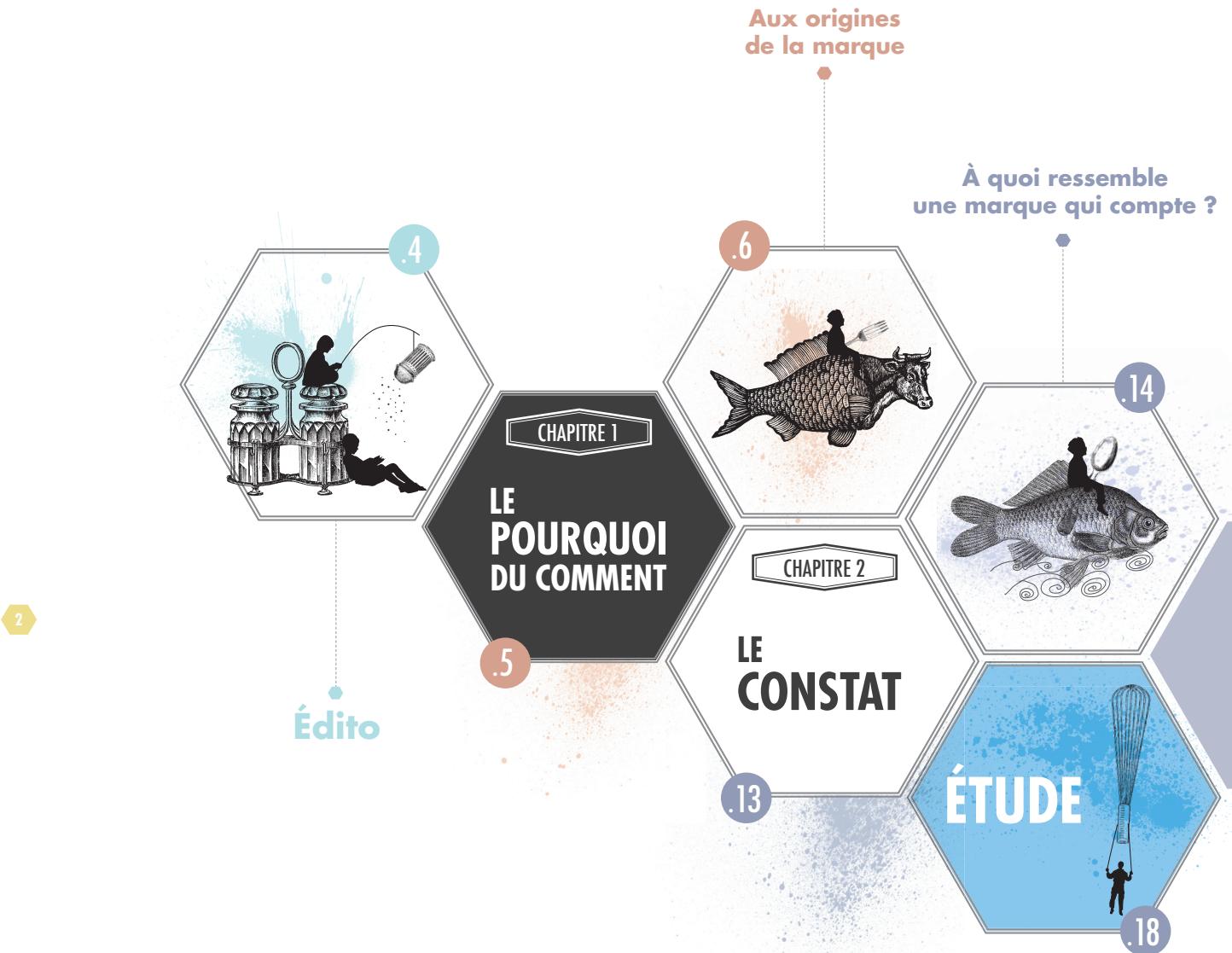


LES
MARQUES QUI COMPTENT

1
RAPPORT

SOMMAIRE

LES
MARQUES QUI COMPTENT

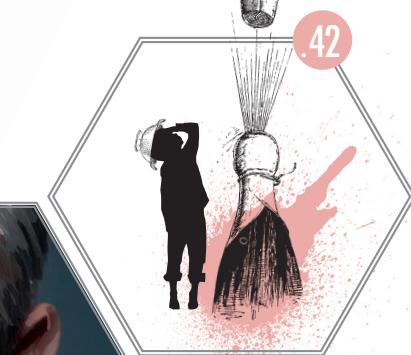


Une alchimie
qui s'entretient
au quotidien

.22



Benoit Tiers,
Directeur Général
d'Audi France



.28



.38



3

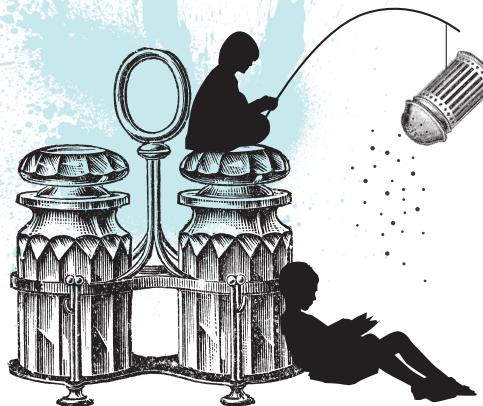
CHAPITRE 3
DE LA
THEORIE
À LA PRATIQUE

.31

.32

David Aaker,
Professeur Emérite
de droit à l'université
de Berkeley

L'art de compter



Le socle d'une marque...

4

En ces temps de conquête, émerger de la masse pour un annonceur est un vrai défi ! Devenir incontournable aux yeux du consommateur relève parfois du vrai parcours du combattant. Mais quand il touche au but, c'est presque le nirvana qui lui tend les bras. Dans ce premier Rapport mené conjointement avec Dagobert nous avons voulu décrypter et retranscrire ce qui fait la force d'une marque. Pourquoi compte-t-elle et quels sont les leviers du succès ?

Cette collaboration innovante entre un média et une agence nous a permis de livrer un contenu riche et atypique qui, j'en suis certain, consolidera votre expertise. Les annonceurs sont aussi à l'honneur avec une étude exclusive de Limelight Consulting. Des données intéressantes qui offrent au rapport un regard et un jugement pertinent sur les marques qui comptent pour les annonceurs.

Alors, que vous soyez marketers, communicants, experts, voire étudiants, vous avez tous envie de compter aux yeux des autres. Et notre idée première est de vous aider dans cet objectif primordial...

Gaël Clouzard,
Rédacteur en Chef d'INfluencia

LE
**POUR-
QUOI
DU COMMENT**

CHAPITRE 1

LES
MARQUES QUI COMPTENT

Aux origines de la marque

**La clef contre
le déclin
des marques**

Pour comprendre ce que représente une marque aujourd'hui, il faut parfois remonter dans le temps et réfléchir sur ce qu'ont été les marques dans un autre temps...

*Réflexion post-moderne de l'équipe
Stratégie & développement de l'agence Dagobert...*

6



**La confiance
aux marques**
est en baisse
en particulier depuis
les années

2000

Quatre consommateurs sur cinq estiment que les entreprises et les marques ont un rôle à jouer dans l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être, mais ils ne sont qu'un quart à penser que ces marques y travaillent réellement !

Au moyen-âge, les animaux destinés à la boucherie avaient l'obligation de rentrer vivants et sur pieds dans leur ville d'abattage. Chacun avait alors le loisir de vérifier la qualité de la bête qui allait être vendue et tuée, de s'assurer de sa fraîcheur. Nulle bête malade, vieille ou efflanquée ne pouvait ainsi être utilisée par un boucher sans manquer d'entacher la réputation de son échoppe. Des années plus tard, c'était toujours la connaissance du vendeur (parfois producteur) qui était la clef de la confiance et du commerce. Le consommateur savait comment le producteur travaillait et où se plaindre si nécessaire. Ce dernier devait la bonne santé de son activité à sa réputation, et s'attachait donc à la conserver. En raison de cette proximité, des liens humains étaient créés entre les deux parties, au-delà de la transaction marchande. On s'inquiétait de l'absence inhabituelle de l'autre, s'intéressait à ses petits-enfants, ou se réservait de petites attentions.

Cette proximité dans la distribution a progressivement diminué à partir des années 1900, avec le développement de l'urbanisation et de la production de masse. Pour

la première fois, une rupture est créée : des étrangers vendaient à d'autres étrangers. Le lien était rompu. Accentué progressivement par le développement du mass-média (radio puis télévision) et des intermédiaires (grossistes, grandes surfaces...).

Pour répondre à ce déficit soudain de connaissance dans le producteur, les marques ont très vite commencé à se développer. Garantes de la qualité promise, incarnation d'un producteur autrefois connu, destinée à lui créer un avatar de papier.

Une indéniable perte de confiance

Ces dernières années, avec leurs crises à répétition, la confiance, le respect et la loyauté envers les marques ont chuté. Scepticisme, cynisme et indifférence se développent au sein de la population, pourtant très en attente vis-à-vis des marques. **Quatre consommateurs sur cinq estiment en effet que les entreprises et les marques ont un rôle à jouer** dans l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être¹, mais ils ne sont qu'un quart à penser que ces marques y travaillent réellement² !

Et tout semble leur donner raison. Les entreprises continuent de faire ce qu'elles savent faire : plus gros, plus rapide, plus innovant... en se posant rarement la question de savoir si cela compte vraiment aux yeux et besoins du consommateur.

¹ Revue Influencia n°6, Changer, Juillet-août 2013

² CREDOC, Consommation et Modes de vie, N° 237

• ISSN 0295-9976 •

Mars 2011

- 2] CREDOC,
Consommation et
modes de vie, N° 237
• ISSN 0295-9976 •
Mars 2011
- 3] "The Nature of Love"
de H. F. Harlow
in "American
Psychologist"
13: 673-685, 1958.

Sans prise en considération de l'autre, la confiance ne peut exister. Une étude du CREDOC² montre que la confiance aux marques est en baisse en particulier depuis les années 2000, et qu'elle ne résiste pas du tout aux périodes de forte crise, avec un effondrement de la confiance sur les années 2008 et 2009.

Cette chute de loyauté est probablement renforcée par l'intégration, pour les plus jeunes générations marquées par le digital, de la fragilité des marques. De celles qui déclinent aussi vite qu'elles sont nées, quelques mois à peine après avoir été des géants convoités (MySpace, Groupon...). Ou de ces entreprises durement impactées par ces nouvelles économies (Nokia, pour n'en citer qu'une). Les nouvelles générations baignent donc dans cette culture de l'instant : **la marque n'est pas toute puissante, immortelle, indétrônable.**

Pourquoi
comptent-
elles ?

