

Marketing: La durabilité comme gage de succès Otto Belz, perSens SA St-Gall

Les mesures de marketing se renforçant mutuellement au fil du temps ont plus de succès. Pourtant, à voir le comportement des personnes du milieu marketing, on pourrait croire que le monde s'arrête avec la prochaine période budgétaire. Dans la plupart des entreprises, chaque année est synonyme d'un nouveau début entraînant des nouvelles stratégies et campagnes, des nouveaux marchés et clients ainsi qu'une nouvelle agence et, parfois, même des nouveaux collaborateurs. Le présent article démontre les raisons de cette conception du marketing et comment lutter contre cette tendance.

Situation initiale: Durabilité et fébrilité

C'est pourtant simple et évident : Il faut se concentrer sur les mesures de marketing sur lesquelles on peut construire. Celles-ci doivent s'appuyer sur les investissements du passé tout en servant de base pour les mesures de l'avenir. Le but: les mesures doivent se renforcer mutuellement et les moyens investis porter des fruits. Telle est la définition du marketing durable: il se veut soigné et réfléchi, continuels dans son effet et économe dans la gestion des moyens investis.

La réalité est pourtant toute autre. Nous sommes prisonniers du temps. Atteignables partout et à n'importe quel moment, nous mettons tout en œuvre pour survivre à court terme. Dans un monde dans lequel les plus rapides mangent les plus lents, on estime toujours mieux de faire une chose à moitié, mais tout de suite que de perdre du temps à chercher la solution optimale. « Décide ici et maintenant », telle est la devise. « Tout ce qui vient après, n'a que peu d'importance, puisque c'est de la musique d'avenir. »

C'est ainsi que nous planifions le marketing de notre entreprise en nous limitant à un horizon de quelques mois et recommençons chaque période budgétaire à zéro. Sans scrupules, nous changeons nos campagnes de publicité, modifions les noms de nos produits et entreprises, développons de nouveaux concepts pour fidéliser nos clients, supprimons quelques prestations pour en lancer de nouvelles, réduisons les capacités pour les réintroduire péniblement la saison d'après. Les chiffres priment sur les mesures, l'emballage sur le contenu et les médias sur le message. Beaucoup d'entreprises s'obstinent à suivre les objectifs fixés sans prendre en considération les données du marché. Si d'aventure un collaborateur ou un client conteste cette façon de faire, on le laisse aller voir ailleurs et on cherche de nouveaux. Les affaires sont les affaires et un tiens vaut mieux que deux tu l'auras.

Personne ne peut se soustraire complètement à l'obligation d'accélérer les processus. Les entreprises évoluent entre continuité et accélération, entre tradition et innovation, entre diversité et concentration. Le libre choix n'est pas toujours possible, mais en réfléchissant à ces oppositions en toute connaissance de cause, nous augmentons nos chances d'aménager notre petit monde selon nos attentes et de vivre dans un monde qui vaut la peine d'être vécu, qui a besoin de nous parce que nous ne sommes pas interchangeables. La durabilité est un gage de succès puisqu'elle s'inscrit dans l'avenir.

La question du positionnement

La plupart des entreprises proposent plus de prestations qu'elles peuvent vendre et beaucoup plus qu'elles peuvent fournir si elles veulent respecter les exigences du client en matière de qualité. Rien ne semble plus simple que d'élargir son service. Le boucher complète son offre avec du poisson et du fromage, le spécialiste en relations publiques se sent responsable de l'ensemble du marketing, Van Laack, fabricant de chemises haut de gamme, agrandit son assortiment avec des pantalons, des costumes et des sous-vêtements. Bientôt, on ne trouvera plus aucun article de luxe qui ne soit aussi proposé sous le nom de Cardin. La majorité des fabricants de machines essaient d'élargir leur domaine d'activités en se précipitant sur les nouvelles applications développées dans de nouvelles branches. Souvent avec des conséquences désastreuses sur la rentabilité, les coûts inhérents à l'élargissement de l'offre se révélant plus conséquents que prévus. Quant au client, il continue à acheter chez le concurrent spécialisé dans le domaine et qui a fait ses preuves depuis de longues années.

