

WIEMER SNIJDERS & VINCENT BALUSSEAU

MANGE TA SOUPE !

**20 EXPERTS INTERNATIONAUX
AIDENT LES MARQUES À BIEN GRANDIR**

DUNOD

Sommaire

Introduction	1
Chapitre 1 – La majorité a toujours raison	5
Chapitre 2 – La fin des grandes marques ?	29
Chapitre 3 – Les maux du marketing	37
Chapitre 4 – Le court-termisme tue l’efficacité publicitaire	45
Chapitre 5 – La télé à l’ère de la post-vérité	53
Chapitre 6 – Repenser le marketing sur les réseaux sociaux	69
Chapitre 7 – Le marketeur et l’algorithme	85
Chapitre 8 – Attention aux <i>best practices</i>	121
Chapitre 9 – Tout le monde ment – validité psychologique et insight consommateur	133
Chapitre 10 – La <i>data</i> , les cadrages et la fiction	143
Chapitre 11 – <i>Big data, big noise</i>	149
Chapitre 12 – Les sciences de la décision au service de l’efficacité	157
Chapitre 13 – Les <i>nudges</i> en perspective	171
Chapitre 14 – Le <i>purpose</i> : quand le marketing verse dans l’utopie	185
Chapitre 15 – L’émotion à tout prix ?	195
Chapitre 16 – La démonétisation de la créativité	215

Mange ta soupe

Chapitre 17 – Quand l’attrait pour la nouveauté dessert les marques	221
Chapitre 18 – La stratégie marketing en temps de crise	233
Chapitre 19 – Les marchés contre le marketing	253
Remerciements	273
Présentation des auteurs	275

Introduction

Le marketeur fait profession du changement permanent. L'environnement dans lequel il opère est si mouvant que les vérités d'hier n'auront plus cours demain, nous répète-t-on à longueur de tribunes, de posts LinkedIn ou de conférences spécialisées. Les plateformes, les applications et les technologies se succèdent à un rythme soutenu. Faut-il vraiment être présent sur TikTok (et comment) ? Sur Animal Crossing ? Et que penser de la télé adressée, de la recherche vocale et visuelle ou même des NFT ? En parallèle, les règles qui gouvernent la visibilité sur les grandes plateformes ne cessent de changer. Il fallait y multiplier les micro-cibles, donc cibler très précisément, mais voilà maintenant que les plateformes nous invitent à « cibler large » pour laisser les algorithmes apprendre. Et s'il s'agit toujours d'être présent (et bien présent) là où se trouvent les consommateurs, leurs comportements évoluent plus vite que jamais, comme l'affirment certains. La pandémie a effectivement accéléré la bascule vers le digital. Pour beaucoup, la bataille se gagnera sur la tactique et sur le terrain, au plus près des consommateurs sur-digitalisés. Il faut produire du contenu sur toutes les plateformes et à jet continu, mais aussi accroître le taux d'engagement, grande obsession de cette nouvelle cohorte de marketeurs biberonnés au *social media*. Et le marketeur ferait bien, plus généralement, de garder l'œil vissé sur toutes les métriques dont l'abreuvent, en temps réel, tous les outils AdTech et MarTech à sa disposition.

Mais tout de même : quid de la croissance, la vraie, celle qui se travaille sur le temps long et qui ravit les actionnaires ? Là, personne n'est vraiment d'accord, et les travaux (incontournables) menés par le Ehrenberg-Bass-Institute et par d'autres chercheurs en marketing continuent de diviser. Faut-il prioriser l'acquisition ou la fidélisation ? Se concentrer sur la construction de marque ou sur les activations commerciales ? Sur le court terme ou le long terme ?

Et d'ailleurs, à l'heure du *purpose* (la « raison d'être des marques ») et du marketing responsable, faut-il encore chercher à vendre toujours plus, à plus de gens ?

Pour tenter de trouver les réponses à leurs questions, d'identifier les priorités et les bonnes pratiques, les marketeurs se tournent vers les acteurs du Conseil, les agences, les plateformes, les acteurs des MarTech et autres experts qui, à défaut d'être d'accord entre eux, partagent le même objectif : vendre leurs conseils ou leurs prestations. Pour certains, et quitte à schématiser un peu, le salut passera encore et toujours par la construction de la marque et par la créativité, donc par des messages capables de résonner auprès du plus grand nombre. Pour d'autres, le *tech stack* et la *data*, autrement dit la capacité à personnaliser les publicités et les contenus, continueront à faire la différence, même à l'ère de la *privacy* et du consentement obligatoire des utilisateurs.