*La marque
n'est pas toute puissante,
immortelle, indétrônable.*

La chaleur engendre la relation

Le psychiatre Harry Harlow a travaillé sur les problématiques de privations affectives. Pour l'une de ses expériences, il a conçu une cage, chauffée et éclairée, dans laquelle il a installé des petits singes mais aussi deux fausses mamans en grillage, dont la forme rappelait le corps d'une femelle. La première était dotée de mamelles en plastique reliées à une bouteille de lait maternel : il suffisait de les téter pour être nourri. La seconde n'offrait pas de nourriture, mais était recouverte d'une chaussette de laine cachant une résistance électrique, pour simuler le contact et la chaleur du corps de la mère. Les petits singes ne quittèrent presque pas les bras de la fausse "maman-chaussette", qui jouait le rôle de doudou, ne s'en séparant que pour aller se nourrir, et ce le plus rapide-



*Les bébés singes
ont préféré
la chaleur
à la nourriture.*

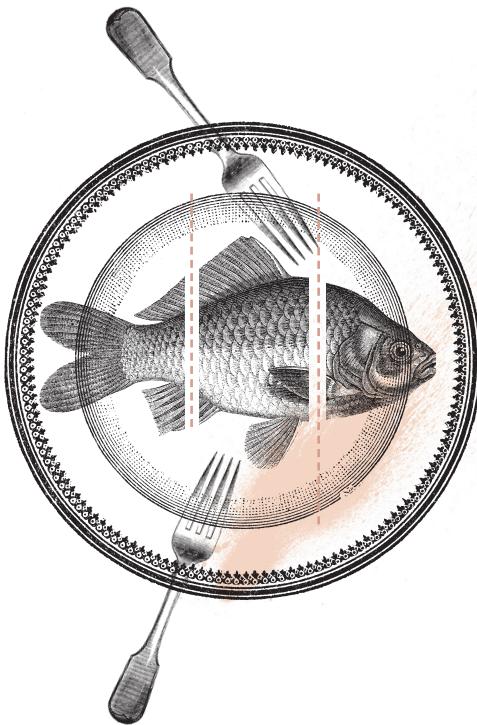
ment possible pour retrouver au plus vite “l'affection” du bout de laine³. Les bébés singes ont préféré la chaleur à la nourriture, la relation à la compétence. C'est là la clef des marques qui comptent !

Susan Fiske, diplômée de Harvard et enseignante en psychologie sociale à l'université de Princeton, prolonge cette réflexion et a tiré trois grands enseignements sur les relations entre un individu et une tierce entité :

- 1} Lorsqu'un individu interprète un comportement ou forme des impressions sur les autres, il s'appuie presque exclusivement sur deux éléments : la compétence et la chaleur humaine perçues. Connaître les intentions de l'autre et sa capacité à les mettre en œuvre permettent de se faire une idée précise d'autrui.
- 2} Les jugements portant sur la chaleur humaine et la sympathie arrivent avant ceux sur la compétence de l'autre. Ils pèsent également davantage dans les réactions émotionnelles et comportementales qui seront mises en œuvre que ceux portant sur la compétence.
- 3} Par l'analyse de la compétence et de la chaleur humaine, il est possible de prédir les émotions et donc les comportements qui vont avoir lieu.

En l'absence de chaleur, on se demande si la marque mérite son succès et si elle ne l'a pas réalisé à nos dépens. Une relation

Les jugements portant sur la chaleur humaine et la sympathie arrivent avant ceux sur la compétence de l'autre.



10

basée sur la compétence pure donne l'impression de se faire utiliser, flouer. D'être une quantité négligeable, que la marque accepte de servir pour le moment car elle y trouve un intérêt, sans assurance de pérennité. Selon Susan Fiske, **la compétence sans chaleur provoque de la jalousie**.

L'image des laboratoires pharmaceutiques, pourtant censés être très performants sur l'item de la compétence, est désastreuse. Le grand public ne voit que des grands groupes sans âme qui utilisent les malheurs du monde pour en tirer profit.

Humaniser la marque pour sortir du lot

Le rapport humain et chaleureux réintroduit un équilibre dans la relation de compétence. L'humanisation (la vraie) permet de revenir sur ce qui faisait la force de la confiance : une relation transparente, où les deux parties se connaissent et se soutiennent les uns des autres. De nombreuses

marques sont dans une optique d'échange. Les grandes marques, celles qui comptent, investissent également la dimension du partage. Plutôt que de regarder ce que l'on veut, chacun regarde ce qui fait plaisir à l'autre et essaye de répondre à ce désir. On cherche à assurer la satisfaction d'autrui, qui prendra à son tour soin de nous. **Pour être une marque qui compte, il faut donc être compétente, mais également (et avant tout !) travailler sa chaleur, sa sympathie. En un mot, travailler son humanisation.**

La loi reconnaît l'entreprise comme une personne morale. Dotée d'une personnalité juridique, d'un nom, d'un patrimoine, d'un domicile, titulaire de droits et d'obligations... Si notre structure sociale reconnaît une part d'humanité à l'entreprise, c'est certainement qu'il y a quelque chose à y creuser. Google, Apple, Coca-Cola, les trois marques sur le podium des marques qui comptent, dans l'étude Limelight Consulting, respec-

tent toutes trois cette approche. Elles répondent avec compétence à un besoin, grâce à leurs produits et leurs innovations. Et elles le font de manière incarnée, en respectant une personnalité qui leur est propre et qui est facilement perceptible par le grand public.

Dans notre univers concurrentiel et d'abondance, où les produits se ressemblent de plus en plus, l'humanisation est souvent le seul levier à notre disposition pour apporter une différence profonde. À moins de vouloir rentrer dans une guerre des prix. Si la relation n'est pas basée que sur le prix, mais aussi sur le sentiment d'une marque qui nous considère, qui nous parle d'égal à égal, les choses commencent à changer.

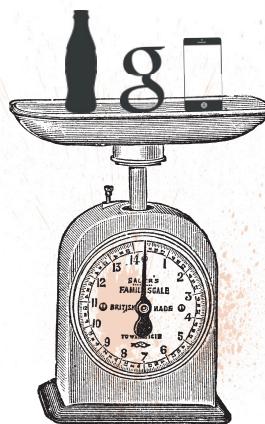
se comportent comme de parfaites inconnues, guindées et distantes, au ton corporate et indifférencié. Elles doivent évoluer en profondeur, se penser intrinsèquement plus chaleureuses.

Car c'est aussi l'humanisation qui permet à une entreprise de se remettre debout plus rapidement après avoir affronté une crise. Chris Malone, dans *The Human Brand*, a étudié deux marques prises dans la tourmente : BP, confronté à la débâcle de sa plateforme pétrolière Deepwater en feu, et Tylenol, dont plusieurs médicaments avaient dû être retirés du marché et une usine fermée. Là où les intentions d'achat et de loyauté vis à vis de BP sont devenues 40 % inférieurs à ceux de son concurrent Shell, ils sont pour Tylenol restés supérieurs à ceux de ses concurrents. Et ce malgré l'énorme crise traversée par la marque. Si cette dernière a pu traverser ces turbulences et en ressortir relativement indemne, c'est notamment en raison de son très bon score en "chaleur humaine" perçue par ses consommateurs, deux fois supérieur à celui de BP sur certains items. Les clients ont perçu cet épisode comme un problème passager, que la marque

La marque, une parfaite inconnue ?

C'est aussi l'humanisation de la marque qui la rendra légitime à s'intégrer dans ces nouveaux espaces de communication où la frontière entre public et privé est de plus en plus floue. Sur Facebook, Twitter et maintenant Instagram, les flux personnels issus de nos amis sont parsemés de prises de paroles, plus ou moins sollicitées, de marques. Entre la photo du bébé de ma cousine, la vidéo de vacances de mon collègue et le dernier chagrin d'amour de mon petit frère, une marque de jambon me demande de "liker si je n'aime pas la couenne" tandis qu'une autre de cosmétique partage sa dernière affiche print pour une huile solaire. Intégrées au plus profond de notre intimité, les marques

L'humanisation permet de revenir sur ce qui faisait la force de la confiance : une relation transparente, où la marque et ses clients se connaissent et se soucient les uns des autres.





**Humaniser
une
marque...**

La connaissance du vendeur ou du producteur était la clef de la confiance et du commerce.

avec laquelle ils avaient de forts liens chaleureux allait très probablement réussir à résoudre. La confiance installée par des années de relation sincère a permis aux consommateurs de ne pas remettre tout en cause dans le rapport à la marque, et de l'accompagner dans ses difficultés.

Le digital rend évidemment cette approche d'humanisation à la fois plus impérieuse mais aussi plus facile. Il est un outil légitime et catalyseur de l'humanisation des marques. Probablement aussi un accélérateur de ce besoin pressant de la part du grand public, qui s'habitue à être plus facilement au contact et en communication avec les marques. Pour autant, cette tendance peut et doit vivre hors du digital. Michel et Augustin utilise l'ensemble des canaux à sa disposition pour faire vivre cette relation : avec ses locaux, ouverts une fois par mois, les parcs des grandes villes avec leurs opérations "nuit à la belle étoile", ou encore la rue, avec ses projets de tri-porteurs en accès libre.

Si la compétence d'une marque est nécessaire pour justifier son existence, elle n'est pas suffisante pour assurer sa persistance. C'est bien la chaleur, "l'humanité" d'une marque, qui permet d'ajouter un élément clef dans la perception que donne la marque, et de bâtir une relation dense et durable.

LE **CONSTAT**

CHAPITRE 2

LES
MARQUES QUI COMPTENT

À quoi ressemble une marque qui compte ?

La marque vue par ceux qui la font

La perte de valeur de la marque est au cœur des préoccupations des professionnels du marketing et de la communication. Pourtant, l'importance de cet actif immatériel semble très relative pour une majorité de consommateurs, comme le montre l'étude exclusive réalisée par Limelight Consulting pour le Rapport INfluencia /Dagobert.

Emma Duchatot

14

65 %

estiment que peu ou très peu de marques **comptent** vraiment à leurs yeux.

46 %

pensent que leur marque a un **impact** sur le quotidien des consommateurs.



Des marques au cœur du quotidien

La marque est souvent l'alfa et l'oméga de la stratégie des entreprises, l'élément sur lequel elles s'appuient pour bâtir leur avenir et entretenir la relation de confiance nouée avec leurs consommateurs. Le résultat de l'enquête menée par Limelight Consulting en juillet dernier auprès d'une centaine de professionnels du marketing et de la communication n'en est que plus rude : très peu de marques compteraient vraiment pour les consommateurs ! 65 % des personnes interrogées ont en effet estimé que, parmi les marques qu'elles consomment personnellement, peu ou très peu d'entre elles comptent vraiment à leurs yeux. Même en posture de professionnel, seule une petite majorité des interrogés (53 %) considère que leur propre marque compte et ils ne sont que 46 % à penser que celle-ci a un impact sur le quotidien des consommateurs. *Chez les moins de 45 ans, qui sont dans des logiques très opportunistes, le manque d'attachement aux marques monte à 75 %.*

Ces résultats corroborent d'autres études qui illustrent la désillusion du public envers les marques, encore plus accentuée lorsque l'on interroge le grand public. Dans le baromètre Limelight Consulting 2013 des métiers de la communication, les responsables marketing et communication des plus grands groupes plaçaient la dépréciation de la marque à la première place (32 %) des risques encourus par leur entreprise... Très loin devant la crise (23 %), la concurrence (18 %) ou les changements liés au virage du digital (14 %), qui peuvent pourtant attaquer très sérieusement leur modèle économique !

