

Sylvie Gillibert
François Cassagnol • Olivier Creusy

Design Branding

(Re)penser les marques par le Design Thinking

DUNOD

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-074662-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Remerciements

Nous adressons nos plus sincères remerciements aux professionnels qui ont nourri notre réflexion en acceptant de partager avec nous leurs expériences et leur expertise.

Nos plus chaleureux remerciements à Hélène Duvoux-Mauguet, international strategic director, pour sa relecture attentive, et à Bénédicte, Claire, Clémence et Omar, étudiants de la promotion 2015 du programme Bac + 5 « Creative Design Branding » de l'ISCOM Paris, pour leur implication et leur motivation.

Préface

Après la lecture de ce livre, ma première pensée va aux auteurs qui, par leurs convictions et leurs analyses, nous donnent envie d'aimer les marques. A travers l'objectivité du propos, nous percevons le travail qu'elles doivent accomplir pour s'inscrire dans un monde en totale mutation : perdurer à partir de leur histoire, se projeter dans un avenir souhaitable, être désirées au présent par des consommateurs plus avertis et défiants. Par l'usage que nous faisons des marques, nous leur confions des pans de notre vie. Quand elles donnent à penser et à rêver, nous leur insufflons nos valeurs. C'est dans cette réciprocité et cette reconnaissance respectueuse, que se construit le lien entre elles et nous. Mais ce lien n'est jamais acquis, et engage la responsabilité des uns et des autres.

La posture audacieuse et vitalisante des auteurs se démarque des discours alarmistes et dépréciateurs d'aujourd'hui. Depuis trois décennies, les marques ont été bousculées par les crises, chahutées dans leur légitimité, remises en cause dans leur honnêteté, certaines sont devenues remplaçables et interchangeables. Certaines ont failli à leur obligation de porter les fondations de leur identité et l'affirmation de leur vision. Notre société de défiance a autorisé une distance critique nécessaire, mais induit des effets pervers et déflaté la confiance et les projections dans un futur souhaitable. Les marques ont donc un rôle essentiel à jouer. « Humanoïdes », elles se doivent d'affirmer leur singularité et de tisser des liens de vérité et d'empathie avec leurs consommateurs, pour retrouver panache et fierté, et redonner au monde de la consommation ses lettres de noblesse.

Les auteurs suggèrent de donner un autre sens à l'objet même de la consommation, dont la racine étymologique « consumer » mène à la destruction, y compris du désir humain. Pallier les aspects délétères de la « consommation » passe aussi par le redimensionnement de la place et du rôle de chacun, marques et parties prenantes. Pour les premières, répondre au présent via leur passé et leur croyance en l'avenir, pour tous partager la responsabilité d'une éthique au plus proche des besoins et des désirs de l'humain.

Les marques épousent la révolution numérique et, dans son sillage, celle du temps et de l'espace. La tekhné, intrinsèquement liée à l'évolution humaine, devra trouver sa juste place dans l'alliance du réel et du virtuel. C'est par l'actualisation du concept de «Design Thinking» que les auteurs, en élaborant le «Design Branding», éclairent ce renouveau des marques et leurs modalités relationnelles, dont la sérendipité est l'un des moteurs.

Des questions soulevées n'ont pas encore de réponses définitives dans ce monde en mutation qui voit l'accélération des innovations techno-numériques: les robots et leurs fonctions (facilitateurs de service ou meilleure connaissance des humains?), l'expansion des objets connectés (quelles conséquences sur les libertés individuelles?)...

Cet ouvrage donne les clés conceptuelles et méthodologiques pour une réhabilitation des marques. Les inscrire dans le système du vivant, c'est les rendre de fait perfectibles, donc plus humaines aussi.

Danielle Rapoport

Psychosociologue, analyste des modes de vie et de la consommation

Sommaire

Remerciements.....	5
Préface.....	7
Préambule.....	11
Partie 1 : Le Design Thinking pour sauver les marques.....	13
Chapitre 1 : Des marques d'un nouveau genre.....	15
Chapitre 2 : Sauver les marques avec le Creative Design Branding !.....	23
Chapitre 3 : L'expérience client renouvelée pour repositionner les marques.....	33
Partie 2 : Le monde change.....	43
Chapitre 4 : L'esthétisation du monde.....	45
Chapitre 5 : S'adapter aux nouvelles frontières de l'espace et du temps.....	51
Chapitre 6 : Vers une consommation heureuse.....	59
Partie 3 : Les nouveaux défis des marques.....	71
Chapitre 7 : Et les marques devinrent conscientes.....	73
Chapitre 8 : Marques : la fin de la confiance.....	89
Chapitre 9 : Marques : la fin de la fidélité.....	115
Chapitre 10 : Se (ré)inventer par le Creative Design Branding.....	139

Partie 4 : (Re)penser les marques partagées, les marques augmentées et les marques neuronales	165
Chapitre 11 : Les marques partagées : se rendre à nouveau légitimes et attachantes	167
Chapitre 12 : Les marques augmentées : pour des marques intégrées et durables.....	173
Chapitre 13 : Les marques neuronales : pour des marques inspirantes et (très) émotionnelles.....	185
Partie 5 : Creative Design Branding : le programme innovant de l'Iscom Paris	195
Conclusion.....	207
Bibliographie.....	209
Index général.....	211
Index des noms propres et des marques.....	215

Préambule

Cher lecteur,

Écrire à six mains, c'est confronter trois expériences, trois visions de la vie, trois personnalités, autant de doutes et d'intuitions sur les innovations qui marqueront l'époque, d'enthousiasmes différenciés sur la capacité de l'homme à relever le défi des technologies et à les utiliser avec intelligence pour créer des entreprises plus performantes dans un monde plus humain.

Ce livre est une invitation au cheminement, itératif, entre des éléments concrets et factuels, mais aussi des partis pris plus personnels sur l'époque, les marques, la quête du sens d'un moment de l'histoire que l'on dit troublé, tout en constatant qu'il permet un foisonnement d'initiatives et de créativité sans précédent. Ainsi, le propos balance entre faits et opinions, prend une direction puis parfois un chemin de traverse pour revenir au sujet.

Pas tout à fait un classique du livre «professionnel» parce qu'il s'évade parfois vers des ressentis et des propositions dont nous espérons qu'elles ouvriront des débats. Puis il revient à des exemples vécus et concrets, se refait plus technique ou descriptif, pour engager à passer à l'acte, et rassurer sur la capacité des convictions que nous défendons à être mises en œuvre dès demain dans les organisations.

Ne pas paraître péremptoire, ne pas nous imposer de barrières mentales, nous confronter nous-mêmes à l'imperfection que nous encourageons les marques à assumer, pour qu'il y ait dans ces pages, un peu de la vie des auteurs qui ont eu plaisir à écrire ce livre pour vous.

PARTIE 1

Le Design Thinking pour sauver les marques

Comment garder des marques fortes, dès lors que la confiance se délite et que la fidélité semble appartenir à un passé révolu? La relation marques-consommateurs perd tous ses repères.

Le Design Thinking? La seule alternative qui vous permet de (re)donner un avenir aux marques. Pour cela, il faut convenir que les marques se font individus. Elles prennent une tout autre dimension.

Bienvenue dans l'ère post-marketing, l'ère de l'empathie et de la nouvelle co-créativité!

Des marques d'un nouveau genre

POURQUOI LES MARQUES CHANGENT DE MODÈLE

■ Un nouveau monde prend forme

Sommes-nous sûrs de mesurer les effets de la révolution numérique qui bouleverse nos habitudes et nos modes de fonctionnement ? Steve Jobs disait : « *Pour moi, l'ordinateur est l'objet le plus remarquable que nous ayons inventé. C'est l'équivalent de la bicyclette pour l'esprit.* »

La délégation d'activités intellectuelles à des ordinateurs était jusque-là « *numérique* » : elle portait sur des nombres. Aujourd'hui, c'est différent : l'ordinateur est désormais apte à interpréter les émotions, les désirs, les envies.

Un nouveau monde prend forme : un monde augmenté du monde numérique, qui redessine l'espace et le temps. Les hommes y explorent un nouveau terrain d'expression et de relation. Les marques aussi. Chacun reconsidère sa propre perception du monde, ainsi que sa perception de l'autre.

Les marques ne sont donc pas en reste. Relationnelles par nature, elles sont forcément impactées par ce nouveau monde reformaté par les technologies numériques. Ainsi, la perception qu'en ont les consommateurs est largement modifiée. Et la perception qu'ont les marques d'elles-mêmes et de leurs publics cibles ne peut pas ne pas évoluer ! Plus proches, plus relationnelles que jamais, plus exposées, elles ont aujourd'hui à partager. Partager des expériences, des émotions, des moments de vie avec les consommateurs ou leurs fans.

Relationnelles par nature, les marques sont forcément impactées par ce nouveau monde reformaté par les nouvelles technologies.

En définitive, tout se passe comme si les marques devenaient chaque jour plus humanoïdes... «Et si c'était déjà demain?» Vous le devinez: le parti pris de cet ouvrage est que les marques d'aujourd'hui peuvent déjà être pensées comme des êtres humains!

■ Le partage d'expérience: la nouvelle voie de la création de valeur

« *From digital marketing to marketing in a digital world* »

Tout se passe comme si marques et individus étaient dorénavant destinés à vivre des moments ensemble.

Si le monde change, si les individus changent, si les clients évoluent et que les consommateurs transforment leurs modes de consommation, selon vous, que doivent faire les marques? Elles doivent bien évidemment changer, elles aussi! Alors que les marques ont, jusqu'ici, été au centre de toutes les attentions des marketeurs, là aussi il y a changement: la relation client prend une tout autre tournure.

Ainsi, si l'étude «Marketing 2020» réalisée par EffectiveBrands prédit toute l'importance des marques pour les années à venir, elle pointe surtout leurs mutations. Le management de la marque change lui aussi de braquet: «*From digital marketing to marketing in a digital world*».

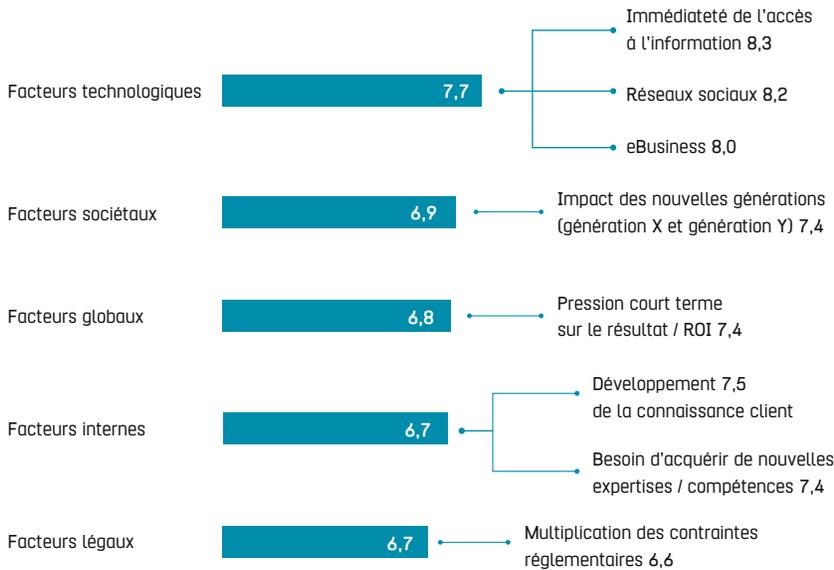
La valeur des marques se crée désormais:

- dans le partage de temps;
- dans le partage d'émotion;
- dans le partage d'expérience.

Tout se passe comme si marques et individus étaient dorénavant destinés à vivre des moments ensemble. Il devient impératif de construire des «synergies constructives», dans une relation de bonne distance et d'interdépendance.

Ce qui va changer la donne : technologie, société, environnement économique

FIGURE 1.1



L'étude « Marketing 2020 » a été réalisée par EffectiveBrands auprès de dirigeants marketing de 92 pays, avec la participation de l'Uda. Les chiffres sont des indices calculés sur 10.

L'explosion digitale et le nouveau monde reformaté pour une évolution infinie, permettent à chacun de reconsidérer sa perception du monde et des objets. Ce constat de Stéphane Vial pour l'humain¹, nous le faisons également pour les marques qui doivent reconsidérer leur perception du monde et des objets. Le monde de la communication nous y a préparés en déclinant à loisir l'adage «*Parle-moi de moi, il n'y a que ça qui m'intéresse*» ! L'approche anthropomorphique des marques, admise jusqu'ici dans les théories classiques, leur conférant un physique, une personnalité et une culture, est plus que jamais d'actualité. Nous parlerons ici de «*marques humanoïdes*».

1. Stéphane Vial, *L'être et l'écran. Comment le digital change la perception du monde*, PUF, 2013.

DES MARQUES QUI S'HUMANISENT

— Les marques pensées comme des humains

Tout *s'humanoïdise*! Les marques y compris. Voulez-vous des preuves? La convergence de perception entre humains et marques est partout, favorisée et encouragée par le monde devenu numérique. En voici trois illustrations :

- aujourd'hui, tout est marque. Depuis les villes, les pays, les manifestations, les lieux, dont le nom porte un projet, une ambition, des valeurs... jusqu'à chaque individu connecté, susceptible de développer son « *personal branding* »;
- les réseaux sociaux installent une conversation permanente entre marques et internautes; les marques sont des interlocutrices. Elles deviennent des amies (...ou pas!), des complices, susceptibles de résoudre certains problèmes ou difficultés de l'existence des humains, capables d'échanger et de partager conseils et humeurs ou de proposer de jouer ensemble;
- applications, *smartphones* et objets connectés projettent les marques dans un nouvel espace-temps; individus et marques s'y fréquentent en toute familiarité...

Voilà qui est totalement... i-né-dit!

— Des marques à la fois plus humaines et dématérialisées

La généralisation du caractère humanoïde des marques se nourrit du paradoxe surprenant de leur dématérialisation. Ainsi, la valeur des marques se développe

toujours davantage, à partir de l'immatérialité de leurs traits de caractère, de leurs valeurs et de l'image qu'elles projettent sur les consommateurs.

Les marques deviennent « *servicielles* » : autour de leur offre commerciale, elles développent des services qui répondent aux besoins de leurs clients; elles proposent une expérience partagée avec leurs publics cibles; elles génèrent l'engagement de leurs utilisateurs, qui deviennent des *usagers* de la marque.

La généralisation du caractère humanoïde des marques se nourrit du paradoxe surprenant de leur dématérialisation.

Dès lors que le Design Thinking raisonne «*expérience globale utilisateur*», plutôt que «*réponse à un besoin spécifique*», il est une clé essentielle pour (re)penser les marques, leurs cultures, leurs usages et leurs expériences.

Design Thinking

Il a pour ambition d'appliquer la philosophie et la méthodologie inhérentes au monde des designers dans des domaines qui en sont éloignés.

« Nous les marques devons nous adapter à ce monde en mutation où tous les paradigmes changent. Le Design Thinking nous permet de comprendre les aspirations actuelles des individus afin de nous (re)connecter avec notre temps et nos publics cibles. »

Les apports et enseignements du Design Thinking dans le management des marques nouvelles, se situent à trois niveaux :

- le concept (des marques devenues humanoïdes) ;
- les nouvelles valeurs des marques ;
- les méthodes de travail.

Les marques prennent corps et sens

« Chacun de nos signes tangibles se charge de sens et construit notre imaginaire qui s'enrichit : noms de marques, design des produits, packagings, mise en rayon dans des espaces physiques ou virtuels, autant de supports porteurs de sens nouveaux, de personnalités émergentes qui dépassent le cadre de nos produits : Je suis une marque... donc je SUIS ! »

Le (re)positionnement des marques est envisageable à condition qu'il soit le fait d'une approche globale ; en cela, le Design Thinking apporte une avancée indéniable pour ce nouveau travail de co-conception avec les clients.

Nous le verrons dans les chapitres qui suivent, le Design Thinking constitue LA méthode qui permet de rassembler tous les signifiants des marques, afin de construire en toute logique leur synesthésie.

Synesthésie

C'est un phénomène neurologique involontaire qui consiste à associer deux ou plusieurs sens. La synesthésie graphèmes-couleurs permet par exemple de percevoir des lettres ou des nombres en couleurs.

Les signifiants des marques sont leurs signes perceptibles chargés du sens qu'elles souhaitent véhiculer auprès de leurs cibles. Les signes les plus courants que les consommateurs perçoivent d'une marque sont le nom, le graphisme de son logo, la forme, la couleur ou l'odeur de ses produits, leur prix, le circuit de distribution qu'elles ont retenu, les égéries, les signatures publicitaires.

Dès lors que les marques nouvelles peuvent être considérées comme un «tout», un «étant», nous pouvons convenir qu'elles sont constituées à partir d'une somme de signes et de signaux chargés de sens. Quand elles se présentent à leurs publics cibles, elles véhiculent des perceptions, des sensations, visant à susciter des émotions, voire une prise de position et un engagement sociétal.

(Re)penser les marques dans une approche intégrative, c'est-à-dire en prenant en compte l'ensemble de ses signifiants et en les projetant et les visualisant dans tous les espaces physiques ou virtuels qu'elles sont susceptibles de préempter (stores permanents ou éphémères, sites de e-commerce, applications, blogs, médias traditionnels...) permet de donner de la cohérence (ou de l'incohérence) à ces marques.

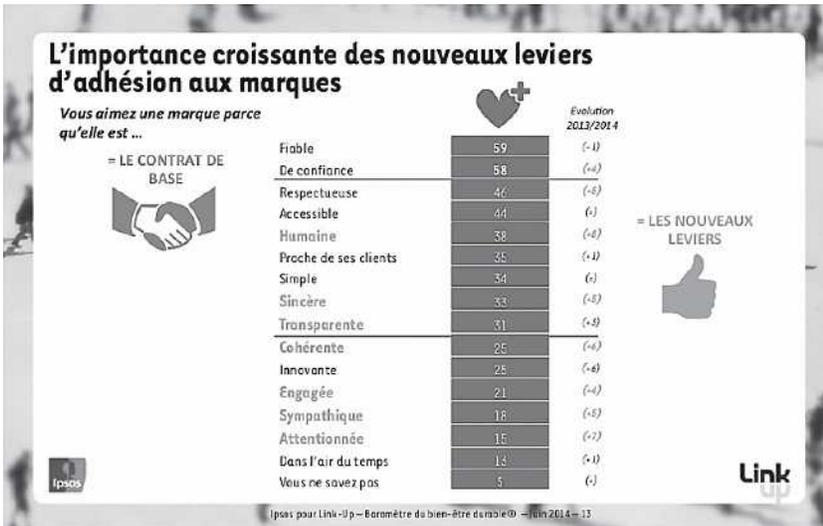
LES NOUVELLES VALEURS DES MARQUES

■ Bienveillance et vertu

Les attentes des consommateurs envers les marques sont fortes. Selon le Baromètre Ipsos du bien-être durable pour Link-Up, au premier rang des «nouveaux leviers d'adhésion aux marques» apparaissent le «caractère humain» des marques et leur sincérité. Étonnant, non ?

L'importance du caractère «humain» des marques en tant que levier d'adhésion

FIGURE 1.2



Cette foi en l'humain est une véritable opportunité pour les marques. Grâce aux méthodes du Design Thinking, donnons vie à ces nouvelles valeurs auxquelles aspirent aujourd'hui les consommateurs et plus largement les individus : empathie, humilité et sincérité.

Pour (re)penser les marques, il est devenu nécessaire de prendre du recul sur «l'approche marché» telle qu'elle est prônée par le marketing. L'approche du Design Thinking va au-delà des contingences technologiques et marketing.

(Re)penser les marques en s'écartant des intentions du marketing traditionnel permet une approche plus juste de ce qu'elles sont réellement. Ceci implique de rechercher ce que nous appelons la «vérité intrinsèque» des marques afin de redonner vie à des marques nouvellement sincères et réellement vraies (cf. la méthode du Creative Design Branding, chapitre 10).

Pragmatisme et humilité

Les méthodes de travail proposées par le Design Thinking sont particulièrement adaptées aux réflexions sur les marques et à la nouvelle génération de

communicants et de marketeurs, très instinctifs, imaginatifs et pragmatiques. Elles font une large place à :

- l'intuition ;
- et à la créativité.

La masse considérable de données et d'informations que la démarche analytique peut produire est telle que son traitement est devenu humainement impossible. La bouffée d'oxygène ? La co-construction de l'idée, la co-création :

- la démarche itérative du prototypage et de son amélioration en continu ;
- l'expérimentation et l'observation sur le terrain ;
- le partage des étapes de travail avec les cibles, les clients et les autres parties prenantes des marques.

Ce sont là les méthodes pour approcher les marques avec humilité et espérer trouver leur vérité.

Démarche itérative

C'est la recherche d'une solution par étapes successives, à partir d'un point initial considéré comme une première ébauche de solution, et qui sera affinée et optimisée à chaque étape pour aboutir à la solution retenue.

Sauver les marques avec le Creative Design Branding !

Creative Design Branding

C'est une méthode de conception et de management des marques qui intègre le Design Thinking, ses valeurs, sa philosophie et ses méthodologies.

VOUS AVEZ DIT SÉRENDIPITÉ ?

« Toute notre connaissance a ses origines dans notre perception. »

Léonard de Vinci

Sérendipité

C'est le fait de trouver autre chose que ce que l'on cherchait, par exemple de faire une découverte scientifique ou de réaliser une invention technique de façon inattendue à la suite d'un concours de circonstances fortuit et souvent dans le cadre d'une recherche concernant un autre sujet.

Chacun connaît l'histoire de la marque *Uber*. Garrett Camp et Travis Kalanick n'ont jamais commandé, ni même consulté d'études prospectives sur l'avenir du transport automobile... Ils sortaient tout simplement un soir dans Paris sans trouver de taxi et leur imagination les a portés vers un service novateur de transport personnel qui pallierait les inconvénients des taxis. Une idée simple, fruit d'une expérience et d'un peu d'imagination...

L'intuition, à la base de projets, de programmes, de sagas et de success stories est un des principes fondateurs du Design Thinking. Évidemment, la méthode se double d'analyses de données, d'observations sur le terrain, d'expérimentations, afin de s'assurer de la viabilité du projet.

Conscients des conséquences de la digitalisation croissante de la communication sur les marques et interpelés par la similitude de la démarche, nous nous sommes interrogés sur l'intérêt du *Design Thinking* pour les marques... le début de l'aventure!

BIENVENUE DANS UN MONDE VRAIMENT CONNECTÉ

« *Il n'y a pas de hasard, il n'y a que des rendez-vous.* »

Paul Éluard

Depuis 1970, le monde est entraîné dans une accélération des mutations. En 1978, Bertrand Gille parlait de «révolution électronique»¹, un an seulement après l'apparition sur le marché du personal computer *Apple II* qui ne faisait qu'ouvrir la voie à la micro-informatique.

Stéphane Vial décrit le nouvel environnement: «L'informatique nous fait entrer dans un nouveau machinisme, celui des machines numériques en réseau, qui comprend les grands ordinateurs centraux, les micro-ordinateurs, les serveurs Web, les consoles de jeux, les bornes interactives, les terminaux mobiles et les smartphones, les tablettes tactiles et les liseuses électroniques, les objets connectés et les voitures autonomes (Google Car), les imprimantes 3D, etc.»²

Pour certains économistes, comme Jérémy Rifkin³, la «révolution numérique» ne serait que la première étape d'un mouvement qui conduira vers la troisième révolution industrielle, celle qui naîtra de la convergence entre les technologies numériques, en particulier Internet, et les énergies renouvelables pour créer «la dynamique d'un nouveau monde».

1. B. Gille, *Histoire des Techniques*, «Encyclopédie de la Pléiade», Gallimard, 1978.

2. S. Vial, *L'être et l'écran*, PUF, 2013.

3. J. Rifkin, *La Troisième révolution industrielle*, Les liens qui libèrent, 2012.

LES ATOUS DU DESIGN THINKING

« Nous les marques, confrontées à ces mutations profondes, bénéficient avec le Design Thinking d'une approche nouvelle, qui bouscule les points de vue classiquement admis et permet une vision innovante de notre management. Le déplacement de la création de valeur du tangible vers l'immatériel impose de reconsidérer notamment notre positionnement. »

— Un regard neuf sur les marques

Design Thinking

C'est un processus de réflexion centré sur l'humain, fondamentalement empathique et respectueux de l'environnement, doublé d'un process de co-conception créatif, itératif et pragmatique, effectué au sein d'une équipe pluridisciplinaire.

Le Design Thinking permet de développer une vision innovante des marques : favoriser l'avènement des « nouvelles marques humanoïdes » constitue LA façon d'assurer un nouvel épanouissement des marques, afin d'asseoir leur pouvoir et leur influence.

Les « nouvelles marques humanoïdes » retrouvent pouvoir et influence.

Nous retenons du Design Thinking deux inspirations fortes que nous tenons pour des convictions profondes qui inspirent les marques nouvelles et les aident à se connecter avec leur temps et leurs publics cibles :

- Conscience et confiance créatives
- Foi en l'humain

— Conscience et confiance créatives

Selon Justin Ferrell, directeur de la Design School de Standford, le Design Thinking est une philosophie de la créativité et une relation particulière à autrui.

«Laissez-vous surprendre par les idées qui adviennent... Recueillez les idées qui se forment spontanément en vous, même si elles vous paraissent encore grossières et imparfaites. Car vous ne savez guère où cette idée vous mène... Surtout ne la jugez pas, ne l'évaluez pas, ne perdez pas votre énergie à imaginer des risques ou des erreurs... Dès que votre idée se présente plus nettement à votre esprit, attrapez-la! Donnez-lui corps en dessinant, en chantant, en modelant, en la prototypant. N'attendez pas d'avoir une idée parfaite pour avancer.»¹

La créativité est une attitude intérieure, un état d'esprit, une façon de vivre et de penser, une «veine d'or», selon Julia Cameron, spécialiste américaine de la créativité.²

«C'est le supplément d'âme qui change tout. Observez autour de vous: certaines personnes savent rebondir de façon ludique sur les mille et un petits tracas de la vie. Elles étonnent toujours, colorent de leur patte personnelle les actes les plus quotidiens. Entre leurs mains, un simple pique-nique devient une fête inoubliable; un dossier rébarbatif, un thriller passionnant. En un mot, elles sont créatives» explique Pascale Senk.³

La créativité est autorisée à tous et à tous les métiers. Elle s'exerce et se stimule dans la vie professionnelle, comme dans la vie privée, dans le sport, comme dans la cuisine, dans l'éducation comme dans l'enseignement: «C'est un muscle que nous possédons tous», résume Christian Romain, consultant en entreprise, coauteur de *Développez votre créativité*.

Créativité

C'est la capacité à imaginer, construire et mettre en œuvre une ou des idées, une solution originale à un problème.

Tout au long d'un processus, elle permet à un individu ou un groupe d'individus d'associer des idées ou des situations de manière originale et de publier un résultat concret qui va modifier ou transformer un usage ou une perception. Elle nécessite de la curiosité, de l'empathie et une acceptation de la sérendipité. Croisements et associations de phases divergentes (les ballades créatives) et de phases convergentes (les confrontations créatives).

1. Justin Ferrell, discours à la d.school de Stanford.

2. J. Cameron, *La Veine d'or*, Dangles, 1997.

3. «Être créatif, c'est ajouter de la vie à la vie», *Psychologies Magazine*, mars 2000.

La créativité redéfinie

La force créative du Design Thinking? Découpler l'émergence d'idées, leur partage et leur réalisation avant même de les avoir jugées parfaites. Et les considérer comme étant toujours perfectibles, avec une ambition constante et irrépensible de les améliorer.

Reconnaître que les idées originelles sont libres

Avant d'être évaluée, testée, contrainte, l'idée doit être libre, afin d'être juste. La phase de divergence, empruntée au Design Thinking, permet de comprendre la vérité de la marque, hors contexte de marché et de concurrence. C'est l'idée libre. Dans un second temps, les contraintes de marché et la réalité du terrain seront prises en compte pour adapter la marque à son contexte réel

Exemple

eBay

Pierre Omidyar, fondateur d'*eBay*, a suivi une idée qui lui était librement apparue alors qu'il cherchait à se débarrasser de quelques objets. Il a créé un site Internet pour les vendre, sans envisager le moindre business plan, et sans avoir l'intention de créer le plus grand site d'enchères en ligne.

Nombre de start-up naissent ainsi. Certaines sont devenues des géants du net, comme Google ou Facebook.

À l'ère du «*test and learn*», de l'agilité et de l'adaptabilité permanente, cette façon d'envisager les idées, de les soumettre et les présenter, avant même d'en avoir évalué toute la pertinence, prend tout son sens. Intuition, audace et sérendipité sont les ingrédients de la nouvelle économie et doivent être confrontées aux résistances internes de l'entreprise.

Évidemment, tout dépend des enjeux financiers et humains, des contraintes et des réalités de marché. Indra Nooyi le précise dans l'interview qu'elle accorde à la *Harvard Business Review*: *Pepsico* peut se permettre de tenter des innovations sur certaines lignes de produits et sur certains marchés, pas de façon systématique sur tous les produits.¹

1. "How Indra Nooyi Turned Design Thinking Into Strategy", *Harvard Business Review*, septembre 2015.

Provoquer la confrontation entre équipes pluridisciplinaires

Les idées sont faites pour être challengées, enrichies, discutées, nourries d'une intelligence collective. Fruits de la communication, elles sont le résultat de relations humaines et d'une synergie émulative et fructueuse.

Le processus de Design Thinking intègre des séances de co-working, mêlant intervenants externes et internes à l'entreprise, réunissant des services distincts, impliquant des équipes pluridisciplinaires. La confrontation des expertises, la transversalité des expériences, la mixité des cultures, favorisent l'émergence de points de vue inédits. Le «dé-silotage» des organisations et des structures est un facteur synergique productif. Convergences de compétences et diversité des regards sur un sujet donné construisent de nouvelles expertises croisées, génératrices de valeur.

C'est une véritable révolution culturelle ! Il s'agit d'accepter de partager une réflexion non encore aboutie, d'admettre la double paternité d'une idée ou d'un concept, d'accepter des séances de travail transversales dans l'entreprise.

Concevoir le processus de collaboration créative dans la durée

La pensée créative est itérative, heuristique, «elle procède par bonds, par apparitions soudaines», comme le précise Justin Ferrell.

Airbnb

L'histoire d'Airbnb est édifiante. Au départ, une expérience personnelle prolongée par une intuition et une action. En octobre 2007, Brian Chesky et Joe Gebbia, collègues de promo à l'école de design de Rhode Island, proposent leurs matelas gonflables aux participants d'un salon professionnel de San Francisco, alors que tous les hôtels sont complets. Quelques semaines plus tard, ils lancent le site «Airbedandbreakfast.com» («matelas gonflable et petit déjeuner»), rejoints par Nathan Blecharczyk, informaticien diplômé de Harvard. C'est une première version qui sera améliorée, rebaptisée, critiquée... pour déboucher sur l'énorme succès actuel, avec une valorisation boursière deux fois plus élevée que celle d'Accor Hotels en 2015.

Exemple

Les idées ne prennent de la valeur et du sens que si elles font l'objet d'un partage et d'un processus itératif qui nécessite du temps. Elles sont faites pour être exposées, mises en pratique, confrontées à la réalité dans le respect du principe de confidentialité lié au contexte de l'entreprise et des affaires.

Leur valorisation passe par des séances de co-working, suivies d'un prototypage rapide. Les prototypes bruts font alors germer de nouvelles idées. Puis, quand l'idée aura pris corps, elle sera peaufinée.

Cette façon de travailler nécessite audace et prise de risque de la part des entreprises. Certaines peuvent ressentir une forme d'inconfort à intégrer dans leurs pratiques un processus non linéaire, itératif, et en évolution permanente.

Reconnaître aux usagers le droit de faire évoluer les idées

L'idée créative dans ce processus n'appartient à personne. Elle se co-construit et se peaufine avec le temps. Elle a besoin d'être prototypée, expérimentée, améliorée et testée à nouveau. C'est donc son expérimentation qui la fera évoluer, test après test, pour arriver à la solution qui sera finalement mise en place.

L'usage même de la solution la fait évoluer. Par leurs expériences, les usagers permettent de comprendre comment rendre la proposition créative encore plus pertinente. Leur pratique de l'objet ou du système apporte de nouveaux éclairages, de nouveaux points de vue, qui font progresser l'ensemble.

Cette conception du projet, mis en œuvre ou en marché avant que l'entreprise ait arrêté sa version définitive, est encore trop souvent considérée de façon négative par les acteurs habitués à ne lancer que des projets finalisés, considérés comme parfaits et donc dans leur version définitive.

La foi en l'humain

Une démarche centrée sur l'humain signifie en premier lieu une volonté de proposer réellement une expérience nouvelle et pertinente pour l'Homme. Cela implique de se concentrer avec empathie sur le véritable vécu des utilisateurs, de chercher à améliorer avec sincérité l'usage qu'ils feront du produit, du service ou du modèle.

La démarche empathique du Design Thinking impose une forme de sincérité devenue nécessaire pour le management des marques aujourd'hui.

Empathie

C'est un concept riche, décliné dans des disciplines aussi variées que la psychologie, les relations interpersonnelles, la philosophie, les neurosciences ou encore la biologie.

En langage courant, ce phénomène est souvent illustré par l'expression « *se mettre à la place de l'autre* ». L'émission de télé « *Vis ma vie* » pourrait être un raccourci illustré du concept !

Étymologiquement, l'empathie (du grec ancien *ἐν*, « *dans, à l'intérieur* » et *πάθος*, « *souffrance, ce qui est éprouvé* ») désigne la compréhension des sentiments et des émotions d'un autre individu. On peut la nommer « empathie affective ».

Par extension, l'empathie est la capacité à comprendre également les états non-émotionnels d'autrui, comme ses croyances ou ses actes ; on parle alors d'« empathie cognitive ».

Comprendre les émotions, les croyances et les actes d'autrui nécessite de les connaître. L'empathie impose donc de l'attention, de l'observation et repose sur une capacité de représentation de l'état mental d'autrui indépendamment de tout jugement de valeur. L'empathie n'exclut pas l'intuition, bien au contraire. Certains diront que l'empathie est un sixième sens, une sorte d'intuition à l'égard des émotions, une forme d'habileté qui ressemble à de la clairvoyance.

La démarche du Design Thinking impose une forme de sincérité devenue nécessaire pour le management des marques.

Ce n'est pas une révélation, la démarche empathique est naturelle pour tout marketeur. Ce qui nous intéresse ici est de l'appliquer par analogie aux marques elles-mêmes. Les nouvelles marques, profondément empathiques, tissent plus facilement des connexions avec leurs publics cibles.

Les marques empathiques s'évertuent à connaître et comprendre le quotidien de leurs publics cibles, leurs activités dans une unité de temps et de lieu donnée, l'ensemble des tâches qu'ils accomplissent, dans quel ordre, de quelle façon. Ces informations, recueillies par des techniques d'observation des individus dans leur vie, dans leur quotidien, sont interprétées et analysées, afin de leur donner du sens, une logique, en cherchant à comprendre les raisons des comportements observés.

Pour répondre avec justesse et pertinence aux véritables aspirations et envies des consommateurs, les marques doivent dorénavant faire preuve d'empathie. Il ne s'agit plus d'imposer des innovations ou des promesses supplé-

mentaires. Pour être appréciées, les marques doivent soutenir des promesses perçues comme sincères et utiles par les consommateurs. L'empathie est de mise plus que jamais !

■ Le Design Thinking ? Plus que du Design, du Thinking !

En réalité, le Design Thinking initie un processus créatif riche et productif. Sa particularité est de transformer l'idée créative en objet de communication. Car au fil du projet, l'idée créative est la résultante de rencontres, de partages, de regards croisés et d'expériences vécues et communiquées. Prototyper une idée est un acte de communication. Au même titre que l'échange d'idées lors d'une séance de co-working.

Sa foi en l'être humain est un véritable credo qui permet de développer des idées inédites, car elles sont pensées pour et par les hommes, en collaboration, et dans une ambition conjointe d'amélioration permanente. L'humain, au cœur de la méthode, est un véritable tremplin pour enrichir et booster la créativité. Les idées créatives sont comme des pierres originelles, brutes, taillées et polies au fil des partages et des expérimentations, pour devenir de véritables pépites.

Au-delà de la simple production d'un objet ou d'un modèle en réponse à un besoin, le Design Thinking est tout à la fois affirmation de valeurs, état d'esprit et méthodologie. L'acceptation communément établie pour le mot « Design », qui se limiterait à la réalisation du beau, induit une distorsion susceptible d'entraîner une sous-estimation des opportunités offertes par la méthode. Si nous devons aujourd'hui renommer le Design Thinking, il serait plus exact de l'appeler Rich Design Thinking.

L'expérience client renouvelée pour repositionner les marques

LE DESIGN THINKING : UN MODE DE CO-CONCEPTION

■ Des compétences croisées

Design Thinking

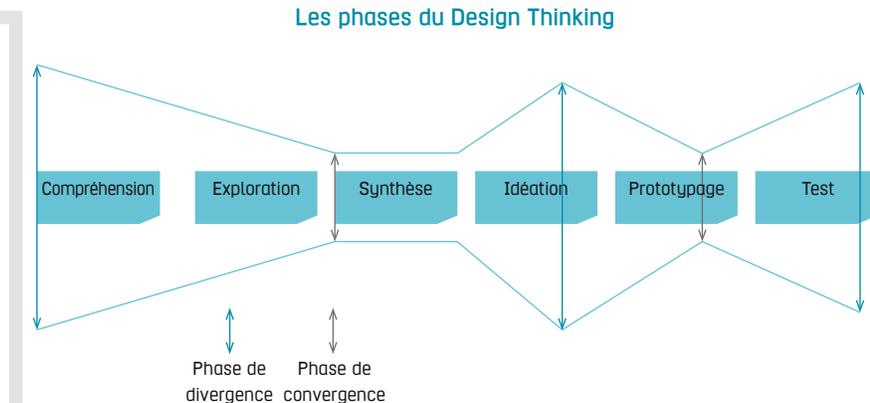
Il s'agit d'une discipline qui s'inspire du mode de pensée des designers. Il est une des clés pour innover dans tous les domaines en imposant une synthèse permanente entre les compétences analytiques des ingénieurs, les mises en correspondances au marché réalisées par les marketeurs, et les facultés intuitives des créatifs. Par nature pluridisciplinaire, le Design Thinking tient de la recherche : il alterne phases « divergentes » et « convergentes ».

La méthode Design Thinking développe trois axes :

- Elle alterne les angles de vue : phases d'intuition « divergentes » et d'analyse « convergentes ». Gymnastique intellectuelle, ouverture d'esprit et profils multifacettes sont les bienvenus.
- Elle permet d'observer et d'étudier le terrain pour une nouvelle compréhension des expériences utilisateurs via des études ethnologiques et micro-ethnologiques. Adieu, classiques études déclaratives et prospectives !
- Elle est enfin et surtout fondée sur les principes de co-création et d'appropriation, favorisant l'interactivité avec les clients, ainsi que l'intelligence collective : tous les services de l'entreprise deviennent légitimes quant à la définition de la relation client nouvelle version.

FIGURE 1.3

Les phases du Design Thinking



Une discipline post-marketing, créative

Le Design Thinking est une nouvelle discipline post-marketing, créative, conduite dans un esprit d'ouverture et développant une finalité d'innovation, de sens, stratégique pour l'entreprise. Reste à aborder la méthode. Comme tous les concepts riches et prometteurs, le Design Thinking doit être envisagé en tant que discipline simple, en passe de devenir universelle. Tout conduit à penser qu'elle va se généraliser à tous les domaines.

Post-marketing

Qui puise ses racines en dehors des disciplines traditionnelles du marketing pour les intégrer avec l'ambition d'en améliorer l'efficacité.

LES FONDAMENTAUX DU DESIGN THINKING

“Design Thinking DT is a human-centered approach to innovation that draws from the designer’s toolkit to integrate the needs of people, the possibilities of technology, and the requirements for business success.”¹

Tim Brown, CEO de IDEO

1. T. Brown, *L'esprit Design*, Pearson, 2014.

Des solutions globales

Le Design Thinking ou « Pensée Design » va bien au-delà de la conception et de la création d'objets esthétiques et fonctionnels qui répondraient à des besoins d'utilisateurs. Il prend en compte :

- l'expérience globale de l'utilisateur ;
- le contexte d'utilisation ;
- la culture des parties prenantes.

Le Design Thinking s'attèle à apporter des solutions globales, pas seulement pour une meilleure « expérience d'achat ». Il vise à améliorer vraiment le monde et la vie de chacun. Il peut ainsi être appliqué à des domaines très variés, allant de la lutte contre les maladies nosocomiales à l'assurance et la banque en passant par l'éducation, la culture... En développant une vision holistique, c'est-à-dire la responsabilité intrinsèque de chaque individu au regard de ce qu'il est, sans rechercher le consensus systématique.

Le Design Thinking vise à améliorer vraiment le monde et la vie de chacun.

Approche holistique

L'approche holistique de la marque s'attache à comprendre sa signification globale, la considérant comme un tout relié à son environnement.

Exemple

IDEO, le Design Thinking pour marque de fabrique

« We are a global design company. We create impact through design »

Tim Brown, CEO de IDEO

La société de conseil californienne IDEO fait du Design Thinking sa marque de fabrique. Pour ses dirigeants, le Design Thinking révolutionne la façon dont les organisations développent leurs produits, leurs services, leurs processus et leurs stratégies.

Dans le cadre de l'accompagnement de ses clients dans la conception de produits ou services nouveaux, elle s'emploie à aborder les sujets « dans leur ensemble », selon une approche systémique, plutôt que de se limiter à l'élaboration de réponses esthétiques ou ergonomiques.¹

1. Conférence de Tim Brown en 2009.

Il faut dire que IDEO est le fruit de la fusion de trois structures, qui se sont unies en 1991 dans le but de délaisser leur activité de design traditionnel (création de la première souris d'Apple ou encore le Palm V) pour s'engager vers des réflexions élargies à des problématiques plus vastes.

Employant 600 personnes et implantée dans le monde entier, elle propose des solutions innovantes en réponse aux questions du ^{xxi}^e siècle qui imposent de « penser en grand » : réchauffement de la planète, éducation, systèmes de santé, accès à l'eau potable...

Sur son site Internet, IDEO défend l'idée que le Design Thinking est une méthode profondément humaine qui permet de libérer la créativité, parfois contrainte... mais qui existe bel et bien en chaque individu ! Elle s'appuie sur la capacité de chacun à être intuitif, à reconnaître et appréhender des modèles existants, à élaborer des idées non seulement fonctionnelles, mais également émotionnelles, et à les exprimer sous la forme de mots ou de symboles, afin de les communiquer.

Entre recherche et marketing

En définitive, le Design Thinking est une troisième voie qui s'ouvre à l'innovation entre la recherche et le marketing.

L'intuition, les inspirations et les émotions y accèdent « par la grande porte » pour venir (enfin !) contribuer à de nouveaux développements jusqu'ici réservés aux techniques analytiques, rationnelles ou au service d'une logique essentiellement économique. En reprenant l'exemple d'IDEO, la société de conseil inclut dans ses prestations design :

- des simulations de business models ;
- des visualisations de data ;
- des stratégies d'innovation ;
- du design organisationnel ;
- des études qualitatives qui prennent le pas sur les études quantitatives.

Retenons à ce stade que le Design Thinking est une discipline qui se donne pour ambition de répondre de façon innovante à des problématiques diverses (ce qui est désirable, souhaité), en tenant compte des contraintes technologiques (ce qui est réalisable, possible), et en prenant en compte les données économiques (ce qui est rentable, viable). Ceci n'est pas sans rappeler les trois piliers du Développement Durable.

