

Le manuel de survie du directeur marketing à l'heure de la récession

Chapitre 1, 2 et 3

Dernière mise à jour : 8 Décembre 2008

Pour être tenu au courant des mises à jour, inscrivez-vous sur le blog
www.nepasubir.fullsix.com



Par le
Groupe FullSIX

Le manuel de survie du directeur marketing à l'heure de la récession

Sommaire

Introduction : la première crise de l'Ere Digitale	p. 5
1 Lucidité stratégique et pragmatisme réactif	p. 7
1.1 La crise du milieu et la fin du CSP	p. 7
1.2 Parler vrai pour affronter la crise de confiance	p. 8
1.3 Ne pas (seulement) couper les dépenses, mais mieux investir	p. 9
2 Les dix règles d'or	p. 11
2.1 Ne pas paniquer et couper au prorata. Couper uniquement ce qui n'est pas mesurable	p. 11
2.2 Définir des KPIs clairs et mesurables liés au retour sur investissement	p. 11
2.3 Construire la confiance par la clarté et la transparence	p. 12
2.4 S'échapper du milieu	p. 13
2.5 Commencer par identifier et actionner les leviers marketing à coût nul	p. 13
2.6 Exposer et expliquer le rapport qualité prix de ses marques et produits	p. 14
2.7 Se concentrer sur ce qui est à portée de main	p. 15
2.8 Profiter des investissements de vos concurrents	p. 16
2.9 Construire et exploiter votre réseau d'ambassadeurs	p. 16
2.10 Mesurer, Optimiser, Mesurer, Optimiser	p. 17

Le manuel de survie du directeur marketing à l'heure de la récession

3	Les actions tactiques à mettre en œuvre	p. 19
3.1	Les leviers de la transparence et de la confiance	P. 19

Le manuel de survie du directeur marketing à l'heure de la récession

A paraître

- 3 Les actions tactiques à mettre en œuvre
 - 3.2 Mettre en avant le rapport qualité prix (Value For Money)
 - 3.3 Enrichir et exploiter les leviers à moindre coût
 - 3.4 La stratégie des bassins pour booster les ventes
 - 3.5 Optimiser la fidélité et les revenus sur clients existants
 - 3.6 Cibler les consommateurs à haute valeur
 - 3.7 Accélérer les décisions d'achat
 - 3.8 Développer une offre low cost éthique

- 4 Un pilotage « ROI centric » des moyens

Introduction

La première crise de l'Ere Digitale

On ne compte plus les avis de gros temps pour l'économie. La crise financière contamine le monde réel, et la récession est là. Consommation et croissance en berne, annonceurs pessimistes, médias alarmistes, agences perplexes.

En tentant de prendre un peu de recul, cette crise est très différente des autres dans la mesure où c'est la première crise que les Directeurs Marketing et Communication vont devoir affronter après la Révolution Digitale. En effet, ces dernières années ont vu le monde du marketing et de la communication changer profondément sous la pression des nouveaux médias. Pas uniquement parce que l'Internet s'est imposé comme un acteur incontournable des dispositifs de communication et de marketing, mais aussi et surtout parce que le digital a profondément changé les consommateurs et a démontré qu'il était possible de faire un marketing à la fois intelligent, créatif, mesurable et agile.

La mesure de performance et le changement dynamique de campagnes et de dispositifs en fonction des résultats par clusters et ou individus sont le nouveau benchmark de qualité du marketing. L'achat ou la rémunération à la performance en fonction de KPI mesurables est une drogue pour les annonceurs qui l'ont essayée, et qui ne comprennent pas pourquoi ce modèle ne serait pas exportable à l'ensemble de leurs actions.

Cette nouvelle ère de la mesurabilité et de la performance redonne au marketing une crédibilité en termes de rationalité d'investissement, rationalité dont les Directeurs Marketing auront fortement besoin quand leurs CFO vont passer les voir pour comprendre ce que l'on peut couper. Mais la seule réponse qui tienne c'est qu'il n'en faut pas couper les moteurs, mais alimenter en priorité ceux qui influencent réellement et concrètement le compte de résultat de l'entreprise. Cette démarche est possible bien sur Online, mais aujourd'hui aussi sur l'ensemble des canaux et points de contacts.

Nous vivons à une époque où les industriels savent construire et assembler à la demande, où le « juste à temps » s'est répandu de la grande distribution à l'usine. Alors que les moyens sont là et que l'efficacité est prouvée, pour quelle raison l'industrie du marketing ne serait pas capable d'une réactivité au moins égale ?

On sait aujourd'hui parfaitement modéliser avec une grande fiabilité le rapport entre dépenses par canal et acquisition client, entre audience d'un site et ventes en magasin... Cette crise est aussi l'occasion de faire bouger l'industrie. Les anglosaxons disent souvent que « Necessity is the mother of invention ». La nécessité est là, mais il n'y a rien à inventer de nouveau, il suffit de réellement mettre en oeuvre les moyens et outils qui existent pour engendrer aujourd'hui un marketing prédictif, pilotable et gérable en termes de performance. Le Digital a changé la donne en termes de mesurabilité et de réactivité, le contexte économique fera en sorte que ceux qui savent le mettre en oeuvre à grande échelle aussi bien Online que de façon intégrée seront capables de piloter et d'optimiser leurs investissements et leurs résultats avec lucidité.