Dans ce panorama, les marques qui comptent le plus sont en effet celles qui marquent de leur empreinte la vie du consommateur et qui leur sont utiles. "On ne va pas aimer une marque pour aimer une marque, mais pour ce qu'elle génère comme usage ou comme service", rappelle Luc Laurentin, CEO de Limelight Consulting. Quelle que soit la cible, Apple remporte les suffrages grâce à son approche *user-centric*. La marque à la pomme est citée par 19 % des répondants, devant Google, omniprésent dans la navigation sur Internet, et Coca-Cola (15 % ex-aequo). Soit très exactement le même palmarès que le classement Interbrand 2013 ! "À l'exception de Coca-Cola, ces marques sont relativement récentes, poursuit-il. Toutes ont une valeur d'usage très importante et, en quelques années, elles ont su créer une vraie différence sur leur marché. Apple conçoit des produits qui s'intègrent bien dans la vie. Dans un monde où la prestation prend de plus en plus d'importance, ses Genius Bars sont le summum du service."

Jusqu'à la douzième place, on retrouve essentiellement des marques qui s'inscrivent dans le quotidien des consommateurs : Renault, Orange, Danone, L'Oréal, la SNCF, Mc Donald's, Air France ou encore Peugeot. Quelques icônes du patrimoine français se glissent aussi dans le classement.

*Chez les moins de 45 ans
le manque d'attachement
aux marques monte à 75 %.*

On n'aime pas une marque pour ce qu'elle est mais pour sa valeur d'usage.

**Histoire
& savoir-faire
=**
rêve & plaisir

16

La preuve que les valeurs du luxe, l'histoire des grandes maisons et le savoir-faire à la française continuent d'apporter une part de rêve et de plaisir. Chanel est la plus souvent citée, mais on retrouve aussi Hermès, qui a prouvé qu'une marque de luxe pouvait innover tout en restant fidèle à ses fondamentaux.

Chez les hommes, le palmarès traduit une sorte de "liste des envies" avec de la boisson (Coca-Cola), de l'Internet (Google), de l'automobile (Renault), des voyages (Air France)... Peut-être parce qu'elles gèrent un grand nombre de choses dans le quotidien du foyer, les femmes citent un panel plus large qui inclut des marques du secteur de la communication et des télécoms (Apple, Google et Orange), des boissons (Coca-Cola), de l'univers de la beauté (Chanel et L'Oréal).

Tenir ses promesses

Pour devenir ou rester une marque qui compte, celle-ci doit être capable de tenir ses promesses sur la durée. Il en va en effet des marques comme des relations humaines : les déceptions sont souvent longues à cicatriser et parfois impossibles à surmonter. Le parallèle entre les marques et la vraie vie ne se limite pas à la confiance. Les marques doivent aussi agir en "personnes responsables". Les critiques envers Nike ou Gap autour du travail des enfants, ou encore Nutella avec l'huile de palme,

ont obligé ces marques à s'expliquer ou à faire évoluer leur pratique. En cas de problème sanitaire ou de sécurité, les groupes alimentaires ou automobiles alertent les consommateurs, rappellent ou remplacent les produits défectueux.

Les marques sont dotées de valeurs et de qualités, qu'elles ont d'ailleurs tout intérêt à mettre en avant pour faire valoir leurs différences dans un univers de concurrence et d'abondance où les produits se ressemblent de plus en plus. La communication joue un rôle prépondérant dans cette démarche, à condition de déployer un discours cohérent sur l'ensemble des canaux. Les collaborateurs de l'entreprise peuvent aussi servir de caisse de résonance dès lors qu'ils se sentent portés par une culture d'entreprise favorable et une capacité d'innovation. Selon l'étude, la question du manque de moyens financiers et humains, premier élément mis en avant parmi les difficultés rencontrées pour devenir une marque qui compte, devient un faux problème lorsque cet état d'esprit tourné vers la satisfaction du client irrigue l'ensemble des strates de l'entreprise. Si la valeur ajoutée d'un projet est démontrée, le budget pour le mener à bien sera bien plus facile à trouver.

En communiquant sur ses valeurs, la marque offre d'autres raisons d'être consommée, au-delà de son utilité première et de l'attractivité de son prix, dont les variations parfois intempestives ont d'ailleurs largement contribué à entamer la confiance du consommateur. Sur les marchés les plus compétitifs, le prix ou la promotion peuvent être vécus par le consommateur comme une forme de récompense mais, prises dans une spirale de guerre des prix qu'elles peuvent rarement maîtriser, les marques ont tout à perdre face à des concurrents qui parviendront toujours à être plus avantageux. Bon nombre d'acteurs du e-commerce en ont fait l'expérience, le plus souvent à leurs dépens.

Miser sur l'expérience et l'émotion

En tant que consommateurs, les spécialistes du marketing et de la communication sont attachés à la qualité des produits et des services. L'expérience procurée par le produit ou le service arrive en bonne position (33 %), au même niveau que l'innovation. Lorsque les annonceurs plébiscitent une marque, c'est d'ailleurs ce critère de l'expérience qui prime. À l'heure des aller-retour entre online et offline, certains lieux de vente proposent un environnement shopping exceptionnel en scénarisant l'étendue de leur offre, en jouant sur la gamification, en apportant aux clients des surprises qui agrémenteront leur quotidien. L'expérience de la marque peut aussi se distiller au quotidien, comme celle que procure Coca-Cola, positionnée depuis des années sur la thématique du bonheur. Ses sodas accompagnent les moments festifs de la vie avec des codes tellement immuables (logo, couleur rouge, goût...) qu'ils sont parfaitement identifiés.

Pour être une marque qui compte, il faut donc être compétente, mais également (et avant tout !) travailler son capital sympathie. Le digital rend cette approche à la fois plus impérieuse, mais aussi plus facile. L'approche même du digital concerne l'échange et la création de liens. En cela, c'est un outil légitime et catalyseur de l'humanisation des marques. Il est aussi probablement un accélérateur de ce besoin pressant de la part du grand public, qui s'habitue à être plus facilement

au contact et en communication avec les marques. Apple, Google et Coca-Cola respectent toutes trois cette approche d'humanisation. Elles répondent à un besoin, grâce à leurs produits et leurs innovations. Et elles le font de manière incarnée, en respectant une personnalité qui leur est propre et qui est facilement perceptible par le grand public.

L'ordre des priorités se trouve bouleversé lorsque les personnes interrogées retrouvent leur casquette professionnelle : la volonté de créer de l'émotion (45 %) passe devant l'exigence de qualité (40 %) – dont ils sont peut-être tout à fait convaincus – et la nécessité de donner du sens (37 %). La notion d'émotion est sans doute très liée à certains produits de consommation, mais on voit bien comment Apple a su jouer sur cet élément pour faire grandir la communauté de ses adeptes. Sur ce secteur des télécommunications, Blackberry n'a pas seulement raté le tournant du tactile mais a aussi failli dans sa capacité à créer le même engouement.

Pour Luc Laurentin, il y a toutefois "une vraie question à se poser" sur cette inversion de la hiérarchie : "Alors qu'on ne cesse de dire qu'il faut privilégier l'usage et le service, les professionnels semblent revenir à ce qu'on leur a appris à l'école... Comme s'ils avaient un double comportement et deux cerveaux : un en tant qu'utilisateur d'une marque et un autre pour celles qu'ils pilotent. Leurs analyses auraient sans doute besoin d'être remises à jour."

17

Consommateur
= Expérience

Professionnels
= émotion

*En communiquant
sur ses valeurs, la marque offre d'autres raisons d'être
consommée.*

