

Nicolas RIOU

# MARKETING ANATOMY

LES NOUVELLES  
TENDANCES MARKETING  
PASSÉES AU SCANNER

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

# MARKETING ANATOMY

La planète marketing est en ébullition ! Révolution digitale, crise, montée en puissance du développement durable, brouillage des cibles, critique de la surconsommation... tout converge vers un changement de paradigme.

Le marketing de la « part de cerveau disponible » a fait son temps. Dans la publicité, le marketing digital, les modes de ciblage... les initiatives se multiplient et de nouvelles approches se mettent en place.

**Quelles sont les réponses des marques innovantes et comment recréent-elles de la valeur d'envie ? Truffé d'exemples pris aux quatre coins du monde, cet ouvrage dresse un panorama des changements en cours, des nouvelles tendances et des nouvelles pratiques. Facile d'accès, il s'adresse aux professionnels comme aux étudiants et à tous ceux qui veulent en savoir plus sur le marketing et la consommation.**

Le marketing de demain s'invente aujourd'hui : ne prenez pas le risque d'arriver trop tard !



Fondateur de Brain Value, société d'études marketing et de planning stratégique, **Nicolas Riou** est spécialiste des nouvelles tendances et de la société de consommation.

Auteur de nombreux ouvrages dont *Pub Fiction* ou *Peur sur la pub*, il anime un blog [www.nicolasriou.net](http://www.nicolasriou.net) et enseigne le marketing à HEC et Sciences Po.

# **Marketing anatomy**

Les nouvelles tendances  
marketing passées au scanner

Éditions d'Organisation  
Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris cedex 05

[www.editions-organisation.com](http://www.editions-organisation.com)  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)



Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2009  
ISBN : 978-2-212-54438-1

Nicolas RIOU

# **Marketing anatomy**

Les nouvelles tendances  
marketing passées au scanner

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

*À Indira,  
qui comprendra.*

**Avec tous mes remerciements pour leurs précieux avis...**

François De Turckheim, Marc Traverson, Julien Levy, ainsi que toute l'équipe de Brain Value et particulièrement Marc-André Allard pour sa collaboration sur le chapitre du Marketing Durable.

Un grand merci aussi à mes étudiants, qui n'hésitent pas à poser les questions qui fâchent.

**... sans eux, ce livre ne serait pas tout à fait ce qu'il est.**

Puis :

**Comme rien ne remplace la visualisation des cas traités dans cet ouvrage, nous proposons de les retrouver sur le blog « Culture Conso » à l'adresse [www.nicolasriou.net](http://www.nicolasriou.net).**



# Sommaire

Introduction.....	1
-------------------	---

## Partie I

### Engager le consommateur

<b>Chapitre 1 Digital marketing</b> .....	7
Le modèle de la rétroaction : le réveil du consommateur .....	8
Les marchés deviennent des conversations.....	11
Les enjeux du marketing digital.....	16
<b>Chapitre 2 Marketing du lien</b> .....	31
Au-delà des produits, faire vivre des expériences.....	32
La cocréation de contenus : le consommateur est-il un bon directeur marketing ?.....	38
L'essor du <i>brand content</i> : vers la marque contenu .....	44

## Partie II

### Construire un imaginaire

<b>Chapitre 3 Storytelling, la marque narrative</b> .....	55
Il était une fois... ma marque .....	56
L'archétype fait vendre .....	67
Le parfum des archétypes.....	70
<b>Chapitre 4 Celebrity marketing</b> .....	79
Le capitalisme du spectacle.....	80
Le mariage de l'objet et de l'image.....	84

## Partie III

### Faire preuve d'empathie avec les consommateurs

<b>Chapitre 5 Consothérapie !</b> .....	103
J'achète donc je suis : quand l'objet devient une béquille identitaire .....	104
L'euphorie éphémère : consommer pour aller mieux.....	108
La marque est un psy !.....	112
Le marketing de la consolation .....	116
<b>Chapitre 6 Cibler autrement</b> .....	121
Brouillage des cibles, crise de la représentation.....	122
L'éclatement des modèles .....	125
L'individu complexe.....	128
Vers une nouvelle génération d'études consommateur.....	132
Le développement du <i>consumer insight</i> .....	139

## Partie IV

### S'adapter aux tendances socio-économiques

<b>Chapitre 7 Marketing durable</b> .....	147
<i>Greenwashing</i> : la politique de la poudre aux yeux .....	148
Un consommateur devenu vigilant, mais encore frileux.....	151
De l'entreprise à la marque : une exigence de cohérence et de transparence.....	161
<b>Chapitre 8 Marketing de crise</b> .....	167
Vers un nouveau rapport au prix .....	168
<i>Insights</i> de crise et réponses marketing .....	171
La fin du « toujours plus » ? .....	183
<b>Conclusion</b> .....	189
<b>Bibliographie</b> .....	193
<b>Index des marques</b> .....	197
<b>Index des concepts</b> .....	203

# Introduction

« *L'avenir n'est pas à découvrir, il est à inventer.* »  
Gaston Berger

À Tokyo, Sony a mis en place un site Internet relié à une caméra, braquée sur l'immeuble de la marque, situé au cœur de Ginza, le quartier du luxe. Grâce à une technologie originale développée par la marque, il suffit, à partir du site, de faire glisser une couleur sur l'immeuble pour qu'il prenne cette couleur en temps réel, dans la vraie vie, grandeur nature, sous les yeux de l'internaute. Sony propose ainsi à ses clients une expérience de marque nouvelle et excitante.

À Londres, pendant le marathon, Adidas a semé tout au long du parcours des affiches géantes. Les coureurs qui le souhaitent pouvaient équiper leurs chaussures de puces permettant à leurs amis, où qu'ils soient dans le monde, de les localiser à partir de leur téléphone mobile. Toujours à partir de leur portable, ils pouvaient leur envoyer des messages d'encouragement qui étaient diffusés en direct sur les affiches géantes au moment où le coureur passait devant. Des milliers de messages d'encouragement ont été envoyés. Une façon d'illustrer le credo de la marque « *Impossible is Nothing* ».

En France, eBay a fait faire sa pub par ses clients. Ceux-ci se sont vus proposer de participer à un concours sélectionnant les meilleures idées de chacun pour vendre un objet. Les gagnants ont eu les moyens de produire leurs idées, qui ont été diffusées sous forme de publicités classiques sur les écrans télévisés...

Dans chacun des grands pays d'Europe, pour promouvoir ses marques d'hygiène féminine Always et Tampax, le Groupe Procter &

Gamble a monté un site Internet communautaire, [www.beinggirl.com](http://www.beinggirl.com), véritable plateforme d'échanges, qui apporte des réponses aux questions des jeunes adolescentes sur l'hygiène féminine. Pas seulement par les points de vue de la marque ou d'experts, mais surtout en encourageant la conversation des jeunes filles et le partage d'expériences.

La planète marketing est en ébullition ! Aux quatre coins du monde, des initiatives similaires se multiplient. Et leur originalité comme leur créativité ne manquent pas de nous surprendre. Le marketing change ! On peut même dire qu'il est en pleine réinvention, qu'il vit un tournant unique dans son histoire. Les marques doivent revoir leurs méthodes, abandonner les vieilles recettes de l'âge d'or du marketing de masse, et s'orienter vers de nouveaux outils afin de maintenir le désir et d'éviter de perdre leurs consommateurs.

Car ceux-ci ne réagissent plus aux mêmes stimuli ! Nous abordons une nouvelle étape de la société de consommation. Les consommateurs ont appris à participer, à s'approprier les messages et les marques. Ils ne prennent plus pour argent comptant les promesses du marketing. Ils jugent, commentent et comparent les offres. Ils sont tout, sauf les individus passifs sur lesquels s'est construit le marketing classique, basé sur la répétition de messages fondés sur des avantages produits. Leur attention s'est raréfiée au fur et à mesure qu'ils apprenaient à utiliser conjointement plusieurs médias. Ils la prodiguent désormais au compte-gouttes à des marques qui ne peuvent plus se contenter de vouloir la capter par effraction, comme on forcerait le coffre d'une banque. Il faut apprendre à les impliquer et à les intéresser afin d'engager la conversation avec eux.

Le changement social accentue les mutations en cours. Là où elles étaient facilement lisibles, les cibles sont devenues beaucoup plus complexes. Les grands modèles socioculturels qui fédéraient la société traditionnelle et lui donnaient de la cohérence ont volé en éclats. Ils font place à une société fragmentée, où de nombreuses communautés cohabitent. Les comportements de consommation sont de moins en moins prédictibles et les motivations plus difficiles

à déceler. D'autant plus que les consommateurs ont grandi avec le marketing et le décodent avec une habileté déconcertante.

La crise écologique qui s'amorce, amplifiée par la crise économique, crée un effet de système qui accélère la révolution du marketing. Le sens de la société de surconsommation bâtie par le marketing de masse nous échappe. La logique de l'accumulation des produits et de leur renouvellement rapide se fragilise et fait place à de nouvelles attentes des consommateurs.

Autant de changements de fond qui affectent le marketing et l'amènent à se réinventer. Un nouveau paradigme est en train de voir le jour. Celui-ci inverse les rapports de force et part désormais du consommateur, après de longues années de domination d'un marketing historiquement centré sur le produit. Après l'arrogance du début des années 2000, où les mégamarques mondiales s'adressaient à un citoyen global, les marques apprennent à partager leur pouvoir et à faire preuve d'humilité. Elles ont d'abord constaté qu'elles n'avaient plus le monopole de la prise de parole à leur sujet. Elles ont ensuite découvert qu'elles représentaient des systèmes complexes et fragiles, dont le moindre dérapage pouvait changer la destinée.

Elles doivent aujourd'hui se « réinitialiser », c'est-à-dire changer leur code génétique et apprendre à travailler sur un mode nouveau, celui de la relation horizontale, d'égaux à égaux, afin de recréer du lien et de l'attachement. Cela passera par la maîtrise de nouveaux outils de communication, ceux de l'âge numérique. Et par une plus grande capacité d'empathie et de compréhension du consommateur.

Ce livre propose une analyse des changements en cours. En se fondant sur de nombreux cas, il dresse un état des lieux des nouvelles réponses, celles des marques innovantes qui n'hésitent pas à prendre des risques pour recréer de la valeur d'envie. Car une page se tourne dans le grand livre de l'Histoire. Les marques ne pourront plus jamais revenir en arrière ; elles n'ont pas le choix et sont contraintes d'inventer l'avenir, dans un jeu de ping-pong continu avec leurs consommateurs. Et ça n'a pas fini d'être jubilatoire !



**Partie I**

# **Engager le consommateur**



## Chapitre 1 ■

# Digital marketing

*« L'important, ce n'est pas ce que la marque dit, c'est ce que les gens disent de la marque. »*  
Russ Klein, directeur marketing de Burger King

Sébastien Chabal, transformé en footballeur, s'apprête à tirer un penalty ! Sur une vidéo placée sur un site spécialement créé<sup>1</sup>, le rugbyman, dans une ambiance pastichant les célèbres duels du western spaghetti, fait face au gardien de but. Au moment de tirer, il s'interrompt. Hésitant, il sort son téléphone mobile et vous appelle (oui, vous !) pour vous demander un conseil sur l'endroit où il doit viser pour maximiser ses chances de marquer le but. Vous décrochez. Chabal vous appelle par votre prénom et vous parle. Il vous demande de l'aider. En appuyant sur une touche de votre téléphone, vous lui indiquez la zone à viser. Il raccroche, tire... et marque.

Comment est-ce possible ? Comment a-t-il eu votre numéro ? Simple parce qu'un de vos amis est passé sur le site [www.chabal-le-duel.com](http://www.chabal-le-duel.com) et lui a laissé vos coordonnées e-mail et portable. Préalablement, vous avez reçu un e-mail de votre ami qui vous a demandé de vous rendre sur le site où se trouve Chabal, afin de visualiser la scène du duel footballistique. Votre prénom a été préenregistré, comme tous les prénoms existants.

---

1. [www.chabal-le-duel.fr](http://www.chabal-le-duel.fr).

Cette opération, orchestrée par Orange, illustre la tendance de fond du marketing digital : l'exploitation synergique des 3 écrans – Internet, la télévision et le mobile – dans le but d'engager le consommateur dans la conversation. « Engager le consommateur » est une expression étrange, à la limite du bon français, mais dont raffolent les néomarketeurs. Elle prend acte de la nature profonde de l'Internet, qui constitue sa principale différence avec les autres médias : sa dimension participative. Empruntée à l'anglais, elle signifie simplement l'idée de faire participer volontairement les consommateurs à une opération marketing, et non plus de la leur imposer. Elle implique l'établissement d'une conversation autour d'un événement piloté par une marque, et non plus la répétition d'un message. Celle-ci, quand elle est réussie, engendre un phénomène de contagion et de viralité. La révolution digitale redistribue en profondeur les cartes du marketing. Il n'y a pas un secteur qui ne soit affecté, que l'on soit une marque d'hygiène féminine ou un homme politique face à ses électeurs, comme en témoigne l'usage massif de l'Internet par le candidat Obama, qui a su transformer les internautes en avocats et en contributeurs de sa campagne. La conversation digitale fait rage, les marques ont compris qu'elles doivent reprendre l'initiative. Elles expérimentent et réapprennent à séduire dans un environnement en mutation.

## ■ LE MODÈLE DE LA RÉTROACTION : LE RÉVEIL DU CONSOMMATEUR

Le marketing traditionnel s'est construit sur un support théorique : le behaviorisme. Dans les années 1920, les États-Unis découvrent la consommation et la formulent comme une équation. C'est à cette époque que Claude Hopkins publie *Scientific Advertising*<sup>1</sup>. Le propos y est ambitieux : il s'agit d'assimiler la publicité à une discipline scientifique. Il n'y a pas de place pour le doute, la publicité est une science exacte. Ses effets sont du domaine de la certitude, à condition

1. Claude Hopkins, *Scientific Advertising*, Filiquarian Publishing, 2007.

d'appliquer scrupuleusement les règles. Ces principes s'appuient sur les théories behavioristes, un courant des sciences sociales initié par Pavlov, prix Nobel en 1904, après la publication, l'année précédente, de son ouvrage *Les Réflexes conditionnés*<sup>1</sup>. Ce dernier soutient que nous sommes composés de nombreux réflexes acquis et que notre comportement est donc une réaction, un pur réflexe. Les individus apprennent par essais et erreurs, et leurs réponses comportementales sont conditionnées par la fréquence des stimuli. L'homme, comme le rat ou le chien, peut donc être conditionné. Selon lui, la communication agit de façon linéaire, par un enchaînement de séquences stimulus/réponse. Dans le sillage de ses théories, l'école behavioriste triomphe dans les années 1920, sous l'égide de Watson et Skinner. Elle prolonge la réflexion pavlovienne sur les réflexes et le conditionnement. Ces théories façonnent une génération de publicitaires pour qui seul l'émetteur compte ; le consommateur-récepteur du message est supposé passif. C'est le modèle de la seringue ou de la « part de cerveau disponible » : on injecte des besoins et des désirs dans la tête du consommateur. Celui-ci n'oppose pas de résistance aux messages, qui s'inscrivent dans sa mémoire et influencent son comportement selon la fréquence de leur répétition. Cette analyse des modes d'action publicitaires domine les années 1940-1950 et structure la façon de travailler des grandes agences de Madison Avenue, au moment où triomphe le credo de la théorie de l'USP (*Unique Selling Proposition*) : « *Persuasion is repetition.* »

Née aux États-Unis dans les années 1940, la théorie de l'USP repose sur une batterie de « lois » simples. Elle part du principe qu'une campagne doit formuler une, et une seule, proposition, suffisamment forte pour influencer le comportement de millions d'Américains. Le seul facteur qui détermine l'efficacité d'une campagne est la mémorabilité d'un simple message. Une fois celui-ci identifié, il s'agit de le répéter. Des générations de créatifs ont été formées à répéter un message, ainsi que le nom d'une marque ou d'un produit,

---

1. Ivan Petrovitch Pavlov, *Les Réflexes conditionnés*, PUF, 1977.

au moins 3 ou 4 fois dans un spot publicitaire. Pendant longtemps, on a pensé que la répétition continue d'un seul attribut produit, la diffusion d'une même image au cours des années garantissait l'efficacité d'une campagne.

L'avènement de l'Internet nous amène à penser différemment les modes d'action de la communication et du marketing. Il faut se tourner vers une autre école de pensée, celle de Palo Alto et de la cybernétique, pour comprendre les mutations en cours. Le mot « cybernétique » apparaît sous la plume de Norbert Wiener en 1948. Ses idées se développent ensuite dans les théories de la communication et sont reprises par Gregory Bateson, l'un des fondateurs de l'école de Palo Alto. Elles préfigurent la situation actuelle. Les concepts fondamentaux de la cybernétique sont ceux de système et d'effet feed-back ou rétroaction. L'idée de système implique que l'on ne peut dissocier l'émetteur du récepteur, comme si ceux-ci fonctionnaient dans des sphères différentes. La communication est un système de relations où les individus ne peuvent se penser isolément. Par la rétroaction, elle agit en boucle. Le récepteur n'est pas considéré comme passif, il interprète les messages et émet à son tour des signes qui font évoluer le système en obligeant l'émetteur à s'adapter. Le système s'autorégule, du fait que A ne peut agir sur B sans s'affecter lui-même : on ne peut plus penser le marketing isolément, sans prendre en compte le consommateur comme un sujet actif. La relation marque/consommateur constitue un système vivant, et non plus un message à sens unique.

La nouvelle donne du marketing s'inscrit dans ce changement de paradigme théorique. Un exemple simple montre qu'il ne s'agit pas de considérations abstraites. Il y a quelque temps, aux États-Unis, BMW s'est fait attaquer par la communauté gay pour avoir diffusé des publicités ciblées dans des magazines gay. Pourquoi cette attaque ? parce que, peu de temps auparavant, sortait dans la presse un classement des entreprises les plus « *gay friendly* » où BMW avait le bonnet d'âne. Les associations gay lui ont donc reproché son manque de cohérence et son hypocrisie. Sous l'impulsion de cet effet « feed-back », BMW

doit désormais adapter sa communication ou sa politique vis-à-vis des gays. Il ne s'agit pas d'un cas isolé. Les exemples pourraient même se multiplier à l'envi. Les nouvelles technologies encouragent les individus à réagir à la communication et fixent de nouvelles règles du jeu que la cybernétique et Palo Alto avaient anticipées.

L'avènement de l'Internet comme média de masse bouleverse le paysage marketing en redéfinissant son champ d'action. Il s'agit certes d'un nouveau média, mais surtout d'un média dont le mode de fonctionnement est radicalement différent des précédents, qui fonctionnaient tous sur le mode de la diffusion de messages du haut vers le bas. L'émetteur est une petite élite, constituée de professionnels ou d'experts, légitimes, qui s'adressent aux masses de façon unilatérale, sans créer les conditions d'un dialogue. À la verticalité succède l'horizontalité. La société postmoderne se caractérise par la fragmentation et l'horizontalité : il n'y a plus de hiérarchie et l'autorité est partagée. Avec Internet, les consommateurs partagent le pouvoir. L'entreprise n'est plus dans un système de domination et de contrôle. Elle perd le monopole de son image et doit s'adapter à une réalité plus mouvante.

L'Internet est une nouvelle technologie fondamentalement différente de celles des autres médias, car elle part de l'individu. L'internaute est à la source de tout l'édifice que représente Internet. Toute l'énergie du système vient du bas, c'est-à-dire du commun des mortels, des gens qui n'avaient auparavant pas les moyens de s'exprimer dans l'ancienne économie des médias.

## ■ LES MARCHÉS DEVIENNENT DES CONVERSATIONS

Jusqu'aux années 2000, les marques avaient le contrôle total de leur image. Elles la construisaient par la communication avec une maîtrise parfaite de leurs messages. Relations publiques, publicité, édition, mailings... tout était confié à des agences, conçu par des professionnels.

Les choses ont changé. La culture Web 2.0 incite à agir ou réagir sur les contenus proposés par les marques. En termes de crédibilité, l'avis des consommateurs devient plus important que les messages développés par les marques. Qu'il s'agisse de l'avis sur un service, par exemple les prestations hôtelières, désormais presque toutes notées et commentées par les internautes sur les sites de voyages ; de l'avis sur une crème de soin bio, elles aussi notées et analysées sur des sites comme [www.greenpeace.fr](http://www.greenpeace.fr), qui se donnent aussi pour mission de départager le bon grain de l'ivraie, le vrai bio des fausses allégations naturalité ; ou encore des avis sur les films publicitaires diffusés sur YouTube, où l'on peut voir les commentaires des utilisateurs. On pourrait, là aussi, multiplier à l'infini les exemples.

La conversation joue un rôle clé dans la redistribution des cartes du marketing. Sur les 34 millions d'internautes français, 75 % visitent des forums, 71 % fréquentent les blogs et 67 % les sites de partage de vidéos, 67 % font partie de réseaux sociaux en ligne, comme Facebook, MySpace ou Twitter pour les plus connus<sup>1</sup>. Un blog se crée environ chaque seconde dans le monde. Il y a 3 millions de jeunes inscrits sur Skyblog, la plateforme de blog initiée par la radio Skyrock, première en France sur la cible des jeunes.

Avant de prendre une décision d'achat, on consulte l'avis de ses pairs, on surfe sur les sites comparateurs de prix. Le marché du voyage en représente un bon exemple. Avant de réserver un hôtel, on s'intéresse à la notation qu'il a obtenue auprès des internautes, on lit les commentaires, puis on compare les prix. La conversation n'est autre qu'un nouveau mode d'accès à l'information, où celle-ci est partagée et non plus diffusée du haut vers le bas. Un phénomène d'autant plus important que l'avis des pairs importe plus que celui des autorités établies comme les marques. La tendance soulignée par les experts et celle d'une crise des émetteurs et des autorités qu'ils représentent. L'homme politique, le journaliste, la marque sont devenus des filtres, auxquels on accorde moins spontanément

---

1. Source : TNS Sofres, « Marques et Web 2.0 : mythes et réalités ».

sa confiance. On leur privilégie l'information qui vient des pairs, à laquelle on peut accéder directement sur le Net, en tapant simplement un mot clé sur Google. Un contenu (texte, photo, vidéo) est désormais transmis par le commun des mortels qui devient un émetteur et diffuse les messages. Un état des lieux qui n'est pas sans affecter les marques.

Celles-ci ne peuvent plus faire ou dire des choses qui ne correspondent pas à la réalité. Elles sont auscultées en temps réel par les internautes. Il faut bien prendre la mesure de la culture Internet. On l'a vu, d'origine libertaire, celle-ci est toujours plus ou moins hostile aux marques et ne voit pas forcément d'un bon œil leur intrusion sur la Toile. On se fait un malin plaisir de dénoncer les décalages entre communication et réalité. Dans l'ADN de l'Internet figure une certaine méfiance vis-à-vis des marques, qui les oblige à toujours plus de précautions et de transparence. On parle désormais d'*empowered consumer* : un consommateur qui reprend le pouvoir sur les marques. L'effet de groupe, la possibilité de faire circuler une information en temps quasi réel font la force de l'Internet : « *La participation grandissante des consommateurs sur le Web et le développement d'interactions entre eux via les médias sociaux a créé un "groundswell", soit une lame de fond qui a le pouvoir de faire, défaire, créer ou handicaper les marques grâce à l'étendue des relations sociales*<sup>1</sup> », analysent les patrons de Forrester Research, Charlene Li et Josh Bernoff.

Démonstration. On compte 75 000 vidéos sur Heineken sur YouTube, dont seules 640 sont payées par la marque<sup>2</sup>. Ce qui laisse 74 360 vidéos non pilotées par la marque. Le consommateur qui tape Heineken sur YouTube a donc seulement 0,8 % de chance de voir une vidéo dont le message est « contrôlé ». Il en va de même pour toutes les grandes marques. Il y a 75 800 vidéos concernant Coca-Cola sur YouTube, et 942 215 blogs traitent de Coca-Cola à un moment ou à un

1. Charlene Li et Josh Bernoff, *Groundswell*, Harvard Business School Press, 2008.

2. Source : Richard Pinder, directeur du réseau mondial de Publicis, agence globale de Heineken.

autre. Quand il génère la conversation, un simple événement dans la vie d'une marque peut immédiatement changer son image de façon beaucoup plus efficace qu'une année de publicité.

Bentley en a fait les frais aux États-Unis, avec des prises de parole radicalement différentes, selon qu'elles provenaient de la marque ou des internautes. D'un côté, la marque développe des campagnes très statutaires et élitistes, par le biais des médias traditionnels. De l'autre, Paris Hilton ou le rappeur Jay Z s'affichent en Bentley et focalisent la conversation sur la marque. Nouveauté : la communication des marques appartient aussi à des acteurs extérieurs !

Ce nouveau pouvoir des consommateurs peut être favorable à une marque. Une étude du cabinet de consulting Bain souligne qu'une hausse de 12 % de la recommandation peut doubler les ventes. Mais Fred Reichheld, du même cabinet, précise que le bouche-à-oreille négatif peut avoir des effets dévastateurs : « *Dans le passé, on disait communément qu'un consommateur déçu pouvait en parler à 10 amis. Aujourd'hui, il peut en parler à 10 000 "amis" sur Internet.* » Les sites critiques ne concernent pas seulement les marques dont l'activité est polémique, comme Monsanto. Toutes les grandes marques, ou presque, en sont désormais victimes à un moment ou à un autre. Si nous tapons sur Google le mot « coke » pour Coca-Cola, la 11<sup>e</sup> occurrence concerne le site Web [www.killercoke.org](http://www.killercoke.org). *Idem* pour Starbucks : la 10<sup>e</sup> occurrence est [www.ihatestarbucks.com](http://www.ihatestarbucks.com). Ces sites peuvent être un mal nécessaire, géré par la marque, ou menacer de porter atteinte à son business.

Ce que rejettent le plus les internautes, ce sont les fausses promesses et le manque de cohérence. La marque Dove en a fait les frais. Après un succès spectaculaire, devenu un cas d'école, pour le premier film viral de Dove diffusé sur Internet, la marque a voulu taper plus fort. Le film fondateur dénonçait la pression normative d'une beauté standardisée et revendiquait la légitimité sociale d'une grande diversité de types de beauté. La marque n'a pas senti les premiers grincements de dents sur le fait que le Groupe Unilever possédait Dove et encourageait aussi des types de beauté très artificiels sur d'autres marques

comme Axe. En conséquence, s'il n'y avait pas de cohérence d'entreprise derrière le discours de Dove, que restait-il ? Une belle opération marketing aux accents de sincérité, mais au discours finalement trompeur, voire manipulatrice. Certains signes avant-coureurs auraient pu être détectés et traités avec considération, comme l'occupation, par un collectif anti-publicité, des locaux de l'agence publicité de la marque, Ogilvy, tout un week-end. Pourtant, souhaitant capitaliser sur son succès, la marque décide d'attaquer l'industrie de la beauté dans un second film. Elle dénonce la pression de celle-ci sur la diffusion d'un idéal de beauté normatif et dictatorial supposé engendrer complexes et frustrations chez les femmes. Le film se termine d'ailleurs par une injonction : « *Parlez à votre fille avant que l'industrie de la beauté ne le fasse.* » Mal lui en a pris. Les internautes ont vite découvert le manque de cohérence entre un propos perçu comme moralisateur et donneur de leçon et une réalité, à savoir que le Groupe Unilever appartient justement à cette fameuse industrie de la beauté. Le coup est venu de là où on l'attendait le moins avec la production par Greenpeace d'un *spoof*, un vrai/faux film publicitaire, parodiant le film Dove. Greenpeace y dénonce le fait que Dove appartient à l'industrie de la beauté et que ses besoins en huile de palme pour la production de ses produits contribuent à l'accélération de la déforestation en Indonésie, menaçant de dérèglement l'écosystème de la forêt indonésienne dont vivent des millions de personnes. Rapidement propagé sur YouTube, le film finit par faire plus de pages vues que le film Dove et pose un réel problème aux équipes marketing.

Les marques doivent s'adapter à cette nouvelle donne. Elles perdent la maîtrise de leur image et n'ont plus le monopole de la parole sur elles-mêmes. Des informations circulent à leur sujet, en échappant à tout contrôle de leur part. Elles viennent de la société civile, par le biais d'associations indignées (la dénonciation de l'usage de *sweatshops* par Nike a déstabilisé la marque et l'a forcée à ajuster son discours) qui sensibilisent les journalistes et les internautes. Elles passent par le buzz et les blogs. Aujourd'hui, rien n'est plus comme avant ! Un simple citoyen peut remettre en cause la situation

d'une marque installée. La marque d'antivols Kryptonite, leader aux États-Unis, en a fait les frais. Elle a dû retirer du marché des millions de produits, suite à la dénonciation de leur dysfonctionnement par un adolescent sur son blog.

Le consommateur devient un vecteur de communication, qui, comme l'apprenti sorcier, découvre avec ravissement le pouvoir qu'il peut exercer sur une marque.

## ■ LES ENJEUX DU MARKETING DIGITAL

Ces nouvelles pratiques influencent le marketing. Celui-ci pourrait se contenter de faire ce qu'il a toujours fait et voir son influence diminuer progressivement. Ou prendre le train du changement. Peu de marques peuvent aujourd'hui se permettre de ne pas interagir avec leurs consommateurs. Alors, elles expérimentent et inventent le marketing de demain. Les marques doivent avant tout se mettre en posture d'apprentissage, c'est-à-dire tenter des choses nouvelles. Pour un karateka, la seule façon de casser la brique devant lui est juste d'ignorer la peur et de passer à l'acte. Les marques sont dans cette posture : elles doivent passer à l'acte. Le consommateur n'est plus un sujet passif, dont on transforme les envies en besoins à coups de séduction. Il faut défricher de nouvelles façons de s'adresser à lui, de l'impliquer, de le séduire. Et donc accepter de prendre des risques. Six principales pistes préfigurent les orientations du marketing de demain.