Au moins, tout ce petit écosystème (annonceurs inclus) se retrouve autour de la *customer centricity*, véritable *buzzword* du moment et principe ultime permettant d'aplanir tous les problèmes. À moins qu'il ne s'agisse du *test and learn* ?

Fut aussi un temps où les 4P servaient de repères communs. Mais ils ont laissé la place aux 5, aux 6 puis aux 7P. Plus économe, le *Global Chief Digital Officer* de McCann s'en tient à 4, mais remplace le Produit, le Prix, la Place et la Promotion par le Purpose, le Positionnement, les Partenariats et la Personnalisation.

Face à ce déluge de *buzzwords* et d'injonctions souvent contradictoires, l'identification des priorités et le maintien du cap relèvent presque de l'exploit. À cela s'ajoutent évidemment les contraintes de résultats, très fortes, qui pèsent sur des marketeurs plus que jamais sommés de démontrer leur contribution effective à la croissance de leurs organisations.

Mange ta soupe ! veut aider ces derniers à y voir un peu plus clair et à réinventer leurs propres pratiques. L'ouvrage réunit un ensemble de contributions écrites par les meilleurs experts de la discipline. Tous sont eux-mêmes auteur(e)s d'un ou plusieurs livres de références sur leurs sujets respectifs et conseillent ou travaillent pour les plus grandes marques de la planète. Tous ont tenté, dans leurs chapitres respectifs, de réintroduire un peu de cet esprit critique et des fondamentaux théoriques qui font

parfois défaut aux publications professionnelles, afin que chacun puisse prendre de la hauteur par rapport au discours ambiant, afin que chacun puisse progresser.

Évidemment, certaines des évolutions et des accélérations évoquées dans cette introduction sont bien réelles, même si certains acteurs ont tout intérêt à alimenter le sentiment du changement permanent. De nouveaux sujets, de nouvelles disciplines, de nouvelles approches méritent incontestablement l'attention des marketeurs. Plusieurs chapitres du présent ouvrage sont directement consacrés à leur décryptage. Ils permettront aux professionnels, débutants ou confirmés, d'appréhender avec un regard critique et des armes plus affûtées, le marketing sur les réseaux sociaux, l'utilisation des grandes plateformes publicitaires à l'heure du *machine learning*, mais aussi la question du *purpose*, celle de la recherche d'*insights* à l'heure du *big data*, ou encore les apports des sciences de la décision et de l'économie comportementale au marketing.

Mais *Mange ta soupe !* s'intéresse également à ce qui ne change pas, ou en tout cas, à ce qui change beaucoup moins, ou beaucoup moins vite qu'on ne nous le raconte partout. Ancré dans la recherche en marketing, l'ouvrage bat en brèche les mythes et les idées reçues qui continuent à circuler sur le comportement du consommateur, sur l'efficacité publicitaire et plus largement sur les déterminants de la croissance des marques. Alors que les marketeurs ont accès à beaucoup plus de données qu'avant et à une profusion d'indicateurs en temps réel, les grandes lois, les « *patterns* », ou « régularités empiriques » qui doivent guider la stratégie restent largement méconnues et mal interprétées. Sans celles-ci, pourtant, on navigue à vue. *Mange ta soupe !* offre une introduction douce à ces grandes lois et à leurs applications, et ce sur un ensemble de sujets où (souvent) les opinions l'emportent sur les démonstrations rigoureuses, adossées aux connaissances scientifiques.

Cette lecture qu'on espère vivifiante – et peut-être aussi parfois un brin déstabilisante – offrira à chaque marketeur de quoi grandir et de quoi faire grandir les marques dont ils ont la responsabilité.

