

Le marketing stratégique

Compétences visées

- Distinguer les différents modes de communication.
- Caractériser les différents types de relations clients.
- Repérer et qualifier l'offre de valeur de l'organisation.
- Apprécier la pertinence de la politique marketing de l'entité.

Mots-clés

Big data, data marketing, digital, e-réputation, expérience client, fidélisation, inbound marketing, marketing relationnel, parcours d'achat, proposition de valeur.

Le marketing stratégique se rapporte à la démarche entreprise par une entité, à moyen terme, pour atteindre des objectifs qu'elle s'est fixés selon des décisions prises à partir de variables ajustables (cibles, positionnement, mix et investissements). Aujourd'hui, l'environnement économique est en mutation (digital, création de valeur, big data, etc.) nécessitant une implication généralisée des organisations dans le domaine du marketing.

I. Les moyens d'action du marketing stratégique

A. La démarche marketing

L'application du marketing d'une entité, quelle qu'elle soit, s'articule dans une démarche marketing selon trois phases principales : le **marketing d'études** qui permet de collecter les données indispensables pour la compréhension de la situation et la prise de décision stratégique ; le **marketing stratégique** matérialisant les choix stratégiques de la structure ; le **marketing opérationnel** relatif à la concrétisation des décisions prises en actions concrètes.

Chacune des phases de la démarche marketing se formalise comme suit.

- Le **marketing d'études** fait référence à l'étude de marché, l'analyse interne et externe jusqu'au diagnostic marketing (voir Chapitre 2 § 1).
- Le **marketing stratégique** fait état de la segmentation du marché de référence, le ciblage des segments les plus appropriés et, en définitive, le positionnement différenciateur de l'entreprise par des caractéristiques tangibles et intangibles de son produit/service ou bien d'elle-même.
- Le **marketing opérationnel** renvoie aux leviers d'action marketing, il est matérialisé dans les 4P du marketing mix (Jerome McCarthy, 1960).

B. Le marketing opérationnel sous l'éclairage du marketing mix

Depuis plusieurs décennies, les leviers d'action de toute stratégie marketing sont enseignés et appliqués selon le modèle des **4P du marketing mix**. Ce modèle présente les variables d'ajustement permettant à une entité d'atteindre le succès commercial d'un produit ou service.

L'acronyme 4P fait référence aux quatre politiques sur lesquelles repose le marketing mix :

- **Product** (politique de produit) définit l'ensemble des attributs du produit ou service proposé (qualité, fonctionnalités, design, options, etc.).

- **Promotion** (politique de communication) détermine le positionnement, cibles, objectifs, contenus, canaux, budgets et moyens pour promouvoir le produit ou service.
- **Price** (politique de prix) désigne la structure et le niveau de tarification choisis à partir de paramètres tels que le coût de revient, le prix psychologique, le prix du marché, etc.
- **Place** (politique de distribution) renvoie aux choix du type de distribution (intensive, sélective ou exclusive) et son organisation à travers le canal, le circuit et le réseau.

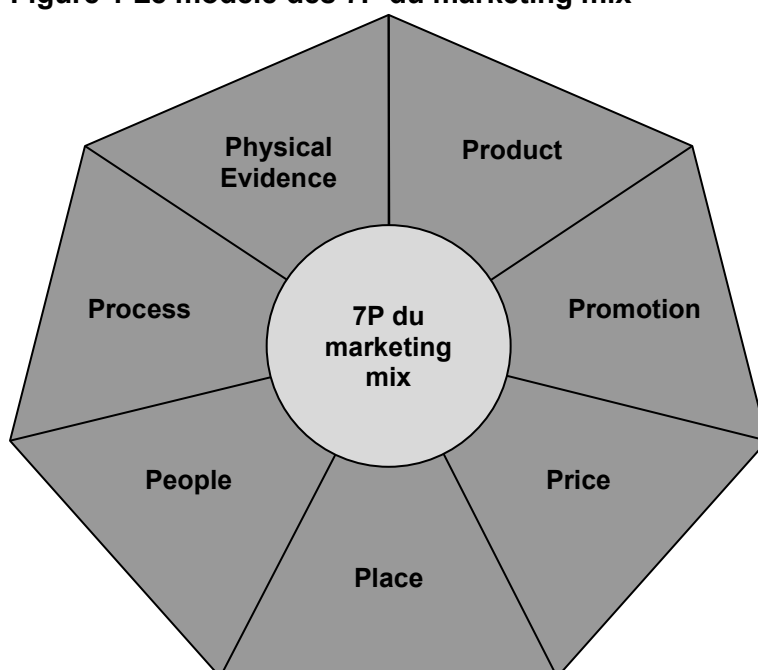
C. L'évolution du marketing mix : des 4P aux 7P

Si les 4P ont longtemps dominé, il ne suffisent plus aujourd'hui. Le marketing mix a dû évoluer pour répondre aux nouveaux comportements des consommateurs (technologie, personnalisation, cycle d'achat, expérience de consommation, etc.). En 2009, le Chartered Institute of Marketing (CIM) a validé la définition élargie du marketing mix intégrant trois variables supplémentaires : *People*, *Process* et *Physical Evidence*. Le modèle s'est vu adjoindre trois nouvelles variables pour former les 10P : *Partnership*, *Permission Marketing* et *Purple Cow*, les deux dernières proposées par Seth Godin, référence mondiale en marketing. Néanmoins, le modèle des 10P connaît des détracteurs qui le jugent superflu et, à ce jour, il n'est pas validé par la communauté scientifique du marketing ; dès lors, seule l'étude du modèle des **7P du marketing mix** est évoquée.

Faire évoluer le marketing mix vise à replacer le client au centre du concept lui-même : avoir une démarche *customer centric* (littéralement centrée sur le client).

- **People** (politique du personnel) se concentre sur la prise en compte des actions et attitudes des collaborateurs et son impact sur l'image de marque de l'entreprise.
- **Process** (politique de processus) permet de structurer les éléments et actions intervenant dans le processus d'achat du consommateur afin de rendre l'expérience unique et sans couture.
- **Physical Evidence** (politique de preuve tangible) renvoie aux actions de réassurance du consommateur par des preuves tangibles (recommandations, contrats, résultats, tests, etc.) pour diminuer le sentiment de prise de risque et favoriser l'acte d'achat.

Figure 1 Le modèle des 7P du marketing mix



II. La communication 360°

A. La communication multicanal

1 La politique de communication média et hors-média

La communication multicanal désigne la politique de communication d'une entité employant plusieurs canaux, de manière simultanée ou alternée, pour communiquer auprès de cibles définies. Les enjeux sont doubles : mutualiser les efforts de communication dans différents canaux online et offline pour gagner en efficacité et rentabilité ; répondre aux nouveaux usages des consommateurs alliant le digital (mobile, application, géolocalisation) et la multiplicité des points de contact (online et offline) dans le processus d'achat. L'objectif est de conserver le lien avec le consommateur quel que soit le canal de communication employé.

La communication repose sur deux grandes familles : communication média et communication hors-média, avec des canaux de communication adaptés.

Un canal de communication est un support matériel ou immatériel qui permet la transmission d'informations (un message) à partir d'un émetteur (l'entreprise) vers un récepteur (la cible).

Document 1 Les canaux selon le type de communication

Famille	Objectif	Canal	
Communication média	Communication de masse	Internet Télévision Radio	Presse Cinéma Affichage
Communication hors-média	Communication ciblée et personnalisée	Marketing direct Promotion des ventes Salons et foires	Sponsoring mécénat Relations publiques

Le choix des canaux pour la communication d'une organisation n'est pas une chose aisée et non structurée. Il convient de faire les choix adéquats à partir de critères pertinents et de qualité qui permettent de répondre aux trois questions suivantes :

- Quels sont l'objectif poursuivi et les retombées attendues ?
- Quel est le parcours d'achat du persona (cible idéale) défini au préalable ?
- Quels sont le budget et les moyens alloués à l'opération ?

Pour y parvenir, on confronte les différents canaux aux cinq critères de sélection suivants en fonction de l'enjeu de diffusion, l'audience et les perspectives quantitatives (couverture, économie, etc.) et qualitatives (qualité de transmission du message, etc.).

