

PROLOGUE

Pourquoi le sous-titre de cet ouvrage ? Parce que le marketing ne repose pas en priorité sur des techniques mais sur la motivation de ses acteurs à se confronter à la sensibilité du consommateur et aux méandres de l'écosystème qui le porte.

Marketing et top management

Si le management d'une entreprise ne manifeste pas un intérêt profond pour l'usage de son produit et la place qu'il prend au quotidien dans la vie du consommateur, il lui sera très difficile d'installer et de faire s'épanouir la marque qui lui est associée. En théorie, cela frôle l'évidence. En pratique, il est pourtant aisé de constater que de nombreuses marques sont piégées par une organisation interne, devenue au fil du temps une technocratie, qui n'est plus à l'écoute ni en éveil face à son environnement. Pourquoi ? Parce que persuadée de le maîtriser et d'avoir « chaîné » le consommateur dans une suite de processus commerciaux qu'elle répugnera à modifier si ce n'est pour réduire les coûts. Le management de l'entreprise s'écarte ainsi peu à peu du terrain, c'est-à-dire d'une interface vivante entre la marque et le consommateur et finit par perdre le contact avec celui-ci. Les raisons initiales de consommer la marque deviennent des valeurs qui font office de dogme au sein de l'entreprise, fussent-elles de plus en plus décalées par rapport à la réalité du marché. L'univers marketing et commercial de l'entreprise se résume alors à une brillante mécanique censée servir la marque, que le management est prié de huiler, mais surtout pas de modifier ou de remettre en cause.

Il existe un paradoxe, d'une part entre la volonté de maîtriser et de modéliser la relation entre un produit et ses consommateurs, d'y associer des processus coûteux à installer et pérennes, et d'autre part le côté vivant, changeant et souvent plus sensible que rationnel de l'univers de

consommation. Par crainte peut-être, le management se fonde peu à peu dans des processus métiers et fige les procédures marketing et commerciales internes un peu comme on érige des murs, pour se protéger. Le problème avec les murs est que l'on s'y habitue. Au début ils protègent mais, au fil du temps, ils isolent. C'est ainsi que d'imposantes forteresses médiévales sont devenues inutiles parce que la voie marchande qu'elles protégeaient s'était déplacée. Il en est de même pour l'entreprise qui ne voit pas se distancier le point focal de son marché, du mur de processus qu'elle a construit (sa place forte). Les responsables du marketing ne peuvent, à l'instar de la tête de Méduse dans les mains de Persée, pétrifier d'un regard leur environnement. Celui-ci est définitivement et inexorablement en mouvement. Une équipe marketing leader sur son marché peut parvenir à développer et pérenniser des martingales gagnantes, mais elle doit rester consciente qu'elle remettra en permanence son titre en jeu.

Ayant eu la chance d'enseigner le marketing pendant plusieurs années après la fin de mes études aux États-Unis, puis de vivre en première ligne le lancement et le développement de plusieurs marques sur les marchés français et européens, j'ai toujours été respectueux des méthodologies et grands concepts du marketing management initiés dans les années 1960 par les professeurs Levitt, Buzzell et Kotler. J'ai constaté que cette construction, qui décline les pièces d'un marketing stratégique et les grandes techniques qui lui sont associées, était particulièrement adaptée à mes premières expériences professionnelles.

Ceci dit, cette modélisation, très adaptée à l'effervescence des marchés pendant les Trente Glorieuses, c'est-à-dire à une époque où la nécessité de conquérir des positions gagnantes et de les sédimer rapidement était la principale préoccupation, doit être prise avec un peu plus de distance aujourd'hui, à l'heure où les marchés sont à la fois plus mûrs, et par certains côtés plus éphémères.

Ce marketing désormais surmodélisé et « contrôlant » doit savoir s'ouvrir à un « lâcher prise » mieux adapté à une consommation sous l'influence d'Internet, de moins en moins prédéterminée et donc plus spontanée. Le marketing est un sujet tellement humain. Une marque ou un produit peuvent apporter une réelle bouffée de fraîcheur dans le quotidien du consommateur et développer une relation fondée sur l'utilité et le plaisir qui en deviendra le principal support de fidélisation. À l'inverse, lorsqu'on aura substitué à une relation vivante un marketing « pousse produit » à base de promotions, peu imaginatif, répétitif et peu gratifiant pour le consommateur, la marque ou le produit pourront engendrer avec celui-ci une forme de divorce économique et ce par manque d'attention mutuelle.