### 1. S'INVITER DANS LA CONVERSATION

Les marques ne peuvent pas laisser la conversation se propager sans en faire partie. Elles doivent, par leur marketing, tenter de s'immiscer dans celle-ci afin de l'influencer et de la tourner à leur avantage. Il faut pour cela faire des campagnes dont on parle, créer des événements qui engendrent la conversation.

Un petit pays à l'échelle du marketing a bien compris cela : la Nouvelle-Zélande. Un titre de presse ciblant les jeunes adolescentes, NZ Girls, avait développé une campagne traditionnelle, installant le concept « *Don't mess with NZ Girls* », qu'on pourrait traduire par quelque chose comme : « Ne déconnez pas avec les NZ Girls. » L'année suivante, NZ Girls décide de nourrir le concept en organisant le concours du « *worst boyfriend* » (pire petit ami). Sur Internet, chaque lectrice est invitée à dénoncer celui qu'elle juge comme étant le pire. NZ Girls choisit le « *big day out* », sorte de 14 juillet local, pour révéler le « gagnant ». Alors qu'une foule considérable est réunie dans le stade de la capitale pour les célébrations, deux avions traînant un message traversent le ciel. Sur le premier est écrit : « *Scott Kelly has got a small dick* », et sur le second « *Don't mess with NZ Girls.* » Les avions sont filmés par NZ Girls et de petits clips sont immédiatement mis en ligne, créant un buzz considérable. La dimension « politiquement incorrecte » du sujet crée un débat dont s'empare la presse. La marque a réussi, non sans un zeste de méchanceté, à imposer son message avec de très petits moyens. Elle tourne la conversation à son avantage.

Peu de temps après, la marque de bière leader en Nouvelle-Zélande, Speight's Beer, qui a compris la force de ce type d'action, prend l'initiative. La marque a toujours communiqué sur l'importance des amis et le rôle que joue la bière pour sceller l'amitié. Elle décide de construire un pub grandeur nature et de le mettre sur un cargo, partant d'Auckland, à destination de Londres en passant par New York, pour que les expatriés néo-zélandais à Londres puissent profiter de leur bière préférée. Le bateau arrive à Londres lors du coup d'envoi de la Coupe du monde de rugby. Le cargo, avec son pub, est filmé par les télévisions du monde entier, commenté sur Internet sur de nombreux forums, alors que des vidéos circulent sur la Toile. De nombreux médias s'emparent du phénomène, jusqu'à un documentaire de 60 minutes sur Sky TV. La conversation est détournée au profit de la marque, qui regagne dans la foulée son statut de numéro un dans son pays.

Pour illustrer son concept « *Impossible is Nothing* », Adidas décide de construire en plein centre de Tokyo un mur représentant un stade de football grandeur nature. Deux cascadeurs de la marque, suspendus à des filins, jouent avec un ballon à 60 mètres de hauteur. Là encore, Adidas crée l'événement et parvient à influencer la conversation, par les films et leurs retombées médiatiques.

Pour promouvoir le Queensland, l'office de tourisme australien a publié une offre d'emploi originale : un CDD de six mois sur une île paradisiaque, payé 150 000 dollars. Les personnes intéressées devaient se connecter sur un site Internet et envoyer une vidéo pour faire acte de candidature. Appâtés, 36 000 postulants ont répondu. Les médias traditionnels s'en sont emparés, donnant une visibilité inespérée à l'opération. Encore un beau cas issu de cette région : engager le consommateur et faire parler de soi, plutôt que de se contenter d'être une campagne publicitaire de plus...

Ces idées ne sont pas seulement des coups visant à générer du buzz. Elles sont stratégiques et construisent la marque, avec des moyens relativement limités. Elles intègrent une dimension physique, un plan de relations presse et une propagation par la puissance de la conversation virtuelle. Pendant qu'on en parle, la conversation est maîtrisée car l'attention sur la marque est focalisée sur un événement. Sauf actualité négative sur la marque, un buzz négatif a moins de chances de se développer.

## **2. CRÉER DES COMMUNAUTÉS, TRANSFORMER LA MARQUE EN SERVICE**

Les marques sont légitimes pour créer une communauté autour de leur activité et montrer qu'elles ne sont pas seulement dans une posture d'arrogance, souvent critiquée sur le Net. C'est ainsi qu'observant le succès des réseaux sociaux et autres sites communautaires, certaines d'entre elles ont compris le potentiel de ce type d'outil. En créant une communauté, on recrée la confiance et on renforce le lien qui unit la marque à ses consommateurs. Une façon privilégiée de créer de l'attachement et de l'implication. Par la

richesse des interactions, la proximité, voire la complicité, les marques se rapprochent de leurs cibles et prouvent qu'elles peuvent les comprendre. Mais il ne faut pas s'arrêter à animer des *chats*. Il faut aller plus loin, et proposer des services ou des expériences.

C'est ainsi que la Caisse d'Épargne a choisi de se rapprocher des jeunes en créant une communauté autour de l'argent. Pour cela, la banque décide d'aller là où sont les jeunes, de pénétrer leur univers, plutôt que de chercher à les attirer dans le sien. Elle s'adresse à la plateforme de blogs leader sur les jeunes en France, Skyblog, déjà à l'origine de la communauté BeingGirl<sup>1</sup> citée en introduction de ce livre, et lui demande d'héberger et de créer le blog de la banque. Le blog pose des questions sur la façon dont les jeunes gèrent leur argent. D'abord par curiosité, ensuite par intérêt, les jeunes affluent sur le site. En un mois et demi, 69 000 d'entre eux le visitent. Ils s'y retrouvent, discutent argent et apprennent à gérer leur budget, avant tout confrontant leurs propres expériences, mais aussi en faisant appel à l'avis d'experts des Caisses d'Épargne, qui répondent à leurs questions en postant des vidéos. La banque est allée plus loin en lançant un concours de design de cartes de crédit, auquel les jeunes ont répondu massivement : 15 000 d'entre eux par leurs créations ; 380 000 en votant pour élire la meilleure carte, qui sera lancée par la banque. Entre-temps, celle-ci avait lancé une carte ciblant les jeunes, « cobrandée » avec Skyrock.

L'Internet est un média d'un genre nouveau qui engendre de nouvelles possibilités permettant aux marques de créer de la valeur pour le consommateur, et donc de la préférence.

Le meilleur exemple est Nike Plus<sup>2</sup>. Forte de l'observation que le sport est souvent associé à la musique, notamment pour les coureurs *via* leur baladeur MP3, Nike a monté un partenariat avec Apple. Avec cette association, Nike renforce son attractivité en mariant son univers, le sport, à celui de la musique.

---

1. [www.beinggirl.fr](http://www.beinggirl.fr).

2. [www.nikeplus.nike.com/nikeplus/](http://www.nikeplus.nike.com/nikeplus/).

Nike a intégré dans certaines chaussures de sport un capteur permettant de mesurer la performance en course (rythme cardiaque, kilomètres parcourus, vitesse moyenne...). Ce capteur est directement relié à un iPod, grâce auquel une voix informe le coureur de son allure, de la distance parcourue et des calories brûlées. Le coureur peut aussi regarder ces informations sur son bracelet Nike Plus. En allant sur le site, il peut enregistrer ses performances et mettre en place son programme d'entraînement, afin de mesurer sa progression. Il appartient alors à la communauté Nike Plus, ce qui l'autorise à accéder à différents services comme la possibilité de télécharger gratuitement les *playlists* d'athlètes célèbres. Enfin, il peut interagir avec les autres membres de la communauté en lançant des défis ou en diffusant ses propres *playlists*.

En développant ce programme, Nike fédère une communauté de *runners* et leur propose de nouveaux services ciblés, qui dépassent amplement les bénéfiques produits proposés par le marketing traditionnel.

Observant le succès de Nike Plus, Reebok a répondu avec un concept propre à fédérer une communauté de marque : *run easy*. Elle utilise la publicité pour installer le concept. On y voit des gens s'effondrant dans l'effort, vomissant dans un marathon... et autres joies du sport, quand on dépasse ses limites. Une caricature ouverte de la religion de l'effort développée par Nike, visant à installer son propre territoire de marque : le sport tranquille. Tous ceux qui se reconnaissent dans la pratique de la course tranquille, le week-end, en famille ou la semaine pour le plaisir, peuvent adhérer à la communauté en rejoignant un site dédié, lequel propose de nombreux services et une véritable interactivité. Le contenu est créé par les internautes eux-mêmes autant que par la marque. Ceux-ci peuvent mettre leurs courses favorites en ligne, dans différentes villes, en les dessinant sur une carte de la ville. Ils peuvent insérer des photos aux endroits les plus beaux du parcours, pour que les autres puissent en profiter. Chacun peut ainsi suggérer aux autres des itinéraires agréables, pour une course décontractée. Les internautes peuvent aussi

poster des vidéos téléchargeables par d'autres, et télécharger de la musique « cool » proposée par Reebok pour accompagner les différentes courses.

Ces divers cas montrent que les communautés peuvent devenir un atout maître dans le jeu du marketing de demain. Il ne s'agit plus de s'insérer dans des communautés préexistantes, mais de créer sa propre communauté, autour d'un sujet en relation avec la marque et intéressant vraiment les gens. Et d'apporter un contenu ayant une valeur ajoutée.

Pour cela, la marque doit être honnête : on ne lui pardonnerait pas d'être arrogante ou d'avoir une attitude trop commerciale dans la présentation de ses produits. Elle ne doit pas chercher à travestir ses produits ou nier certaines faiblesses que peuvent souligner les consommateurs. Dans cette recherche d'authenticité, elle doit accepter que certains commentaires négatifs ou la citation de marques concurrentes puissent apparaître. La transparence est la clé de la confiance.

### 3. PRATIQUER LE MARKETING DU DIALOGUE

Souvent taxées d'arrogance, les marques doivent avant tout apprendre l'humilité, c'est-à-dire cesser de penser la relation avec les consommateurs en termes de verticalité. La nouvelle relation qui s'instaure est horizontale : il s'agit d'un dialogue d'égal à égal. Les marques doivent comprendre que savoir écouter les consommateurs est devenu aussi important que ce qu'elles leur disent. La communauté des internautes exprime un besoin de transparence et d'éthique. Celui-ci doit se traduire par une cohérence dans l'ensemble des prises de parole d'une marque, qu'il s'agisse de la vision *corporate* de l'entreprise, du niveau de la marque, ou de celui du produit.

L'activisme des internautes met les marques face à leurs responsabilités. Les mensonges ne sont plus acceptés. Les marques qui ont développé des *flogs* (faux blogs pilotés par la marque, mais donnant l'impression d'être faits par un internaute indépendant en ont fait

l'expérience). Elles s'exposent, lorsqu'ils sont découverts, à de virulentes critiques. Vichy en a fait les frais il y a déjà quelques années avec la dénonciation du blog « le journal de ma peau », piloté par la marque alors que celle-ci cherchait à donner l'impression qu'il était l'émanation d'une simple internaute.

Les marques apprennent à partager le pouvoir en donnant la parole aux consommateurs. Il faut arrêter la politique de la surdité et se mettre à écouter le consommateur différemment : non seulement ses attentes et ses motivations, comme le marketing sait bien le faire, mais aussi ses suggestions. Les marques commencent à intégrer les consommateurs dans les processus d'innovation et de conception des produits ou des campagnes de publicité<sup>1</sup>.

Qui entend « dialogue » pense « dialogue entre deux personnes ». La marque doit devenir une personne : elle me considère et me répond, à moi, consommateur. On n'écoute pas de façon durable quelqu'un qui ne répond pas. La marque doit apprendre à accepter la contradiction, reconnaître ses erreurs et proposer des lieux de dialogue.

L'exemple Dell Sucks en est une bonne illustration. Au départ, il y a un journaliste, Jeff Jarvis, excédé de ne pas pouvoir accéder au service après-vente de la marque après la livraison d'un produit défectueux. Tout le monde peut avoir un problème de qualité, mais ne pas prendre en compte la colère d'un consommateur peut coûter cher. Jeff Jarvis décide de créer un blog, intitulé Dell Sucks, racontant par le menu les errements de Dell. Rapidement l'effet de contagion s'opère, et dépasse même le cadre de l'Internet pour atteindre les colonnes de grands journaux nationaux. Une « fatwa » contre la marque se développe sur Internet. Les conséquences sur son image en sont désastreuses. Après avoir longtemps ignoré, puis nié le blog de Jeff Jarvis, et vu la situation se détériorer, Dell décide de répliquer intelligemment. Elle affecte un de ses employés, respecté dans la communauté des internautes, à la création d'un blog supposé

---

1. Le sujet de la cocréation de contenu par les consommateurs sera abordé de façon détaillée dans le chapitre suivant.

accueillir les contestations et y répondre. Ce blog est renforcé par la création d'une ligne « Direct to Dell » où chacun peut exprimer ses problèmes en étant sûr d'être écouté. La marque crée ainsi un canal de communication et restaure le dialogue avec ses consommateurs. C'est un premier pas vers une confiance retrouvée, qui ne l'a pas empêchée d'aller plus loin. En organisant un concours de design, elle a invité les internautes à s'exprimer sur la marque, à diffuser leurs idées. Une nouvelle façon d'impliquer le consommateur.

On le sent dans cet exemple, la marque a pris en compte la culture forte de l'Internet et a su s'y adapter. Avec 3 h 10 passées devant la télévision chaque jour, on peut penser qu'il existe une culture télévision. Mais cette culture est passive. La culture Internet est active, elle incite l'internaute à s'exprimer. Les marques ne peuvent envisager de s'intéresser à ce média sans comprendre les leviers de cette culture.

#### 4. ÊTRE À L'AFFÛT DES BONNES OPPORTUNITÉS

Il se passe tous les jours des milliers de choses, d'échanges, de conversations sur Internet. Les marques doivent savoir faire preuve d'opportunisme pour surfer sur une actualité les concernant, même indirectement. À l'heure du lancement du deuxième épisode de la saga, Coca-Cola poursuit la réinvention de son marketing. En changeant d'agence de publicité, Coca-Cola a voulu témoigner son envie de retrouver la magie qui a fait le succès de la marque. En rupture avec les campagnes classiques, ou la recherche d'effets miroir de la cible, Coca-Cola a conçu un spot onirique, merveilleux, baptisé *Happyness Factory*. Son monde, à mi-chemin entre *Arthur et les Minimoys* et *Le Seigneur des anneaux*, séduit les ados.

Mais la marque a compris qu'on ne peut plus, sur cette cible, se limiter à la télévision et qu'il est devenu indispensable d'utiliser l'Internet. Elle a donc lancé le film *Happyness Factory* sur *Second Life* dans le cadre d'un événement avec la chanteuse Avril Lavigne, et mis l'accent sur des combinaisons télévision/Internet : une bande-annonce du film en télévision, la version longue sur le site [www.cocacola.fr](http://www.cocacola.fr). Elle propose ainsi du contenu que les adolescents s'approprient. Par

ailleurs, elle privilégie l'interactivité offerte par l'Internet, avec la création d'un personnage, Ray, qui parodie le héros de GTA, un jeu vidéo bien connu des ados. Ray a pour particularité de répondre de façon positive à toutes les questions imaginées par les internautes. En parallèle à ces actions marketing exemplaires, elle sait se montrer innovante et parie sur le buzz. Coca-Cola a repéré sur Internet de petits films originaux conçus par des internautes. Ces films présentent des adolescents qui pratiquent avec beaucoup de maîtrise et un certain savoir-faire l'art du lancer de canettes. Il s'agit de lancer nonchalamment une canette vide sur une cible éloignée comme une poubelle, et d'atteindre sa cible sans en avoir l'air, en toute décontraction. Les petites vidéos font fureur sur YouTube, Coca-Cola décide de les sponsoriser. Le phénomène prend de l'ampleur et génère de nombreuses pages vues de façon volontaire, et non pas imposée. Il ne s'inscrit pas tout à fait dans la stratégie de communication de la marque, mais celle-ci accepte de déroger à sa ligne de conduite. En parallèle aux actions marketing traditionnelles, ce type d'initiative permet de faire preuve d'empathie vis-à-vis de la cible, de montrer que la marque comprend ses codes et de gagner en proximité.

L'opération a eu un succès certain, qui n'a pas manqué d'inspirer d'autres marques. Ainsi Ray-Ban a, pour sa part, entièrement conçu un petit film destiné à créer du buzz autour d'une marque qui effectue son come-back. Il s'agit du lancer de Ray-Ban, qui reprend le principe du lancer de canettes. Résultat : 5 millions de pages vues sur YouTube. Levi's a décidé de ne pas laisser passer le phénomène, et a lancé une vidéo illustrant les multiples façons de sauter dans son jean.

Cet opportunisme n'a pas échappé à la bière Carlsberg, qui a choisi de récupérer un film très connu sur Internet, qui compte parmi les records de buzz : l'opération Mentos + Coca. Pour ceux qui ne l'ont pas vu, il s'agit d'une expérience où deux pseudo-scientifiques jettent des bonbons Mentos dans une bouteille de Coca Light. Effet immédiat et inattendu, une réaction chimique provoque un geyser... En créant une scène où une centaine de bouteilles de Coca sont côte

à côté, on imagine le tableau... Coca Light n'a pas récupéré le film plutôt négatif pour son image. Mentos a décidé de surfer sur la vague et produit une nouvelle variété de bonbons au goût Coca Light : Mentos Fresh Cola. Elle accompagne le lancement d'un show sur le parvis de la gare Montparnasse, où les deux concepteurs du film de buzz Mentos/Coca produisent la « Mentos Expérience » dans le cadre de la Fête de la musique, et font jaillir des geysers de mousse d'une bouteille de Coca Light en y jetant quelques Mentos Menthe.

Mais c'est Carlsberg qui crée la surprise et rafle la mise. En concevant un petit film qui récupère le phénomène, elle parvient à faire 4 millions de pages vues.

Les marques qui gagneront sur Internet seront celles qui prendront leurs distances avec tout le sérieux exigé par un professionnalisme sans défauts. Il faut ne pas se prendre au sérieux, redevenir joueur, pour amuser et accrocher, distraire et engager le dialogue avec les internautes.

Un autre phénomène du Net illustre ce point, le cas Blendtec<sup>®</sup>. Il y a seulement quelques mois, cette marque de mixeurs (concurrente de Moulinex) était totalement inconnue du public. La marque a l'imagination de créer un site où elle apparaît assez peu, intitulé « *Will it blend ?* » (va-t-il mixer ?)... On y voit des démonstrations où l'on met un *blender* au défi de mixer des produits incongrus, supposés résister. Parmi les plus célèbres, le mixage de l'iPod, puis celui de l'iPhone. Évidemment la scène fait preuve d'un certain humour et d'un peu de dérision. L'adresse [www.willitblend.com](http://www.willitblend.com) est recommandée par les blogueurs et se met à circuler sur Internet. Les internautes se rendent spontanément sur le site, en apprécient le contenu... et découvrent qu'il est produit par une marque, qui voit depuis sa notoriété et ses intentions d'achat bondir de façon impressionnante.

## **5. S'ADAPTER AUX SPÉCIFICITÉS DU MÉDIA : NE BUZZE PAS QUI VEUT !**

Le recours à des modes de pensée différents se justifie pour un média qui ne fonctionne pas comme les autres. La culture Internet d'origine

est différente. Nourrie aux idées libertaires et à la contre-culture américaine (Steve Jobs choisit la pomme comme logo d'Apple car il est à l'époque végétarien) des années 1970-1980, elle ne s'est pas construite sur une vision capitaliste dédiée au profit, mais a plutôt choisi de mettre l'individu au centre. Un premier constat d'importance pour les marques : elles ne sont pas forcément les bienvenues. Internet est le médium des personnes avant d'être celui des marques. Les grands succès de l'Internet se sont construits sans publicité, par le libre choix des internautes. Qui se souvient d'avoir vu une publicité Google, YouTube, Amazon, Flickr ou Facebook ? Et pourtant, il s'agit bien de marques globales !

Conclusion : ce qui marche sur Internet ne marche pas forcément ailleurs, et vice versa. Il en va de même pour les effets de contagion, le fameux « buzz marketing » sur lequel parient les marques. Malgré tous leurs efforts, les scores des films de buzz marketing pilotés par le marketing restent très inférieurs à ceux spontanément obtenus par les films conçus et diffusés par les internautes. En 2008, la palme du buzz est décernée au petit film *The Evolution of Dance*, vu par 86 millions d'internautes. Les grands succès du marketing viral se situent bien en dessous : Blendtec<sup>©</sup> est à 4,5 millions de pages vues, Ray-Ban à 5 millions, quand le film *Daft Hands*, présentant deux mains en train de mimer une sorte de danse, réalise le joli score de 20 millions de pages vues<sup>1</sup>.

En termes de puissance, on serait tenté de comparer les 86 millions d'internautes de *The Evolution of Dance* aux 97 millions de téléspectateurs regroupés devant la finale du Super Bowl américain en février 2008. Les chiffres sont proches, mais, pour une fois, ils ne parlent pas le même langage. La télévision est, et restera longtemps, le médium de la puissance, mais il implique la passivité. En revanche, voir un film sur Internet est plus impliquant, car cette action découle d'une démarche volontariste. La qualité de l'attention et la facilité

---

1. Source : occurrences YouTube.

d'appropriation d'un message ne sont donc pas les mêmes, et l'efficacité d'un message non plus. Une première leçon à retenir pour les marques : on ne peut pas dupliquer les techniques marketing utilisées sur les autres médias. Le marketing dispose d'un nouveau terrain de jeu, il faut s'y adapter et inventer de nouvelles pratiques. Joli défi, qui va exiger une bonne dose d'audace. « Apprendre à oser », enseigne-t-on sur les bancs des bonnes écoles de commerce...

## **6. PARIER SUR LE TÉLÉPHONE MOBILE : L'AVENIR DU MARKETING ?**

Le téléphone mobile est en passe de devenir un média à part entière, avec ses caractéristiques propres : c'est un média intime (personne d'autre que son propriétaire n'y a accès), c'est le média de l'immédiateté (il permet d'accéder à des informations ou des services en direct, d'où que l'on soit). Enfin, c'est un média émotionnel, qui permet de se sentir connecté en permanence à sa tribu. Pourtant, quand on associe les mots de marketing et de téléphone mobile, on assiste immédiatement à une réaction de rejet liée à la mauvaise réputation des SMS non sollicités. Dommage, car le marketing sur mobile va bien au-delà et offre de nouvelles possibilités aux marques, aux dimensions nettement moins intrusives que le SMS.

Le mobile est un média en mutation. On le connaît aujourd'hui en Europe avant tout pour sa fonction téléphone, mais il évolue rapidement et génère de nouveaux usages. La banalisation du surf sur Internet à partir d'un téléphone mobile transforme celui-ci en un outil d'un nouveau genre, dont les contours ne sont pas encore tout à fait délimités. Au Japon, il s'est inscrit dans le quotidien des gens, et offre de nouvelles possibilités. On peut ainsi se promener au rayon alimentaire d'un grand magasin de Tokyo et souhaiter en savoir plus sur l'origine d'un produit. Prenons le cas d'un produit tout ce qu'il y a de plus banal, un sachet de carottes. Celui-ci contient une puce qui communique avec le téléphone mobile de l'intéressé et fournit des informations : date et lieu de production, distance entre la production et le lieu de vente, composition précise... Celui qui veut

en savoir plus peut télécharger une vidéo, où l'on voit la productrice présenter son produit et ses méthodes agricoles, éventuellement sa non-utilisation de pesticides.

De même, si l'on est client d'une marque comme Vuitton, il suffit de laisser son numéro de téléphone pour recevoir des mini-films d'information sur la marque et les nouveaux produits.

Qu'on l'utilise pour communiquer ou pour tuer le temps, en surfant sur Internet dans les transports par exemple, ou encore pour accéder à des informations ou des services nouveaux, le téléphone mobile offre l'espace d'une nouvelle forme de publicité. Il pourra s'agir de vidéos sponsorisées, petits films de 10 à 15 secondes produits par une marque, avec son logo incrusté en permanence, ou encore de logos apparaissant sur des écrans de veille. L'exemple japonais le montre, ce mode de communication va se développer avec la vulgarisation du format de télévision sur mobile. Mais c'est dans le domaine du géomarketing et des services que la publicité sur mobile semble avoir le plus d'avenir, grâce à la géolocalisation. La mise en relation entre des personnes qui passent à proximité les unes des autres (mon Bluetooth se met à vibrer quand je passe à 500 mètres de quelqu'un qui est dans ma liste d'amis) donne une idée du potentiel de ce type d'outil. Le téléphone mobile ouvre le champ à une nouvelle publicité locale, adaptée au point où l'on se trouve et interactive : selon le lieu où vous êtes et les besoins que cela génère, vous avez accès à des informations ou des services. C'est ainsi qu'en allant sur un site comme Mappy, on peut voir s'afficher les restaurants McDonald's situés à proximité du lieu où l'on se trouve, que l'on pourra commander une pizza dans une pizzeria à proximité, ou que, passant devant une affiche de publicité intéressante, on pourra accéder immédiatement à des informations complémentaires sur son mobile. Un potentiel très adapté à la mobilité des nouveaux modes de vie où le temps passé hors domicile ne cesse de s'accroître. La publicité sur mobile va nécessairement se développer en expérimentant, en inventant de nouveaux formats, loin du marketing traditionnel. Elle devra s'inscrire harmonieusement dans les nouveaux

usages du téléphone mobile. Il faudra aussi qu'elle démontre sa pertinence si elle veut être acceptée au-delà de la dimension intrusive qu'elle peut revêtir. Il lui faudra pour cela aider les gens en créant de vrais services. Par exemple, associer la température qu'il fait dehors avec le logo d'une marque qui sponsorise ce service ; ou la météo avec un logo, comme le fait déjà Amazon aux États-Unis. Et, éventuellement, obtenir le consentement des personnes par des systèmes d'« opt in », afin d'être sûr d'éviter toute violation de la sphère privée. Le succès des applications que les marques conçoivent pour l'iPhone est révélateur de ces tendances. Quand Télé Poche propose un jeu ou la possibilité d'accéder aux programmes du soir à partir d'un téléphone mobile, il s'agit d'un réel service.

Le téléphone mobile peut devenir un des points clés dans la logique de convergence entre les écrans. Ceux qui parieront sur le digital devront s'intéresser aux trois écrans et intégrer le mobile, sans oublier que la prouesse technique ne doit pas se substituer à l'idée créative. Dans l'opération d'Adidas sponsorisant le marathon de Londres, exemple cité en introduction, la marque invente un système avec une idée créative forte et une dimension stratégique affirmée, le dispositif étant au service de la signature de la marque : « *Impossible is Nothing*. » L'interaction entre le téléphone mobile de ceux qui appellent, la localisation des coureurs et les affiches publicitaires ne représente pas seulement un beau montage technologique. Il s'agit aussi d'une idée neuve, dont seuls les nouveaux médias pourront faciliter l'éclosion.

■ Sur Internet, la persuasion n'utilise pas les mêmes chemins que sur les médias traditionnels. Un film publicitaire conçu pour la télévision ne marche que rarement sur le Net. Et vice versa ; les émissions de télévision dont les programmes sont conçus par les internautes peinent à décoller.

Les marques apprendront de nouveaux réflexes, comme celui de gérer l'opinion qu'ont d'elles les internautes, et pas seulement leur capital de marque. Il leur faudra pour cela faire preuve de proximité et d'honnêteté, et apprendre à engager

le dialogue avec leurs consommateurs. Elles devront par ailleurs éviter de se prendre au sérieux, jouer avec les internautes, pour participer à la culture ludique du média.

Et cela sans perdre de vue que la technologie change et génère de nouvelles possibilités, mais que les gens, eux, ne changent pas. La pyramide de Maslow, qui classait les besoins fondamentaux de l'être humain en cinq catégories allant du besoin de subsistance au besoin d'accomplissement et d'épanouissement personnel, est toujours la même, et pour longtemps. Il faudra toujours toucher, émouvoir, convaincre les consommateurs, mais avec d'autres moyens. ■

# Marketing du lien

« *Nous nous intéressons aux autres quand ils s'intéressent à nous.* »  
Publilius Syrus

Dove crée une pièce de théâtre animée par ses consommateurs au Canada. SFR organise un *soap opéra*. Doritos lance une publicité conçue par ses consommateurs. Les Galeries Lafayette organisent des concerts au sous-sol du magasin. Starbucks crée une maison de production musicale et lance le dernier album de l'ex-Beatles Paul McCartney... Quelle mouche a donc piqué les marques pour les inciter à prendre, au cours de ces dernières années, tant de nouvelles initiatives ? Et contourner les schémas traditionnels du marketing qui ne fonctionnaient que par et pour le produit.

De la publicité au lieu de vente, tout était conçu autour de celui-ci. En conséquence, les marques s'en sont longtemps tenues à des promesses fonctionnelles. À partir du début des années 1990, elles sont devenues plus sophistiquées. D'abord en dépassant les produits pour se positionner sur des imaginaires comme la santé, l'équilibre, la jeunesse... Aujourd'hui, les marques explorent de nouvelles façons de créer le désir. Elles ne cherchent plus à convaincre d'une prétendue supériorité, mais à affirmer leur différence afin de créer de la préférence. Différence de culture, différence de point de vue sur son marché, ou encore de personnalité. L'objectif est de créer de l'attachement, de renforcer le lien qui les unit à leurs consommateurs et prospects. Et le lien lui-même ne passe plus seulement par la

séduction publicitaire, il se construit différemment : c'est ainsi que les marques proposent à leurs clients de leur faire vivre des expériences, visant à les plonger dans leur univers. Ou qu'elles travaillent sur la relation qui passe par une conversation plus approfondie avec les clients, qu'elles n'hésitent plus à solliciter pour coproduire leurs offres. Ou enfin qu'elles utilisent les techniques du *brand content*, en proposant des contenus attractifs, dépassant le cadre du produit. Dans tous les cas, les clients sont supposés actifs : les marques cherchent à les impliquer, à les amener à s'intéresser volontairement à elles et plus seulement à leur imposer de façon répétitive des messages basés sur une idée de vente.

