'adapter et donc de changer,  
car les organisations des entreprises sont trop policées

*\*\*Résultats de l'étude Limelight 2014 réalisée pour No-Logic Consulting.*