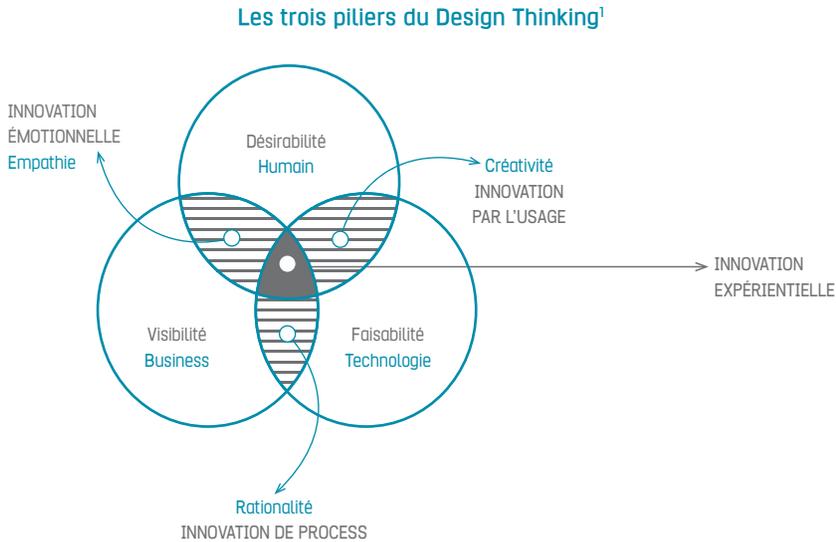


FIGURE 1.4

Le Design Thinking fonctionne selon trois composantes spécifiques, destinées à favoriser la créativité, développer des idées neuves, les tester et les améliorer pour arriver à des solutions innovantes, pertinentes et viables économiquement :

- c'est une façon de penser, inspirée de celle des designers, et qui, appliquée à tout autre domaine, même éloigné du design industriel, encourage une approche centrée sur le respect de l'humain et de son environnement, fondamentalement empathique ;
- c'est également un processus de réflexion, doublé d'une méthodologie, itératif, pragmatique et non linéaire, qui laisse de la place à l'intuition ;
- enfin c'est un cadre de travail et des schémas organisationnels propices à l'expérimentation et au travail collaboratif pluridisciplinaire.

Empathie et expérimentation

Opter pour le Design Thinking, c'est dérouler une méthode en plusieurs étapes qui vise à :

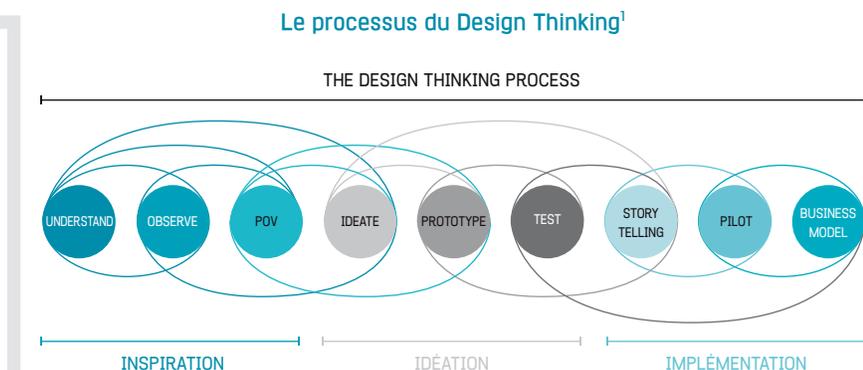
- définir les besoins des utilisateurs finaux (consommateurs ou salariés en interne des entreprises et des institutions), de nouveaux usages, par une observation fine et une immersion dans leur univers («*need finding*»);
- produire des idées par le biais de brainstormings (externes ou internes à l'entreprise) et d'expérimentations successives. Ces idées seront sélectionnées, les meilleures seront prototypées;
- tester et améliorer les prototypes pour arriver à la solution finale.

Tim Brown rassemble ces étapes en trois points: inspiration, idéation, implémentation.

- Inspiration: le problème ou l'opportunité qui motive la recherche de solutions.
- Idéation: le process de générer, développer et tester des idées.
- Implémentation: le parcours qui mène du projet au marché.

Le projet peut effectuer plusieurs cycles, aller et revenir en boucle sur ces trois étapes à considérer davantage comme des «espaces», pour sortir d'une approche linéarisée du processus de conception.

FIGURE 1.5



1. Source : IDEO.

■ Les origines du Design Thinking

Le processus du Design Thinking a été développé par Rolf Faste¹ dans les années 1980, à l'université de Stanford en Californie, sur la base des travaux de Robert McKim.

Rolf Faste oppose le Design Thinking aux méthodes analytiques, arguant qu'il est constitué d'un «ensemble d'espaces qui s'entrecroisent», plutôt que défini par un processus linéaire ayant un début et une fin. Il implémente la méthode du Design Thinking en sept étapes :

- **Définir** : identifier le problème à régler, prioriser le projet et déterminer ce qui en assurera le succès.
- **Rechercher** : revoir l'historique des problèmes rencontrés, collecter des exemples d'échecs, identifier les supporters, investisseurs et critiques du projet, parler au client final.
- **Idéater** (néologisme) : identifier les besoins et motivations des clients finaux, générer autant d'idées que possible pour répondre à ces besoins sans les juger, brainstormer.
- **Prototyper** : combiner, croiser et affiner les idées, créer des brouillons/maquettes/prototypes, recevoir un retour de clients potentiels ou non.
- **Sélectionner** : revoir les objectifs, faire perdre la propriété de l'idée sélectionnée à celui qui l'a eu, choisir l'idée la plus surprenante, nouvelle et économique...
- **Implémenter** (mettre en place) : rédiger le plan d'action et donner les responsabilités, déterminer les ressources nécessaires, délivrer au client.
- **Apprendre** : recevoir un feedback du client final, déterminer si la solution validée répond à l'objectif de départ, identifier les sources d'amélioration.

En réalité, la méthode Design Thinking est encore plus ancienne, puisqu'elle a été initiée en 1950 par le publicitaire américain Alex Osborn, qui a mis au point la technique du brainstorming, par laquelle il a sensibilisé le monde de l'entreprise à la pensée créative.

L'acceptation plus contemporaine du Design Thinking suit la ligne de l'agence IDEO : elle place la méthode à la croisée d'une méthode analytique

1. Directeur du Stanford Joint Program in Design de 1984 à 2003.

et d'une pensée intuitive.¹ La méthode analytique procède par décomposition du sujet en ses éléments constitutifs afin de les observer et les comprendre séparément, pour mieux appréhender l'ensemble dans un second temps.

Intuition

Du latin *intuitio* («regard intérieur») et de *tueor* («regarder»), l'intuition est une faculté de l'esprit qui permet de prendre en compte une situation de façon instantanée, d'en percevoir rapidement les enjeux et de l'évaluer. L'intuition peut concerner la connaissance, les sentiments ou encore les motivations d'action.

Le Design Thinking dans l'entreprise : la créativité (enfin) autorisée à tous !

Le Design Thinking joue un rôle important pour intégrer les designers dans les entreprises et les légitimer dans la société. Sa démocratisation favorise une prise de conscience par les entreprises et les organisations, de son apport stratégique et de sa capacité à générer de la valeur. Pourtant, aujourd'hui, certains designers s'inquiètent de la généralisation de l'utilisation de la méthode. De nombreuses voix s'élèvent contre l'élargissement de son utilisation. Étendre la manière de penser des designers aux autres salariés ne fait pas d'eux des designers. Ils en acquièrent l'état d'esprit, la manière de réfléchir et de créer. Le designer reste celui qui maîtrise la formalisation en un packaging ou un produit ; l'apport de la pensée Design en la matière consiste à amener les «non-designers» à considérer autrui d'une nouvelle manière. Le Design Thinking est une remise en cause des points de vue jusqu'alors établis. Il ouvre sur de nouvelles perspectives par un décentrement, rendu possible par le phénomène d'empathie.

Selon IDEO, «il apporte à d'autres disciplines: penser comme un designer peut transformer la manière dont les organisations développent produits, services, procédés et stratégies! Des non-designers peuvent utiliser cette méthode puissante, afin de créer et relever des challenges variés».

Les designers n'ont pas à s'inquiéter de cet emprunt, car il renforce la reconnaissance auprès d'une population élargie, au-delà des experts du

1. Roger Martin, alors Dean of the Rotman School of Management à Toronto.

design, de l'existence d'une véritable pensée design, non limitée à la conception et à la mise au point de produits ou services. Saluons à cet effet la démarche des directeurs du design de grandes entreprises françaises qui ont créé en 2012 le collectif DesignCode pour soutenir l'importance du design dans l'innovation.

Les non-designers peuvent utiliser cette méthode puissante, afin de créer et relever des challenges variés.

Le Design Thinking a intégré de grandes entreprises françaises telles que Orange, Renault, la RATP ou encore Decathlon. Des agences de communication digitale comme DigitasLBI France ont récemment constitué une équipe Design Thinking. Thales ou Areva reconnaissent l'intérêt du Design Thinking dans l'acceptation et l'appropriation de nouvelles technologies. Toy Story, premier long-métrage d'animation entièrement réalisé en images de synthèse, a fait appel pour sa conception au Design Thinking. Dyson, 3M... sont de fidèles utilisatrices de la méthode.

Plus qu'une simple méthodologie, le Design Thinking insufflé un état d'esprit d'ouverture et d'échanges. Il innove les organisations de l'intérieur, entraînant une véritable révolution culturelle, source d'inventivité, de mobilisation en interne comme en externe, d'agilité et de progrès humain. Pour être efficace et s'installer dans la durée, il doit être encouragé par les plus hauts dirigeants, intégré et soutenu dans toutes les strates de l'entreprise.

PARTIE 2

Le monde change

La subjectivité du regard autorise à le porter avec optimisme sur les mutations d'un monde en quête de davantage de beauté et d'un rapport au temps et aux technologies plus humain et responsable.

Dans une société qui se cherche un équilibre entre hédonisme et frugalité, les marques aspirent à une nouvelle vérité pour être parties prenantes, assumées, citoyennes, créatrices, d'une consommation plus heureuse.

L'esthétisation du monde

« Nous, les marques, avons la réputation d'être des séductrices. Bien sûr que nous le sommes, mais nous croyons davantage à la beauté qu'aux artifices. Notre raison d'être n'est pas de pratiquer le maquillage excessif qui cache et cherche à créer des illusions et nous regrettons que certaines d'entre nous s'y adonnent. Nous croyons à la beauté naturelle, celle qui vient d'un soi assumé, et travaillons à sa mise en valeur avec sobriété. »

Se faire belle, pour la marque, est devenu une préoccupation prioritaire. Pourquoi est-ce important ? Parce qu'avant de SE faire plaisir dans un rapport narcissique, la marque SE fait belle pour les autres, pour son public. Elle doit le faire sincèrement pour être agréable au regard qui se posera sur elle.

LE PARTI PRIS DU BEAU, CLÉ DE VOÛTE DE L'EMPATHIE DES MARQUES

Appréhender la façon dont le monde change par le processus d'esthétisation qui le transforme, c'est dire ici l'importance du beau et du sensible. Chacun le relève : chaque fois que c'est possible, c'est l'option du beau qui emporte les suffrages. La nouvelle Clio de Renault est la voiture sur laquelle les passants se retournent, la bouteille de Perrier trônera sur la table de Noël.

Les marques ne se réduisent pas aux signes qui permettent de les identifier. Elles se révèlent plus complexes et symboliques, moins tangibles que ce que les clients peuvent en voir, entendre, toucher, sentir et goûter.

Leur dimension physique reste le premier point d'accroche de la perception. Elle rassure par sa tangibilité. Les marques se repèrent dans un environnement pourtant submergé de signes. Une des raisons qui explique qu'elles restent identifiables dans cette jungle d'images, de formes et de couleurs tient au fait qu'elles sont elles-mêmes, et donc naturellement belles.

La beauté? Une troisième dimension qui s'ajoute aux deux fonctions essentielles de repérage et d'identification. La sensibilité esthétique, c'est là que se joue l'empathie pour le consommateur. Au-delà du visible et du lisible, les marques nouent l'empathie sur le sensible. Chaque occasion de créer une émotion, même superficielle et fugace, mérite d'être saisie. La direction artistique est une clé essentielle de la construction de l'identité des marques.

«La beauté est un mode d'écllosion de la vérité» écrit Heidegger, ajoutant «L'art révèle et fait éclore l'être de l'étant.»¹

L'AMBITION DU BEAU

■ Depuis le tag des cavernes

L'ambition du beau se partage bien sûr au-delà du marketing et de la publicité. Dès l'âge des cavernes, l'homme s'approprie l'espace et l'utilise comme support d'expression. Les peintures rupestres sont étrangement belles. Nul besoin d'effort intellectuel pour les apprécier. Le spectateur est comme saisi par leur beauté absolue. Voici le premier acte d'esthétisation du monde.

Le rapport de l'homme à l'espace et la façon dont il marque son environnement disent sa préoccupation du beau. Le désir du beau vient compléter la recherche de la fonctionnalité. Attirer l'attention des usagers, enrichir l'image et l'attractivité, se saisir de la beauté, c'est aussi adopter un message silencieux pour dire une vision du monde, une ambition internationale, la confiance dans l'avenir, ou la fidélité à ses valeurs.

1. M. Heidegger, «L'Origine de l'œuvre d'art», in *Chemins qui ne mènent nulle part*, Gallimard, 1962.

Le beau? Un des moyens au service d'une ambition qui a la vertu d'être parfois universel. Malgré sa subjectivité, la beauté d'un canyon, d'un adagio ou d'un poème peut saisir l'humanité tout entière. L'espace est marqué par ces actes symboliques qui participent à un processus d'esthétisation du monde à l'échelle planétaire.

Le beau a des effets significatifs sur le bien-être de tous. Au sein d'une société de consommation développée, la concurrence est forte. Chaque nouvelle proposition doit se faire une place dans les priorités et arbitrages du consommateur. Bien remplir sa fonction, c'est-à-dire faire ce pour quoi la marque est payée, ne suffit pas. C'est ici tout le fondement du concept de marque qui permet la création d'une valeur émotionnelle qui s'ajoute à la perception du bénéfice fonctionnel apporté par le produit ou le service. Ma bouteille d'eau d'Évian me désaltère (bénéfice fonctionnel) ET en buvant de l'eau d'Évian je prends soin de ma santé pour rester jeune et en pleine forme (bénéfice psychologique).

Le consommateur attribue une valeur à chacune des marques. La quête du beau peut être vue comme une passerelle entre :

- une dimension fonctionnelle : le tangible, la description, la preuve scientifique, le concret des ingrédients et des process, l'effet garanti ;
- et une dimension psychologique : l'imaginaire, la promesse, l'émotion ressentie, le plaisir, la conviction ou la croyance, le lien, l'attachement.

■ Le beau donne à réfléchir et à ressentir autant qu'il donne à voir

Qu'est-ce qu'un beau produit? Le design du packaging a pour contrainte de protéger le produit, d'assurer son intégrité en s'assurant que l'emballage est inviolable, de résister au transport, au stockage, à la mise en rayon, à la manipulation par les consommateurs. Il apporte également toutes les informations obligatoires et utiles aux clients. Il joue enfin son rôle de repérage et d'identification pour, en fin de cycle, s'intégrer dans un processus de destruction respectueux de l'environnement ou de recyclage vertueux.

Reste-t-il une place pour le beau? Oui, et elle est essentielle, et bonne nouvelle, ça ne coûtera pas nécessairement plus cher. L'alternative du beau est

ici la seule façon de dire aux clients que, oui, l'univers de la grande consommation constitue un ensemble de contraintes techniques, économiques, juridiques, écologiques, dont ils subissent une part des conséquences. Mais, au-delà de la contrainte, il est toujours possible, et c'est le rôle des marques, d'ajouter de la liberté d'agir et en l'occurrence le souci de faire bien les choses, de les faire belles.

Cette ambition est partagée par les producteurs et les distributeurs. L'évolution du design du point de vente intègre une volonté de créer des espaces où le bien-être est pris en compte, au même titre que l'optimisation de l'offre et des parcours. Les consommateurs, accueillis dans un espace conçu pour leur être confortable, sont reconnaissants aux marques et enseignes qui font cet effort, consciemment ou inconsciemment.

De l'art du tatouage

Elise Müller, sociologue et anthropologue, qui a participé à la préface du livre *Tattorialist*, nous livre son point de vue : « On s'aperçoit en outre que nombre de tatoués d'aujourd'hui accordent un rôle à la marque corporelle dans la construction de soi. Dans de nombreux cas, on constate un besoin de ritualiser un passage dans un monde où le sacré tend à disparaître, de se fixer des repères choisis et durables alors même que notre ère nous pousse plutôt du côté de l'éphémère et du transitoire. La marque constitue, pour ces tatoués, un engagement à avancer et à s'affirmer tel que l'on est. »

Michelle Taing, planneuse stratégique,
« Le branding dans la peau », Cba design, www.cba-design.com, 27 mars 2015

L'ESTHÉTISATION DU QUOTIDIEN

La quête de la beauté trouve également son expression dans les assiettes. Certains aliments deviennent des bijoux, comme les éclairs de Christophe Adam. Le phénomène d'hyperspécialisation de certaines boutiques (l'éclair, le chou à la crème, la crème chantilly, le burger, le fish and chips) crée des repères nouveaux pour les consommateurs. La spécialisation est immédiatement associée à l'expertise et à une exigence qui se rapproche d'une intention de premiumisation plus ou moins énoncée.

Exemple**Les éclairs de Christophe Adam**

L'expert de l'éclair ne se contente pas de proposer la version à peine améliorée de l'éclair au chocolat du boulanger de quartier. Non, l'amateur est guidé dans une balade exotique, inattendue, où les arômes et les textures s'entrechoquent, le tout scénarisé dans un boutique-écriin qui met en scène des gâteaux-bijoux. Certes le prix de l'éclair n'est plus 2,40 euros mais 5,00 euros... Pour ce prix, les gourmets vivent une expérience globale et une émotion esthétique autant que gustative.

Le *food porn*, cette pratique qui consiste à photographier son assiette créée par un chef étoilé, sa tartine de confiture au saut du lit ou sa portion de frites à la fête à Neuneu, est une manifestation de ce rapport d'abord – sinon essentiellement – visuel, avec l'alimentation. Les réseaux sociaux abritent des millions de photos de plats de toutes les cuisines du monde. Quand le sujet le justifie par sa rareté ou son caractère exceptionnel – le dernier dîner dans un restaurant 3 étoiles Michelin – la photo, qui se veut esthétique, tient lieu de mémoire, comme si le souvenir de l'émotion ressentie ne se suffisait plus. Voilà une nouvelle fonction pour l'image : esthétiser la vie quotidienne et lutter contre les effets du temps qui passe.

L'ESTHÉTISATION DU MOI

Les marques s'inscrivent dans cet enjeu de l'esthétisation de l'apparence, car il en va aussi de l'optimisation de leur présence dans des environnements saturés. Comme des êtres extravertis, elles s'offrent aux regards. À ce titre, les consommateurs ont tendance à se prendre pour des marques en les imitant : le selfie est bien une représentation avantageuse de soi ; une image de soi produite par soi. «Moi par moi», avec en finalité le partage avec les amis sur les réseaux sociaux. L'être humain met en scène sa propre existence, à partir d'actes spectaculaires, comme à partir de scènes du quotidien qui jusqu'ici étaient banales. Désormais, l'image joue un nouveau rôle. Elle n'est plus uniquement la trace du souvenir ou d'un témoignage. Elle est un exhausteur de vie, un propulseur du Moi. Tout est prétexte au beau, à la performance, à l'humour, à l'élégance... la beauté sociabilisée parce qu'entourée d'amis. Les consommateurs deviennent des épicuriens du regard.

Le beau est-il un révélateur de sens et donc un indicateur positif de ce qui serait bon pour l'homme et la planète? S'agit-il d'un jeu à trois: quête de sens, de performance et de beauté? Admettons que le monde travaille à davantage de performance grâce à la recherche scientifique. Il y a une différence entre chercher à comprendre la nature et ses lois, et les défier. Pour les entreprises, la quête de la performance va de pair avec le questionnement sur le sens: apporter une réponse éthique, décider de faire ou de ne pas faire, encadrer, protocoliser, procéder par exception.

Nous défendons ici l'idée que la beauté serait la preuve sensorielle de cette harmonie entre l'intention, la réalisation et la fonction.

Quand la performance et le sens sont plus difficiles à appréhender, la perception du beau rassure en sollicitant l'intuition, le ressenti, l'irrationnel, le non-expliqué. La quête de l'esthétisation du monde n'est donc pas une préoccupation superficielle mais le révélateur du besoin désormais émotionnel de nouveaux critères d'évaluation de la performance et du sens.

La mairie de New York

Le travail de la mairie de New York qui réaménage en quelques jours des quartiers à partir de peinture sur les sols, de mobilier léger et d'espaces redonnés au piéton rend la ville plus belle, mais l'essentiel est que la performance commerciale augmente dans toutes les boutiques du quartier, que le sentiment d'insécurité baisse, que la convivialité se développe. À l'issue de l'intervention, le quartier est plus beau, et cette esthétisation annonce la performance qui sera la preuve du sens de la démarche.

Exemple

La beauté n'est donc pas un ajout futile. Elle révèle la présence d'une harmonie propre à l'objet ou à l'espace, qui est une invitation à entrer en résonance avec celui qui regarde, mu par la quête d'une émotion. Ainsi s'établit un échange avec le spectateur. La beauté ouvre le passage du signifiant (les signes) au signifié (le sens).

« Nous, marques, communicantes par nature, sommes dans la recherche permanente de ce passage, de cette connexion aussi naturelle et spontanée que possible avec l'humain avec qui nous voulons construire une relation d'harmonie. La beauté est l'indice silencieux mais irrésistible de cette posture empathique. »

S'adapter aux nouvelles frontières de l'espace et du temps

PRENDRE CONSCIENCE DE LA VALEUR DU TEMPS

Le temps est probablement le bien le plus précieux. Pourtant, la conscience de cette valeur reste très sous-estimée.

Le premier élément qui caractérise le rapport de l'époque au temps est une forme d'indifférence. La fatalité servirait-elle à éviter de s'interroger sur le « bon usage » du temps offert à chaque être humain ? La polémique sur la réduction du temps de travail en France en est un signe tangible : focaliser l'enjeu des 35 heures passées au travail revient à ne jamais parler des 133 autres heures de la semaine ! Quelques données sur le temps de sommeil, le temps passé dans les transports ou celui passé sous la douche ou à se brosser les dents sont bien commentées dans les médias mais l'essentiel du discours est centré sur la question du travail. Y a-t-il si peu à dire, ou à penser, sur la véritable valeur du temps ?

Le temps de travail est par définition celui sur lequel on n'a plus prise. Il est vendu à l'employeur. Ce temps ne vous appartient plus. Il se définit par le fait d'être à la disposition de l'entreprise ou de l'organisation qui vous rémunère pour cela. L'idée générale serait que le temps hors travail s'organise en fonction du temps passé au travail et que la vie quotidienne est un ensemble de contraintes qu'il faut parvenir à gérer alors que l'on manque du temps nécessaire pour tout faire.

L'héroïne de ce modèle est la mère de famille active, qui cumule deux métiers, celui de son activité professionnelle et celui de mère. Son temps est fragmenté entre le temps professionnel (temps de travail et temps de transport),

le temps d'organisatrice (les courses, la préparation des devoirs, la santé des enfants), le temps affectif (l'éducation, les loisirs, l'intérêt et l'affection portés aux enfants) et le temps amoureux (le couple, le soin de soi). La presse féminine regorge de conseils tous plus avisés les uns que les autres pour aider les lectrices à gérer les événements. Or là encore, la question du sens du rapport que nous entretenons avec le temps est rarement posée. Nous cherchons et trouvons des solutions à un problème qui n'est pas énoncé.

Le temps constitue un des ingrédients essentiels du bonheur humain. Les comportements évoluent dans le sens d'une recherche de l'optimisation de ce quelque chose dont on n'a pas conscience mais dont le manque se fait immédiatement et régulièrement sentir. Apparaît donc tout un ensemble de solutions à ce problème du manque de temps qui caractérise une nouvelle époque.

LES MARQUES, ARCHITECTES D'UN NOUVEL ESPACE-TEMPS

« En tant que marques, nous sommes favorables à une prise de position très ferme sur le sujet du temps. Nous n'avons pas le droit de faire perdre leur temps à nos clients. »

De quel droit les marques s'autoriseraient-elles à faire perdre leur temps à leurs clients ? La raison ? Les marques sont un lien entre l'offre et les cibles auxquelles elles s'adressent. Leur raison d'être vise bien à donner satisfaction aux clients par la performance de l'offre, le produit ou le service, et la perception d'une relation globale positive, du premier contact jusqu'au souvenir qui demeurera longtemps après.

Avant d'arriver aux caisses, les clients arpentent les allées du magasin. Ils s'y repèrent, souvent à force d'habitude. Changer de point de vente nécessiterait de réapprendre un plan d'implantation. Ici, temps et espace se rejoignent. Dans les linéaires, les marques captent l'attention des clients, qui doivent être séduits. La fonction du design packaging est essentielle : art de la suggestion, subtil mélange d'informations utiles et rassurantes et d'une créativité graphique qui raconte, attire l'attention, révèle l'identité des marques. Les produits doivent émerger de la masse, en quelques secondes décisives.

Cette image sur le packaging, ce *facings* dont le nom même évoque un visage humain, est doté d'une force qui transcende celle des mots et convoque notre mémoire pour permettre ce passage à l'acte d'achat. Tout va très vite. Tout doit aller très vite.

Cette volonté de ne plus faire perdre de temps est également mise en œuvre dans le *drive* ou par les sociétés d'autoroute avec l'invention du système de télépéage qui permet de faire se lever la barrière sans même s'arrêter. Bientôt, les *drives* localiseront les puces de nos voitures, qui, connectées au contenu de nos réfrigérateurs et placards de cuisine se verront hélées pour passer prendre le colis déjà prêt à être emporté.

Exemple**La Poste**

La Poste a optimisé la gestion des flux de clients en agences. La posture d'ouverture de la marque se traduit en premier lieu par la disparition des barrières physiques, guichets fermés, alignés, rigides. Le design d'espace ouvre, allège et crée une ambiance accueillante. L'installation de distributeurs et d'automates pour les opérations commerciales courantes permet au personnel de se concentrer sur des tâches plus complexes et d'accompagner les clients dans la manipulation des machines mises à leur disposition. La marque met en œuvre un engagement : faire économiser du temps à ses clients et rendre le temps productif.

Les marques d'aujourd'hui ont à faire avec le temps, une dimension essentielle de l'activité des entreprises. Les acteurs du transport doivent faire oublier le temps du déplacement et respecter un engagement de ponctualité. Le moindre retard cause un sentiment d'insatisfaction, de contrariété, voire de stress. Les clients enfermés dans un univers clos et confiné (train, avion, métro) en veulent immédiatement aux marques accusées d'incompétence. Chaque minute de retard est un drame en puissance.

Les marques comptables du temps de leurs clients ont identifié deux solutions possibles :

- **Anticiper.** La modification des affichages SNCF qui annoncent désormais le temps d'attente pour le prochain train en complément de l'horaire, montre que la marque se met à la place de son client dont la perception est beaucoup plus centrée sur la durée d'attente que sur l'horaire lui-même.
- **Distraire.** L'autre solution, si l'on ne peut rien contre les impondérables du temps perdu, consiste pour les marques à parler d'autre chose, à divertir les

clients, à orienter leur attention vers une activité pour que le temps semble plus court.

Air France

La plate-forme stratégique de la marque de la compagnie Air France est positionnée sur l'axe de la distraction : avec la signature « *Faire du ciel le plus bel endroit de la terre* », puis « *France is in the air* », c'est l'idée d'une expérience qui mérite d'être vécue qui est promue, alors même qu'il s'agit pour les passagers d'être enfermés et attachés plusieurs heures dans un tube d'acier exigu et bruyant. La marque a pensé à ce qui créera un contenu expérientiel susceptible de générer de la satisfaction, optimisant tout ce qui peut l'être par le design, l'accueil, le confort, la qualité des plateaux-repas, l'offre de contenus de loisirs, l'information à bord, etc.

Exemple

Prendre en charge la problématique du temps est devenu une nécessité, un principe absolu qui s'impose aux marques et qu'elles doivent reprendre à leur compte. Si certaines marques y dérogent encore, elles devront agir pour identifier de nouvelles solutions.

GAGNER DU TEMPS : LA MARQUE INVENTIVE

Nous avons vu qu'un premier axe de progrès pour les marques d'aujourd'hui consiste à lutter contre tous les facteurs à l'origine de la perte de temps. Un deuxième axe consiste à intégrer de la flexibilité là où régnait la contrainte. L'économie connectée se caractérise par la permanence du service proposé. Les sites Internet sont accessibles 24 heures sur 24 tous les jours de l'année. La notion d'horaires d'ouverture disparaît avec la virtualisation du commerce et de tout un ensemble de services, y compris ceux regroupés dans le portail service-public.fr.

Il n'y a donc plus d'horaire imposé par l'organisation physique et spatiale, mais une disponibilité permanente qui donne aux citoyens et aux consommateurs le sentiment que le monde s'adapte à eux : les contraintes de l'ancien modèle, génératrices d'inconfort, c'est fini !

La flexibilité du temps, dans le monde du travail où se développe l'individualisation des horaires, permet aux collaborateurs d'adapter leur temps de

présence à différentes contraintes liées aux transports, aux horaires de l'école ou de la garde d'enfants. L'entreprise s'assure de la présence simultanée des collaborateurs sur une plage horaire quotidienne minimale et chacun adapte ensuite son rythme personnel. Le travail à distance est une autre forme de cette plasticité qui permet à certains collaborateurs de travailler à partir de chez eux ou de sites adaptés à proximité de leur domicile.

Une conséquence de cette individualisation des modes de vie se lit dans la multiplication des supermarchés et supérettes de centres-villes qui s'accompagne d'horaires d'ouverture élargis (7 h-22 h) pour les Carrefour City et autres Daily Monop. La grande distribution adapte sa proposition à l'évolution du mode de vie des clients urbains et renouvelle un concept de point de vente que l'on pensait définitivement disparu depuis la grande époque des hypermarchés.

La famille ressemble de plus en plus à une entreprise où chacun a des horaires particuliers et où se pose la question de la pratique collective par rapport aux pratiques individuelles. Le réfrigérateur devient presque une représentation de l'appartement ou de la maison familiale où chacun dispose d'un espace personnel pour ranger les aliments qui correspondent à ses envies et son mode de vie. Le développement des portions individuelles, des plats cuisinés frais ou surgelés, la multiplication des recettes, goûts et arômes, ajoutée à celle des univers d'évocation (l'exotisme, le terroir, le gourmand, le bio, le naturel...) permettent à chacun de créer ses propres pratiques alimentaires indépendamment de celles des autres membres de la famille.

La cuisine, pièce préférée des Français, est aussi bien un lieu de passage en semaine que celui de la préparation d'un dîner entre amis qui devient un loisir à part entière. La fulgurante magie de quelques ustensiles, dont le four à micro-ondes, permet de préparer un repas en quelques secondes quand, à un autre moment, la cocotte Le Creuset mijotera pendant des heures un pot-au-feu préparé avec minutie et passion.

Le temps passé dans la salle de bain raccourcit ou s'allonge. Les marques doivent s'adapter, proposer des solutions deux-en-un pour aller plus vite mais aussi pour satisfaire un besoin de prendre, lentement, soin de soi avec des solutions, crèmes, onguents, préparations, huiles essentielles, parfums, masques... Le temps est plastique, accéléré ou ralenti, et les marques doivent à la fois trouver des solutions pour que les consommateurs « gagnent » ou « prennent » du temps selon leurs envies et priorités.

Dans cette maison fragmentée à l'image des étagères du réfrigérateur, se cache une autre forme de fragmentation et de reconnexion. La box Internet haut débit distribue le flux de la cave au grenier pour alimenter le téléviseur du salon devant lequel on se regroupera encore pour les grandes occasions, la tablette numérique des parents qui consultent différents sites d'information, les ordinateurs portables, tablettes, smartphones et consoles de jeux vidéo des enfants réfugiés dans leurs chambres.

La famille trouve une nouvelle plasticité selon un modèle d'organisation en réseau. Chaque membre gère ses interactions, nécessaires ou souhaitées, avec les autres composantes du réseau intrafamilial, chacun étant par ailleurs connecté à son propre réseau externe, extrafamilial, par les réseaux sociaux.

À l'image du supermarché qui s'adapte à la nouvelle flexibilité du temps, la « maison » s'adapte. Elle reste un lieu de regroupement et de protection, dont l'organisation est réglée en temps réel en fonction des contraintes des uns et des autres et non plus en fonction de règles prédéfinies. Au règlement établi succède un dérèglement consenti, une déstructuration du temps et des espaces.

Le temps n'est plus normé ; la structure de la journée identique pour tous et cadencée par les repas pris en famille laisse la place à une réappropriation personnelle de son temps par chacun. Une fois les contraintes incontournables assumées (l'étude, les transports, le travail, les tâches quotidiennes inévitables), chacun optimise les interstices, aidé par la magie de la connexion mobile. Il y a de moins en moins besoin « d'être sur place » pour faire les choses. Le temps, puisqu'il ne peut s'étendre, prend une nouvelle souplesse ; gommant ses contraintes s'inventent de nouveaux espaces-temps connectés, mobiles, efficaces. La vie paraît plus fluide et le quotidien plus performant.

LA FRAGMENTATION ET LA CONNEXION DES ESPACES

Les notions d'intérieur et d'extérieur évoluent en profondeur sous nos yeux. La modification de la perception du temps a un impact direct sur la fonction des espaces qui nous entourent.

Le développement de l'e-mail a permis de créer une relation permanente entre le salarié et l'entreprise, à la fois subie et consentie. Il peut y avoir un intérêt pour le salarié à travailler en dehors de ses horaires de bureau parce que les conditions sont plus favorables à la concentration ou la créativité. Les barrières temporelles du temps de travail ayant disparu, l'espace de vie privé a fait une place à la pratique professionnelle. Après l'ordinateur de salon et les ordinateurs portables, les smartphones contribuent à la disparition des frontières spatiales entre lieux de travail et lieux de vie.

■ Un cerveau en plus

Devenu portable, donc associé à l'univers du corps et de l'apparence, l'ordinateur s'installe dans l'intimité et gomme les dernières barrières spatiales symboliques entre le temps de travail et la vie privée.

Avec les applications, plus besoin d'apprendre ni de comprendre la technique ou l'interface complexe d'un logiciel. Seul l'usage compte enfin et le service aux utilisateurs devient le point de départ de la conception des contenus et de l'ergonomie. C'est le signe d'une révolution culturelle. Le doigt unique commande. Les concepteurs de ces technologies ont enfin pris en compte un besoin essentiel et permanent de l'être humain : celui de la simplicité, de la rapidité, de l'immédiateté. Pouvoir tout faire, partout, tout le temps.

L'objet smartphone devient un deuxième cerveau. Il remplit deux fonctions essentielles :

- Il est la mémoire de son propriétaire. Il n'est plus nécessaire de mémoriser la connaissance, mais juste de pouvoir y accéder à tout moment. Dans la phase préalable à l'action, en donnant accès à une masse d'informations jusqu'alors inaccessible, il agit comme une garantie de performance et d'efficacité avant et pendant l'action.
- Il lui permet d'exister en le connectant aux autres : en allant vers les autres en s'exhibant au moins virtuellement sur les réseaux sociaux et en les invitant dans sa propre existence. Il vit pleinement l'instant présent à partir d'alertes d'informations et de tweets qui, seconde après seconde, lui font vivre les événements du monde et connaître ce qu'il faut en penser. Sa pire angoisse est le FOMO (*Fear of missing out*) – la peur de manquer quelque chose.

Des technologies, des produits ou des marques deviennent emblématiques de certaines époques : les années CD, la VHS, la NES de Nintendo, les Polly Pockets, les crocs...

Les années 2010 seront celles où l'internaute mobile aura effacé les frontières entre les espaces dédiés au travail, à l'intimité, à la création, à la rencontre de l'autre, au jeu, en les rassemblant tous derrière l'écran tactile de son téléphone portable.

■ Temps linéaire / temps fragmenté / temps raccourci

Deux conceptions du temps s'affrontent :

- La première est celle d'un temps d'apparence immuable, celui des jardins zen japonais. De la pierre figée naît le sentiment de stabilité et d'éternité ; l'éternelle répétition du cycle des saisons redonne à la perception du temps une forme d'immuabilité.
- La seconde est celle du basculement permanent du passé vers le futur. Le présent n'existe pas vraiment, le futur pas encore et le passé, plus. Dans cette fuite en avant vers l'inconnu, l'histoire aide à anticiper le futur en évitant de reproduire les mêmes erreurs. L'incertitude et l'inconnu déterminent la vie humaine.

L'inquiétude de l'homme se focalise sur l'avenir. Il semblerait que le futur ne puisse plus être pensé au-delà de quelques mois, l'humanité s'installe dans un futur imprévisible et court terme permanent. Les grands équilibres du monde sont instables et l'économie, l'innovation technologique, les enjeux environnementaux, la redistribution du pouvoir entre les grandes puissances émergentes ou héritières du XIX^e siècle créent un sentiment d'impuissance à l'échelle individuelle, voire collective.

La prévisibilité se révèle impossible. Les repères sont brouillés. Chacun cherche à retrouver un équilibre instable à partir de valeurs rémanentes, de pratiques culturelles identitaires, de sentiment d'appartenance à une communauté, qui rassure. L'imagination a besoin d'éloigner l'horizon de notre pensée des enjeux de l'actualité et du quotidien. Penser le futur est libérateur. Ne renonçons pas à cette liberté. Pensons comme les bâtisseurs des cathédrales : ils savaient, en traçant le premier trait, qu'ils ne verraient jamais l'œuvre achevée.

Vers une consommation heureuse

LA RELATION À L'AUTRE A CHANGÉ

■ Optimisme et vérité

La communication est, par nature, optimiste. Elle s'adresse à l'autre pour lui transmettre un message. Sans un minimum de respect et d'estime pour son interlocuteur, celui qui parle réduit considérablement ses chances d'être entendu.

La communication des marques est bienveillante. Cette notion impose en premier lieu une relation nécessaire avec la vérité. Quelles marques pourraient espérer tenir longtemps une position fondée sur le mensonge, l'approximation ou les promesses irréalistes ? Puisque les marques sont des êtres de discours, elles sont aussi des êtres de vérité, sinon elles détruiraient leur propre identité. Celles qui sont prises en flagrant délit de mensonge engagent leur survie. C'est d'abord dans la fidélité à soi-même que la marque assure sa pérennité. Il n'y a pas d'alternative entre vérité et mensonge. Les marques doivent être vérité, c'est-à-dire un ensemble de principes, d'idées dont la première est la vision claire de leur raison d'être, et d'actes qui seront autant d'expressions et de preuves de cette vérité. Une banque qui se dit proche de ses clients et disponible s'oblige à répondre en 48 heures à une demande de crédit immobilier. Le client va prendre une décision qui l'engage, il attend à cet instant la preuve des discours qui lui ont été tenus.

Nous aurions pu choisir les mots de cohérence et de transparence :

- Au terme *cohérence*, nous préférons celui de *vérité* ; car la cohérence n'est que la conséquence heureuse du fait qu'on ne peut pas être autre chose que soi-même. Si l'on assume ce que l'on est, on est de fait cohérent. Ce n'est pas une performance en soi. Aux yeux du public, la simplicité du principe initial implique nécessairement la cohérence des marques. Elles doivent être vraies pour elles-mêmes et pour les consommateurs.
- La transparence n'est pas non plus le mot qui convient le mieux. L'air du temps est à la transparence. Elle consisterait à ne rien cacher ou à tout dire sur tout. Paradoxalement ce « tout » aboutirait à un « rien » puisque n'est transparent que ce qui n'offre rien à voir, alors qu'au contraire, les marques ont tant à dire et à montrer.

Le premier engagement des marques fidèles à elles-mêmes est de faire bien ce que l'on attend d'elles. Faut-il nécessairement connaître la recette des Petits Beurre LU pour les trouver bons ?

Cette transparence serait-elle plus pertinente pour les marques *corporate* que pour les marques commerciales portées par les produits ? S'agit-il d'une transparence sur la façon d'être et d'agir en tant qu'entreprise ?

Les marques sont des citoyennes. La question de se comporter en citoyenne responsable ne se pose pas parce que l'adoption d'un comportement citoyen va de soi. Cela ne veut pas dire que toutes les entreprises respectent ce principe ; certaines ont en effet des agissements condamnables, mais on ne peut pas considérer que LES entreprises en général sont par nature portées à des comportements irresponsables.

C'est à la communication de dire, de raconter, de montrer, d'expliquer, d'aider à comprendre la réalité et la vérité du projet dans le respect total de la liberté d'opinion de celui ou celle à qui l'on s'adresse. Il faut un discours pour se comprendre, il faut un chemin pour se rencontrer et l'idée, utopique au demeurant, d'une totale transparence, altère la liberté de parole et donc la sincérité des marques en les privant de la liberté du choix des sujets qu'elles partagent et des mots qu'elles choisissent pour se raconter.

Même si les entreprises poursuivent un objectif de rentabilité économique, les projets d'entreprise se fondent généralement sur des valeurs sincères et des pratiques saines à partir desquelles la communication narre l'aventure et invite les publics cibles à la partager.

Les consommateurs écoutent ce que les marques disent. Ils se font leur propre opinion. Ils entrent en contact avec elles et disent ce qu'ils attendent. Parler du monde meilleur, c'est envisager que les marques peuvent apporter leur contribution. Celles-ci sont à l'écoute sincère de leurs paroles et de leurs espoirs.

Exemple**Carrefour**

Parmi les programmes de qualité et d'amélioration de la performance des grandes entreprises, Carrefour tente de réinjecter de l'optimisme dans sa vision de la vie et de la consommation. La marque ne s'affirme pas comme une solution naïve à la crise ; elle revendique une posture porteuse de positivisme. Elle ne détient pas une vérité absolue mais affirme sa liberté de choisir et de défendre un sujet qui raconte ses convictions profondes.

Un besoin de merveilleux ?

Les marques combinent une dimension objective et fonctionnelle à une dimension psychologique et affective. Elles sont à la frontière de deux mondes :

- le monde réel, rationnel, qui peut être décrit d'une façon qui soit acceptée par tous ;
- le monde de l'imaginaire et du ressenti, qui ne peut plus être décrit de façon universelle. Il se situe dans l'intimité de chacun.

Chaque consommateur qui choisit une marque donne du sens à son choix. C'est une préférence forte, une évidence absolue, une impérieuse nécessité ou un choix par défaut faute de mieux. C'est un choix, et en tant que tel, assumé et identitaire. Les marques que choisissent les consommateurs les racontent ; elles construisent leurs identités.

Dans la multitude des marques choisies par les consommateurs, certaines font l'objet d'une quasi-indifférence ; c'est le cas des produits de première nécessité que l'on trouve dans le fond des placards. À l'autre bout du spectre de l'implication et du sens donné à sa propre consommation par un citoyen du monde moderne hypersollicité, nous trouvons des marques devenues les fétiches de leur cible. L'attachement aux marques devient un élément déterminant de l'identité que les consommateurs se construisent.

Certaines catégories de produits remplissent cette fonction identitaire plus que d'autres. Le choix et la fidélité à un parfum que l'on appelle «mon» parfum en se convaincant que l'on sera le seul ou la seule à le porter permet précisément à Guerlain de proposer d'inventer le parfum exclusif, expression olfactive de sa propre identité. Le Q7 Audi du cadre auréolé de réussite professionnelle et sociale appartient également à cette catégorie des marques symboliques où les éléments constitutifs de la marque sont en fait les expressions identitaires de clients hyperimpliqués : la puissance, la performance, l'exigence technologique et esthétique et, au-delà de cela, l'idée d'un absolu : «il n'y a pas mieux».

Cette relation ultime à la marque n'est pas fonction du prix et on la trouvera dans le rapport à des marques économiquement accessibles, en grande consommation alimentaire (le choix de la marque de bière que l'on boit avec ses amis pendant les soirées football de la Coupe du monde) ou non alimentaire (une certaine marque de déodorant a obtenu durablement la confiance de ses clients). Il ne s'agit donc pas simplement d'afficher socialement la consommation pour construire son identité aux yeux des autres, mais également de nourrir la relation que les consommateurs entretiennent avec eux-mêmes. Cette relation réflexive qui permet de SE savoir en harmonie (marques de mode, univers du maquillage) ou en sécurité (déodorant, assurances) avec soi-même.

Au-delà de la dimension imaginaire des marques, de la relation, de l'attachement et de l'engagement, la fétichisation introduit la notion de pouvoir magique. Nous sommes dans la quasi-superstition.

La permanence des marques rassure sur la permanence d'un monde qui semble basculer trop vite vers un inconnu qui peut faire peur. Pour accepter le changement, il faut un lien avec le passé et le réel et une partie du réel est constitué par la présence des marques au monde, à condition bien sûr qu'elles œuvrent pour leur pérennité.