## ■ AU-DELÀ DES PRODUITS, FAIRE VIVRE DES EXPÉRIENCES

Le marketing expérientiel est centré sur le client. Il vise à lui faire vivre une expérience particulière ayant pour objectif de l'impliquer dans l'univers de la marque. Cette discipline n'est pas nouvelle. Son potentiel a été identifié dans les années 1980<sup>1</sup>, avant qu'elle ne se développe dans les années 1990. Il n'est plus une marque actuellement qui ne s'intéresse à ces nouvelles façons d'impliquer le consommateur, tout particulièrement chez celles diffusant leurs produits par des réseaux de distribution. Qu'il s'agisse de centres commerciaux ou de boutiques de luxe, d'un réseau de cavistes ou de points de vente pour une marque de téléphonie, tous les canaux de distribution sont aujourd'hui concernés par ce nouveau terrain de jeu du marketing, à un tel point que certaines marques ont décidé de créer un nouveau poste, celui de « *brand experience manager* » !

Une fois de plus, il s'agit d'« engager » le consommateur, c'est-à-dire de l'attirer dans l'écosystème de la marque. À l'origine, un constat : une expérience réussie laisse une trace mémorielle bien supérieure à

1. Morris Holbrook et Elizabeth Hirschman, « The Experiential Aspects of Consumption : Consumer Fantasies, Feeling and Fun », *Journal of Consumer Research*, 1982.

celle qu'engendre un spot de publicité de 30 secondes, diffusé au milieu d'un long tunnel publicitaire. Pourquoi cette efficacité ? parce que l'expérience dure plusieurs minutes et s'adresse à tous les sens. On redécouvre que l'homme est un animal, et que sa première perception du monde est sensorielle. Ce qu'il voit, écoute, ressent... s'impose physiquement avant qu'il puisse se faire une opinion réfléchie. L'être humain a besoin de ressentir les choses, pas seulement de les penser et de les comprendre de façon rationnelle. Aussi l'expérientiel ne travaille pas seulement sur le cognitif et la mémorisation d'un message rationnel. Il peut impliquer tous les sens – odorat, ouïe, vue... – en mettant en scène design, couleurs, odeurs et matières. Aujourd'hui, plus la marque est polysensorielle et plus elle est forte. Nature & Découvertes, un des premiers à avoir compris l'importance de l'expérience sensorielle en magasin, a appris à construire un univers de marque. Ses magasins créent une ambiance qui leur est propre, conjuguant la mise en scène de l'offre, des sons, des couleurs, des odeurs... qui construisent une image homogène de cette marque, alors qu'elle ne communique pas par ailleurs.

## À LA CONQUÊTE D'ESPACES COMMUNIQUANTS

Le marketing expérientiel permet à une marque de se raconter et de créer une signification globale autour de son offre. C'est ainsi que nombre de marques créent des lieux visant à mettre en scène leur offre, la culture dont elles sont issues ainsi que leurs valeurs. Pour mieux incarner son monde, la marque n'hésite pas à faire appel à d'autres disciplines. Le concept a d'abord été mis en scène de façon théâtrale par le monde du luxe. Avec leurs fameux magasins amiraux (« *flagship stores* »), les marques de luxe ont inventé un lieu figure de proue de leur offre, qui résume leur univers. Le magasin Vuitton des Champs-Élysées multiplie les expositions d'art, visant à s'approprier les valeurs de créativité et de modernité de l'univers artistique. Le Prada Epicentre de New York est un « magasin manifeste » pour la marque. Il revendique son appartenance culturelle et se positionne, comme son nom l'indique, au cœur de la marque. Plutôt, comme

certaines de ses concurrentes, que de capitaliser sur son italianité, Prada a choisi de se positionner en marque globale du <sup>xxi</sup> siècle. Elle a décidé à cet effet d'investir le champ de la technologie. Promettant de réinventer l'expérience en magasin, la marque met en scène les produits dans un lieu chargé d'innovations technologiques, conçu par une des stars de l'architecture, le Hollandais Rem Koolhaas, récompensé par le prix Pritzker en 2000. Des écrans tactiles sont présents dans chacun des rayons. Les mensurations des clients, une fois qu'ils ont entré leur profil, sont enregistrées : lors d'un nouveau passage à la boutique, plus besoin d'avoir à les répéter. Le sentiment d'être reconnu et la valorisation qui en découle ont toujours été un des points clés du commerce. Dans une mégalopole impersonnelle comme New York, cela redevient possible, par la magie de la technologie. Toutes les étapes dans un parcours client classique sont balisées par la technologie. Les commandes de vêtements pour essayage sont faites par des cartes à puces, utilisant les mensurations des clients mémorisées. En attendant l'arrivée des vêtements, le vendeur peut montrer le reste de la collection au client, en utilisant les écrans plats fixés sur les murs, où défilent les nouveaux modèles. Par une pareille initiative, Prada défriche les chemins du commerce du <sup>xxi</sup> siècle. Mais l'essentiel est de noter qu'elle construit sa marque en employant la technologie comme vecteur d'une expérience différente pour ses clients. Le bâtiment s'inscrit dans la stratégie de communication, il véhicule une certaine image de marque, mieux que ne l'aurait fait un plan média classique. Non seulement on ne peut pas oublier une visite au Prada Epicentre, qui devient même une étape obligatoire dans l'agenda des gens intéressés par les tendances, mais, de plus, le caractère innovant du concept permet d'avoir une couverture presse importante, qui se substitue en partie à de l'achat d'espace classique. Chacune de ces initiatives pilotées par les marques est unique et doit faire face à de nombreux pièges. Le plus évident, mais aussi le plus courant, est de transformer une boutique en musée, et d'oublier que le commerce exige un minimum de chaleur humaine. Certains de ces espaces de marques finissent par devenir trop intimidants et

dissuadent les clients de s'approcher des produits... Des réglages sont encore nécessaires avant de proposer l'expérience optimale<sup>1</sup>.

Pour les marques qui ne s'appuient pas sur un réseau de distribution qui leur est propre, la création de lieux expérientiels n'est pas exclue. Au contraire elle peut permettre de matérialiser une offre de service, afin de lui donner vie de façon plus tangible. C'est ainsi que Caudalie propose une offre de week-end « vinothérapie » dans un château situé dans un vignoble du Bordelais. Ou que Peugeot capitalise sur son show-room des Champs-Élysées et y présente des expositions autour de la culture de la marque. Ou encore qu'ING crée un café, de façon à rendre plus manifeste et à incarner physiquement une offre bancaire qui passe exclusivement par Internet ou le téléphone.

### **DU « FLAGSHIP STORE » AU « GUERRILLA STORE »**

Peut-être que l'ère des coûteux *flagship stores* est déjà révolue, et que nous avons basculé dans une étape ultérieure. La crise change les mentalités et porte des valeurs simples, comme l'authenticité ou la sincérité. Or, on ne peut nier que le côté clinquant de nombre de magasins de marques, qui se sont lancés dans une course à la démesure, notamment en Asie, est encore ancré dans une vision ostentatoire de la consommation. La tendance semble avoir basculé dans le camp du modeste et du discret. Les marques s'orientent vers des espaces expérientiels moins coûteux, les *guerilla stores* ou magasins éphémères. Ceux-ci challengent le concept du magasin installé une fois pour toutes et immuable. L'idée est d'investir un lieu vide pour créer une boutique dont la durée de vie est limitée. Quel que soit son succès, le magasin est démonté à la date convenue. Le *guerilla store* est généralement situé dans un quartier inattendu, hors des lieux trop courus. Il parie sur l'interactivité et la communication décalée. Le lancement d'une boutique éphémère peut ainsi être annoncé dans le cadre d'un jeu de piste lancé sur le Net, à grand

---

1. Dans son ouvrage *Vivre : La psychologie du bonheur*, Michael Csikszentmihalyi détaille la notion d'« expérience optimale ».

renfort de relations presse. Il occupe l'espace médiatique quelques mois avant de disparaître. Ces magasins sont plus « agiles », faciles à mettre en place et intègrent une dimension événementielle du fait de la durée limitée pour laquelle ils sont en place. Comme des Garçons a initié le concept à Berlin, avec un magasin discret, au fond d'une cour. Si le client doit chercher pour trouver un endroit qui ne s'offre pas à tous les regards, c'est mieux ! Cela indique un certain élitisme et un endroit réservé aux connaisseurs. Ceux-ci s'en sentent valorisés et le lien de complicité avec la marque s'affirme d'autant mieux. Forte de son succès, la marque a exporté le concept à Dusseldorf, Los Angeles, Paris, Singapour...

Les marques qui ont ensuite repris cette idée sont désormais légion. Puma a ainsi créé un magasin-container sur la 5<sup>e</sup> Avenue à New York. Camper utilise aussi ce concept, dans un esprit un peu différent, propre à la marque. À chaque ouverture, avant que les designers ne réinventent l'espace, le magasin est offert aux clients qui peuvent en tagger les murs. SFR l'a utilisé aussi en créant « l'appart », un lieu de présentation éphémère des nouveautés produit, dédié à la technologie. Oral B, la marque de brosses à dents du Groupe Procter & Gamble, a créé L'Oral Bar, un lieu qui a, pendant quelques jours, sensibilisé aux vertus du brosseage électrique. Même Bonne Maman s'y est mise en créant un magasin éphémère dans le quartier des Abbesses à Paris.

La tendance est donc à un prolongement de l'expérience au-delà des points de contact obligés. Les marques recherchent des occasions de faire vivre leurs produits et de se rappeler au bon souvenir de leurs clients en dépassant les circuits classiques. C'est ainsi qu'Absolut Vodka crée des bars dans les pays nordiques. Ou que Krug a lancé un partenariat avec les plus grands hôtels du monde, pour fonder le Krug Room Service. Le concept est tout simple : offrir un verre de champagne aux nouveaux hôtes de l'hôtel, servi directement dans leur chambre lors de leur arrivée. Une initiative qui redore l'image de la marque sur son cœur de cible et la positionne délibérément dans l'univers du festif et du luxe.

## CRÉER UN LIEU À PART

On le sait, Starbucks a construit son succès sur une offre de café originale et attractive associée à un moment un peu particulier. Tous les fans de la marque le savent, l'atmosphère d'un Starbucks n'a pas vraiment d'équivalent, qu'on s'y rende à plusieurs ou en solo, pour lire les journaux ou travailler sur son portable. L'esprit est au calme dans des zones urbaines bruyantes, à la détente dans un endroit « cool et un peu jazzy ». En soi-même, pénétrer dans un Starbucks est déjà une expérience, car le lieu ne ressemble à aucun autre. Le problème est que cette ambiance est fragile. Elle repose sur des critères physiques (choix des couleurs et du mobilier) et beaucoup sur les clients eux-mêmes.

Pour renforcer cette ambiance, la marque a donc choisi de travailler sur la musique. D'abord par une programmation finement travaillée dans les restaurants, allant de la bossa nova au jazz côte Ouest. N'importe quelle autre marque aurait décidé de s'arrêter là. Starbucks a préféré aller plus loin et a créé une maison de production musicale, Starbucks Entertainment. La mission de celle-ci est écrite noir sur blanc : il s'agit d'aider les gens à découvrir de la très bonne musique. C'est ainsi que Starbucks vend ses compilations de Miles Davis ou Sinatra... Pour donner plus de retentissement à l'affaire, Starbucks a décidé de produire et lancer le dernier album de Paul McCartney, et de monter un partenariat avec Apple, grâce auquel on peut déguster tranquillement sa spécialité de café, tout en téléchargeant à partir d'une borne la musique qui va avec.

Un environnement qui contribue à créer de la valeur au-delà des produits, pour compenser un prix élevé. Et qui nourrit l'idée que Starbucks a toujours un « je-ne-sais-quoi » qui justifie le déplacement pour des millions de clients.

Le marketing expérientiel vise donc à faire vivre la marque, à l'incarner physiquement. Il s'agit de comprendre ce qui peut faire vibrer les consommateurs et de faire en sorte que ceux-ci ressentent quelque chose de particulier au contact de la marque. Plus question de

leur parler de rationnel avec de « vulgaires » arguments comme la supériorité du produit. Il s'agit plutôt de créer une expérience immersive, riche et conversationnelle, où, de préférence, le consommateur a un rôle à jouer. Et que cette expérience soit stratégique, c'est-à-dire qu'elle véhicule la narration de la marque et son territoire.

Pour que l'expérience soit réussie, elle doit surprendre le consommateur, afin de l'étonner et donc de provoquer en lui un nouveau regard sur la marque. Elle devient alors un vécu consommateur, une expérience hédoniste associée à la marque, qui laisse une trace mémorielle forte. Pour qu'elle parle à tous les sens, la mise en scène de la marque doit faire appel à des talents croisés : scénaristes, rédacteurs de contenus, designers, producteurs... Il s'agit de mettre en commun des expertises différentes et complémentaires, de construire des équipes pluridisciplinaires qui décroissent les savoir-faire. Ce qui pose nombre de problèmes. Au niveau de l'expertise parmi les équipes de la marque que l'on a formées pour juger et produire des spots de pub de 30 secondes et qui se trouvent propulsées dans la peau d'un décorateur, d'un scénographe et d'un musicien, mais aussi du côté des agences, pour apprendre à mettre en œuvre des talents différents, à faire travailler ensemble des disciplines qui n'avaient pas cette habitude. Face à l'ampleur que prend aujourd'hui l'expérientiel, on ne doute pas que ces obstacles seront surmontés.

## ■ LA COCRÉATION DE CONTENUS : LE CONSOMMATEUR EST-IL UN BON DIRECTEUR MARKETING ?

Quand il écrivait : « *L'homme est la seule créature qui consomme sans produire* », George Orwell avait raison... jusqu'à ces dernières années ! La culture occidentale est fondée sur la séparation, la distinction. Il n'est donc pas surprenant que la société marchande se soit construite sur un principe de séparation nette : les individus ont toujours consommé des objets sans jamais les produire ou même participer à leur production. Comme le rappelle Olivier Assouly :

« Dans l'industrie, celui qui consomme n'a pas été à l'origine de la production.<sup>1</sup> »

Mais aujourd'hui, le mur qui sépare l'intérieur de l'extérieur de l'entreprise est en train de devenir poreux. La cocréation de contenu, ou marketing collaboratif<sup>2</sup>, souvent appelé UGC (*User Generated Content*), s'inscrit dans une mutation lourde du marketing, le passage d'un consommateur passif à un consommateur actif. On a beaucoup parlé de Current TV, la télévision montée par Al Gore, qui présente la spécificité de fonctionner sur un contenu créé par les gens, plutôt que par des journalistes professionnels. Ainsi que d'*OhmyNews*, le journal coréen dont les articles sont écrits par ses lecteurs, qui racontent ce qu'ils voient ou entendent et élisent tous les ans le meilleur reporter issu de leurs rangs. Ces initiatives, qui préfigurent une nouvelle relation entre l'émetteur et le récepteur, ont inspiré les marques. Constatant qu'elles ne pouvaient empêcher les consommateurs de donner sur Internet des avis les concernant, certaines d'entre elles ont décidé de reprendre l'initiative en leur proposant de participer à l'élaboration de leur marketing, que ce soit dans la conception de l'offre ou encore dans la communication.

Liebig a été un des précurseurs en proposant aux internautes de choisir eux-mêmes quel serait son prochain produit. Une recette présentée par une certaine Tatiana l'a emporté et s'est concrétisée dans un nouveau produit commercialisé par la marque. De son côté, Danette a demandé à ses clientes de voter pour leur parfum favori. Rip Curl a utilisé un outil redoutable, le « wiki », site collaboratif où chacun peut contribuer, afin que ses fidèles, fans de glisse, puissent partager leurs meilleurs spots de surf. Chez Nissan, le designer Shiro Nakamura a fait appel au fan-club de la Z d'antan pour le faire réagir sur le design du produit. Ainsi, le nouveau coupé Z intègre la tribu des fans, très en amont, dès le processus de design. Lego y a vu un moyen de moderniser une image de marque vieillissante. Avec

---

1. Olivier Assouly, *Le Capitalisme esthétique*, Cerf, 2008.

2. François Laurent, *Marketing 2.0*, M21 Éditions, 2008.

son concept de Lego Factory<sup>1</sup>, la marque propose à sa clientèle de construire sur mesure une offre spécifique. On télécharge un logiciel permettant de designer en ligne un produit (voiture, maison de ses rêves...). On achète ensuite les pièces correspondant à son idée produites par Lego. Pour sa part, la marque met en valeur sur son site les créations qui ont été construites et les propose à la vente aux autres visiteurs. L'entreprise s'implique donc fortement dans ce concept, jusqu'à reverser une petite part du chiffre d'affaires à l'inventeur du produit. Une initiative qui contribue à la densification du lien avec ses consommateurs, et représente finalement une partie non négligeable du chiffre d'affaires de la marque.

La démarche de cocréation contribue au succès de l'iPhone d'Apple. Sur l'AppStore, les internautes peuvent proposer une application, fruit de leur imagination. Si Apple la retient et décide de l'éditer, les contributeurs perçoivent une rémunération.

Starbucks a pris la balle au bond et s'est montré une fois de plus innovant en comprenant que la proximité avec le consommateur est la clé du marketing de demain. La marque l'a inscrite dans ses gènes en offrant aux clients de personnaliser la carte, et donc d'agir sur les recettes en y ajoutant certains ingrédients de leur choix, afin d'obtenir un produit spécifique. En mettant à disposition de ses clients le site [www.mystarbucksidea.com](http://www.mystarbucksidea.com), Starbucks va plus loin. Elle reprend et modernise la bonne vieille technique de la boîte à idées. « *Partagez, votez, discutez, voyez* »... propose la célèbre marque de café, qui demande très directement à ses clients de l'aider à construire son futur. Et d'ajouter, un rien démagogue : « *Vous savez mieux que quiconque ce que vous attendez de Starbucks.* » La marque propose un cheminement où chacun peut déposer sur le site ses idées visant à améliorer son offre, avant de voter pour les meilleures et d'en discuter sur des forums. Les idées gagnantes sont développées par Starbucks.

---

1. [www.factory.lego.com](http://www.factory.lego.com).

L'offre produit n'est pas le seul domaine affecté par la cocréation de contenu. Les marques sollicitent aussi les consommateurs dans le cadre de leur communication. Doritos a compris un *insight*<sup>1</sup> clé de la nouvelle génération, celle que l'on appelle les « *digital natives* », qui ont grandi à l'âge numérique : ils aiment faire les choses plutôt que les subir. Ils participent et sont actifs. Doritos a fait figure de précurseur en expérimentant aux États-Unis une idée nouvelle : proposer à un internaute de concevoir la prochaine publicité de la marque. L'enjeu étant la diffusion du film lors de la finale du Super Bowl, le grand événement « publicitaro-sportif » américain. La marque a donc créé un site<sup>2</sup> permettant aux internautes de déposer leurs idées. Ceux-ci ont joué le jeu en déposant plus de 1 500 vidéos. Elle a ensuite monté un partenariat avec Yahoo ! et *USA Today* afin qu'un jury composé d'internautes sélectionne les finalistes. Confirmant le succès de l'édition 2008, un dénommé Joe Herbert l'a emporté en 2009 et son idée a été produite et diffusée. On y voit deux collègues de bureau lancer une boule de cristal (en anglais *Crystal Bowl*, comme Super Bowl) dans un distributeur de Doritos, afin de s'emparer gratuitement du précieux produit. Annoncé à grand renfort de relations publiques, l'audience du film lors de la finale du Super Bowl a été considérable.

Au Royaume-Uni, Doritos perdait en attractivité sur la cible des jeunes. La marque s'est relancée en appliquant le modèle américain. Plus de 1 300 personnes ont émis des idées créatives sur la prochaine campagne. La meilleure a été diffusée sur [www.youtube.com](http://www.youtube.com) et a battu des records de visibilité.

---

1. L'*insight* est une petite vérité observée chez les consommateurs. Il peut être ancré dans l'usage d'un produit ou relever d'une croyance sur un produit, ou encore du domaine psychologique. Il permet de garantir à la marque qu'elle construit sa stratégie sur de la justesse consommateur qui générera de l'adhésion (les consommateurs sont prêts à croire ce qui entre en résonance avec leur vécu ou leurs croyances) ou de la projection dans le discours marketing (on s'identifie à ce qui nous ressemble ou à ce à quoi nous rêverions de ressembler). Le concept d'*insight* sera détaillé dans le chapitre 6.

2. [www.crashthesuperbowl.com](http://www.crashthesuperbowl.com).

Que penser d'une marque qui offre à ses clients la possibilité de passer à la télévision, en *prime time* qui plus est ? C'est le défi qu'a relevé eBay. Comme Doritos, la marque a organisé un concours en proposant à ses internautes de concevoir une publicité. Mais elle leur a aussi demandé d'y figurer et de la produire eux-mêmes. L'idée est que les internautes conçoivent une publicité autour d'un objet qu'ils souhaitent vendre. Ils imaginent ainsi un petit scénario autour de leur vieille voiture ou du baby-foot dont ils souhaitent se débarrasser. Les gagnants ont eu le budget pour produire leur film, qui a ensuite été diffusé à la télévision. Une stratégie très Internet, à l'opposé de l'arrogance dont certaines grandes marques ont pu témoigner. Une façon de starifier ses clients plutôt que la marque. Et donc un moyen de créer de l'attachement et de la connivence avec son public, tout en faisant un formidable travail d'explication du fonctionnement d'eBay.

Les professionnels semblent unanimes : le consommateur ne se substituera pas aux agences. Il ne maîtrise pas les enjeux de construction de marque à long terme, les stratégies de communication complexes se déployant sur de nombreux points de contact. Il ne s'agit donc pas d'annoncer la mort des agences, mais de souligner une nouvelle façon d'impliquer le consommateur de façon créative et ponctuelle.

La cocréation de contenu présente de nombreux avantages. Elle bénéficie encore d'assez de fraîcheur pour générer de l'intérêt, et faire parler d'elle dans les médias et sur l'Internet. Elle canalise ainsi la conversation, voire la récupère à son profit. Mieux vaut laisser les consommateurs s'amuser un peu avec les marques, plutôt que de voir des messages potentiellement négatifs circuler sur elles.

Elle est, aussi, une façon de renforcer le lien avec ses consommateurs. En leur proposant un nouveau dialogue sur la base de l'échange, de l'écoute et de l'interactivité, elle leur confère un nouveau statut, celui de contributeurs actifs ayant les moyens d'agir sur leur environnement. En donnant du pouvoir au consommateur, elle génère une conversation horizontale, d'égal à égal. Une façon de créer une relation de confiance et de montrer qu'elle est à l'écoute en donnant un

nouveau rôle au consommateur : celui de partie prenante dans le système de la marque. Le meilleur moyen d'en faire un ambassadeur, comme en a témoigné la campagne de Barack Obama. De nombreux individus ont relayé la campagne officielle, en « postant » sur le Web des messages prosélytes sur Obama. Comme celui produit bénévolement par les comédiens de l'ancienne publicité « *Wazzup* » de Budweiser, sortie au tout début du règne de George W. Bush. Ceux-ci ont livré sur Internet une parodie tragi-comique de la publicité initiale, où l'on retrouve chacun des protagonistes pris dans la tourmente des événements de ces dernières années, soulignant les échecs de la période Bush. L'un est pris dans l'ouragan Katrina, l'autre en Irak, le troisième voit le cours de ses actions s'effondrer. Et tous se téléphonent et reprennent le célèbre « *Wazzaaaa* ».

Les techniques de cocréation de contenu défrichent un nouveau mode de production des idées et stimulent la capacité des marques à innover. Les idées sont désormais le fruit d'une action collective, dépassant les limites du bureau d'un spécialiste ou d'un homme seul, le créatif. Un mode de fonctionnement qui fait appel à l'intelligence collective et préfigure peut-être les futurs développements du marketing. L'appel aux consommateurs participe du brouillage post-moderne, de l'effacement des frontières. Le consommateur ne se cantonne plus à son rôle traditionnel et devient un vendeur, partie intégrante du système de la marque. Nous sommes tous des vendeurs en puissance ! Il s'agit probablement de la première étape d'un mouvement de fond affectant les marques. Dans 30 ans, les bases du marketing et de la société de consommation seront peut-être inversées. L'impulsion partira du bas vers le haut. À l'image d'un système nerveux, les consommateurs représenteront des centaines de milliers de canaux étroitement imbriqués, qui seront autant de voies d'accès au cœur de la marque.

## ■ L'ESSOR DU *BRAND CONTENT* : VERS LA MARQUE CONTENU

Le *brand content* est une réaction des marques face à l'usure des formats publicitaires traditionnels et aux doutes quant à leur efficacité. Les embouteillages publicitaires, la multiplication des messages finit par réduire l'efficacité de la publicité. De nombreuses études<sup>1</sup> montrent que la perception de la publicité est de plus en plus négative du fait de son omniprésence. C'est l'effet « papier peint » : la publicité est partout autour de nous et, finalement, plus personne ne la remarque. L'enjeu est désormais de capter l'attention d'une audience de masse, alors que les processus intrusifs basés sur la répétition d'un message montrent leurs limites.

En réaction à ce constat, les grandes marques ont adopté la logique du spectacle publicitaire. Les films de Coca-Cola ou Orange sont désormais lancés comme des mini-spectacles de 30 secondes, prenant leurs distances avec le produit. L'essentiel est de séduire, et cela passe par le divertissement. Il s'agit de prendre une place centrale dans la culture médiatique et, pour cela, de décroquer. La publicité, les clips, le sport, les mégamarques, le Web, les jeux vidéo, les stars de la musique... autant de disciplines qui ne peuvent plus se penser séparément. La publicité et les marques ne sont plus isolées, les musiques utilisées dans les publicités, les stars au service des marques convergent dans une nouvelle dynamique.

L'essor des contenus de marque se situe dans le droit fil de cette évolution vers le divertissement. Aujourd'hui, les contenus sont devenus les carburants de la société du spectacle. Les marques qui font le choix du contenu franchissent une nouvelle étape du marketing en passant de l'âge de l'interruption à celui de l'engagement. Le marketing traditionnel s'est construit sur la répétition des messages à des moments non choisis par les consommateurs. En s'imposant chez eux, en quelque sorte. En choisissant de participer au spectacle,

1. Étude annuelle Australie-Ipsos.

les marques font la démarche inverse ; elles incitent les consommateurs à rechercher leur marketing de façon spontanée, simplement parce qu'il leur plaît. Il ne s'agit plus de convaincre, il s'agit de distraire et de partager un univers commun. Un marketing créatif, que l'on a pas appris sur les bancs des écoles de commerce !

Le phénomène n'est pas nouveau. Il a été inventé aux États-Unis en 1933 par Procter & Gamble pour sa lessive Oxydol. La marque avait conçu une série de programmes baptisés « *Ma Perkins* » diffusés quotidiennement sur une chaîne nationale, créant ainsi un format nouveau, le « *soap opera* » publicitaire. D'autres annonceurs ont rapidement imité Procter & Gamble, en investissant la télévision. Dès la fin des années 1940, de nombreux *soap operas* ont envahi les écrans télévisés, avant de s'éclipser.

Soixante ans plus tard, en 2002, dans son fameux discours programme de Madison & Vine, Steven Heyer, alors patron du marketing mondial de Coca-Cola, l'avait pressenti et formulé : « *Ceux qui font des shows télé, des jeux vidéo, de la musique ou des films et ceux qui construisent les marques ont besoin de développer leurs relations afin de proposer des expériences uniques aux consommateurs.* » Ce discours a marqué l'avènement d'un nouveau credo visant à marier deux cultures différentes : celle de Madison Avenue à New York et celle de Vine Street à Los Angeles<sup>1</sup>. Il conduit les marques à se rapprocher des éditeurs de contenus. Musiciens, artistes, *people*, animateurs de télévision... Tous les profils qui peuvent créer pour elles un contenu susceptible d'être en phase avec les intérêts de leur cible sont désormais susceptibles de contribuer à leurs plans marketing.

Dès lors, les initiatives des marques ont foisonné. Unilever a ainsi innové en 2006 en proposant une série de une heure sur MTV pour Axe Dry, intitulée *The Gamekillers*. Celle-ci a été consacrée par une audience de 3,3 millions de téléspectateurs, suffisante pour que la chaîne accepte de la transformer en feuilleton de plusieurs épisodes.

---

1. Madison Avenue est l'avenue où résident les sièges sociaux des grands groupes publicitaires. Vine Street est la rue des grands studios hollywoodiens.

En Grande-Bretagne, Unilever a produit pour ITV une série de documentaires de 30 minutes « *Sure Rexona Fans United* » qui avait la particularité de porter le nom de la marque dans le titre.

De son côté, Budweiser est allé plus loin avec Bud TV, qui propose des programmes exclusifs sur 7 chaînes. Starbucks s'est installé dans le domaine de la musique en créant une filiale, Starbucks Entertainment, qui produit des artistes et édite des compilations vendues dans ses magasins. Nokia a lancé un concept d'émission musicale, « *The Nokia Green Room* », de même que Nike vient d'annoncer son ralliement à la politique des contenus. La marque réalise un show télévisé mettant en scène le footballeur espagnol Francesc Fabregas dans son club anglais, Arsenal. L'émission proposera des interviews, des invités plateau ainsi que de nombreux autres divertissements.

American Express a, pour sa part, innové en lançant un programme qui travaille sur l'image de la marque dans le domaine de l'éthique. Intitulé MembersProject<sup>1</sup>, celui-ci est destiné aux titulaires de cartes. American Express propose à ses membres de contribuer à produire un changement positif dans le monde. Chacun peut soumettre une idée dans les domaines de l'art et la culture, la santé ou l'éducation. Les internautes votent pour la meilleure idée, qui reçoit une enveloppe de 2,5 millions de dollars. Les derniers grands prix concernent un projet visant à améliorer la qualité de l'eau dans les pays en voie de développement, puis un projet de détection précoce de la maladie d'Alzheimer. MembersProject est une initiative ambitieuse qui traduit la volonté des marques d'aller au-delà de leur produit pour renforcer le lien qui les unit à leurs consommateurs par la création d'un contenu.