Vincent Balusseau et Wiemer Snijders

Chapitre 1

La majorité a toujours raison

Par Wiemer Snijders et Charles Graham

Ce chapitre offre une introduction aux grandes lois qui gouvernent le comportement des consommateurs. Simples et quasiment universels, ces principes peuvent (et doivent !) inspirer et guider la réflexion marketing. Les résultats présentés ici sont le fruit de près de soixante ans de travaux de recherche scientifique, qui ont disséqué les comportements d'achat (et de réachat) envers des milliers de marques dans des centaines de catégories et dans de nombreux pays. Ces résultats incluent les conclusions de deux études longitudinales sur la fidélité aux marques ; elles réaffirment le rôle essentiel que joue, dans la durée, la quantité considérable de petits acheteurs (ou acheteurs occasionnels) d'une marque dans la construction de ses parts de marché. Ce chapitre invite donc les marketeurs à prêter beaucoup plus attention à ces armées de petits acheteurs, sans lesquelles leurs marques n'existeraient tout simplement pas...

Je [Wiemer] sortais l'autre jour du frigo un pot de pesto dont l'étiquette indiquait « *à consommer de préférence avant le 19 mars 2012* ». Je l'ai ouvert et l'ai immédiatement mis à la poubelle. Logique, nous étions le 24 mars... 2018 ! Des centaines de produits du même genre ont été stockées dans ce même réfrigérateur. Mais ce petit pot en verre, lui, est resté tranquillement caché dans un coin, pendant 6 ans, masqué par d'autres aliments utilisés bien plus souvent. J'avais oublié son existence. Comme j'ai d'ailleurs oublié l'essentiel des produits que j'ai pu acheter il y a 6 ans. Et c'est pareil pour la plupart des gens. Vous auriez probablement vous aussi un peu de peine à dresser une liste des produits achetés il y a 6 ans. J'imagine que vous citeriez les marques achetées sur les 15 derniers jours, en vous disant

qu'elles doivent assez bien correspondre aux marques choisies à l'époque. Et vous serez assez convaincu de ne pas beaucoup vous tromper, puisque la plupart de nos achats sont routiniers, basés sur l'habitude (en particulier en grande consommation). Ceci nous amène parfois à considérer la plupart des acheteurs d'une catégorie comme fidèles à une même marque. Ce qui est parfaitement faux, comme nous allons le voir.

Les petits acheteurs et leurs grandes vertus

Commençons par un exemple issu de mes recherches sur les boissons non alcoolisées et leurs acheteurs. Il permet de voir à quoi ressemble la base d'acheteurs (ou de clients) d'une marque de taille assez importante. Environ 1,5 million de personnes ont acheté un produit de cette marque sur l'année, mais à des fréquences très différentes puisque certains consommateurs l'ont achetée bien plus souvent que d'autres.

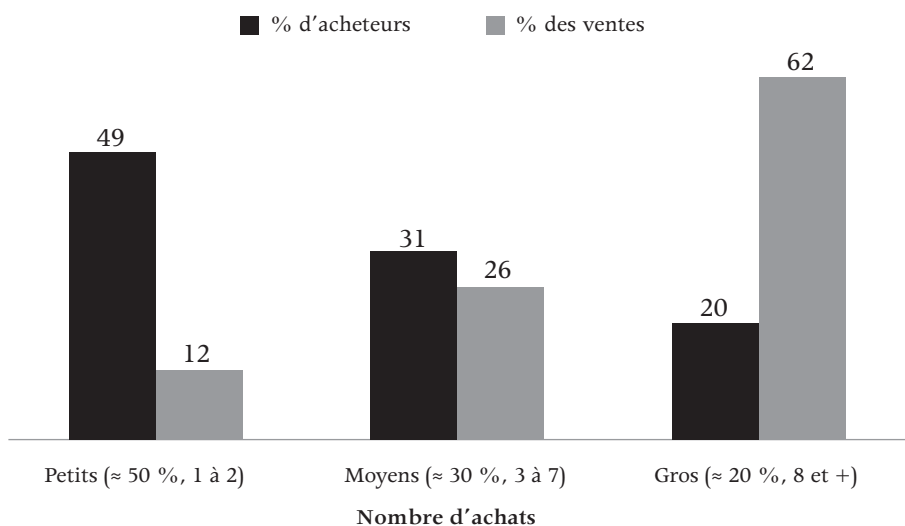
Le graphique 1.1 distingue ainsi les petits, moyens et gros acheteurs de cette marque. Considérons la colonne la plus grande, à droite. D'abord parce qu'elle représente les ventes, ce qui nous intéresse avant tout. Ensuite parce qu'elle confirme la règle assez classique, dont vous avez probablement entendu parler en cours de marketing, qui stipule que 20 % des plus gros acheteurs génèrent la plus grande proportion des ventes d'une marque donnée.