Une autre expression intéressante anglo-saxonne est « If you can't measure it, you can't manage it ». Traduite au marketing et à la communication en période de crise, elle signifie simplement que ce qui n'est pas mesurable ne sera pas.

Dans ce manuel pour le marketing en temps de crise, le Groupe FullSIX tente de dresser un panorama des enjeux stratégiques, créatifs et tactiques à intégrer pour affronter le gros temps qui arrive. Bien sûr, derrière chacune de ces analyses existent des méthodologies et des approches concrètes et éprouvées pour les mettre en oeuvre avec pragmatisme et performance.

Les périodes de récession font bouger les lignes et créent de nouveaux leaders. Notre conviction est donc que quelle que soit l'ampleur de la crise qui s'annonce, elle sera l'occasion pour de nombreux annonceurs d'accélérer leur adoption des stratégies alternatives de marketing et de communication. Le marché va connaître sa première crise de l'Ere Digitale, et ceux qui sauront avec lucidité prendre en compte ses nouvelles règles et ses nouvelles opportunités auront plus de chances d'en sortir vainqueurs.

Chapitre 1

Lucidité stratégique et pragmatisme de l'Ere Digitale

1.1 La crise du milieu et la fin du CSP¹

Un des effets reconnus de la Révolution Digitale est une fragmentation forte des comportements consommateurs. Avec un accès libre à l'information, la multiplication des offres et des canaux de distribution et la capacité à comparer les prix, les consommateurs sont devenus experts dans la gestion de leurs priorités en termes de dépenses.

Ainsi, un même consommateur sera dans les « big spenders » dans certaines catégories tout en profitant d'offres dites « Low Cost » dans d'autres. Prendre un vol à bas prix pour un week-end dans un 6 Etoiles Luxe ou garer sa BMW sur le parking de Gigastore sont des comportements consommateurs aujourd'hui communs. Cette gestion individuelle du pouvoir d'achat engendre une polarisation des marchés, avec comme conséquence une position très inconfortable pour le milieu de gamme. Dès 2005, Mc Kinsey analysait le phénomène (sans pour autant le relier au Digital) dans son étude « The Vanishing Middle Market ».

Alors que le pouvoir d'achat des consommateurs est sous pression et que se profile une récession élargie, ce phénomène ne va que s'amplifier. La difficulté pour les Directeurs Marketing est le côté insaisissable du phénomène si l'on n'utilise que les outils et concepts « traditionnels » du marketing. En effet, cette fragmentation des comportements signifie en fait la mort du CSP tel qu'il a existé jusqu'à aujourd'hui. Le fait qu'un même consommateur puisse être considéré CSP+ pour certaines catégories et CSP- pour d'autres produits et services signifie de facto l'obsolescence du CSP comme outil de travail pertinent. C'est donc une approche plus fine, par catégorie et par cluster consommateur qui doit prendre le relais, avec comme objectif la compréhension du potentiel business par consommateur par catégorie, et non par consommateur toutes catégories confondues.

Cette crise du milieu pose des questions stratégiques pour l'ensemble des marques qui se sont positionnées historiquement sur le « meilleur rapport qualité/prix », sans pour autant être ni dans la fourchette haute et aspirationnelle, ni dans la position du meilleur prix. Les réponses sont ici encore dans une approche plus fine du

¹ Catégories Socio Professionnelles

consommateur, et pas nécessairement dans une refonte de l'offre et du prix dans son intégralité. Il s'agit plus de mieux cibler et de présenter la bonne offre à la bonne cible. Pour certains consommateurs, l'offre de milieu de gamme pourra ressembler fortement au bas prix alors que pour d'autres elle sera plutôt haut de gamme. L'enjeu principal porte donc sur la capacité à sortir du message moyen délivré en masse à des CSP moyens. Et c'est dans cette perspective que le Digital peut jouer un rôle déterminant, dans sa capacité unique à apporter le bon message au bon moment aux bons consommateurs. C'est le facteur nouveau de la récession qui s'annonce : les annonceurs ont dans l'exploitation massive et déterminée du Digital une solution efficace alternative à couper leurs investissements en croisant les doigts.

La crise qui se présente devant nous est une crise de confiance qui touche l'ensemble des catégories de consommateurs. Cette crise va nécessairement impliquer une plus forte attention des consommateurs à leurs dépenses, et donc renforcer encore la polarisation des comportements. La survie (voire la croissance) des budgets marketing en temps de crise dépend exclusivement de l'efficacité de l'Euro investi. Et chaque Euro mis dans le marché du milieu sur base de CSP traditionnels sera sans aucun doute gaspillé.

