

# Revendiquer POUR REVENDIQUER



La marque est un support particulièrement intéressant sur lequel l'entreprise peut construire sa responsabilité, la signer et la garantir. Oui, mais pas n'importe comment.

**P**arce que l'heure de la démocratisation des comportements responsables a sonné, parce qu'il faut éradiquer la défiance montante vis-à-vis des marques, et parce que les nouveaux outils de communication se prêtent par nature à donner une résonance plus forte à des démarches engagées, les entreprises doivent pouvoir revendiquer leur nom pour revendiquer leurs actes. Et, si l'entreprise n'est pas parfaite, si la complexité de ses activités risque de créer de l'incohérence, elle peut aussi l'exprimer et l'expliquer. Le consommateur peut l'entendre. L'essentiel est que le contrat soit clair. Souvenons-nous de l'objectif premier du marketing : le succès des uns par la satisfaction des autres. Regardons ce qu'il est devenu : le succès provisoire de quelques-uns par la satisfaction éphémère du plus grand nombre. Avec comme

conséquence une surenchère constante de propositions artificielles et très vite stériles.

## Le marketing implicatif

L'idée centrale de ce que je nomme « marketing implicatif » est de mettre fin à cette dérive et d'obtenir un résultat beaucoup plus constructif et enthousiasmant : le succès soutenable des entreprises par la satisfaction durable de leurs publics. Et ça change tout. Surtout si c'est ensemble qu'entreprises, clients et parties prenantes trouvent des voies d'avenir. Afin de remplir ses missions, le marketing implicatif doit trouver sa nouvelle place dans l'organisation. Celle de médiateur et d'« implicateur ». Il doit donc être en lien direct avec les différents services de l'entreprise et, pourquoi pas, y être intégré grâce à une organisation par projets et non plus en silos. Les nouvelles visions managériales transversales vont dans ce sens.

\* Responsable des programmes de communication de marque à SciencesCom, co-titulaire de la chaire RSE Audencia Group.

# SON NOM SES ACTES

Afin de dépasser les traditionnels « 4P », donnons-nous de nouveaux axes transversaux pour travailler : offrir, soutenir, engager, relier – OSER.

**Offrir** des solutions satisfaisantes, bien sûr, mais aussi plaisantes et apaisantes. C'est-à-dire des solutions globalement respectueuses de l'individu et de son environnement. Innovantes, co-crées et attractives.

**Soutenir**, pour faciliter l'apprentissage de nouveaux modes de consommation : guider, accompagner, et avant tout écouter.

**Engager** de nouveaux acteurs dans ses équipes-projets. Le consommateur d'abord, mais aussi tous les professionnels susceptibles d'apporter leurs expériences et de témoigner de leurs besoins : l'artisan installateur, le distributeur, tous les métiers de conseil qui travaillent avec les différents services de l'entreprise, etc.

**Relier**, c'est-à-dire placer la communication à l'origine même du projet. Elle ne sera plus la dernière roue du carrosse, mais le support d'une démarche globale et continue. La communication doit permettre d'obtenir une relation librement consentie, égalitaire et constamment renégociée.

## La marque, amie ou ennemie de l'engagement ?

La qualité première de la marque d'aujourd'hui, c'est l'honnêteté. Une marque peut être imparfaite, mais elle se doit d'être sincère et d'agir pour s'améliorer. Et elle doit l'expliquer. Le rôle de la marque est plus que jamais central. La garantie, la signature, l'engagement qu'elle représente sont les clés d'un nouveau contrat avec les consommateurs – on sait depuis longtemps qu'elle est bien plus que le nom, le logo ou la couleur d'un produit –, c'est aujourd'hui ce qui va symboliser le lien avec ses publics et assurer l'harmonie entre ses propositions, ses discours et ses comportements. Si l'un d'entre eux n'est pas à la hauteur des attentes, il y a danger... Pouvoir répondre à ces exigences nécessite de la repenser dans sa globalité. Elle doit de nouveau pouvoir faire office de garantie,

Être une marque crédible aujourd'hui, c'est ardu ! Beaucoup plus qu'avant certainement, car les consommateurs ont de nouvelles exigences.

sinon elle n'a pas de sens. Et cette garantie va au-delà de la qualité intrinsèque du produit, elle doit comprendre l'origine des matières premières, les conditions de production, les *process* de fabrication, le respect des salariés, etc. Oui, être une marque crédible aujourd'hui, c'est ardu !