Ces gros acheteurs sont les clients les plus importants de la marque et constituent par conséquent une cible évidente. Bien souvent, l'analyse s'arrête là. Logique, puisque ce mode de représentation des données encourage notre biais de confirmation : il nous conditionne presque à voir ce qu'on s'attendait à trouver, à savoir une énième illustration de la loi de Pareto et de l'importance des plus gros acheteurs (et donc de l'importance du travail sur la fidélité).

Le même graphique fait ressortir deux autres éléments marquants. D'abord, la contribution de ces plus gros acheteurs aux ventes totales de la marque est nettement moins importante que la proportion présumée par la loi de Pareto. Ici, pas de 80/20 mais plutôt du 60/20, ratio typique et assez proche de celui constaté pour d'autres marques, dans d'autres catégories ou d'autres pays. Cela dit, ce ratio moins marqué n'est en rien révélateur d'un déficit de fidélité de la part des gros acheteurs de la marque en question ; il n'implique pas qu'il faille allouer davantage de ressources au développement de la fréquence d'achat auprès de cette même population, comme on le verra plus loin.

La majorité a toujours raison

Graphique 1.1 – Les gros acheteurs représentent la majorité des ventes



Source : The Commercial Works, 2016 (boissons non alcoolisées, données d'achats sur 52 semaines).

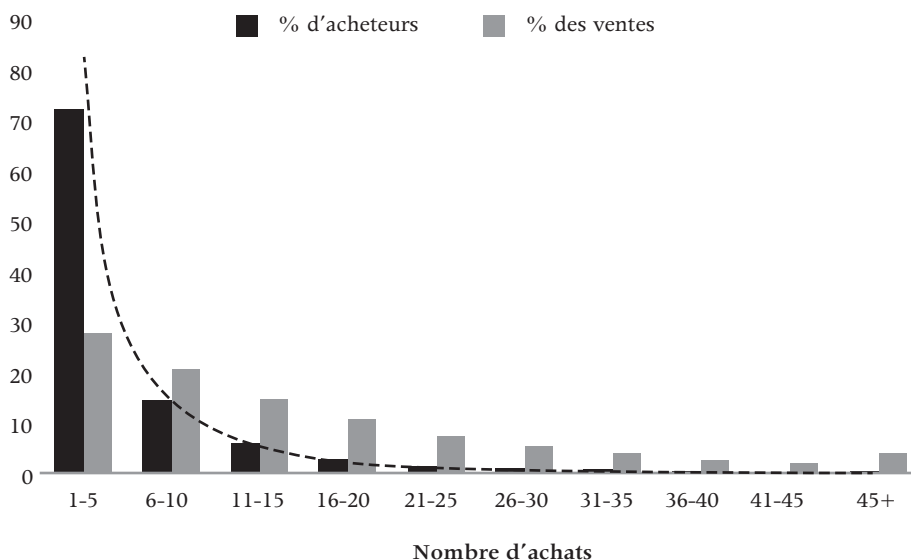
Par ailleurs, la partie gauche du graphique montre que la moitié des acheteurs de cette marque ne l'a achetée qu'une ou deux fois dans l'année, et ne représente que 12 % des ventes totales. C'est la plus petite colonne sur le graphique. Beaucoup d'efforts (ces consommateurs sont si nombreux !) pour un chiffre d'affaires (très) réduit : on en conclurait presque que ce segment de petits acheteurs ne mérite pas vraiment les investissements qui lui sont consacrés. Précisons aussi que ce résultat n'a rien d'anormal : on verra assez souvent la moitié des clients d'une marque X ne l'acheter qu'une ou deux fois par an. Il est tentant, à l'aune de ces chiffres, de négliger ces petits acheteurs. Cette erreur peut pourtant coûter très cher. En effet, cette représentation des données, insuffisamment granulaire, fausse encore les perceptions. Il faut creuser un peu plus pour véritablement comprendre l'importance de ces petits acheteurs. Le graphique 1.2 est lui plus éclairant. Il représente les mêmes données, mais d'une manière plus fine, en distinguant les fréquences d'achat propres à chaque groupe d'acheteurs. Cette répartition dessine une réalité bien éloignée de la précédente. La marque en question est très connue.