1.2 « Parler Vrai » pour affronter la crise de confiance

La crise économique actuelle est avant tout une crise de confiance. Le public comprend qu'on lui a fait croire des choses qui n'étaient pas vraies, et que des modèles opaques et un peu virtuels leur créent des dommages économiques concrets, bien loin du rêve qu'on leur a promis (s'enrichir, être propriétaires...). L'espoir de hausse du pouvoir d'achat est venu se dissoudre dans les errements du pouvoir de l'argent. Des élites se sont enrichies en menant leurs entreprises, employés et clients à la ruine. Du coup, pourquoi les gens feraient-ils encore confiance à ces institutions qui, en plus, ne se font même pas confiance entre elles ?

Cette attitude, justifiée ou non, est la nouvelle réalité des consommateurs. La méfiance remplace la confiance, et la complexité que je ne comprends pas devient un risque.

Or, cette crise de confiance, ajoutée à la baisse du pouvoir d'achat, devient un enjeu central pour les grandes marques qui justifient leur existence et leur supplément de prix par la confiance et le rêve qu'elles inspirent. Le scepticisme par rapport au discours publicitaire, perceptible avant la crise dans les nouvelles générations de consommateurs, va s'accélérer et s'étendre.

La méfiance envers le discours des marques s'accompagne en parallèle d'un accès plus facile aux opinions des autres consommateurs, considérées comme très crédibles. Dans de nombreux marchés, internet est devenu l'outil principal de la prise d'information et de décision avant achat d'une majorité de consommateurs. Ils

collectent, comparent et recourent les informations de différentes sources, dont celles provenant des autres consommateurs. Les premières études montrent que la crise va encore accélérer ce phénomène.

Pour les marques, les implications concrètes sont d'abord de créer des produits qui ont une valeur ajoutée évidente, pas des innovations anecdotiques emballées avec du blabla. Ensuite, de changer la façon dont elles communiquent et interagissent avec les consommateurs. Pour cela, la condition nécessaire est de parler vrai, de revenir à des messages plus simples, de renoncer aux slogans aussi pompeux que creux. Il faut aussi fournir une information plus complète, factuelle et transparente : les études montrent que le site web d'une marque est plus crédible qu'un 30 secondes et rivalise favorablement avec les opinions exprimées par les autres consommateurs. Enfin, les actes doivent être mis en conformité avec les discours et les valeurs proclamées.

Les marques doivent donc construire des plateformes de parler vrai, qui intègrent l'ensemble des sources d'information auquel le consommateur a accès et se fie, en privilégiant les espaces de dialogue et d'interaction directe. Elles doivent aussi convaincre en priorité les consommateurs influents dans leur marché et leur donner les moyens pour que ceux-ci, avec leurs mots, leur simplicité et leur sincérité, influencent leur réseau de contacts réels ou virtuels. C'est le seul moyen de redonner cohérence, pertinence et crédibilité à ce qu'un consommateur verra et entendra à propos d'une marque.

Les marques qui sortiront conquérantes de cette crise seront celles qui sauront garder ou regagner la confiance du consommateur. Plus que des « Lovemarks » chères aux publicitaires dépassés, la plupart d'entre elles doivent être simplement des « Truemarks », authentiques et transparentes.

1.3 Ne pas couper les dépenses mais mieux investir

La crise dans laquelle nous entrons est radicalement différente pour les Directeurs Marketing et Communication, non seulement par son origine et par l'impact qu'elle a sur le comportement des consommateurs, mais aussi et surtout parce que nous faisons face à la première récession post Révolution Digitale.

En termes de marketing et de communication, la Révolution Digitale n'est pas uniquement liée à l'apparition du Web et d'autres canaux numériques et interactifs, mais à un profond changement dans la façon dont les consommateurs fonctionnent et dans la façon dont les marques peuvent agir.

Les consommateurs ont plus de choix, plus de médias, plus de sources d'informations, plus de transparence, plus de facilité dans la gestion de leurs choix, et en conséquence utilisent cette nouvelle liberté pour gérer leur budget et leurs

achats. Cette nouvelle liberté apporte une forte fragmentation des comportements consommateurs.

Les annonceurs ont une nouvelle capacité à mesurer la performance, à construire des dispositifs agiles et flexibles qui évoluent en fonction de résultats mesurés par cycles courts. Cette nouvelle capacité de pilotage est née et est reine dans les médias numériques mais est aujourd'hui en voie d'application sur la quasi totalité des moyens à disposition des annonceurs.

Ces nouveaux comportements consommateurs et ces nouveaux moyens à disposition des annonceurs créent une situation inédite pour les stratégies marketing dans une économie de récession.

Dans l'ancien monde, les premiers budgets à être coupés étaient ceux de la publicité, le Directeur Marketing ayant du mal à quantifier l'impact de leur suppression au CFO. Dans le contexte actuel, les Directeurs Marketing et Communication ayant intégré l'innovation sont en position de force pour justifier de l'utilité fondamentale de leurs budgets surtout en phase de récession. Les périodes de crises sont comme les montées dans les courses cyclistes, c'est dur, mais c'est en haut des cols que se forment les vainqueurs. Et la capacité à piloter ses investissements en fonction d'une performance mesurée est la meilleure assurance de gagner dans un marché instable, face à des consommateurs exigeants et méfiants dont les comportements sont fragmentés.

