

# La chair de la marque et le tissu des plateformes



L'enjeu digital des marques va plus loin que la transmission ciblée d'un message, il s'exprime dans leur capacité à devenir des êtres et des personnes, à part entière, incarnées au sein des plateformes !

Les marques ne devraient pas être concernées par le digital, car ce sont des idées, des êtres de l'imaginaire, qui habitent nos âmes et nos pensées. Elles prennent des noms, elles adoptent des logos en guise de visage. En d'autres temps, on les a dotées d'un physique, d'une personnalité, d'un caractère, mais c'est dans l'esprit des consommateurs qu'elles vivent en s'associant aux autres images que nous entretenons, formant une culture populaire. Si le digital importe, c'est

parce que les marques, pour se manifester dans notre monde, doivent aussi se matérialiser, s'incarner, prendre corps. Et ce corps ne se limite plus aux images affichées sur les murs et les écrans, à quelques notes de musique ou à des slogans. Il ne s'agit plus simplement de coloniser un nouvel espace médiatique et symbolique, mais, au sein de cet espace, de pouvoir converser et interagir matériellement, par le biais d'appareils et de leurs interfaces. L'incarnation est le concept principal à maîtriser pour

*\* Professeur de l'université Paris Nanterre, directeur de l'école doctorale EOS, directeur scientifique au pôle digital de l'Obsoco.*

La maîtrise des algorithmes est la clé d'un nouveau modèle marketing, où la marque nourrie d'intelligence artificielle va prendre des décisions de manière de plus en plus autonome et circonstanciée.

comprendre la digitalisation des marques : en ajoutant la chair à l'image, l'action à la représentation, le symbole devient un agent de plein titre. Cette chair, les marques la trouvent dans la multiplication des interfaces et dans l'agencement des algorithmes, des mesures, et des données, qui produisent un fil continu de messages, de notifications, d'affichages, de recommandations, d'opérations, au travers d'artefacts qui se glissent entre le consommateur et le monde : son écran de smartphone, le tableau de bord de la voiture, les assistants domestiques, les « chatbots », les boutons du frigo.

Cependant, ces canaux ne sont pas maîtrisés par les marques, mais par des plateformes qui en constituent la trame serrée. Le corps des marques reste éclaté, diffus, dépendant d'une fibre qu'elles ne contrôlent pas : *marketplaces*, réseaux sociaux, sites collaboratifs, plateformes de données. Voilà leur espace d'action et de communication. Un enchevêtrement de millions de canaux.

Dans cet univers, la maîtrise des algorithmes est la clé d'un nouveau modèle marketing, où la marque nourrie d'intelligence artificielle va prendre des décisions de manière de plus en plus autonome et circonstanciée, s'appuyant sur un apprentissage systématique des données captées et accumulées.

### L'incarnation de la marque

Souvenons-nous du credo du *Cluetrain Manifesto*, à la fin du XX<sup>e</sup> siècle : « *Les marchés sont des conversations* ». Les marques, désormais, communiquent et interagissent de manière continue avec leurs consommateurs et leurs machines. Cette conversation passe par un enchevêtrement incroyablement complexe de signaux envoyés, de réactions aux sollicitations, de recommandations, de notes de commentaires. Le développement du big data et du *machine learning*, en accroît chaque jour la densité. Le modèle qui se développe est celui qui maîtrisent bien les



organismes de crédit : dès lors qu'un désir, une vague intention, se manifeste sur la toile, se déclenche une avalanche de relances, de sollicitations, d'informations, jusqu'à la réception d'un contrat signé qui engage immédiatement un autre cycle de dialogue. La maîtrise progressive du parcours client est l'enjeu d'une technique dont le machine learning, ou plus généralement l'intelligence artificielle, n'est que le dernier avatar. Les ressources disponibles sont désormais considérables. Certains algorithmes attribuent avec une précision de plus de 90 % des milliers de tags possibles à des milliards d'images. Rien n'interdit qu'on les entraîne à choisir la meilleure décision, parmi des milliers possibles, au cours d'une interaction, en s'appuyant sur les séquences de ces interactions : la succession de rappels de cookies, de *likes*, de *search*, de réponses aux mails, de clic sur les liens, de mises en panier, de paiements, de consultations de foires aux questions, d'échanges avec les *bots*.