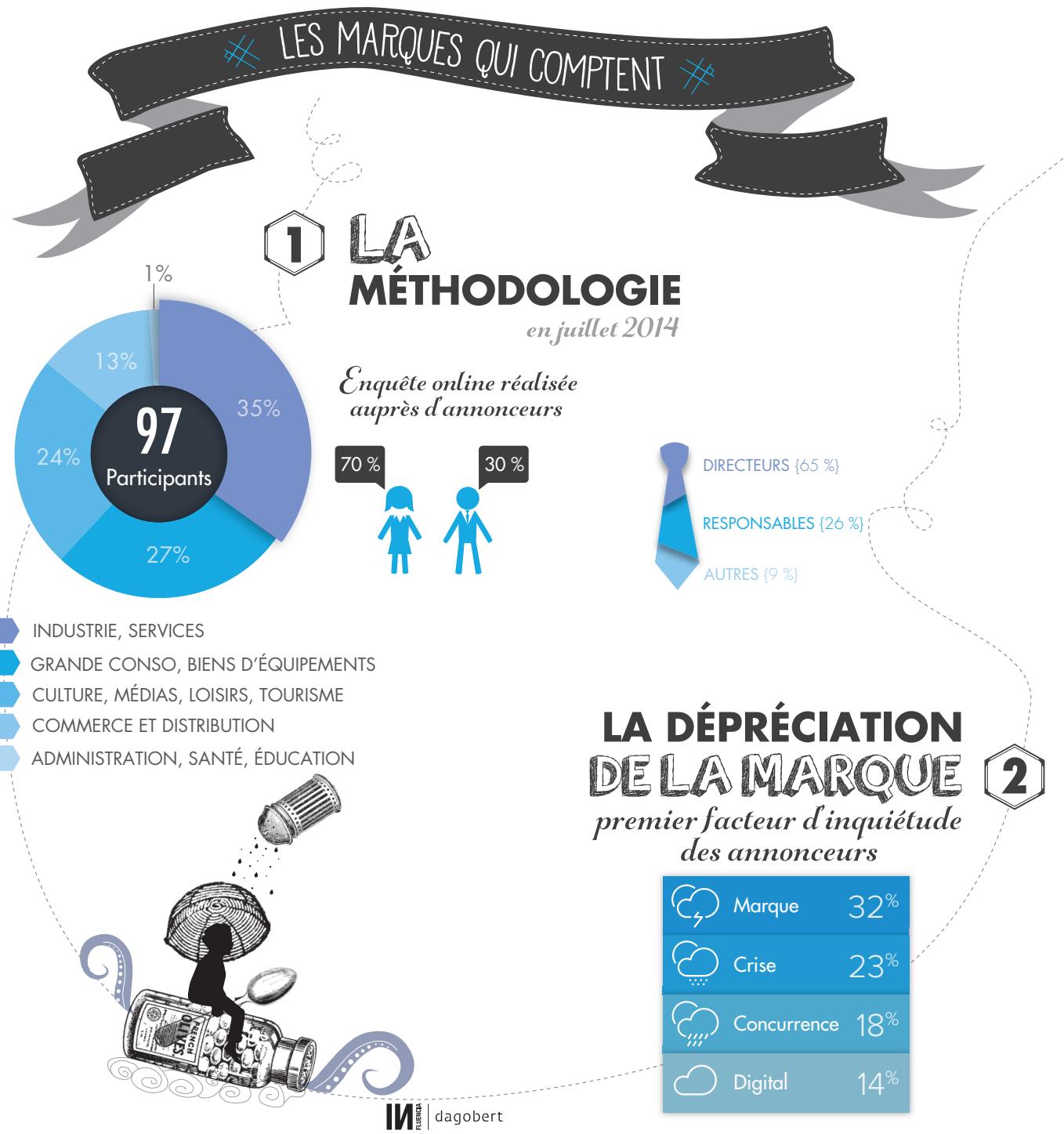
ÉTUDE

LES
MARQUES QUI COMPTENT

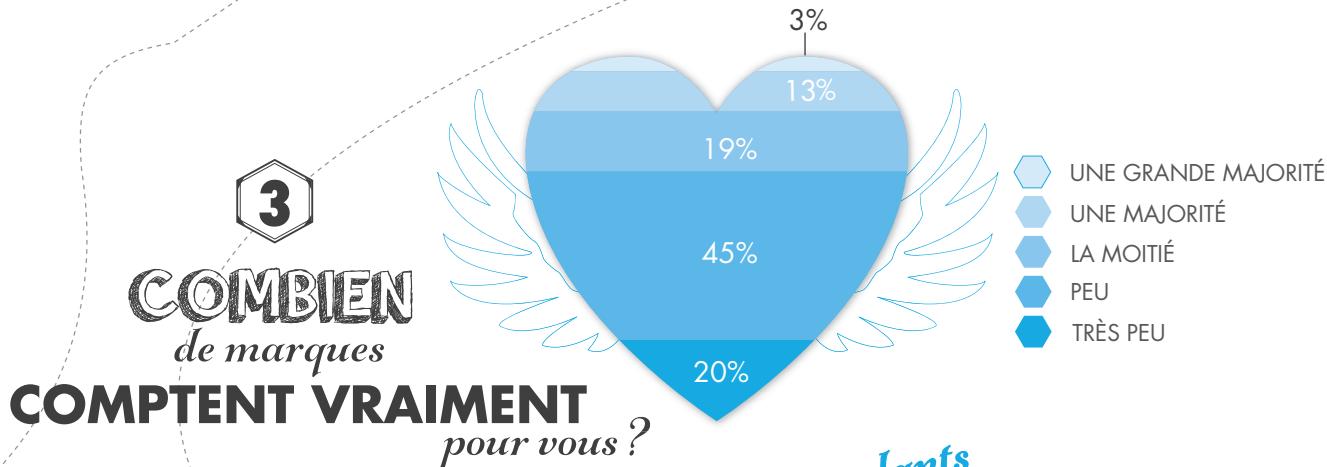
Quel jugement portez-vous sur une marque et qu'en attendez-vous ?
Des questions posées aux annonceurs dans une étude exclusive réalisée par Limelight Consulting ! Et certains chiffres sont pour le moins surprenants...

LIMELIGHT
CONSULTING

Éclairer l'entreprise pour la faire rayonner



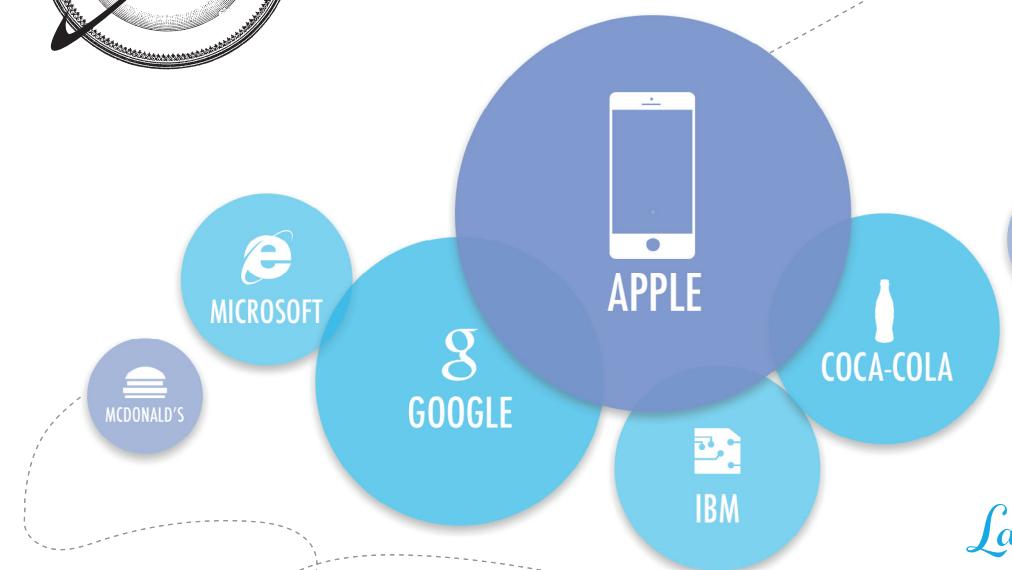
QUELLES SONT CES MARQUES QUI COMPTENT ?



19

LES MARQUES QUI COMPTENT selon vous ?

4



La 1ère "Apple" a été citée par 20 % des répondants

POUR QUELLES RAISONS UNE MARQUE COMpte-T-ELLE ?

5

POURQUOI
CHACUNE DES MARQUES
citées compte-elle ?

{38 %} ATTRIBUTS TANGIBLES

DU QUOTIDIEN, UTILE

INNOVATION, ACTUELLE

QUALITÉ

20

PUISsANCE DE FRAPPE {28 %}

VISIBLE

LEADER, INCONTOURNABLE

INTERNATIONALE

38%
28%

34%

18%

15%

5%

11%

13%

4%

14%

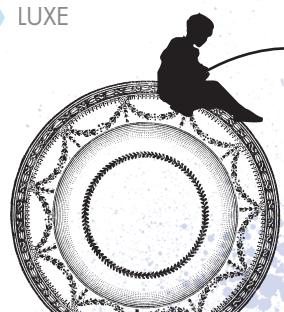
16%

ATTRIBUTs INTANGIBLES {34 %}

SAVOIR-FAIRE 'FRENCHY'

VALEURS, HISTOIRE

LUXE



EMERGENCE DE 3 ATTRIBUTS :

Des attributs "Rationnels" (Qualité, utilité, innovation)

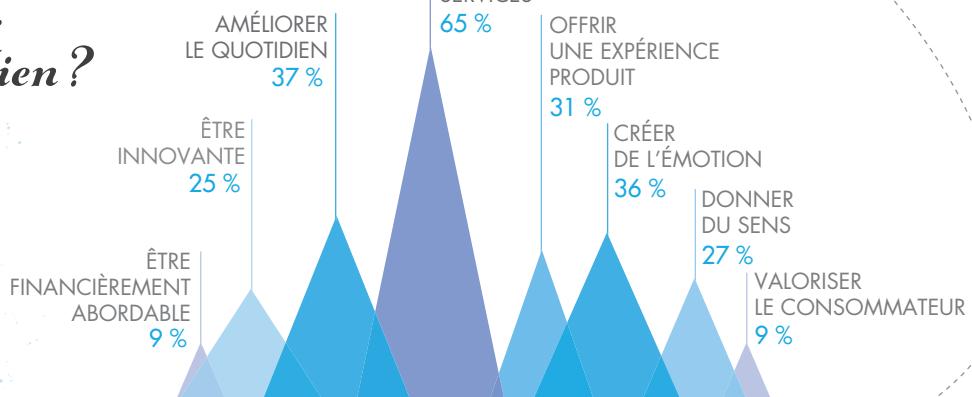
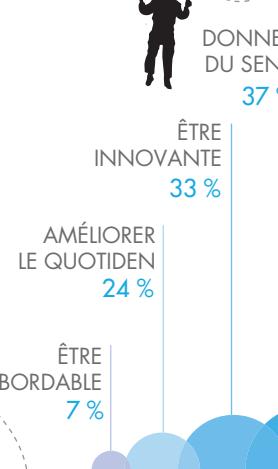
Des attributs "Emotionnels" (Histoire, discours, valeurs)

Des attributs "d'Influence" (Visibilité, rayonnement, présence)

LES LEVIERS PRIORITAIRES À ACTIONNER POUR COMPTER

6

QU'ATTENDEZ-VOUS D'UNE MARQUE pour compter dans votre quotidien ?

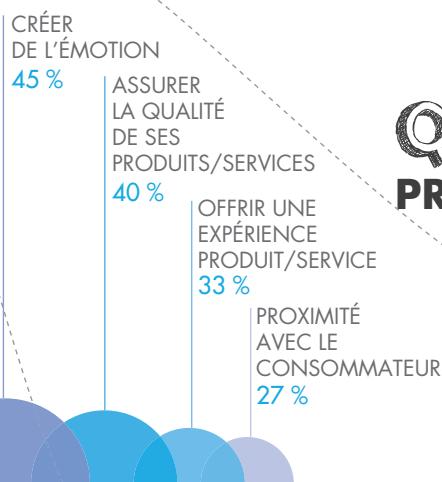


CONSOMMATEURS

7

QUELS LEVIERS PRIORITAIRES actionner ?

21



PROFESSIONNELS

63 % soutiennent l'engagement RSE
8 % décalage entre discours et réalité...

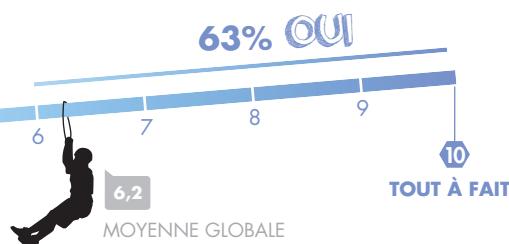
LE SYNDROME DU GREEN WASHING ?



37%

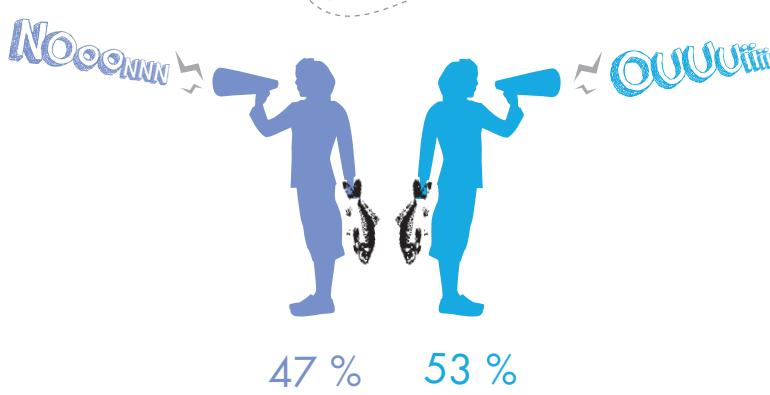
UNE MARQUE DOIT-ELLE S'ENGAGER sur les problèmes sociétaux ?

8

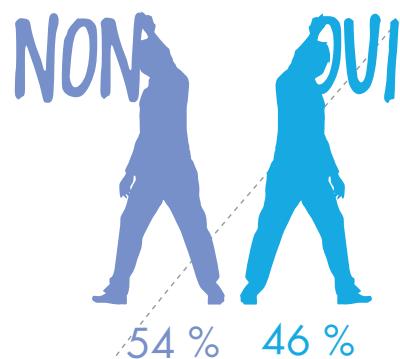


LES ANNONCEURS JUGENT LEUR MARQUE...

9

VOTRE MARQUE
compte-t-elle ?

10

A-T-ELLE UN IMPACT
dans le quotidien ?

22

L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE JOUE-T-ELLE UN RÔLE POUR COMPTER ?

