

LES GRANDES ENTREPRISES CONFRONTÉES À UN MARKETING DE NOUVELLE GÉNÉRATION

(ARTICLE PARU AUX CERCLES DES ÉCHOS – MARS 2012)

Les « nouveaux consommateurs » vont, par leurs attentes et leur comportement, bouleverser les fondamentaux du marketing :

- La télévision voit son rôle décroître : pour l'information (même les chaînes d'information continue ont du mal à suivre le « temps réel » et se font souvent les simples relais d'infos diffusées sur la toile ou de vidéos extraites de « YouTube »), le divertissement (développement du « on demand » ou du « snacking » ringardisant les rendez-vous télévisuels) ou la publicité (la réceptivité des consommateurs au tunnel de publicité décroît fortement et provoque de plus en plus des attitudes de rejets).
- L'expérience disponible sur la télévision (non interactive) est dépassée par celle des tablettes (Plus de 90% des possesseurs de tablettes en France s'en servent alors qu'ils regardent la télévision¹ !).
- Le marketing est une manière efficace de gaspiller de l'argent ! Les dirigeants, sous la pression des résultats, se lassent des approches non quantifiées. L'air du marketing 1to1, des données et des outils de pilotage de l'efficacité des campagnes interactives permettra d'objectiver l'impact d'une opération sur le niveau des ventes.
- Les approches classiques de segmentations (socio-démo, RFM...) sont challengées par :
 - Les nouveaux comportements de consommations : des vacances lointaines, de la nourriture bon marché, une voiture milieu de gamme ou en location, de l'électronique haut de gamme...
 - la réalité des tribus, qui sont autant de segments difficiles à décrire en compréhension (comme disent les mathématiciens !) mais accessibles uniquement par la liste des données/coordonnées de leurs membres.

C'est ce que décrit très bien Marco Tinelli dans son dernier livre² « Marketing Synchronisé ».

1. Pour comprendre les évolutions du consommateur, et donc du marketing, il faut revenir à l'origine du phénomène des « tribus ».

Michel Serres dans un cours à Stanford décrivait l'identité « comme une intersection floue d'appartenances »³. Cette définition prend tout son intérêt dans la description du phénomène des réseaux sociaux, lui

¹ Etude menée par l'institut OTO Research en Septembre 2011 pour FullSix

² Marketing Synchronisé Février 2012 éditions Eyrolles

³ « Tribus » de Seth Godin (traduit de l'américain aux éditions Diateno)

conférant un fondement sociologique et philosophique indéniable. Là où hier nous nous construisions au gré de nos rencontres souvent cadrées par notre milieu social, notre éducation, notre localisation géographique et notre plus ou moins grande propension et capacité à voyager ; aujourd'hui avec l'outil technologique, nous pouvons facilement dépasser ces barrières et aller à la rencontre d'amis parfois éloignés géographiquement mais proches par les affinités ou amis d'amis ; et ce en faisant presque abstraction de notre origine sociale et de nos capacités économiques.

Ne nous y trompons pas, cette mise en relation n'est pas un gadget d'une jeunesse avide de nouvelles technologies mais un outil de socialisation, au même titre que les sites de rencontres, adapté à notre temps (ou à notre manque de temps). Reste à comprendre et analyser les conséquences de telles démarches sur la construction de nos sociétés de demain (identité nationale ou supra nationale, familles plus ou moins étendues...). Comptons sur Michel Serres et ses collègues pour nous éclairer sur les conséquences profondes de ces changements.

Le passage du vertical à l'horizontal est essentiel à comprendre. Rien ne sert de positionner sa marque sur Facebook si c'est pour continuer à faire du top-down. Il faut non seulement fournir de vrais services utiles aux « suiveurs » mais accepter de passer d'une logique dogmatique et parfois arrogante à une vraie dose sincère d'humilité, d'écoute et de remise en cause. Nous savons depuis longtemps que dans les métiers du service une fidélité plus robuste peut être conquise par le bon traitement des clients lors de dysfonctionnements graves. Il en va de même des réseaux sociaux : c'est dans le déséquilibre et la remise en cause que la marque peut conquérir le consommateur par un comportement humble et authentique. Nous verrons ce que va changer la nouvelle « Timeline » de facebook⁴.