En France, la situation est plus délicate. Le Conseil supérieur de l'audiovisuel est, sur le principe, opposé à la présence des marques dans le contenu des programmes télévisés. C'est pour cela que la série pionnière « *Du côté de chez vous* » de Leroy Merlin était un

---

1. [www.membersproject.com](http://www.membersproject.com).

simple parrainage où la marque n'était pas impliquée au cœur du programme. Cela n'empêche pas les marques de multiplier les initiatives.

Hollywood Chewing-Gum a bien compris cette dynamique et a monté une opération en partenariat avec TF1. L'objectif de la marque était de reprendre l'initiative auprès des jeunes sur le segment de la blancheur où le concurrent Freedent s'était développé. La stratégie a donc été de miser sur l'équivalence entre la blancheur, le bien-être et la confiance en soi. L'expression de cette notion de confiance repose sur une idée simple : quand on a confiance, on n'hésite pas à sourire ! Et la musique fait sourire.

La marque a donc demandé au DJ bien connu David Guetta de créer avec sa partenaire Cathy Guetta une série de 40 clips musicaux de 2 minutes, présentant les coulisses d'Ibiza. Ces programmes ont été hébergés sur Internet.

Forte de ce contenu novateur et présentant une valeur pour son cœur de cible, Hollywood Chewing-Gum a monté un dispositif complexe, utilisant la synergie Internet/télévision. L'opération a démarré avec le lancement d'un *teasing* en diffusant un *trailer*<sup>1</sup> sur Internet, qu'elle a rapidement repris en page d'accueil du site [www.TF1.fr](http://www.TF1.fr). En parallèle, un film publicitaire était diffusé en télévision dans une logique « *push to Web* », c'est-à-dire incitant à aller visiter le site [www.hollywood-chewinggumtv.fr](http://www.hollywood-chewinggumtv.fr), qui hébergeait la série de clips musicaux. L'opération a contribué à rajeunir et dynamiser la marque. Elle a été vue par un pourcentage important de la cible, générant un trafic intense sur le site. Le buzz a amplifié cette dynamique, par de nombreuses mentions de l'opération dans les blogs ou sur des sites de musique. Elle témoigne du glissement d'un marketing de persuasion à un marketing d'attraction.

SFR a saisi l'intérêt de ce type de méthode. Dans une première opération couronnée de succès, elle a fait appel aux célèbres « têtes

---

1. Film de 1 ou 2 minutes présentant l'opération, destiné à donner envie d'en voir plus.

à claques » pour mettre en place le programme relationnel « Ça va ouatcher ». Avec son programme « Non-stop Joe », lancé en partenariat avec MTV, elle invente un jeu d'un type nouveau, une première dans l'univers de l'« *advertainment* » français, car il mêle Internet, la télévision et le téléphone mobile. Un contenu original pour lequel elle a sollicité la société Fremantlemedia, à l'origine de jeux comme *Questions pour un champion* ou *La Nouvelle Star*. On y voit 15 candidats sélectionnés, confrontés à des défis de types divers lancés par les internautes comme : « Joe va dans une file d'attente devant un cinéma raconter la fin du film », « Joe doit remonter les Champs-Élysées sur les mains ». Les candidats doivent faire en direct ce que leur demande la communauté des internautes. Le jeu passe donc par le contrôle total du public sur les candidats, qui se traduit par le vote pour l'un des 15 candidats sur le site [www.nonstopjoe.com](http://www.nonstopjoe.com) ou par le *wap* de SFR, et la possibilité de l'évincer du jeu. Les défis auxquels les candidats sont confrontés donnent lieu à une diffusion en direct et en continu sur le Web et les mobiles. Sur MTV, une émission quotidienne propose aux fans de retrouver les meilleurs moments de la journée.

Dove s'est inscrite dans cette démarche, dans le prolongement de sa célèbre campagne sur l'estime de soi des femmes. Dove s'est récemment équipée d'un site Internet original : [www.pourtoutesles-beautés.com](http://www.pourtoutesles-beautés.com). Plutôt que de se borner à présenter la gamme de produits, ce qui, reconnaissons-le, ne présente qu'un intérêt limité, le site a recruté le très médiatisé psychiatre Serge Hefez. Dove offre aux jeunes filles et aux femmes la possibilité de dialoguer avec ce responsable d'unité familiale à l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière à Paris. Dans une logique cohérente avec l'univers de la marque, celui-ci a pour mission d'aider les femmes à prendre du recul par rapport aux stéréotypes de la beauté. En complément, l'auteur publie par ailleurs chaque mois un article sur le site, en réaction à certains sujets d'actualité. Conformément à la personnalité de la marque, qui a choisi la transparence et le parler-vrai, Dove s'éloigne des promesses miracles, en reconnaissant qu'elle ne peut tout résoudre

et se substituer à la volonté personnelle. Elle revendique une valeur ajoutée en proposant à ces femmes un point de vue et de nouvelles attitudes face aux stéréotypes, voire de nouvelles clés de comportement.

Le *brand content* a de l'avenir ! Les contenus créés par les marques sont susceptibles de tourner sur différents supports, à l'âge de la convergence numérique. L'opérateur téléphonique Orange en a fait le fer de lance de sa stratégie. Son P-DG Didier Lombard déclarait : « *Les services et les contenus deviennent le deuxième pilier du Groupe... car la valeur se déplace vers les contenus.*<sup>1</sup> » En achetant les droits du championnat de France de football, Orange compte pouvoir diffuser les matchs en « *triple play* », c'est-à-dire sur ses chaînes de télévision récemment créées, sur les téléphones mobiles et sur l'Internet. Orange va plus loin en signant avec les grands opérateurs américains du cinéma comme Warner ou HBO, afin de disposer d'un catalogue de films attractif (plus de 1 millier par an). Orange a le sentiment d'expérimenter, de défricher les nouveaux modes de communication de demain. La marque entend conserver son rôle de leader en proposant plus à ses clients que de simples prestations télécoms. Elle s'installe au cœur du spectacle pour créer plus de valeur et maximiser les chances de fidéliser ses clients.

L'essor du *brand content* permet à chaque marque de communiquer autrement, en adéquation avec son territoire. Qu'il s'agisse de programmes à part entière comme « Non-stopJoe » ou Nike Plus, que nous avons abordé au chapitre précédent, ou de prolongement des campagnes publicitaires sur Internet<sup>2</sup>, cette nouvelle technique de communication a pour objectif de réimpliquer le consommateur. On n'est pas simplement devant la marque, mais DANS la marque, qui

---

1. In *Les Échos*, 8 avril 2008.

2. Comme le fait par exemple systématiquement Wilkinson en proposant un site hébergeant de nombreux jeux en rapport avec sa campagne du moment. C'est notamment le cas avec la campagne « Fight for Kisses », où le père et le fils combattent pour l'attention de la mère. Une idée créative qui s'est transformée en jeu de combat père/fils sur le site de la marque.

nous invite à pénétrer son univers. Le *brand content* n'est pas sans contrepartie : il peut générer un sentiment de manipulation par des publicités cachées si le rôle de la marque n'est pas explicite. On peut lui reprocher de tenter de communiquer un message sans que l'on ressente qu'il s'agit d'une publicité. En conséquence il doit se faire de la façon la plus transparente possible. S'il surmonte cet écueil, il est incontestable que le *brand content* est un nouveau moyen de revaloriser les marques en créant de l'attachement. Par ses contenus, la marque se transforme en média. Une évolution que suivent attentivement les publicitaires, qui tendent de plus en plus souvent à se définir eux-mêmes comme des « producteurs de contenus créatifs ».

■ Le marketing expérientiel, la cocréation de contenus et le *brand content* représentent une tendance lourde du marketing. Ils incarnent le passage à une ère nouvelle, marquée par l'avènement de l'Internet et la naissance de nouvelles pratiques culturelles. Une ère qui doit générer l'apprentissage de nouveaux réflexes, où le produit n'est plus au centre du discours, mais doit s'intégrer dans un système de marque plus global.

Ils permettent de faire vivre une idée de marque hors des médias traditionnels et des formats publicitaires réducteurs en proposant un nouveau mode de relation : celui d'une marque vers laquelle on va et non plus d'une marque intrusive qui s'impose à votre attention. Ils proposent une plus grande richesse d'interaction avec les consommateurs, qui se situe sur une diversité de points de contact. Avant, l'écriture, la radio et la télévision résumaient les interactions entre une marque et ses consommateurs. Aujourd'hui, le contenu se positionne comme partie intégrante d'un dispositif de communication multicanal. Ils offrent un nouveau mode d'expression aux marques, toujours à l'affût de techniques alternatives, et moins coûteuses, au spot télévisé. Ils permettent enfin de surprendre des consommateurs surexposés aux médias et de stimuler leur intérêt pour une marque. L'heure est à la diversité dans les moyens d'expression. L'objectif est clair : identifier de nouvelles façons d'impliquer

les consommateurs. Ces nouvelles techniques offrent aux marques la possibilité de créer de la valeur, en proposant un service ou une expérience. Elles sont donc au cœur des réflexions de l'époque et incarnent la nouvelle intelligence marketing. ■



**Partie II**

# **Construire un imaginaire**



## Chapitre 3 ■

# Storytelling, la marque narrative

« *L'imagination est supérieure au savoir,  
car l'imagination est sans limites.*<sup>1</sup> »

Albert Einstein

Animé par la « *volonté de voir ce qui ne se voit pas* », Roland Barthes a montré que les images et les discours produits par les marques ne sont pas neutres. Ils entrent en résonance avec des croyances universelles, profondément enracinées dans l'âme humaine, au point d'en devenir les « mythologies » de notre époque.

Ce discours a eu le succès que l'on sait car il était en rupture avec les conventions alors ancrées dans les mentalités. La pensée cartésienne a structuré la culture occidentale autour de la raison et de la primauté du sujet pensant. Pour le célèbre auteur du *Discours de la méthode*, nos sens nous trompent. Seule la raison permet d'accéder à la vérité et de devenir « *maître et possesseur de la nature*<sup>2</sup> ». Une vision qui soulignait le triomphe du logos (le verbe, le raisonnement), au détriment du mythos (la fable, le récit), tous deux issus de l'Antiquité grecque. Un point de vue qui privilégiait les élites, alors que,

---

1. “*Fantasy is better than knowledge, because fantasy is unlimited.*”

2. Pour la modernité, triomphante au xvii<sup>e</sup> siècle, c'est l'idée de puissance de l'individu sujet grâce à la raison échappant aux croyances moyenâgeuses ; « *Je pense donc je suis dans la forteresse de mon esprit* », écrivait Descartes, suivi par Corneille, qui faisait déclarer à Cinna : « *Je suis maître de moi comme de l'univers.* »

depuis toujours, le mythe utilise le récit pour s'adresser au plus grand nombre.

Le marketing « cartésien » s'adressait à la raison en se basant sur des arguments tangibles. Il en va autrement aujourd'hui ! Il suffit de se rendre chez un viticulteur et de l'entendre raconter son vin pour mesurer l'influence du récit sur l'acte d'achat. Fort du postulat que « *les gens n'achètent pas des produits, ils achètent des histoires*<sup>1</sup> », le marketing dépasse le champ de la persuasion et explore le pouvoir de la narration.

Les marques articulent les récits en construisant des univers symboliques qui les ancrent dans des imaginaires. Certains découlent de leur culture ou de leur histoire. Dans un esprit plus marketing, d'autres se fabriquent une histoire, en jouant sur leurs ingrédients, ou en faisant appel à un designer célèbre. Enfin, certaines marques se connectent sur des mythes, qui offrent des figures archétypales ancrées dans l'inconscient collectif, appartenant au patrimoine de l'humanité. Toutes cherchent à séduire en racontant des histoires.

## ■ IL ÉTAIT UNE FOIS... MA MARQUE

Les marques ont compris la force du récit dans un contexte où le marketing déploie des trésors d'imagination pour capter l'attention de consommateurs toujours plus volatils. La fragmentation de l'offre médiatique, les nouvelles pratiques de consommation des médias, l'accélération des rythmes de vie réduisent la disponibilité des consommateurs. La nouvelle économie du marketing repose sur l'attention.

Les schémas basés sur la répétition et la persuasion, à partir d'arguments commerciaux, s'essoufflent. Ils sont noyés dans la multiplicité des messages auxquels chaque individu est quotidiennement

---

1. Seth Godin, *Tous les marketeurs sont des menteurs*, Maxima, 2006.

confronté<sup>1</sup>. Pour les marques, l'enjeu est de briser le mur de l'indifférence, de parvenir à se faire remarquer, pour avoir une chance de pouvoir ensuite séduire.

Par ailleurs, la multiplication des points de contact entre les marques et leurs consommateurs engendre un effet centrifuge qui peut conduire à un risque d'éclatement du territoire de marque. Il en résulte une nécessaire discipline, pour recréer du sens autour de la marque et construire un territoire homogène et cohérent.

Enfin, le capitalisme s'oriente vers une nouvelle étape de son développement, que certains appellent le « capitalisme cognitif », fondée sur l'économie de l'immatériel. Les marques ont compris depuis quelques années que leur capital repose largement sur un imaginaire, créé par la publicité et les autres moyens de communication. L'utilisation du *storytelling* s'inscrit dans ce contexte marketing. La narrativité est devenue un nouvel outil, figurant désormais en bonne place dans la panoplie du marketing. Le mot est apparu aux États-Unis dans la bouche de conseillers en communication politique. Il a été popularisé en France par Christian Salmon<sup>2</sup>, qui a montré ses différents champs d'application, de la politique à la gestion des ressources humaines en passant par la marque.

Pourtant, le phénomène n'est pas nouveau. Comme M. Jourdain, les marques ont longtemps fait du *storytelling* sans le savoir. Intuitivement, certaines d'entre elles ont identifié un ou plusieurs éléments fondateurs dans leur patrimoine et ont articulé le récit de la marque autour de ces points d'ancrage.

Il peut s'agir d'une origine géographique : Corona est la bière mexicaine ; Dior est vue à l'étranger comme une marque emblématique du luxe à la française.

---

1. On estime à 600 le nombre de messages publicitaires auxquels un individu moyen est confronté chaque jour pendant ses 3 heures d'exposition à la télévision, l'usage de l'Internet, de la presse, l'exposition à des panneaux lors de ses déplacements... Source : Forrester Research.

2. Christian Salmon, *Storytelling*, Éditions La Découverte, 2008.

Le métier d'origine peut servir de socle au mythe fondateur, donner une légitimité à un métier et crédibiliser une promesse d'excellence. C'est ainsi qu'Hermès appuie son savoir-faire dans le cuir sur son métier de sellier au XIX<sup>e</sup> siècle. Ou que BMW justifie son excellence en matière de moteurs par le fait que la marque a commencé comme producteur de moteurs d'avion (d'où la forme en hélices encore présente dans le logo).

L'ancrage d'un récit de marque peut aussi s'inscrire dans la culture du fondateur. Que serait Chanel sans la légende de Mademoiselle Chanel ? Que serait Apple sans Steve Jobs, qui a débuté dans son garage et créé le logo en forme de pomme parce qu'il était végétarien, plongé dans la contre-culture californienne des années 1970 ? Que serait Citroën sans la figure d'André Citroën, ingénieur visionnaire dont la philosophie inspire toujours les concepteurs et designers ? Certaines marques choisissent, pour les besoins du récit, de « réactiver » un fondateur, dont la présence dans l'histoire est plus discrète. Il en est ainsi de Rodolphe Lindt, qui a créé en 1848 son usine de chocolat : une date en or pour baptiser une nouvelle gamme de tablettes, car elle amorce un récit suggérant la qualité, voire l'excellence des tablettes.

Le récit peut enfin s'appuyer sur un produit et la culture qui l'a engendré. Par exemple la malle de voyage Vuitton encore si présente dans la dernière campagne de publicité, ou la bouteille de Coca-Cola et la légende autour de sa formule inventée par un pharmacien d'Atlanta, ou encore des produits financiers proposés par le Crédit Mutuel, qui fait de son ancrage mutualiste sa différence dans le domaine bancaire.

Autant d'éléments inscrits dans l'ADN des marques, et donc propices à la construction d'un récit différenciant, dont elles peuvent se sentir « propriétaires<sup>1</sup> ». Mais il s'agit là d'héritages qu'on ne peut contrôler,

---

1. Aux États-Unis, le terme sonne mieux – « *brand ownership* » : les attributs inimitables que possède pleinement la marque.

faute de pouvoir remonter dans le temps. Aujourd'hui, les publicitaires et les marques vont plus loin et cherchent à inventer des histoires, pour générer de la projection dans leurs discours. Sur des marques existantes, qui ont peu de choses nouvelles à mettre en scène, cela peut être l'ancrage dans un passé idéalisé et réinventé pour la cause.

Sur des marques nouvelles, en création, le *storytelling* représente un moyen de se différencier des marques existantes et de créer une cohérence entre les différents éléments du mix marketing (offre, communication, packagings...). La marque Innocent en est un bon exemple. Lancée en 2005, elle a multiplié ses ventes par 5 de 2007 à 2009, surfant sur la vogue des *smoothies*. Voilà ce qu'on trouve sur le site Internet de la marque<sup>1</sup>, qui concède une place importante à la rubrique « Notre histoire » : « *Il était une fois... trois jeunes hommes entre 20 et 30 ans fraîchement diplômés, Richard, Jon et Adam. Ils ont inventé leurs premières recettes de smoothies pendant l'été 1998 et les ont testées lors d'un festival de musique. Avec 100 kg de fruits et un grand panneau au-dessus de leur stand, ils ont demandé au public s'ils devaient quitter leurs emplois pour se dédier aux smoothies. Les visiteurs devaient répondre en jetant leurs bouteilles dans une poubelle OUI ou NON. À la fin du week-end, la poubelle OUI était pleine. Le lendemain, ils ont démissionné.* »

L'histoire incarne le mythe fondateur de la marque, qui se positionne comme une marque sympa, copain, pas tout à fait comme les autres. Un territoire qu'a aussi investi Michel & Augustin et qui vise à créer une relation de proximité avec les consommateurs. Innocent propose à ses consommateurs de faire partie de la « famille ». La simplicité revendiquée dans le ton éclaire l'offre de la marque : des *smoothies* qui ne sont faits qu'à base de fruits... une certaine innocence dans les processus industriels. Une stratégie couronnée de succès qui a permis à Innocent de se revendre au géant Coca-Cola quelques années après sa création.

1. [http://www.innocentdrinks.co.uk/france/us/our\\_story\\_main.html](http://www.innocentdrinks.co.uk/france/us/our_story_main.html).

Un nom évocateur, comme la gamme de gels douche Ushuaïa, représente aussi un bon ancrage narratif. Un récit articulé autour de la nature sur lequel surfe la marque, qui s'est positionnée récemment comme la première à lancer une nouvelle gamme à base d'ingrédients bio : le beurre de karité, l'huile d'argan, le thé vert de Chine et l'orange du Brésil ! Les noms se suffiraient presque à eux-mêmes ! On est quasiment projeté dans l'univers des voiliers du XIX<sup>e</sup> siècle qui acheminaient les produits, et l'on imagine immédiatement les histoires à raconter. La marque préempte ainsi un univers narratif.

Les ingrédients dépassent leur fonction traditionnelle de « preuves<sup>1</sup> », support de performance. Ils deviennent des supports d'imaginaires. Cette mécanique s'observe tout particulièrement dans le domaine du luxe. Celui-ci doit être relié au rêve et à l'imagination : il est aussi fait pour nourrir l'âme. La légende autour du créateur est déjà une histoire : Coco Chanel, Christian Dior, Yves Saint Laurent... portent en eux un récit magnifique. Mais ce qui vaut pour la couture ne vaut pas forcément dans les autres domaines où la marque est présente.

Ainsi le haut de gamme du segment du soin se fonde sur un marketing narratif, où les grandes marques créent des imaginaires à partir d'ingrédients soigneusement sélectionnés, propres à ancrer un récit. Pour sa crème Sublimage, Chanel met en avant la vanille de Madagascar. Guerlain fait rêver autour de l'orchidée impériale<sup>2</sup>, une plante qui renvoie à un imaginaire fort. Si fort qu'il est repris par Garnier, qui lance une gamme de soins pour la peau à base d'orchidées. La marque suisse La Prairie constate qu'une molécule anti-âge présente dans les œufs d'esturgeon se retrouve dans le derme féminin. Elle en conçoit une crème à base de caviar. Pour sa gamme

1. *Reasons to Believe*.

2. « *Ce soin précieux pour le visage renferme l'extrait moléculaire Orchidée impériale, aux propriétés anti-âge prodigieuses, qui agit jour après jour sur tous les signes de l'âge. La peau retrouve sa force, l'ovale du visage se redessine, le grain de peau s'affine, les rides se lissent, le teint s'illumine. Profondément nourrie, la peau est si confortable qu'elle se fait oublier. Hautement concentré, Orchidée impériale délivre aux peaux les plus exigeantes le secret de longévité de cette fleur extraordinaire* », nous indique le site Internet.

L'Or de Vie, où le pot de crème est proposé à environ 350 euros, Dior observe que les sarments du Château d'Yquem ont une longévité exceptionnelle, du fait de molécules les aidant à résister à l'âge. Une propriété que l'on retrouve bien entendu dans les vins, qui résistent merveilleusement bien au travail du temps. Les chercheurs de Dior ont donc extrait une molécule, qui, appliquée au soin, promet une efficacité exceptionnelle de résistance au vieillissement. Un discours que décline le marketing et que relaient amplement les vendeuses en magasin.

Autant de marques où l'argument scientifique, garant d'un bénéfice concret, croise l'argument imaginaire. Qu'il s'agisse du caviar ou des sarments du Château d'Yquem, les ingrédients choisis ne se limitent pas à un effet, ils font rêver. Les ingrédients sont autant de prétextes à des micro-histoires, visant à incarner un bénéfice et à se créer un univers narratif. Leur puissance narrative est forte mais n'égale pas celle des mythes, qui puisent au plus profond de notre imaginaire.

## MYTHE ET MARKETING

Profondément ancrée dans l'esprit humain et sa façon de se représenter la réalité, la pensée symbolique a toujours relié l'homme au réel. Chaque époque a besoin de se raconter, de dire qui elle est. C'était le rôle de la mythologie dans l'Antiquité. La vie des gens (les tromperies, les désirs de vengeance, la violence, l'amour...) se cristallisait dans les grandes figures mythologiques.

La narration parle à la fois à la raison et aux émotions, et génère une réponse instantanée des individus, quelles que soient leur époque et leur culture. Elle a d'ailleurs fait ses preuves. De la Bible au Bhagavad-Gita, à Gilgamesh, en passant par Shakespeare, l'histoire de l'humanité n'est qu'une longue succession d'histoires. Notre culture postmoderne n'est pas suffisamment désenchantée pour qu'elles en perdent leur pouvoir d'attraction et leur capacité d'émerveillement. En témoigne le succès mondial de *Harry Potter*, du *Seigneur des anneaux* et autres *Da Vinci Code*. De son côté, George

Lucas l'a bien compris en étudiant attentivement le travail de Joseph Campbell<sup>1</sup>, spécialiste reconnu en matière de mythologie, dans la préparation de *Star Wars*. Lucas a toujours présenté *Star Wars* comme un habile mélange de mythologie et de technologie. Le cycle du héros analysé par Campbell y est strictement respecté : du rite d'initiation à la figure des mentors, en passant par les adversaires aux pièges dressés tout au long du chemin. En face du héros figure un archétype de l'ombre (Dark Vador), dont l'utilité narrative avait déjà été démontrée par le psychanalyste Carl Gustav Jung.

Profondément enracinés dans le psychisme social, les mythes rendent visible un imaginaire. Ils l'incarnent dans une histoire, qui cristallise les sentiments profondément humains présents à l'état diffus chez les individus éparpillés (désirs, angoisses...). Ils facilitent l'appropriation d'une sagesse ancestrale dans un monde complexe. En ce sens, ils rassemblent autour d'eux et des émotions humaines immémoriales qu'ils véhiculent, les grands sentiments humains universels, transcendant les générations, et les différences culturelles. Le célèbre helléniste Jean-Pierre Vernant écrivait : « *Le mythe se présente sous la forme d'un récit venu du fond des âges et qui serait déjà là avant qu'un quelconque conteur en entame la narration. En ce sens le récit mythique ne relève pas de l'invention individuelle ni de la fantaisie créatrice, mais de la transmission et de la mémoire.*<sup>2</sup> » Le mythe fournit des explications à l'énigme de l'origine du monde. De génération en génération, il se transmet, crée du sens, et contribue à relier les humains les uns aux autres.

Le mythe fournit donc une matière particulièrement féconde pour le marketing moderne. D'une part, il est capable de générer de la projection et de l'identification de la part des consommateurs, qui se retrouvent instinctivement dans les figures qu'il met en scène. D'autre part, il fait émerger la marque du fait de sa dimension narrative, capable de retenir l'attention des consommateurs. Enfin, son

1. Joseph Campbell a passé sa vie à étudier la mythologie. Il est l'auteur d'un documentaire, *The Power of Myths*, tourné au Skywalker Ranch de George Lucas.

2. Jean-Pierre Vernant, *L'Univers, les Dieux, les Hommes*, Seuil, 1999.

caractère universel en fait une clé d'entrée tout à fait propice au marketing globalisé qui ne cesse de se poser des questions sur les barrières culturelles à un produit ou une publicité. En s'ancrant dans un passé immémorial, il dépasse naturellement les frontières.

## LE MYTHE ET LA MARQUE

L'homme a toujours eu besoin des mythes, éprouvant une véritable fascination pour les symboles. Le marketing moderne raconte des histoires. De près ou de loin, nombre de marques ont choisi de s'ancrer dans un mythe. Ce capital symbolique est souvent un facteur de pérennité pour la marque. Inscrit au cœur de sa stratégie et de son ADN, il nourrit durablement son marketing. Quand on ausculte les grandes marques intemporelles, on découvre généralement qu'elles dissimulent un mythe dans les replis de leurs histoires. Qu'il soit lié à la fondation de la marque, ou qu'il soit délibérément capté et accolé à celle-ci, il constitue souvent le fil directeur de ses prises de parole dans le temps. Et la marque se fait passeur ; elle succède au conteur comme mode de transmission moderne des mythes ancestraux.

C'est ainsi que Ricard ne renie pas ses origines méditerranéennes en s'inscrivant dans le mythe de la solarité, déjà au cœur des cosmogonies égyptiennes, aztèques ou incas. En adoptant la symbolique du jaune, présente dans le logo, la marque se connecte directement à l'univers du soleil et s'approprie l'imaginaire associé : chaleur, énergie, prospérité, principe mâle... De même qu'au long de son histoire Kellogg's met en scène le mythe de l'abondance vu par le prisme culturel de l'Amérique agricole et nourricière. Que Monsieur Propre est une espèce de bon génie échappé des *Mille et Une Nuits*, devant lutter quotidiennement contre la figure d'Ajax, héros de la guerre de Troie. Qu'Harley Davidson incarne le mythe des grands espaces, sous-tendu par la figure archétypale du rebelle, guidé par son rêve de liberté et la volonté d'échapper à l'ordre établi.

Nike a puisé son nom même dans la mythologie grecque en exploitant la figure de Niké, la déesse de la victoire. Pourtant, elle n'a su

exploiter cet ancrage que tardivement. Sûre de ses produits, Nike s'est concentrée dans la première partie de son histoire sur leur performance, basée sur des avantages technologiques tangibles<sup>1</sup>. La société s'appelait BRS (Blue Ribbon Sports) de sa création en 1962 à 1972. Avec les Jeux olympiques de Munich, en 1972, elle décide de passer à la vitesse supérieure et rompt avec les Japonais Onitsuka Tiger qui produisaient jusqu'alors ses baskets, avant de se rebaptiser Nike.

En 1977, Nike est encore, relativement, une petite marque, distribuant ses propres produits depuis seulement 5 ans. Quand, par un heureux hasard, elle est amenée à publier une annonce publicitaire, d'abord rejetée par sa direction, puis finalement choisie en l'absence d'alternative viable, elle découvre le pouvoir du mythe. On y voit un homme courir seul sur une route allant se perdre à l'horizon. Le texte dit simplement : « *Il n'y a pas de ligne d'arrivée.* » La « body-copy » se termine par la phrase suivante : « *Battre les concurrents est relativement facile. Mais se battre soi-même est une quête qui ne se termine jamais.* » L'annonce est publiée une seule fois, dans le magazine *Runners World*, un jour de l'automne 1977. Le lendemain, les standards de Nike et du magazine sont pris d'assaut par les fans qui réclament une copie de cette annonce pour l'afficher dans leur garage ou leur chambre. La marque comprend qu'elle a touché une corde sensible. Le « *Just do It* » n'est pas encore inventé, mais le brief qui le fera naître est identifié. Nike devient une marque mythique en exploitant la figure de Prométhée, l'homme qui est allé voler le feu à Zeus afin de le ramener aux hommes, dissimulé dans une branche de fenouil. À l'origine, une désobéissance : Prométhée incarne la contestation interne dans l'univers bien ordonné de l'Olympe. Il marque par ailleurs le dépassement de soi et le sens de l'exploit surhumain. Autant de gènes que Nike allait savamment incorporer à

---

1. Le système Air, inventé dans sa cuisine par le cofondateur de la marque, Steve Bowerman, à partir d'un moule à gaufres, nous indique notamment la légende de la marque.

son ADN. Le « *Just do It* » signifie l'injonction de se dépasser. Mais celle-ci est croisée à la figure du rebelle, incarnée par Prométhée. Une figure héroïque que Nike ne manquera pas d'exploiter : tout au long de la période où elle construit son succès, la marque sert cette stratégie en utilisant comme porte-parole les sportifs aux personnalités les moins disciplinées : de John McEnroe à Michael Jordan, en passant par Éric Cantona ou André Agassi. Un choix qui n'est pas le fruit du hasard, mais bien une stratégie visant à s'ancrer dans une figure qui parle aux hommes depuis la nuit des temps, celle du rebelle, et à la croiser habilement avec la notion de dépassement et de performance. Un choix qui incarnait particulièrement bien la vision américaine du sport, sacralisant le primat de l'individu, mais qui a su dépasser les frontières américaines et prouver son universalité en séduisant les consommateurs du monde entier.