UNE *entreprise*
FACILITATRICE

11



NON

54 %

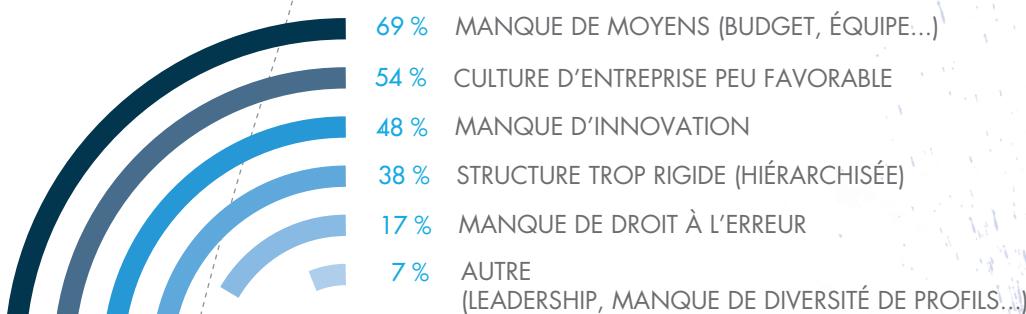


OUI

46 %



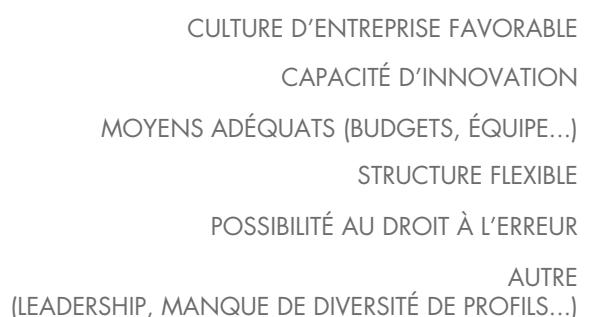
De quelle manière
**12 VOTRE ENTREPRISE
VOUS LIMITE-T-ELLE ?**



LES 54 % DE NON



De quelle manière
**VOTRE ENTREPRISE
vous permet-elle d'être
UNE MARQUE QUI COMpte**



13

23

LES 46 % DE OUI

Une alchimie qui s'entretient au quotidien

Les signaux d'une marque qui compte

Les marques qui comptent répondent à des besoins, mais elles émettent aussi des messages qui s'inscrivent dans notre mémoire et notre imaginaire. La qualité du dialogue noué avec le consommateur contribue aussi à les rendre irrésistibles.

Emma Duchatot

24

Les marques les plus fortes sont celles qui créent le plus d'entrées dans les différents types de mémoire.



Certaines marques ont su se créer une place de choix dans nos vies. Seul un petit nombre d'entre elles sont devenues "irrésistibles" : on n'imaginerait même plus pouvoir vivre sans elles ! Les lois du marketing ne sont évidemment pas étrangères à cet attachement, mais, n'en déplaise aux marketeurs, avant d'être des consommateurs, nous sommes surtout des êtres humains !

"Nous sommes programmés pour répondre aux besoins vitaux de notre corps, reproduire ce qui nous fait du bien et éviter ce qui nous fait du mal. Les marques qui nous procurent du plaisir seront donc plus facilement ré-achetées que les autres car les expériences vécues conditionnent les associations, les représentations et les prédictions", indique Laurence Ayrault, directrice de Neuro@Conso, laboratoire qui analyse le marketing grâce à l'apport des neurosciences. Avant d'ajouter : "Nos cerveaux fonctionnent selon des processus physiques, chimiques et biologiques très complexes que les neurosciences décident progressivement, mais il y a encore une multitude d'éléments que l'on ne connaît pas." La parole des consommateurs n'est donc pas toujours à prendre au pied de la lettre !

Les marques les plus fortes sont celles qui créent le plus d'entrées dans les différents types de mémoire. La mémoire sensorielle s'imprègne de la forme et les couleurs d'un logo, de la musique (tout le monde a en tête l'identité sonore de la SNCF ou des anciennes publicités Dim), du goût (pas question pour les adeptes du Coca

de boire du Pepsi, et vice-versa !) ou la texture du produit (au rayon des pâtes à tartiner, Nutella en fait un argument majeur de vente). Le poids est un gage de qualité dans l'univers du parfum, quand la légèreté est synonyme de progrès dans la high-tech. La mémoire sémantique fait référence au nom de la marque et aux phrases qui lui sont associées. Les gestes et les rituels liés à l'usage du produit favoriseront l'ancrage dans la mémoire procédurale. La mémoire épisodique, qui rassemble tous les éléments de la vie, est aussi fondamentale : plus une marque est associée aux différents moments de l'existence, plus elle devient irremplaçable.

Un cerveau en mode automatique

Tant que l'on est satisfait des bénéfices d'une marque et qu'il n'y a pas de proposition plus attractive, on lui reste fidèle. Les circuits neuronaux sont alors "en mode automatique". Ces conditionnements prennent parfois naissance dès l'enfance avec les marques de transmission familiale comme Nivea, Président ou Ariel. Celles qui proposent des récompenses immédiates (contrer la faim, le froid...) augmentent leur probabilité de devenir irrésistibles. Dans l'alimentaire, les automatismes sont nombreux mais sont concurrencés par la tentation de la découverte, entretenue par des campagnes plus alléchantes

Les marques qui procurent du plaisir seront plus facilement ré-achetées.

*Quand on est satisfait d'une marque
et qu'il n'y a pas de proposition plus attractive,
on lui reste fidèle.*

les unes que les autres. Quand la promesse de la marque est très explicite et déjà inscrite dans l'imaginaire des consommateurs, elle n'a parfois plus besoin de se mettre en avant : aucun logo n'accompagnait les produits mis en majesté dans les dernières campagnes McDonald's. La preuve par l'image de la proximité de la marque avec ses clients ! Lorsqu'un achat demande un investissement à plus long terme, en particulier financier, la récompense est différée et nourrit d'autres attentes (estime de soi ou représentation), comme c'est le cas dans le luxe.

26

L'émotion pour faire la différence

Les marques qui comptent ont toutes "quelque chose en plus". Tout comme les individus, les marques émettent des signaux qui font qu'on les aime ou pas : "Les artistes savent depuis longtemps que l'émotion est un bon moyen pour capter l'attention du public. Les entreprises ne prennent en compte cet élément que depuis peu de temps, mais c'est aujourd'hui devenu une priorité pour faire la différence dans une offre pléthorique", note Laurence Ayrault.

Lego mise sur le plaisir du jeu pour s'attirer les faveurs des enfants et de leurs parents. "Il s'agit avant tout de laisser s'exprimer la liberté créative autour des briques. Comme nous sommes une marque ancienne (82 ans) et que tous nos produits restent compatibles au fil des ans, nous voyons bien que cette relation de confiance joue sur toutes les générations. Les enfants sont toujours à la base



de notre action, notamment pour tester les jouets, mais nos communications font aussi un clin d'œil aux parents. Le discours doit être le plus authentique possible, sans se prendre au sérieux", précise Stéphane Knapp, directeur marketing de Lego France.

Dans des genres très différents, Bonne Maman ou Michel et Augustin mobilisent aussi les souvenirs d'enfance à travers le goût des produits. Elles misent sur une relation transparente et proche de leurs clients. Bonne Maman fait parfois figurer ses recettes sur les emballages. Fin 2013, la marque avait "ouvert sa cuisine" lors d'ateliers culinaires ou découverte pour apprendre à cuisiner ses produits faits "comme à la maison". Chez Michel et Augustin, "les recettes sont presque secrètes mais pas les ingrédients", qui sont

Travailler le lien grâce au numérique

Le numérique permet de nouer une relation plus simple et immédiate avec les consommateurs. Le site de Coca-Cola multiplie les occasions de partage sur les réseaux sociaux : réagir aux publicités, participer à des jeux, visionner des vidéos, commander des bouteilles personnalisées... Monoprix utilise les réseaux sociaux pour créer des conversations positives avec ses clients. Sur Facebook, où elle compte plus d'un million de fans, la marque rebondit sur l'actualité et donne à sourire en détournant les packagings de ses MDD. L'application lesmessagesenboite.com permet de proposer de nouveaux jeux de mots ou de personnaliser des packs. Instagram fait découvrir les coulisses de l'enseigne, notamment les marques exclusives. Sur Twitter, il est plutôt question de développement durable.

Comme les individus, les marques émettent des signaux qui font qu'on les aime ou pas.

27

un axe du dialogue avec les consommateurs. Le premier jeudi du mois, c'est porte ouverte à "la Bananeraie". Chacun peut venir découvrir la marque, échanger avec les membres de la tribu et, bien sûr, tester les produits !

Monoprix a misé sur son capital sympathie pour rénover, en 2011, les packagings de sa marque distributeur (MDD). Des phrases humoristiques ont été apposées sur quelque 2 000 produits. "Nous avons aligné nos MDD sur les propositions de valeur de la marque, qui regroupent les notions d'émotion, d'innovation, de connivence et d'esthétique, explique son directeur marketing Philippe Thobie. Les nouveaux packagings ont montré que le beau n'est pas forcément cher. Comme à chaque rupture, les clients ont mis un peu de temps à adopter ces créations mais les ventes ont ensuite progressé bien au-dessus de leur niveau d'origine. Elles sont aujourd'hui devenues un média à part entière sur les tables, dans les placards et les réfrigérateurs de nos clients. Ces codes graphiques forts servent aussi de base à notre communication interne et externe." Dans cette logique festive, Monoprix a sonorisé, fin août, l'encaissement de ses MDD dans un de ses magasins parisiens. Les bips du scanner ont été adaptés au contenu des produits : "pschitt" pour l'eau gazeuse, "meuh" pour le lait, l'hymne anglais pour le thé...

Le numérique et le monde physique ne s'opposent pas, bien loin de là. "Etre présent dans le virtuel ramène les utilisateurs dans le réel, observe Stéphane Knapp. Dans nos magasins, la réalité augmentée explique le fonctionnement des produits. Avec Lego Fusion, nous menons des tests pour virtualiser la brique, mixer l'expérience réelle et virtuelle." La marque s'attache également à être partenaire des événements organisés par ses communautés de fans, par exemple les expositions ou initiatives d'associations de passionnés comme Fanabriques ou FreeLUG.

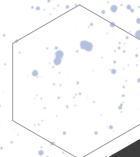
La proximité avec le client s'exprime aussi dans les points de vente. Starbucks demande leur prénom à ses clients lors de la commande. Depuis un an, Monoprix forme son personnel à une nouvelle démarche client qui mise sur la culture participative et le management de proximité : "Le nouveau défi, c'est la proximité relationnelle, affirme Philippe Thobie. Quand on crée une connivence et une complicité, la concurrence devient une donnée négligeable."

LA MARQUE DOIT ALLER AU-DELÀ DE SA PROMESSE

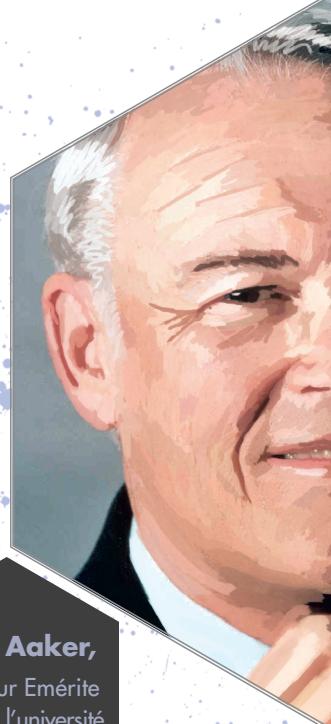
Dépeint comme “le Platon et le Newton du branding” dans un magazine universitaire californien, David Aaker est un penseur et un consultant incontournable chez l’Oncle Sam, également vice-président de Prophet, agence spécialiste en stratégie de marque. Pour LE Rapport INfluencia / Dagobert, il revient sur le rôle du marketing moderne.

