

# VERS UN MARKETING DE L'EXPERIMENTATION PERMANENTE?

Marketing Magazine N°163 - 28/11/2012 - Véronique Méot

**En mal de repères dans un monde instable, les marques apprennent la souplesse pour répondre aux incessantes mutations de leurs écosystèmes. En disséquant les tendances actuelles, les prospectivistes dessinent pour elles le visage du marketing et des marketers de demain.**

*L'imprévisible? C'est un événement qui fait date, comme le 11 septembre ou Fukushima. Et les événements de ce type sont de plus en plus fréquents», lance Michel Hébert, consultant en marketing et président de No-Logic Consulting. Mais comment prévoir l'évolution des marchés et de la situation économique lorsque l'avenir du monde lui-même semble incertain? « Quand on affirme que le monde est imprévisible et que les prévisions sont fausses, que devient le business plan? Quel sens prend-il? Comment l'établir?», questionne le consultant. L'institut Limelight Consulting a mené en 2012 une étude pour No-Logic consulting sur le thème «les entreprises face à l'imprévisible» «Face à l'imprévisible», enquête en ligne réalisée du 26 janvier au 8 février 2012 sur un échantillon de 120 répondants décisionnaires dans 112 des 3 000 entreprises qui communiquent de façon significative en France., dont les résultats sont éloquentes: pour 65 % des entreprises sondées, l'imprévisible devient le défi numéro 1. La prise de conscience a eu lieu. Elle ne sera pas sans conséquences pour les marques et leur direction marketing.*

## Un contexte inédit et mouvant

Avec le changement climatique et la diminution des réserves de ressources naturelles, l'émergence des Brics, la crise financière et l'explosion du modèle capitaliste, le monde a basculé du XX<sup>e</sup> siècle dans le XXI<sup>e</sup>. Ces bouleversements chamboulent l'économie, les entreprises et la vie quotidienne, et affectent les consommateurs. En France, observe Babette Leforestier, directrice des études documentaires chez TNS Sofres, *«les grandes tendances sociologiques qui influent sur la consommation sont le vieillissement de la population, la poussée de comportements conservateurs et la baisse du nombre de personnes par foyer, qui se traduit par des comportements plus égoïstes et, enfin, la paupérisation»*. La crise est majeure, le retour de la croissance une espérance de plus en plus illusoire. Pour 2013, les observateurs s'attendent au pire. Hausse du chômage, précarisation du travail, augmentation du budget des dépenses contraintes - logement, énergie, impôt -, les revenus s'effritent. Et pas seulement pour quelques mois. *« De nouvelles valeurs apparaissent, analyse Emma Fric, directrice de la recherche et de la prospective chez Peclers Paris, agence conseil en tendances. Le consommateur est en quête de sens. »* Les angoisses liées à la situation politique, économique, environnementale montent. Babette Leforestier enfonce le clou: *«Le marché est saturé. Les très riches consomment, les ménages aisés, qui pourraient consommer, n'en ont plus envie et les autres n'en ont pas les moyens. »* L'hyperconsommation a vécu.

## **Babette Leforestier, directrice des études documentaires chez TNS Sofres**



«LE MARCHÉ EST SATURÉ. LES TRÈS RICHES CONSOMMENT, LES MÉNAGES AISES, QUI POURRAIENT CONSOMMER, N'EN ONT PLUS ENVIE, ET LES AUTRES N'EN ONT PAS LES MOYENS.»

### **Zoom**

#### **APPREHENDER L'IMPRÉVISIBLE...**



Les entreprises, qui ont pris conscience de l'urgence de prendre en compte l'imprévisibilité dans leur fonctionnement, estiment, selon l'étude menée par Limelight Consulting pour No-Logic consulting en 2012, qu'une nouvelle manière de réfléchir s'impose. 71 % d'entre elles admettent que les modèles de prévisions habituels sont de moins en moins pertinents. Il leur faut donc introduire de nouvelles formes de réflexion et d'action. 81 % des entreprises jugent qu'il faut tenter des expérimentations pour obtenir des retours d'expériences et ouvrir de nouvelles voies pour mieux comprendre ce monde nouveau, plus instable et aux mutations plus rapides. En l'absence de modèles pertinents, il est essentiel de privilégier l'intuition et l'opportunisme. 93 % des entreprises pensent aussi que la réactivité est plus que jamais cruciale et que la rapidité de réflexion et de décision est devenue fondamentale.

## Emma Fric, directrice de la recherche et de la prospective chez Peclers Paris



«LA DEMANDE D'ETHIQUE ET D'ENGAGEMENT EST FORTE. LES CONSOMMATEURS SONT ATTENTIFS A LA QUALITE DE VIE, AUX CONCEPTS DE CITE VERTE.»