- Audience instantanée globale par support (dit de pénétration ou couverture) : part de l'audience de la campagne de communication qui appartient à la cible visée. Calcul : **(audience utile / cible visée) x 100**.
- Audience instantanée utile par support (dit d'affinité) : nombre de personnes touchées par une insertion publicitaire. Calcul : **audience utile / audience globale**.
- Coût au contact utile par support (aussi appelé CPM) : critère relatif au digital, soit le coût d'achat d'espaces publicitaires avec une audience de 1 000 contacts. Calcul : **(coût de l'insertion / audience utile) x 1 000**.

- Audience cumulée par support, nombre de personnes touchées après plusieurs insertions du message sur le même support. Calcul : **((audience utile / cible visée) x 100) x nombre d'insertions du message**.
- Duplication d'audience entre supports : audience utile commune à deux supports publicitaires. Calcul : **(audience utile du support 1 + audience utile du support 2 - audience utile non cumulée des supports 1 et 2)**.

2. La place de la communication digitale

Les canaux digitaux ont pris une importance telle qu'il devient impensable de se passer de ces derniers dans une communication multicanal vers le consommateur. Il est donc nécessaire de redessiner les contours de la communication digitale.

Le **modèle PESO** (Gini Dietrich, 2014) : *Paid, Earned, Shared et Owned media*, hérité du monde des relations presse, est plus approprié que le modèle POEM (Forrester, 2004), son prédécesseur, pour appréhender les espaces médias digitaux.

Paid media (médias payés) : actions payantes effectuées par l'entreprise via l'achat d'espaces publicitaires. Deux catégories : le *Search Engine Advertising* (SEA), ou référencement payant ; le *Display*, qui correspond à l'affichage du message publicitaire dans différents formats (bannière, image, vidéo) dans des articles de blog, des contenus publiés sur les réseaux sociaux (display social)...

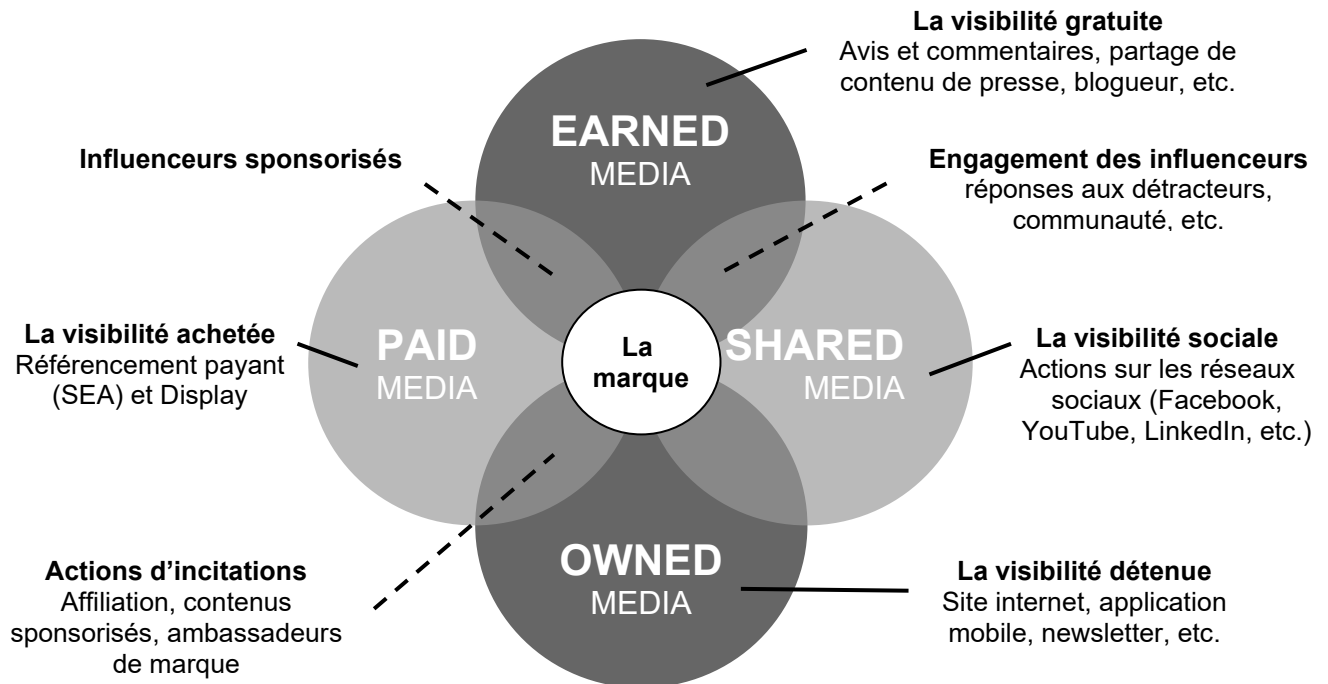
Earned media (médias gagnés) : notoriété de l'entreprise dégagée gratuitement par des tiers externes (journalistes, blogueurs, clients) : articles de presse, commentaires sur les réseaux sociaux, évaluations en ligne, etc.

Shared media (médias partagés) : nouveauté par rapport au modèle POEM : prise en compte des réseaux sociaux pour obtenir une audience gratuite. Leur importance est telle aujourd'hui qu'ils occupent une place centrale dans toute stratégie de communication.

Owned media (médias possédés) : exposition dont bénéficie la marque à partir des supports de communication mis en place et détenus par elle-même (site web, application mobile, newsletter, contenu interne).

À la frontière de ces quatre familles d'espaces médias, de nouvelles modalités apparues ces dernières années ont pris une place prépondérante dans une action de communication : rôle croissant des influenceurs (sponsorisés ou non), efficacité de l'affiliation, impact des communautés de marque, etc.

Figure 2 Le modèle PESO adapté de Gini Dietrich



B. La communauté de marque

1 Les composantes structurant une communauté de marque

Avec la communication digitale, le consommateur a vu ses pouvoirs accrus, grâce aux influenceurs mais également grâce aux communautés de marque : « *ce qui rend les marques influentes, ce n'est pas leur taille mais leur communauté* », comme le souligne Chuck Byrne, dirigeant de DDB Worldwide. Une communauté de marque désigne un groupe d'individus ayant un attachement particulier envers une marque. Sans délimitation géographique, ce groupe partage des valeurs, des normes et une représentation de la marque.

Les sept composantes d'une communauté de marque

- Sentiment d'appartenance : composante centrale sans laquelle les six autres composantes ne permettent pas la création d'une communauté.
- Contenus parfaitement adaptés aux envies et besoins du groupe.
- Identification des membres avec la marque.
- Prise de conscience par l'utilisateur de l'existence de tiers partageant des opinions identiques aux siennes.
- Capacités à interagir avec les autres membres sur un espace dédié en ligne (site web, groupe privé sur les réseaux sociaux, etc.).
- Possibilité donnée aux membres de façonner le développement de l'espace en ligne de la communauté.
- Avantages mutuels que procure la participation des acteurs dans la vie de la communauté.

2 Les types de communautés et leur impact

Les communautés de marque sont regroupées selon trois types distincts.

- La **communauté d'entraide** est un espace où les internautes posent des questions et trouvent des solutions appropriées.
- La **communauté marketing** est un espace d'échange et de partage sur les usages et aspirations autour d'un produit ou service d'une marque.
- La **communauté de co-crédation** est un espace de réflexion entre la marque et les internautes sur l'avenir des produits/services et la co-conception de nouveaux modèles.

Les avantages de la communauté de marque sont multiples ; d'un point de vue pragmatique, ils permettent d'alléger le service après-vente de l'entreprise grâce à la participation active des membres de la communauté, de recueillir des données (idées nouvelles, tests, connaissance client, etc.) pour améliorer les services et le processus de vente mais aussi la visibilité et le référencement de la marque par des contenus, avis et commentaires des utilisateurs de la communauté sur les réseaux sociaux, l'espace en ligne de la communauté et les avis déposés sur le site web de l'entreprise.

À moyen terme, l'organisation pourra jouir d'avantages complémentaires : captation de nouveaux clients, fréquence d'achat en hausse, panier moyen plus important et fidélisation à la marque. Mais, tout au long de sa relation avec la communauté, elle ne devra jamais s'immiscer ni imposer des règles, quelles qu'elles soient : le risque serait de perdre les membres actifs, ne plus jouir de la valeur ajoutée dégagée par la communauté et avoir son e-réputation entachée.