Incarner la marque est un effort continu de la publicité. Si elle passait principalement par les canaux des médias, prenant corps dans un nom, une icône, un logo, parfois représentée au travers d'un avatar, l'incarnation purement visuelle laissait les marques à la surface du monde. Le développement du marketing direct et de la gestion de la relation a introduit un élément supplémentaire : la marque peut parler directement personnellement, et

il est possible de lui répondre. Avec les nouvelles technologies, on passe un cran plus loin, la marque agit. La fascination renouvelée pour les agents virtuels, désormais appelé « chatbots », en est le témoignage le plus évident. Cela bénéficie à de nouvelles interfaces, vocales en particulier, dans la mesure où les machines peuvent nous comprendre – et convertir un flux sonore en verbatim, pour dans ce corpus identifier les sujets pertinents et la réponse appropriée – et nous parler : Netwave de Google peut faire lire un texte à la machine tout en habillant sa voix avec le timbre de voix souhaité ! Sans doute faudra-t-il employer un langage simple de moins de 500 mots, mais quoi qu'il en soit, les marques vont apprendre à parler véritablement.

Un mode d'existence nouveau s'empare d'elles, elles ne sont plus seulement ces figures lointaines qui s'affichent sur les murs ou les écrans de télévision, mais des entités domestiques auxquelles on peut s'adresser et dont on attend une réponse sensée et immédiate. Elles participent à une sorte d'« animisation » du monde, où des êtres physiquement distincts de nous acquièrent une

**La cohérence des programmes internes est un nouvel enjeu, l'audit interne des algorithmes a vocation à devenir une activité essentielle.**

existence psychique analogue à la nôtre. La personnalisation, dans ce contexte, ce n'est plus simplement exposer les caractéristiques ajustées du service ou du produit aux personnes auxquels il est destiné, mais le fait que les marques tendent à devenir des personnes elles-mêmes. Les marques prennent corps et ce sont les technologies qui en apportent la chair.

**Le corps enchevêtré**

Il ne suffit pas de s'emparer d'un corps, il faut le mouvoir selon sa force et sa présence. Ce corps, cependant, est éclaté, et s'il fallait en donner une image, il est plus proche du mycélium que d'un vertébré ! Il a un caractère rhizomatique évident. Le Web a resserré sa maille, d'autres tissus

se constituent avec les applications, les API (ou interfaces de programmation), la tuyauterie des données, les « chatbots », les interfaces vocales, les objets de consommation connectés. Les uns enveloppant les autres. Si la marque peut s'incarner, elle doit articuler un discours et des actes cohérents et adaptés, confrontés à une double réalité : la nature du milieu dans lequel elle prend chair est celle de plateformes dont le pouvoir grandit, orchestrant justement l'appariement des marques, des consommateurs, des services associés, et la complexification des systèmes qui l'animent sur un plan interne.

Le monde des plateformes se développe à grande vitesse et tend à s'emparer puis à réorganiser de larges pans du marché. Tout d'abord par l'architecture, en articulant différents versants pour générer de la valeur – en exploitant au mieux les économies d'appariement et de longue traîne –, « crowdsourçant » les populations à des échelles qui atteignent désormais les milliards d'individus ; et ensuite pour en optimiser la production à développer des capacités à orienter les conduites individuelles, ce qui correspond précisément au concept de *gouvernementalité* de Michel Foucault.

Les marques ne contrôlent pas ces plateformes, elles y occupent une place parmi les autres. Récemment, on a vu Ikea, Nike et de nombreuses autres marques décider de vendre directement au sein de la *marketplace* d'Amazon, réinventant d'une certaine manière les corners des grands magasins. Mais dans ce grand magasin, c'est plus de deux millions d'agents qui vendent. Ces mêmes marques doivent assurer leur présence dans l'espace social des réseaux numériques, elles engagent leurs investissements dans des plateformes automatiques qui décident du placement de la publicité, elles peuvent collaborer avec d'autres comme les assurances dans le transport collaboratif.

Une nouvelle intermédiation, faite de plateformes intriquées, se met ainsi en place. Il faut faire avec leurs règles et leurs dispositifs, et dans certains cas devenir sa propre plateforme. Les marques vont devoir considérer de manière architecturale la manière dont elles se connectent aux plateformes. Si Ikea vend ses meubles sur Amazon, ne peut-on pas imaginer qu'elle mette également en valeur les appartements meublés à sa marque sur Airbnb ? Uber est bien la quatrième modalité d'itinéraire dans Google Maps, après la voiture, les transports en commun et la marche à pied !

