

La confiance, une valeur... disruptive ?

La marque est née d'une relation de confiance entre son créateur et son consommateur. La première édition de la conférence annuelle de l'Union des marques a souhaité rappeler cet axiome, en une période où la défiance vient mettre à mal les certitudes. L'heure est à la réinvention de la confiance.

L'UDA n'est plus, vive l'Union des marques ! La centenaire Union des annonceurs (UDA) vient de changer de nom pour devenir Union des marques¹. L'abandon du mot « annonceur » pour celui de « marque » est ainsi justifié par Frank Gervais, président de l'UDA : « *les entreprises membres de l'Union des marques ont en commun de croire à la valeur des marques. Elles constatent chaque jour la transformation des métiers de tous ceux qui contribuent à les développer. Ces métiers ne peuvent plus se contracter sous le terme unique "annonceur", rendant nécessaire une évolution du nom de l'association.* » La mission repose sur le triptyque « *liberté-responsabilité-efficacité : promouvoir la liberté de communiquer en développant une communication responsable et renforcer l'efficacité des actions marketing et communication*, rappelle Jean-Luc Chetrit, directeur général de l'UDA. *Monter en compétence, apprendre sans tabou, sans questions cachées, sans conflit d'intérêt, apprendre ensemble* », ajoute-t-il.

L'Union des marques a été portée sur les fonts baptismaux lors de sa première conférence annuelle, #Ca marque !, qui s'est tenue le 18 avril dernier chez 3 Mazarine, dans le superbe auditorium André et Liliane Bettencourt – ses principaux mécènes. Les sciences molles sont toujours jalouses des sciences dures, aussi cette conférence consacrée à l'efficacité a-t-elle posé l'équation de confiance $E = mc^2$ – ou efficacité = marque x (confiance²) – comme graal à atteindre. Les enjeux de la fonction marketing peuvent se décrire à partir de cinq « E », qui ont articulé les

différentes interventions lors de la conférence² : écoute du consommateur pour le comprendre, éthique de la marque qui s'engage sur le plan sociétal, expérience relationnelle de la marque qui abandonne le monologue pour la conversation et pour faire vivre une expérience au consommateur, écosystème des acteurs de la communication, efficacité et sa mesure.

La confiance, moteur de la transformation

Au cœur des débats : la crise de confiance, qui concerne aussi bien les institutions, les partis politiques que... les marques. Celles-ci semblent peiner à construire une relation de confiance durable et à trouver les bons leviers pour développer la confiance et gagner en efficacité. Mais qu'est-ce au reste que la confiance ? « *Est-ce le ressort initial ou la consécration finale ?* », s'interroge Franck Gervais. Et de nous donner quelques lignes de conduite pour ne pas s'égarer et pour déclencher les bons leviers... : « *dans ce monde chamboulé, plus il y a de transformation et d'incertitude, plus il faut de confiance. Elle ne se réclame pas, elle s'acquiert, elle se gagne. Elle crée un esprit positif, optimiste, tourné vers l'avenir, réduit les ondes négatives et permet alors de transformer avec envie et sérénité* ». Et de citer deux professeurs de marketing³ qui définissent ainsi la confiance en une marque du point de vue du consommateur : « *c'est*

une variable psychologique qui reflète un ensemble de présomptions accumulées, tant sur la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance que le consommateur attribue à la marque ». Aussi bien la confiance doit se travailler, se nourrir tous les jours. Mais, comment dès lors maîtriser le capital confiance ? Car celle-ci, « *mélange d'émotionnel et de relationnel, est volatile, elle ne se décrète pas, elle se construit, se nourrit, se partage... mais elle n'est jamais acquise* ». Une chose est de la construire, une autre est de savoir à quoi elle sert. « *Elle est, toujours selon Franck Gervais – qui prend là sa casquette de directeur général Europe du groupe Accor –, une donnée vitale pour l'entreprise, car elle est à la base de toutes les relations humaines, de toute société, organisme et des échanges économiques. Sans confiance, pas de performance individuelle ou collective, ni bien-être, bonheur, accomplissement* ». Comment travailler la confiance ? Franck Gervais nous donne quatre clés, fruits de son expérience de dirigeant. La première porte sur « *le sens, la vision, l'ambition, le fameux "pourquoi ?", ciment de toute organisation, qu'il faut donner au collectif afin de responsabiliser chacun de ses membres pour qu'il trouve sa place dans l'histoire commune* ». La deuxième concerne les process, modèles, fonctionnements qu'il faut revoir, modifier dans les organisations, pour intégrer la notion de risque sans lequel il n'est de confiance possible envers les salariés. « *Il faut alléger les contrôles, accepter le lâcher-prise, reconnaître*