En d'autres termes, la Révolution Digitale apporte les solutions pour survivre et se développer en temps de crise. Bien sûr, en 2008 le Web est au premier rang des solutions efficaces et immédiatement rentables pour informer, rassurer, séduire, convaincre et fidéliser les consommateurs. Alors que les consommateurs se tourneront massivement vers le Web pour comparer, analyser et savoir ce que pensent d'autres consommateurs, l'exploitation complète et massive de l'Internet dans les plans de communication sera un élément incontournable de succès pour sortir au mieux de cette crise.

Mais cette crise est aussi l'occasion pour les annonceurs d'imposer l'élargissement de l'approche digitale à l'ensemble des actions de communication, quel que soit le canal ou le point de contact. La mise en place de KPI clairs et la mesure à cycle court de l'impact de l'ensemble des actions ne sont pas une utopie ou une volonté à moyen terme, c'est une exigence indispensable et atteignable aujourd'hui pour affronter la récession.

Les temps qui s'annoncent seront difficiles pour tous, mais ceux qui affronteront la crise avec des outils éprouvés pour gérer le ROI de leur marketing auront bien d'autres options que celle de couper leur budget et d'attendre des temps meilleurs. Ce qui change la donne dans cette crise, c'est le Digital.

Chapitre 2

Les 10 règles d'or du Marketing en période de récession

2.1 Ne pas paniquer et couper au prorata. Couper uniquement ce qui n'est pas mesurable

L'enjeu n'est pas de débattre sans fin quel canal ou quelle action est structurellement plus efficace. La vérité est que l'efficacité est la résultante d'un mix entre créativité, choix des canaux et ciblage par segment. La première chose à entreprendre est d'identifier quelles actions sont réellement mesurables en fonction de quels KPI (Key Performance Indicators, ou Indices Utiles de Performance). Le raisonnement à suivre est que sans mesure, aucune gestion n'est possible. Et les investissements que vous ne pouvez gérer et optimiser dans une période difficile telle que celle-ci, ne sont plus viables. A l'inverse, si vous pouvez gérer votre marketing, vous pouvez ajuster précisément la créativité, les canaux et le ciblage pour augmenter le retour sur investissement (ROI). Lorsque cette démarche est implémentée, la performance augmente jusqu'à 40% sur une courte période (voir règle n°10). Nous sommes aujourd'hui dans une ère où la mesurabilité et l'agilité permettent une amélioration continue de la connaissance et de la performance. Et cette crise rend indispensable la mise en place de cette nouvelle opportunité.

2.2 Définir des KPIs clairs et mesurables liés au retour sur investissement

Définir des KPIs marketing n'est pas toujours chose aisée. De bons KPI ne devraient pas excéder 5 à 10 maximum (ce qui est le sens de Key), et devraient être liés au ROI (ce qui est le sens de Performance Indicator). Définir peu de KPIs orientés ROI implique d'avoir une vision stratégique claire de la contribution du marketing aux ventes et au résultat. Par exemple, la Notoriété (% de la cible qui connaît la marque) est clairement mesurable mais n'a aucun lien direct avec les ventes ou les

coûts, et donc avec le ROI. La Relation (% de la cible qui est en relation avec la marque) est également mesurable et a un impact direct sur les ventes et les coûts. En effet, pour une marque donnée, les consommateurs qui sont en Relation sont moins chers à adresser (25 à 30% de moins) et achètent plus (de 20 à 25%). On peut donc en conclure que la Relation est un KPI qui est lié au ROI. (Pour plus d'information sur l'élaboration des KPI merci de se référer au Engagement Index & ISARA presentation). Mettre en place l'éventail de KPI approprié et construire les outils de tracking les plus efficaces pour les mesurer dans toutes les actions, est le sésame d'un marketing mesurable et pilotable, et d'ainsi gérer stratégiquement vos budgets et vos efforts. Ceci était devenu réalisable ces dernières années pour tous les champs du marketing et de la communication, mais est maintenant devenu un impératif crucial de cette crise.

2.3 Construire la confiance par la clarté et la transparence

Début 2008, nous apprenions que 61% des consommateurs européens pensaient que les annonceurs ne les traitaient pas avec respect, et que 69% étaient prêts à payer pour un service qui leur permettrait d'échapper à la publicité. En octobre 2008, une étude menée par OTO Research pendant la crise financière montre que 83% des consommateurs ne font plus confiance aux marques qu'elles utilisent, et que plus de 50% pensent que le prix n'est pas justifié sur les produits de première nécessité (66% pour la nourriture...). Mais il existe heureusement des solutions pour que les marques restaurent la confiance pendant la récession. Au-delà de se reconcentrer sur une publicité simple, ancrée dans la réalité, créative mais compréhensible (s'éloigner du juste rigolo, impactant et sur-prometteur), les consommateurs vont vouloir avoir des informations précises et claires sur la marque, comprendre quelle est l'offre exacte et quel est le rapport qualité prix de ces produits et services. Pour réussir cela, dans la plupart des cas les solutions sont Online (mais pas uniquement, si vous en référez au cas Simpleo en règle 6) : des sites internet clairs, compréhensibles, favorisant le dialogue, des plates-formes eCRM qui adressent les besoins et les préoccupations réelles des consommateurs.