Dans ses cours à la Harvard Business School, Robert Buzzell prenait l'exemple d'un fabricant leader du piège à souris au siècle dernier aux États-Unis. Celui-ci avait conçu un modèle nouveau et élégant en matériau composite qui, contrairement au piège en bois traditionnel n'était pas jetable avec sa victime. Il ne la faisait d'ailleurs plus souffrir et pouvait même resservir une fois nettoyé. Autant d'avantages objectifs qui avaient été confirmés lors des études préalables au lancement. Seul problème, la ménagère américaine préférerait jeter l'ancien petit piège en bois avec sa prise en gardant un maximum de distance, plutôt que de retirer la pauvre souris prise dans le nouveau piège afin de le réutiliser. Ce comportement, qui se révéla être celui de l'ensemble des ménagères américaines, transforma le lancement de ce nouveau produit en un échec cuisant. Trente-cinq années plus tard, je découvrais dans une grande surface de bricolage une mise en avant promotionnelle avec plusieurs centaines de petits pièges à souris similaires à ceux qui devaient passer de mode dans le cas évoqué par le professeur Buzzell, produit manifestement difficile à challenger.

Avec cette anecdote, nous sommes au cœur du phénomène de consommation. Les fondamentaux du marketing management ont été bâtis sur le principe qu'on ne pouvait mettre en place une stratégie de marque gagnante sans avoir partagé et compris de bout en bout l'expérience du consommateur avec le produit concerné. Mais que s'est-il passé pour qu'autant d'entreprises s'écartent des fondamentaux du marketing management ? J'ai appris dans mes cours de physique qu'un corps en mouvement avait tendance à s'écarter du centre du dispositif dans lequel il évolue. Seule une force centripète peut compenser la force centrifuge à l'origine de cette prise de distance. Il en est de même au sein des entreprises. Le train-train des processus écartera insensiblement une marque de son cœur de marché. Il faudra une force réelle au niveau du top management pour permette un recentrage et un maintien au cœur de l'expérience du consommateur.

Cinquante années de développement du marketing management ont certes apporté beaucoup de progrès, mais ces cinquante années ont également généré une mécanisation des techniques marketing qui, nous le verrons dans cet ouvrage, peut être en contradiction avec la souplesse, le pragmatisme et la curiosité nécessaire à une bonne compréhension des phénomènes de consommation. Aujourd'hui ces forces contraires au sein des entreprises oscillant entre ouverture ou non ouverture au marché sont toujours aussi présentes. Théodore Levitt, dans son article fondateur « les ceillères du marketing »⁽¹⁾ en 1958 soulignait combien l'opposition entre approche vente et approche marketing dépassait un cadre strictement sémantique. « La vente se concentre sur les besoins du vendeur, le marketing sur les besoins de l'acheteur. La vente est préoccupée par le strict besoin du vendeur de transformer son produit en cash alors que le marketing est centré sur l'idée de satisfaire les besoins du consommateur par le biais du

produit et de l'ensemble des services et des données associées à sa création, sa distribution, et finalement sa consommation. »

Ce qui était vrai dans les années 1960 l'est encore plus en ce début de XXI^e siècle. Mais l'évolution des techniques et un nouveau contexte de société font que **les concepts fondateurs du marketing management méritent d'être requalifiés** :

- **Le marketing de masse**, qui était adapté au monde de conquête et de croissance des Trente Glorieuses, peut aujourd'hui paraître oppressif et rugueux pour le consommateur. Les marchés ont en effet mûri, l'expérience de consommation s'est affirmée, et la relation avec le consommateur s'est individualisée.
- **Au niveau mondial l'émergence en ce début de siècle de 3 milliards d'internautes**, la consommation d'information dans l'instant et à la demande qui en découle, remettent en cause l'offre même des médias et des modes de communication qui leur sont associés dans un monde où les échanges sont à la fois plus horizontaux et plus individualisés.
- **L'univers de consommation paraît aujourd'hui plus éclaté**. Entre l'individu qui évolue au sein de sa famille et de ses amis proches, et le corps social dans son ensemble, s'est inséré un univers communautaire porté par les réseaux sociaux comme Facebook ou Twitter, lesquels ont une influence de plus en plus marquée sur la consommation.
- **La convergence numérique permet de décliner le même contenu sur différentes plateformes** (sites Web, réseaux sociaux, sites vidéo, sites mobiles) et différents supports (écrans plats connectés, PC, Smartphones, tablettes). Elle offre également l'opportunité d'accompagner le consommateur dans ses déplacements et d'enrichir l'expérience marque consommateur à des moments pertinents. Elle fabrique de l'instantanéité et change la relation au temps.
- **La compréhension du marché fait appel à une notion d'écosystème** ou la marque n'est que l'une des planètes d'un système complexe où l'on doit identifier les courants porteurs. L'approche traditionnelle et géocentrique du marché dans laquelle l'entreprise entend faire tourner autour d'elle, telle un jongleur, les sphères des clients, fournisseurs, distributeurs, régulateurs, et concurrents relève d'une volonté de maîtrise de l'environnement trop rigide, datée et, pour tout dire, dépassée.
- **L'expérience de consommation et le mood** qui lui est associé sont aujourd'hui plus importants à analyser que les critères traditionnels et objectifs d'achat. Une telle approche nécessite cependant des tech-

niques de recherche nouvelles, moins mécaniques que les panels et autres études quantitatives popularisés dans les années 1980.