« Qu'est-ce qui manquerait au client si notre entreprise n'existait pas? » C'est une question qui se pose de plus en plus souvent. Comment améliorer progressivement les prestations existantes là, où les clients l'attendent, dans un domaine où nous sommes crédibles et que nous maîtrisons mieux que les autres. Toute une série d'entreprises florissantes nous donnent l'exemple, comme Mc Donald's, Bobst, BMW, les hôtels Steigenberger Hilti ou le fabricant de ferrements Blum, pour n'en citer que quelques-unes.

Quand l'emballage prime sur le contenu

« Quand on a quelque chose à dire, il n'est pas primordial de faire bonne figure », nous apprend Stan Nadolny dans un de ces ouvrages devenu livre culte de toute une génération. Pourtant, il est de plus en plus fréquent de voir des campagnes et médias de promotion misant uniquement sur l'aspect extérieur : une présentation alléchante et tape-à-l'œil cache l'absence d'un véritable message. Sur la plupart des prospectus, on pourrait masquer le nom du prestataire et le remplacer par celui d'un concurrent - les énoncés se valent les uns les autres. S'il y a une chose que le client a comprise, c'est bien celle-là : A service égal, il achète là où c'est le moins cher.

Notre expérience a montré que la plupart des clients auraient pourtant bien un message à faire passer dans leur secteur d'activités principal. Mais personne ne se prend le temps et se donne la peine d'identifier ce message et de le traduire de manière compréhensible pour le client. Alors que tous les fabricants de lessive vantent la capacité de leur produit de laver plus blanc que blanc, ils ne se rendent même pas compte qu'une majorité d'entre nous regardent à peine le linge – ce qui nous importe, c'est son odeur.

Les plans marketing ne définissent pas le contenu, mais les médias à utiliser. On s'agit pour tourner les spots, préparer les foires, imprimer les prospectus et préparer les programmes de fidélisation. Dans toute cette frénésie, on oublie que tous ces médias sont à même de véhiculer un message à l'attention du client et tout particulièrement du prospect, à l'image d'un cadeau de Noël, d'une lettre accompagnant la nouvelle collection, d'un séminaire pour les clients ou d'une visite commerciale. Si les personnes concernées ne connaissent pas le message central que le média est censé transmettre, ou pire, si elles n'arrivent pas à se mettre d'accord, il est difficile de choisir les médias adéquats et encore plus difficile de mettre les messages efficacement en

images et en mots. Et comme nous attachons si peu d'importance au dialogue avec le client, peu importe que nous changeons chaque année de clientèle et nous contentons de slogans et de phrases vides, pour autant que celles-ci sonnent bien.

Une communication vivante passe obligatoirement par une réflexion sur les sujets centraux de la communication d'entreprise. C'est aussi le seul moyen de s'immuniser contre le danger de succomber aux nouveaux courants et aux tendances branchées qui, en fin de compte, n'ont aucun rapport avec nos activités.

Tout est dans le détail

Chaque domaine d'activités possède ses propres règles de jeu. Pour les maîtriser, il faut les étudier en détail. C'est seulement en connaissant tous les éléments qu'il sera possible de développer une stratégie valable – et de la maintenir à plus long terme. Une décision superficielle prise à la va-vite, qui de plus repose sur des chiffres, se révèle souvent erronée. Par ailleurs, l'intéressé prend toujours un certain temps pour prendre conscience de ses erreurs.

Pendant trop longtemps, les cours spécialisés en la matière nous ont inculqué que les cadres devaient se limiter à « fixer le cadre » et définir les grandes lignes. On s'est surpris à croire que c'étaient les chiffres qui commandaient la stratégie d'une entreprise. On touche ici à une des erreurs les plus fondamentales de l'ère moderne, erreur qui a également fait échouer la stratégie de coopération de Swissair visant à investir de nouveaux marchés et à grandir, mais sous-estimant les différences culturelles des partenaires.