Les mythes peuvent s'immiscer dans des marques appartenant à des catégories très diverses. Evian en est un parfait exemple. Voyageons un peu dans le temps et arrêtons-nous en 1999. La marque est aux aguets. La nouvelle campagne qu'elle vient de concevoir ne fonctionne pas face à la concurrence des eaux de source aux prix nettement plus avantageux. Pourtant les films sont très réussis. Sur la base d'une stratégie visant à réaffirmer la supériorité de la marque, la campagne décline sur différents films les « plus » de l'eau d'Evian : filtrée pendant des millions d'années dans les glaciers, originaire des plus hauts sommets des Alpes. Autant d'éléments au service d'une pureté absolue. La publicité se termine par une dramatisation du sujet, nous rappelant que « *l'eau que nous buvons est aussi importante que l'air que nous respirons* ». Autant d'arguments qui n'ont pas suffi à convaincre et à influencer l'achat des consommateurs. Tout le monde était d'accord sur la supériorité d'Evian, mais cela ne suffisait pas à inverser un rapport de prix de un à trois en défaveur de la marque. C'est alors qu'Evian a réfléchi à l'imaginaire lié à l'eau, identifiant la notion d'eau régénérante contenue dans le mythe de la source de jouvence. Elle a rapidement établi des passerelles entre ce mythe et l'histoire de la marque, tirant sa légitimité du fait d'être l'eau

des maternités. Elle a connecté ces dimensions avec les tendances socioculturelles du moment, valorisant fortement la jeunesse. La campagne qui allait naître de ces raisonnements, la fameuse publicité télévisée des « bébés nageurs », allait mettre en scène le mythe de la source de jouvence appliqué à l'eau minérale. Au point que Mercedes Erra, la dirigeante de l'agence de publicité BETC Euro RSCG à l'origine de la campagne, écrivait : « *Dans sa bouteille d'eau, Evian a emprisonné un mythe qui résonne avec l'imaginaire ancestral de l'eau et surtout avec le désir d'une génération qui ne cesse de vieillir : celui de l'éternelle jeunesse.*<sup>1</sup> » Bien vu. La stratégie a permis à Evian de conserver sa part de marché malgré un niveau de prix qui lui était défavorable.

Nike comme Evian ont su organiser autour de leur marque une narration qui s'ancre dans des dimensions mythiques. Apple est un bon exemple de marque narrative, proposant dès le lancement du Macintosh en 1984 une vision du monde opposant le bien au mal, David à Goliath. Il faut absolument voir le film *1984* réalisé par Ridley Scott, où une jeune femme brise un écran géant figurant Big Brother s'adressant aux masses. Il symbolise doublement l'affrontement : celui entre l'Amérique et l'URSS, et celui, symboliquement hissé au même niveau d'importance, entre Apple-David contre IBM-Goliath. En 1999, alors que la marque est distancée, au bord du dépôt de bilan, elle « meuble » en attendant l'arrivée de nouveaux produits conçus par le designer Jonathan Ive, qui auront le succès que l'on sait. Le film qu'elle diffuse alors réactive la narration de la marque et présente Picasso, Einstein et autres génies créatifs du xx<sup>e</sup> siècle, avant de se conclure par « *Think Different* ».

L'ancrage dans les mythes et la narration doit être situé au cœur de la marque, conciliant le produit, la culture, la vision du fondateur, s'il y en a un. L'histoire est ensuite racontée par la communication. La publicité cristallise les désirs et les attentes de l'époque. Elle offre des images qui parlent aux sens, qui meuvent le corps, le ventre autant

1. In *Revue française du marketing*, 2003.

que le cerveau gauche. En devenant les haut-parleurs des désirs de leur époque, les publicitaires mettent en scène une nouvelle mythologie, celle des marques.

## ■ L'ARCHÉTYPE FAIT VENDRE

On entend souvent, dans le langage populaire, d'une personne ou d'une situation qu'elle est archétypale. Ce qui laisse entendre qu'elle reproduit des schémas prédéfinis, au détriment de sa propre personnalité. Cette vision populaire n'est pas inexacte. Mais elle a tendance à réduire les archétypes à la notion de stéréotypes : les « djeunz », le fun, les « seniors sympas », que l'on a l'habitude d'observer dans les publicités. La notion d'archétype est assez différente. Si l'on se réfère à la racine grecque du mot, *arché* signifie « ce qui est premier, fondamental<sup>1</sup> ». *Arkhētupon* est donc le modèle primitif, déjà identifié par Platon.

Le concept a été mis en avant dans les années 1930 par le psychanalyste Carl Gustav Jung<sup>2</sup>. Selon le tenant de la « psychologie des profondeurs », la vie psychique de l'individu est structurée par l'inconscient collectif, présenté comme une mémoire de l'humanité. L'archétype est au cœur de l'inconscient collectif. Il nourrit notre imaginaire d'« images primordiales », contenant un thème universel, commun à toutes les cultures humaines mais figuré sous des formes symboliques diverses, dans les mythes, les contes, les légendes, les épopées ou les religions. Les archétypes résument de grandes figures de l'expérience humaine et les associent avec des émotions. Ces images symboliques, souvent ancrées dans notre perception de l'éternel féminin ou masculin, structurent nos représentations mentales.

Comme le précise Jung, en parlant des images, symboles ou motifs mythologiques définis : « *L'archétype réside dans la tendance à nous*

1. On pense, bien sûr, à la racine commune avec le mot « archéologie ».

2. Carl Gustav Jung, *Ma vie*, Gallimard, 1991.

*représenter de tels motifs, représentation qui peut varier considérablement dans les détails, sans perdre son schème fondamental.*<sup>1</sup> » Un concept qui lui vaudra d'être rejeté par l'école freudienne, pour qui le rêve doit être le seul moyen d'accéder à l'inconscient. Selon Jung, celui-ci peut aussi être décrypté en utilisant les mythes, comme les contes et légendes populaires. Du fait de leur ancrage au plus profond du matériau humain, et de leur capacité à engendrer des représentations, traduites par de grands personnages mythologiques, ces figures éternelles ont une forte capacité à générer de la projection de la part des individus, quelle que soit leur culture.

C'est un publicitaire américain des années 1930, Leo Burnett, qui, le premier, a compris l'importance que pouvaient revêtir les mythes et archétypes pour ce qui allait devenir le marketing et la publicité modernes. Burnett s'oppose à la vision de l'époque d'un marketing basé sur la répétition d'avantages produits et sur les promesses, donc les mots. Il prétend que les images sont cruciales dans le processus de conviction, du fait de la trace mémorielle durable qu'elles laissent. Celles-ci étaient alors vues comme de simples décorations pour des arguments publicitaires dits « scientifiques ». Leo Burnett inverse le schéma en expliquant que la forme visuelle est plus éloquente pour laisser « *une image de marque gravée dans la conscience des gens* ». Selon lui, la publicité doit avant tout donner une âme à un produit, pour le rendre désirable. Et pour satisfaire cet objectif, Burnett propose le concept d'archétype, fraîchement identifié par Jung. Pour Burnett, « *les idées les plus fortes doivent constituer des archétypes qui touchent aux racines les plus profondes de notre culture* ». Fort de ces convictions, le publicitaire se distingue par la création de personnages de marques, figures mythiques aux proportions souvent héroïques. C'est ainsi qu'il donne naissance dans les années 1940 au Géant vert, une création mythologique, sorte de résurrection d'un dieu païen de la récolte, devenu l'icône de la marque. Il comprend que l'esprit humain a besoin d'associer des

---

1. Carl Gustav Jung, *L'Homme et ses symboles*, Robert Laffont, 1964.

adjectifs et des valeurs aux marques, et que ces personnages l'aident en ce sens. De façon immémoriale on a toujours attaché des valeurs ou des traits de personnalité aux animaux : le renard est rusé, le chien fidèle, le loup cruel, le dauphin intelligent... En proposant un personnage lié à la marque, le publicitaire prend un raccourci et provoque l'association rapide entre une marque et un trait de personnalité. Le tigre Frosties en témoigne. Inventé pour Kellogg's par Burnett en 1951, avec d'autres figures (Newt le gnou, Kate le kangourou, Elmo l'éléphant), il l'emporte rapidement sur ses rivaux pour sa capacité à symboliser immédiatement les valeurs du petit déjeuner : énergie, enthousiasme et bonne humeur...

C'est avec Marlboro, et l'invention du fameux cow-boy, que Burnett prouve la puissance du concept d'archétype, appliqué au marketing. L'agence crée le cow-boy en 1955. Le problème posé était alors de « viriliser » la marque, car les cigarettes à bout filtre étaient considérées comme efféminées, et que le Groupe Philip Morris possédait déjà la marque Lucky Strike, positionnée sur les femmes. Éclairée par une citation de Jack London : « *Fouillez n'importe quel homme qui porte un tatouage et vous trouverez un passé d'aventures* », l'agence propose une série de visuels de personnages tatoués : un marin, un dur de série noire, ainsi qu'un cow-boy... sans aboutir sur une campagne convaincante (un cow-boy tatoué n'était pas très crédible). C'est en 1964 que la marque décide de concentrer ses efforts sur la figure du cow-boy en oubliant le tatouage, et de rompre le lien avec le produit. Plus question de parler de « fumée savoureuse », la marque, au contraire, invente un pays, la « Marlborie », où vit le fameux cow-boy. Marlboro crée la première « cigarette-image », et celle-ci repose sur un archétype. Le cow-boy symbolise une vision de l'éternel masculin sûr de lui et solitaire, faite de sérénité, de force tranquille, de maîtrise, au caractère protecteur et indépendant. Et la couple avec les valeurs américaines de liberté, d'authenticité et le goût des grands espaces. Cette stratégie s'est révélée, comme on le sait, être la clé d'un succès durable pour la marque. Le mode de fonctionnement de la campagne était neuf : il

ne s'agissait plus de convaincre d'une prétendue supériorité du produit, mais de générer de la projection dans les valeurs représentées par un type masculin idéal et associées à la marque. La mécanique a bien fonctionné, le cow-boy ayant ce caractère projectif du fait de son ancrage archétypal. De la Chine à la Russie, en passant par l'Amérique du Sud et l'Europe, le succès du cow-boy a prouvé la capacité d'un archétype à générer de l'identification en dépassant les barrières culturelles.

Que peut-on retenir de ce détour par l'histoire ? Qu'il n'est pas facile d'identifier un archétype pertinent par rapport à une marque et sa problématique spécifique. En revanche, lorsque celui-ci est identifié, il représente un ancrage inscrivant la marque dans la durée. Dans le contexte de marchés globalisés, il présente par ailleurs l'avantage, du fait de son universalité, de transcender les frontières, tout en s'adaptant aux cultures locales. L'archétype est un symbole universel qui se décline dans les différentes cultures. Le guerrier est ainsi incarné par le sumo ou le samouraï au Japon, le jihadiste dans le monde musulman, Bruce Lee à Hong Kong, le croisé ou le héros sauveur dans le monde occidental.

## ■ LE PARFUM DES ARCHÉTYPES

Le marché du parfum exploite à loisir les archétypes, ces grandes figures du féminin et du masculin enracinées dans le psychisme social et présentes dans la mémoire inconsciente de chacun. C'est un marché dynamique, sujet à de très nombreux lancements chaque année. Autant de produits pour lesquels il faut créer des imaginaires qui parlent à différentes cultures et fonctionnent à l'échelle globalisée de ce marché.

C'est aussi un marché qui ne repose pas sur des choix rationnels. Ce sont les imaginaires qui font la différence. Il n'y a pas de critères objectifs pour différencier un parfum d'un autre. La légende dit même que Chanel N°5 arrive en queue de peloton lors de tests olfactifs

aveugles<sup>1</sup>. En revanche, ce marché est structuré sur l'identification aux valeurs et aux images mises en scène dans la publicité.

Les archétypes sont donc particulièrement bien adaptés à ce marché, du fait qu'ils fonctionnent selon un schéma d'association de grands types de personnalité à une marque, comme l'avait déjà souligné Burnett. Leur pouvoir narratif est réel et permet de concevoir le récit de la marque autour d'une figure centrale. Ils facilitent par ailleurs la mentalisation d'une odeur, associée à un parfum. Enfin, ils sont « positionnants » pour les parfums qui les utilisent en leur offrant clés en mains un imaginaire déjà construit et qui, pourrait-on dire, a déjà fait ses preuves. Comme l'avait annoncé le sociologue Émile Durkheim, ces imaginaires ont une valeur projective forte, au point d'en devenir des « *sortes de totems autour desquels les gens s'agrègent* ».

Le marketing du parfum est bien au faîte de l'effet Veblen<sup>2</sup>. Pour lui, le moteur de la consommation n'est pas du registre du besoin ; il est lié à l'envie de se différencier, de rivaliser avec autrui, considérée par l'auteur comme un trait fondamental de la nature humaine. Pour lui, la consommation est avant tout ostentatoire, elle vise à prouver la supériorité d'un individu. Cette analyse indique que pour les biens dotés d'une valeur symbolique, le consommateur n'achète pas le moins cher, mais le plus cher.

Les grands archétypes qui structurent le marché du parfum sont à la source de cette valeur ajoutée symbolique. Ils lui offrent les figures éternelles du masculin ou du féminin, autour desquelles peuvent s'articuler les récits des marques. Des archétypes qui font la part belle à la séduction, promesse de base du marketing parfum, en appelant une figure du sexe opposé, qui lui répond en creux, même si elle est absente.

Consciente de la difficulté à résumer un imaginaire dans un film publicitaire de 30 secondes ou dans une annonce de presse, la publicité

---

1. Appelés communément « *blind tests* », il s'agit de présenter un produit ou une fragrance sans citer la marque.

2. Thorstein Veblen, *Théorie de la classe de loisir*, Gallimard, 1979.

du parfum utilise souvent les attributs et les modes de représentation traditionnels des archétypes, pour les rendre plus facilement identifiables. Les archétypes ont fait l'objet de nombreuses représentations dans la tradition plastique occidentale, notamment en peinture<sup>1</sup>. À titre d'exemple, les Muses (divines chanteuses, les 9 filles de Zeus et de Mnémosyne, déesse de la Mémoire), inspiratrices des arts, se tiennent souvent par la main, dans une dynamique de mouvement. Elles sont habituellement représentées sous forme d'images de farandoles, vêtues de robes flottantes. La femme romantique, quant à elle, est représentée en jeune fille rêveuse, à l'air parfois désespéré et au teint blanc. Elle est généralement mise en scène comme étant dominée par sa passion : peu sophistiquée, partiellement dénudée, souvent décoiffée. Une représentation symbolique qui induit le fait qu'elle ne maîtrise pas ses passions et son destin.

La façon dont les archétypes ont été mis en images, en mots ou en musique permet de rendre visibles les imaginaires qui leur sont associés. Les marques utilisent ces représentations dominantes pour chaque archétype. Cacharel (on se souvient des jeunes filles au teint blanc photographiées par Sarah Moon) ou Lancôme (Poème, Trésor) ont recours par exemple aux codes de la femme romantique en mettant en scène des jeunes filles rêveuses, visiblement dans l'attente de l'être cher. L'archétype de la guerrière, fière et chaste chasseresse, est accompagné d'attributs masculins (arc, flèches, bouclier...), toutefois elle sait rester très féminine. Elle incarne une femme libre et indépendante, privilégiant son autonomie. Tout au long de son histoire, Hermès n'a eu de cesse de faire appel à cet archétype, en représentant la femme Hermès à cheval, équipée d'attributs guerriers (cravache et cuir pour Kelly Calèche).

Certaines marques choisissent de segmenter leur marché en employant des archétypes différents pour chacun de leurs parfums, qui

---

1. À ce titre, il est utile, pour les analyser, de se pencher sur l'histoire de l'art. Pour chaque archétype, la peinture ou la sculpture, et aujourd'hui la photographie, offrent de nombreuses représentations éclairantes sur la nature de l'archétype et ses modes de représentation spécifiques.

ne risquent pas ainsi de se « cannibaliser » les uns les autres. C'est ainsi que la marque Yves Saint Laurent s'est structurée autour du « *renversement des rôles sexuels traditionnels et de la projection d'une féminité affirmée et dominatrice*<sup>1</sup> ». Autour de cette figure, présente au cœur de l'ADN de la marque du fait de sa liaison avec l'univers du couturier, Yves Saint Laurent construit son offre sur la vénus charnelle (Opium), la guerrière dans une vision moderne (Elle) ou la diva (Cinéma).

La segmentation par archétypes est aussi un choix fait, sur le marché masculin, par Calvin Klein, qui exploite les archétypes de l'éphèbe (Crave), du séducteur (Escape), de l'androgyn (CK One) ou du père (Eternity).

D'autres marques s'ancrent dans un archétype dominant et le transforment en territoire de marque. C'est le cas de Lolita Lempicka qui a trouvé un gisement avec les créatures enchantées, une des figures centrales de l'archétype de l'Inspiratrice. À l'origine de l'archétype on trouve les fées, les elfes ou encore les Trois Grâces (personnification des sources). Autant de personnages issus de la nature qu'elles incarnent. Ils ont pour rôle de conseiller les hommes et de leur donner des pouvoirs comme la divination. Ils sont représentés sous la forme des Grâces, ou Charités, ces très jeunes filles, souvent nues, enlacées, jouant au milieu de la nature, symboles de bienfaisance. Elles répandent la grâce et la beauté autour d'elles, comme les Néréides, ces 50 filles de Nérée le dieu de la Mer et de Doris, fille d'Océan. Celles-ci vivent dans le palais de leur père au fond de l'eau et apparaissent parfois, jouant dans les vagues.

Lolita Lempicka utilise cet univers et l'associe à l'univers merveilleux des contes de fées. Elle met en scène, dans ses publicités, des créatures de la forêt, adossées à des arbres dans une nuit scintillante d'étoiles, qu'on pourrait imaginer croiser au détour d'un chemin, voyageur perdu en quête d'un indice pour retrouver sa voie. Ou

---

1. Bruno Remaury, *Marques et récits*, Éditions du Regard, 2004. L'auteur rappelle ici que, dès 1971, le slogan du parfum Rive Gauche précisait : « *Rive Gauche n'est pas un parfum pour les femmes effacées.* »

parfois des enfants de la mer, photographiés sous l'eau, mi-sirènes, mi-humaines, en train d'aller chercher une perle symbolisant le parfum.

Du fait de leur pouvoir évocateur, les archétypes sont un puissant levier d'émergence pour un parfum. Le choix de Terre d'Hermès de se lancer sur l'archétype de l'homme cérébral, habituellement incarné sous les formes du religieux, du mystique, du mage ou de l'intellectuel, s'est avéré gagnant. Depuis Fahrenheit de Dior, lancé en 1989, et aujourd'hui moins prégnant dans la mémoire des amateurs de parfums, aucune marque ne s'était appropriée cet archétype avec succès, malgré quelques tentatives (Kenzo Homme, Miracle de Lancôme, Révélation de Pierre Cardin ou Fendi Uomo). Terre d'Hermès s'est réapproprié toute la symbolique de l'homme cérébral<sup>1</sup>, centrée sur le règne du cosmique, valorisant les expressions de montée, d'envol céleste vers le « Très Haut ». Un univers qui inclut la notion de pureté, mise en scène par la solitude et la référence à la nature, ainsi que la symbolique de l'espace illustrant la relation existentielle de l'homme au cosmos. La couleur d'élection étant le bleu céleste qui exprime la sagesse, attire l'homme vers l'infini et éveille en lui le désir de pureté. Cette force symbolique est résumée dans la mise en scène publicitaire de Terre d'Hermès.

Le film présente un homme, torse nu, face orientée vers le ciel, seul en pleine nature dans sa quête spirituelle. Il est visité par un cheval sauvage (figure équestre par ailleurs emblème de la marque), saisit la terre à pleines mains avant de la lancer vers le ciel en posture de verticalité. La poignée de terre se transforme en nuage, qui lui-même générera une pluie, qui finira par bénir ou régénérer l'homme. Une exécution publicitaire qui réussit par ailleurs le tour de force de concilier l'homme cérébral et une certaine sensorialité (terre, goutte d'eau...) qui ancre le parfum dans l'humain trop humain. Celui-ci se positionne comme l'élément de transition entre la terre et le ciel,

1. Anne Sauvageot, *Figures de la publicité, figures du monde*, PUF, 1987.

comme l'indique très clairement la signature publicitaire : « *Terre d'Hermès, une eau entre terre et ciel.* »

Aujourd'hui, les archétypes « simples » sont déjà presque tous utilisés par les marques. Difficile de se différencier dans ce contexte. C'est pour cela que certaines marques font le choix de croiser des archétypes, afin de créer des figures nouvelles capables d'émerger. Ils s'entrecroisent, se marient avec des mythes ou des univers... afin d'offrir au marketing un champ de créativité.

Une méthode qui n'est pas nouvelle, les archétypes n'étant pas nécessairement isolés les uns des autres dans l'inconscient collectif ou la mythologie (Hermès n'est-il pas à la fois le dieu des Marchands... et celui des Voleurs, une association pour le moins improbable ?). Georges M. Hénault<sup>1</sup> rappelle cette possibilité, en montrant comment un croisement d'archétypes peut générer une figure nouvelle. Par exemple, le croisement du héros et du démon engendre le leader satanique. Certaines marques choisissent ainsi de croiser des archétypes, comme Chanel N°5 ; le film utilisant Nicole Kidman est à mi-chemin entre la diva et la romantique. Le film un peu plus ancien, qui présentait Estella Warren en Petit Chaperon rouge finissant par maîtriser le loup par son pouvoir de séduction, était construit sur un mélange de femme fatale et de femme enfant. D'autres marient un archétype avec un univers, comme Black XS de Paco Rabanne, qui joue sur le mariage de l'androgynie avec l'univers rock.

Il faut savoir marier les archétypes avec les tendances socioculturelles. L'archétype du guerrier primitif aurait pu sembler dépassé il y a quelques années... le phénomène Chabal lors de la Coupe du monde de rugby 2007 l'a réhabilité. Et Caron d'utiliser peu après Chabal dans la publicité de son parfum « Pour un homme », où le primitif est présenté dans une tenue proche du dandy, afin de créer une originalité et une aspérité narrative.

---

1. Georges M. Hénault, « Les Archétypes jungiens : mythes ou saint Graal du marketing international ? », *Consommations & sociétés*, 2005.

Il est intéressant, à ce titre, de se pencher sur l'évolution des représentations publicitaires du marché masculin. Depuis une dizaine d'années, l'homme a beaucoup changé. En témoigne l'accumulation de concepts marketing ayant cherché à décrire ce changement, du métrosexuel à l'übersexuel en passant par le néomacho ou Peter Pan. Ces concepts sont contestables, mais s'il est un fait indéniable, c'est l'évolution du masculin dans le rapport au corps. Les archétypes masculins les plus exploités ont donc évolué. Ils sont passés du stade d'archétypes sociaux, associés à une fonction (le père, le juge...), reflétant l'action et l'envie d'entreprendre plutôt que le confort et la vie tranquille, à des archétypes centrés sur la sphère de l'intime. En surinvestissant sur l'archétype de l'éphèbe, le marché du parfum a consacré ce nouveau primat du corps dans la définition de l'identité masculine. Corps que l'on façonne à son image (tatouages...) et qui s'aligne sur la séduction féminine : une séduction passive, liée à l'attraction créée par la mise en scène du corps, à opposer aux schémas traditionnels de la séduction masculine, active, fruit d'une volonté de conquête. L'éphèbe, présent chez les Grecs avec la figure du kouros, fait la part belle au corps et inspire le marketing parfum en quête de représentations mentales du masculin véhiculant ce primat du corps. Les campagnes de publicité de Body Kouros d'Yves Saint Laurent, Crave de Calvin Klein ou Light Blue de Dolce & Gabbana ne sont que quelques illustrations parmi la nuée de campagnes valorisant le corps masculin. L'exemple du parfum masculin le montre, l'archétype doit être compatible avec l'air du temps !

■ Les archétypes constituent un chemin privilégié pour accéder à des récits culturels immémoriaux. Travailler sur les archétypes demande de déceler ceux qui sont les plus judicieux sur un marché, généralement en utilisant les méthodes des études qualitatives (méthodes projectives, jeux de rôles, techniques non verbales comme les collages ou les journaux de photos...). Mais cela ne suffit pas, il faut ensuite faire appel aux techniques du planning stratégique pour identifier leur

pertinence pour une marque particulière et son code génétique, ainsi que leur adéquation avec une époque, clé de leur capacité à générer de la projection.

Les marques ont constaté que les histoires se mémorisent facilement, et que les arguments rationnels ne suffisent pas à générer de la préférence, notamment sur certains marchés comme le parfum où les choix sont plus subjectifs. De même que les points de contact avec leurs cibles se multiplient et qu'il faut donner un sens global à la marque, au-delà de la fragmentation médiatique. Elles utilisent donc de plus en plus le *storytelling* pour sa capacité à construire un imaginaire ou un univers qui leur est propre.

En temps de crise, le *storytelling* peut se révéler être une arme redoutable. Il peut être employé pour se connecter sur des valeurs porteuses dans un contexte difficile, comme celles d'authenticité, de sincérité ou de naturalité. C'est le rôle des ingrédients selon la logique de naturalité. C'est celui de l'histoire et de la culture (fondateur, métier d'origine...) dans le cadre d'une recherche de légitimité. Dans tous les cas, il permet de construire des territoires efficaces car difficilement exploitables par les concurrents. Une valeur ajoutée précieuse à une époque où la différence n'est pas toujours dans le produit. ■



# Celebrity marketing

« *Le sauvage adore des idoles de bois et de pierre ;  
l'homme civilisé des idoles de chair et de sang.* »  
Bernard Shaw

« *Celebrity is like eating peanuts, once you start, you can't stop.*<sup>1</sup> »  
Andy Warhol

« *Moi, célèbre, c'est ce que j'ai toujours voulu faire.* »  
David, du Loft 2.

Chaque époque a besoin de se raconter, de dire qui elle est. C'était la fonction assignée à la mythologie dans l'Antiquité. Aujourd'hui, la culture médiatique a pris le pas sur la culture classique. Les stars et les *people* ont remplacé les dieux et les héros mythologiques dans leur fonction de constructeurs d'imaginaires. Leurs histoires d'amour, leurs exploits ou leur déchéance, traduits en une de *Gala* ou *Paris Match*, sont devenus les contes et légendes de notre époque.

La célébrité a acquis un nouveau statut. Elle est aujourd'hui un véritable phénomène de société. Les stars sont les haut-parleurs de notre époque. Elles cristallisent nos attentes et les transforment en actes et en images. Elles rassemblent et rendent palpable ce qui existe dans l'air du temps, les désirs éparpillés de chacun.

---

1. Traduction : « La célébrité, c'est comme manger des cacahuètes, quand tu commences, tu ne peux plus t'arrêter. »

Une aubaine pour les marques, qui investissent massivement les stars, sur de très nombreux marchés. La célébrité fait vendre, elle incarne la part de rêve et d'imaginaire que les marques ne doivent pas cesser d'incarner.

## ■ LE CAPITALISME DU SPECTACLE

La dynamique du divertissement devient le moteur de la nouvelle société de consommation. Elle s'enracine dans une sensibilité culturelle, dont les piliers sont l'hédonisme et la jouissance, qui prend progressivement le dessus sur les valeurs traditionnelles du devoir et de la morale. Télévision, cinéma, jeux vidéo, parcs d'attractions, musique, sport, spectacle, magazines... le divertissement s'est glissé au cœur de notre quotidien.

Michael J. Wolf va même plus loin et affirme que le capitalisme est devenu une « *économie du divertissement*<sup>1</sup> ». Pour l'auteur, il a muté et s'est métamorphosé d'un système visant la production de biens industriels en une société de services et de loisirs où les valeurs hédonistes l'emportent sur la valeur travail. Il s'est transformé en société de l'ego où chacun veut être star, un jour. Alors que la célébrité globalisée mène le monde, la récompense suprême, le plus haut titre de noblesse, semble être devenu la notoriété. Un indicateur qui peut se mesurer. En témoigne le succès des réseaux sociaux et de Facebook, qui propose de quantifier le poids social de chaque individu par son nombre d'amis. Finalement, qui incarne le mieux la civilisation capitaliste de ce début de siècle : Bill Gates ou Madonna ?

Tocqueville le signalait déjà au XIX<sup>e</sup> siècle : la logique démocratique a marqué une rupture en rendant possible le désir de s'élever, de sortir de sa condition, par rapport à l'Ancien Régime où les positions étaient immuables. Ce désir d'égalité amène à chercher une confirmation de son talent dans le jugement du plus grand nombre. « *Dans les temps*

1. Michael J. Wolf, *The Entertainment Economy*, Three Rivers Press, 2003.

*d'égalité, les hommes n'ont aucune foi les uns dans les autres à cause de leur similitude ; mais cette même similitude leur donne une confiance presque illimitée dans le jugement du public ; car il ne leur paraît pas vraisemblable qu'ayant tous des lumières pareilles, la vérité ne se rencontre pas du côté du plus grand nombre.*<sup>1</sup> » Nous sommes à l'épicentre de la dynamique que soulignait Tocqueville en son temps. Le sociologue David Riesman a appliqué cette théorie à l'âge moderne<sup>2</sup>. Selon lui, notre société éloigne l'individu d'un mode de vie autonome, où il détermine ses propres valeurs (« *inner directed* »). Elle l'oriente vers un modèle « *other directed* » (extro-déterminé) où il détermine ses choix, ses goûts, ses envies par rapport à ceux des autres, sa communauté, son groupe de pairs. L'auteur se livre à une analyse ironique et très prophétique des « *suburbs* » américains, ces quartiers résidentiels où l'on cherche l'approbation de son voisin, et où l'on vit dans la crainte d'être exclu de la communauté. Un point de vue visionnaire, livré dans les années 1950, qui a fait le succès de la série *Desperate Housewives*.

