

Faut-il et peut-on contrôler la communication ?

Gilles N’Goala et Isabelle Collin-Lachaud

Co-Rédacteurs en chef de *Décisions Marketing*

La communication serait-elle devenue incontrôlable ? Ou plutôt, les communicants ont-ils totalement perdu le contrôle sur leurs contenus et leurs audiences ? Si tel était le cas, faudrait-il regretter que d’autres parties prenantes, les consommateurs, les citoyens, des associations, des militants, etc., aient pris le contrepied d’une communication trop longtemps descendante de la part des entreprises, des marques et d’une multitude d’institutions, privées et publiques, dont ils ont été les cibles et parfois les victimes, aliénées ou consentantes ? Ou au contraire, doit-on craindre que de nouveaux pouvoirs se mettent en place, porteurs d’un nouvel ordre/désordre qui serait plus radical, plus autoritaire et plus intolérant que le précédent, et ferait courir des périls encore plus grands à notre société dans son ensemble ?

Le management en général et le marketing en particulier sont des disciplines du contrôle. Or, de l’avis unanime des praticiens, les médias, communautés et réseaux sociaux ont bouleversé la donne du marketing et de la communication et leur ont fait perdre une grande partie du contrôle sur leurs actions et leurs résultats. Leurs opinions sont ainsi souvent ambivalentes vis-à-vis de la sphère sociale arguant à la fois du formidable potentiel de connaissance, de ciblage et d’accès à leurs clients tout en regrettant que leurs réponses ne soient pas toujours celles escomptées (Busca, 2017). L’engagement des internautes est devenu une priorité du marketing au même titre que la production de contenus par les utilisateurs (*user generated content*), les indicateurs de recommandation (*net promoter score*, par exemple) ou la réputation en ligne. En faisant de la foule des internautes des alliés de circonstance, les organisations prennent alors le risque de devenir dépendantes et vulnérables vis-à-vis d’acteurs sur lesquels elles n’ont aucune prise. Dans le champ des affaires comme dans celui de la politique, le sentiment selon lequel plus rien ne serait alors contrôlable et que ces nouveaux dispositifs seraient potentiellement générateurs de haine, de radicalité, de contre-vérités scientifiques ou d’un abaissement intellectuel généralisé se répand inlassablement. Ce champ des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, Telegram, etc.) est souvent investi par une foule de faux profils, de « *haters* », de « *trolls* », de complotistes anonymes, de clients ou concurrents vengeurs, etc. Les publics sont ainsi constamment assaillis d’informations dont ils peinent à déterminer si elles relèvent de la vérité, de la post-vérité ou du mensonge éhonté (Di Domenico *et al.*, 2021). Le côté potentiellement sombre des médias sociaux vient

ainsi contrebalancer ses côtés brillants et nécessite le développement de nouvelles théories plus adaptées pour comprendre les mécaniques en œuvre (Baccarella *et al.*, 2018 ; Demetis, 2020).

Dans le champ de la recherche en marketing et plus particulièrement en comportement du consommateur, l'*empowerment* des clients, des internautes et des « invisibles » de la société est à l'inverse souvent présenté comme un nécessaire contre-pouvoir aux manœuvres des entreprises, des médias, des politiques ou des institutions et comme un objectif sociétal valorisable et valorisé. Après des décennies de stratégies de marketing et de communication fondées sur une sémantique offensive voire guerrière pour aborder les consommateurs (tactique, cible, position, défense, conquête, etc.), qui a produit quantité d'externalités négatives (surconsommation, matérialisme, destruction d'emplois, impact climatique, addictions, obésité, sédentarité, etc.), l'opposition ou la rébellion des consommateurs est vue comme un phénomène salutaire et comme la manifestation d'une plus grande démocratisation (Asmussen *et al.*, 2013). Les risques de cette situation sont toutefois souvent ignorés ou sous-estimés, notamment celui qui conduirait à donner la voix à une foule haineuse, destructrice et irresponsable. Or, comme le disait Victor Hugo, « *souvent la foule trahit le peuple* ». Les contenus générés sur les médias, forums de discussion et réseaux sociaux ne sont pas l'expression de la majorité, mais au contraire ceux de minorités actives qui s'estiment plus éclairées et moins aliénées (loi des 1 %). L'activisme de quelques groupes de consommateurs vise en effet à « *guider l'action des consommateurs ordinaires* » (Bouillé, Basso et Robert-Demontrond, 2016). Est-ce alors légitime de substituer à l'ordre des entreprises, des médias, des politiques ou des institutions publiques un ordre qui serait autogéré par une foule de minorités activistes et agissantes ?

