

Le changement produit par ICT dans les activités de marketing et dans les secteurs professionnels y relatifs

L'étude a été d'abord faite par l'intermédiaire d'une analyse bibliographique. Le but de cette première phase a été de retracer, dans les principales contributions de ces dernières années, des hypothèses de travail sur l'objet même de l'étude. Ces hypothèses ont consenti la création d'une grille de questions sur la base de laquelle on a consulté un panel sélectionné d'experts. Ce panel comprenait des dirigeants/cadres d'entreprise, des conseillers d'entreprises et des professeurs d'université.

Les consultations ont été conduites à l'aide d'un questionnaire (à questions ouvertes), par poste électronique. La mailing list comprenait vingt interlocuteurs, dont la plus grande partie provenait du monde de l'entreprise, qui recouvraient des fonctions et des responsabilités dans le marketing/commercial de leurs structures d'appartenance.

Les consultations ont été ensuite notées et résumées en essayant de donner une représentation de toutes les idées exprimées par les personnes consultées. L'objectif de cette consultation était de retracer les nouveaux secteurs de professions et les transformations qui se sont produites dans les rôles "typiques" de marketing avant les investissements en ICT.

Les conclusions ont reporté, en résumé, l'idée du groupe d'étude sur les transformations des rôles et des secteurs professionnels dans le domaine du marketing.

Le développement de la technologie digitale et, particulièrement, celui des réseaux et des data base relationnels, ont porté à de profonds et durables changements dans la société, ainsi que dans l'économie et dans les marchés, d'autant que différents auteurs (Rifkin, 1999) ont parlé de révolution digitale. Cette révolution a aussi eu des effets sur la discipline de marketing dans son ensemble comme bien mis en évidence par Wind et Mahajan (2001).

En raison de ces phénomènes si nouveaux et si complexes et radicaux dans leur impact sur les décisions de l'entreprise, les tentatives d'interprétation et de prise à modèle ont été nombreuses de la part des auteurs de marketing (Ellsworth et Ellsworth, 1995; Strass et Frost, 1999). Il s'agit toutefois de contributions souvent trop enthousiastes et surtout reliées à un usage professionnel plus qu'à une interprétation théorique des phénomènes d'innovation liés au développement du réseau. Le trait commun de tous ces travaux est la description d'un "monde nouveau", digital et virtuel, dans lequel toutes les activités de l'humanité devront converger. Pour soutenir cette "euphorie" aucun livre d'Internet marketing ne manque de données et de prévisions absolument encourageantes sur le futur du réseau dans la vie des individus et des organisations et qui, dans les intentions des auteurs, poussera chaque lecteur à se plonger, sans doutes ou incertitudes, dans le monde de la *new économie*. Dans cette scène, le marketing s'enrichi de nouveaux termes et signalements et devient d'abord, digital (Scott, Murtula et Stecco, 1999) ou web, ou Internet marketing (Mandelli, 1999) et ensuite viral ou *permission marketing* (Sheth, 2000).

Il s'agit, dans sa totalité, d'un ensemble de contributions très hétérogènes et, dans certains cas, contradictoires dans son intérieur, comme il est normal quand on affronte un aspect si nouveau et dynamique de la discipline. Outre à cette évidente hétérogénéité, on peut, toutefois, distinguer plusieurs phénomènes de fond et plusieurs aspects qui lient les différentes contributions pouvant se recomprendre dans un modèle de "marketing digital".

En raison de ces changements toujours plus rapides et imprévisibles, l'agilité et la flexibilité deviennent des facteurs clé pour le succès et la survivance des entreprises. Pour garantir ces facteurs il faut que l'entreprise soit en mesure de s'organiser conformément à des modèles de business pouvant développer les innovations nécessaires au succès compétitif, sans dénaturer ou détruire l'ensemble de ses compétences et de sa capacité.

La littérature qui s'occupe du thème des modèles de business pour le réseau est très vaste et articulée. En particulier, pour accomplir ce travail il est à ce point utile de définir quels sont les éléments du business qui permettent à une entreprise de rivaliser dans des milieux digitaux et, particulièrement, sur le réseau.

Quand on parle d'interface avec le client, on assiste à une dématérialisation progressive des points de contact: l'expression servant à définir le passage d'une entreprise traditionnelle sera certainement plus familière, de "brick and mortar" à "click and click". Grâce au réseau on peut connaître et servir chaque consommateur de manière personnalisée et offrir un nombre indéfini de références à des coûts incroyablement bas, par rapport aux formes traditionnelles de commerce basées sur des lieux physiques (Williams, 1999).

La possibilité d'acquérir et gérer, à bas prix un nombre élevé d'informations sur le client (data warehousing et data mining), conjointement à la réduction progressive des coûts de personnalisation de l'offre (Pine II, 1999) porte à la réalisation de stratégies (core strategy) "client central". Particulièrement, le secteur du business tend à augmenter progressivement tant du point de vue géographique, du fait que le réseau porte en soi de larges phénomènes de globalisation, que du point de vue des catégories de produits et des limites du secteur.

Pour permettre le déploiement de ce genre de stratégie, l'entreprise a besoin d'un ensemble de ressources stratégiques différentes par rapport au passé. En particulier, les asset stratégiques deviennent la connaissance (Nonaka et Takeuchi, 1995) et les compétences distinctives, alors que les physiques perdent en valeur dans un contexte toujours plus dynamique et innovateur.

Il faut en dernier observer comment le réseau ait apporté un changement radical dans la manière avec laquelle l'entreprise développe des rapports avec l'extérieur. La compétition, en effet, se joue toujours plus à un niveau de network, de coalitions et de constellations de valeur, si on utilise le terme créé par Normann et Ramirez (1993).