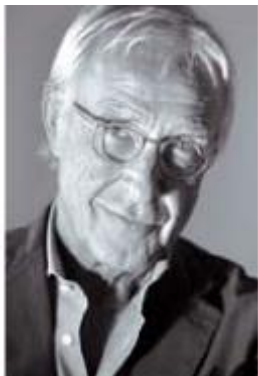
### Un besoin urgent de transparence

Comment, dans ce contexte, ressusciter l'envie de consommer des produits inutiles? Première piste, jouer la transparence. L'idée n'est pas neuve, mais la tendance se confirme. *« Beaucoup de marques s'inscrivent dans des stratégies durables, commente Emma Fric, car les consommateurs sont attentifs à la qualité de vie, aux concepts de cité verte. La demande d'éthique et d'engagement est forte. »* Deuxième piste, les marques doivent se réapproprier leur espace médiatique et géographique. Les consommateurs, qui ont pris la parole via les réseaux sociaux, ont un train d'avance. *« Ils contournent les marques, prennent les choses en main et changent leur vie »,* précise Emma Fric. Tandis que le marketing ne sait toujours pas exploiter les données issues des réseaux sociaux... A peine les marques parviennent-elles à assurer une présence digitale, à réunir des fans et à choyer quelques ambassadeurs. La cocréation, inspirée par le Web 2.0? *« Ce n'est qu'un alibi de communication, lâche Brice Auckenthaler, cofondateur de Tilt Ideas, conseil en innovation, marque et prospective. Il sert davantage aux marques à s'exprimer qu'à véritablement réinventer l'offre. »* Pour répondre au besoin de transparence, les marques doivent se montrer à l'écoute des besoins, alors que les outils du social CRM n'existent pas encore. Sous les yeux des marketers impuissants, les informations s'amoncellent dans de gigantesques entrepôts de données. Et ce n'est pas tout: les marques voient leurs territoires géographiques menacés. *« Nous entrons dans l'ère de l'Asie, annonce Emma Fric (Peclers Paris). Attention, ce ne sont plus les marques occidentales qui partent à la conquête des nouveaux marchés, mais les marques asiatiques qui s'installent dans les pays occidentaux et s'imposent comme marques globales. »* Dans l'électronique, c'est un fait établi avec Samsung, mais le phénomène s'amplifie, avec Uniqlo dans l'habillement par exemple... Et ce ne serait qu'un début.

Marques globales, consommation locale? Le GloCal est né. *« Ce n'est pas antinomique, estime Emma Fric. Nous vivons dans un monde de convergence, où l'accès à la culture de l'autre est facilité et où nous assistons en même temps à la résurgence de la culture tribale. »* Exit le mass market, les consommateurs sont séduits par la production locale, les produits de niche. Et le consommateur affirme son individualité. Dans sa quête d'épanouissement, il

s'extrait des comportements normatifs. Famille recomposée, abolition de la frontière entre la sphère privée et la sphère professionnelle: il bouscule l'ordre établi. Demain, grâce à la science, qui décrypte le génome humain, il ne devrait pas tarder à exiger des produits correspondant à son patrimoine génétique. A son contact le marketing doit apprendre à cibler l'individualité tout en orchestrant un marketing social.

## Michel Hébert, président de No-Logic Consulting



«L'IMPREVISIBLE PEUT ETRE BENEFIQUE, POUR PEU QUE NOUS PARVENIONS A REINTRODUIRE DE L'OPPORTUNISME ET DE L'INTUITION AU SEIN DES ENTREPRISES.»

### Les chemins de la reconquête

Le marketing s'oriente vers une meilleure connaissance de ses cibles. *«Il répondra à des attentes de plus en plus disparates ainsi qu'à des cibles de plus en plus éloignées»*, confirme Yves Krief, président de Sorgem, institut d'étude de marché. Pour alimenter son analyse, il a besoin d'études de fond. L'expertise sectorielle se développe. *«L'oreille des marketers va se faire plus attentive à ce que disent les études, annonce l'expert. En apportant des informations structurantes, elles réduisent la complexité.»* Les entreprises d'envergure mondiale, devenues globales, cultivent de multiples approches locales. Et des conflits internes apparaissent, qui opposent la vision des filiales locales, pilotées par des marketers locaux, à leurs directions mondiales. Pour l'instant, les cabinets d'étude *«embarqués dans ce genre de conflit, répondent à la demande en fournissant des éléments différenciés»*, confie Yves Krief. Les études de fond, mixant les approches qualitative et quantitative, devraient aboutir à une combinatoire capable de guider le marketing. En s'appuyant sur une meilleure connaissance des cibles, le marketing pourrait bien reprendre les opérations en main et réinvestir l'espace laissé vacant. C'est du moins l'avis de Brice Auckenthaler (Tilt Ideas): *«Le next marketing sera push et proposera de véritables services aux consommateurs »* Dans le cas contraire, l'expert ne donne pas cher de la peau des marques, qui risqueraient de ranimer la défiance. Elles n'auraient donc plus d'autre choix que de répondre aux désirs d'efficacité. *« Le concept de marque service se dessine, remarque Babette Leforestier (TNS Sofres), avec des marques qui rendent réellement service au client. Les exemples abondent, celui de Nike, avec ses chaussures qui enregistrent les performances, est le plus flagrant.»* Ce