## La dissonance du triple contrat Apple

Contrat transactionnel	+++	Innovation, qualité produit, nouveaux usages
Contrat relationnel	+++	Plaisir, esthétique, vision du monde et du secteur
Contrat social	---	Réalité des conditions de travail des ouvriers, système fermé

**La marque est le témoin d'énergies à orchestrer: la vision d'un comité de direction, la capacité d'innovation, la gestion des hommes, des achats, de la qualité...**

Beaucoup plus qu'avant certainement, car les consommateurs ont de nouvelles exigences, parfois difficilement compatibles avec les réalités industrielles existantes. L'essentiel de la marque, c'est la mise en relation et, avant tout, un contrat passé avec ses publics. Un contrat qui justifie de la choisir, de la désirer, de l'aimer elle plutôt qu'une autre, et que l'on peut décomposer en trois grands champs: un contrat transactionnel, qui réduit l'incertitude de l'achat et apporte une réponse concrète, tangible à un besoin ou une envie; un contrat relationnel, qui permet de produire du lien, développer des valeurs et une expérience commune; et un contrat social, qui donne du sens à la consommation en s'appuyant sur des valeurs sociétales.

Si ces trois contrats ne sont pas proposés ou respectés, la marque entame sa solidité et sa pérennité. Ce ne sont pas ses discours qui pourront changer la donne, mais ses actes. Alors qu'Apple faisait office de cas d'école, qu'elle était LA marque par excellence ayant réussi à concilier qualité du produit, désirabilité et communauté de pensée, sa réalité industrielle l'a rattrapée. Elle n'est peut-être pas plus mauvaise que ses concurrents, mais ses concurrents ne nous ont pas promis les valeurs d'un nouveau monde. La prise de conscience n'en est que plus brutale, le sentiment de trahison aussi. Un contrat incohérent n'empêchera pas la consommation. Mais la prise de conscience du public par la médiatisation de ces réalités est un caillou dans la chaussure d'une marque – même adorée –, un coup de canif dans le pacte qui la liait à ses clients. Une brèche qui, en laissant un goût amer ou une mauvaise conscience, ouvrira la barrière à l'entrée de concurrents plus convaincants. D'où l'importance pour une marque d'être extrêmement solide sur ses bases afin de pouvoir annoncer un triple contrat clair et d'être capable de le remplir. La marque doit garder un cap rigoureux et renoncer bien entendu aux tentations d'un discours d'engagement de façade.

L'exigence du consommateur est sur tous les fronts de la réalité de la marque. Et comme elle est désormais accessible en permanence, la cohérence de la relation doit non seulement se vérifier partout, mais aussi tout le temps. La marque doit gérer une relation dont les occasions de contact ont centuplé. Et ces occasions ne sont pas « que » de la communication, elles sont de la création de lien, de la conversation, de la transaction. La marque d'aujourd'hui ne ferme jamais boutique. Cela démultiplie ses opportunités, mais cela démultiplie aussi ses risques. Car elle a perdu la maîtrise de ses prises de paroles et de ses lieux de distribution: ses consommateurs parlent d'elle, ses distributeurs parlent pour elle, ses détracteurs parlent contre elle. Et elle, bien sûr, doit s'emparer de tous les tuyaux mis à sa disposition. Le fantasme d'ubiquité se réalise, certes, mais avec une kyrielle de dangers dans son sillage.