La révolution dans les modèles de business, toujours plus dynamiques et organisés pour des processus autour d'*asset* intangibles, est dictée par la nécessité d'être toujours plus focalisés sur le nouveau client, auquel le réseau a conféré un pouvoir inimaginable dans le monde off line.

Définir l'offre de l'entreprise en se référant à son portefeuille clients, signifie monitorer de manière beaucoup plus stricte les préférences qu'ils manifestent par leurs achats (analyse des données de transaction). Cela impose aux individus qui dirigent les activités de marketing et, en particulier, aux customer service, de prêter une grande attention aux préférences et aux besoins manifestés par les divers clusters des clients que l'entreprise présente dans son data base (portefeuille). Il s'agit donc d'interpréter avec grande attention la perception du service offert aux clients, de façon à comprendre les éventuels signaux de "désaffection" avant qu'ils interrompent leur relation ou qu'on arrive à une réduction de leur valeur.

Comprendre les attentes de qualité du client, par l'intermédiaire de survey (études) conduits sur la customer base (base clients), permet à l'entreprise d'améliorer le projet de son propre service en

faisant en sorte que sa distribution corresponde aux attentes et soit perçue par les clients comme réellement supérieure à ce qui est comparativement offert par la concurrence.

Dans le marketing relationnel, qui fonctionne selon la séquence circulaire identification-intéraction-fidélisation-personnalisation, l'activité de customer survey permet d'enrichir de contenus et d'hypothèses le travail effectué par les market analyst. Dans cette phase, celui qui s'occupe de customer care a un rôle important: il doit projeter des services de caring de la clientèle ayant comme objectif de maintenir un niveau de ré achat élevé ou d'augmenter la valeur pour l'entreprise de chaque client présent dans le data base. Sous ce point de vue, on comprend l'attention avec laquelle les experts de marketing observent l'expansion des instruments d'information et de communication technologie tels que web site ou les call centre intégrés avec le new media (umts et télévision interactive).

Il est clair que ce que nous avons jusqu'ici dit représente un changement substantiel du marketing tant du point de vue du processus, et donc des phases et des activités qui le composent, que du point de vue des rôles et des instruments que l'on y active.

En résumé, le marketing est dans une phase de transition, en bonne partie commencée et conditionnée par le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Cette transition peut être résumée dans le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel. Dans le premier, l'objectif des activités de marketing est de rendre efficace la transaction vers le marché, alors que dans le second l'objectif est le maintien de la "qualification" de la relation avec le client.

Dans le marketing transactionnel le processus est du type linéaire et séquentiel, passant par les phases de l'analyse du marché, la caractérisation des besoins, la segmentation du target et le positionnement de l'offre. Dans le marketing relationnel le processus est circulaire et vertueux et ses principales phases sont les suivantes: localisation du client, insertion dans le data base, "profilation" par l'analyse des transactions, création des cluster et formation du portefeuille clients sur la base de leur valeur pour l'entreprise.

Ce nouveau paradigme impose aussi le changement de la mesure de la performance du processus: dans le premier cas la performance du processus de marketing est mesurée par l'intermédiaire de trois principaux indicateurs, c'est-à-dire le chiffre d'affaires (qui indique la capacité de vente de l'entreprise), la part de marché (qui indique la capacité de l'entreprise de mesurer son efficacité commerciale par rapport au marché et aux concurrents directs ou retenus tels) et, enfin, la rentabilité directe du produit, mesurée avec le ROI (c'est-à-dire par rapport aux investissements directs sur le produit dont on est en train de mesurer la capacité de contribution au développement et à la croissance de l'entreprise). En deuxième, la performance est mesurée en tenant compte d'indicateurs tout à fait différents tels que: la valeur du client (avec référence au taux de ré-achat et au volume de dépense produit dans l'exercice), la part client (comme capacité de l'entreprise d'augmenter le niveau de pénétration de son offre sur chaque client, par l'intermédiaire d'opérations de cross et up selling), la rentabilité du client (comprise comme production directe de rentabilité, offerte par le client en raison des coûts nécessaires pour l'activer et le gérer).

Enfin, le transfert des activités commerciales de concept de target de marché à cluster de clients est un passage qui indique une des plus grandes différences dans le secteur du marketing et qui modifie énormément de nombreux rôles et de nombreuses structures de ce processus d'entreprise particulier. Une direction marketing qui analyse ses performances non plus en se référant aux produits et à la contribution qu'ils apportent aux chiffres d'affaires et aux marges, mais au différents clients composant son data base, a besoin d'une qualité et d'une quantité d'informations très différentes.

Pour réunir dans un cluster de même valeur les clients, du point de vue de la rentabilité, il est fondamental de mesurer les grandeurs et les incidences des différentes activités qui ont été nécessaires sur chaque. Dans ce sens on demande au marketer une plus grande capacité d'analyse et de réponse par rapport à la routine opérative qui a besoin de travailler sur chacun des aspects du produit et du marketing mix qui l'accompagne. La capacité d'exprimer "value added services" de la part de l'entreprise se base sur des réflexions faites en interprétant les clients et en interagissant avec eux plutôt qu'en planifiant des valeurs ajoutées de produit en faisant des raisonnements "in remoto" par rapport au client. De ce point de vue, le marketing relationnel impose aussi une proximité beaucoup plus importante au client bien qu'il soit le médiateur de l'investissement en technologie de l'information et en communication qui l'accompagne.