Désormais, la célébrité s'est banalisée, elle n'est plus réservée à une élite<sup>3</sup>. Dans une société figée, où l'ascenseur social est en panne, la culture médiatique devient l'ultime façon de se démarquer et d'émerger. Elle nous aide à croire en notre destin et nous incite à sortir de notre condition. Et tout est fait pour nous aider. La télévision peut nous transformer en stars, comme d'un coup de baguette magique.

En conséquence, les stars sont descendues de leur piédestal. Elles ont cessé d'être des idoles intouchables. La plupart d'entre elles sont des « monsieur Tout-le-monde » qui ont bénéficié d'un heureux coup du destin. L'évolution du vocabulaire sanctionne ces changements : le mot « *people* » s'est substitué au mot « célébrité », comme pour signifier plus de proximité et d'accessibilité. Il n'existe plus deux catégories distinctes, deux humanités étanches, les stars et les autres. Ce

1. Alexis de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, Flammarion, 1993.

2. David Riesman, *La Foule solitaire*, Arthaud, 1968.

3. Guillaume Erner, *Sociologie des tendances*, coll. « Que sais-je ? », PUF, 2008.

brouillage s'inscrit dans la culture postmoderne de confusion, d'effacement des distinctions et d'interchangeabilité des rôles. Les traditionnelles césures entre le maître et l'élève, la culture élitiste ou populaire, tendent à s'effacer. Il en va de même pour celle qui distinguait les stars du commun des mortels.

Andy Warhol avait anticipé cette évolution. Dès 1968, il écrivait que « *chacun peut devenir célèbre pour 15 minutes* ». Tout son travail s'est ensuite articulé autour de cette idée : n'importe qui pouvait devenir une star alors qu'il n'y avait plus de définition universelle de ce qui fait une star. En créant le magazine *People Interview* en 1969, puis *Andy Warhol's Fifteen Minutes*, un talk-show télévisé dans les années 1980, Warhol concrétisait ses propres analyses. Pour lui, une star n'a plus besoin d'être belle, intelligente ou talentueuse. Ce qui construit une star n'est qu'un emballement médiatique. Celle-ci n'a qu'une seule nourriture : l'attention continue du public. En 2001, les débuts de la télé-réalité marqués par le succès du premier *Loft Story* et la rapide starification de Loana ont réalisé la prophétie. Aujourd'hui, *La Nouvelle Star/Star Academy*, *Koh Lanta* ou *L'Île de la tentation* reprennent le flambeau warholien.

La célébrité n'est donc désormais plus réservée aux acteurs ou aux artistes. Elle est à la portée de tout le monde. *Just do It*, tu peux le faire ! En 1963, Edgar Morin le soulignait dans un ouvrage<sup>1</sup> : la star des années 1930 à 1960 était l'apanage de personnalités extraordinaires, hors de portée du commun des mortels... Greta Garbo, Marlène Dietrich, Marilyn Monroe ou Elvis Presley étaient des stars dieux ou déesses, qui symbolisaient un imaginaire inaccessible. Elles incarnaient la part de rêve, dans une société rationnelle dirigée par la science et la technique. Cette vision de la star absolue s'est effritée au profit d'une célébrité devenue accessible, palpable... Les stars sont désormais des mortelles comme les autres. Cette accessibilité est amplifiée par l'Internet. Les blogs *people* y sont légion<sup>2</sup> : on

1. Edgar Morin, *Les Stars*, Seuil, 1972.

2. Par exemple : [www.purepeople.fr/fuzz.com](http://www.purepeople.fr/fuzz.com).

y commente en direct les moindres faits et gestes de ceux qui se distinguent.

Attention, la célébrité nous guette ; elle est au coin de la rue... On nous inciterait presque à culpabiliser de ne pas être célèbres. La célébrité n'est plus la simple conséquence d'un quelconque talent. Elle ne se mérite pas nécessairement. Paris Hilton illustre bien le cas de cette célébrité flottante, sans centre de gravité ou légitimité. Elle n'a rien fait pour devenir une icône mondialement célèbre. Elle s'est simplement contentée d'utiliser la notoriété de son nom pour auto-proclamer sa célébrité dans les médias. La nouvelle démocratie devient une démocratie du spectacle !

Dans une société égalitariste, la célébrité différencie et décroche un nouveau statut : elle confère de la valeur. La télé-réalité le montre tous les jours : c'est la célébrité qui fait l'artiste, et non plus l'inverse... Elle devient un capital de départ à partir duquel on peut, par la suite, faire ses preuves. N'en est-il pas ainsi pour Julien Doré ou Christophe Willem ? En devenant un ticket d'entrée pour des métiers hautement désirables, la célébrité crée l'envie et donne de la valeur. En concentrant sur elle le désir des masses silencieuses, elle valorise une dynamique qui n'a pas échappé aux marques...

Tocqueville exerçait un regard critique : « *Lorsque les rangs sont confondus et les privilèges détruits, quand les patrimoines se divisent et que la lumière et la liberté se répandent... il s'établit une multitude de fortunes médiocres. Ceux qui les possèdent ont assez de jouissances matérielles pour concevoir le goût de ces jouissances et pas assez pour s'en contenter. Ils ne se les procurent jamais qu'avec effort et ne s'y livrent qu'en tremblant. Ils s'attachent donc sans cesse à poursuivre et à retenir ces jouissances si précieuses, si incomplètes et si fugitives.*<sup>1</sup> » Le danger de l'égalité, quand il n'y a plus d'autre paramètre que l'opinion et la célébrité pour décerner de la valeur, est dans le conformisme et le nivellement des valeurs, dans le détournement des qualités humaines fondamentales.

---

1. Alexis de Tocqueville, *op. cit.*

Dans cette culture de l'instantanéité, le risque est de sortir du jeu. Jean-Luc Godard l'écrivait déjà : « *Le cinéma crée de la mémoire, la télévision crée de l'oubli.* » Internet aussi. Il y avait peu de stars, mais elles duraient. Les *people* sont nombreux et éphémères. Ils se relaient à grande vitesse pour meubler le vide de l'imaginaire contemporain. Nicolas Sarkozy, fraîchement élu, a cédé aux attraits de la « peoplisation de soi ». Il en a aussi fait les frais, en marquant une rupture avec l'imaginaire traditionnel de la fonction présidentielle. Celle-ci, faite de distance, d'autorité, de prestige, se situe à mi-chemin entre l'archétype du patriarche biblique (la figure du père de la nation) et celui du chef. En développant l'imaginaire du « chef *people* », Sarkozy s'est positionné en star, fréquentant la jet-set, les acteurs et les artistes. Il a gagné en proximité et en accessibilité, mais a oublié que les stars d'aujourd'hui sont éphémères et remplaçables. Il n'y a qu'un seul président de la République, il y a des centaines de *people*. Le risque était de sombrer dans la banalisation et la perte d'autorité ainsi les courbes de sa cote de popularité n'ont pas tardé à s'en ressentir, avant que Nicolas Sarkozy ne décide de changer de stratégie.

## ■ LE MARIAGE DE L'OBJET ET DE L'IMAGE

L'écrit agit comme un filtre mental. Il analyse le réel et le monde par le prisme de la rationalité. Depuis la naissance de la photographie, en 1839, l'image a parcouru bien du chemin. Longtemps, elle fut considérée plus traître que le texte et suspecte par nombre de religions. Des orthodoxes byzantins à l'islam, on a banni l'image, estimée impropre à représenter la divinité, vue comme une pure abstraction. Elle est aujourd'hui au cœur de notre culture postmoderne, dont la principale dynamique est de produire et de consommer des images. Ce n'est plus seulement la source où l'on apprend ce à quoi ressemblait le passé et ce que contient le présent. Elle est devenue le fer de lance de la culture du spectacle, la principale clé pour interpréter la

réalité, voire nous la donner à consommer. L'image marque l'avènement de la société de l'émotion et de l'impulsion. Elle emblématise le triomphe de l'immédiateté sur les logiques parfois complexes du raisonnement. La photographie devient un pouvoir vis-à-vis de l'opinion. Illustrant la prophétie du médiologue canadien Marshall McLuhan, le médium est devenu le message. Susan Sontag<sup>1</sup> l'avait saisi : l'impact visuel doit être tel qu'il rende l'explication nulle. De la photographie de la petite Vietnamiennne nue aspergée de napalm, diffusée en pleine guerre du Vietnam en 1972, à celles du tsunami, du World Trade Center ou de la torture en Irak, l'image est devenue une arme politique. Elle génère sentiments et émotions, et peut véhiculer une révolte morale, ou justifier une déclaration de guerre, mieux que ne le font de longs discours.

Notre société est devenue accro aux images. Qu'elles soient photographiques, télévisuelles ou diffusées sur Internet, elles sont maintenant le principal carburant du désir dans la nouvelle société de consommation, dont la vitalité repose sur le mariage des objets et des images. Nous sommes fascinés par les images et l'emprise qu'elles exercent sur nous, au point d'en oublier qu'elles ne font que véhiculer des normes sociales, allant du devoir de compassion à la dictature de l'apparence. Qui n'a pas en tête les créatures parfaites des couvertures des magazines féminins ? Les images ne peuvent plus se penser de façon isolée, elles prennent une dimension collective. On retient du documentaire d'Al Gore l'image des glaciers qui s'effondrent sous l'impulsion du réchauffement planétaire, plutôt que la complexité de son raisonnement. Et, comme celles diffusées dans *Home*, le film documentaire de Yann Arthus Bertrand, cette image renforce notre sentiment d'appartenance à une même planète. Du coup de tête de Zidane au drame du tremblement de terre du Sichuan, les images nous relient. Elles créent du lien, du sentiment d'appartenance, bref elles construisent une culture commune. Aujourd'hui, l'image, c'est le message !

---

1. Susan Sontag, *Sur la photographie*, Christian Bourgois Éditeur, 2008.

L'image nous est diffusée en flux continu, dans un enchaînement où toutes sont mises sur le même plan. Internet les fait circuler et alimente en mode accéléré la pompe à images. Il n'y a plus de hiérarchie : sous le règne de l'image, tout vaut tout. Dans le flux continu charrié par les médias, chaque nouvelle image annule la précédente et nivelle la signification des événements ! L'appareil photo met tout à égalité. Grâce à lui, le produit, longtemps emprisonné dans son statut de marchandise, peut devenir la star. De même que la star peut devenir marchandise.

Elle participe au nivellement des repères. Inconnue il y a un an, star absolue aujourd'hui, la légitimité décernée par la télé-réalité compte autant que celle qui s'est construite en plusieurs dizaines d'années de carrière.

Enfin, l'image illustre le primat de l'individu. La télé-réalité, les reality-shows à la Delarue répondent à une attente sociale forte : la demande de vécu. L'individu est au centre de l'attention, c'est lui que l'on veut voir. En le photographiant, on lui confère de l'importance. L'image devient un mode de consommation du monde. Elle institue une relation de voyeurisme chronique avec celui-ci, comme en témoigne l'engouement pour le format des séries qui nous invitent dans la vie des gens. La chaîne américaine HBO, spécialisée dans les séries et à l'origine de nombreux grands succès comme *Friends* ou *Les Sopranos*, l'a bien compris et axe sa communication sur le thème du voyeurisme. L'affiche, plusieurs fois primée dans les festivals, montre un immeuble en trompe-l'œil, comme coupé en deux, où l'on est comme invité dans les appartements des gens.

La prolifération des photographies participe à l'érosion de la notion même de sens. Face à la complexité du monde, le sentiment du réel exige des simplifications obligatoires. Les images en disent souvent plus qu'un long discours politique sur la situation en Irak, que l'on n'a pas le temps ou les moyens d'assimiler. Elles sont populaires, universelles et démocratiques, et peuvent être comprises de tout un chacun, ce qui n'est pas le cas de la chronique d'un éditeur du *Monde*.

Le croisement de la célébrité et de l'image qui l'iconise crée un puissant levier que les marques ne manquent pas d'exploiter.

## DE LA « STAR DÉESSE » À LA « STAR MARCHANDISE »

Certes, pour une marque, utiliser une star n'est pas une nouveauté. Jacques Séguéla décortiquait déjà ce phénomène à la fin des années 1980 en théorisant pour les marques la « star stratégie ». En une phrase, le credo était posé : « *Être une personne, c'est être personne. Nous ne fabriquons pas des personnes, nous créons des stars. Une personne que tout le monde connaît, qui fait vendre et qui dure.*<sup>1</sup> » Séguéla s'inspirait notamment de la saga Lux. Le savon Lux, « *le savon des stars* », avait en effet popularisé cette méthode dès les années 1930, en construisant une saga publicitaire utilisant des égéries aussi prestigieuses que Marilyn Monroe, Catherine Deneuve ou Isabelle Adjani. Cas d'école marketing, cette marque a révélé tous les ressorts de l'utilisation des stars qui ont fait le bonheur de nombreuses marques par la suite. Elle a classé naturellement le savon Lux au rang des « grandes marques », en propulsant sa notoriété à des niveaux très élevés, comparables à celles des stars elles-mêmes. Elle différenciait le savon Lux en rendant un peu exceptionnel un produit très banal et en le hissant de façon cohérente avec son nom, dans un univers élitiste fait de raffinement et de plaisir. En ce sens, elle lui conférait un positionnement marketing. Mais au-delà du simple positionnement, ce qu'ont bien compris les « marketeurs » de l'époque, c'est que l'utilisation des stars à bon escient permettait d'associer un imaginaire à une marque. Ici, celui du monde parallèle des demi-dieux où le commun des mortels pouvait se trouver temporairement invité en investissant dans un modeste savon.

Enfin, la mise en scène des stars, souvent dans leur salle de bains, génère de la projection et de l'identification à un idéal de beauté. Les ambassadrices de la marque véhiculent un idéal qui se veut « aspirationnel », c'est-à-dire auquel les consommatrices rêvent

---

1. Jacques Séguéla, *Demain il sera trop star*, Flammarion, 1992.

de s'identifier. On est ravi d'appartenir à l'univers de la marque qui nous valorise et nous donne le sentiment de partager des valeurs communes.

Le succès de Lux du Groupe Unilever a inspiré son concurrent L'Oréal, qui en a fait une marque de fabrique. À l'origine de la réussite de la marque L'Oréal Paris, il y a une formidable intuition, en avance sur son époque, celle que les stars allaient devenir le principal vecteur de succès pour une marque globale. Dans la société individualiste et compétitive des années 1980, les stars incarnaient des valeurs qui avaient le vent en poupe. Elles illustraient un style de vie rêvé, une vision de la modernité, un idéal de réussite personnelle et d'affirmation de soi à une époque où les femmes expérimentaient les plaisirs de l'émancipation et de l'indépendance vis-à-vis de l'homme. La femme L'Oréal est avant tout affranchie et déterminée, elle réussit et n'a besoin de personne. À cette emprise sur les valeurs socioculturelles du moment, l'utilisation des stars ajoutait la personnification d'un idéal de beauté, une vision du glamour, de la séduction et de l'élégance très complémentaire avec le socle de valeurs initiales de la marque. La recherche, la technologie, la science et l'efficacité étaient le moteur de la persuasion/conviction sur la performance du produit. Les stars lui ajoutaient un puissant levier de projection/identification en véhiculant une représentation fantasmée de la féminité, propre à faire rêver, à créer l'envie. La formule gagnante était identifiée. L'Oréal avait touché un levier universel qui allait assouvir sa soif de globalisation : les femmes du monde entier se sont projetées dans les égéries l'oréliennes.

Le « modèle l'orélien » s'est exporté sur de nombreuses marques filles comme les shampooings Elsève (de L'Oréal Paris), marque créée en 1972. En 1997, la marque se relance et s'internationalise en utilisant Claudia Schiffer et Jennifer Aniston. En 1998, elle poursuit avec Kate Moss, le top-model Heather Locklear et Cindy Crawford, avant de signer avec Laetitia Casta et Virginie Ledoyen.

Aujourd'hui le phénomène a pris une ampleur supplémentaire et semble être devenu une des nouvelles autoroutes du marketing. Les

marques ont pris le parti d'exploiter le désir de célébrité globale et se jettent sur les stars comme sur une promesse de succès. Dans certains secteurs, la mode, le parfum, la beauté ou le luxe, rares sont les marques qui se passent encore de l'appui d'une star. Au point qu'un nouveau métier s'est créé, celui d'agent spécialisé dans la publicité, chargé de trouver de nouveaux contrats pour les stars. Un petit exercice de « *name dropping* » s'impose ici : Sharon Stone, Charlize Theron et Monica Belluci égéries mondiales de Dior ; Nicole Kidman, Ana Moulalis, Keira Knightley pour Chanel, après une longue succession de représentantes du glamour. Anne Hathaway ou Kate Winslet pour Lancôme. Hillary Swank pour Guerlain. Laetitia Casta mise en scène par Jean-Paul Goude pour les Galeries Lafayette...

Le modèle a fait ses preuves sur la cible féminine. En revanche, les marques ont longtemps hésité sur les hommes. L'idée de la star est discutée chez les stratèges du marketing au masculin. D'un côté, les tenants de « l'ancienne école » affirment que les hommes ne se projettent pas dans les stars car leur esprit de compétition est tel que l'identification ne peut se faire, que l'on s'imagine plutôt prendre les décisions de façon autonome, et que, finalement, on se verrait bien à la place de la star. Bref, une logique de rivalité. Pour ceux-ci, la projection serait plutôt effective dans de grands modèles ou archétypes comme le cow-boy Marlboro illustrant en son temps les valeurs de l'éternel masculin. En face, les avocats des stars, pour qui les hommes agiraient selon une logique similaire à celle des femmes. Une question qui a beaucoup torturé les équipes marketing du Groupe L'Oréal qui, après quelques expériences malheureuses avec des ambassadeurs trop enfermés dans les stéréotypes du modèle traditionnel (Michael Schumacher pour la publicité Elsève en 1999), ont choisi d'abandonner les égéries (lancement de Men Expert en 2004, publicité Biotherm des années 2000-2005), avant de revenir aux ambassadeurs : Clive Owen pour Lancôme, Frédéric Michalak pour Biotherm, George Eads, le héros de la série *Les Experts*, pour Elsève Intensif... et le recrutement par Men Expert de Pierce Brosnan, du héros de la série *Grey's Anatomy*, Patrick Dempsey

ou encore de Matthew Fox, dont Youcef Nabi, directeur général de L'Oréal Paris International déclarait à *Cosmétiques Magazine* qu'il incarne des valeurs nouvelles dans l'univers masculin, « le naturel et la simplicité ».

Nombreuses sont les marques qui ont suivi le même chemin que L'Oréal. George Clooney apporte son charme à Nespresso. Vincent Cassel est au service du parfum La nuit de l'homme d'Yves Saint Laurent. Jude Law et Alain Delon sont les ambassadeurs de Dior Parfum. Les sportifs sont particulièrement courus, que ce soit Tiger Woods pour les montres Tag Heuer, Roger Federer pour Rolex ou Zidane pour Orange.

Les relations entre stars et marques se resserrent tant que les célébrités ne se limitent plus à être de simples ambassadeurs. Aux États-Unis, quelques exemples préfigurent les partenariats de demain. Comme celui de Rihanna, qui, dans les quelques années qui ont suivi sa montée en notoriété, s'est impliquée dans une douzaine d'accords avec des marques, certains pour de simples publicités, d'autres par le moyen de licences portant sur des gammes de produits. Le succès international de sa chanson « Umbrella » (parapluie) lui a valu d'être approchée par Totes, produisant justement des parapluies. La star a négocié d'être impliquée dans le business de la société et intervient au niveau du produit par la création d'une gamme conçue spécialement pour elle. Elle se rémunère en pourcentage des ventes plutôt qu'en simples honoraires.

L'imbrication entre les marques et les stars, qui elles-mêmes deviennent des marques, n'a pas fini d'explorer de nouveaux territoires.

## LA STAR FAIT VENDRE

La célébrité est un pouvoir ! Quand Rihanna met une Piaget dans son clip, cela a un effet sur les ventes ! Quand Nicole Kidman apparaît dans le film de Chanel N°5, les courbes de ventes s'en ressentent... L'influence positive d'une célébrité sur les ventes est-elle automatique ? Comment fonctionne cette mécanique ? Comment la méfiance

vis-à-vis des marques est-elle oubliée, alors que l'on sait pertinemment que les stars sont aux côtés des marques pour le cachet plus que par engagement sincère ?

Rappelons brièvement les principales fonctions de la marque, telles qu'on peut les lire dans tous les bons manuels. La marque est d'abord là pour différencier son offre produit. Les produits se ressemblent trop souvent, les innovations sont vite copiées, les marques sont uniques et différentes. Volvic n'est pas Evian, BMW n'est pas Mercedes, et Roc n'est pas Vichy. Inutile de faire de longs discours, la différence se perçoit intuitivement. La culture, les valeurs, les imaginaires, la perception de la mission sur le marché n'ont rien de comparable.

La deuxième fonction de la marque est de créer de la préférence. Cette préférence, qui peut provenir d'éléments factuels (performance, technologie...) ou immatériels (imaginaire, valeurs...), justifie le surcoût. On est prêt à payer 60 euros pour un tee-shirt Nike, alors qu'on ne mettrait pas plus de 10 euros dans un tee-shirt Carrefour, même s'il est identique.

Enfin, la marque est un repère, elle apporte une caution de qualité, de savoir-faire et de sérieux aux produits. Dans l'offre d'un hypermarché, constituée d'environ 45 000 produits, elle facilite le choix en condensant cette information sur ses produits.

L'utilisation des stars répond à ces trois fonctions. Elle contribue à faire émerger une marque et à la différencier, par la simple personnalité des ambassadeurs. La star facilite la mémorisation d'un message. En 2006, le scientifique Alex Messoudi, de l'université de Saint Andrews en Écosse, a mené une expérience visant à prouver cette capacité des stars et autres *people* à générer de la mémorisation<sup>1</sup>. L'expérience relève du « téléphone arabe ». On propose à des volontaires de lire un texte qui parle d'une étudiante. Le texte contient des informations sur son âge, sa famille, son université, ses études, ses amis et sa vie privée. On demande ensuite aux volontaires d'écrire ce

---

1. Expérience citée dans le magazine *Sciences humaines*, mai 2009.

qu'ils ont retenu. Leur récit est alors lu par d'autres personnes qui, à leur tour, vont réécrire l'histoire, et ainsi de suite en passant par quatre groupes successifs. Que reste-t-il du texte initial une fois soumis à ce processus de retransmission ? Les gens ont surtout retenu que l'étudiante avait noué une relation avec un professeur et s'était disputée avec une amie. Tout le reste, les informations sur l'université du Colorado, ou la profession des parents, était passé aux oubliettes ou avait été déformé.

Conclusion du chercheur : l'attention prêtée aux célébrités est un mécanisme mental profondément ancré dans le cerveau humain. Nous sommes des animaux sociaux ayant développé une « intelligence sociale », liée à l'observation de ce qui se passe chez autrui, vu comme une façon d'apprendre, de s'informer.

Ce mécanisme est précieux quand on sait que la première barrière à la publicité est l'attention. On est quotidiennement exposé à un très grand nombre de messages publicitaires et d'images commerciales. La première des défenses est de ne pas les laisser accéder à notre système conscient. Ils sont stockés dans notre inconscient, d'où ils peuvent ressortir un jour sous l'impulsion d'un stimulus précis. Utiliser une célébrité permet un premier travail d'urgence. Avec elle, la publicité a plus de chances de se faire remarquer et d'accéder au niveau de la conscience. Antoine Arnault, à l'origine de la campagne Louis Vuitton avec Gorbatchev, Keith Richards..., en a fait son credo : « *Je crois beaucoup en la force de la star. Elle assure cette fraction de seconde supplémentaire que le lecteur va passer sur une publicité quand il parcourt un magazine. Il va se dire : "Tiens, Scarlett Johansson fait une pub pour Vuitton." Il s'arrête.* »

Ceci ne suffit pas à garantir l'efficacité, qui passe par la modification d'un comportement d'achat. Mais cela remplit une partie non négligeable du travail demandé à la publicité en générant de l'impact et de la préférence du fait de l'attraction et du capital sympathie associés à la star, qui rejaillissent sur la marque.

La star offre aussi à la marque un sentiment d'appartenance : quand j'achète une marque, j'achète un monde et j'appartiens un peu à ce

monde-là. Les stars incarnent un groupe de référence. Qu'elles soient des modèles (Zidane...) ou des antimodèles (Paris Hilton, Amy Winehouse), elles génèrent de la projection et du désir. Un levier qui a fait le succès de Nike... Alessandro Baricco soulignait fort bien ce point : « *Lorsque vous achetez une paire de Nike, vous payez 100 euros pour le nom et 50 pour les chaussures. Est-ce que vous êtes idiot ? Non. Vous êtes en train d'acheter un monde. Qu'est-ce que ça peut vous faire ce qu'elles valent, en cuir, en caoutchouc et en travail, ces chaussures ? Vous achetez un monde. Des gens libres qui courent, presque toujours beaux, généralement plutôt élastiques comme Michael Jordan et de toute façon très moderne. Vous dans ce monde-là. Pour 150 euros.*<sup>1</sup> »

Ce qui vaut pour Nike vaut aussi pour Dior ou Nespresso. En s'offrant un café Nespresso, c'est plus qu'un café que l'on achète, c'est un monde auquel on accède, un monde globalisé, où l'élégance, le luxe et le raffinement décontracté ont pris le dessus sur la vulgarité. *What else ?*

À ce titre, l'utilisation de George Clooney par Nespresso a été extrêmement efficace. Pour appartenir au cercle des marques de luxe internationales, Nespresso a récupéré les codes des grandes marques du secteur : ambassadeur connu et magasin étendard théâtralisé. Par ce détournement des codes du luxe, l'emploi de Clooney a apporté à la marque le statut qui lui manquait. Il l'a installée au sein du club très fermé des marques qui peuvent s'offrir une star du calibre de Clooney et l'a aidée à passer du stade de simple vendeur de capsules de café à celui de marque globale statutaire, associée à l'univers du luxe.

Les stars sont des narrations. La marque qui s'offre une star globale achète sa capacité à créer un imaginaire. Ce qui fait la force de cet imaginaire est qu'il est capable de générer de la projection et de l'identification. Malraux écrivait : « *Marlène Dietrich n'est pas une*

1. Alessandro Baricco, *Next : petit livre sur la globalisation et le monde à venir*, Albin Michel, 2002.

*actrice comme Sarah Bernhardt, c'est un mythe, comme Phryné.* » Il soulignait la principale force des stars, leur capacité à se transformer en mythe, et donc à incarner un imaginaire en le rendant palpable, concret. Comme une déesse, la star offre de l'intensité existentielle. « *Les gens qui veulent exister plus sont attentifs à ceux qui ont plus d'existence* », écrit Ronan Chastellier<sup>1</sup>. Elle appartient à un monde qui ne pourra devenir le nôtre, qui nous est symboliquement interdit. Acheter le produit, c'est pouvoir accéder à ce monde-là l'espace d'un instant.

Mais au-delà de l'analyse et de la stratégie marketing, l'utilisation des stars rencontre un écho particulier aujourd'hui car elle entre en symbiose avec les tendances socioculturelles de fond, dans une société que les Anglais qualifient de « *fame society* ». Nous voici à l'ère de la « star marchandise ». Dans la culture actuelle, la prophétie de Jacques Lacan prend tout son sens : « *Le désir n'est pas le désir direct de l'objet mais le désir de l'autre.* » Conséquence : en désirant un objet, c'est à la star que je m'identifie. La célébrité est située à la convergence des grandes trajectoires du désir : désir de célébrité, de réussite, de richesse, de succès et de séduction. En lui offrant sa célébrité, une star contribue à rendre une marque désirable et crée de la valeur. Les logiques s'entrecroisent : du désir de célébrité, à la célébrité qui crée le désir. Les marques ont compris ce parallèle et utilisent le capital des stars, érigées en arbitres du bon goût, comme facteur clé de succès.

## LE CELEBRITY MARKETING A-T-IL DES LIMITES ?

Cet engouement généralisé pour les stars ne doit pas masquer les risques de l'exercice. Il faut qu'il y ait une adéquation entre l'univers de la célébrité, son image, et celui de la marque. À ce titre, l'usage de Gérard Depardieu pour les pâtes Barilla dans les années 1990 s'est révélé un succès, l'acteur incarnant les valeurs d'art de vivre et de gourmet/gourmand que la marque de pâtes voulait mettre en avant.

1. Ronan Chastellier, *Tendançologie. La fabrication du glamour*, Eyrolles, 2008.

De même qu'au regard de son mode de vie et de ses publications, le chanteur Antoine est un bon choix pour un opticien qui s'appelle Atol. La façon d'utiliser la star peut se révéler stratégique et conditionner le succès. Quand Citroën mettait Claudia Schiffer en situation réelle de crash test et qu'une voix off précisait : « *Citroën vous explique la différence entre faire la publicité d'une voiture et... avoir confiance en une voiture* », on y croyait. La belle top-model n'apportait pas qu'un physique illustrant la prétendue perfection des lignes de la Xsara, elle s'impliquait personnellement pour démontrer la qualité de la voiture. De même que l'utilisation par Chanel de Nicole Kidman dans un film qui la mettait en scène dans son propre rôle de star mondiale était légitime. On adhérait mieux à l'*insight* clé du film, qui représentait la femme la plus célèbre du monde ayant envie d'échapper aux contraintes du star-system pour vivre le plaisir éphémère d'une escapade amoureuse.