La communauté du constructeur automobile Dacia

Marque automobile *low cost* du groupe Renault Nissan, Dacia jouit d'une communauté de marque influente. Les initiatives entre le constructeur et sa communauté sont nombreuses à l'instar de son pique-nique annuel qui rassemble environ 15 000 membres. Conséquence d'une relation forte avec la communauté, les ventes annuelles progressent en moyenne de 10 % chaque année, ce qui lui permet d'être le troisième constructeur en France en nombre de véhicules vendus. À noter que le groupe Renault Nissan est devenu le premier constructeur mondial en 2017 grâce à la *success story* de la marque Dacia.

C. L'e-réputation

1 Un facteur stratégique pour l'entreprise

L'e-réputation est une strate supplémentaire de la réputation : elle résulte de l'avènement de la digitalisation de la société dans son ensemble. Elle se définit comme l'opinion publique, favorable ou défavorable, véhiculée ou subie sur le web (moteurs de recherche, sites d'information ou réseaux sociaux) envers une personne, organisation ou marque. Comme le souligne Chris Anderson, journaliste spécialisé dans l'économie du web, « *votre marque n'est pas ce que vous en dites, mais ce que Google en dit* ». C'est une chose qui ne nous appartient pas et dont les contributeurs (employés, partenaires, concurrents, leaders d'opinions, internautes anonymes, journalistes, communauté de marque, etc.) ne peuvent pas tous être sous l'égide d'une organisation.

C'est aussi une arme à double tranchant : elle peut être créatrice de bénéfices ou provoquer des risques conséquents. Les bénéfices sont par exemple une visibilité accrue, de nouveaux contrats d'affaires, une cotation boursière en hausse. Les risques consistent en une perte de marché, une fin de partenariat, un boycott des produits/services... Dans son rapport sur le risque de réputation, Deloitte note qu'« *en 2014, 87 % des exécutifs pensent que le risque lié à la réputation de l'entreprise est plus important que tout autre risque stratégique* ».

La success story de Tefal

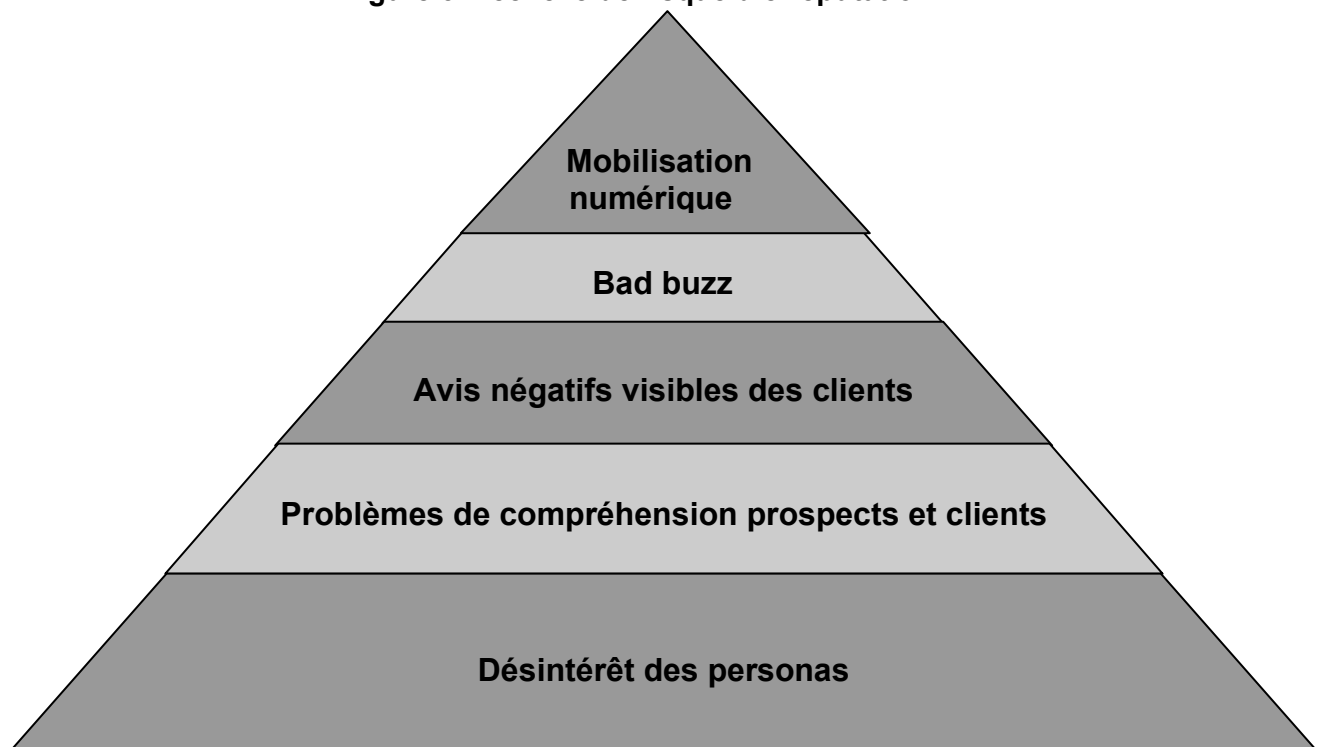
En février 2013, Oprah Winfrey, star américaine des talk-shows, publie sur son compte Twitter une photo d'elle présentant les bienfaits d'un appareil de la marque Tefal (entreprise

française spécialiste d'articles culinaires antiadhésifs). L'entreprise a joui de manière indirecte de cette publication : un million de tweets ont circulé sur son produit, les requêtes sur Google ont été multipliées par dix et sa cotation boursière a été en hausse de 4 %.

2 La gestion de l'e-réputation

Vouloir contrôler son e-réputation est une douce chimère pour l'organisation qui juge que sa présence en ligne (site web et réseaux sociaux) est suffisante pour maîtriser l'ensemble des informations et propos qui la concernent. La gestion de l'e-réputation permet de créer du contenu pour dégager une image positive, surveiller les rumeurs qui circulent et ainsi éviter ou limiter un potentiel *bad buzz*. L'échelle de risque liée à l'e-réputation permet d'appréhender le phénomène.

Figure 3 L'échelle de risque d'e-réputation



La gestion de l'e-réputation est une tâche sur le long terme qui exige proactivité et prise de décision. Son appréhension doit aussi se faire de manière globale, sur l'ensemble des espaces publics car tous les canaux sont liés (les messages Twitter sont référencés sur Google, les vidéos YouTube sont imbriquées dans le moteur de recherche Google).

Une organisation doit au minimum réaliser les actions suivantes pour gérer son e-réputation : être présente en ligne (site web et réseaux sociaux), faire une veille continue (entreprise, mots-clés, conversation, avis négatif), analyser les dires pour améliorer les process, créer et partager du contenu pour alimenter positivement le web, avoir une charte sociale pour les employés, faire participer les dirigeants par le biais d'un profil social et, en cas de crise, réagir immédiatement et rester constructif, ouvert et sincère.

III. La digitalisation et la fidélisation du client

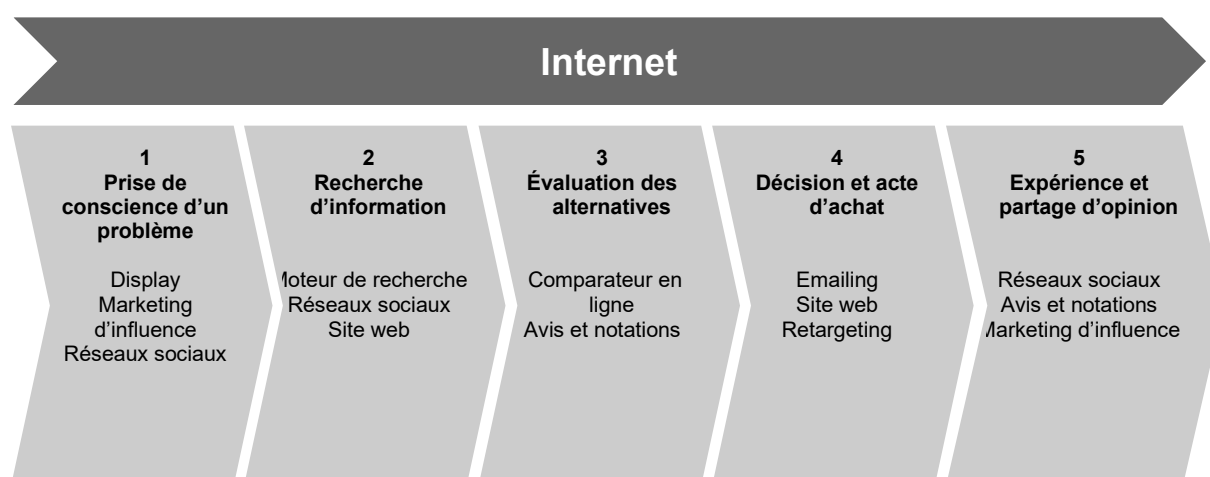
A. Le nouveau consommateur connecté

Depuis les années 2000, le monde fait face à une révolution sociétale sans précédent. Née de l'avènement du web et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), la révolution digitale produit de nouveaux usages (e-commerce, affiliation), touche tous les acteurs (entreprise comme consommateur), impacte l'ensemble des secteurs (uberisation) et altère les modèles de pensée économique (disruption, *customer centric*). En 2020, 89 % des Français utilisent Internet, 94 % d'entre eux se connectent via leur smartphone et le temps quotidien moyen passé, par personne, est de l'ordre de 5h08, dont 1h42 uniquement sur les réseaux sociaux (« We are social », Digital Report 2020).

