

LES 3S AU SERVICE DES MARQUES



La saillance, la spécificité
et le sens, les trois dimensions
clés du pilotage des marques.

Une marque existe dans l'esprit des consommateurs sous forme d'associations mémorisées, consciemment ou inconsciemment (signes, caractéristiques, souvenirs, émotions...). Ces associations, qui résultent de la sédimentation des expériences avec la marque (communication, consommation...), sont source de valeur pour le consommateur et donc pour l'entreprise qui la détient. La *Brand Equity* – souvent confondue avec la préférence ou la loyauté – est justement la valeur liée aux associations mentales qui prédisposent un consommateur à choisir une marque plus souvent que d'autres (volumes importants) et/ou à la payer plus cher (prix élevés) à présent et dans le futur. À partir d'une analyse de la plus grande base de données de marques au monde

(BrandZ), et d'un projet pilote novateur qui associe des mesures de *Brand Equity*, les neurosciences et des données de panel, les experts de Millward Brown ont établi que le succès financier des marques repose sur trois facteurs : la saillance, la spécificité et le sens. Pour une marque donnée, l'équilibre à atteindre entre ces trois facteurs dépend à la fois de la nature de la catégorie et de la stratégie envisagée (volume ou valeur).

Au-delà de la notoriété, la saillance...

Au-delà de la notoriété, la saillance vise à établir dans quelle mesure les marques sont spontanément associées aux besoins les plus importants du consommateur. Dans les années 1950, elle était un critère suffisant, puisqu'il s'agissait alors de diffuser de nouveaux biens (électro-

* Directeur général adjoint de Millward Brown France.

ménager, voiture, tourne-disques, couches jetables...) en les portant tout simplement à la connaissance du marché et en déclenchant ainsi quasi mécaniquement l'acte d'achat. Aujourd'hui encore, de nombreuses marques placent la notoriété comme un *Key Performance Indicator* (KPI) fondamental, via la puissance de plans et/ou des exécutions s'inspirant des codes de la « réclame » (pensez à Carglass par exemple).

Si la notoriété est bien évidemment le prérequis à toute stratégie de marque, nous constatons bien souvent que la corrélation avec les parts de marché est assez faible. En effet, la notoriété est une coquille vide si elle n'est pas nourrie d'une association forte avec les besoins des consommateurs. Parce qu'ils accordent plus d'importance aux choses déjà mentalement disponibles, les consommateurs retiennent au final la marque la plus directement associée aux besoins du moment. Un consommateur qui cherche à se rafraîchir pensera d'abord à Coca-Cola. S'il recherche de l'énergie, il pensera certainement plutôt à Red Bull. Ainsi, il est plus pertinent de demander d'abord à un consommateur ce qui est important pour lui, avant de s'intéresser aux marques qu'il associe spontanément à ses besoins. C'est là toute la différence entre la notoriété et la saillance.

Au-delà de la différenciation, la spécificité...

La spécificité s'attache à comprendre dans quelle mesure une marque fixe les tendances du marché à partir de son identité. Dans les années 1960, face à une concurrence qui s'intensifie, l'enjeu est de créer de la préférence par la différenciation, en s'appuyant sur des caractéristiques fonctionnelles (le modèle proctérien de l'USP) ou sur des attributs symboliques, immatériels (on dissocie la réalité du produit de sa représentation par le consommateur). Quoiqu'en pense Byron Sharp, la base de données BrandZ montre sans équivoque que la différenciation est bel et bien un critère décisif de la force des marques, notamment pour justifier un prix plus élevé. Mais pour assurer leur croissance future, les marques doivent aussi être capables de maintenir cette différenciation dans le temps, en innovant constamment sur la base de leurs points de spécificité. Le design et la simplicité d'utilisation d'Apple, par exemple, se retrouvent ainsi dans le Mac, l'iPod, l'iPhone, et l'iPad, ce qui se traduit par une forte différenciation maintenue dans le temps. Toutefois, cette marque a récemment perdu de son dynamisme au profit de Samsung, qui prend désormais l'avantage sur de nombreux marchés, notamment en France. La capacité d'une marque à fixer les tendances du

Pour assurer leur croissance future, les marques doivent aussi être capables de maintenir cette différenciation dans le temps, en innovant constamment sur la base de leurs points de spécificité.

Quels sont les leviers de valeur des marques leaders ?

Cas pratiques de marques emblématiques sur quatre marchés en France (source BrandZ 2013).

Bière

Marque	Power	Premium	Saillance	Spécificité	Sens
Leffe	11,8 %	1,24	131	104	157
Heineken	11,7 %	1,15	198	109	104
Desperados	9,7 %	1,27	87	199	140

Au-delà de son positionnement premium (principalement nourri par le sens), Leffe a une forte capacité à délivrer des volumes (saillance élevée) et peut donc venir concurrencer Heineken. Deux routes s'offrent donc à elle : viser les volumes via plus de saillance ou le « premium prix » via plus de spécificité. Pour tenir Leffe à distance, Heineken doit maintenir son avantage en termes de saillance mais doit aussi renforcer son sens. Desperados a une stratégie premium bien soutenue par le sens et la spécificité, dimensions qu'il est essentiel de nourrir par des innovations produit ou des communications régulières.