Mange ta soupe

Pourtant, les trois quarts de ses acheteurs ne l'ont achetée que cinq fois ou moins dans l'année étudiée. Et ils représentent près de 30 % des ventes annuelles. Les chercheurs en marketing s'attendent à ce type de résultat. Il illustre en effet ce qu'on appelle la « loi binomiale négative » (NBD en anglais), c'est-à-dire une courbe statistique qui représente la distribution des acheteurs d'une marque (lorsque ces derniers sont regroupés par fréquences d'achat), et qui s'applique à la distribution des acheteurs de *toutes les marques*, ainsi que l'ont démontré Andrew Ehrenberg et d'autres chercheurs. Conséquence essentielle : les acheteurs occasionnels, ou petits acheteurs, comptent beaucoup plus qu'on ne pouvait le penser de prime abord.

On l'a dit précédemment, les marketeurs sont parfois tentés de se concentrer sur les gros acheteurs (ceux qui achètent fréquemment) puisque ce groupe d'acheteurs interagit souvent avec la marque et représente un volume de ventes important.

Graphique 1.2 – Les petits acheteurs sont en fait très importants



Source : The Commercial Works, 2016 (données clients, boissons non alcoolisées, achats sur 52 semaines).

Mais c'est oublier que la plupart des clients d'une marque sont en fait de petits acheteurs qui, pris tous ensemble, achètent suffisamment pour peser dans la balance. Le graphique 1.2 le met clairement en évidence, contrairement au graphique précédent. Ainsi, comme les distributions des acheteurs de toutes les marques suivent cette même loi binomiale négative (*cf.* courbe du graphique 1.2), leurs parts de marché dépendent nécessairement de leur capacité à attirer les petits acheteurs (qui représentent bien la majorité de leurs acheteurs). Bien entendu, les gros acheteurs sont importants, mais chaque marque se doit également de travailler son *reach* (sa couverture) pour toucher les petits acheteurs et tenter de les détourner, au moins de temps en temps, des marques concurrentes.

Une autre découverte importante, elle aussi issue de la recherche en marketing, vient étayer cette recommandation : les fréquences d'achat des foyers ont tendance à varier fortement d'une période à l'autre. Typiquement, près de la moitié des plus gros acheteurs ne le sera plus l'année suivante, alors qu'à l'inverse, de nombreux acheteurs occasionnels deviendront eux de gros acheteurs. On parle de « loi de la modération de l'acheteur » ou de « régression vers la moyenne » pour caractériser ce phénomène. Autrement dit, la fréquence d'achat et le poids relatif dans les ventes de ces différents groupes d'acheteurs ne sont pas figés. Dès lors, comme nous allons l'expliquer plus loin, mieux vaut cibler tous les acheteurs de la catégorie plutôt que de concentrer ses efforts sur les gros clients de la période écoulée.

Des marques « niches » pas vraiment différentes

Le lecteur pourrait légitimement se demander si la loi binomiale négative s'applique aussi aux marques dites de « niche » qui se caractérisent, nous dit-on partout, par leur capacité supérieure à fidéliser leurs clients. Et si cette loi ne s'appliquait pas à ces marques de niche, alors la courbe statistique introduite précédemment (*cf.* graphique 1.2) ne permettrait pas de décrire la distribution de leurs acheteurs. Le graphique 1.3, toujours issu de ces mêmes travaux sur la catégorie des boissons non alcoolisées, permet