Un enjeu critique et souvent sous estimé est ce que disent et écrivent les consommateurs à propos des marques. 54% des consommateurs disent que leur première source d'information quand ils doivent choisir une marque est l'UGC (User Generated Content, soit Contenu Généré par le Consommateur) à propos de leur expérience des produits et de la marque. Même pour le mythique i-phone, un site tel que www.pleasefixtheiphone.com développé par et pour les accros du i-phone, propose aux utilisateurs de lister les défauts du produit et supplie Steve (Jobs) d'y remédier. Plus de 315 000 votes en moins d'une semaine... Dans un cadre de stratégie de clarté et de transparence en période de récession, les marques ne peuvent plus uniquement gérer les basiques, mais doivent aussi apprendre à gérer le bouche à oreille et l'opinion en ligne.

2.4 S'échapper du milieu

L'étude OTO Research sur les réactions des consommateurs en période de récession montre que 80% des consommateurs vont changer leurs habitudes de dépenses. 89% d'entre eux vont systématiquement vérifier online quels sont les meilleurs produits, où les trouver et quel est leur rapport qualité prix. Ces proportions élevées indiquent des changements radicaux. Mais à mieux y regarder, les consommateurs vont couper dans leurs dépenses de façon plus avertie. Ils vont continuer de dépenser dans certaines catégories alors qu'ils arrêteront dans d'autres. Ils accepteront une qualité moindre pour un meilleur prix sur certaines catégories mais pas sur d'autres. 84% des consommateurs réduiront drastiquement leurs dépenses uniquement sur moins de deux catégories (sur 8 analysées).

Ils préféreront réduire significativement sur une ou deux catégories, diminuer le prix et la qualité sur d'autres dans le but de maintenir voire augmenter leurs dépenses sur une ou deux catégories « protégées ». Le comportement par catégorie dépendra largement de chaque consommateur, mais la plupart d'entre eux polariseront leur choix. Ainsi, l'enjeu clé pour les marques est de s'échapper du marché du milieu, du ventre mou. Il leur faudra choisir entre cibler les consommateurs à fort pouvoir d'achat en leur offrant des produits premium, ou cibler les optimiseurs et chasseurs de bonnes affaires en leur proposant des offres low cost. Il n'y aura point de salut pour les offres moyennes et la qualité moyenne, car le consommateur aura tout le loisir de comparer sur internet. Comment encore convaincre un consommateur qu'une berline à 15 000€ a un « bénéfice émotionnel » supérieur à une Dacia à 7 000€ au regard de ce que tout un chacun pourrait faire avec les 8 000€ de différence ?

S'échapper du milieu signifie concentrer les budgets sur le haut et le bas de gamme, mais également sur l'intelligence consommateur en délivrant la bonne offre et le bon message au bon consommateur, au bon moment. Cette approche peut généralement faire une différence de 30% sur chaque euro investi.

2.5 Commencer par identifier et actionner les leviers marketing à coût nul

La plupart des marques ont un très grand nombre d'actifs à coût nul qu'elles n'exploitent pas totalement. Des exemples évidents sont : la marque, le site web, les base données clients, leurs réseaux physiques, le packaging... Ce qui est en revanche moins évident, c'est comment tirer le maximum de ces actifs. La plupart des sites internet ont encore un taux de rebond supérieur à 50%... ce qui signifie que plus de 50% des visiteurs quittent le site sans avoir vu autre chose que la page d'accueil. Considérant que selon les standards du marché, un visiteur « grande consommation » coûte environ 1€, on imagine aisément l'impact sur le ROI d'un

travail sur ce taux de rebond. Un autre atout souvent mal géré est les données d'audience Web. Un directeur marketing pourrait apprendre énormément sur sa marque et ses produits en analysant les informations comportementales que les consommateurs laissent sur les sites et qui sont souvent étonnantes et prédictives. Dans la plupart des cas, on peut prédire le succès d'un produit en se contentant de considérer ses audiences Online. En nous penchant sur les audiences Online et les ventes d'un de nos clients, nous avons découvert qu'un produit en particulier avait de meilleurs résultats que les autres, cela nous a permis de réorienter le budget d'investissement pour ce produit sur tous les canaux. Ainsi, nous avons réussi à tripler l'efficacité de toute la campagne de lancement.

Un exemple d'actif à coût nul moins évident est la Marque. La plupart des consommateurs utilisent le nom des marques pour leurs recherches en ligne. Trop de marques n'en sont pas conscientes et ne s'assurent pas que les consommateurs puissent les trouver facilement et ainsi accéder à leur site internet. Aujourd'hui, plus de 8 marques sur 10 ont un référencement largement optimisable...