Les produits emblématiques des années 1960, 1970 et désormais 1980 sont sacralisés. Ils sont associés au souvenir d'une époque plus heureuse. On glisse doucement de la description d'une époque à partir des produits et marques populaires à l'idée que ces produits et marques étaient peut-être les acteurs un peu mystérieux du bonheur d'alors, d'un temps dont on aime à se souvenir. Si ces marques symboliques incarnent, avec le recul du passé, leur

époque, et si aujourd'hui elles sont autant de repères rassurants, c'est parce qu'elles témoignent d'une certaine empathie pour leurs clients. Elles ont une meilleure compréhension de l'époque que les autres et une façon simple de manifester cette capacité à être justes – dans le sens de justesse – et de fait séduisantes.

Des marques à l'aise dans leur époque génèrent de la confiance collective dans la capacité de l'époque en question à créer un cadre de vie heureux. Ces marques sont optimistes et leur optimisme est communicatif. Quand l'orientation du moment est au pessimisme, la marque optimiste est hors-norme et se voit dotée de pouvoirs quasiment magiques parce qu'il faut être d'une nature bien particulière pour aller à contre-courant de la pensée dominante.

Les consommateurs qui s'entourent de quelques repères balisent leur chemin personnel avec suffisamment de précision pour tenir en équilibre et avancer. Ce qui compte dans un monde en bouleversement, c'est de repérer des éléments de sens qui donnent le sentiment d'une certaine rémanence de la cohérence du monde. Ces éléments sont comme les amers qui permettent au marin de se repérer par rapport à la côte. Quelques-uns suffisent pour savoir où l'on est. Probablement que le citoyen, consommateur, l'homme moderne, a en ce moment d'abord besoin de savoir où il en est.

■ Chacun, seul, soi, unique, pluriel, connecté

Quand les lieux d'exercice de l'autorité s'affaiblissent (l'école, la famille, l'Église...), quand la citoyenneté est un sujet d'étude plus qu'une règle acceptée par tous pour vivre dans l'harmonie, l'influence du groupe est de moins en moins forte et les individualités s'expriment davantage. Les marques « cultes » assument une vision de la vie hédoniste. La basket Stan Smith d'Adidas est désormais dotée de pouvoirs presque magiques ; posséder une Harley Davidson est un manifeste de vie.

Les entreprises s'interrogent elles aussi sur l'évolution de leur propre monde en prenant conscience que la valeur fondamentale sur laquelle ce monde s'est construit – le travail – n'est plus le repère principal partagé par tous. Le travail est de moins en moins synonyme d'accomplissement,

de protection, de progrès personnel. Il devient une variable dans la vie des collaborateurs. L'attachement à l'entreprise ne va plus de soi. C'est une relation que la marque employeur doit construire avec le même soin qu'elle construit la relation avec ses clients. Chaque point de contact, chaque circonstance, sera l'occasion de renforcer ou d'affaiblir le lien.

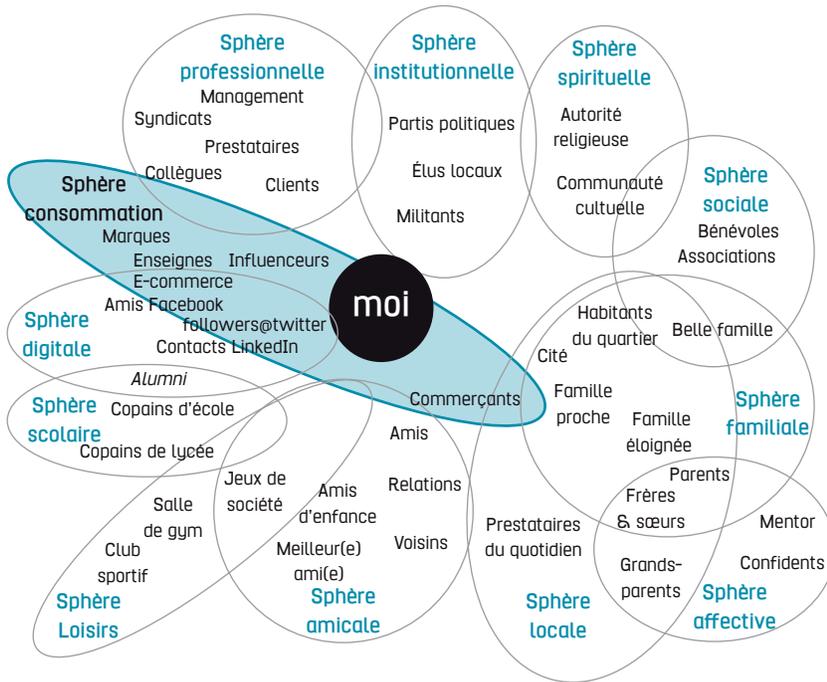
Le monde contemporain est construit comme un réseau qui connecte des noyaux. Chacun se trouve au centre d'une cartographie de son réseau personnel constitué de noyaux et de liens et donne à chaque noyau et à chaque lien un degré de sens et de force. Les figures d'autorité sont autant de noyaux qui auront une importance et donc une influence spécifique sur les opinions, comportements et engagements de chacun.

Ce concept de cartographie réticulaire, d'écosystème personnel, crée le sentiment d'être au centre de son monde et c'est en soi un facteur rassurant. Pour qu'il soit vivant et fertile, ce monde a besoin d'être diversifié – multiplions les noyaux – et vivant – assurons-nous que les connexions sont denses et intéressantes. Le fonctionnement de ce monde n'est plus vertical mais horizontal. Chacun est le centre, ce qui lui donne la responsabilité de décider. Cela change tout par rapport à un schéma collectif qui dessine la même hiérarchie des pouvoirs et des enjeux pour tous. Chaque schéma est individuel sans qu'une autorité extérieure ne puisse décider ni justifier que l'un est plus pertinent que l'autre.

Les marques sont des noyaux dans ces cartographies. Elles sont des repères de sens, des noyaux de contenus ; elles ont des projets et expriment leur vision du monde, voire leur idéal.

Moi, au centre et connecté à un univers réticulaire déhiérarchisé

FIGURE 2.1



VERS UNE CONSOMMATION HEUREUSE

« Nous aimons être à notre place, une place juste dans la vie des uns et des autres. Nous ne revendiquons rien, nous nous voulons disponibles et utiles. »

Les marques sont en chemin vers cette recherche d'une nouvelle façon de se parler ; il s'agit d'un nouveau progrès, d'une nouvelle inspiration et aspiration, fertilisée par la complexité d'une époque à l'innovation, à la créativité et à la confiance générant des formes de sincérité renouvelées.

■ Des technologies plus humaines

Le monde digital est constitué de 0 et 1 et tout y est déterminé par ce principe binaire: présence/absence, plein/vide. Avec ces chiffres qui paraissent arides, il est pourtant possible de créer des œuvres émouvantes. Les technologies digitales sont donc d'une puissance infinie et parviennent à reproduire des nuances dont on aurait pu penser qu'elles n'existent que dans le monde réel et matériel.

Nous devons penser les machines, et surtout l'usage que nous en ferons, en nous assurant qu'elles seront au service des trois formes de progrès qui rendront le futur désirable: davantage d'intelligence, davantage de liberté, davantage de bonheur.

■ Refuser le *no man's land* de l'opinion et penser par soi-même

Chacun est invité «à» et dispose des moyens «de» reprendre le contrôle de son rapport à l'information. Bizarrement, la profusion de données disponibles sur n'importe quel événement à partir des sites d'information et des réseaux sociaux ne produit pas une meilleure compréhension des événements et de leur signification. Il faut donc définir des priorités. Pour ne pas dépendre de l'influence d'un moteur de recherche, les internautes se nourrissent de sources variées: chaînes d'information continue, blogs d'experts ou de passionnés, comptes Twitter et toutes autres formes de réseaux sociaux mais au risque de s'y noyer.

De cette multitude naît le sentiment de la complexité et de la complexité naît le doute sur une capacité individuelle à comprendre, mettre en perspective et tirer profit d'une information pour augmenter sa compréhension globale du monde. La résultante est un *no man's land* de l'opinion, un lieu intermédiaire entre des visions binaires qui s'opposeraient trop radicalement et seraient immédiatement soupçonnées de manquer de nuance. Le choix serait simple: reprendre à son compte une opinion tranchée et souvent caricaturale, ou se contenter d'avoir un avis sur le sujet du moment, le «moment» pouvant ne durer que quelques heures, le temps qu'une information fasse le tour de la planète. Les lieux d'expression où l'on approuve ou conteste à partir d'arguments solides se font rares.

L'époque s'installe dans l'idée que tout est devenu tellement complexe que nul ne peut aujourd'hui en avoir une compréhension globale. Et les chaînes d'information et les programmes d'*infotainment* convoquent à longueur de journée des polémistes d'opinions opposées jusqu'à la caricature qui font profession d'exprimer des vérités définitives à une opinion publique déjà convaincue de l'incapacité des médias à éclairer le début même de ce qui ressemblerait à une information digne de confiance.

La communication est une activité humaine noble qui invite chacun à la responsabilité puisque chacun peut tout entendre et prendre la parole sur tout. Face à une masse d'informations dont plus personne ne peut plus concevoir les limites, la synthèse, la curation, la signature de l'auteur, l'exigence du journaliste, le papier auquel on ne renonce pas, le recul et la lenteur du bimensuel, la pensée autonome et l'imagination sont les nouveaux ingrédients de l'exercice de la liberté essentielle de penser par soi-même. Il y a une promesse de bonheur.

■ Croyance ou vérité, l'éternelle quête du sens

L'époque est celle de la profusion. Les chiffres de la masse d'informations et de contenus produits chaque jour sur les réseaux sociaux selon des courbes exponentielles donnent le vertige. La perte de sens naît du trop. Il faut bien trier, ordonner, classer, repérer, synthétiser pour permettre l'usage. Il faut surtout combiner la richesse de ce que le monde réel apprend à l'homme avec celle de ces continents de connaissance qui foisonnent dans le *cloud*.

L'imaginaire est le lieu de ce qui n'existe pas. Plus l'époque donne accès à des contenus jusqu'alors inaccessibles, plus l'esprit a besoin, en compensation, d'inventer et de créer ce qui n'existe pas, parce que c'est la condition pour que l'humain garde le contrôle. Le risque d'uniformisation de la pensée lié au recours aux mêmes sources d'informations sélectionnées par les mêmes moteurs de recherche, n'est déjà plus aussi dangereux dès lors que l'on en a pris conscience.

Puisqu'il n'est pas possible de tout savoir ni de tout comprendre, le besoin est d'autant plus fort de croire, de douter, d'imaginer, de débattre et de changer d'avis. La communication joue un rôle central dans cette nouvelle société de la profusion impensable. Elle fait exister, parmi la multitude, celui

qui parle à l'autre. Le réel danger serait celui du silence d'un citoyen ou d'un consommateur ébahi par trop de possibles et pétrifié dans l'inaction parce que dépassé.

La clé de ce monde qui change est le dialogue.

Cette communication heureuse devient un enjeu politique majeur. Créer des sociétés au sein desquelles les citoyens, les institutions, les pouvoirs, les consommateurs, les entreprises, etc., peuvent, simplement, se parler. Sans préjuger des sujets qui seront évoqués ni de la forme ni du lieu réel ou virtuel du dialogue.

Du « Plus » vers le « Mieux »

Pierre Dac disait : « Échangerais trois fois rien contre deux fois plus ». Les citoyens et les consommateurs renoncent de plus en plus à la quantité, au bénéfice du sens et de l'exigence. La consommation elle-même tend vers un mieux et non plus un « davantage ». Voilà une bonne nouvelle qui promet un sens renouvelé de la consommation, une justesse qui oscillera entre responsabilité et frivolité, rigueur et plaisir assumés, proximité recherchée et exotisme raisonné, conscience collective et hédonisme revendiqué.

La nouvelle frugalité est celle de l'esprit : clarifions les idées, vidons les mémoires d'un trop plein d'informations sans intérêt pour laisser chacun définir par lui-même ce qui lui est important. L'esprit frugal est plus ouvert, plus disponible à la sincérité d'un projet et du discours qui le raconte. La responsabilité de chacun dont le monde a besoin n'est pas un renoncement, bien au contraire, c'est une invitation à donner du sens à un mode de vie, sans culpabilisation stérile et sans aveuglement irresponsable. Cette nouvelle frugalité recentre la consommation sur des pratiques tenant compte des contraintes environnementales et économiques. La perfection n'est pas de ce monde, mais il est toujours possible de mieux faire. Cette préoccupation du mieux est facile à intégrer durablement dans les comportements parce qu'elle attend du consommateur une inflexion douce, une adaptation lente à de nouveaux modes de consommation et surtout, aucun renoncement à l'idée du plaisir. Il faut que l'utile autorise le futile pour que l'acte conscient s'installe dans un nouveau réflexe.

La puissance des objets connectés et des big data va permettre d'accélérer le processus. En comprenant mieux les usages, la gestion des

ressources énergétiques sera plus performante. L'Internet des objets est l'Internet du sens et de l'intelligence, et non la galerie de simples gadgets qui remplissent les rubriques shopping de la presse magazine. La promesse des objets connectés et des big data entre aujourd'hui en résonance avec une aspiration à une consommation heureuse, intelligemment frugale, et toujours optimiste, comme sont optimistes les matins imaginés par l'Aura de Withings qui analyse votre sommeil pour vous aider à mieux vous endormir ou vous réveiller en douceur en allumant une lumière qui vous fera commencer la journée en forme et de bonne humeur.

PARTIE 3

Les nouveaux défis des marques

Alerte!... Les principes du marketing dans lequel les marques sont nées et se sont développées sont bousculés. Une complexité nouvelle s'installe dans la relation entre les marques et les consommateurs. La plupart des consommateurs en sont parfaitement conscients. Pas les marques! Nous opérons ici une remise en question des marques.

Et les marques devinrent conscientes

SE REMETTRE EN QUESTION

« Nous les marques, devons nous affranchir des contraintes et obligations généralement admises. Ne nous contentons plus de camper sur des acquis, des méthodes qui fonctionnaient dans un autre monde. Pour nous construire et perdurer, nous devons accepter que les liens qui nous unissent à nos publics cibles évoluent et en tirer les leçons. »

— Le détachement aux marques

En 2015, pour la troisième année consécutive, Apple et Google tiennent la tête du classement annuel «Best Global Brands»¹, selon leur valeur. Ces deux marques digitales (ou *pure players*) caracolent désormais en tête. Un signe des temps évident ! Détrônée en 2012, Coca-Cola est aujourd'hui reléguée en troisième place.

Ce 2 avril 1993, en pleine période de crise économique, le cours de bourse de toutes les grandes marques (Marlboro, Coca-Cola, Pepsi Cola, Procter & Gamble...) s'effondre. Ce qui a déclenché ce vent de panique à Wall Street ? Philip Morris venait de décider de baisser le prix de ses cigarettes de 20 % afin de lutter contre la concurrence. Le concept de la marque créatrice de valeurs est remis en cause. Le glas d'une ère nouvelle a sonné.

1. Ranking 2015, Best global brands, Interbrand.

Dès lors, un « détachement global » s'opère entre les consommateurs et les marques :

- détachement affectif, fragilisant les liens émotionnels qui les unissaient ;
- détachement cognitif remettant en cause la crédibilité des messages diffusés par les marques ;
- et un détachement comportemental bousculant une fidélité qui semblait acquise.

En 2011, le CRÉDOC identifie un dysfonctionnement de la relation marques/consommateurs : « La dimension fonctionnelle qui lie les marques à leurs produits se délite. Les consommateurs ne font plus de lien direct entre de bonnes marques et des produits qui fonctionnent bien. »

Les consommateurs évaluent dorénavant les marques :

- à leur capacité à proposer un bon rapport qualité/prix ;
- et à la responsabilité sociale et environnementale qu'elles assument.

Particulièrement pour les jeunes générations, « les marques permettent de s'affirmer, de s'identifier à travers des dimensions de plaisir, de facilité, d'apparence et d'originalité ». Les marques ne peuvent plus se contenter de fabriquer des produits fiables ; elles challengent en permanence la façon dont elles élaborent les produits et bâtissent la légitimité de leur promesse symbolique.¹

Les courses hebdomadaires, contraintes par des budgets en constante réduction, ne sont plus source de plaisir et sont même devenues une véritable corvée pour 62 % des Français.² Les grandes marques séduisent moins de consommateurs : 34 % en 2013, contre 40 % en 2003 ; 65 % sont indifférents en 2013, ils étaient 59 % dix ans plus tôt.

Pour les deux tiers des consommateurs, « peu » ou « très peu » de marques leur manqueraient si elles disparaissaient. Et ce chiffre atteint 75 % chez les moins de 45 ans. Elles ne sont d'ailleurs plus perçues comme toutes puissantes. Le nombre de créations et de disparitions temporaires ou définitives, témoigne de leur fragilité et de leur caractère éphémère.³

1. *Consommation et modes de vie* n° 237, mars 2011.

2. Étude RNS pour l'agence Australie, 2013.

3. Étude Limelight Consulting, octobre 2014.

■ Mieux se connaître pour évoluer

« Commencer par soi, mais non finir par soi ; se prendre pour point de départ, mais non pour but : se connaître, mais non se préoccuper de soi. »

Martin Buber

Les consommateurs attendent des marques qu'elles améliorent le quotidien. Selon l'Étude Limelight Consulting¹, le classement des marques préférées des Français sont : Apple, Google et Coca-Cola (Résultat analogue à celui de l'étude 2015-Best Global Brands-Interbrand). Suivent des marques qui ont toutes modifié en profondeur le quotidien des Français : Renault, Orange, Danone, L'Oréal, la SNCF, McDonald's, Air France, Peugeot. Pour Luc Laurentin, CEO de Limelight Consulting, « On n'aime pas une marque pour aimer une marque, mais pour ce qu'elle génère comme usage ou comme service ». La relation entre marques et consommateurs est devenue fragile et cassante. Comment (re)créer du sens et de la valeur ?

La reconnaissance des consommateurs envers les marques est corrélée à leur capacité à modifier le quotidien.

Les marques partagent dorénavant des informations, livrent des connaissances et mettent des données à disposition du monde qui les entoure. Dans cette relation d'un nouveau type, se joue une convergence d'idées, de valeurs et de projets entre individus et marques. Il s'opère une mise en commun de vibrations, de sensations et d'émotions.

« Mes consommateurs sont prêts. Ils apprécient leur nouveau rôle : prises de parole, échanges, avis. Données, philosophie, programmes. Le lien évolue. Nous, les marques, sommes-nous prêtes pour cette nouvelle relation ? »

Une relation nouvelle induit une posture nouvelle. Prendre conscience de soi participe à établir ou retrouver une relation saine et constructive. Sans conscience de soi, point de rapport au monde, point de rapport à l'autre. La conscience de soi est définie par Prigatano et Schacter en 1991, comme étant

1. Octobre 2014.

«la capacité de percevoir le soi de manière relativement objective tout en maintenant un côté subjectif».

Pour les neuropsychiatres dans le cadre d'une réadaptation d'un patient, la conscience de soi est la «reconnaissance de ses propres forces et de ses limites». C'est la capacité d'une personne à déterminer «son état futur, ou de fixer des objectifs réalistes pour l'avenir»¹ Elle ne se limite pas aux fonctions cognitives : elle s'étend également aux fonctions physiques, sociales et communicatives.

■ Des repères devenus fluides et mouvants

Noms et logos fluctuent

« Reconnaissables par un logo, une couleur, un dessin, un symbole, une forme, une matière, un son, une voix, une musique... une mascotte, une égérie, un personnage emblématique, un lieu symbolique, nous, les marques, nous attribuons un rôle de référence. »

Le logo, signe identitaire de la marque, devient fluctuant. Les marques aspirent à faire briller plusieurs facettes de leur identité. Elles changent aisément de logos et de symboles, les adaptant aux différents supports, aux différentes circonstances. Ainsi celui de La Vache Qui Rit est traité différemment sur les boîtes en cartons et dans les films en version 3D. Le logo Google est événementialisé ; celui d'IBM évolue également en fonction du support... D'autres marques proposent des évolutions de leur logo via le net, parfois sous l'influence de leurs propres communautés.

Produits emblématiques et symboles sont revisités

Habitudes, rituels, signes en tous genres traversent les époques et les générations : la portion triangulaire de La Vache qui Rit, les *crazy signs* du Club Med, la petite boîte bleue de Nivea, le tartan beige de Burberry, ou encore le verre

1. Jennifer Fleming, senior research fellow in occupational Therapy, Université de Brisbane, Australie.

à moutarde Amora. Ces traces tangibles ont permis de comprendre, de reconnaître et de repérer les marques dans la durée.

Les produits emblématiques des marques sont revisités dans leur forme, leur couleur, leur texture... afin de les mettre au goût du jour, tout en cherchant à préserver leur symbolique d'origine. Citons la chemise Lacoste, le modèle Aviator de Ray Ban, le yaourt nature de La Laitière, la tablette de chocolat au lait de Milka, le forfait illimité d'Orange...

Le polo Lacoste vert menthe, taille cintrée avec 4 boutons pour femme est-il identitaire de la marque? Quel lien avec «la chemise Lacoste» blanche, trois boutons, taille ample des origines de la marque? L'identité à travers le produit pivot s'est étioyée, tellement les innovations, les modes, les mutations sont fortes et soufflent sur le conservatisme.

Le prix n'est plus le repère de la transaction

« Nous les marques, avons longtemps respecté les gammes de prix, ainsi que le rapport qualité/prix auquel les clients se sont habitués. Cohérence et constance des signes de reconnaissance faisaient de nous des références, des repères mentaux pour faciliter l'acte d'achat. »

Acheter un canapé ou une voiture était simple. La sélection des marques par le prix correspondant au budget retenu, une estimation du rapport qualité/prix, un avis sur le style des produits... il ne restait plus qu'à se rendre en magasin. Disponibles sur catalogue, les informations sur les produits étaient même mémorisables.

Les consommateurs assistent aux extensions de gammes, aux extensions de marques, à la sophistication des architectures de marques... La fourchette des prix proposés sous un même nom brouille les repères. Les offres promotionnelles, les offres privées, les périodes de soldes hors soldes, les fausses promotions, les ventes de produits d'occasion... ont fait éclater les références initialement fondées sur le prix.

Extension de gamme et extension de marque

L'extension de gamme est l'élargissement de l'offre d'une marque à l'intérieur d'un marché sur lequel elle est déjà présente. La marque enrichit son offre sur son propre marché.

L'extension de marque (ou *brand stretching*) est l'élargissement de son territoire de compétence, au-delà de la catégorie de produits dans laquelle elle s'est exprimée jusque-là. Cette évolution de la marque correspond donc à son arrivée sur un nouveau marché.

La comparaison des discours publicitaires des enseignes Lidl et Carrefour à la rentrée des classes ou au moment des Fêtes montre qu'il est bien difficile d'identifier laquelle des deux enseignes propose les prix les plus bas, laquelle est positionnée *low cost*... D'ailleurs les MDD (marques de distributeur) ne sont plus forcément le premier prix du marché. Certaines marques de fabricant seront moins chères...

Offrir, ou s'offrir la marque Chanel ou encore la marque Louis Vuitton ? Oui, je peux en dépensant 4 100 € pour un sac TOTE W GM... Mais avec seulement 120 €, je peux aussi accéder à la marque, acheter une parcelle du rêve qu'elle propose, en achetant un porte-clés ! Est-ce la même marque à laquelle j'accède ? Le nom est le même...

Un vélo chez Decathlon ? Des offres multiples ! Vous pourrez trouver l'oïseau rare à deux roues à 50 € lors du Trocathlon. En magasin vous verrez un premier prix pour «touriste urbain écolo branché» B'TWIN (Elops 100) pour 170 €, mais vous pourrez également y trouver un vélo de compétition «semi pro, 11 vitesses, léger et rigide», B'TWIN également, route Ultra 940, pour 3 500 €... Quel est le positionnement de l'enseigne ?

Un séjour en hôtel 5 étoiles ? Vous le trouverez à 250 € tout compris sur voyageprive.com ou à 5 000 € en réservation directe à d'autres dates...

La baguette ? Chez le boulanger du coin, elle est à 1,20 € (10 fois plus qu'il y a 10 ans). Mais vous pourrez en avoir «deux pour le prix d'une» le mardi soir à partir de 17 heures car ce même boulanger ferme boutique le mercredi et bradera ses baguettes.

Le prix est-il encore un repère ? A-t-il encore un sens ? Oui : celui de l'opportunité, de la gratification ou de la valorisation

Le prix accepté et acceptable est davantage lié aux circonstances et aux intentions de l'achat, qu'au profil des acheteurs ou des vendeurs.

des consommateurs qui cherchent une « affaire ». Le prix a la saveur de l'achat malin, intelligent. D'autres acheteurs seront moins regardants sur le prix : « quand on aime, on ne compte pas ! ». En d'autres termes, ce n'est pas le prix du voyage qui compte pour ces acheteurs, mais le voyage de rêve à tout prix !

Le prix accepté et acceptable pour un bien ou un service est aujourd'hui davantage lié aux circonstances et aux intentions de l'achat, qu'au profil de l'acheteur ou du vendeur. Il n'est plus seulement un indicateur du produit et de sa qualité ; il devient le reflet d'un désir, d'une envie, ou d'une expertise d'achat.

Offres et circuits de distribution se dématérialisent

Les offres produits sont aujourd'hui complétées par une multitude de services *via* des applications, des jeux, des blogs... Ainsi Dove met en avant l'estime de soi et le démontre par des discours et des actes. Always propose davantage que des serviettes périodiques : une vie de femme assumée et sereine, *via* des applications toutes plus pertinentes et pratiques les unes que les autres. Google n'est pas seulement un moteur de recherche ; il est une marque qui simplifie le quotidien par une kyrielle de services et applications. D'où l'idée de nommer le groupe Alphabet, pour décliner lettre après lettre tous les services offerts par la marque à ses « usagers ».

L'identité des marques est toujours davantage dessinée par ses composantes intangibles.

Il est loin le temps où les voitures Peugeot étaient vendues exclusivement en concession. Chacun sait où trouver une voiture sur le net, en France ou à l'étranger. Les sites d'occasions se sont multipliés, les ventes directes également. Même raisonnement pour les parfums, disponibles dans beaucoup de circuits de distribution différents : magasins en nom propre, succursales, revendeurs, distribution sélective et tous les sites de e-commerce, permanents ou éphémères. Même la marque Guerlain, longtemps distribuée dans ses propres points de vente, s'en est échappée.

Les temps modernes, poussés par les nouvelles technologies, éclatent les espaces et les temps de vente. L'achat est possible 24 h/24. Les produits et services sont disponibles dans des espaces physiques et virtuels, permanents ou éphémères... Le lieu de vente n'est plus un repère propre et figé de la marque.

L'identité des marques se concentre dorénavant dans l'esprit de la marque, l'essence même, les valeurs, le programme... L'identité a migré depuis les éléments tangibles de la marque vers ses composantes intangibles.

Tout se passe aujourd'hui comme si les marques se dématérialisaient : leur discours, leurs actions, leurs activités deviennent de plus en plus immatérielles. En 2012, Laurent Habib annonce « la force de l'immatériel ». Ce constat s'applique également aux marques.

LA « NEURONE BOX », POUVOIR MENTAL DE LA MARQUE

■ Une polysensorialité accrue

Dans son analyse stratégique des marques, David-A. Aaker¹ propose trois niveaux d'approche, dont celle de l'identité pour construire ce qu'il appelle la « *mental box* ». Les marques, par leur narration et les champs sémiologiques utilisés, impriment des perceptions dans le cerveau des consommateurs : « L'identité des marques est le territoire occupé par les marques dans l'esprit des consommateurs et des prospects ».

Les neurosciences et leurs applications en neuromarketing, en marketing sensoriel et expérientiel, permettent d'améliorer la capacité des marques à se connecter avec leurs cibles.

Nous pouvons parler de « neurone box » là où David-a. Aaker parlait de « mental box », tellement les marques disposent de moyens pour se connecter aux sens de leurs cibles. Ces développements, la sophistication des moyens qu'ils engendrent, l'amélioration des performances qu'ils permettent, doivent être accompagnés d'une forte conscience éthique, que nous aborderons au chapitre 10.

Les connexions polysensorielles entre les marques et les consommateurs sont au cœur de la relation. Elles tissent un faisceau, de plus en plus dense, qui arrime les marques à des publics cibles en créant des sensations, des émotions qui sont mises en mémoire et facilitent la reconnaissance et l'attachement.

Couleurs, formes, odeurs, goûts spécifiques, matières, sons distinctifs, sollicitent les sens des consommateurs et des prospects, évoquent des valeurs,

1. D.-A. Aaker, *Le management du capital-marque*, Dalloz-Sirey, 1994.

dans le but de rendre la relation unique. Pour qu'un parfum rappelle un voyage au cœur de la savane, pour que le goût du Carambar évoque des souvenirs d'enfance, le toucher d'un iPhone fasse resurgir l'émotion de l'acquisition du premier Mac, la couleur d'une boisson évoque les premières sorties d'adolescent, le bruit du moteur de Harley-Davidson la première virée... Ces signaux se connectent aux sens des publics cibles et établissent des liens émotionnels exclusifs, grâce aux sensations, aux expériences antérieures et aux souvenirs accumulés, parfois enfouis et convoqués pour l'occasion.

Le grain des packagings Hermès déclenche, sous les doigts des consommateurs, une fébrilité valorisante, le bruit de l'emballage de la tablette Milka est si reconnaissable qu'il évoque le plastique, le jouet, l'enfance, la famille. Les magasins Abercrombie & Fitch sont réputés pour solliciter tous les sens et transporter les visiteurs cibles en night clubbers... Pourquoi Nutella est-il « inimitable » ? Pour son goût de noisette qu'aucune autre pâte à tartiner n'a réussi à imiter !

La SNCF comme Monoprix sont aussi des notes de musique, associées à des sensations, des perceptions spécifiques... À Londres, un bar éphémère (Alcoholic Architecture), conçu par la marque Bompas and Parr, propose de respirer de l'alcool ! Chaque détail sollicite les sens de manière singulière.

« Nous les marques, nous sommes des êtres de relation. Nous provoquons des perceptions mentales multiples et provoquons des sensations positives. Nous cherchons à adopter tous les moyens pour développer notre sensorialité et construire des ponts émotionnels sensibles cognitifs avec nos cibles. »

■ La technologie favorise la connectivité neuronale des marques

L'évolution des technologies favorise la construction de sensations et d'émotions toujours plus intenses, subtiles et mémorables. Design émotionnel, design d'interface, motion design répondent avec empathie aux besoins et attentes des internautes. L'intuitivité de la démarche d'utilisation des sites, leur ergonomie, la fluidité des parcours utilisateurs, diluent la barrière technologique, effacent sa froideur et améliorent la connectivité avec les cibles.

Les marques de luxe ont apprivoisé ces technologies pour en retirer le meilleur. Rareté, préciosité, exclusivité, sensorialité, temporalité... Ces contingences qui les tenaient à distance du net ont été levées. Elles ont résolu tous les paradoxes de leur présence virtuelle et préemptent les espaces digitaux avec brio, pour se connecter aux sens de leurs publics-cibles. Le site Dior, par le visionnage des défilés de mode en 360, par la qualité des images et le rendu des textures sur les pages de Lady Dior, par le déplacement dans la savane sur les pages du parfum «Sauvage», propose des expériences immersives, qui plongent l'internaute dans un monde plein, un monde dans lequel tous les sens peuvent se connecter. Hermès, *via* son site institutionnel, invite à «plonger dans le monde» de la marque: les pages dédiées au parfum «Eau des Merveilles» sont une ode à la sensorialité, les vidéos magnifiques qui sacralisent les gestes des artisans, les enquêtes immersives auprès des créateurs de soieries pour les célèbres carrés, sont autant d'expériences de vie.

Le prix accepté et acceptable est davantage lié aux circonstances et aux intentions de l'achat, qu'au profil des acheteurs ou des vendeurs.

Les technologies immersives, l'ubiquité des marques grâce aux smartphones et maintenant aux objets connectés leur permettent de se connecter plus judicieusement, et de manière permanente.

La multiplication et la sophistication des moyens à disposition des marques leur permettent d'instiller et de construire encore davantage de perceptions cognitives dans le cerveau des publics cibles. Plus les individus intègrent les nouvelles technologies dans leur quotidien, plus les marques tissent des chemins entre digital et réel, pour préempter ce que les philosophes appellent le nouveau monde¹. Ainsi, les nouvelles marques s'approprient ce «nouveau monde» en profitant des opportunités qui leur sont offertes de s'immiscer encore davantage au milieu des humains, de partager leur quotidien, d'expérimenter la vie ensemble, et de co-crée, dans un élan commun et synergique.

Au final, c'est comme si les marques et les individus cibles se retrouvaient dans un nouveau monde redessiné par le digital. Ils reconsidèrent leur relation et apprennent à la construire sur de nouvelles bases, entre «individus augmentés» et «marques augmentées».

1. Michel Serres, «Ce n'est pas une crise, c'est un changement de monde», *Le Journal du Dimanche*, 30 décembre 2012.

LES MARQUES INTELLIGENTES

« Nous vivons “par et pour” nos cibles. Telles des Tamagotchis, nous puisons notre force et trouvons notre raison de vivre dans la relation. Lorsque le lien avec nos consommateurs s’étiole, s’appauvrit ou se détruit, nous puisons dans nos propres ressorts de quoi relancer leur attention. »

■ Des marques « inspirantes »

Les marques appréciées aujourd’hui sont celles qui proposent, au-delà de leur compétence, des vibrations, de l’émotion. Ce sont des marques « inspirantes ».

La globalisation des marchés encourage une mixité des cultures, obligeant les *brand managers* à repenser les marques dans une vision transversale. Pour autant, les attentes des consommateurs en matière de réassurance, de proximité et d’engagement responsable s’installent, elles, très durablement ! Ils n’achètent plus seulement un nom, un logo ou même un bon produit au prix qui leur semble juste. Ils recherchent, au-delà de ces compétences, considérées comme constitutives d’un « contrat de base », des sensations positives qui leur apportent un « bien-être durable ».

■ Des marques implantées

Le monde du digital n’est pas un vide virtuel. Le mouvement perpétuel fait loi. Les limites spatiales s’effacent. Les marques peuvent y voir des opportunités : de nouveaux territoires s’ouvrent à la conquête. S’engager dans un monde en mutation implique d’en accepter les conséquences.

La première question est celle du lieu ; où les marques devenues digitales peuvent-elles s’implanter pour être observées, admirées, désirées, être interpellées, provoquées, stimulées ? Il ne peut s’agir d’être là ou ailleurs parce que des concurrents y sont, au risque de multiplier les pages, aujourd’hui sur les réseaux et ailleurs demain, sans contenu, sans inspiration et par conséquent sans âme et sans audience.

Les marques ont à exercer leur liberté de choix : être digitales et l’être pleinement.

Des marques « atemporelles »

Ensuite s'impose la loi du temps et la même nécessité pour les marques de s'interroger sur cet enjeu essentiel. Les technologies font que les messages des marques sont visibles 24 h/24 et que chacun peut à tout moment exprimer et partager une opinion.

Chacune de leurs expressions s'agrège à l'ensemble baroque constitué des signes émis par les marques et des contenus produits par leurs publics. Les marques ne sont plus finies mais en extension permanente, en rafraîchissement perpétuel à mesure qu'un contenu plus récent envoie inéluctablement le précédent vers les profondeurs des moteurs de recherche.

Des marques mutantes

Les êtres, quel qu'ils soient, individus ou marques, sont perçus dans leur contexte d'expression. L'évolution de leur environnement développe et impose une nouvelle perception. Ainsi le nouveau monde, augmenté du digital, révèle de nouveaux êtres, des marques en mutation.

Les marques, ne sont plus uniquement des « objets enrichis » qu'il faut apprendre à percevoir différemment. Ce sont de nouveaux êtres, « une nouvelle catégorie d'étants » comme les nomme Stéphane Vial. Ces êtres nouveaux nécessitent de « comprendre ce qu'ils sont ».

La révolution numérique concerne tout le monde. Elle n'est pas l'apanage d'un cercle restreint d'experts. Elle est une véritable révolution sociale emportant le monde des marques, qui s'en trouve bouleversé, à la fois par la manière dont les marques apparaissent et sont perçues par les consommateurs, que par les nouvelles relations qui se font jour entre marques et consommateurs.

Les marques font partie de cette nouvelle catégorie d'« étants », dessinés par l'ère digitale. Ce bouleversement accentue l'anthropomorphisme des marques. Devenus « individus augmentés » les consommateurs ont pris possession du « monde augmenté » et en ont saisi les opportunités. De leur côté, les marques envahissent les « espaces augmentés ». Leur mobilité et leur capacité d'ubiquité les rapprochent des individus. Ces métamorphoses, comme ces nouvelles connectivités avec les publics cibles, installent chez les marques

des comportements, des attitudes et des schémas de pensée. Leurs agissements deviennent toujours plus proches de ceux des individus avec qui elles échangent.

UN LIEN « MARQUES-PUBLICS CIBLES » INTERPERSONNEL

« Ce qui a fait ma force ? Tisser des liens solides et durables avec mes consommateurs pour devenir incontournable à leurs yeux. Or je me rends compte que cette relation est chamboulée. La confiance n'est plus au rendez-vous. Autrefois, j'usais de mes capacités relationnelles pour installer un lien exclusif et indéfectible. J'obtenais aisément un attachement sans faille et la reconnaissance éternelle de mes consommateurs. Il n'en est plus rien. Le monde a changé, les relations aussi. »

L'usabilité remplace la consommation. L'arrivée d'Internet et le développement du digital ouvrent des opportunités infinies, créatives et stratégiques, qui offrent aux marques des choix multiples de lieux et d'instantanés pour aller à la rencontre de leurs publics cibles. S'adapter aux nouveaux espaces – temps d'un monde augmenté « du », et « par » le digital – requiert plus que jamais de rester fidèles à ce qu'elles sont, à leur identité.

L'usage prévaut. Le développement des sites de location, d'échanges de service ou d'objets d'occasion montre combien les consommateurs se recentrent sur l'usage.

L'évolution des tendances sur le marché des voitures et l'essor des services de covoiturage, l'accueil favorable des objets connectés et des applications digitales en sont des preuves tangibles. Ainsi s'installe une relation d'usabilité entre marque et consommateur. Autrefois propriétaires des produits de la marque par l'acte d'achat, les consommateurs deviennent des « usagers de la marque ».

L'usage prime sur la possession. De nouvelles perspectives s'ouvrent aux marques qui nourrissent un lien « serviciel » avec leurs publics cibles et ont l'humilité « d'oublier » le produit, pour en valoriser l'usage.

La digitalisation
des marques précipite
le phénomène d'offre et
de demande de service.

L'«expérience des marques» se nourrit du vécu des individus. L'expérience est un concept fort et structurant de l'analyse des marques, car il est la conséquence directe de leur nouveau statut d'acteurs actifs au milieu des humains. Il permet de comprendre comment et pourquoi le lien entre les marques et les publics cibles s'est individualisé, humanisé, complexifié.

L'«expérience de marque» n'est pas uniquement celle des consommateurs. Elle est une expérience partagée qui mêle vie de la marque et vie des publics cibles. Elle traduit leurs vibrations communes, issues de leur relation, et concentre les émotions vécues en commun, accumulées avec le temps, pour s'inscrire dans les mémoires.

Plus que jamais les marques sont une personne, «humaine parmi les humains».

L'expérience globale des marques allie tranches de vie digitales et réelles. Elle illustre parfaitement cette nouvelle vie des marques, tant au travers des nouvelles opportunités à exploiter, qu'au travers du partage des instants de vie.

Les nouvelles marques vivent au cœur du monde. Elles partagent leurs idées, leurs projets, leurs joies, leurs difficultés, leur temps; elles développent des expériences accessibles à tous.

Le concept ATAWAD (*Any Time Any Where Any Device*) est encore plus disruptif qu'il n'y paraît. La présence en continu des marques, dans le temps et dans l'espace, les transforme en véritables compagnons de vie des consommateurs. Leurs comportements, intentions, discours, prises de position, évoluent en ce sens. Le lien qui unit les marques à leurs publics se modifie. Il s'agit aujourd'hui d'un lien interpersonnel. Plus que jamais les marques sont une personne, «humaine parmi les humains». D'une relation commerciale, de séduction et d'attractivité, nous passons à une relation entre individus, pensant, agissant, discourant entre eux.

LA «MARQUE HUMANOÏDE»

Au fur et à mesure que les consommateurs sont de moins en moins consommateurs et de plus en plus citoyens, l'évolution du web et des objets connectés renforce un phénomène imprévisible à ce jour : les marques se saisissent chaque jour davantage d'opportunités pour se fondre au milieu des humains. Alors,

forcément, la relation entre marques et publics cibles continue à s'enrichir et à se complexifier.

La question se pose aujourd'hui d'identifier ce qui va permettre aux nouvelles marques, certes investies de pouvoirs additionnels, mais également contraintes à une posture sociale et sociétale, de continuer à exercer leur «métier de marque», c'est-à-dire, principalement, créer de la valeur pour l'entreprise à laquelle elles appartiennent.

Les nouvelles marques doivent réinventer leur «métier de marque».

Marques : la fin de la confiance

LA « DÉLIANCE » DE LA MARQUE

La « déliance » est la conséquence d'une rupture de lien entre deux êtres, auparavant reliés. Alors déconnectés, disjoints, déliés entre eux, et parfois même avec l'environnement, une distance s'installe, qui peut être à l'origine d'incompréhensions et de divergences.

En 1994, Morgan et Hunt énonçaient que «La confiance est un noyau consistant de croyances et de sentiments qui conduisent les acteurs à se prêter mutuellement des qualités de compétences, d'honnêteté, de serviabilité ou de bienveillance». Autant le dire ici tout de go: depuis, ce noyau a perdu de sa consistance.

■ Crise de vocation

«La confiance se construit goutte à goutte et se perd en litres.»

Dicton populaire

«4 consommateurs sur 5 estiment que les entreprises et les marques ont un rôle à jouer dans l'amélioration de la qualité de vie et du bien-être.»¹ La qualité, l'innovation, le fait de faciliter la vie et les prix justes sont considérés comme des contrats de base, mais ne génèrent ni différenciation, ni préférence de

1. Baromètre du bien-être durable pour LinkUp et Ipsos en 2015.

marque. Les Français ont des attentes très fortes vis-à-vis des marques : elles doivent fournir des informations claires et vraies, être respectueuses de l'individu et de l'environnement, et engagées pour un avenir meilleur.

Les erreurs et crises à répétition ont creusé le fossé entre ces aspirations et la réalité. Scandales alimentaires (depuis la découverte de traces de benzène dans des bouteilles de Perrier en 1991, jusqu'à l'affaire des lasagnes à la viande de cheval en 2013), plans sociaux à répétition (depuis celui de Danone en 2001, jusqu'à ceux de la maison Lejaby en 2012 ou encore Dim en 2015), difficultés financières d'icônes de la mode (telles que Christian Lacroix en 2009 ou Jean-Paul Gaultier en 2014), faux-pas et manquements aux droits du travail (Samsung et le travail des enfants en 2012, Apple et les conditions de travail en Chine en 2012, Auchan, Carrefour, Camaïeu, Casino, Leclerc et le drame du Rana Plaza en 2013). Là où régnait la confiance s'est installée la défiance.

La défiance grignote
la confiance dans
la relation entre
les marques et leurs
cibles.

— Versatilité et influence médiatique

La confiance trouvait ses racines dans le respect, la sincérité et l'ouverture d'esprit. Il faut bien se rendre à l'évidence : les curseurs ont bougé. Les individus ne sont plus aussi constants dans leurs choix, ni tout à fait sincères, et peut-être moins ouverts d'esprit. Leurs achats sont remis en cause, au gré des opportunités, des disponibilités et des promotions. La satisfaction liée à l'usage d'un produit ou d'un service, donc la compétence de la marque, n'est plus suffisante pour être gage de fidélité à celle-ci.

Le zapping comportemental est de mise sur certains marchés de grande consommation tels que les gels douches par exemple. Malgré un attachement affectif à certaines marques (Le Petit Marseillais par exemple), le caddy sera complété par le gel douche Tahiti, ou encore Fa, simplement parce que le lot de trois est intéressant ce jour-là, et que « le porte-monnaie n'est pas extensible », ou encore parce que la couleur du packaging du nouveau parfum melon et miel est attirante et illumine quelques secondes de l'heure de course... pour le budget, on se rattrapera sur un autre rayon.