2. Les outils maintenant disponibles sont un facteur de simplification et d'accélération du phénomène : les tribus s'industrialisent

Internet et les outils sociaux tels que Facebook ou Twitter ne sont pas les faits générateurs du regroupement par affinités apparus avant et pouvant s'interpréter comme une réaction à un soi-disant individualisme grandissant des nouvelles générations ou à une communication par trop descendante des élites politiques et économiques.

Ils en amplifient par contre considérablement l'échelle en facilitant au maximum le partage d'informations : chaque jour des millions de terriens se conduisent en émetteur, récepteur, réémetteur d'informations aux formats très variés (plutôt riches et sophistiqués pour facebook, simplissime et concentré pour twitter – les 140 caractères).

⁴ A lire « Guide des nouveautés Facebook » de Milky Interactive : <https://www.facebook.com/milky.interactive>

Une démarche marketing ne doit donc pas partir des capacités et des fonctionnalités de ces outils (comme c'est trop souvent le cas) mais d'une réflexion stratégique en profondeur sur la nature de la relation de la marque à ses clients (et probablement encore plus à ses non-clients), son degré d'intimité (c'est à dire ce que fait la marque dans la vie des gens, la fréquence à laquelle ils y sont confrontés), les arguments des supporters et des détracteurs, la comparaison aux concurrents directs ou détournés (le budget que les consommateurs sont prêt à consacrer aux smartphones et autres tablettes en font des concurrents de la plupart des biens de consommations).

Comme l'expliquait très bien David Plouffe⁵, le directeur de campagne de Barack Obama, l'originalité de la stratégie web des campagnes d'Obama (primaires démocrates et campagne face au candidat républicain John McCain) a résidé dans la compréhension fine que l'équipe a eue du fonctionnement en tribus : ne pas fournir des messages prémâchés top-down mais plutôt des histoires sur une vision du futur et du changement en marche, charge à chaque individu, ciblé avec les messages et les outils technologiques appropriés, d'élaborer ses propres messages destinés à son environnement social direct : des histoires qui donnent à voir le futur, des données pour identifier les tribus et des outils technologiques mis à disposition.

Le challenge des marques dans ces nouveaux univers est bien de passer de messages descendants, parfois/souvent arrogants ou pouvant être perçus comme tels, à l'organisation et la mise en mouvement d'échanges horizontaux entre clients et non-clients. Remise en cause difficile et déstabilisante, mais le temps de la réflexion est dépassé. Pas seulement parce que c'est la mode ou que les médias traditionnels comme la presse ou la TV sont en perte d'audience, mais aussi et surtout parce que les retombées peuvent être gigantesques en passant :

- Du broadcast à haute fréquence indifférencié au 1to1 ciblé,
- De la cible passive à la cible actrice,
- Du broadcast « one (la marque) to many (les spectateurs/lecteurs) » au « one to many (les destinataires rang 1) to many (les amis) » (l'effet exponentielle des réseaux),
- De rendez-vous délimités dans le temps (la messe du 20h) et dans l'espace au « always on » et à la mobilité.

Ces bouleversements challengent tous l'écosystème, autant les grandes entreprises que les partenaires externes que sont les groupes de communications pas suffisamment dotés de compétences technologiques

⁵ « The Audacity to Win: The Inside Story and Lessons of Barack Obama's Historic Victory » de David Plouffe (2009).

ou les sociétés informatiques qui devraient travailler de plus en plus pour les directeurs marketing sans avoir ni les connexions ni la culture.