Pour diriger une affaire, il faut se rendre sur le terrain et se faire soi-même une idée des réalités. Il n'est pratiquement plus possible d'élaborer une stratégie valable sans suivre de près le client, connaître ses problèmes et leur évolution. Pour cela, il ne suffit pas de se fonder sur les informations de source secondaire, comme les rapports ou les études de marché, il faut savoir de quoi on parle, parce qu'on l'a vécu de près. Celui qui repousse cette confrontation en attendant de trouver le temps nécessaire, ne pourra plus que constater qu'il arrive trop tard. En réalité, il a déjà pris sa décision en se basant sur des informations de source secondaire et se rend uniquement sur le terrain pour chercher une confirmation. Il peut tout aussi bien s'en abstenir. « Un bureau est un observatoire dangereux » comme le disait si bien John le Carré. Une constatation qui ne vaut pas seulement pour le monde des espions et des agents secrets.

Planification: les mesures priment sur les chiffres

Peu de choses rendent l'élaboration et la mise en oeuvre des mesures durables aussi difficile que la manière dont le processus de planification se déroule dans beaucoup d'entreprises. Si la description des véritables mesures à prendre pour l'avenir tout proche se fait toujours plus succincte et abstraite, les objectifs chiffrés sont négociés méticuleusement et avec le plus grand engagement. Chacun sait : c'est ici que je dois me concentrer et que je serai évalué. Pour contenter le patron, on décide alors de relever un peu les objectifs par rapport à l'année précédente, sans pour autant aller trop loin en se réservant une certaine marge de manœuvre permettant de respecter le budget même en l'absence de difficultés.

A l'origine, la planification devait être l'occasion de mener des réflexions sur les chances et les dangers inhérents à l'avenir permettant ainsi d'introduire des mesures prévisionnels afin de renforcer et affirmer le succès. Bien entendu, on essayait aussi d'évaluer les effets quantitatifs des mesures prévues pour adapter en conséquence les investissements et profiter un maximum de la synergie des divers secteurs d'activités de l'entreprise.

Dans beaucoup d'entreprises, les budgets et les chiffres sont aujourd'hui séparés des mesures. Dans la même mesure que les chiffres ont gagné de l'importance, les aspects qualitatifs ont perdu du poids. On mesure tout et n'importe quoi : Chaque franc gagné est ainsi saisi dans plusieurs comptabilités (celle relative au marché, aux clients et à la branche), la qualité et la satisfaction du client sont mesurées avec autant de minutie que les nuisances écologiques et la satisfaction des collaborateurs. Chacun sait que les différents chiffres n'ont qu'un impact limité sur l'avenir, pourtant, on mesure tout ce qui s'y prête et progressivement, les chiffres commencent à développer une existence propre. Les conséquences sont souvent catastrophiques : les projets innovateurs et prometteurs sont mis à mort prématurément, les grandeurs difficilement mesurables (Comme par exemple : la manière dont une prestation est fournie) sont négligées, on doit laisser passer des chances inattendues parce qu'elles ne sont pas prévues dans le budget et on étouffe les dangers se pointant à l'horizon puisqu'ils ne sont pas encore visibles dans les chiffres.

Mais surtout, on se concentre sur des mesures à court terme se répercutant dans les comptes de la prochaine période de planification, le plus souvent dans le rapport trimestriel. Tout ce qui ne fait que générer des coûts, mais qui prépare les succès de demain, est supprimé ou du moins nécessite une grande force d'argumentation avant d'être accepté.

Les amis, un soutien indispensable

Très peu de choses ont un effet aussi durable sur notre succès que nos amis. Ce sont eux qui nous aident dans les moments difficiles, qui nous ouvrent la voie et nous soutiennent, même s'ils n'ont pas tout à fait compris ce que nous voulons vraiment. Ils nous épaulent si les choses ne tournent pas comme prévues et quand nous travaillons ensemble, nous réussissons les tâches les plus difficiles parce que nous connaissons notre savoir-faire, nous nous comprenons sans mot dire et savons que nous pouvons compter l'un sur l'autre. Nous avons besoin d'amis qui sont là pour nous, quoi qu'il arrive, qui sont prêts à s'exposer, qui nous encouragent et se disputent, conscients que des difficultés passagères n'entament pas une relation aussi solide.