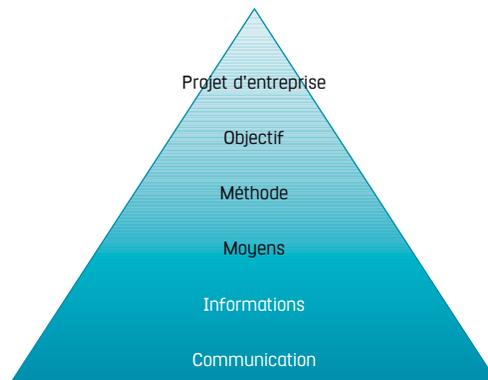
Les décalages entre réponses aux sondages et comportements réels des consommateurs se creusent d'année en année. La force est de l'instant. La versatilité est de mise. Ou bien l'envie de se valoriser par une déclaration conforme à ce qui semble bien pensant, et d'agir en suivant d'autres principes.

Les influences médiatiques et les jeux simplificateurs des réseaux sociaux attaquent l'autonomie de pensée et l'ouverture d'esprit. Les diktats de l'audimat imposent encore et toujours les mêmes intervenants, experts et hommes politiques sur les plateaux TV. La loi des marchés propulse à l'affiche les mêmes auteurs, les réalisateurs et acteurs les plus en vue. Google unifie la pensée et tout ce contexte provoque une certaine peur de la différence, donc un repli vers la « pensée unique » qui prive l'individu de pertinence et de réflexion.

Tout n'est pas confiance

Tout n'est pas « confiance », exactement comme le terme « communication » qui est utilisé à tout bout de champ... Avez-vous remarqué que le mot le plus associé à « communication » est « problème » ? Tout est « Problème de communication » : un message non transmis, un courrier adressé à une mauvaise adresse, un fichier pas à jour, un mauvais relevé de décision à l'issue d'une réunion, la non-reprise d'un communiqué de presse par les médias, l'absence de participants à une réunion... Non ! Tout n'est pas « communication », loin de là. En général, là où il y a un soi-disant « problème de communication », c'est que le « problème » est ailleurs. Il est à rechercher dans le registre du management et du fonctionnement de l'entreprise. Le « problème de communication » n'est qu'un symptôme. Le vrai « problème » est en amont.

« Problème de communication » ? Voyons ça de plus près ! La vraie-fausse pyramide de la communication



Un soi-disant « problème de communication » n'est que le symptôme d'un « problème » en amont.

FIGURE 3.1

Qui dit « problème » de communication, dit, en principe, « problème » d'information... Un comble quand on sait à quel point chacun, chaque entreprise, chaque marque croule sous une masse d'informations ! Une mine d'or, en réalité. Que se passe-t-il alors, puisque nous n'avons en général pas de « problème » de contenu, toutes les informations étant bien accessibles ? Il s'agit là de la nécessité de décrypter et trier toutes ces informations.

Regardons en amont : ne serait-ce pas plutôt parce que tel service de l'entreprise dispose de trop de « moyens » ? Soit ces moyens sont trop nombreux et font obstacle à la délivrance de ces informations (trop de circuits hiérarchiques, administratifs, de contrôles...). Soit un manque de moyens chronique empêche de fluidifier, de valoriser les informations. La circulation de l'information peut nécessiter l'adjonction d'un rédacteur, une mise en page, un autre moyen de diffusion.

Si la question des « moyens » se pose ainsi, n'est-ce pas le signe tangible qu'en amont, nous avons un « problème » de « méthode » ?

Si nous ne parvenons pas à identifier la bonne méthode pour quantifier et mettre en place les moyens adéquats à telle ou telle action, à l'évidence, c'est que l'objet même de ladite action n'est pas clair. Si cet objet n'est pas clair, le sommes-nous sur les objectifs que nous poursuivons ? D'expérience, reconnaissons-le ici : sur LES objectifs, nous sommes des champions ; car sur telle ou telle question, c'est cinq, dix, voire trente objectifs que nous sommes capables d'identifier !

Formidable... sauf que pour communiquer, il nous faut UN message et UN seul ! Sinon, quelle crédibilité et quelle confiance ? Ce n'est donc pas trente, ni dix, ni cinq, ni même deux objectifs qu'il nous faut garder, mais UN et UN seul ! Et pour ne définir ou ne sélectionner qu'un seul objectif, c'est-à-dire le bon, encore faut-il être clair sur le projet d'entreprise. Ainsi, il revient au management la décision de définir LE projet d'entreprise qui doit permettre de mettre 29 objectifs à la corbeille, pour se concentrer sur UN objectif fort ! CQFD.

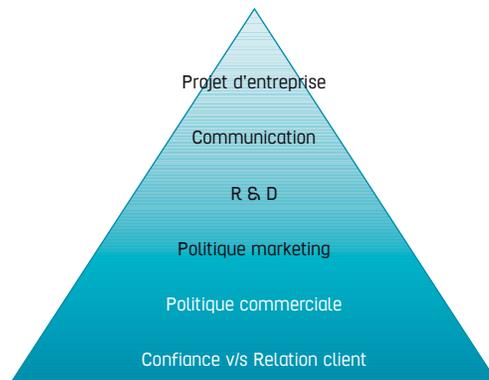
Au passage, souhaitons que cette pyramide vous dissuade d'employer les termes de « stratégie de communication ». La stratégie de l'entreprise est une chose, la politique de communication en est une autre. L'une est au service de l'autre. La stratégie est déclinable en différentes politiques visant chacune à atteindre un objectif précis : politique commerciale, politique RH, politique d'investissement... et politique de communication.

Il en va de même pour la confiance. Les « problèmes » de confiance ne sont que le symptôme de ce qui doit être envisagé bien au-delà de la relation client.

Vous pensiez que la *confiance* était un des fondements clé de la marque. Or la confiance des consommateurs vis-à-vis des marques s'effiloche.

Si les marques ne savent plus mettre en avant leurs atouts commerciaux, n'est-ce pas le symptôme de l'agonie du « *mix marketing* » classique ? La « *politique marketing* » des 5 P (Produit, Prix, Positionnement, Promotion, Publicible) ne suffit visiblement plus à imposer les marques et les produits.

« Problème de confiance » ?... Oui, mais NON ! La vraie-fausse pyramide de la confiance



Un soi-disant « problème de confiance » trouve ses causes bien en amont de la relation client.

Comme si le travail des *Services R & D* (Recherche et Développement) ne pouvait plus partir de l'intérieur de l'entreprise. Le cœur de la conception des produits s'est déplacé : moins centrifuge, il se fait chaque jour plus centripète. Les informations extérieures ont chaque jour une influence plus forte sur la vie des entreprises, ne serait-ce que parce que désormais elles circulent à grande vitesse : créativité et agilité des start-up, des grands groupes, circulation de l'information sur les réseaux sociaux, quantité impressionnante de transactions boursières gérées à la milliseconde...

Aujourd'hui, les fonctions de la communication sont d'identifier et de qualifier les expressions et attentes des consommateurs. Alors pourquoi se priver de cette mine d'or devenue stratégique ?

FIGURE 3.2

Ainsi, le «projet de l'entreprise» ne peut plus esquiver la nouvelle donne «*communication*» de l'ère du 2.0: l'estime des consommateurs est un enjeu majeur. Les marques se font le porte-drapeau d'un positionnement plus sociétal, plus politique, plus à l'écoute et plus estimable. Nous sommes bel et bien entrés dans une nouvelle ère de la relation.

■ La confiance attaquée: tous les indicateurs dans le rouge depuis 20 ans

Défiance envers les marques

La confiance s'amenuise depuis 1996. L'influence de la «*confiance en la marque*» sur les consommateurs dans le cadre d'une situation d'achat diminue régulièrement depuis 1996. Entre 1996 et 2010, cette proportion a évolué de 69,4 % à 64,2 %, soit une baisse de 5,2 points en 14 ans. Depuis le début du XXI^e siècle, cette tendance s'accélère. Cette période correspond au début de la mise en cause des grandes marques dans la critique de la société de consommation.¹

Scepticisme sur la qualité de la relation

Non seulement la défiance s'est installée envers les marques, mais elle s'est également emparée du lien qui les unit aux consommateurs. Les marques sont si peu crédibles qu'elles ne séduisent plus les consommateurs quels que soient leurs discours. Leur valeur ajoutée s'érode, principalement sur les critères «*ras-surantes*» et «*respectueuses des consommateurs*». Les clients ne se sentent plus suffisamment valorisés par leur relation aux marques. Ils pensent qu'elles les considèrent de moins en moins comme «*des adultes intelligents*»²

Discrédit sur le discours des marques

Seulement 10 % des consommateurs se disent réceptifs à la publicité des marques. Entre 85 % et 90 % des consommateurs déclarent ne pas faire confiance aux publications des entreprises sur les réseaux sociaux, et seulement 10 à 12 % font confiance aux informations fournies *via* les applications mobiles, 11 % aux e-mails commerciaux.³

1. Cahier de recherche n° 275, décembre 2010, département « consommation » dirigé par Pascale Hebel.

2. Baromètre Publicité et Société, TNS Australie, 2013.

3. Sondage réalisé par Forrester Research en Amérique du Nord et en Europe en 2012-2013.

Le scepticisme sur la qualité de la relation¹

Pour chacun des qualificatifs suivants, dites-moi s'il correspond très bien, assez bien, assez mal ou très mal à l'image générale que vous avez des grandes marques de produits de tous les jours ?

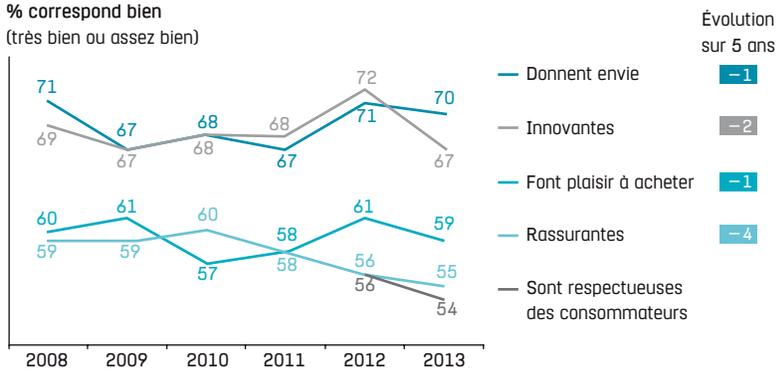
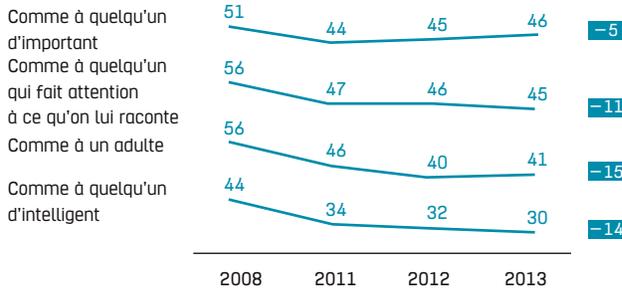


FIGURE 3.3

Globalement, vous avez le sentiment que les marques s'adressent à vous plutôt...



Méfiance vis-à-vis des « offres »

Constat sans appel: seulement 9 % des Français qui achètent un bien ou un produit déclarent se fier à l'image de la marque, 5 % aux recommandations du vendeur... et 3 % à la publicité! Les deux tiers des Français se fient à l'expérience vécue et 17 % à l'expérience de leur entourage. Or, 66 % d'entre eux déclarent avoir vécu récemment une « mauvaise expérience client ». Nous sommes dans l'ère du « *Testing before buying* ».²

1. Baromètre Publicité et Société, TNS Australie, 2013 (extraits).

2. Étude du cabinet Odoxa pour l'agence emakina, publiée en octobre 2014.

LA CONFIANCE, UN MARQUEUR DU PASSÉ ?

« Les consommateurs sont devenus des déçus des marques. Ils ne sont définitivement plus enclins à nous accorder leur confiance. Ils l'expriment fortement dans leur consommation et le clament ouvertement dans les sondages et sur le net. »

■ Changement d'époque

L'ère numérique engendre des mutations de notre société qui encouragent une décrédibilisation de la confiance... l'affaiblissement du concept même de confiance est général. Les marques n'échappent pas à cette mutation.

L'avènement de la société des partages

Accorder son crédit à des choses ou à des institutions, présuppose un manque de savoir et de connaissance. Or tout se passe comme si la confiance qui existait autrefois avait fini par se diluer dans un monde du savoir en expansion. Internet aidant, le monde de l'information s'ouvre à tous. Les frontières du monde connu ou familier sont tombées. La vraie rupture qui signe notre temps est celle de l'explosion des partages. Ils dépassent de manière irréversible le cercle connu et ouvrent chaque individu à des sphères inconnues.

La vraie rupture qui signe notre temps est celle de l'explosion des partages

La confiance servait à combler le « *competence gap* » entre celui qui ne sait pas et celui qui sait. Aux temps anciens, il fallait bien accorder sa confiance en des figures avec lesquelles on ne pouvait échanger. Durant des temps immémoriaux, le crédit de confiance venait combler une insuffisance de l'information. « Dans son analyse des interactions professionnelles, qu'il illustre par la relation médecin/patient, Talcott Parsons montre que la confiance sert à combler le « *competence gap* » entre l'expert et le profane. Il n'y a donc confiance que parce qu'il est impossible de maîtriser toute la complexité d'une situation. »¹

1. Flavier Le Bouter, EHESS, Paris, 2014.

Internet apporte aux consommateurs quantité d'informations et de données qui n'ont historiquement jamais été autant accessibles, aussi facilement, aussi rapidement. Le pouvoir par la rétention de l'information n'est plus. Ayant aisément accès aux informations, les individus perçoivent moins fortement le « *competence gap* » et la confiance n'est plus un enjeu.

Internet et la disparition du « *competence gap* »

Guide des médicaments



Médicament Principe actif Laboratoire

Votre recherche ici... Rechercher

0-9 A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z

Avec plus de 8000 médicaments, ce guide vous aidera à mieux comprendre la prescription de votre médecin.

Extrait du site Doctissimo.fr

Les sites de diffusion d'informations médicales basent leur promesse sur le partage d'expertises, comme en témoigne la capture d'écran du site Doctissimo.fr. Une promesse de « meilleure compréhension » de la prescription médicale. La compréhension et l'interprétation qu'en fera chaque individu, en fonction de sa culture et de ses connaissances acquises, est aléatoire, mais lui donne le sentiment de partager une forme de savoir avec son médecin.

Accorder sa confiance ? Trop risqué !

L'accessibilité à l'information et aux produits change la donne. Et change la nature du risque lié à l'acte d'achat. Les consommateurs qui accordaient leur confiance aux marques ont mesuré à leurs dépens le risque d'être déçus par la qualité des produits ou services qu'ils avaient acquis. Déçus par la capacité de ces produits à satisfaire leurs besoins, leurs envies. Déçus par un service après-vente de marque défectueux. Pire : ils ont également pu regretter leurs choix, notamment en ayant identifié après achat un autre produit ou service mieux-offrant ou mieux-disant.

Les temps changent : en lieu et place d'une confiance donnée à des marques perçues parfois comme aussi tonitruantes que peu sincères, les consommateurs disposent aujourd'hui d'un champ illimité d'informations. Les capacités des consommateurs à recueillir de l'information sont réellement augmentées ! Elles portent tant sur la multiplication de l'offre sur les marchés, que sur la lisibilité de ce surchoix grâce aux médias et à Internet en particulier. L'accès aux produits et services est largement facilité. La référence aux avis et opinions des autres consommateurs et des marques concurrentes également !

La confiance n'est plus. Elle a d'abord perdu sa fonction d'usage. Les consommateurs lui préfèrent les bénéfices de la preuve.

Cette facilité d'accès aux informations rend l'acte d'achat plus impliquant. La liberté de choix accroît la responsabilité des consommateurs. L'acte d'achat s'est transformé en acte engageant. Alors que le risque est au cœur de la relation de confiance, celle-ci a été supplantée par l'auto-assurance des consommateurs. La confiance n'est plus. Elle a d'abord perdu sa fonction d'usage. Les consommateurs lui préfèrent les bénéfices de la preuve.

Par leurs achats, les consommateurs assument en conscience le risque d'être déçus. Ce qui a changé, c'est que le risque est dorénavant inhérent à une décision qui leur est propre et n'est plus attribuée aux marques, ou plus précisément, à la confiance qu'ils leur accordaient.

Engagement et implication

Un cochon et un poulet se promènent le long de la route. Le poulet s'adresse au cochon :

- Hey, pourquoi n'ouvririons-nous pas un restaurant ?
- Bonne idée, comment veux-tu l'appeler ?

Le poulet y réfléchit un peu et répond :

- Eh bien, pourquoi ne l'appellerions-nous pas « Jambon et Œufs » ?
- Je ne suis pas de ton avis, répond le cochon. Je serai engagé alors que tu ne seras qu'impliqué.

Qu'est-ce que l'engagement ? Un acte engagé (*committed*) suppose une implication totale, et oblige d'en assumer pleinement les conséquences.

Qu'est-ce que l'implication ? Un acte impliquant (*involved*) engage une part de responsabilité de l'individu qui choisit d'avoir un rôle actif dans un projet ou une décision.

Ressentie comme un engagement personnel, la décision d'achat se fait avec prudence et précaution. Le consommateur ne veut plus se poser la question du principe même de la confiance à accorder à telle ou telle marque. Il

ne conçoit plus de réaliser des achats à l'aveugle. La confiance n'est plus ni crédible ni suffisante.

Exemple

Le contrat de confiance de Darty

Dans son « Contrat de confiance », Darty décharge les consommateurs d'une partie de la responsabilité de leur choix, particulièrement dans les points 2 et 8 : « remboursement de la différence si vous trouvez moins cher sur Internet » et « liberté de changer d'avis » (sic !). Il rend l'acte d'achat moins engageant, la décision plus confortable et plus aisée. . .

Depuis, la communication de Darty est passée à d'autres thèmes plus serviciels. Après le « Contrat de confiance », Darty signe dans sa nouvelle campagne publicitaire « Génial » : « On n'est jamais aussi bien servi que par Darty » !

L'innovation brouille les repères

Innover pour répondre à un besoin sociétal et pour améliorer le quotidien : oui ! Mais innover en « hors-sol » : non ! L'innovation doit être contextualisée dans le champ d'intervention des marques pour être comprise. Sinon que se passe-t-il ? Pour se différencier, les marques innovent, surprennent, font du « *stretching* », créent des contenus additionnels... espérant susciter l'intérêt des consommateurs. Erreur ! Les consommateurs, déjà en mal de repères, n'adhèrent plus à « l'innovation pour l'innovation ». Cette incertitude sur le sens réel poursuivi par les marques a participé à l'affaiblissement de la confiance envers les marques.

L'élargissement trop vaste et mal compris du choix sur les marchés entraîne un repli vers les options les plus sûres et, de fait une prise de distance face aux choix les plus nouveaux. En 2005, Lyengar et Jiang confirmaient « d'une part qu'un large assortiment d'options entraîne une forme de démotivation chez les individus, et d'autre part que l'augmentation du nombre d'options entraîne le fait que les individus affichent une plus grande préférence pour les options moins risquées et une plus grande aversion pour les options risquées. »¹

La confiance trouvait sa source dans la contingence même de l'ordre social. Les recherches de Niklas Luhmann montrent qu'une société où les individus ne savent pas comment les autres réagissent, constitue un environnement paralysant, car dénué de toute confiance. Le champ des possibles est devenu

1. Cahier de recherche n° 226, novembre 2006, département « Consommation » dirigé par Pascale Hebel.

trop élevé pour installer comme avant la confiance qui naît de la sécurité, d'une vision commune sur un avenir prévisible. En réalité, les clients se satisfont même très bien du nouveau contexte de l'époque: la surprise permanente, l'imprévisible, la suractivité et l'innovation débridée vont de pair avec la «*zapping life*» dans laquelle la confiance en la marque fait figure de relique. Des marques comme Google jouent sur le fil du rasoir: admirée pour sa capacité d'innovation, la marque est également crainte: «Big Brother» est suspecté de tous les maux et paré des plus viles intentions.

S'INVESTIR DANS UNE NOUVELLE RELATION CLIENT

■ L'attente ? Plus de « moi » et moins de « marques »

Les témoignages des consommateurs à l'égard des marques sont parfois extrêmement sévères. Les mots employés sont durs et attestent d'une déception amère. Les forums de consommateurs donnent la température :

- « Pour faire simple, j'ai l'impression qu'acheter une marque aujourd'hui c'est avoir une forte probabilité de se fournir chez quelqu'un dont l'objectif est la rentabilité maximale. »
- « Achetez un vêtement sans marque, il vient peut-être de France, achetez un vêtement de marque et c'est fort probable qu'il provienne du tiers-monde. »
- « J'ai un collègue qui a travaillé pour une grosse boîte qui concevait des cartes électroniques pour les écrans à LED. Son patron lui demandait de s'arranger pour qu'un petit composant lâche quelques mois après la fin de la garantie. Ce ne sont pas des fantasmes ces histoires d'obsolescence programmée. »

Ces réactions, tantôt justifiées, tantôt démesurées, sont le témoignage d'une attente non exprimée plus profonde, voire d'une frustration et de désirs inassouvis; quoi qu'il en soit, elles sont une illustration de l'aspiration des clients à ferrailer avec des marques qui s'occuperaient enfin d'eux et cesseraient de ne s'occuper que d'elles-mêmes.

Exemple

Bébé Confort

À la suite d'un produit défectueux de la marque, les témoignages des internautes ont été virulents¹:

« La poignée de la nacelle a cédé dans les escaliers éjectant notre petite fille sur le carrelage... Urgences pédiatriques... C'est l'hôpital qui nous a informé de ce rappel de produit de Bébé Confort !!!! Incroyable pour une marque aussi prestigieuse de ne faire aucun communiqué *via* les médias audiovisuels pour informer un large public sur ce risque que je considère comme majeur lorsqu'il s'agit de la sécurité (et accessoirement de la vie) d'un bébé !!! »

« Numéro vert mis en place par la société sur répondeur durant deux semaines... SAV... notre nacelle faisait partie du lot de nacelles défectueuses. Ils nous ont envoyé une sangle accompagnée d'un courrier s'excusant de "l'incident relaté" ».

« Bébé Confort, en qualité de leader sur le marché de la puériculture, n'a pas pris ses responsabilités. Aucun communiqué *via* les médias. »

La réciprocité d'abord !

À l'heure du web 2.0, de l'interactivité et du partage entre marques et consommateurs, la confiance a laissé place à la réciprocité, à l'échange d'égal à égal : la relation client ne se décrète plus.

Montrer des chaînes de fabrication n'est plus une preuve de transparence que les marques donnent à leurs consommateurs, mais un gage d'échange avec eux : « *Vous vous posez des questions ?* », alors « *Je vous apporte des réponses* ». Dans le meilleur des cas, c'est-à-dire dans les cas où le contact entre la marque et les consommateurs est établi, alors « *Je vous apporte VOS réponses* » – *c'est-à-dire celles qui vous correspondent, à vous, et pas à un autre.*

L'échange et la réciprocité sont la nouvelle donne d'une relation client devenue participative. La vie économique et commerciale s'est teintée d'une vie sociale et citoyenne. La relation marques-consommateurs est aujourd'hui une part entière des enjeux sociétaux.

La vie de la société ne peut s'envisager sans débat. Le débat citoyen, champ laissé libre autrefois aux marques engagées, est devenu le « terrain neutre de la République », passage obligé pour l'avenir des marques.

1. Forum Aufeminin.com, 2009.

Une marque qui n'aurait pas d'avis, ce serait quoi? Une marque en bois! Comme les *chèques en bois*, des chèques de compte vide d'argent; ou comme la *langue de bois* que certains politiques ou représentants des corps intermédiaires (organismes, partis politiques, ONG, ls syndicats...) pensent encore pouvoir pratiquer! Tout ce qui est creux, vide, sans avis, sans personnalité, sans engagement probant est classé verticalement par les consommateurs qui attendent du relief!

Ainsi, les marques ouvrent les portes de leurs usines. Qui n'a pas attendu que le magicien soulève le voile, pour voir ce qu'est devenue son assistante coupée en deux? Le «Je te montre» est ainsi devenu le meilleur moyen de faire passer le «Je te cache». Les consommateurs ne veulent pas tout savoir. Ils n'en ont ni l'envie, ni le temps, ni même les capacités au regard des progrès scientifiques et de process de fabrication devenus complexes. Donner à voir aux consommateurs, c'est leur apporter une part de la reconnaissance à laquelle ils aspirent: «c'est l'intention qui compte».

Les consommateurs portent plus d'estime aux marques qui consentent à co-construire cette estime de soi après laquelle chacun court.

Participer à des tests de dégustation pour le compte des marques est une preuve de l'estime que les consommateurs leur portent; et ces derniers vont y consacrer du temps et de l'intérêt. S'ils confient aux marques leurs perceptions et leurs ressentis, c'est pour donner une partie d'eux-mêmes. Accéder à la co-construction, c'est accéder à la sensation que le produit conçu sera bien «MON PRODUIT». En retour, les marques ont tout à gagner à intégrer au stade R & D (Recherche et Développement) les remarques et réactions de ses futurs clients face au produit testé.

■ La troisième dimension de la relation client

Le web 2.0 nous plonge dans la troisième dimension... de la relation client: celle des internautes entre eux. Les consommateurs se tournent vers leurs pairs pour recueillir des avis et se forger leur propre opinion. En effet, «la recommandation sociale reste le baromètre en matière de confiance et d'engagement: 70 % des consommateurs indiquent se fier à l'avis de leurs amis sur les marques, et 46 % font confiance aux avis et commentaires publiés sur Internet concernant des produits.»¹

1. Sondage réalisé par Forrester Research en Amérique du Nord et en Europe en 2012-2013.

L'interactivité et le partage d'information encouragés par le web 2.0 pré-supposent et nécessitent le respect de règles et de valeurs communes entre les consommateurs concernés. Ceci, pour concilier intérêts individuels et intérêt collectif. L'échange encourage et stimule la collaboration entre consommateurs et permet d'élargir le champ des actions possibles de chacun.

Comme dans un jeu de société défini en ses règles, l'ordre social pré-suppose que les individus considèrent que les autres individus respecteront les règles et leurs engagements. Ceci permet de favoriser les conditions d'une coopération harmonieuse au nom des valeurs et des normes communes. La confiance n'est alors plus qu'une croyance selon laquelle un individu peut supposer que les autres vont subordonner leur intérêt personnel à celui de la collectivité.

Plus encore, l'économie du partage, issue du web 2.0, installe et impose des relations transversales entre consommateurs et supprime la relation de confiance initiale envers la marque, pour laisser une place prépondérante à la relation consommateur-consommateur.

Économie du partage ou économie collaborative (*sharing economy*)

L'économie du partage désigne généralement les nouveaux modes de consommation permettant de partager entre consommateurs l'usage ou la consommation de produits, d'équipements ou de services. Le partage ou prêt peut être gratuit ou payant.

Les domaines d'activités les plus emblématiques de l'économie du partage sont des sites d'hébergement entre particuliers, des sites de covoiturage ou de location entre particuliers (bateau, camping-car, etc.).

Cette forme d'économie naissante développe et installe une culture du partage réciproque entre les individus. Les marques leaders l'ont bien compris : elles annoncent les règles du jeu dans leurs messages. Leur discours s'appuie sur une nouvelle culture partagée entre les consommateurs, culture nécessaire au fonctionnement du service. Ces marques sont appréciées car elles sont issues d'un postulat positif engageant honnêteté et loyauté entre citoyens. Ne nous méprenons pas. Leur capital sympathie n'est pas engagé.

Blablacar

Sur le site de Blablacar, on peut lire: «Simple et économique: réservez facilement votre place en ligne et voyagez moins cher, en toute confiance. Même en dernière minute!»

Airbnb

Sur le site d'Airbnb, on peut lire: «Découvrez comment les hôtes Airbnb créent un sentiment d'appartenance à travers le monde.»

Reconstruire la relation-clients

Empathie et écoute des consommateurs et, plus largement des cibles, sont souvent les chemins les plus fertiles pour dégager des axes de solutions. Ce qu'ils attendent vis-à-vis des marques est sans appel :

- **La preuve:** «Une marque qui a fait ses preuves, dans le temps. Tu sais ce qu'elle a été capable de produire dans le passé. Elle s'est montrée à la hauteur. J'ai de bonnes raisons de croire qu'elle ne me décevra pas, puisqu'elle ne l'a jamais fait auparavant, elle me l'a prouvé.»

Décryptage: «Une relation forgée dans la durée, construite sur une expérience commune et des preuves. Une confiance dictée par la raison.»

- **Le moindre risque:** «Une marque qui rassure au moment du choix. Une marque qui donne des garanties, afin de convaincre et d'expliquer pourquoi je peux l'acheter. Elle fait des efforts pour donner pleine satisfaction et s'attache à ne pas décevoir. Alors je comprends qu'elle est de bonne foi. Elle a envie de ME satisfaire.»

Décryptage: «Un engagement de la part de la marque que je considère sincère. Auquel je suis enclin à répondre positivement. Une prise de risque assumée. Une confiance partagée.»

- **Un «crédit» à la réputation:** «Une personne ou une marque à qui tu confies une tâche ou un projet, simplement parce que tu supposes qu'elle ne fera pas d'erreur. Risque nul ou très faible. Tu as foi en elle, tu la crois *a priori*».

Décryptage: Le «crédit» à la réputation de la marque est tout ce qu'il y a de plus rationnel. Les clients devenus internautes vérifient les opinions des autres clients de la marque sur les bénéfices associés au produit.

Les 3 temps de la marque pour (re)construire la relation clients

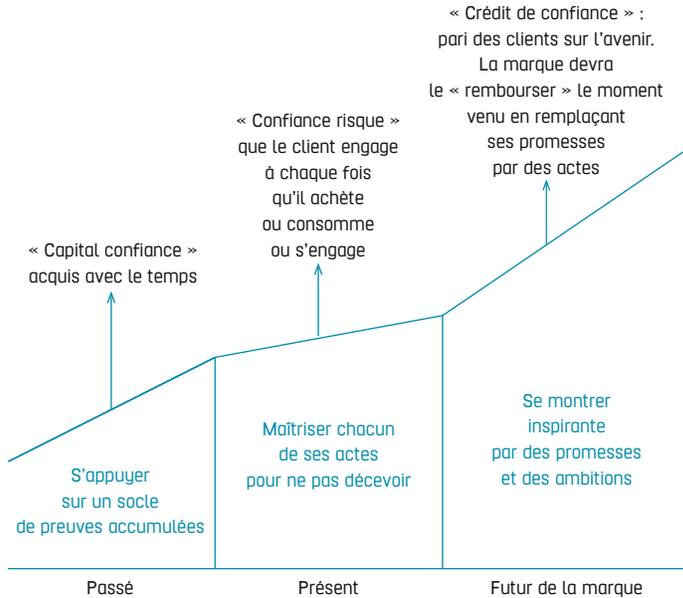


FIGURE 3.4

IDENTIFIER ET VALORISER LES TROIS TEMPS DES MARQUES

« Contrairement au produit dont l'usage est inscrit dans le quotidien (le présent), nous les marques, nous nous caractérisons par notre durée de vie par postulat infinie. Nous sommes conçues a priori pour durer. Or confrontées à une course à l'immédiateté, sous la pression de l'information en continu, nous nous sommes laissées embarquer dans l'urgence du quotidien. Ce qui a contribué évidemment à l'étiollement de la confiance qui, elle, se construisait sur la durée. »

Soumises à l'œil et au jugement impitoyables de leurs consommateurs, les marques sont sous surveillance permanente. Ainsi, les marques d'avenir, celles qui compteront, seront moins celles sur lesquelles on pouvait compter jusqu'ici, que celles pour qui les clients compteront vraiment !

Pour construire les liens nouveaux avec leurs clients, les marques doivent renoncer à l'opportunisme, à l'immédiateté et au temps court. Les nouvelles relations clients imposent de retravailler avec sincérité et justesse les trois temps des marques. S'appuyer sur leurs racines («*Back to the roots first*»), faire des efforts au quotidien et se montrer inspirantes pour l'avenir...

Il est donc temps de redonner aux marques les trois temps qu'elles n'auraient jamais dû négliger :

- leur passé;
- leur présent;
- et leur futur.

■ Remède 1 : retrouver le passé des marques (« *Back to the roots* »)

Selon Pascale Hebel¹, la notion de marque connue (identité, reconnaissance) peut apparaître comme un repère, un facteur de constance, de stabilité et de sécurité. Dès 2005, Burt déclarait que la réputation permet de réduire le risque inhérent à la situation de confiance. Celle-ci se construit dans la durée et s'acquiert sur le long terme.

Les marques d'avenir sont celles qui ont une histoire. Parmi les marques dont les Français pensent qu'elles seront la référence sur leur marché dans les dix prochaines années, se trouvent, dans l'ordre, Google, Apple, Total².

Valoriser le passé des marques et les ancrer dans leur histoire passe par la consolidation de leurs fondations :

- rechercher dans le passé les preuves de satisfaction des consommateurs;
- partager l'histoire commune, les beaux moments passés ensemble;
- rendre le passé visible, *via* des livres, des vidéos, des expositions, des maisons de marques ou tout autre support.

1. Cahier de recherche n° 275, décembre 2010, département « Consommation ».

2. Étude ViaVoice pour l'agence W, « Les marques d'avenir en France », 2015.

Exemples**Bel et la maison de La Vache qui Rit à Lons-le-Saunier**

L'ambition et l'intérêt de la mission confiée aux responsables de ce site résident dans cette exigeante conjugaison d'objectifs : traiter avec humour, impertinence et convivialité des sujets apportant un savoir aux différents publics en matière d'art, de sciences et de techniques. Parce qu'au-delà d'apporter satisfaction aux besoins alimentaires du plus grand nombre, le Groupe Bel croit en sa responsabilité sociétale et environnementale, dont La Maison de La vache qui rit est l'une des concrétisations.¹

Badoit

Dans son spot « Le Labyrinthe », Badoit remonte le temps jusqu'aux premières années d'exploitation de sa source. La marque montre la constance de son caractère ludique et facétieux, justifiant ainsi sa « pétillance » et sa promesse de liant social. Elle s'appuie habilement sur son passé pour montrer sa fiabilité, sa loyauté face au consommateur. Ce spot présente un double intérêt, puisqu'il permet à Badoit Rouge de s'appuyer sur le caractère impétueux et turbulent de Badoit, pour installer son tempérament diabolique.

Perrier

Perrier se raconte également avec justesse, finesse et brio dans son film *Hot Air Balloons*. L'histoire tangible de la marque, aussi bien que son historique publicitaire, ses valeurs et son imaginaire se conjuguent pour le plus grand bonheur de tous.

Remède 2 : donner des preuves au quotidien

Le temps présent, les marques connaissent bien. Seulement le rapport au temps présent doit changer. Les marques ne doivent plus se laisser aller à vivre le quotidien comme le font les produits, sous la pression de l'actualité et de l'immédiateté : le quotidien des marques dignes de leur époque est celui de la détermination, de la conviction, de l'engagement, de la prise de position. Plus que faire leurs preuves au quotidien, action après action, les marques ont une nouvelle mission : non plus semer des preuves concrètes relatives à la qualité de leurs produits et services, mais donner du *sens* à leur action, justifier leur raison d'être.

Être une marque digne de ses consommateurs, c'est être une marque qui a le courage des prises de position pour le progrès, pour le changement, pour

1. Extrait du site de la marque.

la sauvegarde du patrimoine, pour des valeurs. Le sens que donnent les entreprises à leurs marques est devenu une composante majeure de leur existence même. Les marques ne peuvent survivre aux enjeux dont elles sont parties prenantes.

Total

Selon Blandine Ruty, vice-présidente et image de marque chez Total en 2015, « la marque Total a la chance de posséder un capital de marque fort, notamment sur les items de l'innovation, la modernité et la proximité. Ces valeurs sont très porteuses : en continuant à les véhiculer jour après jour *via* des preuves et des bénéfices soutenus par nos produits et services, nous ne décevons pas nos clients. »¹

Exemple

Bien évidemment, la sincérité est de mise. Sincérité du discours sur les prix, sincérité en cas de crise, sincérité sur les actions de RSE², sur les matières premières, sur les locaux, sur les recettes ou procédés de fabrication, sur sa politique salariale... Pour autant, « sincérité » ne signifie pas « tout dire ». La « transparence » n'est ni crédible, ni souhaitable. Tout est question de timing et de contexte. C'est à la communication que revient la mission de faire ces choix stratégiques. Ce qui renforce l'impératif de ne dire que des vérités.

Certaines marques sont capables aujourd'hui de reconnaître leurs limites et leurs imperfections. Reconnaître ses torts, assumer en cas d'erreur, expliquer sans tromperie en cas de crise, tout en choisissant ses thématiques, est devenu nécessaire pour se montrer « digne de ses clients ».

1. Étude ViaVoice pour l'agence W, « Les marques d'avenir en France », 2015.

2. Responsabilité sociétale ou sociale d'entreprise.

Exemples

Natura

La marque de cosmétique Natura fournit, dans son rapport annuel, une liste complète de tous ses objectifs socio-environnementaux. Fin 2011, certains objectifs comme la réduction de leur consommation d'eau, le temps de formation de leurs employés, la diminution de leurs déchets solides, ont été jugés comme « non réalisés » et ont été ainsi ajustés pour 2012.¹

Un discours moins superficiel, plus juste et plus percutant est attendu par les consommateurs, même – surtout – par les plus jeunes.

Eastpack

La marque Eastpack a su faire évoluer sa promesse d'une marque permettant au jeune de s'affirmer en tant qu'adolescent, en brandissant les attributs de sa tribu d'appartenance et en épousant les codes culturels.

Aujourd'hui, sans renier son ADN, Eastpack accompagne le jeune au quotidien dans sa construction identitaire. Elle le co-construit avec subtilité et adresse, l'épaulant, le rassurant, le modelant. La marque s'épaissit en devenant une marque de « l'être », effaçant les années du « paraître », tout en respectant sa mission d'ouvrir les portes de l'adolescence aux jeunes.

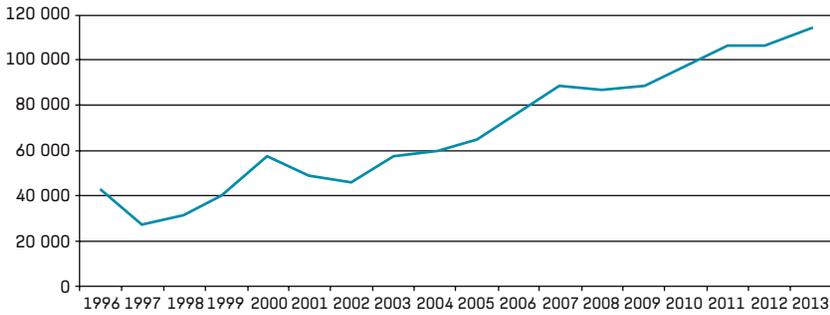
Joli exemple d'une marque qui a su s'installer dans un quotidien positif, structuré et porteur de sens.

Remède 3 : s'inscrire dans le futur en se montrant visionnaire, en prenant le leadership et en étant empathique

Conçue pour durer, la marque représente une véritable promesse d'avenir. Son interprétation du temps rassure, apporte espoir et foi en l'avenir. Le nombre élevé de créations et de disparitions de marques ne doit pas laisser penser que les marques pèchent par manque de lisibilité quant à leur avenir, bien au contraire. Cette capacité à prévoir et à se projeter est une force qu'elles doivent absolument valoriser ! Chaque jour, environ 200 marques naissent en France et 70 meurent, selon l'INPI. Quelque 25 000 marques sont retirées chaque année du marché parce qu'elles sont trop petites, trop âgées ou encore dépassées par la concurrence. Mais plus de 70 000 sont créées chaque année !

1. Extrait du site TrendWatching.com.

FIGURE 3.5

L'évolution des dépôts de marque communautaire depuis 1996¹

Se montrer visionnaire

S'engager sur/pour l'avenir, c'est rassurer sur la pérennité de la relation. Valoriser des programmes et projets à long terme, affirmer une vision optimiste du futur, laisse entendre que la marque sera là demain. Son ambition et sa détermination, son caractère visionnaire, soulignent son charisme, rassurent et la rendent digne de ses clients.

Withings

Pionnière du monde du bien-être connecté, la marque conçoit des appareils intelligents axés sur la santé. En augmentant les capacités d'un objet par des ressources réseau, l'entreprise transforme les objets du quotidien en appareils smart et connectés qui facilitent la vie de tous les jours. » Withings fait partie des « pépites » citées, « en tant que marque naissante... qui reflète les tendances de fond, par le caractère innovant de leur produit, dit quelque chose sur notre société actuelle, et laisse présager l'émergence de nouveaux modèles ou de nouvelles marques dans les années à venir.²

Lorsque l'engagement est responsable, respectueux de l'homme et de l'environnement, il devient un pari optimiste sur l'avenir, il ouvre des horizons possibles sur le devenir de l'humanité et favorise l'adhésion par transmission d'une énergie positive.

Exemple

1. Source: CHMI (SSC009), 2014.

2. Étude ViaVoice pour l'agence W, « Les marques d'avenir en France », 2015.

Exemple**Blablacar**

«Blablacar s'inscrit dans une tendance de fond, l'économie collaborative, qui privilégie l'usage à la tradition, pour limiter différents gaspillages. Cette nouvelle façon de consommer va prendre de l'ampleur à l'avenir. Blablacar est donc identifiée comme une marque innovante qui apporte de bonnes nouvelles pour l'avenir : optimisme, confiance interpersonnelle, économie financière et réduction des émissions de CO2.»¹

Prendre le leadership

Pour entraîner les consommateurs de manière collective vers la réalisation d'une vision, d'un projet et la mise en œuvre d'une ambition, la marque doit affirmer son leadership.

Leadership

En management, un leader n'est pas parfait, mais il est authentique. Il parle vrai, dit ce qu'il pense et pense ce qu'il dit. Il suscite l'envie parce qu'il sait reconnaître ses propres limites et connaît celles des autres. Il croit à l'intérêt du partage et à la synergie du collectif. Le leader authentique met en cohérence ses actes et ses croyances. Il sait taire certains sujets pour le bien commun, mais toujours avec une pureté des intentions.

Pour les marques, cela signifie :

- faire preuve de charisme : le leadership a le pouvoir d'entraînement sur les consommateurs ;
- persévérer dans leur activité, sans céder aux sirènes de l'opportunisme, respecter leur ADN ;
- explorer en toute liberté les possibilités offertes par les progrès techniques et technologiques ;
- agir avec agilité, faire place à la spontanéité, à l'échange informel et sincère ;
- sortir des sentiers battus, des imitations, inventer et explorer de nouveaux horizons ;

1. Laure Wagner, directrice de la communication corporate chez Blablacar, Étude ViaVoice pour l'agence W, «Les marques d'avenir en France», 2015.

- être imparfaites : reconnaître ses manquements, ses faiblesses, accepter de les partager, est une façon de séduire. La perfection n'est pas crédible et ne peut donc faire l'objet d'un discours et d'une relation sincères. Si l'intention est bienveillante, la faute sera reconnue et corrigée. Une sorte de « lâcher-prise » que les marques doivent s'autoriser pour interpeller leurs consommateurs. Une démarche profondément en phase avec les « *test and learn* » et le partage d'informations.

Bonne Maman : le leadership par la constance et la congruance

Le respect d'une « synesthésie » parfaite, dans la durée, permet aujourd'hui à la marque de développer des campagnes d'affichage désarmantes de simplicité et d'efficacité, laissant la plus belle place au produit, sa sensorialité, ses qualités gustatives. La cohérence des signes de la marque et de ses innovations lui permet aujourd'hui d'affirmer et d'afficher une forme de « transparence », créatrice de confiance.

Intermarché : le leadership par le contre-pied, en assumant sa différence et son imperfection

Avec la campagne « Les légumes moches », puis « Les biscuits moches », Intermarché propose des produits qui ne correspondent pas « aux canons de beauté » classiquement reconnus et attendus par les consommateurs. La marque se rend sympathique car « vraie », non influencée par des diktats superficiels de marché. Elle prend des risques en allant à « contre-courant » de ce qui semble la norme de la société de consommation actuelle. Cerise sur le gâteau, elle laisse entendre que ses produits sont bons, voire « meilleurs » car sélectionnés sur leurs qualités organoleptiques, davantage que sur leurs qualités plastiques. Un discours en adéquation avec les attentes des consommateurs qui font leurs courses au marché. L'analogie avec le marché de la beauté (Dove, par exemple) est frappante et pertinente.