- **Les marchés en forte croissance se font de plus en plus rares.** La définition du format d'un produit dans un environnement porteur nécessite de ce fait plus de finesse dans l'alignement d'une vision d'entreprise, d'une identité de marque, d'un positionnement, et de la construction d'une relation exclusive avec le consommateur confortant son expérience.
- **Une forme de routine** dans la gestion des produits ayant stabilisé leur part de marché peut pousser le management, pour des raisons financières, à pérenniser les processus commerciaux. Il évitera ainsi de chercher dans un environnement nécessairement mouvant des raisons de les modifier. À ce niveau, l'absence de curiosité peut s'avérer un coûteux défaut.
- **Enfin, les techniques de management du marketing stratégique** que sont la planification marketing, le système d'information marketing, les supports fonctionnels à l'organisation, les outils de management et de contrôle, peuvent s'avérer un formidable moyen d'ouverture et de maîtrise du marché pour une entreprise intégrée. Au contraire, et du fait du mode de gouvernance choisi par certains dirigeants, ces mêmes techniques peuvent se réduire à univers répétitif, théorique, marginalisé, mis à l'écart des unités opérationnelles qui portent l'activité au jour le jour.

Pour un trop grand nombre d'entreprises, la pérennité des flux commerciaux induit un sentiment de propriété sur un volant d'affaires dont elles pensent, à l'instar d'une source, que son débit ne peut se ralentir ou se tarir. À l'image des couples dont le nombre d'années de mariage est supposé induire une fidélité indéfectible, il en serait de même pour le consommateur qui fait confiance à une marque donnée. Le consommateur/client devient alors un « objet », c'est-à-dire une source récurrente de chiffre d'affaires, et non un « sujet », c'est-à-dire un acteur clé de la vie de l'entreprise dont la relation s'écrit au fil d'un processus complexe et fragile.

La connaissance de bout en bout de l'expérience client et consommateurs que je souhaite promouvoir ici, s'inscrit dans des valeurs mouvantes qui demandent à être partagées sur le terrain de manière continue ou pour le moins régulière par les différents niveaux hiérarchiques d'une entreprise, direction générale comprise. Ceci est d'autant plus important que, la maturité des marchés aidant, les marques se différencieront de moins en moins sur des critères fonctionnels et objectifs. Ce sont le supplément d'âme et l'imaginaire qui leur est associé qui pourront toucher le consommateur. Celui-ci recherche en effet autant le plaisir du moment qu'une utilité dans le temps. Cette prise en compte prioritaire de l'expérience du

consommateur signifie qu'aux critères objectifs d'achat (prix, quantité), vont s'ajouter des critères sensitifs. La texture d'un produit, son design, les notions de saveurs, d'odeurs, de couleurs qui lui sont associées contribueront, par leur cohérence, à positiver une expérience dont nous constaterons que sa construction est de moins en moins cognitive et de plus en plus centrée sur l'affect et le comportement.

Hiérarchie des effets et apprentissage du consommateur

La modélisation du marketing management, telle qu'initiée par les grandes universités américaines dans les années 1960, fut fondée en premier lieu sur une organisation des connaissances liées au marché (aspects quantitatifs) et au consommateur (aspects qualitatifs). Elle s'est ensuite appuyée sur une orchestration des moyens mis à disposition de la marque et de ses structures produits et commerciales. Ce second volet s'est situé au niveau stratégique (projection/positionnement de la marque produit dans son environnement direct) ou au niveau tactique (budget, actions et processus à engager sur chacun des éléments du marketing mix).

L'élément clé de cette modélisation fut le décryptage que l'on fit à l'époque du processus d'apprentissage du consommateur au regard d'un produit ou d'une catégorie de produits. Cet apprentissage, qui part du statut d'ignorance à celui de connaissance, d'intérêt, puis d'essai et éventuellement d'usage récurrent de la marque concernée, constitue une hiérarchie d'effets qui joue le rôle de filtre entre la masse des consommateurs et le groupe des clients fidèles à une marque donnée. Issue des recherches appliquées aux sciences sociales aux États-Unis à partir des années 1930, cette théorie de l'apprentissage fut appliquée aux phénomènes de consommation après la Seconde Guerre mondiale.