Utiliser une star avec justesse est une condition *sine qua non*. L'utiliser de façon créative, décalée et surprenante est encore mieux. À ce titre, la palme revient certainement à la sécurité routière pour son usage *a contrario* de Karl Lagerfeld. À première vue, des affiches avec un drôle de bonhomme arborant un gilet jaune. D'un peu plus près, le couturier, qui précise : « *C'est jaune, c'est moche, ça ne va avec rien, mais ça peut vous sauver la vie.* » Une campagne qui a bénéficié d'un impact très supérieur aux scores moyens et a contribué significativement au succès du lancement du gilet jaune.

Pourtant, on oublie trop vite que trop de stars tue les stars. Selon une étude menée par l'institut Millward Brown, 14 % des publicités diffusées utilisent une star. Un phénomène qui fait le tour du monde, à des niveaux différents selon les cultures locales, pouvant atteindre 24 % en Inde et 45 % à Taïwan !

Certaines stars frôlent l'overdose en se mettant au service de trop nombreuses marques. Tiger Woods fait les publicités d'Accenture, Nike, Buick, American Express, Tag Heuer, Gillette... Arrivé à ce niveau-là, le risque est de perdre de la crédibilité en tant que porte-parole. La logique de l'argent cachée derrière ces opérations devient

trop criarde. Les produits sont interchangeable, la star menace de vampiriser la marque. Elle risque de gommer sa différence au lieu de la souligner. Comment percevoir la différence entre Hillary Swank pour Guerlain et Charlize Theron pour J'adore ? Comme on l'a vu pour la vague du « porno-chic » en 2000-2001, une dynamique marketing peut s'essouffler quand tout le monde va sur le même territoire et qu'elle ne remplit plus son rôle différenciateur. Cet écueil guette aujourd'hui le monde du luxe et de la mode, qui va devoir faire preuve d'imagination pour y échapper.

L'emploi des stars en marketing ne doit pas devenir une solution de facilité, masquant une absence de message ou d'avantage produit. Elle ne dispense pas de se montrer créatif et original, par exemple en utilisant les stars à contre-pied ou en choisissant une nouvelle catégorie d'ambassadeurs pour échapper à l'éternelle actrice ou au top-model à la mode. La marque Visa a ouvert une piste à la fin des années 1990, en utilisant pour la première fois un homme politique. L'ancien vice-président des États-Unis Bob Dole, candidat malheureux à la Maison-Blanche, s'est vu proposer un petit scénario taillé sur mesure. On le voyait de retour dans son village natal, connu et apprécié de chacun de ses amis d'enfance... jusqu'à ce qu'on lui refuse un paiement par chèque pour défaut de présentation d'une pièce d'identité. Heureusement qu'il avait aussi une Visa...

Louis Vuitton a bien compris cet écueil et a opté pour le décalage avec les codes clinquants de la plupart de ses concurrents, pour installer sa nouvelle vision de marque. Avec l'aide de la photographe de renommée mondiale Annie Leibovitz, Vuitton a choisi de nous emmener dans l'univers de personnalités pour qui le voyage est un mode de vie. En sélectionnant Gorbatchev, Keith Richards, le couple Steffi Graf/André Agassi ou encore Francis Ford Coppola et sa fille Sofia, et en les capturant dans des moments d'intimité, la marque a illustré avec beaucoup de modernité son message : le voyage est avant tout l'occasion d'un voyage intérieur.

L'échange entre la marque et la star est souvent gagnant-gagnant. La marque apporte aux stars des bénéfices en termes d'image en

véhiculant celle-ci dans le monde entier. Elle les valorise ainsi et apparaît comme une consécration : on n'est pas une vraie star si l'on n'est pas l'ambassadeur officiel d'une grande marque. Le cinéma, la télé ne suffisent plus, les marques apportent aux stars une légitimité supplémentaire, elles les valident dans l'idée qu'elles appartiennent au club des grands. Cependant une star est aussi une personne et le facteur humain peut fragiliser la marque. Le moindre dérapage est désormais amplifié sur le Web et une rumeur négative peut se propager en quelques jours. La nouvelle société du spectacle est de plus en plus instable pour les stars. Une fatwa médiatique peut se déclencher à tout moment. L'acteur Olivier Martinez en a fait les frais. En poursuivant un blogueur qui avait fait un lien vers un site affirmant qu'il était de nouveau avec Kylie Minogue, l'acteur s'est attiré les foudres de la communauté de blogueurs. Olivier Martinez a eu gain de cause au Tribunal et obtenu 35 000 euros d'indemnités, une somme importante à titre individuel pour le blogueur incriminé. L'univers des blogueurs a coordonné une action ; des milliers de blogs ont affiché le message : « *J'aime pas Olivier Martinez, je trouve que c'est un mauvais acteur.* » L'affaire s'est diffusée dans les grands médias. Une tournure qui a dû inciter les marques qui l'avaient choisi pour ambassadeur, comme le parfum L'Homme d'Yves Saint Laurent, à se poser quelques questions, vu l'effet que pouvait avoir sur la marque l'usage d'une star impopulaire.

Marion Cotillard a aussi souffert, aux États-Unis, de l'effet de contagion. Une semaine après avoir reçu à Hollywood l'Oscar de la meilleure actrice pour sa performance dans *La Môme*, elle s'est vue « karchérisée » sur Internet pour des propos qu'elle avait tenus antérieurement visant à relativiser l'horreur du 11-septembre. L'exemple le plus connu est celui de Kate Moss, arrêtée et incarcérée pour usage de drogues. Une situation qui a fait fuir les grandes marques, avant que celles-ci ne reviennent courtiser la top-model en constatant que l'affaire n'avait pas eu d'impact sur sa popularité et, qu'au contraire, celle-ci orchestrait son retour en s'affichant comme figure de l'égérie rock un peu trash. De même, le coup de tête de Zinedine

Zidane n'a pas empêché Orange, Generali ou Grand Optical de continuer de faire appel à ses services.

Ces menaces sur la société du spectacle vont-elles échauder les marques et les inciter à choisir des personnalités un peu trop lisses ? Ce serait regrettable et cela concourrait au sentiment d'uniformisation auquel nous commençons à assister. Mieux vaut se pencher sur des utilisations créatives ou décalées des stars, dans le sillage de Louis Vuitton.

### **DU CONSOMMATEUR AU TÉLÉSPECTATEUR : LE MARKETING SPECTACLE**

Au-delà des stars, la logique du spectacle gagne le marketing. Les films publicitaires à gros budget s'adressent au téléspectateur, dans une optique de divertissement, plus qu'au consommateur dans une logique de persuasion. Nombre de marques se tournent vers la stratégie des équipementiers sportifs, qui, à l'occasion d'événements sportifs, proposent des campagnes vues comme autant de mini-spectacles.

Orange a adopté cet angle avec le film où les terriens jouent à se cacher du regard des cosmonautes en se dissimulant sous des boucliers. Le message est toujours là : la circulation des informations à l'âge des communautés et le potentiel retour du collectif. Mais la forme l'emporte sur le fond, la marque devient un spectacle publicitaire.

De même qu'en Angleterre, la marque Cadbury a choisi de lancer un « ovni », pur spectacle publicitaire. Pour une marque appartenant au patrimoine national, ancrée dans l'enfance et la gourmandise, il fallait oser présenter un gorille triste, se mettant à jouer de la batterie au son du tube de Phil Collins « In the Air tonight ». Bien leur en a pris. Non seulement la marque a récolté des prix dans les festivals publicitaires, mais sa cote d'amour auprès du public anglais n'a cessé de croître... ainsi que sa part de marché. Quelques mois après le lancement de la campagne, le très respecté *Financial Times* consacrait une

page au phénomène en décortiquant le « *business case* ». Plus 14 % de ventes, un événement sur un marché très disputé.

Certaines marques ont compris qu'elles ne s'adressaient plus à un consommateur mais à un téléspectateur, et ont pris le parti de capter son attention en le divertissant. Leurs campagnes publicitaires deviennent de véritables spectacles. Les marques de luxe se sont tout particulièrement emparées de l'idée et proposent des mini-films de 4 à 8 minutes, mettant en scène une star autour d'un véritable scénario. C'est le cas de Dior qui propose un film policier de 8 minutes, où Marion Cotillard est au service du sac Lady Dior. Le film est réalisé par Olivier Dahan, qui avait si bien sublimé l'actrice dans *La Môme*.

C'est aussi le parti pris de Chanel dans un film avec Audrey Tautou. Ici encore, la marque a choisi un professionnel ayant déjà travaillé avec la star, Jean-Pierre Jeunet, le réalisateur du film *Amélie Poulain*. Des initiatives abondamment relayées et commentées sur le Net. Mieux vaut piloter la conversation que la laisser se développer spontanément, sans aucun contrôle.

■ Le *celebrity marketing* est la façon qu'ont choisie les grandes marques pour jouer pleinement leur rôle, dans une nouvelle société du spectacle où les stars représentent les fondements de l'imaginaire collectif. Quand la société se fragmente, elles incarnent un langage universel, qui fédère de nombreuses cibles disparates. Alors que d'un côté le marketing du « *one to one* » devient de plus en plus pointu, en s'adressant de façon précise à des microcibles, les stars, les *people*, ou les grands événements médiatiques créent du lien. Ils sont les derniers événements fédérateurs d'une large audience, capables de créer une émotion collective et partagée.

Le *celebrity marketing* nous rappelle que les consommateurs ont toujours envie de rêver, et que les marques ne doivent pas abandonner la logique de séduction et de désir. ■



## **Partie III**

# **Faire preuve d'empathie avec les consommateurs**



# Consothérapie !

*« Pour les adolescents, la valeur personnelle était conférée par les marques vestimentaires. L'Oréal parce que je le vaux bien. Et nous, contempteurs sourcilleux de la société de consommation, on cédaît au désir d'une paire de bottes, qui, comme jadis la première paire de lunettes solaires [...], donnait l'illusion brève d'un être neuf. Plus que la possession, c'était cela, cette sensation que les gens poursuivaient dans les gondoles de Zara et de H & M et que leur procurait immédiatement, sans effort, l'acquisition des choses : un supplément d'être. »*

Annie Ernaux, *Les Années*

En 1843, Karl Marx s'emportait contre la religion, qu'il associait dans une phrase légendaire à un « opium du peuple ». Aujourd'hui, comme par un tour de passe-passe de l'histoire, la consommation est devenue le nouvel opium de notre société. Comme jadis la religion, elle nous aide à définir notre identité et nous promet, par l'acquisition d'objets, l'accès à des mondes meilleurs où nous nous sentons moins fragiles, plus sûrs de nous.

Sur de nombreux marchés, la consommation tourne à vide et se détache de la réalité des besoins et de la fonction des objets. Nos actes d'achat les plus banals, nos décisions les plus triviales pour des objets quotidiens ne se fondent plus sur des critères rationnels. Ils obéissent à des pulsions plus profondes. La consommation devient une véritable thérapie et ses nouvelles motivations sont d'ordre psychologique. Les objets nous rassurent ou nous consolent, les marques nous offrent de la reconnaissance sociale et nous aident à construire notre identité.

Les marques cultes d'aujourd'hui sont celles qui ont compris que le rationnel ne suffisait pas et qui sont parvenues à développer une valeur ajoutée affective, susceptible de nous procurer ce « supplément d'être » abordé par la romancière Annie Ernaux.

## ■ J'ACHÈTE DONC JE SUIS : QUAND L'OBJET DEVIENT UNE BÉQUILLE IDENTITAIRE

Les chasseurs de tendances qualifient cette population, qui se construit par les marques, d'« *ego-producers* ». Littéralement : ceux qui produisent leur « être » par la consommation. Une cible pour qui les marques font office de béquille identitaire. Ils s'inventent et élaborent leur planète personnelle par la consommation et les marques dont ils s'entourent. Celles-ci les aident à se rapprocher de leur idéal, de celui qu'ils rêvent d'être. Elles deviennent l'allié principal dans la construction de soi.

Nous sommes passés d'un modèle de société où l'on était enfermé dans un destin prédéterminé à une société individualiste, qui valorise le futur que l'on construit et choisit. Nous sommes donc tous confrontés à une logique de choix dans la construction de nos vies. « *Même des décisions minuscules engagent l'identité qui est non pas une entité stable strictement déterminée par le passé, mais un processus ouvert sur l'avenir, en reformulation permanente*<sup>1</sup> », écrit le sociologue Jean-Claude Kaufmann.

L'angoisse est de trouver la norme, la vérité, alors que l'éventail des possibles est presque infini : on se questionne, on sélectionne à partir de sa grille personnelle. On s'alimente de plus en plus d'informations et puis on teste (en vivant des expériences). L'individu se fabrique jour après jour par ses choix, qui engagent son identité.

Dans ce processus de questionnement permanent, la consommation est le théâtre de ces « *décisions minuscules* » dont parle Jean-Claude Kaufmann. Le choix d'un simple shampoing est souvent fondé sur

1. Jean-Claude Kaufmann, *Quand Je est un autre*, Armand Colin, 2008.

des ressorts psychologiques complexes. Sous ses airs apparemment banals, le shampooing fait partie de ces produits situés au cœur de la construction identitaire. Ceux-ci touchent à des ressorts comme la confiance en soi, l'image que l'on se fait de soi-même, ou la relation à son corps. En étant étroitement mêlé à la chevelure, le shampooing se situe dans la sphère du rapport à soi et de l'intime.

La coiffure, l'état des cheveux sont un véritable révélateur. « *Les cheveux sont un point majeur dans un visage, et expriment la différence d'une personnalité* », nous disent les consommatrices<sup>1</sup>. Ils donnent un indice sur notre état de santé et de fatigue, et sont donc la source d'un message immédiat sur la vitalité et l'énergie. Ils indiquent avec précision les principaux traits d'une personnalité : un caractère dynamique, moderne, attentif à son apparence, intégré socialement. Les cheveux, leur propreté, l'importance accordée à la coiffure et son degré de sophistication constituent une mine d'informations. La chevelure renseigne sur une femme qui assume plus ou moins sa féminité et se prête au jeu de la séduction, elle agit comme un stimulateur de confiance. On se sent à l'aise, si on sait que l'on est bien coiffée.

Les marques de shampooing ont pris toute la mesure de ce constat et ont construit des personnalités liées de près ou de loin à ces préoccupations d'ordre psychologique. Herbal Essence ou Le Petit Marseillais se situent du côté de la naturalité. Elsève est historiquement dans le contrôle, la maîtrise de son image et la sophistication. Alors que Fructis entretient un capital symbolique ancré dans le rapport au temps privilégiant la jeunesse, le plaisir et la jouissance de l'instant présent. Chaque marque renvoie et construit une image de soi différente.

L'accumulation des microchoix de consommation, sur des secteurs différents couvrant nos besoins quotidiens, aboutit à une cohérence d'ensemble et confirme la construction d'une personnalité. De même

---

1. Source : étude qualitative Brain Value pour une marque de shampooing, décembre 2008.

que la façon dont on se perçoit ou dont on souhaite se projeter oriente la décision d'achat vers une marque plutôt qu'une autre.

Les produits deviennent une partie de nous-mêmes, traduisent qui nous sommes, ou qui nous rêverions d'être. Ils compensent nos déficits identitaires, et ce besoin de compenser génère des motivations souvent « enfouies », inconscientes et non verbalisées.

Des motivations que l'on refoule, que l'on noie derrière une foule d'arguments rationnels, qui font office d'alibis. Qui a envie d'admettre qu'il achète de la virilité et une image de puissance en s'offrant un 4 × 4 ? En revanche, valoriser un style de vie orienté sur les loisirs et la nature fournit un excellent alibi, même si l'usage du véhicule n'est jamais en quatre roues motrices... Les produits et leurs imaginaires comblent les déficits identitaires engendrés par la vie moderne. Le travail de bureau ne correspond pas toujours aux valeurs éternelles de la virilité, car il est loin des thèmes de l'indépendance, de l'authenticité, de la singularité, chers à l'idéal masculin. La conquête des marchés ne suffit pas toujours à faire oublier les grandes valeurs identitaires du masculin. Dans une société de cols blancs, on se sent plus libre en Levi's, plus viril en Harley Davidson !

On construit sa féminité ou sa virilité par les marques que l'on porte. On corrige un déficit, une fragilité, une incertitude sur nous-mêmes en s'offrant un objet compensatoire. Le boom des anti rides s'explique par l'angoisse de vieillir, accentuée par une société qui érige la jeunesse comme une de ses valeurs phares. Avec un parfum Chanel, une femme active, qui affronte les hommes sur le terrain professionnel, achète aussi de la réassurance sur sa féminité et son pouvoir de séduction. Cette même femme a des horaires de travail étendus, elle ne compte pas ses heures, mais ne se sent pas à l'aise dans son identité maternelle. Qui n'a jamais vu, dans son entourage, une mère de famille écartelée entre son envie de réussir sa carrière, sa passion pour son métier, et son rôle de mère ? Pour compenser la culpabilité liée au fait de ne pas s'occuper suffisamment (en temps du moins) de ses enfants, elle les couvre de cadeaux. Le petit anorak Dior devient plus qu'un anorak : c'est de l'amour !

Sylvie, 42 ans, est commerciale dans le secteur de la santé. Elle habite dans la région bordelaise. Peu après la naissance de son troisième fils, elle a choisi une belle maison de banlieue, pour offrir un peu d'espace à ses enfants, et surtout, cesser de les subir toute la journée en intérieur. L'été dernier, son fils de 3 ans a jeté son téléphone portable dans la piscine... Il a fallu songer à changer d'appareil, un rituel que les Français pratiquent en moyenne tous les ans... quand ce n'est pas, comme chez les plus jeunes, tous les 6 mois... Le processus de prise de décision n'est pas simple. Le choix est même hautement stratégique : impossible de se tromper pour un produit si sensible. D'abord, il n'est pas donné. Ensuite, c'est tout de même un objet qui nous accompagne toute la journée, que l'on utilise plusieurs fois par jour et avec lequel on entretient un contact physique permanent. On l'a en main à tout moment, on peut le soupeser, le tripoter pour se détendre, un peu comme on le ferait avec une balle en plastique antistress. Il nous renvoie l'image de nous-même comme être communicant, nous confirme dans notre désir d'intégration sociale par la maîtrise de la technologie. Enfin, c'est un produit miroir qui construit une image immédiate de son possesseur.

Sylvie a finalement choisi le Samsung D 600. Avec ces quelques grammes dans la main ou au fond de la poche, elle se sent plus forte, elle est énergisée. Elle est prête à affronter le regard des autres, confiante dans l'image qu'elle donne en pâture à ses collègues de bureau. Ce téléphone totalise l'ensemble de ses relations sociales, qu'elles soient professionnelles, amicales ou amoureuses. Elle pianote parfois en cachette un SMS perso pendant une réunion. Il sait tout d'elle, au point d'en devenir son fidèle compagnon, un objet complice. Son doudou pour adulte en quelque sorte...

Quand il n'est pas compensatoire, l'objet peut être transitionnel. C'est le cas du téléphone mobile pour Sylvie. Après Winnicott, les psychanalystes définissent un objet transitionnel comme un objet médiateur, utilisé par l'enfant entre 4 et 12 mois pour représenter une présence rassurante. Comme le doudou représente la mère quand elle est absente et aide progressivement l'enfant à passer au stade où il n'éprouve plus le besoin immédiat et permanent de sa mère. Dans le cas de Sylvie, le téléphone portable rassure, renforce la confiance en soi et aide à affronter le monde extérieur.

## ■ L'EUPHORIE ÉPHÉMÈRE : CONSOMMER POUR ALLER MIEUX

*« Pour combattre la déception, les sociétés de tradition disposaient de la consolation religieuse ; les sociétés de l'hypermodernité, elles, font monter comme contre-feux les stimulations perpétuelles à consommer, à jouir. »*

Gilles Lipovetsky, *La Société de déception*

### FUIR LE VIDE EXISTENTIEL

Pour le psychanalyste Charles Melman<sup>1</sup>, nous sommes passés d'une culture du refoulement à une logique fondée sur l'exhibition de la jouissance. Dans un contexte social marqué par le déclin de l'autorité et des références, tous les besoins deviennent légitimes, toutes les envies doivent être satisfaites. Consommer, montrer les marques est un véritable euphorisant, un antidote contre la monotonie de la vie, le signe que l'on va bien.

Le désir s'est toujours articulé autour de la notion de manque. Mais ce manque n'est pas lié à un besoin non satisfait, il est d'ordre psychologique. Les objets et les marques comblent des vides affectifs. Il en résulte une forme d'addiction à la consommation. Le désir, fixé sur un objet, devient une raison d'être, tant qu'il n'est pas comblé. En réponse à l'angoisse de manquer, la nouvelle société de consommation se construit sur l'hyperchoix. Multiplication des produits et des messages publicitaires, profusion des marques, raccourcissement des cycles de vie... on fait « tourner » la marchandise de plus en plus vite, afin d'être certain d'éviter la panne de plaisir. La symbolique de l'hypermarché est celle de la terre d'abondance. Elle nous protège contre la panne de plaisir par une profusion d'objets de désir. La course aux produits meuble nos vies, leur accumulation nous occupe. On ne sait pas quoi faire ? Pas de place pour l'ennui, il y a toujours quelque chose à acheter.

1. Charles Melman, *L'Homme sans gravité*, Denoël, 2002.

Fuyant la panne de plaisir, on est perpétuellement en quête de l'objet, avant de le posséder et de « l'épuiser ». Avant de se rendre compte que le désir, tel le tonneau des Danaïdes, n'est finalement pas assouvi par sa possession. Qu'à peine satisfait, il se renouvelle et se porte sur un autre objet.

La consommation agit comme un remède contre le face-à-face avec soi-même et la peur du vide qui pourrait en découler. Les objets que nous consommons et les univers que le marketing leur a associés comblent le manque qui habite chacun de nous (de ne pas être comme ci, de ne pas être un autre, d'être limité à soi-même) et aplanissent ainsi nos difficultés à être.

Le plus important n'est pas le bénéfice d'usage que nous apportent les objets, mais bien le « supplément d'être ». Au point qu'ils en finissent par meubler le vide existentiel, laissé béant par le déclin des religions et idéaux. Ils sont détournés de leur fonction initiale et se découvrent une nouvelle finalité : éviter de se poser des questions plus fondamentales. Leur accumulation occupe les journées et l'on finit par être habité par leur image. La société de consommation a horreur du vide ; on aime le plein, on se « remplit » d'informations comme d'objets afin de renouveler le plaisir des microstimuli générés par chaque achat. La quête permanente de nouveauté, le fait que nous soyons assaillis de sollicitations (mode, rentrée culturelle, innovations...), l'exigence du toujours plus sont autant de façons de fuir le vide de nos existences et de s'offrir les décharges d'intensité contenues dans chaque acte d'achat.

On me citait le cas d'une femme décédée à la quarantaine après une grave dépression. Vivant seule, ses proches, chargés de déménager son appartement, ont trouvé ses placards remplis de boîtes de chaussures de luxe, de robes de soirée, de sacs de grandes marques... encore jamais utilisés. La course aux produits était devenue l'échappatoire numéro un face au vide existentiel. Elle permettait d'échapper à la réalité en se projetant dans des images de soi rêvées.

## S'OFFRIR DES STIMULI ÉPHÉMÈRES

Quand les marques réduisent les zones de fragilité, consommer peut rendre plus fort. On s'offre des symboles qui aident à aller mieux, qui nous confirment nous-mêmes. On se sent plus jeune avec Dior ou L'Oréal. On aime à croire la promesse de Clarins qui garantit de nous rendre la vie plus belle. On se console avec un sac Vuitton.

On se régénère en achetant des produits nouveaux, ou en essayant une nouvelle robe. On accède aux représentations sociales construites par la marque, à la symbolique véhiculée par les objets, à coups de marketing. Ou, comme dans la série *Sex and the City*, on rattrape un souci affectif en s'achetant un petit sac Prada. Dans un contexte de compétition professionnelle et de célibat, les quatre héroïnes vivent centrées sur elles-mêmes. Dès lors, la consommation, les produits et marques arborés deviennent un nouveau moyen de capter le regard extérieur. On se rassure dans le regard de l'autre, qui nous confirme dans notre identité et notre appartenance à un groupe social. Consommer revient souvent à acheter de la légèreté et de la stimulation.

Le témoignage d'Émilie, conseillère bancaire de 29 ans, est édifiant :  
 « *En achetant une petite robe rouge, je m'offre la satisfaction de ressembler à tel mannequin vu sur les pages de Elle. Je m'offre des symboles : je me vois plus belle, plus séduisante, avec une poitrine plus opulente... plus mince. Détachée de ces images, ma petite robe est sans intérêt.* »

Émilie se fait son petit cinéma. Elle se met en scène dans un décor virtuel. La satisfaction n'est pas de posséder la petite robe, mais d'être conforme à l'image qu'elle se fait d'elle avec cette petite robe. Cette image qu'elle avait préfabriquée dans la période de réflexion préachat. L'acte d'achat aide à aller mieux, car il valide une image de soi que contient plus ou moins implicitement la marque.

En visitant une maison, en essayant un manteau ou une nouvelle voiture, la mécanique est la même. On teste d'autres soi possibles. L'achat nous confirme dans une orientation vers cet autre soi désiré.

## ÊTRE VALIDÉ PAR UNE MARQUE

Avec son fameux « *Parce que je le vau**x** bien* », L'Oréal joue sur la satisfaction narcissique et aide les femmes à se sentir plus belles. Cette phrase incite à ne pas se contenter du quotidien, à s'en échapper en accédant à la marque. Une lecture rapide se centre sur la notion de mérite, dans une double acception. D'une part, notre quotidien est composé de suffisamment de contraintes pour pouvoir s'autoriser un petit plaisir, une récompense. D'autre part, notre beauté mérite bien un produit de cette qualité. L'Oréal se positionne ainsi en antidote aux frustrations de la vie. Elle stimule la confiance en soi et aide à se sentir désirable, tout en véhiculant l'idée de contrôle, de maîtrise de soi et de son image.

Un autre message est enfoui dans ces quelques mots : la marque nous valide officiellement. Elle propose de s'élever, de sortir de sa condition par l'achat de ses produits et joue un rôle d'arbitre de notre séduction ou de notre réussite. Sans elle, point de salut ! Elle répond ainsi au besoin de reconnaissance par les autres ou une autorité extérieure, un moteur bien connu des psychologues.

Certains objets (montres, voitures...), par le pouvoir social qu'ils symbolisent, par leur capacité à « concentrer le regard des autres », nous confèrent à nous-mêmes une partie de ce pouvoir. On se sent plus fort en les affichant. C'est le syndrome Sarkozy, période « bling-bling » : Ray-Ban, téléphone mobile dernier cri et Rolex au poignet... Le pouvoir ne fait pas que se conquérir : il s'affiche et se ressent d'autant mieux qu'il est confirmé par les objets.

Consommer est devenu notre premier loisir ! Le samedi, les hypermarchés, les rues piétonnes, les centres commerciaux sont bien plus fréquentés que les salles de sport ! La raison en est simple : la consommation s'inscrit dans le rapport à l'existence. Dans une société où l'anxiété s'est routinisée, les marques agissent comme de petites pilules de Prozac, qui nous gavent de positif pour nous faire oublier les déceptions du quotidien, ou nous projeter dans d'autres identités rêvées. Fortes de ce constat, les marques ajustent leur marketing.

## ■ LA MARQUE EST UN PSY !

Longtemps les marques se sont construites sur des *insights* d'usage (le chocolat a une fâcheuse tendance à fondre dans la main, M & M's fond dans la bouche) ou des points de supériorité produit qui permettaient de véhiculer de la performance (grâce à sa formule X, la lessive Y lave plus blanc).

Intuitivement, elles ont réalisé l'importance de la dimension psychologique. Dès les années 1950, les industriels ont choisi de lancer les couches-culottes en mettant en avant un bénéfice fonctionnel : l'allégement de la charge de travail des mères. Malgré l'intérêt du produit, le lancement s'est soldé par un échec : une bonne mère ne refuse pas le travail, car, pour elle, le bonheur de son bébé passe avant la diminution de sa charge de travail. Les publicitaires ont alors développé des campagnes insistant sur le fait que les enfants se sentent beaucoup mieux dans des couches jetables. Un message qui entrait en résonance avec les représentations mentales dominantes de la bonne mère et levait le frein lié à la culpabilisation. Un changement de point de vue qui a assuré le succès du relancement.

Aujourd'hui, les marques explorent massivement le champ des *insights* psychologiques. Certains marchés, comme l'hygiène-beauté ou l'alimentation, dans la mesure où ils touchent à des sujets anthropologiques comme le rapport au corps, l'image de soi, le vieillissement et donc la mort, se prêtent particulièrement bien à ce type d'approche.

La marque Dove a lancé une nouvelle plateforme marketing mondiale basée sur un *insight* psychologique : l'estime de soi. Selon les chiffres fournis par la marque, seulement 2 % des femmes se considèrent parfaites ; une femme sur 4 a un problème de désordre alimentaire ; 92 % des femmes veulent changer quelque chose dans leur apparence physique... Quelques chiffres simples, sur lesquels Dove a construit sa stratégie. Pour la marque, ces chiffres révèlent la puissance des normes et des stéréotypes fixés par le secteur de la beauté et amplifiés par la presse féminine. Ceux-ci sont la conséquence

directe du « diktat » de la culture médiatique, qui impose une beauté uniforme et crée malheur et frustrations chez celles, nombreuses, qui ne s'inscrivent pas dans ces canons. Une stratégie anti-L'Oréal, dont les fameuses égéries imposent des standards auxquels il est difficile de se comparer prend naissance.