Exemples

Se montrer empathique

Travailler « pour » et « avec » les consommateurs.

Le bien-être des consommateurs est l'ambition de toute marque qui se respecte. Les intentions bienveillantes et respectueuses des cibles et de l'environnement sont de nature à rassurer. Une compréhension fine des besoins et attentes aide la marque à trouver les produits et services qui changent réellement leur quotidien et facilitent leurs usages. Observer, prendre leur place, vivre leur vie pour ressentir ce qu'ils ressentent.

Exemple

Netflix

«La marque Netflix s'est imposée historiquement comme un acteur innovant du paysage audiovisuel et digital avec une approche directement centrée sur le consommateur et son expérience sur le service. Que ce soit au niveau des contenus originaux (*House of Cards*, *Orange is the New Black*) avec une nouvelle façon de raconter des histoires, associée à une vision audacieuse de l'écriture, ou bien au niveau de l'interface totalement en phase avec les attentes du consommateur et sa nouvelle manière de regarder les séries TV, les films, quand il le souhaite, où il le souhaite.»¹

1. Xavier Albert, directeur marketing chez Netflix France, Étude ViaVoice pour l'agence W, «Les marques d'avenir en France», 2015.

Marques : la fin de la fidélité

« Les relations avec les consommateurs ont changé. Une distance s'est installée, le lien s'est affaibli. Parler de fidélité revient à parler de la forme de la relation client au détriment du fond : les clients et leurs attentes. Les technologies au service des consommateurs nous permettent de relever le défi d'une nouvelle proximité en portant de l'attention à chacun. »

L'ÈRE INFIDÈLE

■ Le besoin de se détacher

La mondialisation s'est installée et a apporté avec elle une somme considérable de petits et grands changements. Pour certains, elle est symbole d'ouverture et source d'opportunités, pour d'autres elle nourrit leurs inquiétudes et installe des risques collectifs et individuels. Dans tous les cas, elle déstabilise psychologiquement et pousse vers des contradictions, en tant qu'individu, mais également en tant que consommateur.

Attachement aux marques et comportement d'achat ne sont plus forcément corrélés. Les communautés de fans peuvent manifester leur intérêt, couvrir les marques de « *like* », sans chercher pour autant à en posséder les produits. Au moment de l'achat, ils sont influencés par un prix d'appel, un packaging attractif, ou le goût de la nouveauté.

Dans 58 % des cas, «être fidèle à une marque», c'est «la recommander autour de soi». «Acheter toujours la même marque» arrive seulement en seconde position.¹

Les consommateurs peuvent partager les valeurs d'une marque, prôner la qualité de ses produits, encenser la fiabilité d'un SAV, forcer la recommandation. Et au moindre faux pas, la rejeter, la blâmer de tous les mots, la boycotter et colporter leur rancœur à la terre entière à la vitesse de l'éclair via les réseaux sociaux et autres médias.

Le prix même est devenu volatil alors qu'il a longtemps servi de langage commun, précis et riche de sens. Aujourd'hui, il peut encore être un moyen d'appel, un symbole de positionnement, mais il lui arrive, par snobisme ou par disruption, de prendre une dimension irrationnelle, un niveau dont la signification est à l'opposé de ce que la logique économique aurait imposé.

À vouloir renforcer et maîtriser la fidélité des consommateurs, les marques ont fini par lasser! Séduire, devenir plus attractives, voilà l'alternative de la fidélité contrainte.

Attachement à la marque et possession de ses produits ne sont plus forcément corrélés.

Les marques entretiennent à tort une relation jalouse avec les consommateurs. Pour être préférées aux marques concurrentes, elles cherchent à créer les conditions d'un attachement solide et durable. Or les clients d'aujourd'hui sont comme frappés d'une nouvelle maturité. Ils revendiquent une liberté d'agir. Tout se passe comme s'ils avaient besoin de se détacher... quitte à mieux s'attacher mais en reprenant le pouvoir! Ce qu'ils recherchent? L'effet de surprise. Or les effets de surprise émanent en général mieux de ce qui est inconnu... jusqu'à preuve du contraire!

Les signes de l'attachement sont, en principe, réciproques:

- **l'attachement des marques aux clients.** Il s'agit d'un attachement essentiellement économique. Les marques visent des objectifs de parts de marché et de rentabilité. Elles s'attachent au comportement d'achat et de ré-achat des consommateurs. Elles mesurent également l'attitude favorable envers elles, corrélée à l'envie que les consommateurs ressentent de prolonger la relation aux marques;

1. Étude «Les marques et vous» menée par Genetrix Group sur la fidélité du consommateur et sa perception de la reconnaissance des marques face à cette fidélité, septembre 2014.

- **l'attachement des clients aux marques.** L'attachement se nourrit des expériences d'achat et post-achat positives, ainsi que des émotions déclenchées par les marques et du souvenir que les individus en garderont. Cependant, dans un monde remodelé par les nouvelles technologies, les consommateurs souhaitent et acceptent d'entretenir avec les marques de nouveaux liens que les marques doivent prendre en compte pour construire de la valeur.

De la fidélité à la liberté

Le contexte sociétal n'encourage pas à la fidélité. Longtemps érigée en vertu, elle oscille aujourd'hui dans l'esprit de nos contemporains entre utopie et frustration. Le sociologue Alain Ehrenberg évoquait la fin de la « société de destin ». Les vies ne sont plus pré-écrites, figées. Elles évoluent avec le temps. Le triptyque des années 1960 (un partenaire, un travail, une maison pour la vie) est mis à mal. À tel point qu'au rang des valeurs, il y a fort à parier que la liberté viendra supplanter la fidélité. S'appuyant en cela sur le registre de l'ouverture, de l'empathie, du service à l'autre.

L'infidélité est en passe de prendre les traits d'un devoir : zapper de marques en marques, c'est aussi ne pas confier tous les marchés à une même entreprise lors d'un appel d'offres. Le code des marchés publics stipule d'ailleurs l'obligation de traitement égalitaire des prestataires, clients et fournisseurs, encourageant de fait une forme d'infidélité institutionnalisée.

La fidélité selon André Comte-Sponville

« L'homme n'est esprit que par la mémoire. Ne pas trahir, ne pas manquer à ce qui a été. La fidélité est vertu de mémoire, et la mémoire elle-même comme vertu. Vertu de mémoire, c'est plus que mémoire ; fidélité c'est plus qu'exactitude. La fidélité est le contraire non de l'oubli mais de la versatilité frivole, du reniement, de la perfidie, de l'inconsistance. La fidélité doit n'aller qu'à ce qui vaut et proportionnellement. . . à la valeur de ce qui vaut. Il n'y a pas de pensée sans fidélité : pour penser il faut non seulement se souvenir mais vouloir se souvenir. »

Non seulement l'infidélité se propage, mais elle se revendique ! Aujourd'hui, près d'un adulte marié sur deux reconnaît « avoir une liaison hors mariage »¹. Ce qui est caractéristique de notre époque, bien au-delà d'un comportement en très nette progression depuis les années 1970, est sa reconnaissance officielle.

Le succès des sites de rencontres illustre, voire encourage et banalise le phénomène. Ainsi Gleeden, « site de rencontres extraconjugales pour personnes mariées », lancé en 2009, réunit aujourd'hui une communauté internationale de plus de 2 millions d'inscrits. Signe des temps, ce site a été créé par deux femmes, et pensé pour les femmes. Il revendique dans sa communication une « mission d'intérêt public » comme l'illustre cette campagne de publicité de février 2015 en Belgique : « Contrairement à l'antidépresseur, l'amant ne coûte rien à la Sécu. »

La vie moderne encourage les activités indépendantes dans la vie professionnelle comme dans la vie privée. Mobilité des individus, nouvelles technologies et individualisation des écrans, facilitent les échanges et multiplient les occasions de rencontres. L'allongement de la vie, le culte de la santé favorisent pour un même individu la succession de plusieurs vies professionnelles et personnelles. Quête de l'individualisme, refus de la frustration érigé en art de vivre et goût de l'expérimentation... les temps changent !

La fidélité fonde sa légitimité dans l'engagement à respecter un contrat. Elle induit une forme de constance, figeant la relation. Opposition au changement, aux évolutions, la fidélité est ressentie comme un obstacle qui s'opposerait à la valeur structurante et montante de notre société : la liberté.

La fidélité selon le dictionnaire Larousse

« Qualité de quelqu'un qui est fidèle, dévoué, attaché à quelque chose, à quelqu'un : fidélité à un principe ;

Qualité de quelqu'un qui est constant dans ses sentiments, ses affections, ses habitudes : fidélité d'un ami ;

Qualité de ce qui est conforme à l'exactitude, à la vérité, de quelqu'un qui s'y conforme : fidélité d'un récit ;

Qualité de quelqu'un qui ne manque pas à une promesse, qui ne trahit pas un serment : fidélité à la parole donnée ;

1. Sondage IFOP.

Fait, pour un conjoint, un partenaire amoureux, d'être fidèle à l'autre et, en particulier, de ne pas commettre d'adultère : fidélité conjugale ;
Qualité de quelque chose qui n'est pas altéré au cours du temps : fidélité de la mémoire ;
Qualité d'un instrument de mesure qui, pour une même grandeur mesurée plusieurs fois, donne une même indication ;
Concordance entre l'espace sonore perçu par un auditeur à l'écoute d'un haut-parleur placé à l'extrémité d'une chaîne électro-acoustique et celui que l'on se propose de recréer au moyen de la prise de son. »

LA FIDÉLITÉ NE SE DÉCRÈTE PAS !

■ Fidélité sans engagement

Les consommateurs souhaitent profiter d'une liberté nouvellement acquise après des années de diktat des médias. Internet fait exploser tout cela. L'accès facilité aux informations, les échanges réguliers avec leurs pairs, les opportunités de participer à la vie et aux décisions des marques ouvrent des perspectives. Le surf sur le net conduit sur les sites d'information continue et les réseaux sociaux, les sites institutionnels, les forums, les blogs, les comparateurs de prix. Les consommateurs sont eux-mêmes devenus des médias. Ils diffusent tour à tour recettes, avis, critiques, relaient le boycott ou le soutien d'un événement ou d'une cause, financent un projet. Les portes virtuelles des marques leur sont ouvertes et mille activités s'offrent à eux.

Le lien entre fidélité et comportement d'achat des consommateurs a toujours intrigué les marketeurs qui ont fini par distinguer les deux dimensions de la fidélité :

- une dimension comportementale, mesurée objectivement par le comportement d'achat ou de ré-achat ;
- une autre dimension attitudinale, plus émotionnelle, liée à l'attitude des consommateurs, à leurs déclarations par exemple.

Ainsi, les consommateurs peuvent être apparemment fidèles dans leurs achats... tout en déclarant ne pas être liés affectivement aux marques. À l'inverse, des consommateurs « zappeurs » peuvent vouloir tester la concurrence et revenir à leurs marques d'origine. De là à parler de fidélité...

Les consommateurs entendent profiter de leur liberté nouvellement acquise.

Fidélité marketing ou « Loyalty »¹

La fidélité est un attachement durable, préférentiel ou exclusif à une entreprise ou une marque. Elle réunit trois dimensions :

- affective : proximité émotionnelle ;
- cognitive : préférence ;
- conative : comportement d'achat.

Elle se mesure par :

- l'attitude : proximité émotionnelle et préférence ;
- le comportement : fréquence d'achat et part de la marque dans les achats de la catégorie de produits.

On distingue :

- la fidélité active (*active loyalty*) qui résulte d'un attachement ou d'une préférence rationnelle ou affective ;
- la fidélité passive (*passive loyalty*) qui résulte de facteurs personnels (routine, paresse, risque perçu à changer) ou de facteurs externes (difficultés à changer).

Fidélité comportementale et fidélité attitudinale se désolidarisent. Le développement des communautés virtuelles, et plus largement de l'activité des internautes, installe une distance entre comportement d'achat et lien émotionnel.

Les consommateurs peuvent suivre l'actualité d'une ou de plusieurs marques, dont l'univers les séduit, les rassure ou les motive ; alors qu'ils peuvent vénérer cette marque et l'élever au rang de marque culte, ils peuvent très bien ne pas en acheter les produits. Les communautés de Maserati, Porsche, comme celles d'Orangina ou Oasis, sont remplies de fans non-posseurs ou non consommateurs de ces marques.

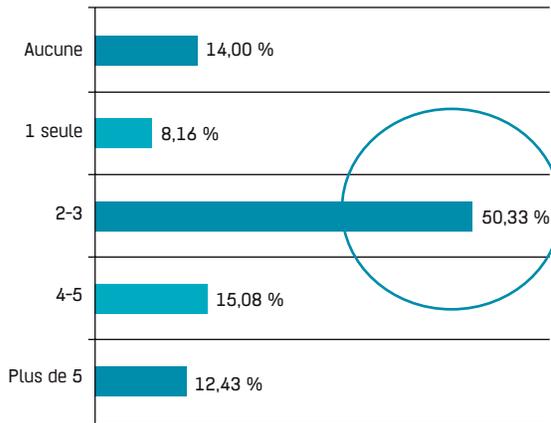
Moins d'un consommateur sur deux se dit fidèle aux marques.² Ce sont majoritairement les plus de 50 ans, les retraités et les couples sans enfant. Les « zappeurs » ? Ils seraient près de 40 %... en général des jeunes de 18 à 24 ans, plus méfiants et attentistes vis-à-vis des marques, et plus familiers des nouvelles technologies et d'Internet.

1. D'après le *Lexique du Marketing*.

2. Enquête BVA « Observatoire des Services clients », 2014.

Fidélité... au sens large!¹

Vous-même, vous estimez-vous fidèles à une ou plusieurs marques ?



La fidélité à une seule marque reste rare. Cependant, 50 % des consommateurs s'estiment fidèles à 2-3 marques.

FIGURE 3.6

Le pragmatisme supplante la fidélité

Les consommateurs nouveaux sont conscients des possibilités de choix qui s'offrent à eux. Ils profitent des situations de concurrence entre les marques et rejettent les liens de fidélité exclusifs avec elles. Peu étonnant à l'heure où le «*smart shopping*» gagne toutes les catégories de consommateurs.²

Le phénomène concerne en premier les consommateurs au budget modeste, les jeunes cherchant le meilleur prix, ainsi que les CSP+ qui désormais achètent de façon «plus pertinente» afin de «ne pas donner plus que nécessaire». Quelles que soient les motivations, comparer les prix est devenu naturel. Ne pas le faire équivaldrait, dans l'esprit des consommateurs d'aujourd'hui, à acheter de façon stupide et surtout à renoncer à leur rôle politique ou sociétal. Il en va de l'exercice de leur pouvoir de consommateurs informés.

Le consommateur prend conscience de l'engagement sociétal et politique de ses choix.

1. Étude «Les marques et vous» menée par Genetrix Group sur la fidélité du consommateur et sa perception de la reconnaissance des marques face à cette fidélité, septembre 2014.

2. 96% des consommateurs – Étude Smart shopping Ginger, novembre 2012.

«Smart shopping»³

les principales motivations des «*chasseurs de promos sachant chasser*» sont les suivantes :

1. «Faire des économies» sans être forcément capable de les estimer.
2. Traquer les promos.
3. Obtenir une certaine fierté personnelle d'être un «acheteur malin».
4. Développer une expertise pour l'entourage.

La prise de conscience par les consommateurs de leur rôle de «*smart shopper*» renvoie la fidélité aux temps anciens du marketing. Celle-ci est supplantée par une praticité au sens large :

- le rapport qualité/prix, la qualité, les avantages concurrentiels ;
- les caractéristiques intrinsèques du produit ou du service : goût, rapidité de prestation, raffinement et élégance ;
- les références immatérielles : image de marque, notoriété, engagement ;
- la place donnée aux clients eux-mêmes : sont-ils bien le centre des attentions des marques lors de la délivrance de ce service ou de ce produit ? se reconnaissent-ils dans ce service ou ce produit ? celui-ci leur correspond-il vraiment ? pleinement ? EXCLUSIVEMENT ?

Vous avez dorénavant compris que ce qui était «fidélité à la marque» est devenu «fidélité à moi-même».

Ainsi, de la même façon que nous établissons un parallèle entre confiance et communication, une comparaison s'impose entre fidélité et communication. De la même manière que la confiance ne se décrète plus, la fidélité ne peut plus être le mode de relation client recherché par les marques. Tout simplement parce que les marques ne constituent plus le point central de la relation client.

Le célèbre B-A-BA de la communication tient en une phrase communément entendue : «*Parle-moi de Moi, il n'y a que ça qui m'intéresse*». Malheureusement, beaucoup confondent stratégie et objectif. Ici, le «Moi», c'est la cible, c'est-à-dire les clients... et non pas «Moi» l'émetteur que sont les marques.

1. Magazine LSA, Hakim Bendaoud, 2007.

De la fidélité à la marque à la praticité client

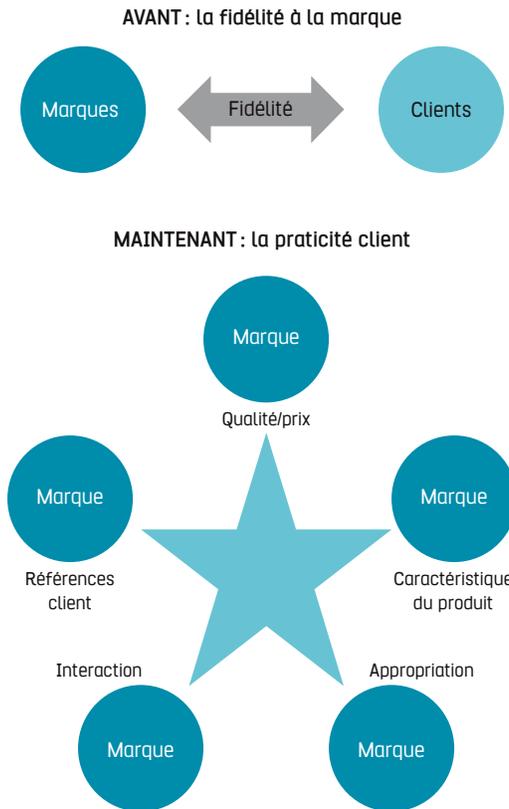


FIGURE 3.7

Un théorème de base encore mal assimilé comme le prouvent de nombreux exemples. Ainsi, en agriculture: combien d'organismes et d'organisations croient savoir s'adresser au grand public en positionnant un agriculteur au cœur de leur communication. En illustrant un message par une image d'un agriculteur, d'un tracteur, d'un animal, d'un paysage – c'est-à-dire un désert, au sens des citadins et urbains (soit 90 % de la population française). À qui le grand public va-t-il attribuer spontanément ce message? Aux agriculteurs, bien sûr! Illustrer un message professionnel par l'image d'un agriculteur sur une affiche ou une page de publicité destinée à la presse agricole: oui. Mais pour toucher le grand public: quelle erreur! Si la cible ne se reconnaît pas elle-même sur cette affiche, aucune chance qu'elle puisse s'attribuer le message! Résultat:

l'agriculture peine à se connecter à la société, car elle n'adopte pas ses modes de communication.

Cet ethnocentrisme est courant dans les secteurs professionnels qui détiennent de nombreuses marques tout en peinant à les faire reconnaître. Il va bien falloir admettre que les messages et les marques ne s'imposent plus aux consommateurs. À l'inverse, l'objectif consiste à faire en sorte que les consommateurs aient envie de s'identifier aux marques qui leur correspondent, dont les produits et les services leur sont utiles. Les publics cibles et clients doivent se reconnaître en leurs messages et supports, exactement comme s'ils se regardaient dans un miroir.

**Demander
au consommateur
de renoncer au zapping est
illusoire.**

Il est donc illusoire et inutile de demander aux consommateurs d'être fidèles, de renoncer au «zapping», même en négociant: la liberté n'a pas de prix! Les consommateurs font aujourd'hui preuve d'une exigence accrue face aux marques. La compétence, le savoir-faire, la compétitivité sont devenues des conditions nécessaires de l'acte d'achat... mais pas suffisantes.

■ Attirer les consommateurs : l'écoute et la considération

L'exigence d'écoute et de considération n'est plus négociable. Les consommateurs attendent des marques qu'elles leur témoignent davantage de reconnaissance. La sincérité est également de mise. Une première voie est la personnalisation des offres et des services... Ne pas être traité comme la masse, être reconnu individuellement, est un dû!

Plus que la fidélité, c'est empêcher l'infidélité des consommateurs que les marques cherchent actuellement à monnayer. Là encore: erreur. La fidélité et l'infidélité comportementales ne s'inscrivent pas dans une relation de troc et d'échange entre les marques et les consommateurs: il est temps d'envisager une relation donnant/donnant, alliant à la fois expertise, compétence froide et affect, considération.

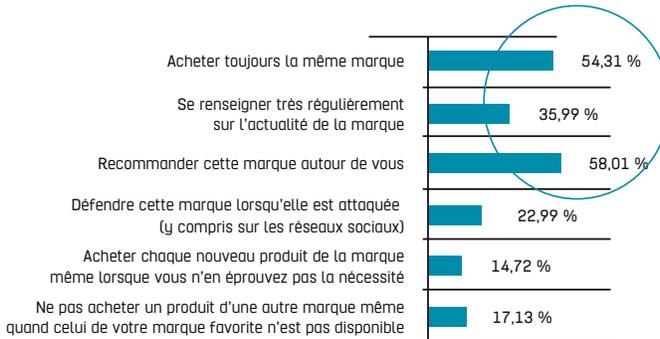
L'importance du besoin de considération du consommateur et sa place dans la fidélité

FIGURE 3.8

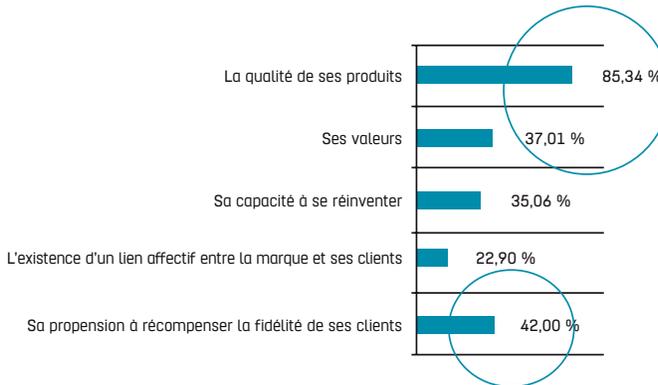
UNE FIDÉLITÉ MULTI FACETTE

L'attention portée à la marque n'est pas forcément en lien avec l'achat
Beaucoup d'affect/relationnel autour de la marque

Selon vous, être fidèle à une marque c'est (plusieurs réponses possibles):



Selon vous, qu'est-ce qui justifie la fidélité à une marque (plusieurs réponses possibles):



QUALITÉ FIRST (85,34 %)

Pas uniquement
Besoin de considération

Étude « Les marques et vous » menée par Generic Group sur la fidélité du consommateur et sa perception de la reconnaissance des marques face à cette fidélité (septembre 2014).

Exemple

Tassimo

Voici le témoignage d'une consommatrice de la marque sur un Forum¹ :

« Cliente depuis juin 2012 suite au gain d'une machine Tassimo, je me suis dit "Chouette depuis le temps que j'en désirais une! C'est formidable." Grosse commande de dosettes passée sur leur site Internet, étoiles collectionnées pour leur boutique fidélité, etc. Jusque-là, tout va bien. Fin juillet, on nous promet un réapprovisionnement de la boutique fidélité en septembre... donc on attend. Puis on nous annonce décembre, puis janvier, puis courant 2013... Oui un réapprovisionnement a été fait en mars... avec des cadeaux "pourris": écharpe, gants, bonnet, cahier de coloriage de deux pages... que des cadeaux inutiles... avec la marque MILKA écrite en grand dessus. Comme à leur habitude, il y en avait très peu et en deux heures de temps plus rien n'était disponible car les fidèles consommateurs et «grands fans de pommade» sont prévenus avant tout le monde. Donc ils ont le temps de faire leurs petites emplettes tranquillement pendant que nous, les mécontents, devons nous contenter des restes... »

LA RELATION CLIENT 2.0

Internet contribue paradoxalement à installer une relation émotionnelle «forte» entre les marques et les internautes en proposant des expériences toujours plus immersives, individualisées, intimes.

Des expériences immersives

Les marques du secteur du luxe s'y emploient. Hermès invite dans sa «Maison des carrés», propose des rencontres improbables avec des stylistes pour découvrir leurs sources d'inspirations, suivre le cheminement de leurs pensées, partager leurs émotions et s'émerveiller de la beauté du motif final. L'internaute prolonge l'expérience en achetant le carré de soie, ou simplement en imprimant le motif dans ses souvenirs.

Les voyages de Louis Vuitton sont des balades éphémères, inspirantes. Quelques minutes «suspendues en dehors du temps» offertes à l'internaute,

1. 29 avril 2013.

une invitation au voyage, à la poésie, des émotions partagées avec un artiste. Quelques matières, quelques couleurs, quelques formes évoquées subtilement au détour d'un lieu, d'un objet, d'un paysage. Pas d'autre lien tangible avec les produits, uniquement le voyage et ses émotions.

Si la technologie est au service de la personnalisation, c'est parce que c'est bien la personnalisation qui compte ! L'adaptation des offres et des contenus de divertissement ou d'information, la personnalisation des sites et de leur page d'accueil, via «*retargeting*», cookies et autres data, rapprochent les marques des internautes. À défaut de devenir réellement plus précis, le discours devient plus segmentant, plus différenciant, plus pertinent... en un mot : plus personnalisé.

Retargeting

Quand un internaute quitte le site marchand d'un annonceur, celui-ci lui adresse un message sur un autre site, afin de le rediriger vers le sien, via une bannière, dont l'offre personnalisée s'appuie sur l'historique de navigation de l'internaute.

L'expérience de marque est identifiée comme valorisante, mais pour combien de temps encore ? Les marques ont-elles réellement compris que ce qui intéresse les consommateurs dans «*expérience de marque*», c'est bien plus l'expérience que la marque elle-même ? La relation individualisée est perçue comme unique, mais dans bien des cas, elle sera la dernière.

Un phénomène accentué par l'émergence du «*Real Time Marketing*» : cette technique d'interaction en temps réel rend la marque plus réactive, plus proche, toujours mieux intégrée dans la vie des consommateurs.

Real time marketing

Il permet au marketing d'avoir une interaction en temps réel avec ses clients. Il peut s'agir d'envoyer à un client :

- soit des messages en temps réel (messages de service) ;
- soit des offres en temps réel (push d'offres).

Vous avez dit « intimité » ?

Les internautes visitent « les lieux des marques » comme les marques s'invitent à toute heure « chez les internautes ». Sites, plateformes, blogs, espaces physiques, événements sont ouverts aux internautes. Burberry a été l'une des premières marques de mode à permettre aux fans d'assister à ses défilés en direct via les réseaux sociaux. Installés dans leur canapé, à domicile, sur le lieu de travail ou en voiture, les internautes échangent et conversent avec les marques. Disponibilité des contenus, accessibilité ATAWAD (*Any Time, Any Where, Any Device*) participent à l'intimité de la relation. Visionner un événement, choisir une couleur de robe à trois heures du matin, c'est bien le signe d'une intimité partagée.

Par la richesse de ses contenus, sa capacité de personnalisation et de réactivité, Internet permet d'installer une relation chaleureuse, valorisante et émotionnelle. Les marques deviennent de véritables interlocuteurs privilégiés et familiers. Elles endossent le rôle d'« ami virtuel », avec lequel « l'individu-internaute-fan, pas forcément consommateur » trouve naturel et agréable de passer du temps. A qui veut bien le voir, les internautes sont devenus des « partenaires » des marques.

Les nouvelles technologies rendent paradoxalement la relation marque-internaute plus émotionnelle.

Une relation humaine s'engage entre deux êtres, dotés de pensée, de réactivité, de vibrations. Un attachement émotionnel s'installe, c'est une « relation de cœur », déconnectée de l'achat et de l'usage du produit.

L'usage et l'émotion

Il s'agit maintenant de transformer l'attachement de « l'individu-internaute-fan, pas forcément consommateur » en comportement d'achat.

L'usage : levier transactionnel et valeur d'échange

En situation d'achat, les consommateurs endossent et assument pleinement leur statut d'experts, capables de dénicher, d'évaluer, de comparer. Ils sont « shoppers », et même aujourd'hui « *smart shoppers* » totalement assumés. Consommer est devenu un métier, ou pour le moins une compétence.

Dans un magasin de vêtements, ils observent les modèles, le prix, les conditions de lavage ou d'entretien, le lieu de fabrication, l'épaisseur du textile. Dans un magasin de produits électroménagers, ils ont préalablement consulté les sites et les modèles sur Internet et ont fouillé les avis sur les forums. Pour les vacances, ils en ont discuté avec les collègues, se renseignent sur la météo ou les chaussures nécessaires pour la marche du 15 août. Ils consultent en direct leur smartphone sur les lieux de vente.

Ils pratiquent la consommation d'une nouvelle ère : une consommation réfléchie, ou raisonnée, à laquelle ils entendent donner de la mesure et du sens. Ils ont conscience d'être « acteurs de l'économie ». Certains choisissent ainsi de soutenir l'économie nationale en achetant des biens fabriqués en France, ou de participer à la globalisation des marchés. Ils décident de préserver la planète, d'encourager les entreprises engagées dans la lutte contre le travail des enfants, de soutenir des entreprises locales. Ces décisions sont davantage dictées par la raison et la cognition que par l'émotion. Être consommateur est une compétence, une expertise, voire un « métier ».

Le pouvoir de dire « non » des consommateurs est non négociable.

Ainsi, la fidélité d'usage du *shopper* est une résistance au zapping, sachant que celui-ci n'est plus si impulsif et spontané. Le zapping résulte d'un cheminement intellectuel, de la prise en compte d'une somme d'informations qui donnent des raisons de changer de marque ou pas. L'engagement inconditionnel au « non zapping » s'est enfoui avec la crise et la surinformation des consommateurs.

Une fidélité d'usage qui conduirait au « non zapping » est aujourd'hui contre-nature. Ne pas l'appréhender serait une folie des marques : les consommateurs sont devenus fous ? Et alors, il va bien falloir faire avec ! Il est impensable d'obtenir des consommateurs qu'ils renoncent à leur pouvoir de dire *non*. Cette situation est non négociable. Aucune compensation ne saurait donner à une fidélité d'usage le rôle d'une monnaie d'échange pour davantage de reconnaissance, de personnalisation, d'information ou d'offres privilégiées. Nous entérinons ici le fait qu'il ne peut plus être question de fidélité en matière de relation commerciale entre les marques et leurs clients. L'intérêt, le sens de la transaction, la charge émotionnelle sont ailleurs !

Relation de cœur : levier émotionnel et valeur de proximité

Les individus qui conversent avec les marques sur le net ne sont pas des acheteurs ! Ils entrent dans une relation humanisée, une conversation d'égal à égal. Ils sont en quête de bienveillance, de compréhension, d'empathie. Une conversation de salon en quelque sorte... Ils sont en relation avec les marques. Les réseaux sociaux sont des espaces très représentatifs de ces nouveaux comportements. Internet a largement contribué à initier l'émergence de comportements sociaux... ou pour le moins concertés. Le net a fait migrer les internautes du statut de *shoppers* à celui de « partenaires ». Applications et digitalisation des points de vente enrichissent l'expérience des marques et renforcent la relation émotionnelle, ou « relation de cœur ».

L'expérience totalement immersive proposée par les objets connectés dissout le statut de *shopper*.

La démarche UX des sites de e-commerce, très empathique, cherche à faire oublier aux internautes qu'ils sont en situation de « *shoppers* ». Design émotionnel d'interface, ergonomie des sites déplacent le curseur de la relation de la transaction vers l'émotion. Une marque comme Amazon se met au service des internautes, leur propose des achats complémentaires, des recommandations d'autres acheteurs, leur demande quand et où ils souhaitent être livrés, leur rappelle les achats ou recherches antérieures, fluidifie l'étape de paiement.

UX ou *User Experience*¹

Le terme « expérience utilisateur » a été diffusé dans les années 1990 par Donald Norman (auteur du célèbre *Design of everyday things* et de la méthode de design centrée sur l'utilisateur). D'après la norme ISO 9241-210, il correspond « aux réponses et aux perceptions d'une personne qui résultent de l'usage ou de l'anticipation de l'usage d'un produit, d'un service ou d'un système ».

Les émotions sont d'ailleurs un élément central de l'expérience utilisateur. Donald Norman, avant d'être un des experts de l'expérience utilisateur, est un professionnel des sciences neurocognitives et de la psychologie.

L'Internet des objets est une extension du phénomène qui va transformer non plus les internautes, mais les individus, pour les faire vivre au milieu de, et avec les marques, leur faire oublier encore davantage

1. D'après Yannick Grenzinger.

leur statut de « *shopper* » par une expérience totalement immersive. Les objets connectés dessinent un nouvel espace augmenté, disponible, dans lequel marques et individus vont naviguer librement. Humanisées parmi les humains, actrices, penseuses, décideuses au milieu des individus, les marques occuperont une position privilégiée et partageront d'égal à égal des expériences de vie.

Témoignage

“ Jérôme Lavillat, Planneur stratégique chez DigitasLBI France

Quels projets concrets ont fait l'objet d'une démarche Design Thinking dans vos pratiques métiers ?

« Aujourd'hui, tous les projets de l'agence intègrent d'une certaine manière des méthodes de Design Thinking, avec la volonté d'une part de transformer les problématiques de nos clients en problématiques utilisateurs, et d'autre part de travailler sur ces problématiques dans une démarche collaborative.

Il y a cependant des clients avec lesquels nous poussons davantage ces méthodes, notamment dans les secteurs de l'automobile et des transports. »

Pouvez-vous citer les bénéfices que vous en avez retirés ?

« — Un processus de travail plus fluide car intégrant toutes les parties prenantes du projet lors des phases de réflexion.

— Une relation agence-client plus saine : on fait partie d'une même équipe. À toutes les étapes d'un projet, on réussit et on échoue ensemble.

— Une plus grande ouverture d'esprit de la part des clients : les phases d'idéation nous permettent de proposer des idées que nous n'aurions pas proposées à un client dans le cadre d'une recommandation classique. Lors des phases d'idéation, aucune idée ne peut être censurée.

— Pour l'agence, une phase d'immersion dans le sujet/la marque/l'entreprise plus rapide. En travaillant directement avec les clients, nous accédons rapidement à toute la connaissance interne de l'entreprise.

— Pour le client, une meilleure appropriation du projet : il fait partie intégrante de la réflexion. »

Quels points de vigilance reprenez-vous ?

« — Faire attention à ne pas perdre la motivation lorsque l'on échoue à une étape du projet. L'échec fait partie intégrante des méthodes de Design Thinking, mais ne fait pas partie de la culture des entreprises.

- Sensibiliser les clients au fait que le Design Thinking ne se résume pas à des workshops agrémentés de post-its. Les méthodes qui permettent de saisir des insights et de faire émerger des idées nouvelles nécessitent plus de rigueur.
- Ne pas faire passer un problème business (ex. : un problème de recrutement/fidélisation, de baisse du panier moyen, etc.) pour un problème utilisateur. Le cœur de la problématique du Design Thinking doit être l'utilisateur, et non l'entreprise. »

Rapprocher comportement d'achat et émotion

Avant Internet, la valeur des marques se construisait de façon linéaire. L'affection des consommateurs envers les marques, construite par la répétition des messages dans les grands médias, augmentait leur propension à devenir acheteurs du produit ou du service. La crédibilité des messages suffisait pour convaincre les consommateurs d'effectuer l'achat en point de vente. Comme nous l'avons vu, la vie des marques s'est, certes, légèrement complexifiée, mais elle s'est également considérablement enrichie grâce aux opportunités offertes par le monde digitalisé.

Si l'on regarde du côté des marques digitales telles que Airbnb ou Asos par exemple – que nous appellerons volontiers les « marques partagées » – le comportement d'achat et l'émotion co-construisent la marque. La recommandation et l'audience des sites sont la force de ces marques. Pour les utilisateurs d'un moteur de recherche, d'un site de petites annonces ou d'un site comparateur de prix, pour les abonnés d'une plateforme de *crowdfunding*, d'un site de rencontres, ou d'un échange de services, comportement d'achat et émotion convergent pour développer et valoriser une même marque.

L'accroissement du nombre d'abonnés favorise l'élargissement de l'offre, les retours des utilisateurs permettent de l'optimiser et d'améliorer l'expérience des usagers. Plus le site est fréquenté, plus il progresse, et plus les usagers apprécient sa fréquentation. Un cercle vertueux s'installe : élargissement et amélioration de l'offre favorisent l'attachement à la plateforme Internet qui se confond avec la marque.

Les marques de distribution ou de service issues de l'économie classique et qui ont étendu leur activité *via* des espaces digitalisés, parfois appelées « *clicks and mortars* » (en référence à l'expression « *brick and mortar* » utilisée pour désigner des marques aux points de vente uniquement physiques), et que nous appellerons « marques augmentées », naviguent aujourd'hui entre URL (Internet)

et IRL («*in real life*» ou dans le monde physique). Ce sont par exemple H&M ou McDonald's. Une grande majorité d'entre elles ont réussi à occuper tous les espaces de ce monde augmenté. Usant des stratégies ROPO, elles accompagnent naturellement le consommateur dans son cheminement vers l'acte d'achat.

Stratégies ROPO¹

Le ROPO, acronyme de «*research online, purchase offline*», que l'on peut traduire par «faire du lèche-vitrines en ligne et acheter dans les magasins» décrit un processus de consommation crosscanal qui allie l'Internet et les magasins «en dur». Le ROPO est la démarche inverse du «*showrooming*», qui consiste pour le consommateur à se servir des magasins pour voir et examiner les produits, voire questionner les vendeurs spécialisés, avant de conclure par un achat en ligne.

Le consommateur devient «*phygital*»², car il fusionne le physique et le digital. Conscient de son rôle de «consommateur expert», il consulte son smartphone pour comparer les prix, les marques, les enseignes. Il multiplie et mêle points de contacts réels et digitaux en toute fluidité. Les marques doivent répondre présentes à ces évolutions et construire pour leurs consommateurs un environnement de communication, d'information et de vente qui mêle virtuel et réel. Les «marques augmentées» le font naturellement, en enrichissant jour après jour les expériences des consommateurs. Vitrines interactives, cabines intelligentes, miroirs connectés, sites et applications, partages sur les réseaux sociaux... toutes les expériences globales proposées par ces marques assurent la nécessaire convergence entre «usager» et «client».

Pour les marques commerciales telles que Spontex ou Evian, la co-construction de valeur est moins naturelle. Issues du monde réel, elles développeront leur polysensorialité, leur capacité naturelle à se connecter aux individus par les cinq sens, dans le monde physique, puis dans le monde virtuel grâce à l'évolution des technologies et à des expériences immersives. Les stratégies de contenus participent également à l'évolution du statut de «client» à celui d'«usager» de la marque.

Le «client» de la marque devient son «usager» qui fréquente ses espaces virtuels, navigue entre URL et IRL et partage ses contenus.

1. Source : glossaire stratégies.fr

2. Ipsos, étude «Moi consommateur et marques», 2015.

Les consommateurs s'habituent à la fluidité de certaines marques qui réussissent à satisfaire leurs exigences de services, à répondre à leurs nouvelles attentes et à leur apporter de nouvelles facilités de vie. L'exigence du consommateur en matière de « services » et de « facilitation des usages » augmente à la vitesse de l'éclair et se propage d'un marché à l'autre. Pourquoi ma banque – ou encore mon opérateur téléphonique – ne seraient-ils pas aussi empathiques et disponibles que Netflix ? On touche ici l'une des évolutions fondamentales de la nouvelle marque qui construit sa valeur par les consommateurs, rapproche l'utilisateur du fan, réunit dans un même internaute l'« usager » et le « client ».

Toutes les dimensions d'enfermement, de contrainte, d'aliénation de sa propre liberté, liées au concept de fidélité, ont disparu sous la pression d'un consommateur adulte qui exprime la demande légitime d'une relation fondée sur la considération et la sincérité.

Les études de Millward Brown sur les dimensions de saillance, de spécificité et de sens nous éclairent sur la façon dont le cerveau du consommateur décide de la marque qui aura sa préférence.

Témoignage

“ Pierre Gomy, Directeur général adjoint de Millward Brown France

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 (électroménager, 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 marché sur la base de ses caractéristiques

téristiques 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'agréger 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. »

■ Être soi pour convaincre

Les marques convainquent par ce qu'elles SONT. Elles œuvrent pour répondre de façon cohérente aux attentes des consommateurs et créent un lien plus fort que les autres. Ce lien plus signifiant est le terreau d'une nouvelle forme de relation clients-marques. Ce qu'elles sont est une combinaison de trois dimensions :

- la saillance ;
- la spécificité ;
- le sens.

La **saillance** vise à établir dans quelle mesure les marques sont spontanément associées aux besoins les plus importants du consommateur. Ainsi est positionnée la marque Carglass par exemple. Les consommateurs retiennent les marques les plus directement associées à leurs besoins du moment parce qu'ils accordent plus d'importance aux choses déjà mentalement disponibles. 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.

La **spécificité** s'attache à comprendre dans quelle mesure une marque fixe les tendances du marché à partir de son identité. La différenciation est un critère décisif de la force des marques, notamment pour justifier un prix plus élevé. Pour maintenir cette différenciation dans le temps, leurs innovations doivent rester fondées sur leur spécificité. Ainsi, Apple décline design et simplicité d'utilisation dans le Mac, l'iPod, l'iPhone, et l'iPad, ce qui se traduit par une forte différenciation maintenue dans le temps. Pour Red Bull, c'est une autre manière d'opérer qui s'appuie sur une politique de communication faisant la part belle aux expériences uniques.

Le **sens** reflète la capacité d'une marque à satisfaire les besoins du consommateur et à générer des émotions positives. 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. Les neurosciences nous ont appris dans la dernière décennie que le cerveau humain prend ses décisions rapidement en utilisant des raccourcis (heuristiques) par recherche d'économie.

Se (ré)inventer par le Creative Design Branding

«Énorme claque: feu la confiance et la fidélité... passées aux oubliettes! Nos certitudes, à nous les marques, se sont envolées. La nouvelle donne détruit nos règles de fonctionnement. Les liens avec les consommateurs sont à renouer».

LES NOUVELLES MARQUES SONT «HUMANOÏDES»

Les relations entre les marques et leurs publics cibles sont bousculées par l'utilisation massive des nouvelles technologies. Les leviers de création de valeur par les marques sont remis en cause.

Plus que jamais, les marques développent avec les publics des relations analogues à celles des relations humaines. Les consommateurs cherchent aujourd'hui à partager des moments de vie, des expériences interactives et immersives avec leurs marques. Ils veulent vibrer au rythme des émotions partagées avec elles et s'émouvoir de leurs projets et de leurs aspirations. Un lien sensible s'installe.

C'est le nouveau paradigme de la création de valeur par les marques, qui sont humanisées, au milieu des humains et qui développent et entretiennent des relations interpersonnelles avec chacun de leurs consommateurs. Leur capacité à transformer le quotidien, à transformer les perceptions du monde, construit ce que nous appelons la «puissance transformative» des marques, celle qui crée de la valeur à la fois pour les consommateurs et pour les entreprises.

Les « marques humanoïdes » vivent au milieu des humains et vibrent avec eux. Elles entrent en résonance avec leurs cibles.

En cette nouvelle ère du Creative Design Branding, il est devenu plus que nécessaire de reconsidérer certains éléments du positionnement des marques, afin de les rendre plus humanisées.

Pourquoi les appelons-nous « marques *humanoïdes* » ? Parce qu'il faut bien considérer que les marques nouvelles ont : une vie, des aspirations, des émotions et des comportements, équivalents à ceux des individus qu'elles côtoient. Leurs vibrations communes les mettent en résonance et le partage d'émotions les rapproche.

Cette situation nouvelle impose aux marques une posture éminemment chaleureuse, empathique et respectueuse, en résonance avec les attentes fondamentales de sincérité, de positivisme et d'engagement citoyen qui se sont installées dans la société.