D'autres atouts à coût nul habituellement négligés sont les ambassadeurs de la marque ainsi que les employés de l'entreprise. Ils ont non seulement un rôle crucial à jouer pour répandre des commentaires positifs sur internet mais également en recrutant directement des clients ou d'autres ambassadeurs (voir règle n°9). L'exploitation optimale des actifs à zéro coût peut représenter jusqu'à 25% de ROI additionnel sur des campagnes intégrées. De quoi réfléchir, en période de crise...

2.6 Exposer et expliquer le rapport qualité prix de ses marques et produits

Quand les temps sont durs et que les consommateurs ont l'impression que les produits sont trop chers (voir l'étude OTO sur la perception des prix en période de récession), le rôle de la marque est de justifier le rapport qualité prix. La plupart du temps, les marketeurs connaissent si bien leur produit qu'ils trouvent ennuyeux les détails des bénéfices produits/services, tangibles ou intangibles. Mais aujourd'hui ces détails sont devenus clés pour les consommateurs. Il y a un enjeu culturel à ce sujet. Pendant des années, le marketing se focalisait sur LE meilleur bénéfice client, principalement parce que les canaux utilisés imposaient d'avoir un seul et unique message clair. Aujourd'hui, grâce à l'usage intégré du Online et Offline il est possible d'avoir UNE seule promesse mais également l'exhaustivité de chacun des bénéfices client. Prenons par exemple la campagne Simpleo (Debitel / SFR). Le cœur de la promesse client est une communication mobile moins chère grâce à la simplicité : avec cet appareil, vous ne pouvez pas avoir d'e-mails, de musique, de vidéos, de services web, mais simplement des appels téléphoniques et des sms. C'est pourquoi le coût est optimisé mais c'est également grâce à cela que les consommateurs comprennent le réel rapport qualité prix : appels téléphoniques et sms de grande qualité à bas prix, et la garantie de ne payer que ce dont ils ont réellement besoin.

Derrière cette promesse, il y a un site internet qui détaille de façon exhaustive ce que les consommateurs peuvent réellement obtenir. Ainsi, Simpleo a un ratio de conversion très largement supérieur à ses concurrents sur le marché.

2.7 Se concentrer sur ce qui est à portée de main

La tâche la plus ardue du marketing n'est pas de convaincre un consommateur de choisir une marque mais de le persuader qu'il a effectivement besoin d'acheter. Les consommateurs ressentant la récession (l'étude OTO Research d'octobre 2008 montre que 53% des consommateurs envisagent de repousser au moins un achat significatif), le challenge est maintenant devenu de les convaincre qu'ils doivent dépenser maintenant. Dans l'industrie automobile, il coûte 6 fois plus cher de convaincre un consommateur d'acheter une nouvelle voiture que de le convaincre d'acheter telle marque ou tel modèle.

Mais là encore, le monde a changé. Il existe aujourd'hui des moyens efficaces d'identifier, cibler et convaincre des consommateurs qui ont déjà décidé d'acheter dans certaines catégories et qui sont en phase de choix actif. Evidemment, fort des 90% des consommateurs qui feront leur choix en comparant Online (étude OTO d'octobre 2008), la tactique reine est le search marketing. On sait par exemple qu'un consommateur cherchant une assurance choisira de trois à quatre acteurs et comparera leurs offres. L'enjeu est donc d'optimiser la recherche naturelle et les stratégies de mots clés pour être dans cette liste. Chaque fois qu'un acteur lancera une campagne télé cela génèrera des recherches pour deux ou trois de ses concurrents.

Une autre démarche fondamentale est de s'employer à collecter des informations comportementales pour identifier s'ils ont déjà pris une décision et s'assurer qu'ils ont reçu une offre adaptée directement de votre marque avant même qu'ils commencent à comparer.

Une troisième voie est de s'associer en partenariat avec les media ou les distributeurs vers qui les clients « à portée de main » (qui ont déjà décidé de dépenser) se tourneront, pour qu'ils soient exposés à vos offres (spéciales) lors de leur processus de prise de décision.

Pour chaque catégorie ou marque en particulier, il y a une nouvelle façon d'appréhender le marché par une segmentation innovante des consommateurs qui les suit d'aussi loin qu'ils soient de la décision d'achat. Parce qu'aujourd'hui, il y a de nombreuses façons de concentrer vos budgets marketing sur ces segments de clients, laissant à la concurrence le soin de faire le travail ingrat, à savoir convaincre les autres de dépenser. Concentrer vos efforts sur ce qui est à portée de main peut réduire vos coûts d'acquisition de 50%.

2.8 Profiter des investissements de vos concurrents

Pour un leader de l'équipement domestique, FullSIX et 6 A:M gèrent l'audience Online pour booster les ventes, aussi bien Online qu'Offline.

