



La méta

« Les vertus de la crise. En même temps que des forces régressives ou désintégratrices, les forces génératrices créatrices s'éveillent dans la crise planétaire de l'humanité. »

Edgar Morin, « Éloge de la métamorphose », article paru dans *Le Monde* du 9 janvier 2010

Depuis les Trente Glorieuses, les marques de grande consommation se sont développées en suivant majoritairement les préceptes de *mass marketing*, édictés par les lessiviers américains, puis formalisés par des universitaires comme Philip Kotler. Le propos ici n'est pas de rejeter en bloc un modèle qui montre encore son intérêt, notamment pour les marques puissantes, possédant des ressources significatives et s'adressant à un public large sur les marchés de la grande consommation. Il s'agit plutôt de souligner que l'approche initiale prônée par le *mass marketing* n'est plus forcément la solution à tous les défis des marques de grande consommation. Le modèle originel doit évoluer et s'adapter, car il

* Directeur marketing, Campbell France

montre aujourd'hui des signes d'essoufflement. Inspirés par les neurosciences, l'économie comportementale ou encore la psychologie cognitive, des chercheurs iconoclastes et des praticiens audacieux commencent à en revisiter sans a priori les principes, pour redonner aux marques l'agilité nécessaire au défi de la croissance sur les marchés matures.

Fidélisation des acheteurs actuels ou conquête de nouveaux clients ?

Le *mass marketing* traditionnel nous dit : « *fidéliser les gros acheteurs est la priorité : c'est plus facile et moins coûteux que d'en recruter de nouveaux* ». Nombre de marchés de grande consommation sont devenus des catégories de répertoire : chaque marque y partage les mêmes consommateurs, sans qu'aucune ne dispose d'un noyau dominant

amorphose du mass marketing

de clients fidèles ou exclusifs. Les analyses statistiques plus poussées montrent que c'est la taille de clientèle qui y explique les différences de parts de marché, pas la fidélité à la marque. Pour accroître la part de marché, la priorité est donc de recruter continuellement de nouveaux utilisateurs, comme l'a démontré Ehrenberg en 1990. Quant à la fameuse loi de Pareto (au moins 80 % des ventes viendraient de 20 % des acheteurs), qui était une clé de voûte du principe de fidélisation, les mesures effectuées sur de nombreuses catégories ont montré que les clients les plus fidèles pèsent souvent au maximum 50 à 60 % des ventes d'une marque. La maturité des marchés semblerait donc aller à l'encontre d'un premier principe du *mass marketing* traditionnel, qui prône un ciblage toujours plus pointu et une focalisation sur la fidélisation.

Développement de l'image ou transformation de l'usage ?

Le *mass marketing* traditionnel nous dit : « *il faut bâtir de la notoriété et construire une image attractive, pour déclencher l'achat et ainsi développer une marque (Attention, Intérêt, Désir, Action)* ». Une marque croît si elle réussit à modifier le comportement de certains consommateurs en sa faveur. Dans l'approche traditionnelle, c'est la communication fréquente et puissante de messages persuasifs qui va modifier les attitudes des consommateurs face aux marques et donc entraîner un changement dans le comportement d'achat. Ce modèle implique une vision micro-économique très déterministe, qui suppose un processus de décision du consommateur rationnel et réfléchi, comme l'*Homo economicus* classique. Tout le contraire des enseignements de l'économie comportementale, qui ont valu le Nobel d'économie à Daniel Kahneman en 2002 : 90 % de nos décisions ne sont pas réfléchies, mais elles sont spontanées, automatiques, soumises à nos émotions, guidées par

nos habitudes et fortement influencées par le contexte. Pour remporter la bataille clé en quelques secondes face au rayon, bombarder le consommateur de stimuli marketing persuasifs en amont ne suffit plus. Et certains, comme Byron Sharp, prônent aujourd'hui que c'est même l'usage d'une marque qui est le déterminant principal de son image : autrement dit, on aime bien généralement ce que

Nous passons d'un modèle marketing déterministe visant la construction de l'image à un modèle marketing plus probabiliste tourné vers le changement des comportements.

l'on connaît bien. Cette optique amène un profond changement de paradigme : le passage d'un modèle marketing déterministe visant la construction de l'image à un modèle marketing plus probabiliste tourné vers le changement des comportements.