Le consommateur fonctionne par tribus, il est connecté en permanence via son smartphone, la personnalisation de sa relation avec l'entreprise est centrale. Les relations commerciales de ce nouveau consommateur tendent vers l'horizontal : il est devenu au fil du temps un média à part entière, ce qui lui permet d'augmenter son pouvoir (influenceur, communauté de marque) : passé d'un statut de tiers passif à celui de **consoacteur**, il contraint les entreprises à entamer une transformation digitale et repenser totalement leur chaîne de valeur pour l'adapter aux nouveaux comportements, envies et besoins de ce dernier.

L'impact du digital à chaque étape du **parcours d'achat du consommateur** est majeur ; que ce soit au niveau du stimulus (prise de conscience) via une publicité display, le post d'un influenceur, ou lors du partage de son expérience sur les réseaux sociaux ou sites d'avis et notations en ligne, la digitalisation des points de contact est réelle mais ne supprime pas pour autant les points de contact habituels (télévision, magasin, etc.). Pour être visibles et rester compétitives, les organisations doivent limiter les points de friction pour ainsi améliorer le parcours d'achat, satisfaire et fidéliser le client.

Figure 4 Le parcours d'achat du consommateur est digital



B. La politique de fidélisation

1 La démarche de la relation client

La politique de fidélisation est l'une des quatre politiques de relation client « classiques » : reconquête, abandon, rationalisation et au final, fidélisation. Le choix de l'une de ces politiques

dépend de deux facteurs principaux : la valeur donnée au client et l'intensité de la relation avec ce dernier. La politique de fidélisation consiste à décliner des actions au travers desquelles le produit, le prix et la communication sont ajustés pour renforcer la relation et la rétention de la clientèle. Elle peut agir sur les trois composantes de la fidélité : l'affectif (proximité émotionnelle), le cognitif (préférence) et le conatif (comportement d'achat).

La fidélisation de la clientèle est une politique visant à engager le consommateur dans une relation durable avec la marque. Pour atteindre cet objectif de fond, il convient d'employer des moyens comme le *Customer Relationship Management* (CRM) pour connaître, dialoguer, différencier les clients et finalement leur offrir un produit ou une solution personnalisée. Cette démarche s'articule autour de quatre enjeux.

- **Connaître parfaitement ses clients** permet d'offrir un service ou un produit adapté avec l'objectif de les satisfaire. L'usage d'un outil CRM est primordial car il permet d'identifier le client, l'historique d'achat, les préférences et toutes les données nécessaires à sa compréhension.
- **Développer une relation client personnalisée et durable** afin d'offrir une relation de confiance entre les parties : reconnaissance, générosité, authenticité sont des facteurs primordiaux pour la continuité de la relation.
- **Optimiser la valeur client** est un travail continu dont l'objectif est la satisfaction du client en anticipant ses besoins, en lui proposant des produits plus performants (rapides, moins coûteux, caractéristiques complémentaires, etc.) et des solutions plus à même de répondre à sa problématique personnelle.
- **Se distinguer en situation de concurrence intense** démontre aux consommateurs que l'entité, par un positionnement différenciateur, peut répondre favorablement à leur demande et disposer d'une agilité indispensable pour offrir des prestations performantes selon des critères déterminés (prix, distribution, qualité, service, etc.).

2 La mesure de la fidélisation

Les avantages et bénéfices de la fidélisation sont les suivants : un coût moindre puisque la conquête d'un nouveau client revient cinq à sept fois plus cher que d'en fidéliser un ; une rapidité et une rentabilité accrues car un client ancien a un panier moyen plus élevé qu'un nouveau client ; les clients fidèles tendent plus facilement à la meilleure des techniques de recommandation : le bouche-à-oreille. La mesure de la fidélisation client s'opère suivant trois indicateurs principaux.

Document 2 Les indicateurs de mesure de la fidélisation

Indicateur	Objectif	Calcul
Taux de réachat	Pourcentage de clients ayant racheté au moins une fois le produit ou service sur une période donnée	$(\text{Nombre clients ayant racheté sur la période} / \text{Total clients sur la période}) \times 100$
Taux de rétention	Pourcentage de clients qui restent clients d'une période à l'autre	$[(\text{Nombre clients fin de période} - \text{nombre clients acquis}) / \text{Nombre clients début de période}] \times 100$
Valeur vie du client (<i>customer lifetime value</i>)	Somme des bénéfices attendus sur la durée de vie du client	$\text{Fréquence d'achat} \times \text{Nombre d'achat moyen} \times \text{Durée de vie}$

Mise en œuvre dans le **marketing transactionnel** (aussi nommé marketing traditionnel), court termiste et centré sur le produit/service, la politique de fidélisation a pour objectif de déclencher la vente rapidement. Dans le **marketing relationnel**, long termiste et centré sur le client, elle vise à établir une relation durable, personnalisée et qualitative avant d'engager la vente. Plus adapté aux nouvelles attentes du consommateur et à son environnement digital, le marketing relationnel connaît un essor considérable depuis les années 2000.

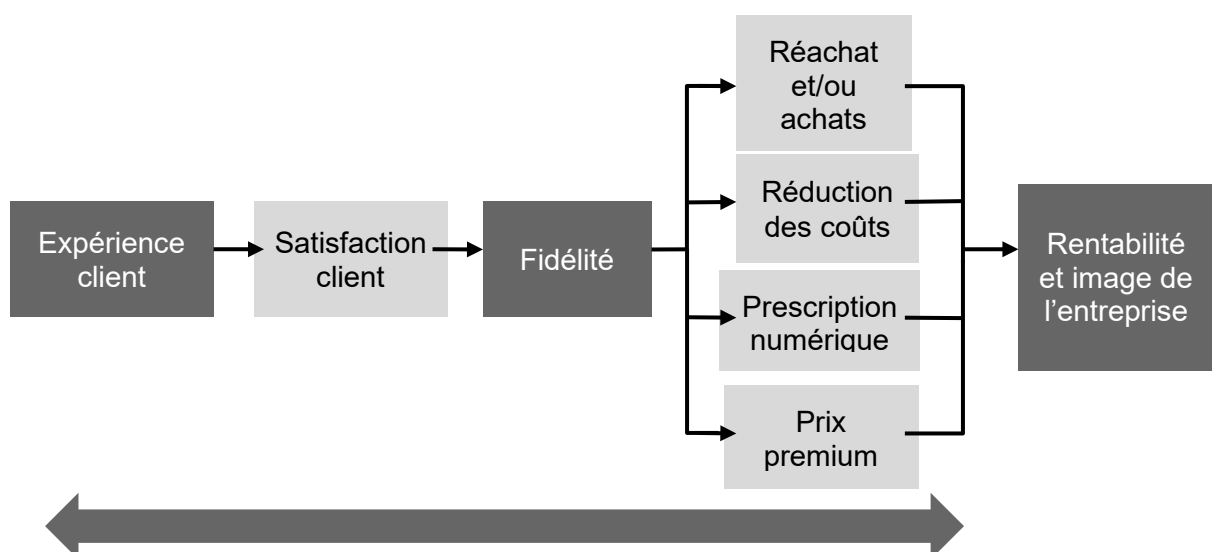
C. Le marketing relationnel

La meilleure illustration du marketing relationnel s'observe chez Amazon : comme le souligne son fondateur et PDG, Jeff Bezos, « *nous considérons nos clients comme nos invités à une fête que nous organisons. Notre travail quotidien consiste à améliorer chaque élément important de l'expérience client* ». La force du marketing relationnel est fondée sur deux principes : la qualité de l'expérience client produite et l'utilisation du CRM tout au long de la valeur de vie du client pour comprendre au mieux ce dernier et le servir de la meilleure des manières.