Nous pensons que les marques doivent être fondamentalement émotionnelles et relationnelles, engagées, humanisées. Elles doivent retrouver la conscience de « ce qu'elles sont », pour envisager un lien apaisé et bienveillant. Des marques en quête de vérité, de sincérité. Empathiques, positives et vertueuses. Des marques qui, certes, ne seront jamais parfaites, mais qui, pour autant, ne chercheront plus à masquer leurs imperfections... Les marques nouvelles ne peuvent pas passer à côté de leurs défauts, de leurs aspérités. « *Ce que l'on te reproche, cultive-le, c'est toi* » est dorénavant applicable aux marques. Immergées dans la complexité du monde, elles assument leur fragilité.

Si celles-ci reconnaissent leurs torts et tentent de s'améliorer sans cesse, elles tirent aussi et surtout leur personnalité dans la façon dont elles acceptent d'en débattre. Et pour les marques nouvelles la personnalité constitue une arme de séduction massive.

Parce que les marques nouvelles sont fondamentalement relationnelles et citoyennes, parce qu'elles savent que le monde change, parce qu'elles s'adaptent et évoluent pour se reconnecter avec leurs publics cibles, « ré-enchanter » un quotidien partagé, ouvrir des horizons et des futurs communs souhaitables et désirables... car il va bien falloir séduire, tout en étant sincère !

Ainsi le Creative Design Branding est le parcours vertueux des marques humanoïdes, depuis la prise de conscience de leur vérité intrinsèque vers l'affirmation de leur rôle dans la cité, en tant que marques citoyennes.

Le Creative Design Branding se construit autour de trois principes, inspirés des méthodes et approches du Design Thinking :

- l'intériorité absolue ;
- l'usabilité ;
- la puissance transformative.

L'APPORT DU DESIGN THINKING DANS LE BRANDING

Quand le *branding* s'inspire des valeurs et des méthodes du Design Thinking, il propose une approche fondamentalement :

- empathique ;
- positive ;
- et respectueuse de l'homme et de son environnement.

Émotion, humanité et relationnel sont les maîtres mots d'un *branding* innovant que nous appelons Creative Design Branding.

Valeurs, philosophie et méthodologie du Design Thinking se conjuguent pour donner naissance au Creative Design Branding qui ouvre de larges champs d'exploration autour des marques, en résonance avec les attentes profondes de la société. Le Design Thinking milite pour une vision empathique des cibles. Appliquée aux marques, l'empathie systématique favorise une écoute et une compréhension plus justes des utilisateurs.

Le Creative Design Branding est le parcours vertueux des « marques humanoïdes ».

Comment trouver les *insights* les plus pertinents en dehors de l'observation et de l'écoute pragmatique des cibles ?

Les méthodes du Design Thinking :

- imposent une observation sur le terrain par des études ethnographiques ;
- incitent à partager le quotidien des individus via des expériences immersives ;
- encouragent à projeter leurs comportements et usages dans des jeux de rôle lors d'ateliers collaboratifs pour exacerber la créativité.

Profondément positives et optimistes, les méthodes du Design Thinking projettent une vision du monde empreinte de bienveillance et de la croyance en l'efficacité d'un processus itératif et intégratif.

Ce sont des méthodes empreintes d'humilité. Elles partent d'une hypothèse de départ et cherchent, de façon pragmatique, à la *challenger*, dans un processus itératif d'amélioration continue.

Cette façon de procéder résonne avec pertinence à l'heure du *test and learn* et du *work in progress*, de la co-crédation, des «hackathon» et des réseaux sociaux.

Le pragmatisme de ces méthodes influence donc l'approche des marques, qui redevient globale et intégrée, lui redonnant force et sens. À l'heure du digital et de l'analyse détaillée des opérations de communication, il est important de revenir à une conception synesthésique de la marque.

Chargée d'émotion et d'humanité, la pensée design intégrée au concept de marque l'enrichit et pose les bases de marques nouvelles, sensibles, bienveillantes, en relations «interpersonnelles» avec leurs publics cibles. Les marques humanoïdes trouvent naturellement leur place, leur légitimité et leur justesse dans un monde redessiné par les technologies digitales.

LES TROIS PILIERS DU CREATIVE DESIGN BRANDING

Pour (re)penser les marques par le Design Thinking (ou Creative Design Branding), nous opérons en trois priorités :

1. Cerner l'«intériorité absolue» des marques.

À partir de ce qui fait la vérité des marques (ou l'intériorité absolue), extraire leur ADN, et retenir ce qui différencie leur offre et crédibilise leurs prises de parole ;

2. (Re)définir la relation client selon la «surface d'usabilité» des marques.

Les clients devenus «usagers» redéfinissent la relation client et une nouvelle typologie de marques se profile : partagées, augmentées ou neuronales.

3. Développer la «puissance transformative» des marques.

S'engager pour engager. En s'engageant elles-mêmes, pour transformer le monde ou améliorer le quotidien, les marques suscitent l'engagement et l'adhésion de leurs clients, tout en redonnant sens à leur action.

Témoignage

“ **Quentin Delobelle**, Directeur de la stratégie de communication, de la marque et de la création chez Orange France

« Quand je pense au Design Thinking, ce qui me vient à l'esprit c'est l'idée d'innover en matière d'expérience client dans le cadre d'une approche pluridisciplinaire et en plaçant l'humain au centre.

Il y a dans l'ADN d'Orange un certain nombre d'éléments qui ont toujours prédisposé cette marque au Design Thinking, notamment le principe « *human before technology* », et qui s'affirment dans un monde de plus en plus technologique et concurrentiel.

En 2015, Orange a profondément fait évoluer sa plateforme de marque. Loin d'une démarche cosmétique qui n'aurait livré que des *guide lines* d'identité quelque peu vides de sens, il s'agit d'un mouvement de fond guidé par l'ambition stratégique de la marque de faire vivre à ses clients une expérience incomparable.

L'enjeu est fort et concerne tous les métiers de l'entreprise : ainsi le marketing ne consiste plus à valoriser un produit ou un service mais à imaginer et mettre en avant ce que l'on veut que le client vive dans un contexte particulier et à guider les services techniques pour créer les conditions de cette expérience. C'est, par exemple, ce que nous avons mis en œuvre dans notre stratégie de déploiement de réseau mobile. Le Design Thinking est donc un enjeu crucial pour Orange. »

■ Pilier 1 du Creative Design Branding : cerner « l'intériorité absolue » des marques

À partir de ce qui fait la vérité des marques (ou l'intériorité absolue), il s'agit d'extraire leur ADN, et retenir ce qui différencie leur offre et crédibilise leurs prises de parole.

En quête de la vérité des marques

« La beauté vient de l'intérieur », « ce qui fait du bien à l'intérieur se voit à l'extérieur »... l'univers publicitaire nous a plongé depuis longtemps dans un marketing introspectif. Il en va de même pour le positionnement de revues destinées au grand public, telles que *Psychologies Magazine*. Le « Parle-moi de moi, il n'y a que ça qui m'intéresse » part de l'intérieur. La vérité est au-dedans, pour être perçue et visible au-dehors. Ainsi aujourd'hui, l'anthropomorphisme des

marques suit cette évolution : les marques humanoïdes détiennent des talents indépendants du contexte, de l'environnement et des tendances. Des atouts et des forces intrinsèques, qui décrivent « ce qu'elles sont de mieux génétiquement », avant-même d'avoir commencé à prendre la parole. C'est ce que nous appelons l'« intériorité absolue » des marques. La connaissance de ces éléments positifs, non biaisés par les contraintes de marché, et les tentations de séduction à tout prix, permet d'approcher au plus près la *vérité des marques*.

Du JE au NOUS, l'intériorité citoyenne : le meilleur de soi au service de tous

« Je me suis demandé d'où vient la force politique et le pouvoir créateur de personnalités comme Gandhi, Nelson Mandela ou Vaclav Havel. . . Cette puissance de transformation politique n'est-elle pas le prolongement actif de la force et de l'unité intérieures qu'ils ont chacun travaillées durement dans des conditions de retrait [. . .] qui semblent avoir systématiquement stimulé la clarté de leur vision et leur conscience citoyenne, la puissance de leur élan et de leur engagement social, la cohérence entre leurs actes et leurs paroles ? »

Thomas d'Ansembourg, *Du JE au NOUS. L'intériorité citoyenne : Le meilleur de soi au service de tous*, Les Éditions de l'Homme, 2014.

Les marques vraies comme hypothèse de départ

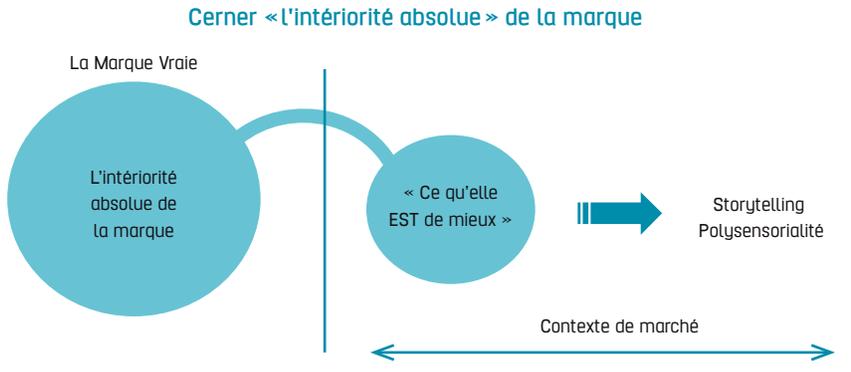
Le Creative Design Branding prend en compte ces éléments positifs dans leur absolu, comme hypothèse de départ pour la construction des marques. Il dessine des « *marques vraies* », en accord avec elles-mêmes, non contingentes aux attentes parfois capricieuses des individus ou bien de l'air du temps, non relatives aux traits des autres marques, ni aux situations de concurrence ou encore aux enjeux de cibles. Par les circonstances de leur création, par leur histoire, par leur origine, par une qualité intrinsèque de leurs produits, les marques « sont » dans l'absolu, tout simplement.

Devenir une marque vraie est la première priorité du Creative Design Branding.

Extraire de l'intériorité absolue des marques ce qu'elles ont de mieux

Les « *marques vraies* » prennent la parole et se rendent visibles et lisibles aux yeux de leurs consommateurs. Elles entrent dans une nouvelle relation. Sans artifice, sans arrangement ni faux semblant, elles se donnent toutes les chances d'être

crédibles, pour répondre au mieux à la demande de vérité des consommateurs. Elles sélectionnent ce qui, dans leur « interiorité absolue », sert leur narration pour interpeller, attirer, séduire. Elles tirent « ce qu'elles ont de mieux », l'expriment au travers de leurs produits, le dévoilent dans leurs discours et leurs échanges.

**Exemple****Le Parfait et l'intériorité absolue**

« L'intériorité absolue » de la marque Le Parfait – fabricant de bocaux en verre – née en 1930 des Verreries Mécaniques Champenoises s'articule autour de ses bocaux : ils sont transparents, faciles d'utilisation, tellement réputés qu'ils font partie du patrimoine de la France comme la bicyclette, le béret, la baguette de pain, le Solex, le stylo Bic...

La marque permet à ses usagers de « conserver les aliments sans prise de tête ». Forte de cette cohérence, la marque dégage une « Puissance Transformatrice » : sa capacité à transformer le monde est portée au rang d'une signature toute citoyenne : « *Conservons ce que le monde a de meilleur* ».

Les atouts de la marque :

– Un discours citoyen : « La marque Le Parfait apporte la solution à ceux qui veulent reprendre la main sur leur alimentation en réalisant eux-mêmes leurs propres conserves sans additifs ni conservateurs – que du naturel. Elle est aussi une solution antigaspi en permettant à tous de conserver les produits de saison. Elle apporte des avantages pour la santé, pour les économies du foyer, pour l'environnement... La gamme Le Parfait apporte avant tout un service, celui de conserver des aliments. Notre métier c'est la conserve, c'est pour cette expertise que les consommateurs nous connaissent. »¹

1. Source : site de la marque.

– Un discours sur l'utilité: le spot diffusé sur les écrans en juillet 2015, composé d'images déconcertantes de simplicité et de beauté, est accompagné du discours suivant: «*Je n'ai pas le Wi-fi, je n'ai pas la 4G, la 3G non plus d'ailleurs. Je n'ai pas d'écran tactile, je ne peux pas vous dire combien de kilomètres vous avez parcouru hier, ni vous montrer des vidéos de chats qui parlent. Je ne suis pas fabriquée à l'autre bout du monde. Je ne suis pas extraplat, non vraiment pas, et pourtant, à ma façon, je peux améliorer votre quotidien. Le Parfait, conservons ce que le monde a de meilleur.*»

La marque se présente vraie, sincère, et ne cherche pas à jouer un rôle qui ne serait pas le sien. Son discours est centré sur l'utilité pour ses clients. En accord avec elle-même, elle rayonne chaleureusement auprès des consommateurs. Sur son site Internet comme sur les réseaux sociaux, elle enrichit ses relations au quotidien avec les utilisateurs en leur proposant des échanges de recettes, des astuces, des adresses, des anecdotes. Les commentaires des fans sont élogieux... et les médias et les blogs relayent abondamment les discours de la marque!

FIGURE 3.10

Capture d'écran du site Internet de la marque



■ Pilier 2 du Creative Design Branding : la « surface d'usabilité » et la nouvelle typologie des marques

Les (anciens) clients sont devenus des usagers

La notion de *propriété* se délite au profit de *l'usage*. Pourquoi ? Trois raisons à cela :

- D'une part parce que les consommateurs ne peuvent plus acquérir l'ensemble des biens et des services dont ils ont la connaissance. Ceux-ci se sont multipliés à un point tel que le pouvoir d'achat implique de faire des choix !
- D'autre part, une seule vie ne suffit plus pour tester, pratiquer l'ensemble des marques de biens et de services. La diversité est telle que la notion de propriété devient obsolète au regard de la notion d'usage. Pourquoi choisir une marque et s'y tenir, dès lors que l'éventail des choix s'élargit chaque jour ?
- Enfin, la notion de *besoin* tend elle-même à décroître. Le développement économique est tel que les clients sont repus et n'aspirent plus à le rester. À tel point que des marques qui se positionnent « en réponse à des besoins » courent à leur perte. De la même manière que la fonction crée l'organe, l'innovation bien pensée crée l'usage.

Les marques ne peuvent se contenter de répondre à des *attentes* des clients... tout simplement parce qu'il n'y a plus – ou de moins en moins – de clients qui « attendent ». L'acte d'achat devient, pour les consommateurs, un acte fortuit, opportuniste. Il revient aux marques de (re)créer l'opportunité car l'effet de surprise ne suffit plus.

Le monde joue une mélodie sur un tempo désormais inédit et plus rapide que la musique d'un marketing classique. La vie des marques est un air qui se chante sur une tout autre partition. Une partition à la portée désormais ouverte au « chant libre » et à l'improvisation. Pour chanter à l'oreille des publics cibles devenus tous mélomanes de la consommation, c'est à l'oreille absolue de chacun que les marques doivent insuffler des mélodies inédites qui créent la surprise. Les marques ne peuvent plus occulter le fait que les publics cibles connaissent la musique : chacun appréciera, mieux que de se voir proposer l'acquisition d'un nouveau type d'écouteur solo entièrement

Par *l'usage*, les réseaux sociaux font entrer les marques dans une nouvelle dimension : celle de leur *usabilité*.

personnalisé, avoir l'usage, non pas d'un instrument de musique, mais de plusieurs, d'y avoir accès et de pouvoir le pratiquer réellement ! Ceci, dans l'optique non pas uniquement de jouer seul, mais de rejoindre un chœur, une chorale, un orchestre dans lequel il recouvrera toutes ses aspirations sociales. Comme si chacun pouvait joindre sa propre partition à une mélodie commune choisie par affinité.

En définitive, au-delà d'acheter et d'acquérir, aujourd'hui consommer, c'est « réseauter ». Par *l'usage*, les réseaux font entrer les marques dans une nouvelle dimension : celle de leur *usabilité*.

Les marques vraies développent leur « usabilité »

Dans une démarche fondamentalement empathique, les marques utilisent leurs talents pour transformer utilement le quotidien de leurs publics cibles. Les marques nouvelles décentrent leur point de vue vers celui de l'utilisateur.

Le concept « *d'usabilité* » induit la prise en compte des attentes et usages de l'autre évidemment, mais également de ses difficultés et de ses problèmes, de ses impressions et ressentis, de ses désirs.

Humanoïdes au milieu des humains, les marques nouvelles entrent en résonance avec leurs clients, vivent des émotions communes avec leurs consommateurs. Plus que jamais, elles sont empathiques.

Empathie¹

Étymologiquement, « empathie » provient du terme allemand *Einführung*, qui fait référence à la projection d'une personne dans la situation de l'autre. Depuis lors, cette définition a évolué grâce aux travaux effectués dans différents champs de recherche tels que la philosophie, la psychologie et les neurosciences.

D'après Jean Decety, neurobiologiste, professeur à l'Université de Washington et directeur du laboratoire Social Cognitive Neuroscience à Seattle, l'empathie ne peut s'envisager que lorsque la personne fait l'expérience d'une réponse émotionnelle face à l'émotion d'autrui. De plus, la personne doit être capable d'effectuer une distinction entre soi et autrui et de réguler ses propres réponses émotionnelles.

Le Design Thinking, profondément empathique, est totalement en phase avec les évolutions souhaitables des stratégies des marques. Il permet une

1. D'après www.leblogdesrapportshumains.fr

meilleure connaissance et compréhension de l'expérience utilisateur, donc de l'*usabilité*. Ses méthodes de travail, pragmatiques sont particulièrement adaptées au développement des écosystèmes relationnels.

Devenues servicielles et expérientielles, les marques proposent des systèmes relationnels à leurs consommateurs, au-delà du produit, via des plateformes interactives, des applications ou des espaces physiques, afin de diffuser des contenus additionnels. Les disciplines du design permettent de travailler les points de contact afin de les rendre plus fluides, plus intuitifs: design d'interfaces, e-design, motion design, design packaging, design graphique, et design d'espace...

Avis d'expert

“ Stéphane Gauthier, Directeur « Conseil innovation »
au sein de l'agence Babel

La proposition de valeur a migré de l'objet vers l'expérience

« La rupture digitale s'est imposée il y a près de quarante ans. Aujourd'hui, nous en vivons les conséquences: mutation du monde, rupture des usages et bouleversement des attentes.

Le consommateur-individu est en attente de services, eux-mêmes instigateurs de nouveaux usages. Il ne recherche pas une voiture, mais le moyen le plus pratique ou confortable de se déplacer. Il n'achète plus un objet concret, mais son usage et l'expérience positive qu'il en retirera.

La démarche fondamentalement empathique du Design Thinking, au cœur de la réflexion sur le processus client, est en totale adéquation avec cette évolution. Centrée sur l'humain, elle permet de mieux le comprendre pour mieux appréhender ses besoins, dans une vision élargie de ses usages, de ses expériences.

Seules les marques qui auront su réagir, redimensionner leur proposition de valeur, et plus profondément encore repenser leur mode de fonctionnement, pourront s'imposer dans ce nouveau monde marketing. »

Pour élargir la proposition de valeur, nous ne travaillons plus des projets concrets, mais des programmes

« Jusque dans les années 2000, le marketing se développait dans une logique descendante: une nouvelle technique permettait une nouvelle fonction qui initiait elle-même un nouveau marché. Maintenant, ce sont les nouveaux usages qui entraînent de nouveaux modèles économiques, qui imposent à leur tour de nouvelles organisations des entreprises.

Les incidences sont structurelles pour les entreprises qui doivent migrer d'une logique manufacturière vers une logique de service. Au-delà de l'offre marketing, les transformations, initiées et permises par le digital, sont profondes et impactent la culture même des organisations, les structures, les process, les métiers.

Là encore, le Design Thinking, par son approche pluridisciplinaire, sa vocation à réunir des compétences transversales autour d'un même projet, apporte des solutions pertinentes. »

« L'expérience signature » pour transcender la culture de l'objet

« "Quel que soit le moment du contact avec la marque, je vis une expérience attribuable à la marque", telle doit être la mission de toute marque ambitieuse aujourd'hui.

Avant même d'avoir testé les nouvelles fonctionnalités de l'i-Phone 6S, dont le design extérieur n'apportait aucune évolution par rapport à la version précédente, 13 millions de consommateurs se sont précipités, attirés par la "promesse d'une expérience incroyable" que la marque a su leur inculquer. Ils n'ont pas été attirés par une promesse inhérente au produit, mais par une promesse d'expérience, perçue d'avance comme positive et évolutive. L'ADN de marque s'échappe du tangible (le produit) et migre vers l'intangible (l'expérience).

Le Design Thinking encourage une vision globale de l'usage du produit : avant, pendant et après son utilisation. Il décale le point de vue sur la marque et redéfinit sa surface et sa promesse.

Les constructeurs automobiles ne proposent plus une voiture à l'horizon 2030, mais une expérience de mobilité. On étend ainsi le périmètre de contact entre la marque et ses utilisateurs, par un espace de services élargi. »

La « capacité d'usabilité » des marques : surface et porosité

En considérant les consommateurs comme des *usagers*, et non de simples *utilisateurs*, les marques affichent une forme de responsabilisation face à la qualité de l'expérience globale qu'elles proposent, une ambition d'amélioration permanente et d'efficacité dans le but d'obtenir la satisfaction de leurs usagers.

Les *utilisateurs* « utilisent », c'est-à-dire réalisent une expérience de consommation individuelle et ponctuelle du produit ou du service. Ils exploitent les produits et/ou services, sans chercher forcément à renouveler cette expérience dans le futur et donc sans penser à l'améliorer.

Les *usagers*, quant à eux, «font usage» du produit ou du service. L'expérience est supposée renouvelable et s'inscrit dans une pratique de co-working, de co-création, de *work in progress*. Elle s'apparente davantage à une expérimentation, sujette à bilan, axes d'amélioration, et réitération, voire partage d'impressions avec d'autres usagers.

Un processus d'appropriation par les usagers s'installe, favorisant ainsi leur engagement pour les marques. Leur offre est amenée à s'adapter grâce aux échanges et aux interactions avec les usagers. Les marques doivent chercher à anticiper toujours davantage les aspirations des consommateurs au quotidien.

Les marques nouvelles redessinent sans cesse leurs contours pour mieux occuper le temps et l'espace. Elles sont une forme mouvante, ectoplasmique qui se *designe* en continu, dans le temps et dans l'espace. À mesure qu'elles développent leur forme ectoplasmique, les marques augmentent leur surface d'échange avec leurs publics cibles, de la même manière que les circonvolutions du cerveau humain augmentent la surface d'échange neuronale ou les alvéoles des poumons augmentent la surface d'échange respiratoire de l'organisme humain. La surface de l'ectoplasme des marques est ce que nous appelons leur «surface d'usabilité».

L'écosystème relationnel est la nouvelle forme d'expression du territoire de communication des marques.

Les nouvelles marques développent leur *usabilité* au sein d'un système de relations qui propose des expériences individuelles ou collectives. Elles mettent en place ce que Stéphane Lautissier et Jacques Angot appellent un «écosystème relationnel»¹ qu'elles tissent sous la forme d'un réseau à 360 degrés, d'un réseau multicanal ou encore *crosscanal*.

Les marques multiplient les occasions et les moyens relationnels, sollicitent, stimulent et nourrissent le lien. Dès lors que leurs actions et discours ne sont pas opportunistes, elles peuvent continuer à enrichir leur «écosystème relationnel». Celui-ci doit rester en parfaite cohérence avec leur intériorité absolue.

«L'écosystème relationnel» est la nouvelle forme d'expression du territoire de communication des marques. Son enrichissement permanent et cohérent améliore leur «*usabilité*». Deux indicateurs permettent d'apprécier la «*capacité d'usabilité*» de la marque :

1. Stéphane Lautissier et Jacques Angot, *Révolution Relation*, L'Harmattan, 2009.

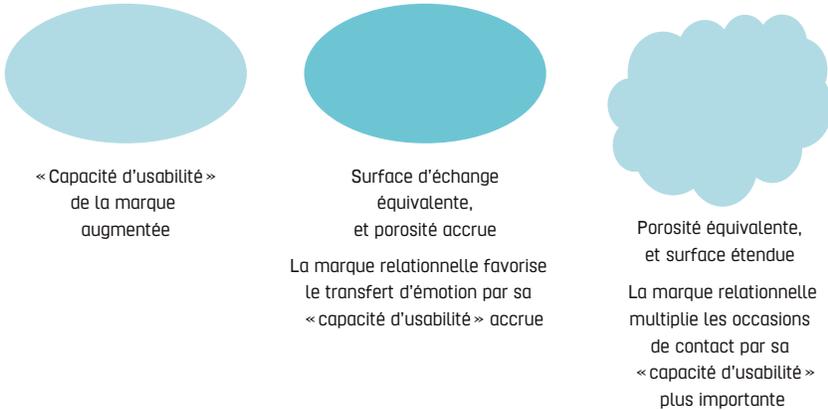
- sa surface ;
- sa porosité.

Plus les marques sont ectoplasmiques, plus elles augmentent leur « *surface d'usabilité* », c'est-à-dire leur capacité d'échanger avec les cibles.

D'autre part, la porosité de la surface joue un rôle dans la qualité des échanges. Plus les marques développent de l'émotion via leur surface d'échanges, plus leur *usabilité* est forte.

FIGURE 3.11

La capacité d'usabilité de la marque relationnelle



Trois types de marques se distinguent selon leur « surface d'usabilité » :

- les marques partagées ;
- les marques augmentées ;
- les marques neuronales.

Chacun de ces types de marques développe une « capacité d'usabilité » selon des axes privilégiés que nous présentons rapidement ci-après et qui seront développés dans la partie 4.

Les marques partagées : leurs publics cibles sont des « usagers » par essence

Issues de la nouvelle économie, les marques partagées sont nées *pure players*. Elles mettent leur plateforme Internet à la disposition des usagers (ex. : Blablacar, Wikipedia).

Comment améliorer «la surface d'usabilité» des marques partagées? L'Internet des objets répond à l'un de leurs enjeux actuels en les faisant «sortir» des écrans, leur offrant l'opportunité d'une représentation physique, plus émotionnelle, en les installant grâce à une forme «designée» au milieu des humains.

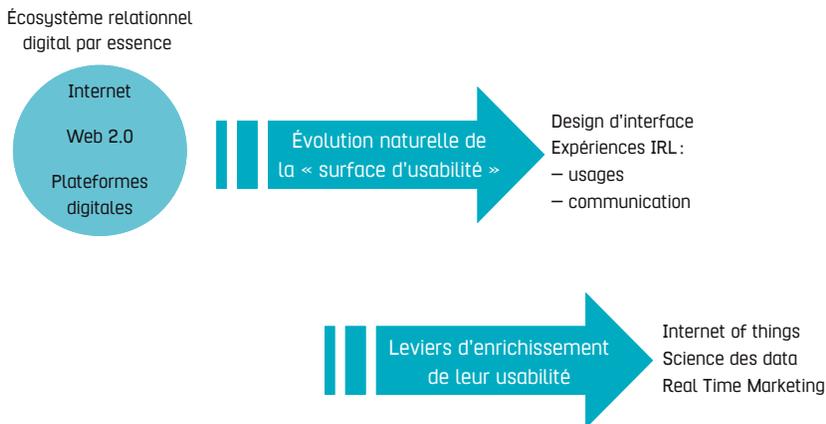
La science des data vient enrichir leur *usabilité*, les rendant encore plus servicielles. En utilisant les data avec éthique, elles feront gagner du temps à leurs cibles, elles sauront améliorer leur quotidien, rendant les usages et les expériences plus sélectifs (curation de contenus par exemple pour éviter la surinformation).

Le Real Time Marketing leur permet également d'améliorer leur *usabilité* par une mise en résonance des usages et des expériences au regard de l'évolution du rapport au temps des citoyens et des consommateurs.

À leur naissance, elles sont appréciées et reconnues comme des marques «bienveillantes» par nature, car leur apparition a transformé le quotidien des cibles en leur apportant de nouveaux «usages»¹.

L'«usabilité» de la marque partagée (Blablacar, Google, YouBoox)

FIGURE 3.12



Les marques augmentées : leurs publics cibles sont devenus des «usagers»

Souvent issues de l'économie classique (Orange, la Fnac), les marques augmentées se sont installées progressivement dans les espaces-temps que leur offre

1. Classement Interbrand des marques - Best Global Brands 2015.

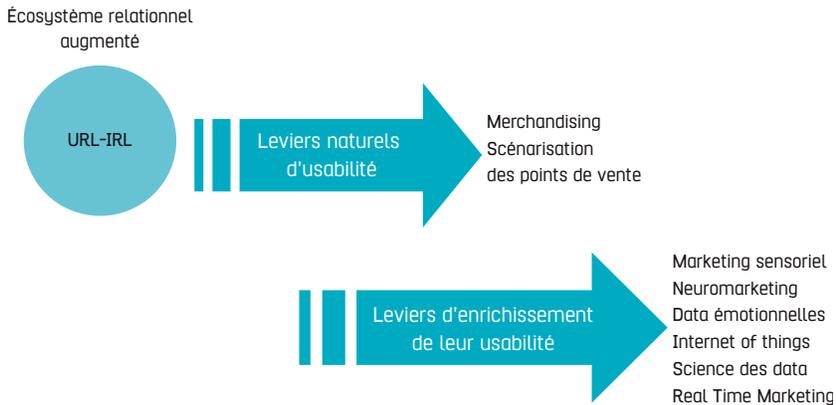
le monde revisité par les technologies numériques. Elles naviguent entre URL et IRL avec aisance, ce qui donne de la fluidité à leur écosystème relationnel.

Leur usabilité est construite sur une double culture. Construite sur la culture du contact physique, enrichie de celle du contact digital, leur *surface d'usabilité* est importante. Elles ont apprivoisé le nouveau monde, en tirent le meilleur. Les exemples les plus probants pour le moment sont ceux des marques originaires du monde physique. Celles qui se sont rendues véritablement «*servicielles au quotidien*», par les contenus additionnels qu'elles ont apportés, en cohérence avec leur «*intériorité absolue*».

Il s'agit d'améliorer «la surface d'usabilité» de la marque augmentée! Leur potentiel d'usabilité est fort. Elles multiplient contenus et expériences digitales ou réelles. Brand Content et Brand Experience sont ses terrains de prédilection. Pour ces marques, le «phygital» ou «expérience de marque globale et continue sur tous les points de contact», est une piste d'avenir. Leur «surface d'usabilité» est telle que tous les leviers actuels lui sont profitables car son écosystème relationnel a investi avec pertinence le nouveau monde.

FIGURE 3.13

«L'usabilité» de la marque augmentée (Fnac, SFR, France Inter, McDonald's)



Les marques neuronales: leurs publics cibles sont, à l'origine, des clients «utilisateurs»

Issues de l'économie classique, les marques neuronales sont celles qui ont construit hors digital un relationnel avec leurs publics cibles. Marques produits

essentiellement, elles se sont installées dans le quotidien de leurs publics cibles via un contact physique.

La consommation d'un biscuit, l'utilisation d'une crème de soin ou d'un parfum, l'utilisation au quotidien d'un lave-vaisselle Whirlpool... la pratique du contact physique leur ont appris à utiliser leurs cinq sens pour se connecter à ceux des utilisateurs.

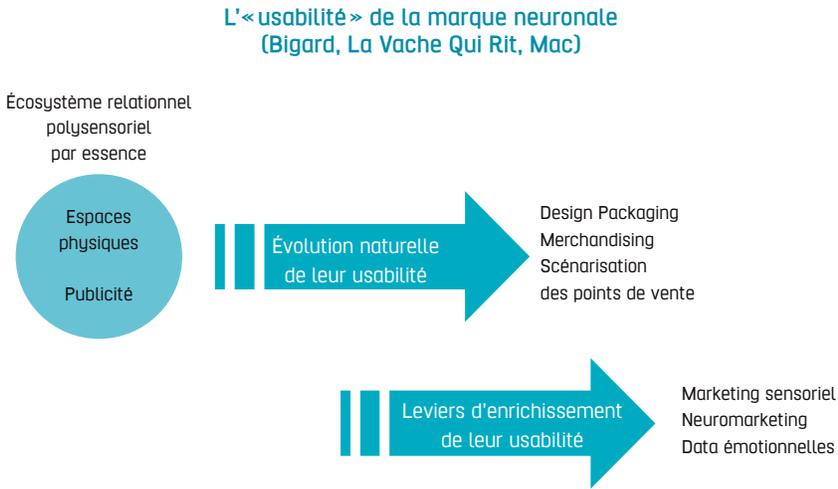
Leur «usabilité» est construite à l'origine par la polysensorialité, celle de leurs produits, de leurs packagings, de leur merchandising ou de leurs points de vente. Elles ont appris à la développer via la publicité classique. Leur surface de contact est riche d'expériences solides qui imprègnent la mémoire et les centres nerveux de leurs cibles.

Humanoïdes au milieu des humains, les marques neuronales consolident et enrichissent leurs liens interpersonnels en stimulant les sens des consommateurs.

Le paradoxe de ces marques est qu'elles peuvent manquer de fluidité dans la connexion avec leurs cibles. Le digital, leur offre des points de contacts supplémentaires, augmente leur usabilité en enrichissant leur offre avec des services, du temps partagé supplémentaire que leurs publics cibles voudront bien leur accorder. Le digital apporte aux marques neuronales continuité dans le lien et fluidité dans la relation. Il augmente leur «surface d'usabilité».

Lorsqu'il s'agit d'améliorer la «surface d'usabilité» des marques neuronales, le marketing sensoriel et ses développements récents sont une belle opportunité. Il leur permet de rendre chaque expérience encore plus intense, par le choix du contexte (amélioration du ciblage et des circonstances de l'expérience) et la sophistication des techniques. Le neuromarketing ouvre des opportunités considérables en la matière. Il devrait leur permettre d'améliorer encore la qualité des émotions proposées par une meilleure connaissance et compréhension des mécanismes neuronaux. Les data émotionnelles devraient également bénéficier aux marques neuronales, leur permettant de mieux approviser les espaces digitaux.

FIGURE 3.14



— Pilier 3 du Creative Design Branding : la « puissance transformative » des marques ou la force de l'engagement

L'engagement pour redonner tout son sens à l'approche globale

« Être visionnaire n'est pas à la portée de tous. Cela révèle une âme, un être qui n'est pas limité à ses sens ; une personne qui se soucie de l'avenir des autres sinon du sien. »

Mary Barton (1848)

Dans son acceptation la plus courante, l'engagement en marketing traduit la propension des consommateurs à interagir avec les marques. Les différentes formes que cet engagement d'interaction recouvre sont variées :

- des lectures et commentaires sur les blogs ;
- des interactions ;
- des *likes* et abonnements sur les réseaux sociaux ;
- des clics sur des lectures de newsletters ;
- des téléchargements de documents ;
- des participations concrètes à la vie des marques telles que des ateliers de co-création ;

- des concours;
- des participations à des événements;
- des adhésions à des clubs;
- des participations à des études et à des panels;
- des consultations de pages;
- des appels téléphoniques.

Autant de formes concrètes de l'engagement qui, toutes, permettent d'évaluer l'intérêt porté aux marques. La définition d'un « engagement » invite à une interprétation prenant en compte la globalité des intentions et des actes. Si l'engagement s'exprime dans l'action et le comportement, il s'exprime également dans l'intention et l'attitude. Il est défini tant comme « l'action de prendre parti pour... » que par « la promesse pour action ».

L'engagement peut être mesuré canal par canal : la mesure de l'efficacité d'une opération marketing peut permettre d'identifier des indicateurs ponctuels. Nous pensons qu'une approche globale de l'engagement sera plus représentative de la force d'attractivité des marques et donc de la qualité du *Branding*.

L'engagement citoyen de la marque détermine ce que nous appelons sa « puissance transformative ».

Les irremplaçables

« La meilleure manière de lutter contre le nihilisme contemporain, le seul contre-feu possible au piège autrefois décrit par Guy Debord – tourner en rond dans la nuit et être dévoré par le feu, c'est de ne rien lâcher : ni de soi, de son irremplaçabilité, ni du souci des autres, ce qui revient au même. Ce n'est qu'au cœur d'un collectif que les sujets s'affirmeront. Reliés et singuliers »

Cynthia Fleury, *Les Irremplaçables*

Les marques, destinées à durer, ont tout intérêt à installer des relations pérennes, au-delà de leur capacité à transformer le quotidien de leurs cibles. Elles stimulent l'intellect de leurs cibles, et plus largement des citoyens, pour installer la relation dans un temps long et endosser une posture de marque responsable.

Le discours des marques ne s'adresse plus uniquement à leurs consommateurs, mais à tous ! S'inscrire dans une démarche inspirante et répondre aux aspirations profondes de la société, tel est l'enjeu. Selon le baromètre du Bien-être durable (2015), les consommateurs sont attentifs aux marques qui développent un discours vertueux, porteur d'espoir, en partageant leur regard sur le monde, en soutenant des idées philosophiques et en déclinant leur capacité à transformer positivement l'environnement, la planète, le monde.

La « puissance transformative » des marques

« Une grande idée, c'est quand la vérité particulière de la marque rencontre une vérité générale de la vie »

Philippe Michel

Avec le Design Thinking (ou Creative Design Branding), nous proposons de construire des « marques citoyennes » porteuses d'idées, de valeurs, d'ambitions et même d'un programme. Les marques sont « remarquables », si et seulement si elles sont aptes à susciter l'engagement global de leurs cibles, et au-delà, de la société, parce qu'elles sont elles-mêmes engagées vers un avenir et un futur désirables. Les marques citoyennes suscitent l'engagement et entraînent la transformation de la société tout entière.

Elles sont inspirantes. Les thématiques des marques citoyennes sont nombreuses. Leur place privilégiée dans la cité, les autorise à débattre de sujets :

environnementaux, sociétaux, économiques, éthiques, philosophiques, humains...

Étape ultime du Creative Design Branding : exploiter la « puissance transformative » de la marque.

Humanoïdes au milieu des humains, elles ont accès à toutes les thématiques en réponse aux enjeux et préoccupations actuelles de la planète.

Always et la puissance transformative

La marque Always déploie sa « puissance transformative » *via* ses campagnes « Like a girl ». Citoyenne, elle propose un avenir meilleur, en s'engageant dans un combat de société (l'égalité des filles et des garçons), en accord parfait avec son « intériorité absolue » (des produits d'hygiène féminine qui ont apporté aux femmes davantage de liberté). Elle développe sa surface d'usabilité notamment par des applications à destination des femmes.

De nombreuses femmes ne se sentent pas toujours en sécurité lorsqu'elles se déplacent seules en pleine nuit. Afin qu'elles puissent rentrer chez elles sereinement, Always a créé BackMeApp, une application qui leur permet d'indiquer leur itinéraire et leur position à des amies grâce à la géolocalisation.

Le fonctionnement de l'application est simple : il suffit de dessiner son trajet sur une carte et de l'envoyer à une amie qui possède aussi l'application. Si vous déviez de votre trajectoire ou que vous vous arrêtez plus de deux minutes, l'amie est prévenue par une alerte. Une fois que vous êtes bien rentrée, un message est envoyé à votre amie pour le/la prévenir.¹

L'écosystème du Creative Design Branding

S'engager pour engager

Si nous avons attiré votre attention sur la transformation nécessaire des marques, ce n'est pas simplement pour vous dire combien les marques d'aujourd'hui sont humanisées. C'est surtout pour que VOS marques deviennent des marques engagées !

Quelles sont VOS marques ?

- ce sont celles de votre entreprise ou de l'entreprise qui vous emploie ;
- ce sont l'association ou le syndicat dans lequel vous donnez votre temps. Ce sont l'école de vos enfants, le restaurant dans lequel vous aimez vous rendre ;
- ce sont enfin VOUS-MEME, au travers de vos propres supports : votre attitude et la façon dont vous vous comportez, vos pages Internet et réseaux sociaux, les documents dont vous êtes les auteurs ; ce sont les amis et communautés dans lesquelles vous vous insérez.

1. Source : MadmoiZelle.com, mai 2015.

Les trois étapes du Creative Design Branding : de la marque humanoïde à la marque citoyenne

Étape 1 : marque humanoïde => marque vraie

→ Puiser dans l'identité de la marque son « intériorité absolue »
« *Ce que je suis de bien et de bon, dans l'absolu, quels sont mes réels talents ?* »

Étape 2 : marque vraie => marque sincère

→ Mise en tension de l'intériorité absolue face aux réalités de marché pour construire son « usabilité » et en améliorer la surface (augmenter le nombre de points de contact) et la porosité (rendre les expériences de marque plus intenses)

« *À qui et comment je peux être utile au quotidien ?* »

Étape 3 : marque sincère => marque citoyenne

→ Un engagement affirmé dans l'amélioration du monde: la « puissance transformative » de la marque

« *Comment je peux participer à la construction d'un futur désirable ?* »

« *Et si... ?* »

La marque nouvelle construit sa notoriété par un discours qui s'appuie sur « ce qu'elle est de mieux », puis tisse son réseau de connexions avec ses cibles, par des actions qui transforment utilement son quotidien, en cohérence avec son « intériorité absolue ». Elle répond alors à des enjeux relationnels. Elle se fait apprécier, grâce à son empathie, en construisant une relation sincère.

Enfin, une fois reconnue et appréciée, elle prend position sur des enjeux de société, défend sa philosophie du monde. Elle revendique et exerce son droit de cité en quelque sorte. Au même titre que chaque individu à l'heure d'internet et des réseaux sociaux, elle s'exprime et défend ses idées et idéaux.

Lorsqu'elle est installée et légitimée sur son marché, la marque alimente sa « puissance transformative » en inscrivant ses actes et prises de parole dans un cercle vertueux, répondant tour à tour à des problématiques du quotidien ou à des enjeux globaux.

Avis d'expert

“ Stéphane Gauthier, Directeur « Conseil innovation » au sein de l'agence Babel

La question centrale est celle de l'écosystème

« Le questionnement sur la marque n'est plus celui de l'insight, mais celui de son arrimage avec les autres marques pour créer un écosystème d'usage à forte valeur ajoutée : « Suis-je dans le bon écosystème, au bon moment ? J'existe, en tant que marque, parce que je m'interface avec les autres marques ».

Les écosystèmes se complexifient et se concurrencent entre eux. Plus l'écosystème de la marque sera fort et pertinent, dans sa proposition de valeur, plus il sera attractif pour les autres marques, qui chercheront à s'y insérer.

Des marques comme Mercedes-Benz, Whirlpool ou encore Jawbone, sont « embarquées » dans l'écosystème de la marque Nest, fédérées par le logo « Works with Nest ». Chacune d'elles répond, selon son territoire de compétence actuel, à la promesse globale de l'écosystème Nest, « l'amélioration du confort au quotidien » et vient enrichir la proposition de valeur de la marque lead.

La méthode du Design Thinking impose de rechercher toutes les parties prenantes, afin de proposer à l'utilisateur des expériences de plus en plus fluides. Elle fait émerger des solutions globales, ouvrant des pistes pertinentes pour la conception des écosystèmes des marques. »

Les écosystèmes sont en phase avec les attentes des nouvelles générations

« Les générations Y et Z ne pensent plus monoproduit, mais plateforme multifonctions, donc multiusages ; « Quand ma voiture est parkée, elle ne me sert plus à rien... sauf si elle est hyperconnectée et peut réceptionner le paquet livré par Amazon grâce à un déverrouillage automatique du coffre à son approche »¹.

Il s'agit de rechercher l'écosystème qui fait le plus de sens dans la vie de la cible, en résonance avec son imaginaire, qui lui apportera les expériences les plus inspirantes. L'apport du Design Thinking, par son approche holistique et empathique, est un véritable atout. »

Un point de vigilance : le Design Thinking n'est pas une recette

« Durant tout le processus de réflexion, les choix de l'entreprise, qu'ils soient technologiques, économiques ou stratégiques, doivent être influencés par une conscience aigüe et sans compromission du *end user*.

1. Expérimentation Audi/Amazon/UPS.

Pour être efficace, le processus doit être piloté par une personne qui a une véritable culture de l'usage et de l'expérience. La tentation est forte de lâcher l'utilisateur lors du processus de développement, si le management de l'entreprise n'est pas acquis lui-même à la démarche.

Pour aboutir et apporter tous ses bénéfices à l'entreprise et à la marque, le Design Thinking doit être un processus intégré en profondeur dans l'organisation, et de façon durable. »

Un engagement à deux niveaux

D'une part, les marques participent à la transformation bienveillante du quotidien des consommateurs. Cette transformation s'inscrit dans un temps court, celui de l'actualité, de l'agilité, de l'interaction et de l'expérience. Les marques accompagnent leurs consommateurs dans leurs existences, proposent des produits, des services ou des contenus qui transformeront réellement leur quotidien.