De gauche à droite : Laureline Frossard, responsable juridique Union des marques, Laura Boulet, directrice générale adjointe Union des marques, Frank Tapiro, président Hémisphère Droit, Franck Gervais, président Union des marques, Frédéric Messian, président Lonsdale, Jean-Luc Chetrit, directeur général Union des marques, Didier Beauclair, directeur Efficacité & Transparence Union des marques, Samantha Gremillon, chef de projets junior Union des marques, Naïma Azzoug, responsable relations adhérents Union des marques, Hanaé Bisquert, responsable affaires publiques & RSE Union des marques

92 % des Français ont confiance dans les marques locales et régionales et 22 % déclarent que cette confiance a augmenté depuis cinq ans.

le droit à l'erreur sans lequel il n'est d'innovation possible, conjuguer exigence et bienveillance pour libérer l'esprit de créativité. » Sans les nommer, Franck Gervais fait-il référence aux entreprises dites « libérées », « agiles » ? Troisième clé : l'incarnation. « *Le rôle de l'humain dans la confiance est de plus en plus important. Le dirigeant est le chef de famille. L'expertise, en soi, ne suffit plus, il faut inspirer, donner confiance en soi, rayonner.* » Aussi bien le leader doit-il « *démontrer une saine confiance en lui et en les autres, être authentique, parler vrai, respecter la symétrie des attentions, être honnête et donner la place aux autres pour créer l'appartenance de chacun au groupe. La quête de la confiance, c'est un chemin qui ne peut se faire en solitaire* ». Dernière clé : la confiance est un assemblage, ou écosystème, générateur de dynamique de confiance, réunissant le leader, les équipes, les clients et les fournisseurs. Aussi bien, la confiance est-elle « *le ressort initial et la consécration finale – et, et non ou* », conclut Franck Gervais.

Quand les sondages tirent la sonnette d'alarme

« *Pourquoi s'interroger aujourd'hui sur la confiance quand elle fut au cœur des débats, il y a déjà quelques années et que la question semblait réglée ?* » Philippe Moati, de l'Obsoco, ajoute au pessimisme : « *la défiance à l'égard des marques s'aggrave* ». Pour 86 % des Français, les marques incitent à consommer plus, pour 77 % d'entre eux, les produits de marques sont plus chers, sans réels bénéfices qualitatifs... « *Les marques sont prises dans un mouvement de défiance systémique qui touche les grands acteurs quand les petits sont épargnés. On met en doute la convergence des intérêts, l'efficacité de la main invisible. Le contrat social est rompu, car le progrès économique n'engendre plus le progrès social. Les marques payent collectivement les dérives accumulées, portant aussi bien sur les excès d'un marketing qui promet plus qu'il ne peut tenir, le manque de vigilance sur leurs impacts sanitaires et environnementaux et sur certains mensonges* », prévient-il. En nuancant sa critique : « *Si l'on reconnaît leur compétence sur leur métier, et sur le fait qu'elles sont innovantes et porteuses d'un supplément d'âme, les marques souffrent d'un déficit sur le double front*

de l'intégrité et de la bienveillance ». Pour autant, il se veut rassurant en distinguant bien la marque en tant qu'institution, qui est en cause quand chaque marque prise individuellement séduit encore. On critique les marques en général mais on aime toujours sa marque.

Comment sortir de cette crise ? Il y a urgence à rétablir la confiance envers les marques, celle que l'on peut définir comme « *l'acceptation de se rendre plus vulnérable aux actions d'une autre personne ou d'une organisation/institution, acceptation fondée sur des croyances relatives au caractère digne de confiance de cette personne* ». La question ne se pose pas pour la confiance « assurée » par les institutions, sans laquelle la vie en société est impossible. Elle se pose pour la confiance « décidée », qui ne repose sur rien de tangible. Selon Philippe Moati, on accorde sa confiance à la marque quand sont réunies trois attentes : la compétence – ou capacité effective de la marque à satisfaire les souhaits du consommateur –, l'intégrité – ou la sincérité de la démarche d'engagement – et la bienveillance – ou l'aptitude de la marque à prendre en considération les intérêts des clients. Deux grands chantiers sont à travailler : l'intégrité (cf. le mensonge des marques automobiles) et la bienveillance (les clients semblent encore mal traités). Il revient également aux marques d'accompagner la mutation d'un modèle de consommation aujourd'hui décevant vers « *la saison 2 de la société de consommation, celle d'une "bonne consommation", agréable, utile et juste, qui ne porte pas atteinte à l'intégrité physique des consommateurs, qui limite ses impacts environnementaux et qui est moins centrée sur les produits et davantage sur les effets utiles et les solutions* ». Cap vers un bonheur eudémonique, dans lequel le consommateur sera impliqué dans la chaîne de valeur pour désarmer sa défiance !