De nos jours, tout le monde parle de relations, gestion de relations avec le client, protectionnisme et piston. Pour préparer le terrain aux succès commerciaux, on entretient une multitude de relations, adhère au club de golf, s'inscrit dans un Rotary Club ou organise des somptueuses fêtes d'anniversaire. Mais une amitié, c'est autre chose. Elle se construit seulement après avoir partagé les vraies choses de la vie, après avoir vaincu ensemble des difficultés et fêté des succès. Pour avoir de vrais amis, il faut soi-même être un vrai ami. Et c'est incontestablement un privilège de l'âge, celui d'avoir eu assez de temps pour le prouver.

La sélection et la promotion des collaborateurs

La manière dont sont choisis et dirigés les collaborateurs influence directement la longévité de leurs activités au sein de l'entreprise.. Ci-dessous quelques mots-clés :

- Pour un nombre croissant d'entreprises, la difficulté majeure à un développement sain réside dans leur capacité d'attirer un nombre suffisant de collaborateurs correspondant au profil de l'entreprise. Mais les entreprises qui misent uniquement sur leur notoriété sur le marché du travail quand il s'agit de trouver un nouveau collaborateur, restent tôt ou tard sur le carreau.
- Les entreprises qui choisissent leur personnel avec un cahier de charge très pointu ont plus de chances de le garder longtemps.
- La culture générale, le savoir-vivre, le sens de l'humour et aussi la compréhension et l'intérêt d'autres cultures vont certainement gagner de l'importance. Comment faire des affaires en Chine sans jamais s'être intéressé aux cultures au pays du soleil levant? Comment collaborer avec les Arabes, si on ne connaît le ramadan que par oui-dire ?
- Procéder à un état des lieux de la situation professionnelle avec l'aide de l'entreprise aide à éviter des licenciements et permet de mieux exploiter les talents.
- En consacrant les séances hebdomadaires et mensuelles essentiellement aux écarts par rapports aux objectifs chiffrés, les collaborateurs sont contraints de se concentrer sur la réalisation à court terme de ces objectifs.
- Aussi longtemps que les systèmes d'évaluation des performances (et les plans de bonification) tiennent compte uniquement des mesures efficaces à court terme, la durabilité n'est pas garantie.
- Avec la difficulté croissante de fidéliser les meilleurs collaborateurs et d'en faire des futurs cadres, les programmes de promotion des jeunes gagnent de l'importance.
- Les collaborateurs de longue date sont la mémoire de l'entreprise et des vecteurs de relations importants. La perte d'un tel collaborateur signifie aussi la perte d'un savoir-faire péniblement acquis par le passé.
- Si tous les collaborateurs d'une même équipe travaillent selon le même cahier de charge, ils sont réduits à leur plus petit dénominateur commun. A long terme, aucune entreprise ne pourra plus se permettre de renoncer aux talents de chacun.

Si la recherche, la promotion et la fidélisation de nos collaborateurs continuent à se faire selon des méthodes similaires, la façon dont nous nous y prenons gagnera toujours plus d'importance. La planification de ces mesures dans l'objectif d'un effet durable ainsi que leur mise en œuvre seront donc décisives.

Les réflexions menées ci-dessus prouvent que la durabilité est moins une question de « ce qu'on fait », mais bien de « comment on le fait ». La manière dont on organise les activités, accompagne les clients, élabore les campagnes ou dirige les collaborateurs est une question de valeurs s'exprimant à travers tous ces éléments. Et par là inévitablement une question essentielle pour tous ceux qui décident des mesures de marketing. Beaucoup d'entre eux n'aspirent qu'à une chose : avoir du succès, aussi rapidement que possible, nonobstant toutes les hypothèques qu'un tel succès inflige. Certains ont peut-être déjà appris à aller au plus profond des choses et à évaluer les conséquences de leurs actes non seulement pour les quelques mois à venir, mais dans un horizon de temps un peu plus long.