D'autre part, elles s'engagent à participer à la transformation vertueuse de l'humanité. Les marques se réfèrent en effet à un espace-temps plus vaste que celui dans lequel sont proposés les produits et services. Leur espace de référence est l'environnement (dans les deux sens du terme), la cité, la planète ou le monde. Elles s'inscrivent dans le temps long du devenir et du futur de l'humanité, en prenant position dans des débats d'intérêt collectif, au même titre que chaque citoyen, mais avec des moyens qui leur permettent d'accéder à une «part de voix» parfois considérable et de mettre en œuvre des actions collectives que les individus seuls ne peuvent entreprendre.

Les marques, héros des temps postmodernes

C'est la nouvelle forme d'héroïsme des marques. Au jour le jour, elles transforment la vie des individus, en tissant une relation multidimensionnelle. Elles sont en quelque sorte de nouvelles amies. Des amies compréhensives et empathiques. Humanoïdes, elles bâtissent un attachement grâce à leur accompagnement bienveillant et sincère.

Vous l'aurez compris, les marques d'aujourd'hui sont plus que des « héros du quotidien ». Elles se sont rapprochées des humains et se sont démythifiées. Elles arrivent pourtant à conserver une place privilégiée dans ce monde revisité et deviennent *surhumaines*, dès lors qu'elles utilisent leur « puissance transformative » pour influencer le devenir de l'humanité. Leur engagement pour un futur désirable construit leur attractivité et favorise l'engagement global des individus envers elles.

L'écosystème du Creative Design Branding

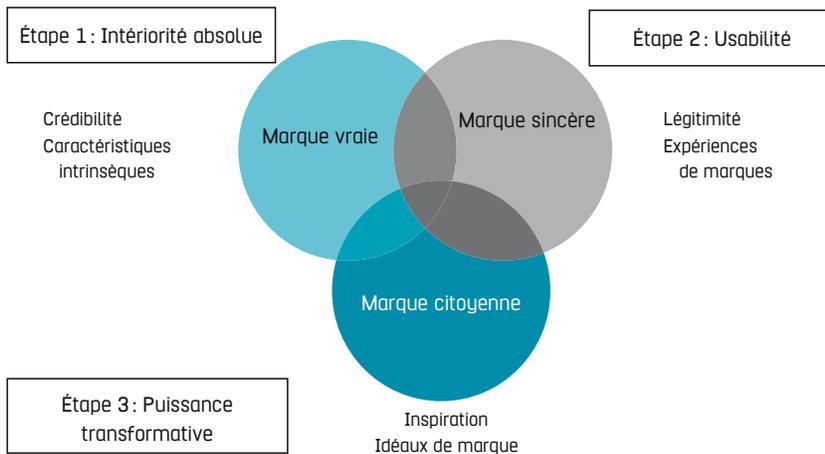


FIGURE 3.15

PARTIE 4

(Re)penser les marques partagées, les marques augmentées et les marques neuronales

À nouveau monde, nouvelles règles de fonctionnement. Le Design Thinking décale les points de vue et révèle une typologie nouvelle qui décrit ENFIN les marques selon le lien interpersonnel qu'elles construisent avec leurs publics.

La façon dont la marque entreprend sa «reliance» est dépendante des circonstances et conditions de sa naissance. Chaque famille de marques présente des aptitudes naturelles ou bien des difficultés culturelles à épouser la nouvelle fluidité du monde.

Ainsi, les «marques partagées» co-construisent naturellement leur futur «avec» et «par» leurs usagers, tandis que les «marques augmentées» s'imposent un accompagnement de leurs utilisateurs vers les espaces-temps digitaux et que les «marques neuronales» s'efforcent de tisser des liens plus intangibles avec leurs cibles.

Les marques partagées : se rendre à nouveau légitimes et attachantes

DES MARQUES NÉES DE LA SOCIÉTÉ DU PARTAGE

— Issues du web

Les marques partagées sont nées par le web. Elles sont digitales par essence, immatérielles par nature, douées d'ubiquité, partout et nulle part dans le même temps, disponibles 24h/24 et 7 jours sur 7.

Ici la valeur dominante est la nouveauté: tout est à faire, tout est à construire. Dans un monde sans foi ni loi, il faut réinventer des équilibres pour durer et prospérer. Les marques partagées inventent des nouveaux usages avant même que l'on mesure les conséquences réelles de la mutation des modes de vie. Ainsi Twitter change le rapport à l'information. Collectivement les marques partagées fascinent. Elles sont en tout cas irrésistibles, irréversibles, dans bien des cas: Blablacar ne reviendra pas en arrière, Amazon continuera à diversifier son offre, les hôtels vont devoir réenchanter l'expérience proposée à leurs clients.

Marques partagées

Elles sont à l'origine *pure players*, nées de la nouvelle économie. Elles se développent dans tous les secteurs d'activité et peuvent s'exprimer au-delà du web. Comptent parmi ces marques :

- les marques du e-commerce : Asos ou Sarenza ;
- les marques et plateformes de l'économie collaborative : Ouicar ou Frizbiz ;
- les applications : Goot ou Fortuneo ;
- les réseaux sociaux : Tinder ou Twitter.

Elles ont émergé rapidement. Elles n'ont pas d'ancrage ancestral, pas de racines. Leur capacité d'adaptation fascine, leur agilité étonne. C'est le règne de la surprise et de l'inattendu, des revirements fréquents et radicaux, de la remise en cause permanente. Elles se révèlent au monde en moins de temps qu'il n'en faut pour retenir leur nom. Elles sont déjà leader d'un nouveau modèle, mondialisées, incontournables et irrésistibles.

Les marques partagées sont inventives, créatives, libérées et libératoires pour des clients enfermés dans des modèles contraignants, lents, chers, rigides, désuets. Elles réinventent les usages, avec des circuits plus courts, de la proximité, de la relation humaine. Ce sont des marques « plus » qui enrichissent la transaction, lui donnent du sens, de l'humanité ou tout simplement de l'efficacité. La banque en ligne corrige tous les défauts de l'agence traditionnelle aux yeux d'une écrasante majorité de clients déçus et blasés.

En créant du temps et de nouveaux espaces, les marques partagées réaniment un monde qui semblait anesthésié. Marques facilitatrices, militantes du droit du citoyen ou du consommateur internaute à ne plus perdre son temps parce que les produits et les services ne sont pas au niveau de performance qu'il est en droit d'attendre. De nouvelles tribus de clients ou d'utilisateurs se forment avec elles. L'échange devient la règle et au-delà l'entraide, le partage de la connaissance, la créativité démultipliée par les lois de l'intelligence collective.

Les marques partagées sont aussi la perspective d'une deuxième chance qui s'offre à chacun : l'initiative individuelle peut rencontrer le succès. Les nouveaux ingrédients de la réussite sont la créativité, l'inventivité, la sincérité et une bonne dose d'optimisme. *Take it easy*. Le monde digital est plus simple, porteur d'espoir, créateur de nouveaux emplois, « cool » c'est-à-dire

moins figé, plus simple parce que plus rapide, plus accueillant pour celui qui n'a pas les talents exceptionnels qui seuls ouvrent l'accès aux élites.

■ La co-production perpétuelle

Les usagers sont co-producteurs consentants : le contenu de Facebook est produit par les membres de la communauté. Uber ne possède aucune voiture... L'utilisateur co-construit la marque, la proposition, l'usage, l'expérience, la réputation, jusqu'à ce que se pose la question du partage du pouvoir. Les marques partagées ont tout à gagner à prendre la parole pour expliquer ce qui les anime et indiquer le sens de leur action. Quand les marques traditionnelles sont finies, définies, les marques partagées sont une éternelle version bêta, en perpétuelle amélioration ou remise en cause. Ici ce qui est valable un jour a fort peu de chance de l'être encore le lendemain. L'internaute doit suivre, s'adapter sans trop poser de questions, deviner ce qui n'est pas explicite.

ET APRÈS...

■ S'humaniser

La démarche du Design thinking est l'outil parfait pour mener à bien cette seconde naissance. La première est une naissance par la technologie et la performance, le début d'une fuite en avant vers la puissance et l'exercice d'un pouvoir quasi démiurgique. La seconde naissance est celle du sens, de la responsabilité, de l'énoncé d'un idéal universel, co-pensé, co-évalué et co-opté par la marque, ses collaborateurs et la multitude innombrable de ses utilisateurs.

L'enjeu est celui de l'affectivité du lien, de l'humanisation de la relation, le chemin vers la marque humanoïde est long. La relation entretenue avec les usagers est pragmatique et intelligente, chargée d'utilité, d'efficacité et de pertinence. Reste à en renforcer le sens, la profondeur et l'affect.

■ Les questions de la société civile

Les marques partagées sont sous le feu de détracteurs qui s'interrogent sur les nouveaux comportements «inventés» par ces marques. Elles doivent donc répondre aux questions sur leur conscience de l'enjeu, sur leur dimension politique ou géopolitique, sur leur responsabilité vis-à-vis des idéaux humains de liberté, de tolérance, de respect etc. Se montrer ouvertes et disponibles à la collaboration constructive avec les chercheurs pour énoncer le sens de ces nouveaux mondes est déjà un premier pas.

Actrices de la société par leur popularité, leur puissance, leur influence sur les comportements, l'économie et les modes de pensée, les marques partagées sont citoyennes de fait. Si la marque laisse passer l'occasion de s'interroger elle-même sur sa responsabilité, ce sont toutes les formes de parties prenantes, de pouvoirs et de contre-pouvoirs qui lui demanderont de s'exprimer – «s'exprimer» dans le sens de DEVENIR davantage, pour se raconter, mieux se faire connaître. Les marques partagées ont ainsi à SE PENSER et FORMULER une prise de conscience de l'influence qu'elles ont sur la vie humaine et la responsabilité qui en découle. Elles doivent se RÉVÉLER.

■ Renouer avec ses origines

DEVENIR davantage sera possible dès lors que les marques partagées ont à gagner à rechercher leur paternité, à reconnaître leur filiation, à valoriser leurs intentions de naissance et de désirabilité. Les histoires qui entourent la création des marques partagées sont souvent chargées de mystères, riches en imaginaire, sujettes à la rumeur et à la suspicion, à la remise en cause de l'histoire énoncée.

Rapidement, elles font l'objet de livres et de films, attractifs, mais décevants pour le grand public, tant l'histoire semble dévoyée et banale. Elles déçoivent dans le récit qu'elles acceptent de partager sur leur création. Elles doivent apprendre à se raconter avec justesse, avec le recul suffisant qui leur apportera l'aura qu'elles méritent. Se raconter pour se comprendre, se réconcilier avec son passé même proche, pour se faire comprendre et s'accepter. Telle doit être leur ambition, portée par un style de communication institutionnelle à repenser, à réinventer.

■ Incarner les marques digitalisées

L'entreprise et les collaborateurs qui incarnent la seule réalité physique de la marque, sont les premiers à avoir besoin, le moment venu, d'entendre cette expression de SOI par la marque. Ils en seront vraisemblablement le premier public et les premiers bénéficiaires, parce que le travail a lui-même besoin de sens. La raison d'être de la marque doit être belle, parce qu'elle est d'abord intangible ; son idéal est dans le « beau », dans le sens de « juste ». Ce temps de l'affirmation de la beauté intérieure de la marque partagée sera l'occasion d'un nouveau partage. Les choses ne pourront être énoncées sans que les usagers, les membres de la communauté, la multitude des citoyens du monde qui l'utilisent, ne l'aiment, ne la défendent, ne la diffusent et ne prennent la parole dans un processus de collaboration et de co-création.

■ Une seconde naissance par le partage

Voici donc la ligne de conduite pour (re)positionner les marques partagées afin qu'elles s'engagent dans une nouvelle relation clients durable. Elles se différencient fondamentalement des autres formes de marque en étant :

- pensées *a posteriori* ;
- réhumanisées pour rééquilibrer leur dimension technologique initiale ;
- exprimées, c'est-à-dire révélées à elles-mêmes comme à tous – puisqu'elles ont le potentiel de l'universalité – dans un processus de co-création et de co-définition avec leurs publics ;
- engagées dans le sens où elles ne peuvent faire l'économie d'une prise de conscience de leur dimension politique et d'une nouvelle forme d'hyper-responsabilité. Si elles ne le font pas à la hauteur de l'enjeu, il leur sera imposé par leur environnement.

La seconde naissance des marques partagées n'a pas encore eu lieu à une échelle significative. Nous en sommes à la phase de la prise de conscience politique et au questionnement de la société civile. Elles sont à ce stade comme « non-finies », bien sûr dans le sens de « non-terminées » parce que récentes et « non-figées » : comme l'univers en expansion, elles sont en développement permanent et vivent dans un équilibre instable que l'on ne peut pas décrire de façon exhaustive.

La marque partagée est donc potentiellement infinie, à condition de lui insuffler un principe vital inspiré par la collaboration et l'échange permanents avec ses utilisateurs. Les utilisateurs participent à la survie de la marque en lui évitant d'imploser sur elle-même par manque de conscience de la responsabilité que lui impose son emprise sur le monde.

■ Vers une gouvernance partagée

Aux côtés de la gouvernance de la performance financière par les actionnaires et de la gouvernance de l'action par les fondateurs et le management, la marque partagée a besoin d'une gouvernance du sens et de la responsabilité qui implique les usagers. Objectif : être à la hauteur d'un enjeu qui risque de la dépasser puisqu'il engage une dimension humaine universelle qu'aucune marque n'avait connue dans l'histoire.

Les publics des marques partagées attendent un énoncé de l'idéal et de l'engagement responsable qui soit proportionnel à leur hyperpuissance et à leur impact sur les comportements. Les marques partagées et leurs utilisateurs relèveront ensemble le défi de définir les conditions de l'accomplissement d'un futur humaniste et optimiste.

Les marques augmentées : pour des marques intégrées et durables

DES MARQUES NÉES DE L'HISTOIRE

■ Des fragilités originelles

Les marques augmentées sont nées dans un temps où les entreprises étaient faites de briques et de ciment, où tout semblait réel et tangible. Elles sont aujourd'hui confrontées aux enjeux de la virtualisation digitale et doivent relever le défi pour assurer leur survie. Leur développement se heurte à un monde qui a brutalement et profondément changé depuis 15 ans.

Les points de fragilité de la marque augmentée sont d'abord internes : il faut avant tout que l'organisation accepte l'idée même de mutation. Le bouleversement est profond : il consiste à concevoir que les repères et les références qui donnaient confiance en l'avenir n'existent tout simplement plus. Tout est en train de changer et rien ne sera plus jamais comme avant. Chacun individuellement et l'entreprise collectivement doivent vivre le deuil de ce qui existait avant, commencer à accepter le monde nouveau et ses nouvelles règles :

- la première phase est l'étape de l'acceptation apaisée, lucide mais confiante, curieuse, certes un peu inquiète parce que l'inconnu fait toujours peur, mais suffisamment motrice pour qu'il se produise quelque chose de constructif ;

- la seconde phase est celle de l'adaptation: la mutation de l'entreprise traditionnelle, faite de briques et de mortier vers un modèle augmenté qui tire parti intelligemment des technologies digitales prend du temps, mobilise des ressources humaines et de l'énergie, coûte de l'argent. L'entreprise s'engage dans une période de perte de rentabilité transitoire.

Acquérir une nouvelle agilité: l'entreprise phygitale

L'entreprise traditionnelle purement physique, est évidemment moins agile que les marques partagées immatérielles qui font désormais rêver le monde. Les marques augmentées vont trouver leur physique idéal, assoupli, allégé par rapport à ce qui existait avant la révolution digitale. Le signe d'une nouvelle agilité retrouvée: la restauration de la performance commerciale et financière. D'une certaine façon on pourrait décrire le processus comme un amaigrissement nécessaire, ou sinon, à masse égale, une augmentation de la masse musculaire (efficace et rentable) et une diminution de la masse grasseuse superflue.

L'entreprise devient «phygitale»: à la fois physiquement optimisée et numérique, une combinaison permettant d'accéder à une nouvelle performance augmentée: la puissance de la marque et sa performance économique sont augmentées.

Carrefour

L'existant de la marque, avant la révolution numérique, se décrit par une couverture satisfaisante des grandes villes avec des hypermarchés qui portent l'enseigne symbolique d'un savoir-faire reconnu internationalement. Quinze ans plus tard:

- les hypermarchés sont toujours là, mais font l'objet de toutes les attentions parce que le modèle a été chahuté et qu'il a fallu ré-énoncer clairement les fondamentaux du concept: une offre large et des prix bas sans compromis douteux sur la qualité;
- la marque s'est déployée sur les formats supermarché – Carrefour Market qui propose un assortiment enrichi par rapport au modèle Champion: le supermarché

Exemple

augmenté dans lequel on trouve presque tout à l'image d'un hypermarché réduit homothétiquement ;

- la marque s'étend encore sur des points de vente de proximité en centre-ville – Carrefour city & Carrefour Contact et démontre sa capacité à s'adapter à l'évolution des modes de vie en repensant ses assortiments, le design d'environnement, les services et les horaires d'ouverture ;
- la marque n'a jamais été aussi présente ni puissante dans le monde physique que depuis que les oracles de la nouvelle économie avaient annoncé la disparition définitive des hypermarchés sous les assauts du e-commerce pour 2005 ;
- parallèlement, Ooshop.fr, lancé assez discrètement en 1999 pour tester le format de supermarché en ligne, s'est développé. L'enseigne se dote d'une deuxième existence, digitale, qui la complète harmonieusement, au point qu'Ooshop est désormais reconnue et assumée comme membre à part entière de la famille Carrefour, les camionnettes de livraison arborant désormais la signature : « Ooshop, le supermarché en ligne de Carrefour » ;
- Carrefour.fr offre par ailleurs une solution e-commerce sur des catégories de produits non disponibles dans tous les points de vente et permet d'élargir les assortiments dans les meilleures conditions possibles de rentabilité ou de maintenir une offre sur des catégories saisonnières qui n'ont plus leur place en point de vente ;
- les *drives* prospèrent, adoptés par bon nombre de consommateurs comme la solution si intelligente parce que si simple à leur besoin d'optimisation du temps et du pouvoir d'achat.

Phygitale, et assumée comme telle, la marque Carrefour n'a jamais été aussi harmonieuse ni complète. Elle n'a jamais été aussi augmentée. Le modèle est riche d'enseignements sur la profondeur des mutations, l'investissement en temps, en développements informatiques, en design du point de vente, en innovations de services, en empathie pour le client et en imagination qu'il exige, mais si rassurant dans la capacité d'adaptation à un monde qui change.

La plupart des industries sont confrontées à cet enjeu de la mutation vers l'hybridité réel/virtuel et certaines n'ont pas encore trouvé les clés d'un nouvel équilibre. L'industrie de la presse d'information se sent encore menacée et l'on annonce toujours la disparition de la presse papier à l'horizon de 2025/2030. Les grandes marques de la presse nationale d'information ont le sentiment d'avoir essayé tout ce qui était possible entre les contenus digitaux gratuits, payants, *freemium*, par abonnements, les applications sur mobiles et tablettes, la dissociation

des news gratuites et des articles de fond payants, le paiement pour l'accès aux archives, les abonnements papier incluant l'édition digitale au même prix que le papier seul, ou les abonnements exclusivement digitaux, etc. Dans le même temps de crise aiguë, des *pure players* naissent et survivent (*Mediapart*, *Rue89*) quand des titres papiers traditionnels que l'on croyait solides disparaissent (*La Tribune*).

LEURS ATOUTS

■ Un physique rassurant

Les marques augmentées ont une présence dans le monde physique: c'est une force! Reste à les optimiser dans un processus de mutation qui les fera passer à l'état de marques augmentées.

La marque imprime sa présence et propose autant de repères visibles au consommateur dont l'environnement urbain est jalonné de signes, le carré d'Orange, le losange ou le lion métallique de Renault et de Peugeot, l'apostrophe intrigante de Monop'.

Dans un monde mouvant ces empreintes tangibles rassurent jusqu'à devenir des icônes. Les produits dérivés créés à partir de logos de marques donnent à ce signe la force d'une image presque sacrée.

Les boutiques Orange sont autant de repères physiques dans les rues des villes de France. Ce qui s'y passe a somme toute assez peu changé depuis dix ans alors que le rapport au monde d'Orange a été profondément réinventé. Orange se déploie comme un acteur multifacette qui pense et permet une nouvelle vie, une «vie qui change avec Orange», une vie augmentée à l'évidence, pour «vous rapprocher de l'essentiel» et ses métiers se sont diversifiés à partir de son métier d'origine – la conversation par le truchement de la téléphonie mobile pour proposer un système complexe de solutions et de contenus.

Avis d'expert

“ **Quentin Delobelle**, Directeur de la stratégie de communication, de la marque et de la création chez Orange France

Quels projets ont fait l'objet d'une démarche Design Thinking dans vos pratiques métiers ?

« De nombreux projets sont traités selon cette démarche chez Orange même si, parfois, les contributeurs n'ont pas conscience que cela s'appelle "Design Thinking". Au-delà du déploiement du réseau mobile déjà mentionné, je pourrais citer l'élaboration du service étalement mobile, qui consiste pour le client à pouvoir bénéficier d'un mobile en payant une somme mensuelle, donc en étalant le paiement. C'est une alternative au modèle de subvention dans lequel le client paye une partie de son mobile à travers le montant de son forfait. »

Pouvez-vous citer les bénéfices que vous en avez retirés ?

« Théoriquement, il aurait été financièrement intéressant de proposer toutes les solutions de paiement sur toutes les gammes et on aurait pu imaginer satisfaire le client par un choix plus large. En réalité, la simulation des parcours et de l'expérience client a révélé une complexité et des coûts cachés et nous a montré qu'il fallait concentrer le service étalement mobile sur l'entrée de gamme. Nous avons donc évité certains coûts, bénéficié auprès de nos clients d'une perception d'une offre plus facile à appréhender et cela a profité à la marque en terme d'image de simplicité. »

Quels points de vigilance reprenez-vous ?

« Le passage par le prototype (qu'il vaut d'ailleurs mieux multiplier), même s'il est coûteux et chronophage, est essentiel au risque de commettre des erreurs et de perdre le bénéfice de la démarche Design Thinking. »

L'immobilité des signes dans le monde réel, l'habitude du regard qui les voit sans même les regarder sont des composantes fortes de la relation entre le citoyen de la ville et la marque traditionnelle. La spatialité de la marque conserve tout son sens et devient un atout concurrentiel efficace en différence de la marque virtuelle dont on ne sait jamais vraiment « d'où elle vient... ».

L'échange des regards

Un regard qui en dit long... La présence physique de la marque augmentée lui permet d'être observée, scrutée, mais aussi simplement regardée et pour quoi pas... admirée. Le lèche-vitrines a encore de beaux jours devant lui. Le désir qui naît du regard qui se pose sur un bel objet produit un plaisir intense et simple dans le cerveau du consommateur touché par une expérience du beau.

Le point de vente est un lieu de rencontre riche ou en tout cas devrait être pensé comme tel. Quelle perspective enthousiasmante de voir ses clients, de leur parler, de leur dire des choses aimables, de les remercier de «vive voix», de les toucher même en leur faisant essayer une paire de chaussures, en réglant une monture de lunettes, de les effleurer en les enveloppant dans un nuage de parfum... Le e-commerce fait la démonstration tous les jours que l'on peut se passer de cette proximité, du partage du même espace mais quand ils existent, ils sont précieux et doivent être valorisés comme une chance pour la marque de s'exprimer. La réponse des marques augmentées au développement des enseignes virtuelles, est de réinvestir dans le contact humain, d'abord en (re)concevant les espaces de vente et ensuite en les animant d'une nouvelle vie.

La sensorialité du point de vente est un élément identitaire essentiel pour la marque partagée. Le point de vente n'est pas un coût ou un poids mort qui ralentit la mutation de la marque vers davantage d'agilité, c'est l'une d'opportunités d'y développer une nouvelle relation attentive et positive.

L'enjeu de l'identité permet même de renoncer à y conclure tout de suite la vente de peur que le client ne s'échappe. La marque peut choisir de s'y raconter pour créer un lien émotionnel fort qui ne sera pas altéré à ce moment précis par une préoccupation mercantile. Sans nécessairement aller jusqu'à transformer ses points de vente en points de rencontre, d'expérience et d'échange, chaque marque peut (re)designer ses espaces dans le but de les rendre plus signifiants, plus sensoriels, en prenant comme point de départ l'expérience du client/visiteur/utilisateur de l'espace. Une fois que l'espace sera (re)construit il faudra l'animer avec une force de vente, ou une force de «(re) présentation» de la marque formée à l'accueil empathique du client potentiel, même si son acte d'achat se concrétise beaucoup plus tard. Le «vendeur», qui vend de moins en moins, est formé en profondeur à la marque jusqu'à ce que

son discours trouve la spontanéité et la sincérité qui viennent seulement de la connaissance profonde et de la conviction.

L'espace de vente ou d'immersion est le premier lieu possible pour l'expression de la beauté de la marque, de la réponse à l'attente d'esthétisation du monde. La marque physique «étant» fortement, puisqu'elle s'expose aux yeux des consommateurs et souvent sans retenue pour consolider sa présence à l'esprit et entretenir une relation aussi constructive que possible avec sa cible, autant qu'elle s'oblige à «ÊTRE» en étant belle. Marque et art se frôlent, se rapprochent, parce que les artistes peuvent ressentir cette nouvelle volonté sincère de la marque de se révéler à son public, d'être ouverte et accueillante. L'artiste rassuré de n'être pas manipulé ou piégé dans un projet superficiel ou opportuniste, se laisse inspirer par le projet de la marque jusqu'à lui apporter le chaînon manquant qui lui permet d'accéder aux émotions humaines par l'intervention de la création artistique.

TROIS NOUVELLES POSTURES POUR PASSER À L'ACTION

■ Affirmer sa présence au monde

Non, ce n'est pas démodé de vouloir se rencontrer, se regarder dans les yeux, se parler de vive voix. Ce n'est pas dépassé de partager le même espace et le même instant. Les marques augmentées doivent revendiquer l'intérêt, la force et la valeur éternelle de l'échange que permet la proximité physique.

Elles sont des êtres de sensorialité et de matérialité : reste à l'assumer et à le revendiquer. Avec un ensemble d'actes : (re)designer les boutiques, (re)définir une posture d'accueil sur le point de vente, organiser des visites d'ateliers, implanter des *pop up stores* éphémères et ludiques en fonction du calendrier des fêtes, marquer la ville d'un geste artistique...

La revendication se fait par l'action, par l'ouverture et l'accueil : affirmation de soi, narration de l'aventure historique et humaine, révélation de la vie des coulisses, accès privilégié au seuil de l'ancre secret de la marque ou partage social d'un moment de complicité esthétique.

■ Exploiter le potentiel des technologies digitales

En vivant sa mutation vers l'hybridité matérielle/virtuelle, la marque augmentée s'ouvre sur le monde des technologies. Les jeunes générations de professionnels du marketing et de la communication sont les plus à même, grâce à leur connivence naturelle avec les marques *pure players*, d'accompagner, d'organiser et d'embellir le quotidien, de penser des modèles hybrides, augmentés, efficaces pour les marques en mutation.

Les marques augmentées doivent parvenir à un état d'esprit totalement décomplexé, ouvert à toutes les formes d'innovation digitale, à toutes les modalités possibles de collaboration avec des laboratoires, des experts, des free lance, des start-up, des incubateurs, etc. Il s'agit d'appliquer la démarche du Design Thinking aux opportunités qui se présentent ou que l'on a détectées dans une observation attentive de l'environnement. Exploiter consistera à commencer à chercher à comprendre, évaluer, adapter, évaluer encore, maquetter, tester. Elles ne cherchent pas à imiter la marque *pure player*. Elles partagent en revanche la même confiance dans la recherche et l'innovation, la même curiosité, la même posture de curiosité et d'ouverture, la même disponibilité au signal faible qui ébranlera bientôt les habitudes.

■ Libérer le potentiel créatif pour une nouvelle légitimité

Après la désinhibition face aux technologies, les marques augmentées libèrent leur potentiel de créativité. Puisqu'elles SONT physiquement et qu'elles donnent à voir, elles sont libres d'augmenter leur visibilité, leur lisibilité, leur pouvoir de séduction. Ici, les marques acquièrent une nouvelle liberté. Une marque en harmonie avec elle-même génère une relation plus harmonieuse avec sa cible. Comme le dit LU: «S'ouvre alors le champ des possibles...»

Nouvelle liberté et audace créative suscitent la bienveillance des publics cibles, ouverts à une présence, une action plus forte et imaginative des marques au sein de la société.

L'époque permet de redéfinir le territoire de légitimité des marques qui était classiquement défendu à force de concepts publicitaires et d'investissements médias spectaculaires. À partir du moment où elles engagent cette mutation qui les rapproche des clients, ils lui reconnaissent une nouvelle

valeur : le courage de s'être remise en cause et d'avoir mieux pris en compte leurs comportements et leurs aspirations.

Une fois la relation renouvelée et sensiblement augmentée, la marque est comme autorisée à aller plus loin, elle acquiert un nouveau statut sociétal.

L'APRÈS MUTATION AUGMENTÉE

— Des ressources d'inventivité

Les marques augmentées trouvent en elles des ressources d'inventivité insoupçonnées que la démarche de Design Thinking va simplement éveiller. Les éléments du discours des marques s'ancrent dans différents territoires d'expression. Chaque caractéristique des marques augmentées qui les différencie des deux autres modèles que nous étudions ici leur donne l'occasion de s'exprimer.

Témoignage

“**Virginie Sido**, SVP Accor corporate brand, CSR & internal communications chez Accor

Quels sont les enjeux du Design Thinking pour votre marque ?

« Au sein de AccorHotels, l'innovation digitale est une priorité permanente. Élaborer une démarche Design Thinking pour mettre en place notre réseau social interne était essentiel : cela nous a permis de voir et de comprendre à travers les yeux de nos collaborateurs l'exigence, l'utilité de notre intranet AccorLive et son réseau social associé, et de s'inscrire dans une démarche de progrès continu. »

Quelles expériences avez-vous retirées de l'éventuelle mise en œuvre de la démarche du Design Thinking ?

- « — **Questionner les utilisateurs en amont est indispensable.** Nous l'avons fait et avons reçu 3 000 réponses spontanées. Un vrai signe d'encouragement et la création d'un vivier de futurs ambassadeurs du projet.
- **Embarquer le plus grand nombre doit être le leitmotiv dès le départ.** L'intelligence vient du collectif et la richesse de notre Groupe, de sa diversité. Diversité de marques, de pays, de métiers dans les sièges et les hôtels.

- **Garder une très grande flexibilité pour trouver le meilleur chemin et contourner les obstacles.** Cette aventure n'aurait pu se réaliser sans l'indispensable binôme, équipes IT et direction de la communication. Instaurer une gestion en mode agile nous a permis de constamment faire évoluer les services et les fonctionnalités, dans une logique "test&learn".
- **Accepter l'inconnu, l'imprévu et la remise en cause.** Cela nous pousse à innover en permanence. Notre plus grand défi était la prise en main du réseau social par les collaborateurs des hôtels ayant un accès limité à des postes de travail "*deskless workers*". Nous avons fait évoluer notre plateforme sociale vers Yammer, nous permettant de proposer un accès *via* l'APP depuis son portable, pro ou personnel.

Ces challenges et nouvelles manières de pensée rendent les projets passionnants : rien n'est figé. Un réseau social s'apparente à un organisme vivant, battant au rythme de l'entreprise. »

■ Ancrage, permanence et tradition

L'antidote au monde mouvant qui a été décrit ici est la quête de la stabilité et d'une forme d'enracinement. L'équilibre suppose une implantation profonde et durable dans un sol ou un socle qui rassurent les consommateurs sur la solidité de la marque. Les univers d'évocation seront ici la tradition, l'artisanat, le geste, les savoir-faire, les métiers, les terroirs, les lieux géographiques, les paysages immuables, les grands espaces, les horizons éloignés qui obligent à lever le nez de son écran. La marque augmentée, puisqu'elle est ancrée et se nourrit par des racines profondes, incarne la permanence, l'immuabilité de ce qui demeure et constitue le point fixe qui permet le mouvement autour de lui.

■ Transmission

Les savoirs doivent être conservés. Transmettre, c'est lutter contre le risque de disparition, c'est donner une chance à une vision du monde, une expertise, une méthode, un savoir, de se développer mieux encore en s'enracinant dans un nouveau sol. La marque augmentée a un rôle d'éducatrice à tenir, légitimé par son enracinement et sa maturité. Elle ne s'affaiblit pas en partageant, en essayant dans d'autres lieux parce que sa force lui vient de ce qu'elle a déjà prouvé.

La transmission peut se faire entre les générations. Les racines de la marque augmentée et son histoire l'y autorisent. Elle joue le rôle d'un connecteur entre des cibles qui ne cherchent pas nécessairement à se croiser. En facilitant la rencontre et le dialogue entre les générations, elle réinvente la responsabilité sociétale de l'entreprise au sein d'une société qui s'interroge sur la question fondamentale d'un lien partagé ou affaibli.

■ La virtuosité

Osons. La compétence, la connaissance méticuleuse des gestes et des techniques peuvent toujours être augmentées, jusqu'à l'excellence, jusqu'à tutoyer la perfection. La marque qui s'exprime met en scène ses savoir-faire. Pourquoi ne pas se lancer de nouveaux défis, aller plus loin, faire mieux, devenir virtuose et parvenir à cet état de l'art qui ne suscite plus que de l'émotion et de l'admiration tant le geste est pur, tant l'objet est beau ? Une marque toujours insatisfaite d'elle-même peut mieux se remettre en cause, se défier sans cesse jusqu'à atteindre l'émotion de la beauté.

■ La maturité

Les marques augmentées ont fait du chemin, elles se sont remises en cause. Elles sont une force tranquille qui irradie, à travers leurs actes et leurs prises de parole. Elles sont la dernière incarnation d'une conception du temps naturel, d'une forme de patience rassurante. Elles sont les *slow marques*, dans le sens d'un rythme positif, assumé.

■ Le courage

Les marques augmentées sont une figure de l'effort et de la capacité d'adaptation. Elles peuvent revendiquer le courage devant le danger qui leur a permis d'assurer leur propre survie et leur avenir. Elles peuvent ainsi prendre une posture de disponibilité bienveillante. Ayant prouvé ce dont elles sont capables, elles peuvent regarder le monde en face et leurs clients dans les yeux. Le registre des valeurs humanistes s'ouvre à elles, charge à

leur capacité d'audace d'inventer les circonstances les plus appropriées pour manifester leur engagement. Il faut avoir vécu pour bien parler de la vie et cette différence est un champ d'inspiration riche pour les marques augmentées.

L'ÈRE DU MARKETING SENSORIEL

Les marques dans la vraie vie voient s'ouvrir devant elles toutes les potentialités du marketing sensoriel. Les idées décrites ci-dessus sont autant d'invitations à passer à l'action pour les dire, les suggérer, les faire vivre, les partager, les évoquer, les sublimer en ajoutant à l'existant de la marque des objets, des lieux. Pour les marques, ce sont des moments d'expression pour leurs publics, des occasions de comprendre et de partager leurs engagements.

Les ressources du neuromarketing sont mobilisées pour identifier en profondeur les racines de ce lien profond et particulier qui permet à la marque augmentée de se revitaliser et de se réinventer pour retrouver et enrichir le contact de ses clients. Les données émotionnelles et comportementales, compléments de données plus factuelles et économiques, donnent aux marques augmentées une nouvelle profondeur, une nouvelle capacité à mieux connaître et mieux échanger avec leurs publics cibles pour des relations vivantes, voire rapides, et pour co-construire le sens commun.

Les marques neuronales : pour des marques inspirantes et (très) émotionnelles

DES MARQUES DE TOUS LES JOURS

■ Entre matérialité et imaginaire

Les marques neuronales sont familières aux consommateurs. Ils les ont à l'esprit. Elles sont présentes depuis toujours à leurs côtés, dans leurs placards, imprimées depuis longtemps dans leurs mémoires. Elles sont choisies par habitude ou par réflexe. Ce sont ces marques de fabricants devenus industriels, ces marques d'artisans aussi. Ce sont surtout ces marques de tous les jours et de toujours, qu'elles soient marques de commodité ou marques de luxe.

Elles sont portées par les produits et les services qui existaient avant la révolution numérique. Elles demeurent essentiellement inchangées, même si leur discours et les lieux de leurs prises de parole se sont digitalisés. Elles sont à la fois la preuve du succès d'une idée fondatrice qui généra dès l'origine une identité de marque différenciante aux yeux des consommateurs et la manifestation d'une grande maîtrise de l'art du positionnement et de la communication.

Elles sont construites sur la proposition crédible et séduisante d'une relation intangible, psychologique, émotionnelle, ressentie par les clients, relation essentielle qui s'ajoute à leur capacité à faire un métier bien identifié. Elles sont des êtres de discours et de sens qui s'adressent aussi à l'imaginaire et qui peuvent légitimement être dotées des caractéristiques anthropomorphes développées dans les différentes théories de la marque.

Elles sont dotées d'un corps complexe, d'une matérialité physique et d'un imaginaire construit. Elles sont solides et durables, parce que cette matérialité rassure et permet de satisfaire les besoins et les désirs de consommateurs qui n'ont, pour la plupart, pas encore modifié leurs comportements en profondeur. C'est encore la force des marques neuronales par rapport aux marques augmentées qui se sont trouvées très tôt confrontées à la nécessité de se remettre en cause, mais aussi leur faiblesse parce que cette apparente stabilité des marchés cache des tensions qui finiront par remettre en cause un équilibre qui n'est établi qu'en apparence.

— L'expression et le positionnement citoyen

Les marques neuronales saisissent les opportunités narratives des nouveaux médias qui leur permettent de s'exprimer davantage sans que les coûts ne s'envolent, de s'exprimer mieux parce que des formats longs et un ciblage plus fin autorisent une nouvelle connivence – un discours plus audacieux et plus empathique avec certains profils de consommateurs, en particulier les «*millennials*». Elles sont plus présentes parce que la fréquence de leurs prises de parole augmente jusqu'à devenir éventuellement des marques-programmes divertissantes dans la durée, à l'instar d'Oasis.

Elles ont également très vite compris l'intérêt commercial des nouvelles technologies qui leur permettent à moindre frais d'étendre leur territoire géographique. Avec un site Internet basique, n'importe quelle entreprise locale étend sa zone de chalandise du canton au pays, du pays au monde entier.

En mobilisant astucieusement le potentiel du Brand Content, la marque neuronale sort du carcan de l'expression publicitaire traditionnelle, formatée, coûteuse, et peut-être plus usée qu'il n'y paraît. La marque peut s'inventer de nouveaux rôles, devenir servicielle, en ajoutant à ses pratiques et ses discours des offres de formation, d'accompagnement, de divertissement, en jouant un nouveau rôle au sein de la société, en s'engageant dans des combats ou en facilitant l'implication des citoyens. Ainsi en est-il par exemple de la marque Ben & Jerry's et de son engagement dans la lutte contre le réchauffement climatique.

De fait, la relation s'enrichit puisque la citoyenneté est une manifestation concrète de la volonté et de la capacité des marques à assumer les valeurs qu'elles revendiquent. Devenues plus relationnelles, les marques neuronales se sont saisies des mutations du monde.

Elles sont inspirantes, construites sur le désir de consommateurs en quête de sens et d'accomplissement, qui trouveront en elles une complicité, une énergie motrice qui, fût-ce modestement, joueront tout de même un rôle utile.

ÉTAT D'ALERTE ?

■ Un manque de fluidité

Si les marques neuronales sont fondées à se sentir en relative sécurité en ayant adopté les meilleures pratiques offertes par le digital, il n'est pas inutile de s'interroger sur certaines de leurs limites. La relation créée par les marques neuronales n'est pas constante. Elle connaît des à-coups, des ruptures et, si elle se renouvelle par la créativité, elle n'est pas pour autant synonyme de lien étroit et durable. Les cibles assistent au spectacle, se laissent divertir sans rechigner, participent, un peu, à la conversation. Adeptes d'une forme de dilettantisme amusé, sont-elles finalement véritablement impliquées ?

Les choses sont moins simples qu'il n'y paraît. Il ne suffit évidemment pas de produire de nouveaux et beaux objets de communication pour s'assurer d'une efficacité plus grande et resserrer un lien en passe de s'affaiblir.

■ Une vision du monde affirmée et assumée

Les marques doivent être ici plus que jamais « Marque », c'est-à-dire « Vision » du monde, exprimée en puisant dans les caractéristiques authentiques d'une identité assumée, définie clairement, source d'inspiration.

C'est parce que Coca-Cola est totalement « Marque » et se connaît parfaitement que sa revendication de la valeur du partage qui succède à la mise en scène d'une représentation joyeuse de la vie a du sens et de la légitimité. C'est parce qu'Always a démontré sa capacité à être aux côtés des femmes dans une relation confiante et connivente, qu'elle peut porter son combat bien au-delà de son « univers produits » et interpréter la valeur de sécurité sous une forme imaginative, inattendue mais crédible de l'application Lyve Always. C'est parce que Dove est totalement « Marque » et totalement « Dove » que la

marque s'est enrichie et renforcée et peut en toute légitimité participer à la déconstruction/reconstruction de l'image d'une femme contemporaine dont la beauté est naturelle, assumée, et révélée par un combat contre des stéréotypes culpabilisants et sexistes.

SE (RE)CONNECTER AU MONDE

■ Renouer avec les jeunes

Puisqu'un enjeu est de se connecter au monde qui change, la question la plus épineuse est celle du lien à créer avec les nouvelles générations de consommateurs. Nous y sommes. Aller en magasin, flâner, regarder ou essayer les produits est devenu une option. La nouvelle génération va au plus simple, invente sa propre logique de consommation en optimisant les paramètres: du choix, des prix, des contournements possibles des prix trop élevés de certaines marques, du durable quand c'est nécessaire et de l'éphémère quand c'est utile. Le regard porté sur la publicité traditionnelle est distancié, analytique et souvent critique. Se sentant en dehors de cette mécanique du marché, la perception est lucide, amusée parfois et de plus en plus distante. L'appauvrissement de la créativité de nombreux messages de marques qui cherchent désespérément les clés de la publicité efficace à court terme encourage encore davantage les nouvelles cibles à ne pas participer à ce jeu d'influence qui ne les touche, ni ne les intéresse.

■ Des idées fraîches dans le développement durable ?

Les marques neuronales, physiques et matérielles, consomment des ressources. Elles peuvent à chaque étape du processus de production chercher à optimiser sincèrement les process, sans renoncer nécessairement à y trouver un avantage économique. La réalité physique des marques neuronales les expose en priorité à la lumière des projecteurs manipulés par différentes parties prenantes qui les interrogent, les sollicitent, voire les menacent ou les décrédibilisent.

Le Design Thinking est l'outil performant qui permet ce processus d'observation par les marques des pratiques pour les changer et faire ainsi preuve de sincérité et d'efficacité des engagements et des valeurs énoncés.

Avis d'expert

“**Delphine Fauchère**, Managing Director at Bonté Divine!,
Agence de design

« Le Design Thinking est utilisé systématiquement dans les agences de design de façon naturelle et quotidienne. Les “non designers” l'utilisent pour reproduire les méthodes des designers dans d'autres disciplines, afin d'en exploiter les atouts. Le Design Thinking est fait pour créer des ponts entre créatifs et non créatifs, il donne des bases pour mieux travailler avec des designers. C'est une reproduction de certaines caractéristiques de la pensée design.

Trois points sont importants dans la mise en œuvre du Design Thinking :

- le bénéfice le plus important : la démarche “*user centric*” est prééminente et favorise l'appropriation des créations par l'utilisateur final ;
- l'approche holistique, très utile car elle implique une pensée globale, sans s'arrêter sur un point de contact ; elle permet de prendre du recul ;
- enfin, l'intégration des problématiques du développement durable.

La pensée design ouvre le champ des possibles, car elle est inductive et non déductive. Il s'agit d'être force de propositions, d'émettre des hypothèses et non de tirer des conclusions par pure déduction.

L'engagement face aux enjeux du développement durable est l'une des grandes mouvances de notre société. Il doit être intégré dans le Branding, mais de façon naturelle et sincère. La véritable question est d'évaluer les moyens et ressources de l'entreprise, en réponse à cet enjeu.