3. Ces changements par leur rapidité et leur ampleur challengent les organisations, le positionnement et le rôle du marketing (mais aussi du DSI) et les modes de fonctionnement des grandes entreprises

Un impact majeur de l'écosystème technologique des réseaux sociaux est l'accélération des changements. La valeur, et donc la capacité d'investissements, des grands acteurs que sont Google et Facebook (bientôt coté) leur permet de soutenir un rythme d'innovation jamais rencontré : il est loin le temps où IBM était seul constructeur (ou presque) et imposait par la courbe d'obsolescence bien maîtrisée du hardware le rythme d'évolution de toute l'industrie informatique.

Ce rythme est clairement trop élevé pour les grandes entreprises : par les moyens consacrés au système d'information à chaque exercice budgétaire, par la capacité à adapter les compétences IT internes et à mobiliser les compétences externes adaptées (cf. la pénurie de développeurs smartphones par exemple).

Il faut donc changer les modes de fonctionnement, décloisonner les fonctions commerciales (marketing produit et clients, distribution) et informatiques, repenser les modes de sourcing des projets informatiques.

C'est ce que nous avons essayé de faire chez TGV en regroupant les ventes (tous les canaux de distribution), le marketing (stratégique & opérationnel) et l'informatique. Quelques exemples :

- Rapprochement de la fidélité (programme relationnel) et du web (historiquement transactionnel) pour inventer une nouvelle relation digitale,
- Prise de participation de 35% d'une startup dans le domaine du yield-management plutôt que de chercher à faire par soi-même,
- Evolution programmée du rôle des forces de ventes internes et externes pour les intégrer progressivement dans le parcours digitale du client de la préparation du voyage à l'arrivée à destination.

Dans ce contexte le rôle et les talents des directeurs marketing et des DSI doivent évoluer. Celui des partenaires externes de l'un et de l'autre doit lui aussi évoluer en profondeur. Plus globalement les modes de fonctionnement entre directeur marketing, DSI, agences de communication et SSII doivent être (re?)pensés. Une chose est certaine, le Directeur marketing doit avoir le dernier mot (et donc la légitimité pour...).

Pour le directeur marketing :

La collaboration entre des équipes de e-commerce et du marketing (central !) est délicate. Les exemples tels que voyages-sncf.com ou les distributeurs tels que Fnac.com ou Houra.fr sont là pour l'attester. Historiquement le marketing incarne la marque (avant les clients) et le web de fait s'est progressivement approprié la connaissance client. La vague que j'ai tenté d'esquisser précédemment donne l'avantage au e-commerce comme lieu d'élaboration du marketing de demain ; ou tout du moins au renforcement d'un marketing client où se consolident la connaissance client mais aussi l'élaboration et le suivi de l'expérience client.

Pour le Directeur des Systèmes d'informations :

Le temps des cahiers des charges et des organisations en maîtrise d'ouvrage/maîtrise d'œuvre (en tous cas positionnées face à face) est révolu. Depuis la généralisation des technologies web, mais aussi l'avènement des smartphones et des tablettes, l'informatique professionnelle et grand public convergent à grands pas (tant pour les offres hardware que software) et le DSI est donc confronté à un grand écart entre des systèmes « Legacy », incontournables car gérant les grands processus de l'entreprise, mais difficiles à faire évoluer et la vitesse imposée par les nouveaux acteurs du commerce et de la relation clients que sont Google, Facebook et d'autres.

Les responsabilités opérationnelles et d'architecture doivent donc être clairement différenciées et occupées par des profils non moins différents (issus de l'exploitation et des métiers de l'informatique pour le premier, des cabinets de conseil ou des métiers commerciaux pour le deuxième). De nouveaux partenariats doivent être mise en place pour diversifier les modes de sourcing et sécuriser l'accès à des compétences rares.

Pas simple mais les entreprises qui sauront bien prendre à temps ce virage du marketing dans tous ces aspects stratégiques, organisationnels, opérationnels et culturels pourront démultiplier la valeur de leur marque car viendra s'y ajouter celle de l'actif clients.

Profil LinkedIn
<http://fr.linkedin.com/in/pascaldelorme>



Pascal.delorme.pro@gmail.com
06 26 70 33 99