Le point de vue interne est que la marque se concrétise au travers de nombreux programmes d'actions, et de modèles, et d'algorithmes qui les exécutent avec de plus en plus d'autonomie. La marque dépend de moteurs de recommandation et est l'objet de systèmes de notation, elle *score* ses

## Les marques se dotent d'intelligences artificielles et l'on va avoir besoin d'entraîneurs, d'ajusteurs, de dompteurs pour ces intelligences.

clients et diffuse ses messages de manière automatique. Au sein d'une même entreprise, cela peut se traduire par le développement de dizaines ou de centaines de modèles destinés à piloter les mécanismes promotionnels, l'assistance des clients, les prix dynamiques, les enchères du programmatique, les règles du *retargeting*, les recommandations produits, les notifications, les mises à jour. Du côté du client, cela peut représenter des dizaines de stimulations, sans compter celles de la concurrence. Le risque d'interférence, de contre-message, est de plus en plus grand.

La cohérence des programmes internes est un nouvel enjeu, l'audit interne des algorithmes a vocation à devenir une activité essentielle. Il est donc temps d'avoir une approche globale, qui s'appuie moins sur les outils que sur les effets que l'on cherche à produire dans chacune des populations de l'écosystème de la marque et de sa consommation, pour en maîtriser la dynamique et en tirer avantage.

### L'autonomie de la marque

Longtemps la politique de la marque a été une politique de distinction, d'abord sur ses attributs, ensuite sur sa personnalité, puis sur la qualité de sa relation, et aujourd'hui l'expérience qu'elle procure. Dans l'espace digital, c'est son incarnation qui est désormais capitale et la manière dont elle se glisse dans le tissu des plateformes. Son sang, c'est le flux des données captées, transformées, filtrées, qui alimente l'apprentissage des machines et gouverne un flux de décision, d'action, et de signaux. Si jusqu'à présent le travail du marketeur était celui d'un marionnettiste donnant une apparence de vie à sa figurine et lui prêtant sa voix, comme le fait un ventriloque, dans une illusion acceptée par le public le temps d'un spectacle, à partir de maintenant le travail du marketeur est celui d'un potier qui modèle des golems. Le risque est qu'il fabrique comme Frankenstein des créatures inachevées, couturées, car les morceaux de chair qu'il assemble sont empruntés à d'autres. En deçà de la métaphore, ce qu'il faut comprendre est que la gestion des marques va désormais au-delà de la communication. La maîtrise

symbolique reste nécessaire, mais elle est insuffisante. La marque propose, la marque répond, la marque évalue, la marque stimule, la marque notifie, la marque dialogue, au sens propre. Et c'est le calcul qui nourrit ces actions. Les marques se dotent d'intelligences artificielles et l'on va avoir besoin d'entraîneurs, d'ajusteurs, de dompteurs pour ces intelligences. Leur rôle : superviser l'apprentissage, réfléchir à l'architecture des algorithmes, s'assurer que les effets sur les individus et les populations vont bien dans la direction souhaitée. Il n'y a pas que les voitures qui deviennent autonomes, les marques aussi. Et de la même manière que l'autonomie des voitures induit le bouleversement des marchés, l'autonomie des marques redéfinit les systèmes marketing. Donner un corps aux marques et l'insérer dans les tissus des plateformes est le nouveau plan d'actions. Pour le contrôler, s'assurer que la greffe prend, et que dans la perspective du consommateur l'autonomie de marque est légitime et qu'elle soit reconnue plus comme un être véritable qu'une image, comme n'importe quel autre animal ou esprit. ■

*1 - La gouvernamentalité désigne la rationalité propre au gouvernement de la population.*

## AGENDA

- ▶ **IREP FORUM**  
17 octobre 2017  
[www.irep.asso.fr/  
agenda.php?](http://www.irep.asso.fr/agenda.php?)  
Paris
- ▶ **JOURNEES ANNUELLES IDC**  
21 - 22 novembre 2017  
[www.  
institutducommerce.org](http://www.institutducommerce.org)  
Grande Arche  
La Défense
- ▶ **SALON DU CHOCOLAT**  
28 octobre -  
1<sup>er</sup> novembre 2017  
[www.salon-du-  
chocolat.com](http://www.salon-du-chocolat.com)  
EVENT  
INTERNATIONAL  
Porte de Versailles  
Paris
- ▶ **TENDANCES COMMUNICATION**  
27 novembre 2017  
Inscriptions sur [www2.  
strategies.fr](http://www2.strategies.fr)  
COMUNDI  
Paris
- ▶ **CRISTAL FESTIVAL**  
14 - 17 décembre 2017  
[www.cristalfestival.com](http://www.cristalfestival.com)  
CRISTAL EVENTS  
Courchevel