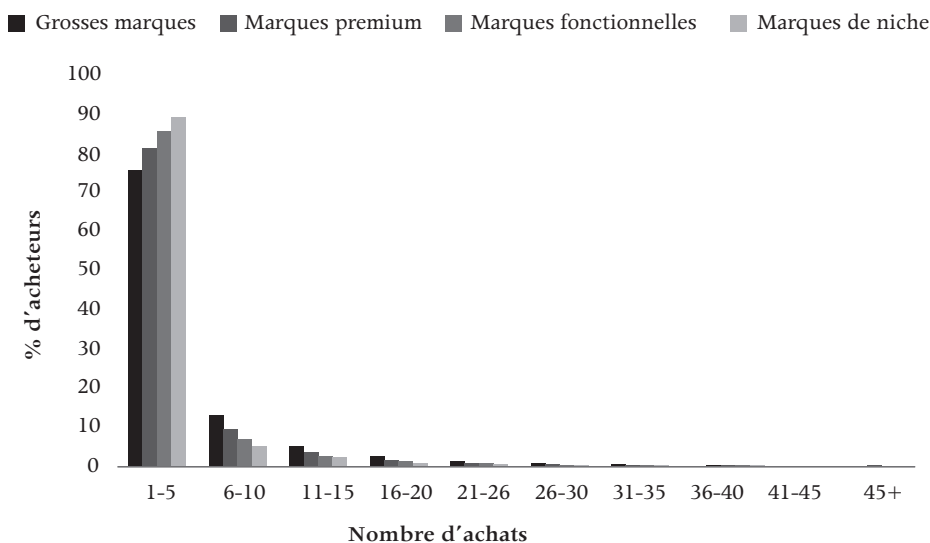
Mange ta soupe

de répondre à cette question. Nous y avons classé les douze marques de la catégorie pour obtenir quatre sous-catégories :

- trois marques à fortes parts de marché ;
- trois marques *premium* (vendues à des prix plus élevés) ;
- trois marques fonctionnelles, présentant des propriétés spécifiques (ex : aide à la digestion) ;
- trois marques à petites parts de marché ou marques « niches ».

Chaque colonne représente donc, pour les trois marques de ces quatre sous-catégories, le pourcentage moyen d'acheteurs par tranche de fréquence d'achat.

Graphique 1.3 – Les distributions d'acheteurs de toutes les marques se ressemblent



Source : The Commercial Works, 2016 (données clients, boissons non alcoolisées, achats sur 52 semaines).

Le graphique 1.3 illustre un point important : les marques de chaque sous-catégorie bénéficient du même degré de fidélité (la forme de la courbe est sensiblement la même). Peu importe le type de boisson vendu ou son positionnement, l'écrasante majorité des acheteurs d'une marque donnée

l'a achetée cinq fois ou moins pendant l'année. (Au passage : si vous achetez votre boisson préférée disons une fois par mois, tout en pensant faire partie de ses « petits acheteurs », vous vous trompez : vous êtes définitivement un gros acheteur de celle-ci).

On constate aussi que les grandes marques sont proportionnellement moins dépendantes des petits acheteurs que leurs plus petites concurrentes. La colonne en noir la plus à gauche montre que près des trois quarts des acheteurs des marques à fortes parts de marché les ont achetées 5 fois ou moins, alors que pour les plus petites marques ce pourcentage atteint 90 %. Le constat est inversé pour les colonnes relatives aux fréquences d'achat plus élevées : là, les plus grandes marques captent une plus large proportion d'acheteurs que chacun des autres groupes. Ce qui revient à dire que les acheteurs des plus grandes marques leur sont un peu plus fidèles.

Une loi qui s'impose à tous

Nous voici donc en mesure d'introduire une loi fondamentale relative aux comportements d'achats, dite « loi de la double peine » (ou loi de la double pénalité). Résumée de manière simple, elle postule que les petites marques (à faible part de marché) sont doublement pénalisées, simplement du fait de leur petite taille. Elles ont moins d'acheteurs que les grandes marques (une pénétration plus faible), et ces mêmes acheteurs leur sont en général un peu moins fidèles. Chaque ensemble de quatre colonnes dans le graphique 1.3 représente une sous-catégorie (les colonnes en noir pour les marques à fortes parts de marché jusqu'aux colonnes en gris clairs pour les marques de niche). Chacune de ces sous-catégories compte évidemment un nombre d'acheteurs très différent. Mais comme la répartition des acheteurs en fonction de leur fréquence d'achat se fait toujours suivant le même modèle (de distribution), quelle que soit la base d'acheteurs d'une marque, toutes les marques peuvent utiliser ce schéma de répartition comme un indicateur de tendance de croissance ou de déclin. Comme on a pu le voir, les petits acheteurs (ceux qui achètent 1 à 5 fois la marque par an) représentent en proportion une part plus faible de la base des acheteurs des marques à fortes parts de marché, relativement à ce qu'on peut constater chez les marques de plus petite taille.