La confiance, fruit de la cohérence entre discours et actes

Ce pessimisme à l'endroit de la confiance des Français semble également partagé par Kantar, reflété par une récente étude commandée par l'Union des marques et menée du 11 au 15 mars dernier. Preuve de la défiance des Français par les chiffres : ils sont 85 % à ne plus avoir confiance dans les partis politiques, 74 % dans les réseaux sociaux, 55 % dans les médias... les ONG et les associations de consommateurs ne sont pas épargnées ! Pour autant, selon Laurent Guillaume, directeur général de Kantar, « *la confiance dans les marques est inversement proportionnelle*

à la confiance dans les institutions. Elles tirent leur épingle du jeu, particulièrement les Françaises, dont la cote de confiance a progressé ces dernières années jusqu'à atteindre le sommet ». 92 % des sondés ont confiance dans les marques locales et régionales et 22 % déclarent que cette confiance a augmenté depuis cinq ans (+ 16 % pour les marques françaises). Vecteur de cette confiance : la proximité, facteur de sens, « et la cohérence entre le discours et les actes, comme l'atteste Patagonia, qui prouve à 60 ans qu'il existe un lien entre confiance et croissance », ajoute Laurent Guillaume⁴.

55 % des personnes interrogées disent cesser de consommer la marque quand ils perdent toute confiance en elle et 29 % partagent leur défiance avec leur entourage – quand on sait les difficultés pour gagner un client... Raisons d'une possible perte de confiance ? Elles sont au nombre de trois et sont chacune évoquée par 23 % du panel : « la marque n'a pas respecté ses engagements en matière de santé, elle ne prend pas en compte les enjeux environnementaux et elle incarne des valeurs auxquelles on n'adhère pas. Reste que le principal motif de défiance, qui rassemble 34 % du panel, est la déception face à la performance d'un produit ou service. Ceux-ci doivent tenir leur promesse, le critère de confiance numéro un », analyse Laurent Guillaume. Les deux secteurs où la confiance s'est étiolée sont l'agroalimentaire et le commerce par Internet. Comment retrouver la confiance ? « Ne promettez plus pour vendre une voiture qu'elle transformera son conducteur en aventurier et dites plutôt pourquoi elle marche bien. Il faut respecter le contrat de base du produit, du service, sa durée de vie », conseille-t-il. Serait-ce la fin de l'ère Séguéla ? « Évitez les grands discours sur vos engagements pour la planète et faites-en sorte que votre produit en soit la preuve tangible. » En clair, la preuve par l'acte. « Ne plus se fier aux influenceurs et prendre en considération l'avis du consommateur via un service client efficace et humain, qui tienne compte de la protection des données personnelles et de l'autorisation pré-

table à toute immixtion dans l'intimité numérique ». Impératifs catégoriques : écouter, dialoguer et respecter les datas !

Fides, fidere...

Et la fidélité ? Le mot ne semble pas avoir été prononcé, ou de manière furtive, lors de cette conférence... Il est pourtant intimement lié à la confiance. La preuve par l'étymologie : les mots « fidélité », « foi », « fiabilité », se « fier », « confier », « confiance » ont la même étymologie latine : *fides, fidere* – « avoir confiance ». Qui du consommateur ou de la marque doit le premier être fidèle à l'autre ? Et si la fidélité était d'abord une fidélité à soi-même, et donc une confiance en soi ? Pas de fidélité sans loyauté, honnêteté, exactitude, authenticité, dévouement, constance, persévérance, autant de valeurs qui fondent la pérennité des marques qui ont su conjurer la menace de l'altération (*alter* = autre). La fidélité ou l'attachement et donc la confiance des consommateurs à la marque ne serait donc que la conséquence de la fidélité de la marque à elle-même. C'est la confiance que la marque a en elle qui crée la confiance du consommateur dans cette marque. Renault n'a-t-elle pas connu ses heures noires au début des années 1980, quand en interne il n'y avait plus



Alexandre Nestora

Jean-Luc Chetrit, directeur général
Union des marques

de confiance en ses voitures. N'est-ce pas parce que Nivea est, depuis 1911, fidèle à sa promesse originelle de marque – le soin de la peau –, qu'elle peut aujourd'hui continuer de se singulariser avec sa petite boîte bleue. Sa fiabilité a séduit des générations de femmes qui ont donc pu se fier à elle et lui donner leur confiance. Au reste, qu'est-ce qu'une grande marque ? Celle qui peut répondre sans crainte à la question :

1 - Nouvelle identité conçue par l'agence Lonsdale en collaboration avec Frank Tapiro.

2 - L'ensemble des interventions figure sur le site de l'UDM.

3 - Patricia Gurviez et Michaël Korchia.

4 - Sur les 50 premières marques françaises suivies par le classement BrandZ de Kantar, la valorisation des marques en qui les Français ont le plus confiance a augmenté de 17 %, contre une perte de 3 % pour celles en lesquelles ils ont le moins confiance.