L'expérience client de qualité se traduit par une relation de confiance, engagement et satisfaction. Cette relation naît du dialogue établi entre l'organisation et le consommateur via les différents canaux et supports (réseaux sociaux, site web, e-mailing, application mobile, etc.), et de la mise en place d'un programme relationnel visant à le récompenser pour son attachement et investissement envers la marque (services exclusifs, réductions et avantages, échanges membres vip, etc.).

Le **CRM** est le facteur clé de succès du marketing relationnel. Il permet de collecter les données relatives au prospect/client (parcours d'achat, canaux, temps passé, préférences produits, etc.) pour comprendre et analyser ce dernier et, par la suite, développer des solutions en adéquation avec ses futurs besoins et attentes (réduction personnalisée sur produit préféré, communication selon canal et contenu adapté, vente additionnelle, ou *cross selling*, etc.).

Figure 5 La stratégie de marketing relationnel



IV. L'évolution du B2B

A. Du produit à la solution

Au fil du temps, le marketing B2B a évolué pour satisfaire aux nouvelles exigences du monde des organisations. Une concurrence exacerbée, les attentes d'ultra-personnalisation du client, une nécessaire garantie de résultats, de nouveaux outils technologiques et les besoins d'anticipation du fournisseur ont rendu obsolètes les 4P du marketing mix. Pendant plus d'un demi-siècle, le besoin client a été centré sur le produit, laissant la part belle à l'utilisation généralisée du **marketing de produit** (politique centrée sur les caractéristiques du produit/service). Il est aujourd'hui impératif de fournir une solution répondant aux besoins des entreprises.

Le **marketing de service** (politique ajustée sur les services périphériques gratuits et/ou payants d'un produit/service) a permis de satisfaire, à court terme, les principales exigences des entités, mais c'est le **marketing de solution** (politique axée sur une solution personnalisée aux besoins et exigences d'un unique client) qui répond désormais aux conditions de ce nouveau paradigme, aux dépens des deux autres politiques marketing.

Le marketing de solution se caractérise par une politique agile et une attention personnalisée à la solution adéquate. Les 4P ne sont plus en cohérence avec cette politique, il a donc fallu proposer de nouveaux moyens opérationnels, mobilisés dans le **modèle SAVE** (Conrado et al., 2013).

Le modèle SAVE

- **Solution** au lieu de *product* : définir son offre en fonction des besoins auxquels celle-ci répond. Nul besoin de décrire les caractéristiques et fonctions d'un produit ou service, seuls les plus-values et bénéfices générés par la solution sont à mettre en lumière.
- **Access** (accès) au lieu de *place* : proposer une présence omnicanal qui prend en compte l'ensemble du cycle d'achat du client et ses variations entre les canaux au lieu de se concentrer sur un lieu d'achat et de distribution unique.
- **Value** (valeur) au lieu de *price* : valoriser le couple « bénéfice-coût » plutôt que de privilégier le coût de fabrication et l'alignement du prix avec ceux de la concurrence.
- **Education** (enseignement) au lieu de *promotion* : fournir des informations personnalisées à chaque étape du processus d'achat du client au lieu d'imposer une communication unidirectionnelle, généraliste et sans feed-back au consommateur.

La communication traditionnelle n'étant pas adaptée à ces nouveaux principes, il a fallu prendre en compte les points de crispation avec le client/prospect pour proposer une nouvelle manière de communiquer : l'inbound marketing.

B. L'inbound marketing

1 L'avènement de l'inbound au détriment de l'outbound

Terme incontournable pour l'ensemble des professionnels du marketing, l'inbound marketing (littéralement « marketing entrant ») a été proposé en 2006 par Brian Halligan et Dharmesh Shah (cofondateurs de la société HubSpot). L'approche inbound marketing réside dans l'application d'une stratégie de contenus (création et partage) couplée à des techniques comme le *marketing automation*, le *lead nurturing* et les réseaux sociaux pour attirer des visiteurs sur le site web d'une organisation, les convertir en *leads* (prospects) et les transformer en clients, qui deviendront par la suite les ambassadeurs de la marque.

Avant l'avènement de l'inbound marketing, les entreprises ont longtemps utilisé l'outbound marketing (littéralement « marketing sortant ») qui relève d'une approche classique : l'entreprise pousse des actions marketing et commerciales de manière unidirectionnelle et sans retour vers les prospects. Cette stratégie montre ses limites devant les usages et comportements du consommateur digital. Les écueils sont nombreux : méthode intrusive, matraquage publicitaire, message et contenu non personnalisés, communication massive non ciblée, visibilité court termiste et budget initial conséquent.

L'inbound apparaît comme la solution adéquate pour tout type et taille de structure en offrant une méthode non intrusive, un message et un contenu personnalisés, une communication focalisée sur la cible, un meilleur taux de conversion de *leads*, une visibilité long termiste et un budget initial moins coûteux.

2 Les 4 piliers de l'inbound marketing

Avant de se lancer dans une démarche d'inbound marketing, il est indispensable d'implémenter en amont quatre éléments pour la réussite de l'action : définir les *buyer personae*, créer du contenu de qualité, développer un site web optimisé et mettre à profit le marketing automation.

Les **buyer personae** sont la représentation fictive (le portrait-robot) des clients idéaux : ils sont établis à partir de données récoltées en interne par l'entreprise sur les caractéristiques de la clientèle et en externe via des études de marché. L'objet de ce travail de représentation consiste à cerner au mieux le comportement, les objectifs et les besoins des clients idéaux afin de définir le message et la stratégie de contenu adéquate pour répondre aux attentes.

Le **contenu de qualité** est la partie émergée de l'iceberg, il permet d'augmenter la visibilité en ligne, d'asseoir l'image de marque et l'expertise d'une organisation. Sans contenu, il n'y a pas d'inbound marketing : pour être audible, il est primordial de concevoir un contenu adapté à chaque étape de la démarche (le sujet, la forme, la réponse).

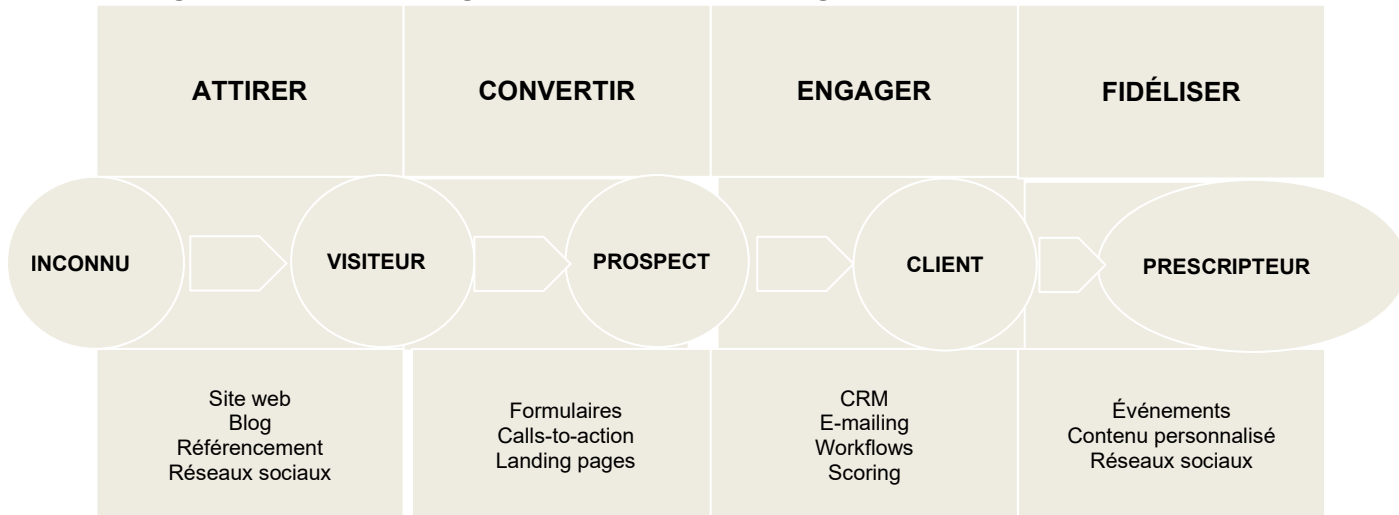
Le **site web** est optimisé pour être le réceptacle du trafic délivré par le contenu : *search engine optimization* (SEO), expérience personnalisée, formulaires et *call-to-action* : le site représente la base l'arrière de la démarche d'inbound marketing. Le contenu permet d'attirer et le site web d'être le lieu de conversion des visiteurs en *leads*.