Il y a quelques semaines, notre équipe Search Optimization a remarqué un pic significatif et inhabituel pour une catégorie spécifique de produits. Nous avons alors réalisé qu'un concurrent était en pleine campagne TV, dépensant un nombre conséquent de GRP promouvant sa propre gamme. Les consommateurs allaient Online pour rechercher ces produits, mais en profitaient également pour comparer avec les autres marques, parmi lesquelles celle de notre client. Nous avons alors immédiatement ajusté sa stratégie de Search, et une fois la campagne terminée, son audience a connu une augmentation supérieure de 35% (en chiffres absolus) à celle du concurrent. Notre client a bénéficié de 60% de l'audience générée, alors que le concurrent supportait 100% du coût des GRP...

Ce sont les nouvelles règles du jeu. Si vous êtes concentrés et réactifs, vous pouvez tirer parti des investissements de vos concurrents pour générer du trafic vers vos magasins et vos produits.

Ceci n'est pas seulement vrai pour la recherche en ligne mais également pour la génération de trafic In Store, les campagnes média Online, les e-mailings... La clé est de contrôler les activités des concurrents et d'identifier les campagnes qui sont si « traditionnelles » qu'elles incitent les consommateurs à rechercher une catégorie de produits et non pas l'annonceur payeur. Avec la récession, les consommateurs vont chercher et comparer (89% disent vouloir se tourner vers le web pour trouver les meilleures offres, cf. l'étude OTO Research d'octobre 2008) et par conséquent, ces approches vont devenir de plus en plus déterminantes. Mais cela signifie également qu'en dehors de profiter des investissements de vos concurrents, vous devez vous assurer que vos concurrents ne profitent pas des vôtres...

2.9 Construire et exploiter votre réseau d'ambassadeurs

Le plus grand actif à zéro coût est constitué des Ambassadeurs d'une marque. Les Ambassadeurs sont définis comme des clients en relation avec la marque, mais qui ont également à cœur de promouvoir et de défendre cette marque. Dans l'étude OTO Research "Engagement Index and ISARA" de septembre 2008, il a été établi que ces ambassadeurs peuvent représenter jusqu'à 20% de la cible totale (Carrefour, SNCF et Danone étant les meilleurs performeurs en France). La plupart des marques n'ont jamais pensé à s'appuyer sur ces ambassadeurs et à les mobiliser dans leurs programmes marketing.

Combien pourriez-vous économiser de GRP grâce à ces 20% de vos clients promouvant votre marque ? Avec la récession, cette question devient un enjeu majeur. Ainsi, certaines marques sont finalement en train d'organiser la gestion de leurs ambassadeurs : de l'identification à leur recrutement, puis de leur engagement, leur donnant les outils et les motivations (la plupart du temps émotionnelles et parfois rationnelles) d'agir en faveur de la marque. Bien entendu, ces ambassadeurs ne sont pas des employés, on ne peut en attendre qu'ils exécutent aveuglement les consignes de la marque. Mais intelligemment stimulés, ils sont bien plus convaincants et bien plus efficaces que la plupart des autres composants d'une campagne. Les actions peuvent aller des programmes de stimulation du recrutement de « membre à membre » à « l'alimentation de campagnes virales » ou à « définir la meilleure offre du moment » jusqu'à « réagir à un buzz négatif »... Mais avant d'envisager de bénéficier de la valeur de vos ambassadeurs, la première priorité est de concevoir et construire un programme de relation pour créer de l'engagement avec eux. Le coût est bas et le potentiel est énorme. Imaginez que seulement la moitié des Ambassadeurs ne recrute ne serait ce qu'un seul consommateur...

2.10 Mesurer, Optimiser, Mesurer, Optimiser...

Au cours de cette récession, les choses évoluent extrêmement vite. Un jour les média sont enthousiastes, le lendemain, déprimés. Cette volatilité est évidemment mauvaise pour l'économie et pour la confiance des consommateurs, mais elle crée aussi de nouveaux comportements qui vont s'installer dans la durée : moins de confiance dans les marques, la perception de toujours payer trop pour le bénéfice retiré... Si vous ajoutez le nombre d'offres et de promotions que vos concurrents peuvent lancer chaque jour, la réactivité devient l'enjeu principal pour les Directions Marketing. Toute campagne devrait être optimisée, managée ou stoppée, mais pour réussir cela il faut pouvoir la mesurer de façon quotidienne.

Le Digital s'impose alors naturellement comme le canal le plus mesurable. Mais au-delà de cela, toutes les actions peuvent être mesurées extrêmement rapidement sur une base quotidienne en utilisant les nouvelles technologies. A titre d'exemple, un spot TV peut être mesuré par le nombre de recherches en ligne qu'il génère dans l'heure. Pour certains de nos clients nous avons remarqué que les KPIs s'amélioraient de taux allant jusqu'à 40% en fonction de la copie TV et du moment de sa diffusion. Toute campagne, Online ou Offline peut être mesurée de façon quotidienne, à partir du moment où des outils intelligents de tracking ont été pensés et mis en place avant le lancement.