Benjamin Adler

“Chaque marque est différente et doit déterminer elle-même ses propres cinq commandements.”



David Aaker,
Professeur Emérite
de droit à l'université
de Berkeley



Dans votre livre, vous dites que la vision d'une marque doit dépasser le cadre des bénéfices fonctionnels et ambitionner des objectifs plus élevés. Quels sont les cinq commandements pour devenir ce compagnon quotidien influent et aimé du consommateur ?

Beaucoup de marques devraient s’en tenir aux bénéfices fonctionnels car elles n’ont pas la substance ou la capacité de raconter une histoire, leur histoire. Chaque marque est différente et doit déterminer elle-même ses propres cinq commandements. Mais la première question que chacune doit d’abord se poser est “quel est mon rôle ?”. Selon moi, il faut d’abord passer par une réflexion basique pour bien savoir ce qui l’a construite et toujours s’en souvenir pour y rester fidèle. Et forcément le constat sera que sa mission est de délivrer des bénéfices fonctionnels, de servir un besoin ou une envie, que ce soit une faim, de l’énergie, un look vestimentaire, du goût... Cependant, elle peut aussi offrir de la fiabilité, de l’économie, de la vitesse, de la sécurité... Un de ses impératifs est donc de satisfaire au-delà de sa promesse intrinsèque. Pour cela elle doit être authentique, posséder et mériter la confiance du consommateur. Cette confiance peut se gagner au fil du temps, en insistant sur ses valeurs ou grâce aux programmes de soutien à son offre. Quant à savoir ce que la marque peut faire de plus, la réponse est simple : apporter des satisfactions sociales, émotionnelles et

LE TRIO GAGNANT
• social,
• émotionnel
• expression



Comment une marque peut-elle être perçue comme irrésistible et impactante par son consommateur, en sachant qu'être irrésistible ne signifie pas automatiquement avoir de l'impact ?

La marque doit donc être un soutien au bonheur ? N'est-ce pas pernicieux comme rôle ou ambition ?

Est-ce qu'une marque peut être à la fois glamour et utile ? Lequel des deux est le plus efficace ? Est-ce la recette de l'immuabilité ?

d'auto-expressivité, qui toutes renforcent sa valeur ajoutée et incitent au bonheur. Un bénéfice fonctionnel est attractif pour une marque car notre instinct nous fait penser qu'il est le premier facteur d'influence face à un client rationnel. D'ailleurs,

quand on l'interroge sur ce qui a motivé son choix, celui-ci énonce des avantages fonctionnels. Or, cette vision du consommateur comme "personne rationnelle" est plus confortable qu'appropriée. Et elle est souvent fausse.

Toutes les marques et tous les contextes sont différents. Là encore, la plupart des marques ne devraient pas aspirer à être irrésistibles. Car être irrésistible n'est pas toujours réalisable ni économiquement possible. Dès lors, pour une marque qui ne possède pas de personnalité, et elles sont majoritaires, chercher l'irrésistibilité c'est perdre du temps et de l'argent. Idem pour les avantages sociaux, émotionnels et d'expressivité : puissants et très impac-

tants pour le consommateur, mais inaccessibles pour certaines marques. Y parvenir c'est disposer d'un avantage stratégique indéniable mais, si c'est infaisable, alors pourquoi s'acharner ? Néanmoins, une marque devrait toujours aspirer à accroître le degré de loyauté de son consommateur par tous les moyens. Alors, dans ces cas-là, pourquoi ne pas jouer sur des bénéfices fonctionnels, comme la mise en avant de ses prix attractifs.

29

Quand une marque est capable de dépasser ses bénéfices fonctionnels, elle fournit un service autant à son consommateur qu'à elle-même. Développer des avantages émotionnels et sociaux passe aussi par une vraie réflexion sur la personnalité qu'elle doit présenter, en sachant que toutes les marques n'en ont pas ou ne devraient pas chercher à en avoir. Car il s'agit, pour quasiment toutes, d'apporter activement de l'énergie à son contenu, en allant la chercher à travers des nouveaux produits

ou en connectant une énergie accaparée déjà existante. Si le pari est réussi, ces avantages constitués du trio social-émotionnel-expression ont un effet réel et concret. Une marque qui peut changer son expérience d'utilisation au point de permettre à son consommateur de vivre une relation plus riche et plus profonde au niveau des émotions et de l'auto-expression, crée un niveau de loyauté et de confiance bien plus élevé. Mais attention, cela n'est réservé qu'à une minorité de marques.

Bien sûr. Ainsi, une marque comme L'Oréal offre en premier lieu des avantages fonctionnels. Mais, à travers l'imagination de son utilisateur, sa connexion avec les designers et sa personnalité, elle fournit également des bénéfices d'auto-expression. Tout dépend de la marque, du contexte. Il vaut mieux parler de lo-

yauté plutôt que d'irrésistibilité. Car, une marque est constamment contrainte de respecter ses promesses.

Est-ce que cela lui permettra d'être considérée comme "magique" par le consommateur ?

Je ne sais pas ce que "magique" veut dire. Cet adjectif peut éventuellement être accolé à une marque qui possède une valeur et un produit d'appel à couper le souffle ou qui propose une expérience d'utilisation exceptionnelle. Mais, alors, être

magique ne serait qu'une description honorifique à laquelle je n'adhère pas. Nous pourrions et devrions plutôt parler d'attractivité, de relation intense entre le consommateur et sa marque, de séduction, de différence...

Justement, les critères inconscients du consommateur changent-ils radicalement ?

Est-ce que le neuro-marketing peut alors être un outil important pour les marques ?

30

Le neuro-marketing est trop limité pour être utile à autre chose que la prise de décisions tactiques. Il me rappelle les recherches sur la motivation qui ont été introduites dans les années 1950 par Ernest Dichter. De la même manière que le neuromarketing, elles avaient pour but de mieux comprendre le subconscient et son impact sur la motivation et les choix. Ernest Dichter était un psychiatre clinicien freudien, il utilisait des entretiens en profondeur pour trouver les vrais moteurs de motivation des gens. Il a par exemple expliqué le choix d'acheter de la soupe Campbell par celui de l'amour maternel. La recherche de l'un induit l'achat de l'autre. Pionnier brillant pour gratter sous la carapace du conscient, il cherchait à comprendre comment des gens pouvaient être réceptifs à certains slogans plus qu'à d'autres et se laisser séduire par des baselines

qui en appellent au subconscient. Pour lui, la pénétration inconsciente des messages pouvait être quelque chose de magique. Plus le temps a passé, plus on s'est rendu compte que ses recherches n'étaient pas vraiment reproductibles et, quelques décennies plus tard, ses formules ont été discreditées. Cependant, il me semble évident que beaucoup des techniques actuelles sur les recherches qualitatives s'imprègnent et utilisent certaines de ses méthodes et idées. Et je crois sincèrement que le neuromarketing placé entre de bonnes mains et utilisé pour des problèmes et/ou contextes bien concrets et cernés, peut se révéler utile. D'ailleurs sans le survendre, je pense même qu'avec les nouvelles technologies, il a un rôle à jouer notamment dans toutes les problématiques de niche. Mais peut-être que je sous-estime les performances de ces outils technologiques...

Les exigences du consommateur changent, il veut être impliqué dans les processus de production et de distribution.

De quelle révolution parle-t-on pour ces dernières quand il s'agit de façonner et véhiculer leurs valeurs ?

Tout cela rend la valeur de marque - brand equity - encore plus primordiale. L'emphasis s'est déplacée de mesures tactiques, comme la vente à court terme, vers des mesures stratégiques telles que la valeur ou d'autres indicateurs de performance financière à long terme. C'est un changement profond et monumental car, désormais, on considère que les marques fortes sont la base d'un avantage compétitif et d'une profitabilité à long terme. Néanmoins, le premier objectif d'une marque qui se construit est d'augmenter et d'exploiter au mieux sa valeur dans ses dimen-

sions majeures : la connaissance, la collaboration et la loyauté de ce qui constitue son socle, à savoir ses consommateurs.

**La sortie de son dernier ouvrage :
20 principles That Drive Success**

DE LA THEORIE À LA PRATIQUE

CHAPITRE 3

LES
MARQUES QUI COMPTENT

L'art de compter

**Réveillez
votre
empreinte
de marque**

Au-delà du bénéfice produit, les marques qui comptent parviennent à nouer des liens forts et chaleureux avec leurs consommateurs.

*Réflexion de Jérémie Abric,
Directeur de la stratégie de l'agence Dagobert...*

32



52 %

**des
consommateurs**
déclarent consommer
leurs marques
préférées car elles les
font se sentir bien.

*C'est aussi l'humanisation
de la marque qui la rendra légitime
à s'intégrer dans ces nouveaux
espaces de communication.*

Humaniser une marque, c'est avant tout la penser comme une entité vivante. Une entité qui évolue, se trompe, s'amuse, grandit, traverse des moments de bonheur et des moments de crise. C'est la penser comme un organisme qui interagit avec son écosystème, qui en est dépendant et qui y est attentif. **Cela implique de penser l'entreprise comme l'on penserait une personne.**

La personnalité rend compte de ce qui qualifie l'individu : de la permanence et de la continuité des modes d'action et de réaction, de l'originalité et de la spécificité de sa manière d'être. C'est le noyau relativement stable de l'individu, une synthèse complexe et évolutive des données innées et des éléments du milieu social et de l'environnement. Ne serait-elle pas cet élément de base sur lequel travailler pour rendre sa marque plus humaine et faire qu'elle compte auprès du public ?

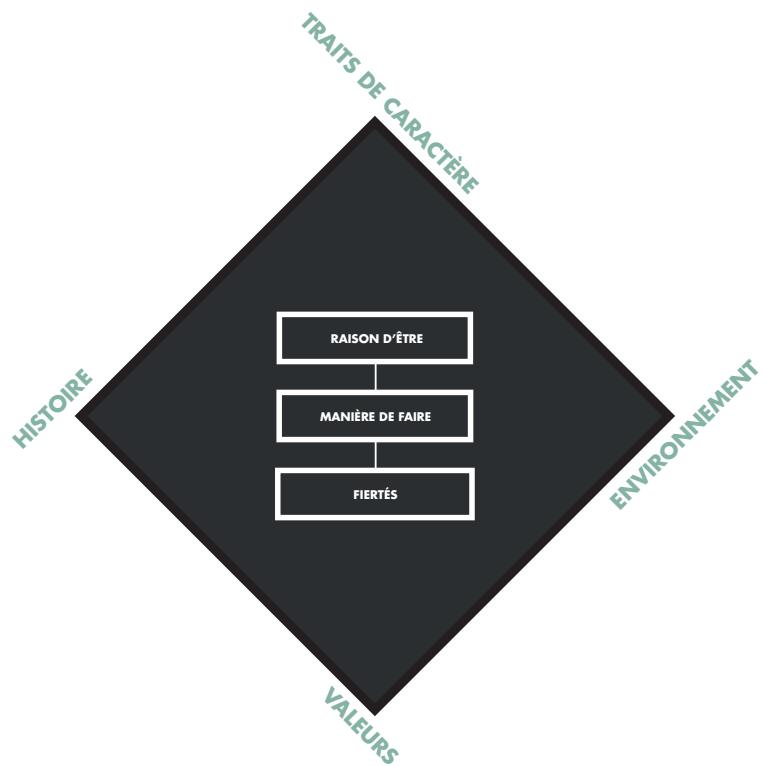
**Une
Personnalité
est aussi
une modalité**

Chaque individu a des raisons profondes de se lever le matin, une force qui le guide, le pousse vers l'avant. Une motivation intrinsèque qui lui fera affronter les difficultés et orientera ses choix et ses actions, une **raison d'être**. Chaque individu a aussi une **manière de faire** les choses, de tracer son chemin pour atteindre un but, en fonction de ses valeurs, de ses goûts, de ses envies. En se souciant de l'esthétique, de la rentabilité, de la rapidité..., chacun trouve sa voie. Une personnalité se dévoile enfin par ses réalisations, ses **fiertés**. Nous avons tous déjà mis en œuvre des choses, réalisé des actions, qui sont la preuve de notre empreinte et de notre marque (!). Ils donnent l'impulsion à notre raison d'être aussi bien qu'elles la concrétisent. Ce sont les réalisations qui différencient les beaux parleurs de ceux qui font bouger les choses.