En outre, comment ignorer le rôle moteur des grandes plateformes qui structurent et dynamisent notre économie, avec au premier rang les GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft), qui alimentent cette nouvelle économie et en tirent tous les bénéfices. Ces énormes plateformes tirent de nos données personnelles l'essentiel de leur valeur, maîtrisent l'univers de l'intelligence artificielle, développent des algorithmes centrés sur l'engagement qui nous enferment dans des « bulles de filtre » et se nourrissent de nos échanges et polémiques diverses. Dans un communiqué du 25 avril 2022, le réseau social Twitter a accepté l'offre d'Elon Musk, propriétaire de 9,2 % des actions, de racheter les 90,8 % d'actions restants au tarif de 54,20 dollars l'action. En dépensant plus de 43 milliards de dollars, cet entrepreneur milliardaire pourrait prendre le contrôle sur une partie de la sphère sociale forte de plus de 215 millions d'utilisateurs en 2022, dont 179 millions au États-Unis et 12 millions en France. Comme objectif affiché, Elon Musk entend promouvoir une plus grande liberté d'expression, dans le respect des lois des pays concernés, et revoir diamétralement les règles de sécurité et de modération érigées par l'entreprise. Certaines de ces règles avaient notamment conduit à l'éviction de Donald Trump du réseau social et au lancement de sa part d'un réseau social, « Truth », qui lui laisserait le loisir de s'exprimer sans mesure, les lois américaines étant plus permissives que celles de nombreux autres pays. Cet exemple souligne combien la radicalité, la haine, l'intolérance, la polémique systématique, le complotisme, etc. sont essentiels au développement des médias et réseaux sociaux et combien les entreprises comme les consommateurs peuvent devenir les jouets d'une économie qui les dépasse.

Hasards du calendrier ou non, le 21 avril 2022, l'ancien président des États-Unis Barack Obama a accusé les grandes plateformes de réseaux sociaux d'amplifier « *les pires instincts de l'humanité* » et jugé que « *l'une des causes majeures de l'affaiblissement des démocraties tient au profond changement dans nos façons de communiquer et de nous informer* ». L'épisode de l'assaut du Capitole américain à Washington le 6 janvier 2021 a effectivement marqué les esprits et

souligné quelles pouvaient être les limites de la libre expression en ligne. Deux jours plus tard, dans un communiqué du 23 avril 2022, l'Union Européenne annonçait le « Digital Service Act » (DSA) dont la mission sera justement de réguler cet univers numérique et les plateformes qui le dominent. Cette législation sur les services numériques et celle sur les marchés numériques poursuivent deux objectifs affichés¹: « créer un espace numérique plus sûr dans lequel les droits fondamentaux de tous les utilisateurs de services numériques sont protégés ; établir des conditions de concurrence équitables pour favoriser l'innovation, la croissance et la compétitivité, tant au sein du marché unique européen qu'à l'échelle mondiale ». Face à la puissance grandissante des plateformes, les États semblent ainsi contraints de ne plus laisser faire la main invisible des conversations et tentent de mettre en œuvre une régulation suffisante pour protéger leurs populations, leurs entreprises, et leur propre souveraineté.

Alors quelles sont les conséquences sur nos recherches en marketing ?

Selon nous, la première consiste à aborder les phénomènes digitaux sans sous-estimer leur portée sociétale, les problèmes de souveraineté numérique et de respect de la vie privée et les modèles d'affaires qui les sous-tendent. La digitalisation des parcours client ou des canaux de distribution, la mise en œuvre de stratégies digitales ou encore d'environnements et d'expériences connectés (*Internet of things* (IOT), ville intelligente, réalité virtuelle, métavers, etc.) ont des incidences qui dépassent le niveau micro-économique (une entreprise, des clients, etc.).

La deuxième est de ne pas sous-estimer le poids des idéologies dans les motivations et oppositions des acteurs, qu'il s'agisse des managers, des élus, des médias, des institutions ou des consommateurs, des clients et des citoyens... ou des chercheurs. Dans les faits, le marketing a relativement peu conversé avec les sciences politiques alors même que le politique traverse les opinions et décisions de tous, en particulier dans nos démocraties. En partant à la rencontre d'une multitude d'interlocuteurs, chacun doit tenter de comprendre « d'où ils parlent » et adopter une approche plus critique.

La troisième enfin est de faire de la recherche qui s'ancre et s'inspire du réel, en lien avec « l'actualité », terme qui est largement galvaudé et dévalorisé dans la recherche, mais qui tente de la dépasser. Nos sujets de recherche doivent davantage s'inscrire dans leur temps et répondre aux grands enjeux économiques, écologiques, sociétaux et politiques des décideurs (publics, privés, etc.). Bien souvent dans les articles scientifiques, ce rapport à l'actualité est au mieux fabriqué, sinon anecdotique (implications managériales « à trouver »). Or, le positionnement de *Décisions Marketing* est fondamentalement centré sur la compréhension de contextes de décisions contemporains et sur un projet de transfert vers les décideurs des résultats de la recherche scientifique. Ce travail d'imprégnation constant des logiques actuelles sous-jacentes des organisations et cette volonté de s'engager dans une médiation scientifique avec ces mêmes acteurs sont en effet au cœur du projet de *Décisions Marketing* depuis ses origines en 1993. Elles permettent à chacun de répondre à des problématiques nouvelles avec des concepts, des méthodes et des outils nouveaux. C'est à cela que les auteurs et lecteurs de *Décisions Marketing*, dont ceux qui figurent dans ce numéro, se sont engagés. Ceux-ci traitent alternativement de communication produit, politique ou d'entreprise ou de transformation digitale et soulignent la nécessité de comprendre finement quels sont leurs effets – parfois contre-intuitifs – sur des publics variés (consommateurs, acheteurs, audiences, candidats à l'emploi, distributeurs, etc.). Et nous les en remercions.