Construction de la part de marché ou croissance du marché ?

Le *mass marketing* traditionnel nous dit : « *l'objectif prioritaire d'une marque est de gagner de la part de marché* ». Face à une offre pléthorique et à des différences difficilement perceptibles, remporter une bataille frontale face à son concurrent direct devient ardu, coûteux et incertain. Pour les marques déjà solidement implantées sur leur

marché, assurer une croissance pérenne implique de développer la catégorie à long terme. C'est cette logique d'élargissement de la demande que Kim et Mauborgne ont décrite dans *Blue Ocean Strategy*, visant à pénétrer progressivement des cercles plus larges de non-acheteurs. En changeant de perspective, la marque réussit à déplacer son champ concurrentiel sur un nouvel espace non disputé par ses concurrents actuels. Dans l'alimentaire, la bataille se déplace par exemple de la part de marché sur une catégorie donnée à celle de la part d'estomac dans un univers élargi. C'est ainsi qu'en trente ans, le demi de bière

Aux diversifications réussies comme Bonne Maman, répondent de nombreuses focalisations réussies sur le cœur de métier, comme Lego.

et le sandwich jambon-beurre pris au café ont été en partie supplantés par la quiche et le Coca-Cola Light achetés à la boulangerie. Ces approches catégorielles rejoignent d'ailleurs les intérêts des distributeurs, qui préfèrent la croissance totale d'un marché au jeu à somme nulle de la bataille de parts de marché.

Extension sur de nouveaux segments ou focalisation sur le cœur de métier ?

Le *mass marketing* traditionnel nous dit : « sur un marché mature, il faut chercher à étendre sa marque sur d'autres catégories pour retrouver la croissance ». L'expansion des marques au-delà de leur marché d'origine suscite toujours envie, intérêt et curiosité, comme nouveau relai de croissance. Aux diversifications réussies comme Bonne Maman, répondent cependant de nombreuses focalisations réussies sur le cœur de métier, comme Lego. Même si elle est moins « glamour », la recherche du plein potentiel sur le cœur de métier permet une croissance généralement plus rentable, souvent moins risquée et enfin moins dévoreuse de capital. Fervent partisan de cette approche, le consultant de Bain & Company, Chris Zook, a ainsi montré que les champions de la croissance pérenne et rentable étaient majoritairement concentrés sur une activité, avec souvent



une position de leader à la clé. C'est par la bonne exploitation de ses compétences et de son savoir-faire que l'entreprise génère la croissance la plus rentable et la moins risquée, recherchée aujourd'hui par les actionnaires sur les marchés développés. Ensuite, et seulement pour les marques bénéficiant déjà d'une position solide sur leur marché d'origine comme Milka, la diversification passe par une approche réfléchie, pas à pas, vers des catégories adjacentes sélectionnées avec soin. D'ailleurs, plus une marque croît solidement sur son cœur, plus elle est apte à se diversifier efficacement, comme l'illustre Dove, bâtie à partir du savon puis étendue dans l'ensemble de l'hygiène-beauté. Echafaudé lors de phases de croissance prospère sur les bases de théories microéconomiques néoclassiques datant d'au moins soixante ans, le *mass marketing* doit aujourd'hui évoluer pour apporter aux marques de grande consommation de nouveaux leviers de croissance sur les marchés matures, grâce à une plus grande agilité. Loin d'être un cri alarmiste ou une lamentation sur la fin du *mass marketing* traditionnel, c'est donc un appel à l'audace des propriétaires et gestionnaires de marques pour démarrer cette métamorphose ! ■

Quelques sources d'inspiration pour aller au-delà du *mass marketing* traditionnel :

- How Brands Grow, Byron Sharp, Oxford Press
- Profit From the Core, Chris Zook, Harvard Business School Press
- Grow the Core, David Taylor, Brandgym Book
- Blue Ocean Strategy, W. Chan Kim, Renée Mauborgne, Harvard Business School Press