33

Raison d'être, manière de faire et fiertés : ces trois lignes directrices de personnalité, qui permettent d'appréhender un individu dans sa dimension la plus profonde, sont totalement applicables à une marque. Revenons sur Apple, l'une des 3 marques qui comptent le plus selon le panel de l'étude Limelight Consulting. Sa raison d'être est l'intime conviction qu'elle peut faire changer le monde en pensant différemment, à travers le goût du design et de l'expérience d'utilisation. Cela se traduit par l'ensemble des produits et services mis sur le marché depuis des années.

Humaniser une marque, c'est avant tout la penser comme une entité vivante.



34

Si ces lignes de force sont suffisamment puissantes pour définir et orienter un individu - et donc une marque -, elles peuvent être complétées et expliquées par d'autres caractéristiques : des **traits de caractère** et des **valeurs**, une **histoire** qui continue de s'écrire jour après jour, un **environnement** qui l'influence avec lequel elle interagit. Autant d'éléments dont la définition pourra permettre d'enrichir, cadrer, asseoir une vraie personnalité de marque, assurant une perception chaleureuse et humaine de la part du grand public. Autant d'aspérités de marque qui vont permettre un attachement.

Amélioration du quotidien



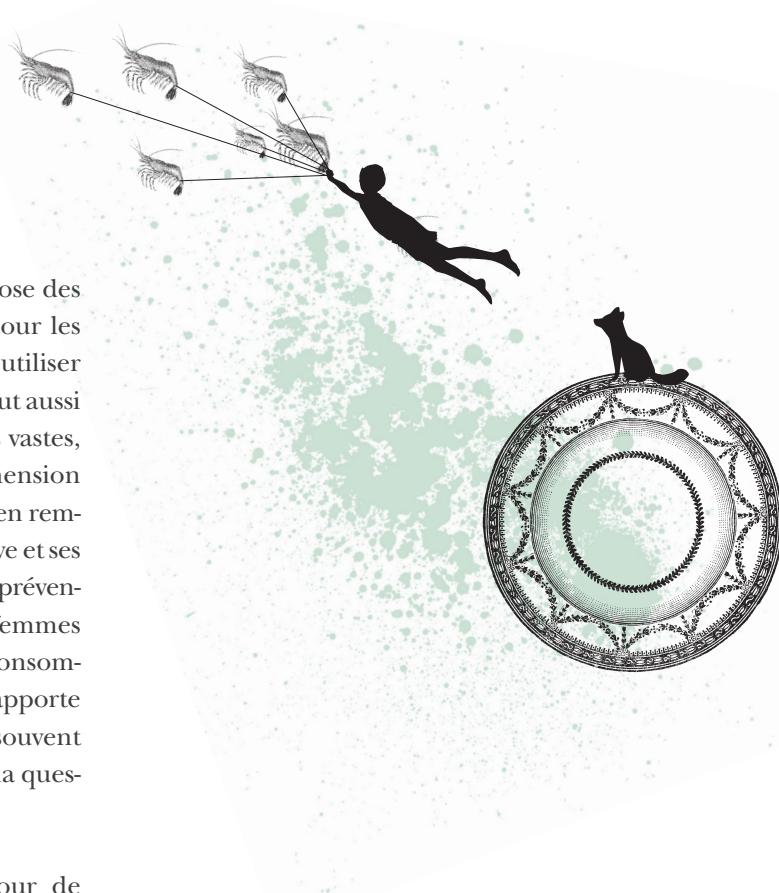
Miser sur le tryptique utilité, émotion, expérience

Présente à tout instant en chacun d'entre nous, notre personnalité ne s'exprime pourtant pas en permanence. Elle doit être portée. Elle est un potentiel à mettre en œuvre. Pour la centaine de professionnels du marketing interrogés en tant que consommateurs, trois leviers sortent du lot pour qu'**une marque exprime sa personnalité**, une fois assurée la qualité des produits et services.

La première attente concerne l'amélioration du quotidien. On ne demandera pas à une marque de résoudre TOUS les problèmes, mais de bien le faire sur un certain nombre de critères. De petits problèmes, auxquels le produit ou service de la marque prétend répondre de manière optimale : les Vélib' permettent de se déplacer facilement et sans avoir besoin d'acheter, entretenir et stocker un vélo. Des problèmes plus larges, sur lesquels la marque se positionne comme des prolongements

logiques de son service : Nike propose des applications mobiles de tracking pour les sportifs, afin de les aider à mieux utiliser leur corps et les produits Nike. Il peut aussi s'agir de problèmes beaucoup plus vastes, où la marque s'inscrit dans une dimension d'utilité sociale, en complément ou en remplacement des pouvoirs publics : Dove et ses actions de prise de conscience et de prévention pour redonner confiance aux femmes et à leur place dans la société. Les consommateurs attendent que la marque apporte de vraies solutions, ce qui consiste souvent à penser "services" et à répondre à la question de l'utilité.

La deuxième attente tourne autour de l'émotion, du besoin d'aller plus loin que le simple bénéfice produit. 52 % des consommateurs déclarent consommer leurs marques préférées car elles les font se sentir bien¹. La valeur perçue dépasse donc largement le strict apport du produit, pour travailler une dimension irrationnelle, animale, émotionnelle. Qu'il s'agisse d'Oasis, qui apporte des mini sourires au quotidien, ou de Guerlain, qui conçoit pour ses adeptes du brand content vidéo digne du cinéma de grand spectacle, toutes travaillent l'émoi du consommateur, son plaisir.



35

*Être compétent justifie
le fait d'utiliser un service
ou un produit,
mais ne construit rien.*

^{1]} Gensler – 2013
Brand Engagement
Survey



La dernière attente consiste à vivre une expérience, qui va permettre de souder des liens forts avec le consommateur. De l'expérience d'usage à celle de l'échange (être entendu par la marque et pouvoir lui parler, partager sur la marque avec d'autres utilisateurs...), de la co-conception (personaliser son produit ou participer à la création de la future version) au "vivre ensemble" (partager des moments d'histoire avec la marque) : toutes sont autant de moyens pour forger une relation durable, de créer du **lien**.

Utilité, lien, plaisir : si ces trois items ressortent de manière distincte dans l'étude il est inconcevable de les séparer dans leur mise en pratique : tous doivent être travaillés de concert, l'un enrichissant systématiquement l'autre.

Fixer la direction et activer les leviers

Pour compter, une marque ne doit donc pas se contenter d'être compétente. Si elle veut pouvoir s'intégrer dans les espaces sociaux de conversation, nouer des relations durables et loyales, se différencier, construire aujourd'hui pour se défendre demain..., elle doit travailler son côté chaleureux. C'est le premier élément remarqué par les individus, et il impacte en profondeur l'image perçue et le comportement des consommateurs.

Les marques doivent évoluer en profondeur et se penser intrinsèquement plus chaleureuses.

La marque doit donc s'humaniser, se construire une personnalité. Définir ses grandes lignes directionnelles (sa raison d'être, sa manière de faire, ses réalisations) et préciser dans le détail qui elle est véritablement (son caractère et ses valeurs, son vécu, son environnement). Portée par cette personnalité, elle pourra alors mettre en œuvre des leviers d'actions correspondant aux attentes du public : l'utilité, le lien, le plaisir. C'est par cette approche **PULP** (Personnalité, Utilité, Lien, Plaisir) que les marques pourront construire ce qui, demain, leur permettra de compter.

Cette vision des mécaniques comportementales et cette approche des outils à utiliser et mettre en œuvre pour devenir une marque qui compte ne doivent fon-

damentalement pas être perçues comme des artifices de communication. Elles doivent être profondément comprises et ancrées au plus profond de l'entreprise. Elles doivent aussi être portées à tous les niveaux : des RH à la direction, de la R&D à la communication institutionnelle, du conseiller en boutique au contrôleur de gestion.

Chaque fibre de l'entreprise doit vibrer à l'unisson et dans une seule et même direction. Chaque entité doit travailler à faire vivre la personnalité de la marque et de l'entreprise, et porter son ambition d'utilité, de lien, de plaisir. C'est uniquement par ce biais d'un engagement total que l'on pourra travailler la construction de la marque, et non une simple communication de l'engagement.

**Personnalité,
Utilité,
Lien,
Plaisir**

*Chaque fibre de l'entreprise
doit travailler à faire vivre
la personnalité
de la marque.*

ÊTRE PREMIUM MAIS PAS OSTENTATOIRE

38

Si la communication d'une marque devait être érigée en cas d'école pour sa mutation, Audi serait forcément parmi les lauréats. Benoit Tiers, Directeur Général d'Audi France décrypte pour LE Rapport INfluencia / Dagobert les rouages d'une marque qui transcende sa cible...

Emma Duchatot

Audi a lancé **fin 2013** un plan d'investissement de

22 Md€

d'ici à 2018.

90 %

des clients ont déjà consulté le site de la marque avant de contacter le réseau.

En quoi Audi est-elle une marque qui compte ?

Avant d'être une marque, Audi est d'abord une entreprise qui s'est construite autour des valeurs de sportivité, de sophistication et d'avant-gardisme, résumées depuis 1971 dans la signature "Vorsprung durch Technik", c'est-à-dire "l'avance par la technologie". Parmi ces trois valeurs, l'avant-gardisme est sans doute celle sur laquelle nous sommes les plus actifs. Comme il n'y a pas de marque sans produits, nous investissons énormément dans les nouveautés.

Le groupe a lancé fin 2013 un plan d'investissement de 22 milliards d'euros d'ici à 2018 qui doit permettre de concevoir des modèles que l'on n'imagine pas encore ou que l'on commence seulement à entrevoir. L'automobile de demain sera un peu différente de celle d'aujourd'hui. De nouvelles motorisations vont apparaître, dans la lignée des solutions plug-in hybrides que nous avons lancé au mois d'octobre. À l'avenir, les modèles devront prendre encore davantage en compte l'environnement, accompagner la mutation des usages... On aura un jour le choix de conduire ou de ne pas le faire grâce à des concepts comme la voiture autonome, que nous avons présentée il y a deux ans au CES de Las Vegas.