Et, dans le contexte actuel, les moyens sont souvent limités. Ce sont des freins importants qui imposent de réfléchir globalement et de repenser complètement le produit. Par exemple, prenez un pot de yaourt où emballages et suremballages abondent. Si l'on s'en prive, le produit est fragilisé et sa visibilité en rayon est sensiblement réduite. Il faut donc repenser totalement le produit et son emballage, afin de trouver des solutions respectueuses de l'environnement et pourtant protectrices et informatives.

Le Design Thinking peut s'avérer très utile face à ce type de problématique. Malgré les fortes attentes des consommateurs, les marques hésitent à s'engager dans cette voie. Alors qu'il y a tant à faire.

Les marques devront cependant se (re)penser, quoi qu'il arrive ! »

Enrichir la relation client

Les marques neuronales ont pour enjeu celui de l'instant. Il reste du travail pour se repenser en profondeur et renoncer à l'illusion d'habitudes installées. Leur champ d'action s'élargit. Ce n'est plus l'acte d'achat qui compte mais le processus complet qui intègre l'avant et l'amont de l'achat, tout le processus de sélection et de choix, les conditions de l'expérience de l'achat lui-même et la poursuite de la relation ensuite. Une expérience globale de la marque qui s'interroge sur la pertinence et la cohérence de toute l'expérience du contact avec la marque, faite de hauts et de bas, de micro-stress perturbants et de moments d'intense reconnaissance.

Le succès commence par l'expression d'une nouvelle forme de sincérité : assumer que dans la vraie vie, la perfection n'existe pas. Pour y tendre, l'effort sincère et réel est, lui, convaincant. La sincérité est aussi celle du discours : une information précise sur la marque, la vision de son métier, ses engagements concrets et une lucide honnêteté dans l'appréciation de ses performances.

Les consommateurs sont bienveillants pour les marques qu'ils ont toujours connues. Mais ils ne leur pardonneront jamais un éventuel mensonge et se vengeront le moment venu d'une posture arrogante. Ils ne se satisfont plus d'une relation limitée à l'acte d'achat. Le lien doit se nouer bien avant et doit s'entretenir bien après. Choisir une marque, c'est prendre un risque et ce risque mérite dans tous les cas un minimum de reconnaissance.

Marques corporate et marques commerciales ont acquis une compétence pour optimiser leur valeur, chacune dans leur domaine ; un gisement de sens et donc de valeurs est à puiser dans une nouvelle combinatoire des deux composantes. On voit Procter & Gamble, dans les grandes occasions comme le sponsoring des Jeux Olympiques, renoncer au cloisonnement étanche entre ses marques produits pour partager des signes formels communs dans les *packshots* des films publicitaires des marques exposées dans les médias pendant la compétition.

Quand les choses sont faites avec subtilité, une nouvelle cohérence se crée et un savoir s'affirme, dont les marques sont autant de preuves tangibles. Tout est affaire de dosage. Cette évolution moins rigide d'une architecture de marque autrefois totalement cloisonnée est prometteuse pour enrichir une valeur perçue partagée par différentes marques neuronales au sein d'un groupe. Au fond, l'usure individuelle provoquée par le temps qui passe est compensée par l'affirmation d'un projet collectif et de valeurs partagées. La marque corporate s'hybride en créant un univers de sens partagé avec les marques produits ; aucune ne se dénature mais l'ensemble génère des perceptions créatrices de valeur.

Les marques partagées ont l'avenir devant elles et les marques augmentées ont déjà été contraintes de se remettre en cause. Les marques neuronales doivent se préparer à se repenser en profondeur.

Exemple

PepsiCo et le Design Thinking : la nouveauté laisse place à « l'expérience clients »¹

Récemment, Indra Nooyi, CEO de PepsiCo, a expliqué comment l'intégration du Design Thinking dans l'entreprise a renforcé sa stratégie. Le Design Thinking est pris en compte dans pratiquement toutes les décisions de la société. L'action a repris de la valeur en 2014, après plusieurs années de stagnation.

À l'origine, Indra Nooyi s'est interrogée sur la faible culture design de ses managers et leur désintérêt pour la question. Leur ayant demandé de photographier les produits du marché qui leur semblaient représentatifs d'un bon design, elle a eu très peu de réponses. Certains managers avaient délégué leur conjointe pour cette mission, d'autres n'avaient même pas pris le temps de s'y intéresser...

Indra Nooyi s'est alors posée la question de savoir, en tant que maman et non plus en tant que CEO de PepsiCo, quels produits lui « parlaient réellement » ? Dans un marché très concurrentiel, elle en est arrivée à une conclusion radicale : « l'innovation doit être repensée ».

Pour elle, l'innovation ne peut plus s'envisager seulement sous l'angle de la nouveauté produits (nouveau parfum, nouvelle texture, nouveau packaging, forme ou fonction...), mais dans une « appréciation plus globale de l'expérience client ».

Après avoir intégré un designer au sein de l'entreprise, une nouvelle ambition a vu le jour : « améliorer l'expérience client, en observant et en écoutant les consommateurs/trices ».

De nouveaux *insights* ont alors été pris en compte et ont fait progresser les parts de marché de son groupe. Ainsi, pour les chips : « Les femmes n'aiment pas faire du bruit en grignotant », « elles ne mangent pas les miettes au fond du paquet », « contrairement aux hommes qui les récupèrent au creux de leur main », ou encore : « Certaines chips sont trop grosses et cassent lors du grignotage »...

Sa définition d'un produit bien « designé » ? Voilà :

- « Un produit que j'aime en tant que consommateur » ;
- « Un produit qui m'engage pour l'avenir, et non un produit que j'achète ponctuellement, parce que j'ai une pulsion aujourd'hui... »

On voit ici percer l'intérêt du design pour construire un attachement dans la durée pour une marque, au-delà du produit !

1. "How Indra Nooyi Turned Design Thinking Into Strategy", Interview *Harvard Business Review*, September Issue.

■ S'assumer et valoriser le passé

Le Design Thinking permet ici de réinterpréter le passé, de ne pas confondre la nostalgie et le pastiche du passé avec le sens profond de ce qui a été et qui, remis au goût du jour, peut recréer le lien avec des consommateurs restés fidèles ou de nouvelles générations sensibles à la vérité d'un discours sincère.

Le *vintage* qui s'inspire du passé et modernise l'offre jusqu'à même éventuellement se gorger de nouvelles technologies, mais en prenant soin de se parer d'un habillage polysensoriel évocateur d'un temps révolu positif, rassure sur la permanence du sens, alors que la caricature de la consommation dénonce un monde qui ne serait fondé que sur des apparences.

Il s'agit ici de dépasser l'objet, la facilité de la copie, le premier degré du design, pour aller retrouver le sens profond de l'usage et de la marque qui l'a inventé. Le succès des marchés au livre, des ventes de disques vinyle, des consoles de jeux vidéo de première génération (8 bit NES de Nintendo et Master System de Sega) nous raconte l'intemporalité des objets utiles et/ou performants.

■ Épouser le nouveau rythme du monde

Il s'agit d'être plus rapide, de limiter le nombre d'intermédiaires. Puisque le temps accélère et que les marques neuronales sont déjà presque en retard sur leur époque, allons droit au but. L'idée ici est de s'interroger sur les intermédiaires et de questionner leur nécessité et les logiques économiques établies. Comment faire plus rapide et moins cher puisque c'est le défi du monde contemporain ? Ce besoin de rationalisation se lit dans le développement des circuits courts, de la mutualisation des ressources entre producteurs, de la location et du prêt préférés à l'achat et à la propriété.

■ L'ambition de la valeur

Une fois mises en œuvre les ressources d'expression du Brand Content et du *storytelling*, les bénéfices des marques neuronales concernent surtout l'image, mais contribuent peu aux finances de l'entreprise. L'invention de nouveaux

modèles économiques implique que les marques se montrent créatives, adaptables et rassurantes aux yeux de consommateurs eux-mêmes invités à faire des efforts d'adaptation.

La qualité des pâtisseries Lenôtre et la figure du créateur expert et intraitable sur la qualité et la fraîcheur permettent à l'école du même nom de proposer des cours payants pour que les amateurs un peu doués accèdent aux secrets et tours de main du maître. Si le cas paraît anecdotique, il est source d'inspiration pour la marque neuronale qui rencontre précisément des difficultés à s'imaginer différente et hors de son territoire de compétences habituel. Ici aussi, l'objet du Design Thinking libère l'imagination et permet aux marques de positiver et d'envisager jusqu'à de nouveaux modèles de revenus signifiants, y compris pour les publics cibles.

PARTIE 5

Creative Design Branding : Le programme innovant de l'Iscom Paris

Les observations, analyses et réflexions méthodologiques exposées ici sont dispensées et développées dans le cadre du programme Creative Design Branding (CDB) à l'Iscom Paris depuis la rentrée 2014. L'intégration de la pensée design dans les réflexions et méthodes de travail, l'application du Design Thinking au Branding, confèrent au programme CDB une richesse intellectuelle et marketing spécifique et inédite qui prépare les esprits curieux aux futurs environnements professionnels et ouvre sur de nouveaux horizons métiers.

NEW IDEAS, NEW JOBS

Cette approche globale, intégrée, généreuse et enveloppante de la marque, ouvre des horizons nouveaux, des territoires de sens et d'expression créatifs et durables, des schémas de pensée et des modes de fonctionnement innovants. La formation Creative Design Branding (CDB) développe des regards croisés, empreints d'une créativité nouvelle, créatrice de valeur pour les marketeurs, les communicants et les entreprises. Des idées neuves qui débouchent sur de nouveaux territoires marketing.

CDB prépare de fait aux métiers de demain du marketing et de la communication en donnant accès aux techniques les plus innovantes comme les data ou encore le neuro-marketing. Son approche inédite du Branding, inspirée du Design Thinking, prend en compte les changements de l'environnement, ainsi que les nouveaux enjeux des marques et des organisations.

Cette formation prépare également aux nouveaux modes de fonctionnement et d'innovation des entreprises et des organisations. En effet, elle encourage un décloisonnement des domaines de compétence et une convergence des disciplines, en totale adéquation avec les transformations en cours dans les structures : transversalité des métiers de management et pratique du travail en mode projet.

CDB dessine de nouveaux horizons métiers par la pratique de méthodes pédagogiques particulièrement ouvertes sur l'entreprise et la culture internationale, interactives, mêlant conceptualisation et pragmatisme. Au-delà des connaissances et des méthodes de travail, elle insuffle un état d'esprit de questionnement, de curiosité et de veille permanente, un regard circulaire sur la société et les mutations du monde.

La formation Creative Design Branding est en totale adéquation avec le périmètre des métiers d'avenir défini par le Club des Annonceurs, qui a mené une étude qualitative et quantitative en partenariat avec TNS Sofres sur « Les nouveaux métiers du marketing et de la communication au service de la marque », auprès de 400 annonceurs afin de détecter les métiers émergents, cerner les nouvelles orientations du marketing chez l'annonceur ainsi que le rôle clé que la marque doit jouer au sein des organisations.¹

La formation Creative Design Branding débouche sur de nouveaux territoires marketing.

1. Club des Annonceurs, 2011.

FIGURE 5.1

Cinq grands territoires d'expertise particulièrement innovants¹

- **Le digital** dans ses nouvelles dimensions relationnelles (avec des pratiques qui se spécialisent et se segmentent comme l'e-réputation de la marque, l'e-influence de l'entreprise, la gestion des influenceurs ou encore le e-business...).
- **la relation client,**
- **la prospective et l'innovation,**
- **la RSE / développement durable,**
- et surtout les **logiques de mise en cohérence stratégique et d'orchestration, en particulier à travers les métiers liés à la marque.**

*Palmarès : périmètre des métiers d'avenir**

Prospective et innovation	135
Mise en cohérence de / par la marque	134
Marketing relationnel	133
Digital	129
RES / Développement durable	128

Questions : Ces métiers vous semblent-ils en retrait / stables / en développement dans votre entreprise ? Parmi ces métiers et ces pratiques, quels sont ceux qui présentent un intérêt pour vous personnellement ?

* Indice base 100, par rapport à la moyenne des 70 métiers détachés.

UNE FORMATION INSPIRÉE PAR UN DESIGN DE SENS

Redonner aux marques sens et sensorialité

Les leviers actionnables pour redonner aux marques leur pouvoir d'influence et leur attractivité sont d'ordres humain et relationnel. Il s'agit de définir les contours et les ingrédients d'une nouvelle combinaison du design de sens et du design de forme, qui permette à la marque de garder le contrôle et de renforcer la relation affective et émotionnelle avec ses cibles.

1. Étude « Les nouveaux métiers du marketing et de la communication au service de la marque », Club des Annonceurs, 2011.

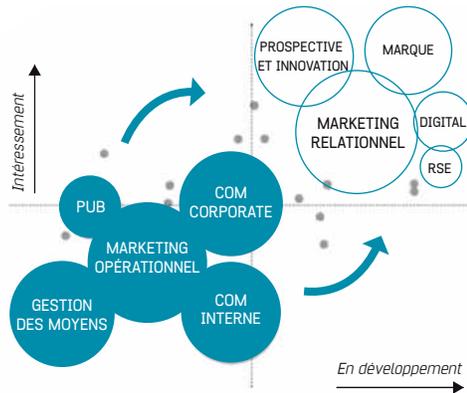
Un attrait tout particulier pour une pratique stratégique et holistique de leur métier¹

FIGURE 5.2

Cette tendance très nette marque l'évolution d'un marketing de « spécialités » vers un marketing plus ouvert sur les différents enjeux de l'entreprise.

Cela ne signifie pas pour autant que les métiers historiques du marketing et de la communication comme la publicité, la communication corporate, la communication interne, le marketing opérationnel et la production soient en perte de vitesse, mais ces métiers correctement maîtrisés sont jugés moins porteurs de défis pour demain.

Ils évoluent progressivement vers une pratique plus globale du marketing et de la communication : le marketing opérationnel évolue vers le **marketing relationnel** et l'expérience client ; et la publicité, la communication corporate ou la communication interne vers le **management de marque 360°**.



Question : Ces métiers vous semblent-ils en retrait / stables / en développement dans votre entreprise ? parmi ces métiers et ces pratiques, quels sont ceux qui présentent un intérêt pour vous personnellement ?

La pensée design, appliquée au concept de marque de façon globale et intégrée, dessine une marque gorgée de sens, de sensorialité et d'émotion, naturellement mise en pratique dans la conception des éléments tangibles de la marque, tels que le produit, les identités graphique, visuelle et sonore, le packaging ou encore le point de vente ou retail.

Il s'agit là d'une conception holistique de la marque qui doit s'étendre de façon logique à ses éléments intangibles, tels que sa personnalité, sa culture, sa vision, son programme et ses intentions dans la durée, son discours à l'externe comme à l'interne, jusqu'aux territoires de communication.

Les enseignements dispensés viennent nourrir ces réflexions. L'approche intégrée de la marque, valorisée au sein de la formation, est en adéquation totale avec la conception holistique revendiquée par les entreprises. Ils permettent aux étudiants de mieux appréhender des disciplines telles que le design graphique, le packaging, le design sonore et olfactif, ou encore le design d'interface ou le design d'espace.

1. Étude « Les nouveaux métiers du marketing et de la communication au service de la marque », Club des Annonceurs, 2011.

LA PÉDAGOGIE DU FAIRE

■ Apprendre à apprendre

Les statistiques ne manquent pas pour exprimer l'idée que les métiers de demain ne sont pas connus aujourd'hui, que les dénominations et contenus des missions marketing en vigueur dans cinq ans n'existent pas encore. Comme au sein du grand public, idées reçues et usages des milieux professionnels sont bousculés par Internet et le digital.

Organisations, métiers et modes de fonctionnement sont bouleversés. Les mutations sont en cours, les codes et règles de fonctionnement ne sont toujours pas définitifs, le monde professionnel est évolutif, s'adapte avec toujours davantage d'agilité, se réinventant chaque jour.

Dans cet univers mouvant, adaptabilité et capacité à évoluer sont des priorités. Chacun doit être capable de rebondir, de remettre en question ses acquis et ses connaissances. La formation CDB développe, par ses pratiques pédagogiques, les qualités d'ouverture d'esprit et de curiosité obsessionnelle plus que jamais indispensables aux futurs communicants.

■ Apprendre à comprendre

Le futur ne se construira pas sur l'accumulation de connaissances, mais sur la recherche de sens autour de ces connaissances. «Petite Poucette», mise en scène dans le livre de Michel Serre¹ est notre source d'inspiration. Elle a toute la connaissance à disposition, au bout de ses doigts, sur le clavier.

Le comportement des étudiants dans les amphis et classes traditionnelles est significatif du désarroi des nouvelles générations et des enseignants. L'enseignement et la formation consistent-ils encore à transmettre des faits, dès lors que ceux-ci sont accessibles en quelques clics? Non bien sûr. Plus que jamais, la transmission de sens, l'analyse et l'interprétation des faits sont indispensables. Partage d'idées, d'analyses et de convictions pour comprendre ensemble les expériences passées, afin d'imaginer et d'inventer le futur. Tel est le sens de la pédagogie aujourd'hui appliquée à CDB.

1. Michel Serres, *Petite Poucette*, Le Pommier, 2012.

Les qualités primordiales pour les nouveaux métiers du marketing et de la communication¹

FIGURE 5.3



Apprendre à faire

La formation CDB trouve son équilibre dans un dosage permanent entre réflexion, analyse, recherche de sens et observation terrain, prototypage et production de contenus.

L'observation terrain est une phase importante de la recherche de vérité et de réalisme. En marketing comme en communication, les idées ne font sens que lorsqu'elles franchissent avec succès l'évaluation de leur réalisme et de leur faisabilité, de leur pertinence face à la réalité des cibles et des individus. À ce titre, les observations terrains, reportages, simulations de parcours utilisateur

1. Étude « Les nouveaux métiers du marketing et de la communication au service de la marque », Club des Annonceurs, 2011.

ou client et autres safaris sont des leviers utiles pour la pertinence du raisonnement et l'efficacité de l'apprentissage.

Dans un monde de dématérialisation, prototypages et productions de contenus assurent la concrétisation des idées, améliorent leur compréhension et facilitent les échanges entre interlocuteurs lors des séances de co-working. «Faire», c'est également un apprentissage de la réactivité, de l'adaptabilité et de la culture de l'audace, si précieuses aujourd'hui.

Témoignage

“ **Didier Paccoud**, Directeur Conseil, International Client Director, Consumer Branding, DRAGON ROUGE

« Nous avons eu l'occasion d'accompagner les étudiants pendant plusieurs mois sur des problématiques concrètes de stratégie de marque et d'architecture de gamme. L'approche itérative de la démarche a permis d'avancer dans un modèle de co-création, entre la marque, les étudiants, les professeurs et nous, agence.

À partir d'un constat clairement établi par la marque et d'une clarification des objectifs, nous avons défini le mode opératoire et dessiné les solutions au fur et à mesure des étapes de travail. Le principe de cette démarche nous a permis de tester, d'innover et de rentrer dans des boucles d'apprentissage pour identifier des solutions nouvelles pour la marque.

Son avantage : faciliter l'audace en « laissant aller » les forces, c'est-à-dire laisser aller l'intuition et la créativité, plutôt que de vouloir suivre absolument une direction préétablie. Cette démarche itérative et intuitive oblige à une approche empreinte d'humilité. Une posture qui n'est pas toujours aisée dans un monde professionnel empli de certitudes. Elle impose une relation de confiance forte entre tous les protagonistes pour véritablement s'ouvrir le champ des possibles pour faire émerger des idées neuves. »

LA FIN DES SILOS

■ Intégrer l'entreprise à l'école

Creative Design Branding ouvre les classes et l'école à l'entreprise, multipliant les occasions de rencontre, les ateliers et séances de co-working entre les étudiants et les professionnels.

Avec la conviction que l'apprentissage est accéléré par des pratiques professionnelles, que la transmission des savoirs et des expériences améliore la compréhension des concepts, CDB multiplie les occasions de partage et d'échange. Ainsi, les deux années sont organisées autour de workshops, construits et menés en partenariat entre des professionnels en poste dans les entreprises et agences et les équipes pédagogiques de l'école. Les étudiants réfléchissent et travaillent sur des problématiques réelles et actuelles, en autonomie et lors de séances de co-working partagées avec les professionnels. Chaque étudiant développe son projet PWI (*Personal Work Integrative*). Il enchaîne et anime des séances de co-working avec des professionnels sur une marque qu'il est chargé de construire ou bien de renforcer. Il met alors en pratique les méthodes et intentions du Design Thinking dans le Branding de sa marque.

CDB favorise la transversalité des compétences et l'interdisciplinarité.

Acteurs de leur formation, les étudiants s'impliquent et s'engagent pleinement dans ce projet. Véritables chefs de projets, les apprenants mènent une expérience valorisante et formatrice avec des équipes internes et externes à l'école, qu'ils mobilisent et managent comme le feraient de véritables professionnels.

■ Décloisonner les disciplines

Les étudiants qui pratiquent le mode projet en continu se voient intégrés dans des équipes pluridisciplinaires, et travaillent en synergie avec d'autres profils de communicants de l'école. La transversalité qui s'installe entre les disciplines, les cultures, les spécialisations, est fructueuse et créatrice de valeur, car elle permet d'expérimenter la complémentarité des approches sur un projet commun.

Ainsi, les étudiants participent à des compétitions professionnelles au sein d'équipes pluridisciplinaires de l'école. Certains exercices regroupent des étudiants de différentes années d'études autour d'une même table. Le fruit de la réflexion d'une classe peut aussi servir de brief pour le travail d'une autre classe. Toutes les occasions de décloisonnement des spécialisations autour d'un dossier commun sont autant d'opportunités pour pratiquer et apprécier les bienfaits de la multidisciplinarité, pour encourager les échanges et favoriser les synergies.

C'est également l'adaptation aux structures mises en place par les entreprises, à leur agilité imposée par la digitalisation. Les compétences développées sont en phase avec les attentes des annonceurs et des agences. Enfin, ces exercices participent à l'instauration d'un état d'esprit d'ouverture, de curiosité et de tolérance.

DES VALEURS D'OUVERTURE, D'HUMILITÉ ET DE TOLÉRANCE

— L'indispensable savoir-être des communicants

Au-delà des compétences techniques, des capacités d'observation et d'analyse, les hommes et femmes de communication doivent prendre conscience des enjeux de société associés à leurs métiers. La puissance de frappe et d'influence de la communication aujourd'hui impose une conscience aigüe des conséquences et implications des acteurs et de leurs prises de parole. La communication n'est plus un métier de surface, uniquement tourné vers l'image et le reflet. Les enjeux sont plus profonds.

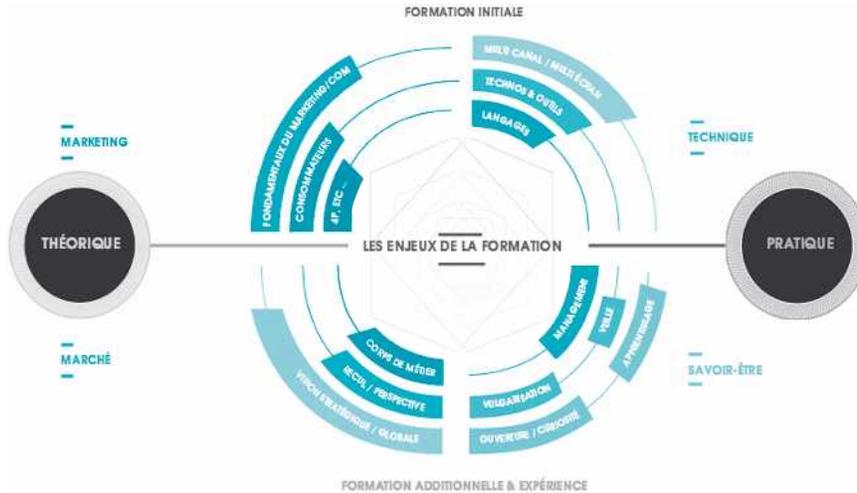
CDB développe
les qualités personnelles
et interpersonnelles.

Ainsi, les réflexions au sein de CDB questionnent les futurs communicants sur des sujets aussi implicites que l'éthique, l'engagement et la citoyenneté, des marques bien sûr, mais également à titre personnel et professionnel.

L'humilité est une force à développer en communication. Les processus de réflexion et de travail itératifs imposent une remise en question récurrente, dans un souci permanent de progression des idées et d'amélioration des solutions.

Les métiers et compétences du marketing et de la communication dans un contexte de transition digitale¹

FIGURE 5.4



Respecter et valoriser chaque individualité

Creative Design Branding n'a pas pour ambition de formater des esprits, mais au contraire de les ouvrir à de nouveaux regards sur le marketing et la communication. Il donne l'opportunité à chaque apprenant de se construire une expertise, à partir d'un point de vue personnel sur la marque, forgé grâce à la synergie des disciplines et des stratégies innovantes abordées.

Les métiers d'expertise requièrent un regard personnel sur une discipline, forgé sur des convictions profondes, qui trouvent leur source dans la culture, les acquis antérieurs et les compétences spécifiques à chaque individu. CDB est à ce titre davantage un « faire-valoir de talents », qu'une « formation » au sens classique du terme.

Chacun y trouvera les connaissances, mais également les inspirations pour donner sens et convictions à son profil de communicant. S'appuyer sur ce que l'on est pour apprendre, penser et pratiquer la communication.

1. IAB France par Added Value, février 2015.

■ La créativité pour ouvrir les esprits

Creative Design Branding répond aux aspirations fortes des générations Y et Z, réputées créatives et imaginatives. La créativité est comme un « muscle » qui doit être entraîné afin de donner le meilleur de lui-même. Elle s'appuie sur un socle culturel, entretenu par des visites de musées et d'expositions, collectives et individuelles, des rapports d'émerveillement sur des lectures ou des spectacles, des séances d'éveil créatif.

Ateliers et capsules créatives, apprentissages et expérimentations de techniques de créativité, production de contenus, veille systématique individualisée, renforcent la créativité et favorisent l'inventivité. Chaque apprenant développe au fil des séances ses capacités créatives, tout en renforçant sa confiance en lui.

Enfin, la créativité est source de partage et d'interactivité. Les travaux et productions créatives des étudiants sont exposés lors des « Creativity Days » auprès des professionnels et des autres étudiants, créant ainsi des occasions supplémentaires d'échanges, de synergies et de liens entre professionnels et école.

Le programme Creative Design Branding est à la fois un schéma de pensée inédit des marques et un concentré de méthodes pédagogiques innovantes et particulièrement adaptées aux aspirations des nouvelles générations. Il est également un faisceau de convictions, de croyances et de valeurs, devenues essentielles pour les hommes et femmes de communication et de marketing, et fondamentalement indispensables dans le monde tel qu'il se dessine et prend forme chaque jour sous nos yeux.

Conclusion

Vous aimez les marques et elles vous le rendent bien... mais entre elles et vous, vous l'avez remarqué, ce n'est plus «pour la vie». L'ouvrage *No Logo* de Naomi Klein n'était-il pas un signe annonciateur de la fin d'une époque, de notre attachement aux marques, voire de la fin des marques elles-mêmes? Que ce soit clair: nous ne le souhaitons pas.

Pour sauver les marques, il va donc falloir réagir... et agir vite. Toutes les marques sont concernées. Qu'elles soient «partagées, augmentées ou neuronales» selon la nouvelle typologie proposée ici; qu'elles soient marques collectives, privées ou hommes/femmes politiques... toutes et tous sont lancés sur le terrain périlleux d'une décrédibilité certaine. Prendre conscience du danger est le premier pas vers le sauvetage. Analyses et témoignages convergent pour mettre en évidence les signes de la «déliance» des marques. Surtout ne pas les ignorer; l'évitement n'est pas la solution.

Une bonne nouvelle: dans ce monde sans repères, les consommateurs-citoyens nourrissent de fortes attentes vis-à-vis des marques. Ils les soupèsent, les analysent, les évaluent... et les jugent. Attention, la déception et la frustration sont à la hauteur des aspirations!

Ce qui a changé? *Les personnes sont des marques*; l'avènement des réseaux sociaux l'a mis en lumière. Désormais, il faudra faire avec son pendant: *les marques sont des personnes*. C'est le postulat à partir duquel notre réflexion s'articule, une façon simple de convenir avec vous que la nouvelle posture à faire adopter aux marques est celle «d'égal à égal avec les clients» – clients qui se hissent au statut de nouveaux congénères des marques.

Conséquence de ce changement: la pensée individuelle retrouve ses lettres de noblesse. De la même manière que chacun devient son propre média, dorénavant, les marques SONT médias, qu'elles le veuillent ou non. Une vraie chance pour la créativité! Elle oxygène déjà tous les secteurs pour insuffler du neuf dans nos vies professionnelles comme personnelles.

Il reste donc aux marques qui sauront «être belles de l'intérieur» à prendre conscience de leur véritable «puissance transformative». Transformer et améliorer

le quotidien, avec bienveillance, est la seule posture sensée. Car les consommateurs ont tôt fait de se mobiliser en *class action*! Et après tout, cela ne revient-il pas à se mettre en harmonie avec un monde en pleine soif d'esthétisation et d'optimisme?

Est-il encore possible de croire en l'humain? Poser la question, c'est y répondre. Pour notre part, OUI, nous y croyons. Nous sommes persuadés que l'explosion des supports et l'hyperconnectivité serviront paradoxalement de contrepoids au traitement médiatique appauvrissant et réducteur, et à la dés-humanisation du monde.

Nous faisons le pari de l'intelligence, de l'empathie, d'un nouveau regard des uns sur les autres, de la montée de valeurs plus féminines, de l'émergence du SENS, et du bon sens.

Vous y croyez aussi? Alors bienvenue pour un monde meilleur!

Bibliographie

Brand Design, Marco Bassani, Saverio Sbalchiero, Kamel Ben Youssef, Stéphane Magne, De Boeck, 2008.

Branding and user interface design, Randy Drisgill, John Ross, Paul Stubbs, Wrok, 2013.

Branding Management, Georges Lewi, Jérôme Lacoeyulhe, Pearson Education, 3^e édition, 2014.

Change by Design, Tim Brown, Harper Collins Publishers, 2009.

Conscience et connaissance de soi, Serge Carfantan, 2015.

De la marque au branding. Vers un nouveau modèle: le cloud branding, Monique Whalen-Benoît Héry, Dunod, 2012.

Design de services, Cyril Afsa, Cité du design, 2013.

Design d'expérience utilisateur, Sylvie Daumal, Eyrolles, 2012.

Design Thinking, Thomas Lockwood, 2009.

Designing brand identity, Alina Wheeler, Wiley, 2012.

Designing for Growth, Jeanne Liedtka and Tim Ogilvie, Columbia Business School Publishing, 2011.

Du Je au Nous, Thomas d'Ansembourg, Les Éditions de l'homme, 2014.

e-branding Stratégies de marque sur Internet, Georges Lewi, Pearson, 2013.

Être heureux et créer du bonheur, Thomas d'Ansembourg, Les Éditions du Relié, 2008.

How Brands become Icons, Douglas B. Holt, Harvard Business Press, 2004.

How does it make you feel? Why Emotion wins the Battle of Brands, Daryl Travis with Harrison Yates, Networkling Publishing, 2013.

La communication transformative, Laurent Habib, Presses Universitaires de France, 2010.

La force de l'immatériel, Laurent Habib, Fanny Lederlin, Presses Universitaires de France, 2012.

- La société des marques*, Ouvrage collectif de Denis Gancel et Gilles Deléris, Parole et Silence, 2015.
- L'Art de l'enchantement*, Guy Kawasaki, Diateino, 2011.
- La troisième révolution industrielle*, Jeremy Rifkin, Les Liens qui Libèrent, 2011.
- La vache pourpre*, Seth Gaudin, Éditions Maxima, 2008.
- Le design émotionnel*, Charles Robert, Eyrolles, 2011.
- Le Design Thinking au service de l'innovation*, Xavier Pavie, Daphné Carthy, Corinne Jouanny, François Verez, Maxima Laurent Du Mesnil Éditeur, 2015.
- Le marketing 3.0*, Samuel Mayol, Dunod, 2011.
- Le média humain. Dangers et opportunités*, Ludovic Boursin, Laetitia Puyfaucher, Éditions d'organisation, 2011.
- Le Neuromarketing en action*, Patrick Georges, Michel Badoc, Eyrolles, 2012.
- Les Nouveaux défis du brand content*, Thomas Jamet, Pearson, 2013.
- L'être et l'écran*, Stéphane Vial, Presses Universitaires de France, 2013.
- L'expérience client. Le design pour innover, l'humain pour créer du lien, le collaboratif pour accompagner le changement*, Laurence Body, Christophe Tallec, Eyrolles, 2015.
- L'humanité augmentée*, Éric Sadin, Éditions l'Échappée, 2012.
- Management transversal de la marque*, Géraldine Michel, Dunod, 2013.
- Marketing sensoriel*, Agnès Giboreau, Laurence Body, Vuibert, 2012.
- On a tous à y gagner. La révolution des médias sociaux*, David Jones, Pearson, 2012.
- Petite Poucette*, Michel Serres, Éditions Le Pommier, 2012.
- Pour un autre marketing*, Dominique Cuvellier, Maxima Laurent Du Mesnil Éditeur, 2014.
- Révolution Relation*, Stéphane Lautissier, Jacques Abgot, L'Harmattan, 2009.
- The shopper revolution*, Toby Desforges, Mike Anthony, 2013.
- Thinking Fast and Slow*, Daniel Kahneman, Penguin, 2011.
- This is Service Design Thinking*, collectif, 2011.

Index général

B

Best Global Brands 73

Big data 68

C

Capacité d'usabilité 150-152

Citoyen(ne) 60, 68, 86, 140, 144, 157-158, 160, 186

Co-création 33, 142

Cohérence 60

Confiance 89-91, 94, 96-98, 102, 105

Considération 124

Créatif(ve) 29, 34, 85, 168, 180

Creative Design Branding 23, 140, 159, 163, 195

Créativité 22, 25-27, 40, 52, 65

D

Data 36, 127

Défiance 90, 94

Déliance 89

Design Thinking 19, 24-25, 27-28, 31, 33-41

Développement durable 36

Différenciation 135

Durable 20, 116, 158, 162

E

Économie collaborative 103

Écosystème 159, 161, 163

Empathie 29-30, 38, 45-46, 81, 130

Empathique 109, 112, 140

Engagement 98, 102, 121, 129, 140, 142, 156-158, 162, 184, 186

Engager 142, 158-159, 171

Espace 51, 56, 84, 86, 151

Espace-temps 52

Expérience 16, 86, 126-127, 130, 162

Expérience globale 35

Expérience globale utilisateur 19

Expérience signature 150

F

Fidèles 85

Fidélité 59, 90, 115, 117-118

H

Humanoïde 16, 18, 86, 139, 148, 155, 158, 160

I

Identité 79-80, 178
 Identité des marques 79-80
 Image 136
 Innovation 36, 99, 180
 Inspirantes 83, 158, 187
 Intelligence collective 33, 168
 Intériorité absolue 142-145, 151, 154
 Internet des objets 69, 130
 Intuition 22, 24, 30, 37, 40
 Intuitivité 81
 Itérative 22

L

Loyalty 120

M

Marketing sensoriel 184
 Marque humanoïde 17, 25, 140, 169
 Marques augmentées 153, 173
 Marques citoyennes 140
 Marques neuronales 154
 Marques partagées 152, 167

N

Neuromarketing 80, 184
 Neurosciences 80
 Notoriété 135
 Nouvelles valeurs 21

P

Pensée créative 28, 31
 Pensée intuitive 40
 Polysensorialité 133
 Prix 77-79, 89, 116
 Puissance transformative 139, 142, 156, 158

R

Réciprocité 101
 Responsable 60

S

Saillance 134-135, 137
 Sensorialité 81-82, 178
 Sérendipité 23
 Serviciel(l)es 18, 85, 149
Shopper 129-131
 Sincérité 20, 65, 90, 108, 140, 146, 188
Smart shopper 122
 Surface d'usabilité 142, 147

T

Temps 16, 51-52, 54, 56-58, 84, 86, 104-105, 151
 Temps de travail 51
 Transparence 60, 108

U

Usabilité 85, 148-149, 151, 153-156
 Usage 38, 51, 68, 90, 111, 128-129, 147, 162

Usager 18, 29, 35, 46, 85, 133, 147, 150,
152-153, 168

V

Valeur 16, 18-19, 75, 130, 132, 139, 141, 192

Valeur du temps 51

Vérité 59, 108, 140, 143

Vérité intrinsèque 21

Vertu 20

Vertueux(es) 47, 132, 140-141, 158

Index des noms propres et des marques

3M 41

A

Abercrombie & Fitch 81

Accor 181

Adam, Christophe 48-49

Adidas 63

Airbnb 28, 132

Air France 54, 75

Alcoholic Architecture 81

Always 79, 159, 187

Amazon 161, 167

Amora 77

Apple 24, 73, 75, 90, 106, 137

Areva 41

Asos 132

Auchan 90

Audi 62, 161

B

Badoit 107

Bébé Confort 101

Ben & Jerry's 186

Bic 145

Bigard 156

Blablacar 111, 152-153, 167

Bompas and Parr 81

Bonne Maman 112

Bonté Divine! 189

Brown, Tim 34-35, 38

Burberry 76, 128

C

Camaïeu 90

Cameron, Julia 26

Carambar 81

Carglass 137

Carrefour 61, 78, 90, 174

Carrefour City 55

Casino 90

Chanel 78

Christian Lacroix 90

Club Med 76

Coca-Cola 73, 75, 137, 187

D

Daily Monop 55

Danone 75, 90

Darty 99

Decathlon 41, 78

Delobelle, Quentin 143, 177

DigitasLBI 41, 131

Dim 90

Dior 82

Doctissimo 97

Dove 79, 187

Dyson 41

E

Eastpack 109

eBay 27

Evian 47, 133

F

Fa 90

Facebook 27, 169

Faste, Rolf 39

Fauchère, Delphine 189

Ferrell, Justin 25, 28

Fleury, Cynthia 157

Fnac 153-154

France Inter 154

G

Gauthier, Stéphane 149, 161

Gleeden 118

Google 27, 73, 75-76, 91, 100, 106, 153

Google Car 24

Guerlain 62, 79

H

Habib, Laurent 80

Hermès 81-82, 126

H&M 133

I

IBM 76

IDEO 34-35, 38, 40

Intermarché 112

J

Jawbone 161

Jean-Paul Gaultier 90

L

Lacoste 77

La Laitière 77

La Poste 53

La Vache Qui Rit 76, 107, 156

Lavillat, Jérôme 131

Leclerc 90

Le Creuset 55

Lejaby 90

Lenôtre 193

Le Parfait 145

Le Petit Marseillais 90

Lidl 78

L'Oréal 75

Louis Vuitton 78, 126

LU 180

Luhmann, Niklas 99

Lyengar et Jiang 99

M

Mac 81, 156
 Marlboro 73
 Maserati 120
 McDonald's 75, 133, 154
 Mercedes-Benz 161
 Michelin 49
 Milka 77, 81
 Millward Brown 134
 Monop' 176
 Monoprix 81
 Müller, Elise 48

N

Natura 109
 Nest 161
 Netflix 113, 134
 New York 50
 Nintendo 58, 192
 Nivea 76
 Nooyi, Indra 27
 Nutella 81

O

Oasis 120, 186
 Orange 41, 75, 77, 143, 153, 176-177
 Orangina 120

P

Paccoud, Didier 202
 PepsiCo 27, 73, 191
 Perrier 45, 90, 107
 Peugeot 75, 79, 176
 Philip Morris 73
 Polly Pockets 58
 Porsche 120
 Procter & Gamble 73, 190

R

RATP 41
 Ray Ban 77
 Red Bull 137
 Renault 41, 45, 75, 176
 Rifkin, Jérémy 24
 Romain, Christian 26

S

Samsung 90
 Sega 192
 Senk, Pascale 26
 SFR 154
 Sido, Virginie 181
 SNCF 53, 75, 81
 Solex 145
 Spontex 133

T

Tahiti 90

Taing, Michelle 48

Tassimo 126

Thales 41

Total 106, 108

Toy Story 41

Twitter 66, 167

U

Uber 23, 169

UPS 161

V

Vial, Stéphane 17, 24

W

Whirlpool 155, 161

Wikipedia 152

Withings 69, 110

Y

YouBoox 153

Table des matières

Remerciements.....	5
Préface.....	7
Préambule.....	11
Partie 1 : Le Design Thinking pour sauver les marques	13
Chapitre 1 : Des marques d'un nouveau genre.....	15
<i>Pourquoi les marques changent de modèle</i>	15
<i>Des marques qui s'humanisent</i>	18
<i>Les nouvelles valeurs des marques</i>	20
Chapitre 2 : Sauver les marques avec le Creative Design Branding !.....	23
<i>Vous avez dit sérendipité ?</i>	23
<i>Bienvenue dans un monde vraiment connecté</i>	24
<i>Les atouts du Design Thinking</i>	25
Chapitre 3 : L'expérience client renouvelée pour repositionner les marques.....	33
<i>Le Design Thinking : un mode de co-conception</i>	33
<i>Les fondamentaux du Design Thinking</i>	34
Partie 2 : Le monde change	43
Chapitre 4 : L'esthétisation du monde.....	45
<i>Le parti pris du beau, clé de voûte de l'empathie des marques</i>	45
<i>L'ambition du beau</i>	46
<i>L'esthétisation du quotidien</i>	48
<i>L'esthétisation du moi</i>	49
Chapitre 5 : S'adapter aux nouvelles frontières de l'espace et du temps.....	51
<i>Prendre conscience de la valeur du temps</i>	51
<i>Les marques, architectes d'un nouvel espace-temps</i>	52
<i>Gagner du temps : la marque inventive</i>	54
<i>La fragmentation et la connexion des espaces</i>	56

Chapitre 6 : Vers une consommation heureuse.....	59
<i>La relation à l'autre a changé</i>	59
<i>Vers une consommation heureuse</i>	65
Partie 3 : Les nouveaux défis des marques	71
Chapitre 7 : Et les marques devinrent conscientes.....	73
<i>Se remettre en question</i>	73
<i>La «neurone box», pouvoir mental de la marque</i>	80
<i>Les marques intelligentes</i>	83
<i>Un lien «marques-publics cibles» interpersonnel</i>	85
<i>La «marque humanoïde»</i>	86
Chapitre 8 : Marques : la fin de la confiance.....	89
<i>La «déliance» de la marque</i>	89
<i>La confiance, un marqueur du passé?</i>	96
<i>S'investir dans une nouvelle relation client</i>	100
<i>Identifier et valoriser les trois temps des marques</i>	105
Chapitre 9 : Marques : la fin de la fidélité.....	115
<i>L'ère infidèle</i>	115
<i>La fidélité ne se décrète pas!</i>	119
<i>La relation client 2.0</i>	126
Chapitre 10 : Se (ré)inventer par le Creative Design Branding.....	139
<i>Les nouvelles marques sont «humanoïdes»</i>	139
<i>L'apport du Design Thinking dans le Branding</i>	141
<i>Les trois piliers du Creative Design Branding</i>	142
Partie 4 : (Re)penser les marques partagées, les marques augmentées et les marques neuronales	165
Chapitre 11 : Les marques partagées : se rendre à nouveau légitimes et attachantes.....	167
<i>Des marques nées de la société du partage</i>	167
<i>Et après...</i>	169
Chapitre 12 : Les marques augmentées : pour des marques intégrées et durables.....	173
<i>Des marques nées de l'histoire</i>	173
<i>Leurs atouts</i>	176

<i>Trois nouvelles postures pour passer à l'action</i>	179
<i>L'après mutation augmentée</i>	181
<i>L'ère du marketing sensoriel</i>	184
Chapitre 13 : Les marques neuronales : pour des marques inspirantes	
et (très) émotionnelles	185
<i>Des marques de tous les jours</i>	185
<i>État d'alerte ?</i>	187
<i>Se (re)connecter au monde</i>	188
Partie 5 : Creative Design Branding :	
le programme innovant de l'Iscom Paris	195
<i>New ideas, new jobs</i>	197
<i>Une formation inspirée par un design de sens</i>	198
<i>La pédagogie du faire</i>	200
<i>La fin des silos</i>	203
<i>Des valeurs d'ouverture, d'humilité et de tolérance</i>	204
Conclusion.....	207
Bibliographie.....	209
Index général.....	211
Index des noms propres et des marques.....	215