1/ https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/fr/ip_22_2545

Dans le domaine de l'alimentation, Lydiane Nabec, Nathalie Guichard, Valérie Hémar-Nicolas et Florence Durieux s'interrogent sur les rôles combinés du Nutri-Score et de la nature de la marque (marque nationale vs marque de distributeur) pour informer les parents sur les produits alimentaires destinés aux enfants. Dans le cas d'un Nutri-Score C/Jaune ou E/Orange, les marques de distributeurs sont alors significativement moins défavorisées que les marques nationales auprès des parents.

Dans le champ de la politique, Nadr El Hana et Ouidade Sabri examinent comment l'humour, et en particulier la parodie, affecte l'attitude envers l'homme politique parodié. La décrédibilisation du programme, des contenus ou des idées de l'homme politique s'avère alors plus efficace que les attaques personnelles. Au contraire, ces dernières deviennent contre-productives parce que de nombreux individus ont à leur égard une attitude défavorable ou ne les jugent pas éthiques.

De leur côté, Catherine Madrid et Mariana Vlad analysent les applications d'enseigne et comparent la valeur communiquée avec la valeur perçue. Elles mettent en exergue les écarts potentiels entre la valeur que les enseignes, en l'occurrence ici Casino Max et Mon E. Leclerc, promettent au travers des applications et celle qui est effectivement perçue par les clients. Cet article montre comment les enseignes pourraient alors communiquer de façon plus riche et plus efficace sur la valeur qu'elles délivrent à leurs clients et ainsi accentuer leur adoption et usage.

Ensuite, Soffien Bataoui, Jessica Gérard et Christelle Martin-Lacroux observent combien l'hospitalité d'un site internet, en l'occurrence ici d'une PME, influence l'attractivité vis-à-vis de candidats. Ils soulignent que l'hospitalité virtuelle d'un site accentue la chaleur et la compétence perçue de l'entreprise et favorise ainsi l'intention d'y postuler pour un emploi. Par exemple, l'insertion de photographies ou de témoignages de salariés seraient susceptibles de contribuer à l'attractivité de ces PME.

Par ailleurs, dans le secteur de la distribution, Maud Daniel, Elisa Monnot, Fanny Reniou et Lucie Sirieix étudient les spécificités de la distribution en vrac et soulignent comment les théories des pratiques permettent d'adapter le *retailing-mix* dans ce domaine. A partir d'une étude qualitative comprenant des entretiens avec des distributeurs, des visites et photographies des points de vente ainsi que d'une revue de presse, elles recommandent la mise en place d'un *retailing-mix* adapté qui prendrait mieux en compte différents matériels, compétences et significations relatifs à la distribution de produits en vrac.

Enfin, Jean-Marc Joyeux, Jean-François Notebaert et Bertrand Belvaux examinent dans quelle mesure la numérisation, au travers de la médiation de grandes plateformes numériques notamment, conduit au processus de contournement des grossistes dans les canaux de distribution. A partir d'une étude qualitative, ils observent que la désintermédiation n'est pas totale. Malgré l'avènement des plateformes numériques, les grossistes conservent la charge de la gestion des flux les plus coûteux et les plus risqués, ceux qui sont également souvent à forte valeur ajoutée.

Références

- Asmussen B., Harridge-March S., Occhiocupo N., Farquhar J. (2013), The multi-layered nature of the internet-based democratization of brand management, *Journal of Business Research*, 66(9): 1473-1483.
- Baccarella C. V., Wagner T. F., Kietzmann J. H., McCarthy I. P. (2018), Social media? It's serious! Understanding the dark side of social media, *European Management Journal*, 36(4): 431-438.

- Bouillé J., Basso F. et Robert-Demontrond P. (2016), La rhétorique incarnée de l'activisme consumériste au regard de la théorie de la métaphore conceptuelle : étude exploratoire et perspectives de recherche, *Recherche et Applications en Marketing*, 31(2): 1-27.
- Busca L. (2017), *Le façonnement des marchés par les pratiques marketing routinières : une application au Social Media Management*. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Toulouse Capitole, Toulouse (France).
- Demetis Dionysios S. (2020), Breaking bad online: A synthesis of the darker sides of social networking sites, *European Management Journal*, 38(1): 33-44.
- Di Domenico G., Sit J., Ishizaka A., Nunan D. (2021), Fake news, social media and marketing: A systematic review, *Journal of Business Research*, 124: 329-341.