Dans une période à la fois marquée par la conquête des marchés de grande consommation mais également par un niveau élevé d'innovation, c'est sur ce modèle que se sont appuyés les grands lancements de marque qui caractérisent l'essor du marketing management : recherche d'une notoriété rapide auprès d'un public ciblé, d'une image différenciante et d'une distribution numérique, le tout associé à une stratégie de promotion et de prix apte à favoriser l'adoption du produit par les consommateurs et leur fidélisation. En résumé, sur des marchés en développement où les produits étaient souvent nouveaux, il fallait se faire connaître, puis se faire apprécier, provoquer l'essai et développer une relation fidélisante avec une majorité de consommateurs sensibles à la catégorie de produit concernée, en d'autres termes avec le marché cible. Ce processus se devait d'être puissant et de se dérouler rapidement (sur quelques mois) afin de trouver

un rythme de commercialisation qui satisfasse les milliers de points de distribution ayant fait confiance à la marque nouvelle et investi dans des stocks.

Dés les années 1960, les chercheurs avaient établi que selon le caractère innovant du produit, le risque social ou financier lié à son achat, ou enfin le degré d'implication du consommateur, la succession des phases d'apprentissage pouvait s'effectuer dans des ordres différents. Le modèle central d'apprentissage passe logiquement par une base de connaissance du produit (phase cognitive), puis d'intérêt (phase affective), et enfin d'essai ou d'achat (phase conative). D'où le besoin de construire une notoriété, une préférence de marque, et une interface en distribution et sur le Web qui favorise l'essai et l'achat. Mais la découverte et l'adoption de certains produits ou services se fait parfois dans un ordre inverse. On peut par exemple découvrir un soft-drink en le goûtant avec des amis sans l'avoir spécialement recherché (phase comportementale), l'apprécier (phase affective), puis rationaliser cette préférence et enfin entrer dans une consommation fidélisante (phase cognitive).

Aujourd'hui, compte tenu de la maturité des marchés, une majorité des produits de consommation ne présente plus pour le consommateur de caractère de risque ou de nouveauté. De ce fait, dérouler pour celui-ci de manière mécanique et puissante une démarche marketing classique, se référant au modèle central d'apprentissage, alliant publicité, promotion ou diffusion numérique à l'instar des grands lancements du siècle dernier n'est plus forcément justifié. En effet, pour des produits qui s'inscrivent de manière plus légère dans le quotidien des consommateurs, la relation qui s'établit avec ce dernier sera plus spontanée que réfléchie, plus sensitive que cognitive, plus collective que personnelle. En réalité le premier contact avec la marque sera le plus souvent vécu comme une expérience ou une micro expérience pouvant prendre un caractère familier et gratifiant « Je découvre un territoire consommation qui m'apporte ainsi qu'à ma famille un certain plaisir ».

Il y a quelques années, le professeur Olivier Badot⁽²⁾ a décrit cette relation dite « expérientielle » à l'issue de recherches menées sur les centres commerciaux géants d'Edmonton au Canada et de Minneapolis aux États-Unis. Par le style du lieu, sa décoration, l'ordonnement des commerces, les distractions proposées, celui-ci aura ou n'aura pas un caractère accueillant et immersif pour le consommateur et sa famille. Si ce dernier y retrouve une ambiance, un imaginaire dont les racines se situent à la fois dans son présent et dans un passé qui lui est cher, si l'environnement social initié par le lieu l'attire (spectacles d'associations locales sur la grand place, rencontres sportives, orchestres dans la rue où se trouvent les restaurants et les bars), la relation sera à la fois sensorielle, familière et plaisante. Elle sortira alors d'un cadre strictement rationnel et marchand.

On peut constater que cette relation expérientielle s'applique particulièrement à des produits faciles d'accès comme les chaînes de télévision gratuite, les soft-drinks, les fast-foods et autres services destinés au grand public.

Aujourd'hui la composante expérientielle est devenue dominante dans le marketing management des produits de grande consommation. Cette tendance est accentuée par la place que prennent le buzz, (via Internet) ainsi que les réseaux sociaux notamment avec la puissance virtuelle qu'ils donnent à l'échange instantané d'expérience. La maîtrise de l'usage du produit et l'intériorisation de celui-ci par le consommateur font que la relation dans ce contexte devient plus sensorielle que factuelle et rationnelle. Une marque doit savoir animer, réinventer, ré-enchanter cette relation, et ne pas se contenter de décliner un modèle mécanique appliqué à une interface strictement marchande.

Développer au sein de l'entreprise une sensibilité partagée sur le marché, comprendre et s'immerger dans une connaissance de bout en bout de l'expérience du consommateur, savoir combattre les rigidités et saisir les courants porteurs de l'environnement, actualiser les techniques de marketing management pour répondre aux attentes d'un consommateur de plus en plus digital, sont autant de sujets que nous tenterons d'évoquer dans cet ouvrage.

Tous ces points nécessiteront des réponses précises que nous associerons aux huit chapitres clés qui doivent aujourd'hui structurer le marketing management d'une entreprise. Nous nous concentrerons sur des marques de grande consommation ayant une réelle ambition sur leur marché.