positionnement n'est pas sans conséquences organisationnelle et fonctionnelle. Le job du directeur marketing évolue. « *Les business schools seraient bien avisées d'en tenir compte, glisse Michel Hébert (No-Logic Consulting), qui appelle à un Grenelle de l'enseignement marketing et communication.* » Pour lui, les filières d'enseignement devraient s'intéresser à la «glocalisation», à la sincérité dans la communication, au design thinking ou encore à la flexibilité et à la mobilité stratégique. Car il devient urgent de former les esprits qui conduiront le marketing de demain. « *Le directeur marketing sera soit directeur marketing et communication - il veillera à la bonne gestion de la marque -, soit directeur marketing et commercial - il pilotera alors la marque en restant connecté avec le terrain et les équipes de vente*», estime Brice Auckenthaler. Avec le push, le directeur marketing change de posture et s'érige en gardien du temple, garant de la mission de la marque et de la cohérence des offres. Gestionnaire du portefeuille clients et prospects et technophile averti, il pilotera sa base de données CRM, reliée à tous les points de contact, et surveillera les analyses fournies par le datamining.

## **L'action marketing passe au temps réel**

Au-delà de la fonction marketing, c'est l'organisation de l'entreprise qui mute. « *Face à l'imprévisible, martèle Michel Hébert, il faut instiller de la souplesse dans le business plan, avec des portes de sortie et des réserves budgétaires au cas où les prévisions seraient fausses.* » Et contourner le problème, en recourant à des méthodes scientifiques et en initiant - à l'image d'un Google - un marketing de l'expérimentation permanente pour ouvrir de nouvelles voies. Le temps du marketing se modifie alors que l'action marketing se déroule désormais en temps réel. Pour le président de No-Logic Consulting, le marché - hier autoroute - ressemblera de plus en plus à une piste du Paris-Dakar. La carte de navigation est incertaine, mais il s'agit toujours d'une course: les marques concurrentes doivent arriver à temps pour ne pas être éliminées. «*Paradoxalement, s'enthousiasme Michel Hébert, l'imprévisible peut être bénéfique, pour peu que nous parvenions à réintroduire de l'opportunité et de l'intuition au sein des entreprises.* » A penser les organisations pour laisser place à l'imagination. A passer du «bien vu» au «vu autrement», grâce au mélange des compétences et au brassage des idées. Les grandes réussites marketing n'ont-elles pas une belle dose de flair à leur origine? Steve Jobs avec Apple, Pierre Lescure avec Canal Plus, etc. D'Afflelou à Starbucks, les exemples sont légion. L'avenir, c'est maintenant.

### 3 QUESTIONS A

**MICHEL GODET, PROSPECTIVISTE, PROFESSEUR AU  
CNAM** Conservatoire national des arts et métiers.



#### **Comment replacer le marketing dans une perspective prospectiviste?**

Implicitement le marketing est prospectif, car il s'intéresse à l'évolution des marchés et à ses déterminants. Mais il ne faut pas confondre les objectifs et les moyens la stratégie et la tactique. La stratégie est l'ensemble des règles de conduite permettant d'atteindre un objectif. Pour une entreprise, elle consiste à prendre des parts de marché. La tactique est le moyen de parvenir aux objectifs. La tactique est plurielle, elle peut être axée sur la qualité ou sur la flexibilité. Il ne sert de rien de renforcer la qualité d'un produit si ce niveau de qualité n'est pas vendable. Les qualités non vendables sont des sources de coûts et non de création de valeur.

#### **Comment arbitrer entre la qualité et la flexibilité?**

La prospective constitue une anticipation, mais il faut distinguer entre trois attitudes - réactive, pré-active et proactive - pour éclairer l'action. La réactivité correspond à la flexibilité. La flexibilité est utile mais lorsqu'elle correspond à un changement de cap, il faut faire attention. Je pense, comme Sénèque, *qu'«il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va»*. La pré-activité permet de s'adapter aux changements de nature prévisible (le vieillissement de la population, par exemple). Elle n'interdit pas la *proactivité*, qui permet d'agir pour provoquer les changements souhaités (c'est l'innovation, l'entrepreneuriat).

#### **Votre avis sur le marketing participatif?**

Je me méfie des sociostyles ; le concept de consomm'acteur séduit mais ne correspond pas pour autant à la réalité. La cocréation consiste à réfléchir aux besoins des clients. Les trois quarts des idées d'innovation proviennent des clients, des fournisseurs ou du personnel. L'innovation est à 80 % à basse intensité technologique: elle est de nature sociale, commerciale, organisationnelle, financière. L'avenir est dans l'open innovation - Apple a fait une synthèse créative des idées des autres. Et le marketing par la demande est plus que jamais d'actualité, car la demande conditionne l'offre au fur et à mesure que les marchés deviennent mûrs.