Le **marketing automation** est la dernière pierre de l'édifice : il permet de faire avancer le prospect à maturation dans l'entonnoir de conversion : workflows, e-mails (automatisés), selon les actions du prospect sur le site.

3 La démarche de l'inbound marketing

La démarche repose sur un séquençage en quatre étapes allant de l'inconnu qu'il faut attirer jusqu'au prescripteur fidélisé. La première étape (attirer) consiste à générer du trafic vers le site web avec du contenu partagé. La seconde (convertir) se concentre sur la transformation des visiteurs du site web en prospects qualifiés (*leads*) en récoltant leur adresse e-mail en contrepartie d'un contenu premium (livre blanc, webinar, podcast, etc.). La troisième étape a pour objectif de conclure la vente en nourrissant (*workflows*) le prospect dans son processus d'achat. La quatrième et dernière étape de la démarche est la fidélisation du client afin qu'il devienne un ambassadeur de la marque ; la finalité consiste à augmenter le panier client moyen et engager ce dernier dans un processus de collaboration pour améliorer le produit ou service proposé, et la démarche elle-même.

Figure 6 La méthodologie de l'inbound marketing adaptée de HubSpot



V. L'évolution du B2C

A. Du service à l'expérience client

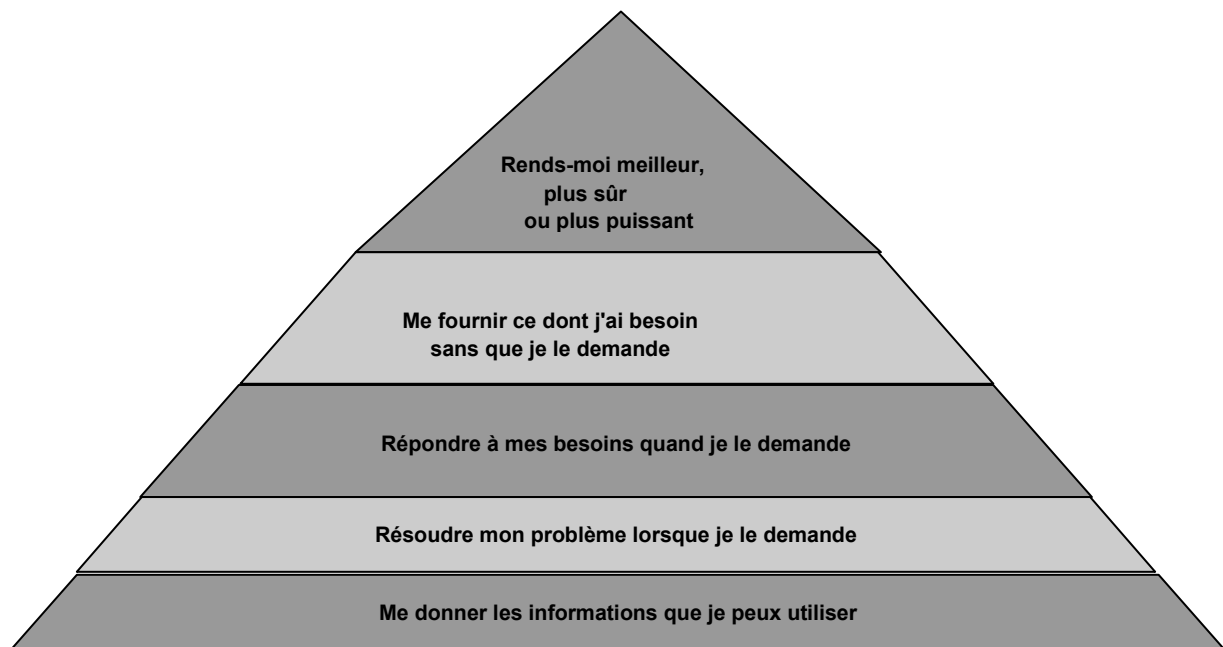
L'expérience client s'impose aujourd'hui comme le facteur décisionnel dans la sélection d'un produit ou service et, plus globalement, d'une marque. Si la publicité centrée sur le produit a longtemps permis d'attirer le consommateur, les comportements ont changé (hyperconnexion, attentes nouvelles, méfiance, valeurs, etc.). Après l'économie agraire, l'économie industrielle puis l'économie des services, une nouvelle strate a été atteinte : **l'économie de l'expérience** (Joe Pine et Jim Gilmore, 2011).

L'expérience client est la somme des sentiments et émotions ressentis par le client lors de ses interactions avec la marque dans son parcours d'achat. Les enjeux sont multiples : elle améliore la satisfaction client, transforme le client en client fidèle, augmente l'acte de recommandation de celui-ci, permet de se démarquer en cas de concurrence extrême, inspire la confiance, crée des relations personnelles avec le consommateur, diminue les coûts liés à la satisfaction de ce dernier, augmente le chiffre d'affaires, optimise l'image de marque de l'organisation.

L'enjeu est de taille pour les entreprises qui doivent construire une expérience client adéquate pour rester compétitives car la concurrence mondialisée génère un niveau de satisfaction toujours plus élevé qui ne permet plus de se reposer sur les simples avantages de prix ou image de marque (exemple d'Apple, Samsung et Huawei pour les smartphones).

Une analyse stratégique doit être opérée pour répondre aux composantes rationnelles, affectives et conatives afin de permettre une démarche *customer centric*. Pour aider les organisations à appréhender l'expérience client, la société Gartner a proposé la pyramide de l'expérience client (2018).

Figure 7 La pyramide de l'expérience client adaptée de Gartner (2018)



À noter qu'une expérience client efficiente demande, au préalable, l'édification d'une proposition de valeur puissante et lisible pour la clientèle.

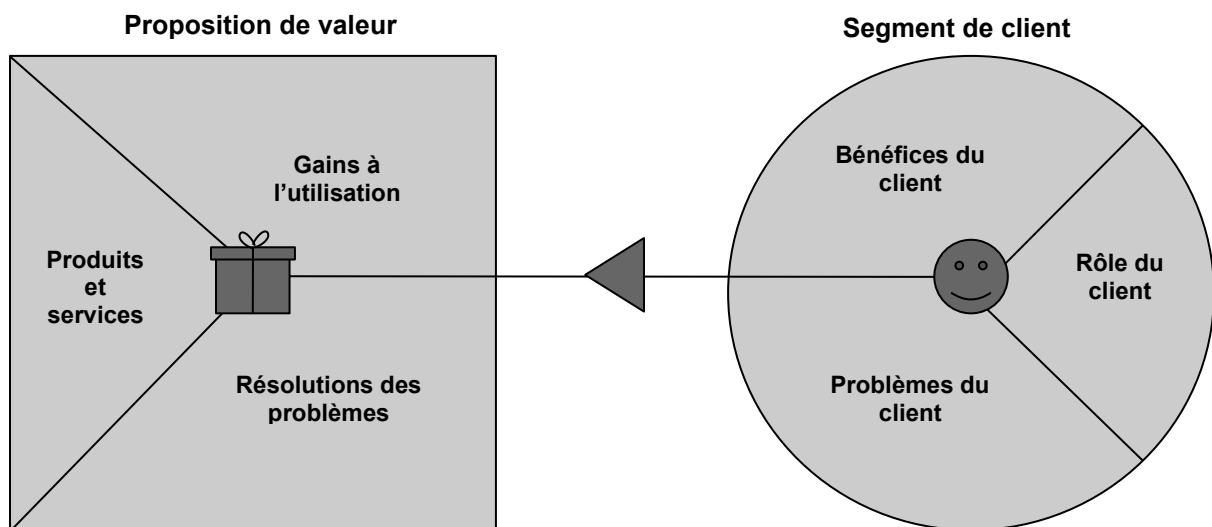
B. De la valeur offerte à la valeur proposée

La proposition de valeur n'est pas un slogan marketing, ni une liste de bénéfices ou de fonctionnalités. Elle se définit comme la solution à un problème ou la satisfaction d'un besoin : c'est la promesse de valeur de l'entreprise aux prospects et clients, à travers un produit, un service ou une expérience. C'est la raison d'être d'une organisation, la justification de son activité. Cette valeur proposée renvoie au positionnement de celle-ci ; elle se conçoit lors de cette étape stratégique, formalisée dans le business model (modèle d'affaires) qui permet de répondre à la question « *comment l'entreprise peut-elle faire de l'argent ?* ».