Ces innovations technologiques ne déroutent-elles pas une partie des clients ?

Ils sont au contraire très avides d'informations sur ce sujet. Notre site Audi Lab, accessible au grand public, explique toutes les technologies et les innovations en vidéo. C'est important de pouvoir mettre du concret sur les différentes options que nous proposons. Quand les clients entrent en contact avec notre réseau, 90 % ont déjà consulté le site de la marque. Ensuite, la

distribution physique reste fondamentale pour pouvoir voir, tester, toucher, être conseillé... Ils n'en ont pas toujours conscience mais l'automobile premium est le bien le plus technologique que les gens possèdent. Cela explique d'ailleurs que la mise en main d'un véhicule haut de gamme prenne aujourd'hui beaucoup plus de temps qu'avant.

Quels leviers utilisez-vous pour faire parler de la marque ?

Il n'y a plus de parcours type dans les points de contact. Pour créer de la désirabilité autour de la marque, nous activons donc à la fois le réseau traditionnel, l'expérientiel, Internet, les réseaux sociaux.... Notre client final est en théorie plus sensible à la presse papier mais toutes nos opérations intègrent désormais un volet digital, qui est un moyen de communication complémentaire. Nous ne pouvons pas non plus ignorer les réseaux sociaux pour nous adresser aux jeunes gé-

nérations. Il faut pouvoir répondre à tous les types d'attentes mais rester dans nos codes. La sophistication nous rapproche du luxe et le sport du plaisir. Une des grandes forces de la marque est d'être premium mais pas ostentatoire, ce qui convient bien à nos clients particuliers ou professionnels. Nous ne nous exprimons pas de la même façon dans la presse quotidienne et sur Twitter, mais le message de la marque est à peu près le même pour tous les publics.

- **sportivité,**
- **sophistication**
- **avant-gardisme**

Comment myAudi s'inscrit-il dans cette communication ?

Nous travaillons beaucoup sur ce programme de fidélisation qui permet aux clients, et plus largement au public, d'entrer dans l'univers de la marque. Rénover les concessions, qui étaient le point d'entrée traditionnel, n'aurait pas été suffisant. Les personnes qui s'inscrivent sur myAudi donnent des informations sur ce qu'elles recherchent et sur leurs centres d'intérêt. Dans ce programme qui ne fonctionne que par sa base de données, nous essayons toujours de valoriser le fait que le client nous donne de l'information. Pour que cela fonctionne, il faut que ce soit simple et progressif. Chaque membre reçoit au moins deux invitations par an pour assister à des événements qui sont variés, mais toujours très haut de gamme.

Certains sont en lien avec l'automobile, comme les visites d'usines ou les 24 heures du Mans. D'autres permettent d'assister à des événements sportifs, des concerts, des tournages de cinéma, des pièces de théâtre. Nous faisons parfois à nos invités la surprise de dîner ensuite avec les comédiens... La présence des représentants de l'entreprise permet d'incarner la marque et son savoir-faire. MyAudi concerne peu de clients mais **ceux qui sont rentrés dans le programme et qui ont partagé ces moments privilégiés en parlent beaucoup autour d'eux. Ils ont un attachement différent à la marque.** Des bonnes voitures, il y en a plein sur le marché. Notre plus grand succès, c'est d'entendre les clients parler d'Audi.

“Nous devons passer du numéro de châssis au numéro de client pour pouvoir le suivre dans sa vie d'automobiliste et lui proposer la bonne offre au bon moment.”

40

Pourquoi avoir créé les Audi Talent Awards ?

Ce programme de mécénat culturel nous ouvre des portes en matière de design, d'art contemporain, de court métrage et de musique à l'image. Le concours nous permet de rester en contact avec l'avant-garde des jeunes talents et de faire progresser notre entreprise dans ces domaines qui ne sont pas aussi éloignés de notre métier qu'on peut le penser. Avec les LEDs, nous travaillons

aujourd'hui l'éclairage comme un élément de design. Nous essayons toujours de faire évoluer le style de nos véhicules en respectant les codes et les choix de la marque afin de ne pas dévaloriser le produit. Quand les ruptures sont trop importantes, ceux qui viennent d'acheter un véhicule peuvent avoir l'impression que leur voiture est déjà dépassée par rapport aux nouveaux modèles.

Quels éléments mettez-vous en avant pour le marché des professionnels ?

Nous sommes la cinquième marque sur le marché des véhicules pour les professionnels. Pour une entreprise, il est toujours très valorisant de proposer une Audi à ses collaborateurs. Et, économiquement,

c'est intéressant car nos voitures ont une bonne valeur résiduelle lors de leur revente sur le marché de l'occasion. Ces véhicules premium reviennent finalement à peine plus chers que des voitures généralistes.

Qu'est-ce que le positionnement premium implique pour la marque ?

Cela nous oblige notamment à avoir une politique commerciale cohérente. Notre niveau de remise moyen est le plus faible du marché et nos clients le savent. Nous essayons de produire toujours une voiture de moins que la demande. C'est une manière de ne pas créer de pénurie tout en maintenant des délais de livraison raisonnables, de l'ordre de trois à quatre mois. Ce qui reste assez incompressible pour des véhicules qui sont fabriqués presque à la demande, en fonction des différentes options choisies par le client.

“La sophistication nous rapproche du luxe et le sport du plaisir.”

Même s'il n'y a plus de parcours type, comment travaillez-vous sur le parcours client ?

Dans l'automobile, la clé d'entrée était traditionnellement le numéro de châssis. Nous devons passer du numéro de châssis au numéro de client pour pouvoir le suivre dans sa vie d'automobiliste et lui proposer la bonne offre au bon moment. Ces dernières années, avec la multiplication des supports, les banques de données ont eu tendance à s'appauvrir. Il faut donc essayer de réconcilier les informations qui arrivent désormais de différentes sources :

concessions, site Internet... C'est un enjeu extrêmement important. Nous avons donc construit un outil pour aller chercher chaque soir les informations dans les différentes banques de données et les intégrer dans notre base centrale. Nous sommes aussi en train de finaliser la redéfinition du réseau Audi en France, avec des concessions qui sont désormais conçues comme des “terminaux”, qui traduisent eux aussi toutes les dimensions de l'univers de la marque.

Quand on est une marque qui compte, qu'est-ce qu'il faut faire pour le rester ?

Il faut de bons produits, un bon réseau, avoir une vision, faire des choix et ne pas changer d'avis en permanence. Quand le président du groupe a décidé dans les années 90 de faire monter Audi en gamme et positionner la marque en concurrent de Mercedes, il a fallu se réorganiser en conséquence : séparer Audi de Volkswagen, faire accepter une augmentation de prix aux clients mais aussi en interne, investir sur l'innovation... C'est tout cela qui, au fil des ans, a permis à Audi de devenir la première marque automobile premium en France. Nous vendions 420 000 voitures dans le monde en 90. Nous en avons vendu 1,5 million en 2013 et à un prix nettement supérieur.

5^{ÈME}
marque sur le marché
des véhicules pour
les professionnels.

Audi a vendu
1,5M
de voitures dans
le monde en 2013.

CONCLUSION

LES
MARQUES QUI COMPTENT



④ To be continued...

Pas facile de devenir et de rester une marque qui compte, surtout à l'heure du zapping généralisé et de l'hyper-profusion ! Celles qui y parviennent ont su aller au-delà de leur promesse initiale et nouer avec leurs clients ce lien particulier qui engendre fidélité et attachement. Ces marques, très anciennes ou plus récentes, ont su créer une expérience client, travailler sur leur personnalité, mettre en avant leurs aspérités, soigner leur empreinte sociale et sociétale...

Autant de sujets qui seront détaillés dans les prochains numéros des Rapports INfluencia / Dagobert.



INFLUENCIA, LE TRENDMAG DES INFLUENCES, DE LA COMMUNICATION, DU MARKETING ET DES MEDIA,

destiné à tous les curieux et enthousiastes qui désirent faire avancer leur entreprise.

INFLUENCIA, C'EST UN PARTI PRIS

La curiosité n'est pas un vilain défaut, bien au contraire. C'est un talent, une force, qui permet de repérer ce qui est nouveau et intelligent. D'inventer demain, d'anticiper, et d'avoir une longueur d'avance.

C'EST UNE ENVIE

De donner les clés de compréhension d'une société devenue indéniablement complexe.

INfluencia est un "guetteur", une vigie qui observe partout dans le monde tout ce qui est en train de bouger et de s'inventer, dans le domaine de la consommation, du marketing, de la communication et des medias. Parce que le futur est enrichissant et enthousiasmant.

CONTACT :
Gaël Clouzard, Rédacteur en Chef :
gaelclouzard@influencia.net
@G_ael

Rédaction :
redaction@influencia.net
01 49 96 03 31

Sophie Huttmann,
Direction commerciale
sophiehuttmann@influencia.net
01 49 96 03 34

WWW.INFLUENCIA.NET

Président : Adrien de Blanzy
Directrice Générale et des contenus
INfluencia : Isabelle Musnik
Rédacteur en Chef INfluencia :
Gaël Clouzard

Rédaction :
Emma Duchatot (INfluencia),
Benjamin Adler (INfluencia),
Jérémie Abric (Dagobert)
Conseil éditorial : Christine Monfort
Direction Artistique :
Daphnée Mendez (Dagobert),
Arthur Guillermin Hazan (Dagobert)

dagobert

Agence indépendante créée en 2000, nous mettons notre culture digitale au service de stratégies de communication de marque.

Dans une société où l'attachement à la marque est en pleine perte de vitesse, nous nous fixons un objectif ambitieux :



FAIRE QUE VOTRE MARQUE COMpte.

Pour y parvenir, nous avons mis en place une approche inédite sur le marché :

La méthodologie "P.U.L.P. by Dagobert" comme révélateur de votre empreinte.

À l'ère du digital, nous sommes convaincus que les marques doivent être perçues avant toute chose comme des Personnalités (ne parle-t-on pas de "personne morale" ?), dotées de qualités, de défauts, de projets et d'ambitions...

Autour de cette Personnalité notre méthodologie actionne **3 LEVIERS** au profit de l'engagement et du business :

- L'Utilité, au service des besoins des consommateurs,
- Le Lien, comme modalité des interactions entre votre marque et les consommateurs,
- Le Plaisir, en réponse aux aspirations de vos consommateurs.

NOUS PENSONS DIGITAL,
NOUS CONSTRUISONS GLOBAL,
NOUS CRÉONS DE LA VALEUR DURABLE.

CONTACT :
Vincent Saccomanno,
Directeur Général :
vincent.saccomanno@dagobert.fr
01 56 03 99 80
@v_saccomanno

Christelle Didelot, Directrice Stratégie et Développement :
christelle.didelot@dagobert.fr
01 56 03 99 85

Guillaume Gartioux,
Responsable Communication :
guillaume.gartioux@dagobert.fr
01 56 03 90 57
@guitouchn

WWW.DAGOBERT.COM

Iconographie : The Pepin Press /
Agile Rabbit Editions
Remerciement à :
Luc Laurentin, Amaury Laurentin,
et Céline Labroye de Limelight
Consulting,
Marine De Freitas (Dagobert).