**La marque: une affaire trop sérieuse pour la laisser au marketing**

Plus que jamais, la marque peut signer l'engagement d'une entreprise sincère. Et bien plus que ça, au-delà d'une étroite réalité produit, elle est l'expression unique d'une globalité complexe. Elle témoigne de ses missions et de ses raisons d'être. Sortons-la du strict prisme du marketing pour en observer l'ensemble de l'organisation. Elle est le témoin d'énergies à orchestrer: la vision d'un comité de direction, la capacité d'innovation, la gestion des hommes, des achats, de la qualité... Et bien sûr, la bonne mise en relation avec ses publics.

**Valeur globale de la marque**



Le succès d'une marque sera le résultat d'un projet global, cohérent et exprimé clairement au consommateur: un positionnement engageant.

Si la confiance dans les marques a chuté, c'est que leurs positionnements ne conviennent plus. Au mieux ils sont dépassés, au pire, ils sont incohérents. Car les entreprises ont trop longtemps pensé positionnement du produit, alors qu'il est préférable désormais de penser positionnement de la marque. Et tout cela en intégrant les réalités, les doutes et les aspirations d'un consommateur désormais émancipé. La mission et la vocation de la marque sont-elles claires? Sont-elles partagées avec ses acteurs internes et externes? L'organisation de l'entreprise permet-elle de garantir ses engagements? Est-on sûr que ses diverses activités ne véhiculent pas des messages contradictoires? Recherche et développement, design, approvisionnement, production, finance, communication... doivent servir une seule et même mission. Seule une définition extrêmement précise de la marque et la bonne organisation transversale de l'entreprise pourront assurer la cohérence et la synergie de ses trois contrats.

### Le bon coin

Le « petit site qui ne ressemble à rien » a rapidement détrôné le géant eBay. En toute modestie et avec une grande simplicité d'utilisation, le service promis est rendu; il répond à un besoin. Le management est sur la même ligne: pragmatique, simple. Et l'entreprise norvégienne est aussi rentable que les leaders américains du marché, avec l'un des turn-over les plus les plus faibles du secteur des nouvelles technologies!

## L'harmonie du triple contrat le bon coin

Contrat transactionnel	+++	Simplicité, accessibilité, gratuité
Contrat relationnel	+++	Modestie, proximité
Contrat sociétal	+++	Création de liens, discrétion, gouvernance « anti-bling bling »

On l'aura compris, la marque est un beau potentiel d'engagement, qui dépasse de loin l'ancien marketing devenu obsolète. Par définition doté d'une mission porteuse de sens, le marketing implicatif peut devenir le creuset symbolique de la responsabilité globale d'une entreprise et porter bien plus qu'un simple produit ou qu'une campagne de publicité.



Le film publicitaire le bon coin met en scène Iggy Pop

Ce sont tous les actes de la marque-entreprise qui vont nourrir ce creuset et enrichir son résultat: son offre, ses comportements et ses discours. Sa capacité à créer de la confiance et de la relation avec le consommateur émancipé viendra de sa capacité à le comprendre et à le respecter par une démarche sincère et l'optimisation de toute une chaîne de valeur: création, innovation, *sourcing*, production, expression, etc. L'enjeu peut paraître difficile à atteindre, car la marche est parfois haute, il faut accepter d'agir par étapes, dans la durée, de partager ses progrès et annoncer ses projets. L'engagement vers la responsabilité globale est un progrès en soi, que le consommateur saura entendre et apprécier si on lui en apporte les preuves.

### Une nouvelle question se pose alors: y a-t-il encore du sens à séparer marque-produit de marque-entreprise?

À l'heure où l'information sur l'origine des matières premières et la fiabilité des *process* est primordiale, la marque est un support particulièrement intéressant sur lequel l'entreprise peut s'appuyer, signer et garantir. Pour construire – ou restaurer – la confiance, l'entreprise a-t-elle encore intérêt à se cacher derrière un échafaudage de noms divers et variés? Elle devrait plutôt apparaître clairement comme l'auteur et l'acteur principal de l'offre. Les exemples d'architectures de noms de marques toujours plus complexes ont-ils encore du sens? Ces étages construits hier par commodité marketing créent finalement de la distance avec le consommateur, un écran de fumée peu compatible avec la transparence aujourd'hui tant attendue. ■