Téléphones portables

Marque	Power	Premium	Saillance	Spécificité	Sens
Samsung	28,1 %	1,49	193	130	148
Apple iPhone	21,8 %	1,68	120	240	133
Nokia	13,2 %	1,10	130	59	95

L'iPhone et Samsung ont une forte capacité à générer des volumes (avantage à Samsung) et à appliquer un fort « premium prix » (avantage à Apple). Pour maintenir sa position, Apple doit continuer à fixer les tendances du marché, mais surtout se renforcer sur la dimension du sens. En s'appuyant sur son bon niveau de saillance, Nokia pourrait se relancer avec une stratégie de volume – étant donné sa supériorité relative sur le sens par rapport à la spécificité.

Quels sont les leviers de valeur des marques leaders ? (suite)

Assurance

Marque	Power	Premium	Saillance	Spécificité	Sens
Macif	9,1 %	1,17	120	97	127
AXA	8,8 %	1,16	157	102	105
MAIF	8,2 %	1,18	127	104	115

Sur le marché de l'assurance, les trois marques étudiées présentent des niveaux similaires de Power et de Premium. Toutefois, on remarque qu'AXA est principalement soutenue par un fort niveau de saillance, et pourrait se détacher en se renforçant sur la dimension du sens.

Automobile

Marque	Power	Premium	Saillance	Spécificité	Sens
Renault	11,1 %	1,37	199	75	111
Peugeot	9,2 %	1,43	151	84	126
Citroën	8,7 %	1,48	146	98	124
Audi	8,3 %	1,84	85	208	152
Volkswagen	6,2 %	1,44	111	109	116

Audi a bien évidemment un score de Premium largement supérieur aux constructeurs généralistes, français ou allemands. Renault pourrait se détacher de Peugeot et de Citroën en se renforçant sur la dimension du sens. Citroën se distingue des deux autres marques françaises par une spécificité plus importante, qui découle de sa stratégie d'innovation en place depuis plus de dix ans. Le profil de Volkswagen est assez équilibré sur les trois dimensions, la marque peut choisir de se rapprocher de Citroën ou d'Audi.



marché sur la base de ses caractéristiques distinctives ne passe pas nécessairement par l'innovation produit, mais peut aussi s'appuyer sur la création de communications ou d'expériences uniques (à l'instar de Red Bull).

Au-delà de l'image, le sens...

Au-delà de l'image, l'indicateur du sens reflète la capacité d'une marque à satisfaire les besoins du consommateur et à générer des émotions positives. La question du sens de la marque est généralement traitée par les dimensions d'image qu'on lui associe. Très longtemps, on a été tenté d'agrèger ces dimensions dans des modèles complexes, partant d'une hypothèse sous-jacente de rationalité du consommateur : ainsi, le célèbre modèle de Fishbein décrit la formation de l'attitude comme la résultante d'un processus d'évaluation de l'importance des attributs pondérée par l'évaluation des marques sur ces caractéristiques. Mais les neurosciences nous ont appris dans la dernière décennie que l'esprit humain est à la recherche d'économie, ce qui nous pousse à utiliser des raccourcis (heuristiques) nous permettant de prendre des décisions rapidement. Les neurosciences nous apprennent que la réponse émotionnelle intuitive (j'aime/je n'aime pas) et la pertinence personnelle (c'est pour moi/ce n'est pas pour moi) guident nombre de nos décisions et reflètent le sens que nous accordons aux objets, et par extension aux marques.

Piloter simplement les marques sur la base de ces trois dimensions...

Ces trois dimensions sont explicatives de la capacité d'une marque à générer du volume, à justifier un prix plus élevé et à s'inscrire dans une dynamique de croissance. Plus spécifiquement, nos travaux ont révélé que :

- Les marques les plus fortes sur les dimensions de saillance et de sens génèrent cinq fois plus de volume. Cette capacité est synthétisée par l'indicateur de *Power*.
- Les marques les plus fortes sur les dimensions de spécificité et de sens peuvent se permettre de pratiquer une politique de prix premium (13 % de plus en moyenne). Il découle de ces dimensions un indicateur de *Premium*.
- Les marques fortes sur ces trois dimensions ont un potentiel de croissance quatre fois plus important.

Ainsi, en se basant sur ces trois dimensions, reliées aux résultats financiers de la marque (volume, marge dans le présent et le futur), il devient possible de considérablement simplifier les dispositifs de *tracking* et de piloter la *Brand Equity* sur la base de quelques questions simples aboutissant à des recommandations reliées à la stratégie marketing. ■