

# Sommes-nous dans le marketing de l'incertain ou dans le marketing de l'imprévisible ?

Publié le 04 octobre 2012

**Philippe Cahen** a publié un livre intitulé « **Le marketing de l'incertain** ». Pour ma part j'ai écrit « **Le marketing et la communication face à l'imprévisible** ». Disons-nous, lui et moi, la même chose ? Absolument pas.

Deux chiffres pour camper ma position au-delà de ma conviction personnelle : « 65 % des entreprises disent que l'imprévisible est devenu leur défi numéro un, 85 % affirment que l'imprévisible sera de plus en plus fréquent dans l'avenir » (étude Limelight 2012 pour NO-LOGIC consulting).

## **1-Le marketing de l'incertain correspond au « monde d'avant ».**

Le marketing a toujours été incertain en fait. Donc ce que dit Philippe Cahen concerne le « monde d'avant », un monde cartésien, logique.

Dans le monde d'avant, qui était incertain, le marketing a toujours vécu des crises, que je qualifierais d'habituelles, qui étaient répertoriées, méthodes comprises, dans nos « cerveaux congélateurs ». En gros, des crises déjà vécues, des solutions toutes prêtes. Tout va bien on peut les maîtriser !

Pour faciliter la tâche, dans ce monde incertain, Philippe Cahen affirme que l'entreprise peut anticiper grâce aux « signaux faibles », à la prospective. Certes, il s'agit d'un discours intelligent, que je ne renie pas. Pour autant je constate deux choses :

- Prévoir des signaux faibles est possible mais il est toujours difficile de bâtir une stratégie sur leur base quand on sait que la stratégie, c'est pour les deux ou trois années à venir, voire pour l'immédiat, et le signal faible pour... dans quelques années, voire plus. On ne connaît pas sa date d'arrivée.
- Or nous sommes désormais dans le « monde d'après », imprévisible et nous avons besoin en priorité de pensées nouvelles pour aborder ces nouveaux terrains inconnus truffés d'évènements impensables. L'étude des signaux faibles, ne change pas notre façon de penser, et ne nous permet pas non plus de prévoir de façon décisive et stratégique.

## **2 - L'entreprise, le marketing et la communication face à l'imprévisible : le monde d'après**

L'imprévisible n'est pas une crise détectable, (« Les prévisions sont fausses », expliquent Edgar Morin). 71 % des entreprises disent que nos modèles de prévisions habituels sont de moins en moins pertinents (étude Limelight 2012). Il n'y a pas de signal faible derrière un « imprévisible », il y a un évènement qui arrive et s'installe, il faut le subir.

Si les crises sont coutumières, l'imprévisible, lui, est un « évènement » qui fait date. Il y a un « avant » et un « après » l'imprévisible, un avant et après le Concordia, un avant et après la faillite, ou presque, de la Grèce.

Quelques autres exemples d'imprévisibles : Galliano et Dior, les pays au bord de la faillite, les banques, le Concordia, la percée de Free, 50 morts dans une ferme bio... Autant le « prévisible » avait aidé à construire les règles du marketing, il y a 60 ans, sur la base d'une sémantique rassurante et stabilisante : « modélisation, planification, optimisation », autant l'imprévisible détruit aujourd'hui tout notre savoir marketing et communication et impose prioritairement des pensées et des façons nouvelles d'agir.

### **3-L'imprévisible nous oblige prioritairement à envisager de nouvelles postures et pensées nouvelles.**

La prospective est bien sûr utile, elle donne lieu à des scénarii utiles donc ne nous en privons pas. Mais prenons conscience des conséquences du « monde d'après » imprévisible et de ses priorités.

Nos prévisions et certitudes sont fausses (mais alors que valent nos business plan ?). Nous devons considérer que nos marchés sont encombrés et ressemblent plus aux pistes du Paris-Dakar (imprévisible et réactivité puissance 1000). Nos études de marchés doivent être remplacées comme les scientifiques le font, par des expérimentations successives, entraînant des retours d'expériences pour mieux comprendre le monde nouveau.

Nous devons aujourd'hui faire face à l'inattendu, penser vite, décider vite, exécuter vite (mais on a appris l'inverse, donner du temps au temps, tester, re-tester...). Le long terme devient une suite d'étapes court terme réussies, s'enchaînant l'une après l'autre avec cohérence.

Alors, que Philippe Cahen se rassure, la prospective a de l'avenir. Mais face à l'imprévisible, le challenge de l'entreprise devient prioritairement celui de l'adaptation aux circonstances inattendues, comme le dit F. Jullien.

Les signaux faibles ne nous disent pas quel imprévisible viendra demain bouleverser notre quotidien, c'est certain ! 85 % des entreprises pensent que l'imprévisible sera de plus en plus fréquent à l'avenir (Etude Limelight 2012).

Par **Michel Hebert**

Président de **NO-LOGIC Consulting**