La capacité de mesure mise en place laisse apparaître le réel bénéfice : l'optimisation. Certains canaux peuvent être optimisés rapidement alors que d'autres non. L'optimisation ne doit pas être faite sans un minimum de réflexion et d'analyse, au risque de sur réagir à des données non significatives. Avoir des données journalières ne signifie pas nécessairement que ces données sont

pertinentes aux vues de ce seul jour. Ce point doit être clarifié avant le lancement de la campagne, pas après...

Ceci dit, il est impensable de nos jours qu'une campagne soit lancée sans une batterie d'outils d'optimisation : un back up créatif (si la campagne ne performe pas ou s'étirole rapidement), différentes exécutions créatives pas canaux, un achat média par canal qui peut être stoppé ou augmenté sans pénalité, des outils de collecte de données pour suivre les résultats et enrichir des profils consommateurs...

Le côté fascinant de cette approche est qu'il transforme les campagnes en des organismes vivants qui évoluent et changent en fonction de leurs performances. Cela donne ainsi aux annonceurs la certitude qu'ils tireront le meilleur de leurs budgets, et la preuve formelle que ce qu'ils sont en train de réaliser fait une réelle différence...

(11) : Soyez agile, le marketing a changé... encore plus en ces temps de récession

Chapitre 3

Les actions tactiques à mettre en œuvre

3.1 Les leviers de la transparence et de la confiance

Dans un contexte de crise de confiance qui atteint les marques de plein fouet, et face à des consommateurs qui, grâce à internet, ont des moyens d'information et d'expression extrêmement puissants, il est nécessaire que les marques remettent en cause leur discours publicitaire, alignent leurs discours et leurs actes et se mettent à être privilégier l'authenticité, la transparence, le parler vrai. Théoriquement, ça paraît très clair mais concrètement, que faut-il faire ?

Le premier réflexe à avoir est de revoir les offres de la marque. Sont-elles toujours motivantes et adaptées aux nouveaux critères de décision des consommateurs ? De même, il faut revisiter les arguments publicitaires à la lumière du nouveau contexte. Les contenus des messages de la marque sont-ils toujours adaptés? Sont-ils vrais, simples, factuels ? Sonnent-ils « vrais » ou sentent-ils l'exagération publicitaire à plein nez ? Et leur ton ? Est-il encore approprié ? On trouve sur Youtube une vidéo intéressante qui fait un parallèle cruel entre les campagnes de pub de certaines banques et la réalité telle qu'elle apparaît aux infos télévisées (Marco – référence et liens).

Le second réflexe à avoir est de s'assurer que le site web de la marque est optimisé. D'une part, que les arguments utilisés sont vérifiés et crédibilisés par des faits sur le site internet de la marque. En effet, à l'ère digitale, le rôle de la publicité n'est plus tant de convaincre que d'attirer l'attention, de communiquer les bénéfices-clé et d'inciter à en savoir plus en allant sur le site web, l'outil principal d'approfondissement que la marque contrôle. D'autre part, qu'une analyse sémantique de ce que les consommateurs cherchent dans les moteurs soit faite pour comprendre et anticiper les questions qu'ils se posent quant au produit ou à la marque. La structure (landing pages...), le contenu et la sémantique structure du site doivent ensuite être analysés et éventuellement modifiés pour répondre parfaitement à ces besoins de cohérence, de crédibilité et de pertinence.

Enfin, le troisième réflexe est de comprendre que l'important n'est plus seulement ce que la marque dit d'elle-même sur internet mais ce que la première page de Google en dit car elle donne accès à l'univers d'influence auquel sont exposés les

consommateurs. Si une marque avance un argument mais que celui-ci est battu en brèche dans le lien suivant par une tierce partie (un autre consommateur...) dont la parole est plus crédible que celle de la marque, mieux vaut changer d'argument ou influencer l'univers d'influence. Il est donc nécessaire d'analyser ce qui ressort sur les 2 premières pages Google des 30 requêtes-clé sur une marque et de comparer les résultats avec le discours et l'argumentation de la marque. Si le discours s'en trouve renforcé, c'est très bien. S'il s'en trouve affaibli, c'est alors une bonne idée de combiner des techniques de génération d'UGC, de travail avec les e-influenceur et d'optimisation de moteurs de recherche pour encourager la création de contenus/témoignages/opinions réels plus positifs (pas de « fake », ça se remarque) et de les aider à être bien positionnés dans Google. C'est ce que l'on appelle le « search influence ».

Revue des offres, des arguments et des pubs ; analyse et optimisation du site web en terme de structure, contenu et sémantique; analyse et optimisation de la présence de contenus supportant le discours de la marque dans les moteurs de recherche : ce sont trois tâches essentielles, rapides et concrètes à mener pour « parler vrai » lors de la première crise de l'ère digitale. C'est ce que nous proposons de faire à nos clients.

Manuel de survie du directeur marketing à l'heure de la récession

Version Temporaire du 8/12/2008

Pour toutes informations: Clara Banti - banti@fullsix.com



www.fullsix.com