Tout naturellement, la proposition de valeur est l'élément central du modèle d'affaires. Celui-ci fait référence à 9 facteurs : proposition de valeur, fournisseurs et partenaires, activités clés, ressources clés, structure des coûts, modèle de revenus, relations avec le client, canaux et segments de clientèle (Osterwalder et Pigneur, 2011).

Définir la proposition de valeur n'est pas un exercice aisé. Elle a été définie dans la matrice proposée par Osterwalder et Pigneur : le **canevas de proposition de valeur**, qui permet de valider la cible en définissant les problèmes du client, les actions qu'il doit réaliser et les aspirations qu'il souhaite atteindre (figure 8 : le rond de droite représente le segment client). Il est ensuite possible de bâtir la proposition de valeur grâce aux gains obtenus par le produit, les problèmes résolus avec son utilisation et ses caractéristiques principales (figure 8 le carré de gauche).

Fig. 8 Le canevas de proposition de valeur adapté d'Osterwalder et Pigneur (2011)



La proposition de valeur d'Airbnb

Airbnb, le disrupteur de la location et réservation de logement, est devenu en moins d'une décennie un leader mondial. Sa proposition de valeur est claire : permettre de se sentir chez soi, partout dans le monde. L'entreprise ne se contente pas de louer un bien immobilier mais propose une expérience de voyage à part entière (humaine et personnalisée). Elle permet au consommateur de préparer un voyage qui lui ressemble en proposant des services adéquats et fluides (logements, transports, activités, restauration, etc.).

C. Les nouveaux modèles de tarification

1 La tarification dynamique (*yield management*)

Cette partie étudie le *yield management* sous l'angle du marketing ; ses caractéristiques en contrôle de gestion sont traitées dans le chapitre 3 § 4.

La tarification dynamique connaît un fort engouement avec l'essor d'Internet et la digitalisation de l'économie. Son application couplée à une politique de communication online structurée permet de sublimer le *yield management*. Dorénavant, une organisation peut aisément appliquer cette technique de tarification à moindre frais : il lui suffit de mettre en place un site web avec une solution d'achat et de paiement en ligne, un traçage numérique (*cookies*), et d'utiliser les outils du web analytic. Une fois le back-office organisé, il reste à utiliser les outils de communication comme le *retargeting* (littéralement reciblage publicitaire), la vente flash, la personnalisation des messages, etc., afin de pousser le consommateur à l'acte d'achat.

Si les conditions d'application de ce type de management paraissent pouvoir s'exercer dans tous les secteurs d'activité grâce au digital, il n'en reste pas moins que certaines contraintes limitent son application. L'**acceptabilité sociale** de la clientèle originelle en est la principale. Pour une question d'image, notoriété, valeur, coutume, etc., le *yield management* atteint ses limites, ainsi que l'illustre le cas de l'hôtellerie de luxe.

Le mariage raté de l'hôtellerie de luxe et du *yield management*

Nombreux sont les hôtels de luxe ayant cédé cette dernière décennie aux sirènes du *yield management*. Les résultats escomptés semblaient prometteurs mais tel ne fut pas le cas à moyen terme. Le chiffre d'affaires a rapidement augmenté avec l'afflux d'une clientèle cible moins aisée acceptant le prix payé pour un service haut de gamme. Mais, peu après, la

clientèle initiale se détourna sur le principe que l'image et la notoriété de l'établissement n'étaient plus au rendez-vous. Les hôteliers durent se recentrer sur une politique de clientèle ultra-sélective (prix) afin de garder leur statut d'exception et de rareté ; cela demeure la raison d'être de ce marché de niche.

2 Les systèmes adaptatifs complexes (enchères en ligne)

Avec l'essor du e-commerce et de la vente à distance, des modèles de tarification différents du *yield management* se sont développés. Les **enchères en ligne** sont un exemple de ces nouveaux systèmes qui modulent la fixation du prix. L'objectif consiste à vendre un bien ou un service au plus offrant ; elles peuvent être ascendantes ou descendantes. Elles offrent l'avantage de réduire les coûts physiques d'une vente, les coûts liés à la recherche d'information, d'accélérer la démarche de vente et d'offrir une plus grande transparence à l'ensemble des acteurs. La figure de proue de ce système est représentée par le site en ligne eBay, leader mondial des ventes aux enchères avec un chiffre d'affaires de presque 11 milliards de dollars et un résultat net de 2,5 milliards de dollars pour l'année 2018.

Le marché des enchères en ligne a connu une concentration importante entre les débuts d'Internet et aujourd'hui.

VI. Le rôle du big data

A. La donnée : le nouvel or noir

Le big data révolutionne la manière de penser, de concevoir et d'utiliser le traitement de la donnée. Le mathématicien Clive Robert Humby affirmait, en 2006, « *data is the new oil* » (littéralement, les données sont le nouveau pétrole) ; c'est pourquoi les organisations capables de les maîtriser auront un avantage économique et stratégique indéniable sur la concurrence. À ce jour, il n'existe pas de définition arrêtée du big data. Toutefois, on peut définir ce phénomène comme la collection, de manière automatique, des données numériques massives et polymorphes dans le but de tirer des enseignements pour une prise de décision pertinente.

Afin de mieux appréhender le principe, la société américaine IBM a proposé le **concept des 4V** pour décrire les caractéristiques majeures de ce phénomène.

Le concept des 4V

- **Volume** pour la quantité de données à traiter (en stock ou en augmentation) : il met à mal les infrastructures de stockage classiques des entreprises.
- **Velocity** (vitesse) : l'analyse dynamique se fait en « temps réel » ou dans des temps de traitement qui dépassent largement les capacités humaines.
- **Variety** (variété) : polymorphisme des sources et contenus de données : formats numériques, textes, images, sonores, etc., émanant des réseaux sociaux, smartphones, paiements en ligne, géolocalisation...
- **Veracity** (valeur) : qualité de la donnée, autrement dit, sa composition et sa facilité de récupération et d'analyse, mais aussi de sa valeur marchande (monétisation) du fait de sa rareté et d'une demande importante.

L'impact du big data en chiffres

- Le volume de données mondiales double tous les trois ans (McKinsey Global Institute, 2014).
- 90 % des données mondiales ont été créées au cours des deux dernières années (IBM, 2016).

- 1,7 Mo : quantité de données produites, par personne et par seconde, dans le monde en 2020 (International Data Corporation, 2018).
- Le montant des investissements mondiaux dans les domaines du big data et de l'analytique est estimé, pour 2022, à 274 milliards de dollars (International Data Corporation, 2018).

Les GAFA, acronyme désignant les géants de la Silicon Valley : Google, Amazon, Facebook et Apple, ont fondé leur empire grâce à la captation des données de leurs utilisateurs. Avant-gardistes, ils ont pris conscience de l'enjeu que représente le big data et, plus précisément, la source de valeur ajoutée qu'est la donnée dans l'économie d'aujourd'hui. Afin de garder leur légitimité et asseoir leur modèle économique, ils investissent chaque année des millions de dollars pour développer et acquérir les outils de traitement des big data les plus performants du marché. L'usage du big data ne se concentre pas uniquement sur ces géants : de nombreux secteurs comme la finance et la santé l'utilisent massivement. Le marketing n'est pas en reste, avec le data marketing.

B. Le data marketing

Le data marketing est fondé sur la collecte, le traitement et l'exploitation de données numériques massives et polymorphes dans le but d'appréhender et prédire le comportement et les besoins du consommateur pour adapter la politique marketing de l'organisation (offre, prix, distribution, communication, etc.). Elle se concentre quasi exclusivement sur les données issues du marketing digital.