C'est sur l'insatisfaction de celles qui se considèrent trop rondes, trop laides ou trop vieilles, bref « moches » au regard des canons en vigueur en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle, que la marque surfe. Face à cet « *insight* », Dove propose une réponse émotionnelle. À un *insight* affectif, elle répond par un point de vue fort en indiquant dans ses campagnes de publicité que la beauté est individuelle, et que chaque femme peut être belle à sa façon. Elle se positionne comme une marque ancrée dans la culture, plus que dans les produits. Elle propose donc un point de vue culturel, qui fait sens pour les gens car il s'inscrit dans leur quotidien et peut susciter un débat, sur un sujet dont on a envie de parler. Enfin, elle incarne cette vision par des « vrais gens » aux formes imparfaites dans sa publicité, plutôt qu'avec les habituels mannequins. Elle appuie sa stratégie par des faits en créant un « *Fonds pour l'estime de soi* ».

Les grandes marques nous euphorisent, nous stimulent. Elles s'occupent de réenchanter notre petit monde individuel en y glissant une once d'optimisme. Le discours de Dove a pour objectif de se reconforter face à sa situation personnelle. D'autant plus qu'il est relayé par de nombreuses marques, qui, sur les traces de Dove, s'appliquent à nous consoler. C'est ainsi que Nivea propose aux femmes de faire leur « *déclaration de beauté* », ou que Clarins surenchérit en affirmant dans ses publicités : « *C'est prouvé, Clarins rend la vie plus belle.* »

C'est aussi le cas de Kellogg's Special K. Ces céréales minceur du petit déjeuner se sont lancées au début des années 1990, en utilisant les traditionnels clichés de la minceur : femmes longilignes, corps parfaits. À la fin de la décennie, ceux-ci, et la culpabilisation qu'ils engendraient, ne suffisaient plus à séduire les femmes. Face au constat d'échec d'une stratégie marketing traditionnelle, Special K a

décidé d'aller un cran plus loin et de dépasser la promesse fonctionnelle de minceur.

Les équipes marketing ont opté pour l'utilisation d'un *insight* lié à la peur. Elles ont observé que, sur le cœur de cible de la marque – la femme de plus de 35 ans ayant quelques kilos à perdre –, la peur de cesser de plaire à son mari est assez généralisée. Souvent mariées depuis de longues années, ces femmes se sentent plus mères qu'épouses et craignent de voir le désir s'éloigner de leur couple. Au-delà du simple bénéfique minceur, la marque a compris qu'elle pouvait s'inscrire dans une motivation plus profonde que les habituels clichés du marketing : aider ces femmes à revaloriser leur féminité afin de retrouver les atouts de séduction du début de leur mariage. Plutôt que de se limiter à promettre un ventre plat, elle a opté pour un bénéfice émotionnel : se sentir femme, dans son regard, ainsi que dans celui de son mari.

Pour communiquer ce positionnement, la marque a inventé un couple, François et Marie, mis en scène dans une longue saga publicitaire. En prise aux tourments de la période critique des 7 ans de mariage, François remarque des changements chez sa femme : elle est de plus en plus belle et rayonnante. Il commence à avoir des doutes et à se demander quelle peut être la raison de ce changement qu'il attribue à l'adultère. Mais l'amant supposé n'est autre que le produit Special K. En rendant Marie séduisante et sûre d'elle, en l'aidant à restaurer sa féminité, il a créé le doute chez François. Ce sentiment de suspicion s'est traduit par une phrase publicitaire clé : « *Il y a quelque chose de nouveau dans sa vie.* » Le produit est un secret de Marie, que ne doit jamais découvrir François. Le discours rationnel, le petit déjeuner 0 % de matière grasse, ne vient qu'en renfort pour crédibiliser un argument situé à un niveau différent.

Cette histoire a nourri de nombreux films publicitaires (plus d'une dizaine) et relancé les ventes de la marque. En 5 ans, de 2001 à 2006, la part de marché de Spécial K a bondi de 8,3 à 18,6 %.

Aujourd'hui, la marque ne se contente plus d'une belle campagne publicitaire. Elle se positionne comme « marque coach » : elle

accompagne ses clientes dans leur lutte contre les kilos superflus et leur propose un programme complet avec des objectifs chiffrés. En s'inscrivant au programme minceur on bénéficie de menus minceur conçus par un nutritionniste, d'exercices conçus par un coach sportif, ou encore de la possibilité de gagner un soin. Une idée publicitaire théâtralise l'opération : le pari bikini. En 15 jours, on est prête pour la plage !

Monique a 55 ans. Elle est perdue dans les linéaires d'un Darty de province, elle a du mal à choisir l'ordinateur de ses rêves. Il y en a tant devant elle... comment se décider ? D'autant plus que, pour elle, les mégabits et la puissance de la RAM, c'est aussi clair que du chinois... Pourtant, Monique s'informe, elle fait le maximum pour chercher à comprendre les caractéristiques techniques. Elle n'a pas trop confiance en ce vendeur qui a l'air un peu trop malin, et peste contre son petit-fils qui lui a expliqué trop vite les critères essentiels dans le choix d'un ordinateur. Elle veut rester dans le coup. Plus qu'un ordinateur, elle s'apprête à acheter une certaine idée d'elle-même. Elle veut se prouver qu'elle est toujours partie prenante dans cette société, qu'elle appartient au clan des actifs, et ne se sent pas « larguée » par une société qui change vite. Il s'agit de se montrer moderne. Monique n'est pas sur le point d'acheter un ordinateur, elle s'apprête à acheter un signal fort, la preuve qu'elle est toujours intégrée à cette société productiviste.

Notre société est compétitive, et les difficultés économiques et sociales de notre époque la marquent du sceau de la précarité. On est *in* ou *out*, dedans, intégré ou à la marge. Aujourd'hui, 30 % des Français pensent pouvoir devenir un jour SDF ; 60 % pensent voir leurs revenus régresser dans les périodes futures. Alors on achète simplement pour rester intégré à la société. C'est la consommation de combat ou de survie, qui, sur de nombreux marchés, habite certaines franges précarisées de la population ou simplement fragilisées (par l'âge, par une situation professionnelle difficile, un divorce...). Ce type d'*insight* psychologique est enfoui, personne ne l'avouera spontanément dans un *focus group*. On préfère habiller cela par des motivations de plaisir, ou de performance, et on se gardera bien de le déclarer.

Cet *insight* est cependant bien réel. Certaines marques, comme Orange, l'intègrent dans leur stratégie marketing. Il représente une partie non négligeable de la cible du premier fournisseur d'accès à Internet qui s'adresse à toutes les strates de notre société. Il ne concerne pas pour autant les seules marques technologiques, mais aussi le luxe ou le soin.

Les hommes admettront difficilement que, passée la quarantaine, une de leurs motivations pour acheter des crèmes hydratantes ou antiâge est de préserver leur « capital jeunesse ». Être jeune, ou en donner l'image, c'est être désirable professionnellement. S'inscrire dans la conformité de normes sociales qui établissent le contrôle de sa ligne et de son corps en valeurs cardinales. L'apparence est devenue un enjeu fondamental en matière de performance professionnelle. Elle signifie le refus de se laisser aller. Le soin s'inscrit donc dans une démarche plus globale visant à s'occuper de soi et de sa forme. Il s'agit de traiter l'angoisse liée à la cinquantaine approchante et le refus d'être déjà considéré comme un « senior », avec son cortège d'images négatives dont le spectre du chômage. Et donc de contre-attaquer en donnant l'image d'un professionnel jeune et performant, afin d'éviter d'être fragilisé dans sa situation professionnelle, voire exclu d'un marché du travail qui privilégie les valeurs attachées à la jeunesse.

## ■ LE MARKETING DE LA CONSOLATION

Nous vivons une époque formidable ! Depuis quelques années les logos en forme de cœur prolifèrent. Meetic, Miko, Contrex, Dim, les Restos du Cœur... même Soupline a lancé une « formule cœur », avec des tablettes d'assouplissant en forme de cœur. La marque est amour, comme l'affirme l'agence Saatchi & Saatchi avec son concept de *love brand* ! D'autres marques s'attachent à nous sécuriser : « *Prends soin de toi* », affirme la signature mondiale de Garnier, « *Care* » (protection) est le nom de la nouvelle ligne cosmétique de Stella McCartney !

Les marques nous rassurent. La consommation surfe allégrement entre Éros et Thanatos. Elle contribue à générer des peurs, comme celle de la maladie ou de la détérioration de la planète. Située au carrefour de la menace et du plaisir, elle focalise nos craintes et nos incertitudes : crèmes potentiellement cancérigènes, alimentation contenant des pesticides nocifs pour la santé, voitures polluantes, obésité, doutes sur la nocivité des ondes de téléphone mobile... Tout produit est en passe de devenir suspect. La consommation participe à l'accentuation de la charge mentale qui pèse sur les individus, lesquels remettent aujourd'hui en question les habitudes acquises et les choix tout faits. On se questionne dans tous les domaines, on apprend de nouveaux réflexes qui sont parfois antinomiques avec les anciennes pratiques. Face à l'éventail des choix possibles et à leur complexité accrue, consommer génère un stress supplémentaire.

La consommation s'élabore sur le paradoxe du « pompier pyromane » : elle renforce le niveau général d'anxiété et offre, en parallèle, par le marketing et la publicité, les moyens d'échapper à cette anxiété. Les marques apportent, par leur discours marketing, des réponses à nos angoisses. Elles ont compris que nos craintes se transforment en attentes et ne manquent pas de les exploiter pour nous offrir l'illusion de nous rassurer. C'est ainsi que l'alimentaire a fait de la santé son cheval de bataille. Une notion sur laquelle Danone a construit sa stratégie d'entreprise. Actimel en est un bon exemple. Le succès de ces petites « dosettes » repose sur un marketing agressif en matière de santé, positionnant la marque comme le « *geste santé du matin* ». Elle exploite ainsi une angoisse anthropologique, la peur de la maladie et de la mort, qui s'est transformée en attente santé chez les consommateurs les plus impliqués.

L'exemple du marketing « adolescent » illustre cette tendance au réconfort. Ces jeunes adultes, souvent situés aux alentours de la trentaine, recherchent à se rassurer par les marques. Ce comportement est souvent présenté de façon caricaturale par le prisme des « soirées Casimir » ou autres militants du retour de Groquik, l'ancien personnage publicitaire du Nesquik de leur enfance. Au-delà de

cette dimension excessive, dont il ne faut pas sous-estimer la part ludique, les comportements où les marques jouent un rôle de consolation d'avoir grandi et entretiennent le sentiment du « c'était mieux avant quand papa et maman me préparaient mon bol de chocolat chaud » sont légion.

Jean-Paul vit à Marseille, il a 32 ans. Il a construit sa vie de façon précaire, enchaînant les petits boulots. Aujourd'hui, il peine pour se faire une place sur le marché du travail dont il subit la dimension compétitive, qui contraste avec l'atmosphère confortable dans laquelle il a grandi. Il est un peu dégoûté : il a le sentiment que c'était plus facile pour la génération de ses parents, que la société s'est durcie.

Alors il apprécie de temps à autre de se réfugier dans les goûts de l'enfance. On le sait depuis la madeleine de Proust, rien de tel qu'un goût pour vous projeter dans un monde révolu. La nostalgie s'entretient en se replongeant dans les univers passés, dont il n'a pas tout à fait fait son deuil, au ton de : « Avant, c'était mieux. » Il cherche des objets cocon qui lui offrent une présence enveloppante, qui le rassurent. Il aime les formes rondes, héritées du passé, et rêve de pouvoir s'offrir la nouvelle Fiat 500, celle de la *dolce vita*. Alors, de temps en temps, il économise pour faire le déplacement à Eurodisney<sup>1</sup> avec sa petite amie ou un groupe de copains. Ce n'est pas donné avec le voyage et l'hébergement, mais le jeu en vaut la chandelle. Les personnages de l'univers Disney, l'ambiance du parc lui rappellent les bons souvenirs associés aux dessins animés de son enfance. Pour lui, Disney est resté magique et féérique. Il assume pleinement le côté « régressif » de l'expérience et apprécie une parenthèse hors du temps, du rythme et des contraintes de la vie quotidienne.

Mélange d'adulte et d'adolescent, l'« adulescent » affirme, par sa consommation, un refus de grandir et d'affronter la réalité, et recherche une dimension affective dans les objets. On mange des

1. De façon assez surprenante, une partie non négligeable de la clientèle d'Eurodisney est constituée d'adultes sans enfants. Celle-ci est estimée par le parc à environ 25 % du total des entrées.

Chupa Chups en boîte de nuit ou on confond son téléphone mobile avec son doudou. Consommation rime alors avec fuite vers l'univers rassurant du passé. Les marques exploitent cette tendance.

Le surprenant développement des logos en forme de cœur en témoigne. Comme le cas de Poulain, qui a très vite compris le potentiel que représentait son emblème de marque. Victor-Auguste Poulain crée en 1848 la société Poulain, avec pour objectif de faire du chocolat un produit consommé par le plus grand nombre. Il ne se doute pas que son nom va engendrer l'icône de marque, le petit Poulain, apparu en 1911. Celui-ci incarne des valeurs positives d'énergie, de jeunesse, de simplicité et de douceur, et s'attire immédiatement la sympathie de tous. La marque a compris en 2003 qu'il fallait exploiter le capital d'une marque qui avait bercé l'enfance de plusieurs générations. Elle a donc décidé d'actualiser le design de son icône et de lancer des tablettes familiales visant à tirer pleinement parti du capital affectif lié à la marque, sous le nom de « Poulain Amour de Lait », ou « Poulain Noir Caresse ». Des noms évocateurs, qui sont pleinement associés à l'image de marque et suggèrent la douceur et le réconfort associés aux paradis perdus de notre enfance. En l'offrant à ses enfants, une mère fait de ce produit un trait d'union entre son enfance et la leur.

■ La sphère marchande, incarnée par la consommation, nous réserve quelques surprises. Le volet matériel de nos existences est finalement relié de façon étroite aux dimensions existentielles. Les décisions d'achat se prennent sur un mélange savamment dosé de rationnel et d'émotionnel, de tangible et d'affectif. Les marques sont intimement imbriquées dans l'humain, et les sciences humaines deviennent donc une clé indispensable pour déchiffrer les attentes d'aujourd'hui. Le consommateur ne peut plus se lire comme auparavant, à livre ouvert. Ses motivations sont complexes et souvent enfouies ou inavouées. C'est en comprenant la culture et les tendances socioculturelles que les marques peuvent parvenir à créer de l'attachement en répondant à des motivations souvent situées dans nos dimensions les plus intimes. ■



# Cibler autrement

*« Je sais qu'il est difficile de répondre exactement aux besoins de quelqu'un. Témoin, ce chat qui apportait des souris à son maître malade. »*

Ito Naga

L'âge d'or du marketing fut marqué par la stabilité des cibles. Les frontières entre les différentes catégories de consommateurs étaient claires, les repères permettant de définir les cibles ne manquaient pas. La société de consommation s'est construite dans les années 1960 sur le gonflement de la classe moyenne, l'uniformisation des modes de vie et des comportements, l'homogénéisation des modes de pensée par la télévision. Il en a découlé l'émergence de besoins de masse, liés à l'équipement des foyers<sup>1</sup>, qui ont généré un marketing de masse, aux marques emblématiques comme Coca-Cola.

Aujourd'hui, les critères traditionnels de segmentation apparaissent simplificateurs face à une réalité embrouillée. La catégorie sociale, le sexe, le niveau de revenus, le lieu d'habitation ne suffisent plus à appréhender un consommateur toujours plus insaisissable. Deux femmes de même âge, de même niveau de revenus, ayant chacune

---

1. On peut noter, pour illustrer la massification des besoins, la construction de la société de consommation des années 1960 autour de 4 machines. Le taux de pénétration du réfrigérateur passe de 10 % en 1958 à 75 % en 1969 ; celui de la machine à laver le linge de 10 % en 1958 à 66 % en 1974 ; la télévision passe de 23 % en 1962 à 78 % en 1973 ; enfin, l'automobile croît de 21 % en 1953 à 57 % en 1970. Source : Michel Winock, *Chronique des années 60*, Seuil, 1990.

deux enfants et habitant à 20 kilomètres l'une de l'autre auraient été hier considérées comme appartenant à la même cible. Imaginons pourtant que l'une d'entre elles habite dans une zone pavillonnaire et projette de faire un troisième enfant, alors que l'autre réside en centre-ville et a l'intention de redonner la priorité à sa carrière. Leur système de valeurs sera différent, leurs priorités dans la vie aussi. Pour de nombreux marchés, leurs attitudes, leurs motivations et leur comportement de consommation auront peu en commun.

La complexité des cibles laisse aujourd'hui rêveur ! Le cas de ces deux femmes pourrait s'appliquer à d'autres catégories de populations, les seniors, les hommes, la famille... Pourtant, sur de nombreux marchés, la différence vient souvent de la compréhension fine du consommateur. Il faut faire preuve d'empathie pour décrypter au mieux les cibles et leurs attentes. Un art qui est devenu l'apanage des entreprises performantes et l'un des nouveaux défis majeurs du marketing.

## ■ BROUILLAGE DES CIBLES, CRISE DE LA REPRÉSENTATION

Kellogg's, Nestlé, Coca-Cola, Hollywood Chewing-Gum... Les marques triomphantes des années 1980 se sont construites sur des cibles claires, dans lesquelles on pouvait lire, comme à livre ouvert. Celles-ci, loin d'être caricaturales, reflétaient une réalité socioculturelle pertinente. Mais le changement social est passé par là. La société s'est complexifiée, fragmentée, atomisée parfois. Et les repères du marketing ont éclaté.

Les catégories socioprofessionnelles (CSP) n'offrent plus les repères suffisants. Avec le panachage des modes de consommation, rien n'empêche une CSP Plus d'aller faire ses courses chez Lidl, ou une CSP Moins d'économiser pour s'offrir une montre de luxe. Un même consommateur peut donc être considéré CSP Moins pour certaines catégories de produits, et CSP Plus pour d'autres. La CSP Plus ne suffit plus à délimiter le périmètre des gens aisés. Elle signifiait hier

une bourgeoisie aux contours bien identifiés, équipée d'une « panoplie » de marques et dont on pouvait anticiper aisément les comportements de consommation. La notion de CSP Plus ne propose plus aujourd'hui suffisamment de lisibilité aux marques de luxe qui voient leur clientèle éparpillée entre ce qu'on appelle aujourd'hui les « très très riches », clientèle mondialisée pour qui dépenser 30 000 euros dans une boutique de la place Vendôme est un acte banal, et le jeune cadre qui casse sa tirelire pour offrir un bijou à sa fiancée.

Les classes moyennes, fer de lance de la société de consommation traditionnelle, sont menacées de paupérisation. Même la ménagère de moins de 50 ans semble désertier les linéaires des grandes surfaces. La fameuse M<sup>me</sup> Michu<sup>1</sup> a longtemps incarné un stéréotype ressemblant, avec justesse, à la réalité des consommatrices. Au point que les publicitaires l'ont utilisée comme un talisman, la citant copieusement en réunion comme garantie contre une éventuelle dérive parisianiste. Elle avait en effet le mérite de faire exister une sorte de consommatrice moyenne, dont le comportement était fiable pour organiser un plan marketing : besoins stables, modes de consommation média homogènes, aspirations identiques.

### M<sup>me</sup> MICHU HIER : LE PITCH DE SA VIE

Elle s'appelle Sophie. Âgée de 45 ans, elle a deux enfants, Kevin 12 ans et Lucie 8 ans. Elle habite dans un pavillon, à Bouillargues, un village-dortoir situé à quelques kilomètres du centre de Nîmes. Elle est secrétaire de direction dans une PME locale, la SNTM (Société des transports en commun nîmois), et roule en Renault Scénic, première génération. Elle sort tôt du travail, ce qui lui permet d'être à la maison en fin d'après-midi, pour les devoirs des enfants.

À la maison, c'est elle la patronne. Elle fait le ménage le matin, et s'occupe du linge le soir quand les enfants sont couchés. C'est elle

1. À titre d'information, on peut noter que le nom Michu a été inventé par Balzac. Il s'agit d'un personnage secondaire de *La Comédie humaine*.

qui fait la cuisine tous les jours. Elle adore préparer de bons petits plats pour sa famille et ne se sent jamais plus heureuse qu'à table, quand elle les voit se régaler.

Le samedi matin, elle va faire ses courses pour la semaine chez Carrefour : elle choisit sans en référer à personne l'ensemble des produits du foyer, sauf le vin, pour lequel son mari lui demande de prendre du Malesan. Elle aime bien ce moment, car elle a le sentiment d'exercer un petit pouvoir en choisissant les produits qu'elle préfère. Elle s'échappe un peu du train-train quotidien et apprécie la gaieté que lui apportent les marques et leurs petits personnages qu'on voit dans les pubs, comme M. Plus. Son loisir préféré, c'est la télé, qu'elle regarde tous les soirs. Elle est fan des séries et ne louperait pour rien au monde le *Grey's Anatomy* du lundi soir. Mais son émission favorite, c'est quand même *Vivement dimanche*. Il n'y a pas à dire, ce Michel Drucker, il est fort. Le week-end, elle lit *Closer*. Elle adore les potins de stars et rêve volontiers d'évasion devant ce monde de paillettes.

## M<sup>me</sup> MICHU AUJOURD'HUI : LE PITCH DE SA VIE

M<sup>me</sup> Michu n'a pas déménagé. On la trouve toujours à Bouillargues. Mais son rythme de vie a changé, ses priorités aussi. Elle est assistante, mais travaille deux jours par semaine à domicile. Toujours en quête de bons plans, elle achète ses voyages sur [www.lastminute.com](http://www.lastminute.com) ; Internet, elle adore. Elle a découvert au bureau, pendant les poses, les chats sur [www.aufeminin.com](http://www.aufeminin.com). Le soir, à la maison, quand les enfants sont couchés, elle y fait parfois ses courses, pour gagner du temps. En conséquence, elle a plus de temps pour elle le samedi et en profite pour militer dans une association sur l'avenir de la planète. L'après-midi, c'est son moment à elle. Elle veille jalousement à ne pas manquer un cours de sculpture sur bois, à Caissargues, le village voisin, où elle croise Laurence, la femme du médecin d'à côté. De temps en temps, son mari rentre à la maison avec les courses. Bien sûr, il oublie toujours quelque chose, mais c'est déjà pas mal. Ils ne vont plus seulement chez Carrefour, mais aussi chez Lidl pour les produits basiques, qu'elle y trouve 30 % moins cher. Avec l'argent économisé, elle s'offre un week-end par an en Espagne, sur la Costa Brava. Il est beaucoup plus difficile de capter l'attention de M<sup>me</sup> Michu, qui ne regarde

plus la télé que 3 fois par semaine, pour les séries et ses émissions préférées. Pour les films, elle récupère volontiers ceux que son fils télécharge. Cela lui a permis de voir *Bienvenue chez les Ch'tis*, seulement 3 mois après leur sortie en salle.

Les stéréotypes ne suffisent plus à « encapsuler » les consommateurs d'aujourd'hui. Il n'y a plus d'individu moyen, dont on pouvait définir le comportement de façon stable et prévisible, depuis son bureau, dans une agence de pub, sur les Champs-Élysées, mais une diversité de situations. La dynamique individualiste est telle que chacun veut s'inventer soi-même. Les comportements se diversifient, les modes de consommation aussi. Il n'y a plus une M<sup>me</sup> Michu, celle-ci s'est multipliée à l'infini. « *Comme la société qu'elle est censée moyenniser, M<sup>me</sup> Michu s'est atomisée. Elle est multiple, plurielle, variée.*<sup>1</sup> »

## ■ L'ÉCLATEMENT DES MODÈLES

Depuis les années 1980, nous assistons à un phénomène majeur, l'éclatement des modèles socioculturels : la famille traditionnelle, le masculin, la femme, le couple... Hier les identités étaient héritées des générations précédentes. Les rôles sociaux étaient clairs et non questionnables. Les frontières sont devenues de plus en plus floues, les comportements de plus en plus difficiles à anticiper. L'homme est passé, en quelques années, d'une cible facile, dont les comportements étaient prévisibles, à une cible éclatée. Au Marlboro Man, emblématique de l'homme traditionnel, succèdent de nombreuses réalités et représentations du masculin. En tant que cible, celui-ci est désormais fragmenté entre les restes du modèle patriarcal, l'influence de la culture gay, les attraits de la féminisation, le contre-modèle du néomacho... Autant de critères qui s'ajoutent aux anciennes frontières du revenu, de l'âge et de la région.

1. Nicolas Chemla, directeur des stratégies de TBWA Map in *Stratégies*, avril 2009.

En conséquence, trouver le moyen de parler sur un mode « aspirationnel » à tous les hommes, de façon à ce que ceux-ci se projettent ou s'identifient dans un personnage emblématique, relève désormais du casse-tête.

Le cas de la famille illustre bien les bouleversements du changement social. La famille traditionnelle était homogène, construite sur le modèle conjugal et l'autorité du *pater familias*. Elle est désormais devenue plurielle. Une famille avec enfant sur six est monoparentale, alors qu'un sur dix vit en famille recomposée, dont le nombre a crû rapidement ces dernières années, et qui profite du phénomène des grossesses tardives. Sous l'impulsion des stars (d'Angelina Jolie à Johnny Hallyday), la famille adoptive s'est développée. Le modèle homoparental commence à s'installer. Le modèle conjugal traditionnel s'effrite et doit affronter la concurrence d'une diversité de situations familiales, alors que 45 % des enfants naissent hors mariage.

Face à cette diversité, cibler la famille s'apparente aujourd'hui à un tour de force. D'autant plus que ces changements modifient la nature des liens intrafamiliaux. On observe moins de liens de dépendance, au profit, comme le souligne le psychiatre Serge Hefez<sup>1</sup>, de liens électifs, choisis par les individus eux-mêmes, où l'affectif et le relationnel prennent une place prépondérante. Aux liens du sang se substitue une famille d'élection, modulable, qui peut évoluer dans le temps avec l'arrivée ou le départ de certains de ses membres.

Ces nouvelles familles, recomposées ou monoparentales, ont le sentiment d'inventer leur modèle, elles expérimentent et agissent sans règles prédéfinies. Elles doivent faire face à de nouveaux problèmes, comme l'autorité pour une mère monoparentale ou la rivalité entre les enfants dans une famille recomposée. Elles créent de nouveaux modes de relation comme la mère copine<sup>2</sup>, issue de la

1. Serge Hefez, *Quand la famille s'emmêle*, Hachette, 2007.

2. Une tendance habilement exploitée par la campagne « transgénérationnelle » de la marque d'habillement Comptoir des Cotonniers, qui met en scène des mères et leurs filles.

confusion des générations, ou de nouvelles règles de fonctionnement entre fratries recomposées. Il faut trouver l'équilibre juste entre besoin de sécurité et envie d'autonomie individuelle. Serge Hefez souligne cette nouvelle complexité : « *La cellule familiale est devenue un sac de nœuds. Nous souffrons collectivement du poids écrasant de l'amour et du bonheur. Devenue un conglomérat d'individus sommés de s'épanouir de façon autonome, la famille n'est plus un cadre rigide, mais une machine à dispenser, paradoxalement, à la fois de l'amour et de la liberté. Mouvante, fragile, protéiforme, elle repose aujourd'hui presque exclusivement sur le lien affectif : on peut, ou on croit pouvoir le rompre d'un claquement de doigts mais on peut aussi s'y retrouver ficelé.*<sup>1</sup> »

De façon plus triviale, de nouveaux besoins émergent de l'évolution des modes de vie. Aujourd'hui, 25 % des familles monoparentales sont en situation précaire, et donc vigilantes quant à leurs dépenses. Elles sont attentives à des offres de prix, tout en cherchant de la qualité pour leur enfant. Les familles recomposées ont un besoin accentué de services, visant à alléger le poids du quotidien, par exemple l'organisation des vacances. La famille monoparentale, quant à elle, est marquée par le besoin de lien affectif fort, qui fait l'affaire de marchés comme la téléphonie mobile.

Si la famille est toujours un socle très fort (86 % des Français déclarent qu'elle est la valeur la plus importante de leur vie), elle évolue rapidement. Les marques hésitent entre le fait de proposer dans leur communication une famille idéale, du fait des valeurs positives qui lui sont associées (sincérité, sécurité, amour, sentiment d'appartenance...), ou d'être au plus près de la réalité socioculturelle, avec la complication que la diversité des situations engendre.

---

1. Serge Hefez, *op. cit.*

À l'instar de la famille, les grands modèles socioculturels reposaient sur des contours bien identifiés, que les marques se contentaient de reproduire. Le changement social brouille les frontières, crée de nouvelles valeurs fragmentées sur lesquelles il est difficile de se positionner pour une marque de masse qui souhaite fédérer le plus large public.

## ■ L'INDIVIDU COMPLEXE

La société s'est donc brouillée, et avec elle la lisibilité des cibles. Il en va de même pour l'individu. L'avancée des sciences humaines, notamment de la sociologie, met en avant la complexité de celui-ci, qu'il n'est plus possible de réduire à un stéréotype. Les approches simplistes du consommateur, issues des méthodes de ciblage traditionnelles, nous semblent aujourd'hui refléter de façon bien imparfaite la réalité et le fonctionnement de l'individu.

Le sociologue Edgar Morin a fondé l'essentiel de son œuvre sur l'analyse de la complexité. Pour lui, « *est complexe ce qui ne peut se résumer en un maître mot, ce qui ne peut se ramener à une loi ni se réduire à une idée simple* ». Le sociologue nous rappelle que nous avons été formés par la logique rationnelle à séparer les choses pour bien les connaître : on cherche à comprendre en isolant, afin d'analyser de façon distincte. D'où une logique de spécialisation qui découpe la réalité en spécialités qui ne communiquent pas, et incite à la perte de contact avec une vision plus large de la réalité.

Il en va de même du marketing, qui transforme un individu en consommateur et se limite donc à cet aspect de sa vie. Ensuite il segmente par marché, ne s'intéressant au consommateur que par le prisme de sa propre catégorie de produits. