

La valse à trois temps



Cela fait longtemps que la disruption n'évoque plus dans ces pages l'ouverture brusque d'un circuit électrique, mais une innovation qui change radicalement un processus ou un marché. Et l'ampleur des changements induits par le numérique est telle que la stratégie de communication des marques a été... disruptée !

Les bouleversements dans la relation entre les marques et les consommateurs sont bien connus : la fragmentation des points de contact renvoie à un passé révolu, celui de la capacité à toucher les publics uniquement à travers les médias de masse. La possibilité de comparer, de noter et d'échanger donne au consommateur un pouvoir nouveau, mais aussi parfois de nouvelles inquiétudes : comment se piloter à travers tous ces choix, comment estimer la sincérité des commentaires et le degré d'autonomie des influenceurs ? L'usage des données permet de cibler parfois jusqu'à l'intrusion et la fatigue, mais toujours avec une efficacité ouvrant à un marketing entièrement renouvelé dans ses outils et ses pratiques. L'expérience nouvelle créée par des acteurs comme Amazon, Airbnb ou Google rejaillit sur ce que nous attendons des marques de la vie

physique. La capacité de jongler entre vie digitale et vie physique – sans compter l'omniprésent mobile... – crée de nouvelles habitudes d'achat et de nouveaux services. Des livres entiers dissertent sur ce marketing moderne et ses nouveaux acteurs. Dans ce paysage bouleversé, bâtir des marques fortes demande de la fraîcheur et de la rigueur, d'autant plus que les dimensions à maîtriser sont plus nombreuses qu'hier. Trois enjeux sont clés pour les marques du XXI^e siècle : maîtriser des temporalités différentes, de façon cohérente et complémentaire entre le long terme et... la conversation en temps réel ; intégrer de nouvelles responsabilités qui font de la marque un pont entre l'entreprise et le produit et pas seulement une promesse imaginaire ; trouver l'équilibre entre personnalisation et statut social, sans lequel de nombreuses consommations se vident de sens.

* Présidente d'Ogilvy Paris

des marques fortes

Maitriser des temporalités différentes

De nos jours, la marque existe en permanence dans trois espace-temps : le temps long de sa raison d'être, qui fonde son rôle et sa différence sur de nombreuses années ; le temps de ses propositions, produits et services, qui incarnent cette raison d'être sur le marché dans l'année ; et le temps réel de la conversation des consommateurs et des influenceurs, qu'elle doit au minimum écouter et dans laquelle elle peut s'inviter ou être invitée. Ces temps ne correspondent pas à des canaux spécifiques, mais à des sens différents ; il s'agit de leur donner de la cohérence et de la puissance. Ainsi la raison d'être de Dove est-elle de proposer une vision de la beauté qui crée l'estime de soi. Ses produits permettent à chaque femme de mettre en valeur ses qualités intrinsèques, y compris lorsqu'elle s'écarte de la norme. Et sa conversation sur les réseaux sociaux consiste à encourager l'estime de soi à travers des programmes et des expériences qui révèlent la puissance normative des modèles de beauté. Dans cet esprit, il est clé que les messages essaimés à chaque niveau aient leur spécificité, tout en étant orchestrés dans le temps et dans l'espace des points de contacts. La rupture numérique a indiscutablement rendu crucial le temps de la conversation, directement issu des canaux digitaux ; mais elle n'a pas chassé la nécessité d'être clair sur sa raison d'être et pertinent

dans ses propositions... au contraire ! Car participer à la conversation sans une ligne éditoriale structurée, issue des autres temps de la marque, condamne à ne pas créer de valeur pérenne, simplement à participer à un flot de contenus appelé par le patron du marketing de Procter & Gamble « *the crap trap* » !

Intégrer de nouvelles responsabilités

La question de la responsabilité des marques et des entreprises n'est pas nouvelle : le livre *No Logo* a déjà 17 ans, la dénonciation de la société de consommation s'exprime dès la fin des années 1960 et le Club de Rome sort son fameux rapport en 1972... Mais les chemins du consommateur et du citoyen ont, là encore, longtemps été différents et « voter en consommant » a longtemps été minoritaire. Les dernières années ont vu se renforcer de manière spectaculaire la prise de conscience du consommateur, renforcée par l'arrivée de nouvelles offres lui permettant d'accéder à une consommation qu'il estime plus en ligne avec ses valeurs. Ainsi l'alimentation redevient-elle un marché de forte implication, traversé par des interrogations sur le partage de la valeur entre producteur et distributeur et le besoin de transparence et de naturalité ; les nouvelles offres de mobilité créent-elles une génération moins pressée de passer son permis de conduire, déjà plus inquiète de la pollution dans les grandes



La beauté des femmes selon Dove

villes ; la mode se voit-elle de plus en plus reprocher son obsolescence programmée... Dans cet environnement, la marque doit porter l'engagement de l'entreprise de façon simple et lisible, et la frontière entre communication corporate et communication de marque s'efface. Dans un esprit volontaire, il ne s'agit plus de montrer que l'entreprise se comporte de façon éthique, mais de proposer des actes de marque qui incarnent de façon concrète, donc crédible, l'engagement de l'entreprise. Quand, à la suite de REI aux États-Unis¹, la Camif refuse de participer au Black Friday, c'est ce qu'elle fait. Quand Mousline met sur ses packagings un système permettant de tracer l'intégralité des ingrédients dont se composent les produits qu'ils renferment, c'est ce qu'elle fait. C'est également le propos des marques directement nées d'une promesse d'engagement, comme C'est qui le patron ?!... Aujourd'hui, la vocation sociale d'une marque fait donc partie des facteurs de choix, ce qui crée à la fois un enjeu et une opportunité : se différencier par ses engagements. À cet égard, nous avons depuis quelques années la conviction que les marques devront aussi, demain, communiquer sur leur politique de gestion des données et qu'il y aura des rapports de gouvernance des données comme il y a aujourd'hui des rapports de développement durable – tant la possession et le traitement de ces données soulèvent des enjeux de mieux en mieux compris par tous. Prendre au sérieux ses responsabilités, les convertir en actes concrets est une opportunité d'autant plus grande que les citoyens comptent aujourd'hui plus sur les entreprises que sur les gouvernements dans de nombreux pays, dont la France, pour faire bouger les choses...

Trouver l'équilibre entre personnalisation et impact social

Nos nouveaux outils marketing nous permettent d'imaginer une personnalisation à grande échelle, où le consommateur ne recevra que ce qui pourrait l'intéresser dans une optique d'efficacité pour lui comme pour la marque. Petit à petit, nos programmes de fidélité se transforment, pour intégrer des scénarii de plus en plus proches de ses centres d'intérêt, de ses envies. Là encore, des enjeux entièrement nouveaux se profilent pour les marques : comment équilibrer individualisation et création d'une norme sociale ? Dans certains marchés, comme le luxe et la mode, il est évident que le poids de la norme est décisif : peut-on imaginer une marque de luxe uniquement connue de ses clients ? Dans d'autres marchés, le rapport entre l'individu et une communauté sera clé, comme par exemple certains produits culturels et certaines plateformes digitales. Enfin, certaines marques développeront effectivement une relation quasi-intime avec leur consommateur. Mais la règle d'airain, qui rappelle que ce qui n'est pas connu n'existe pas, reste valable : toutes les marques *pure players* ont choisi à un moment de communi-

quer dans les médias de masse pour sortir du premier cercle de leurs *early adopters* et conquérir une légitimité étendue, d'Uber à Airbnb.

Au final, dans ce nouveau monde, la marque conserve indiscutablement son rôle de repère. Mais ce repère se construit dans un monde et avec des règles entièrement renouvelées. C'est à ce prix qu'elle devient un véhicule immatériel incroyablement puissant. IBM a plus de 100 ans et Coca-Cola les fête cette année en France, Herta est devenu leader des protéines végétales en venant du jambon, Netflix est passé devant Canal+ et Crédit Mutuel est la marque bancaire et l'application mobile préférée des Français. Le produit a ses limites dans le temps, mais la marque est illimitée. ■

1 - REI (Recreational Equipment Inc.) est une coopérative de consommation américaine vendant des produits pour l'équipement et les sports extérieurs par catalogue, par Internet et dans plus de 90 magasins aux États-Unis, répartis dans 27 États.

LA REVUE DES MARQUES

Éditée par Prodimarques
(Association pour la promotion
et la diffusion des marques de fabricants),
251, boulevard Pereire, 75017 Paris
Tél : 01 45 00 93 86
e-mail : laviedesmarques@ilec.asso.fr
site : www.prodimarques.com

Directeur de la publication :
Romain Nouffert

Conseil de la direction :
Gilles Pacault

Rédacteur en chef :
Jean Watin-Augouard

Préresse :
Direction, Sylla de Saint Pierre
Maquette : Bertrand Debray,
Aliénor Girbes

Comité éditorial :
Christophe Bordin, Fabienne Boroni,
Alain de Cordemoy, Romain Nouffert,
Gilles Pacault, Sophie Palauqui,
Jean-Paul Richard, Virginie Thomas
Jean Watin-Augouard.

**Par ordre alphabétique,
ceux qui ont collaboré :**
Sylvie Bénoliel-Claux, Philippe Cahen,
Vincent Christen, Olivier Disle,

Catherine Dupuis, David Fayon,
Éric Gautier, Anne-Laure Gautier-Falret,
Benoît Jullien, Sylvie Lasoen,
Viviane Lipskier, Gaëlle Le Floch,
Natalie Rastoin, Olivier Réaud, Emmanuel
Thouan, Nikta Vaghefi,
Jean Watin-Augouard

Régie publicitaire/ Abonnements :
Régis Laurent SEEPP SAS
7, rue du Général Clergerie, 75116 Paris
Tél : 01 47 27 50 05
Fax : 01 47 27 53 06
e-mail : seepp@wanadoo.fr

Administration :
Prodimarques, Virginie Thomas,
251, boulevard Pereire, 75017 Paris
Tél : 01 45 00 93 86
e-mail : virginie.thomas@ilec.asso.fr

Rédaction :
Jean Watin-Augouard
93, rue de la Santé, 75013 Paris
Tél : 01 45 89 67 36
Portable : 06 73 39 42 63
e-mail : jwa@tmride.fr

Impression
Imprimerie La Galiote-Prenant
94400 Vitry-sur-Seine
Certifiée Imprim'vert



La Revue des Marques est imprimée sur papier certifié PEFC
(Programme de reconnaissance des certifications forestières).
Cette certification garantit que le bois mis en œuvre est inscrit
dans une démarche de gestion durable de la forêt.