Mettre en place le data marketing au sein des entreprises est complexe mais nécessaire car il a un impact significatif sur les principaux P du marketing mix. Il permet de **proposer le bon message, à la bonne audience et au bon moment**.

- La politique du produit (*product*) : proposer le bon produit/service à la bonne personne grâce à l'analyse de la donnée client. Elle permet d'améliorer la conception du produit, faire évoluer son offre et la personnaliser selon la cible.
- La politique de communication (*promotion*) s'adapte avec un format publicitaire personnalisé selon l'étape où se situe le consommateur dans le parcours d'achat. L'usage de la géolocalisation, le *retargeting*, le catalogue sur mesure, etc. sont autant de procédés qui s'appuient sur la donnée pour améliorer la communication.
- La politique de prix (*price*) est impactée par l'automatisation ; le prix varie selon le type de consommateur, la demande, la saisonnalité, le parcours d'achat, la météo, etc.
- La politique de distribution (*place*) se transforme doublement, en *peer-to-peer*, qui relève de l'activation communautaire (Philip Kotler), et avec l'omnicanalité : les informations sur le client sont partagées pour s'adapter à chaque étape du processus d'achat.

L'usage du data marketing pour une organisation est un avantage indiscutable, mais il soulève de nombreuses questions éthiques et juridiques concernant le traitement des données personnelles du consommateur.

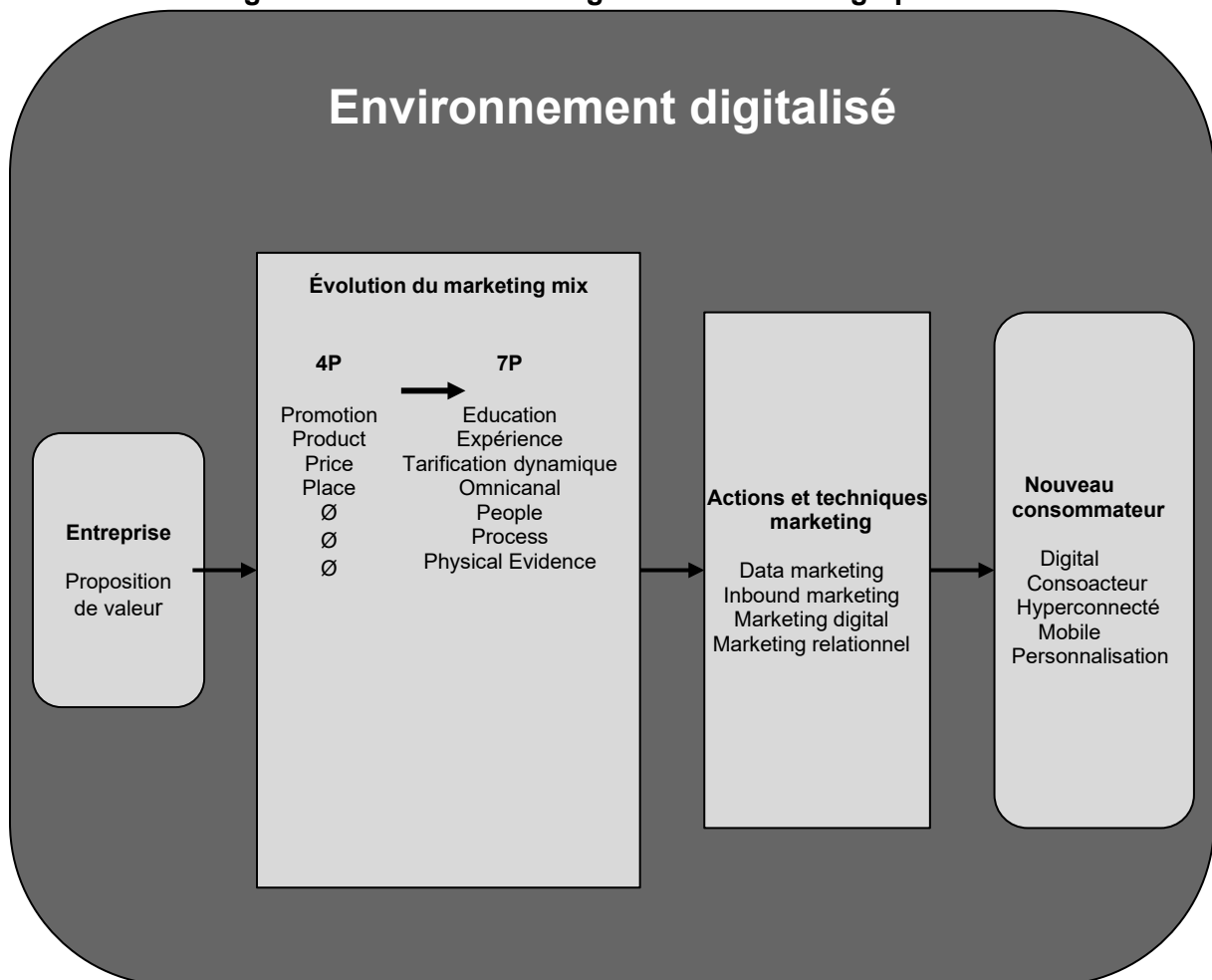
Encadrement de la donnée : le RGPD

Cette puissance de feu offerte aux organisations a connu des dérives à l'instar de la médiatique affaire Cambridge Analytica en 2018. Pour protéger les individus, l'Union européenne a légiféré en faveur d'un encadrement de la donnée avec l'adoption du règlement n° 2016/679, applicable le 25 mai 2018, dit Règlement général sur la protection des données (RGPD), qui responsabilise les acteurs économiques collectant et traitant les données des individus et ainsi mettre fin à des techniques de data marketing non compatibles avec le respect des données personnelles.

Synthèse

Le digital est l'élément déclencheur du changement sociétal vécu par les consommateurs et organisations depuis un peu plus d'une décennie. Le big data, les réseaux sociaux, l'e-commerce, la connexion permanente, etc., ont modifié les rapports de force entre les deux parties (entreprise vs prospect/client). Pour répondre à ces mutations, les organisations ont dû repenser leur marketing stratégique en ayant une démarche *customer centric* : le marketing opérationnel a évolué à 7P, les actions et techniques marketing se sont enrichies pour répondre aux exigences d'un consommateur nouveau dans un environnement digitalisé.

Figure 9 Environnement digitalisé et marketing opérationnel



Applications

QCM : sélectionner la proposition pertinente	Vrai	Faux
1 - Internet est un canal de communication média.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 - La démarche de l'inbound marketing comprend 5 étapes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - Le marketing de solution est centré sur les caractéristiques du produit/service.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 - La proposition de valeur est la promesse d'une organisation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - Les 4P du marketing mix font référence au marketing stratégique.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 - L'e-réputation n'est pas dissociée de la réputation dite « classique ».	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 - Les 4V du big data sont : Volume, Velocity, Variety et Veracity.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 - La prospection est moins onéreuse que la fidélisation client.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 - L'expérience client est l'ensemble des sentiments et émotions d'un client émanant de ses interactions avec une marque.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 - Le marketing relationnel est centré sur le produit et il est court termiste.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Corrigé

- 1 - Vrai. Il permet une communication de masse à l'instar de la télévision et la radio.
- 2 - Faux. La démarche compte 4 étapes soit attirer, convertir, engager et fidéliser.
- 3 - Faux. Le marketing de solution est axé sur une solution personnalisée aux besoins et exigences d'un unique client.
- 4 - Vrai. C'est la promesse de valeur émise par l'entreprise envers les prospects et clients, à travers un produit, un service ou une expérience.
- 5 - Faux. Ils relèvent du marketing opérationnel.
- 6 - Vrai. C'est une strate complémentaire qui s'imbrique dans la réputation globale d'un tiers.
- 7 - Vrai. Le concept des 4V (IBM) repose sur le volume (Volume), la vitesse (Velocity), la variété (Variety) et la valeur (Veracity).
- 8 - Faux. Conquérir un nouveau client revient cinq à sept fois plus cher que d'en fidéliser un.
- 9 - Vrai. C'est la somme des sentiments et émotions ressentis par le client lors de ses interactions avec la marque qui se sont produits au cours de son parcours d'achat.
- 10 - Faux. Le marketing relationnel est long termiste et centré sur le client.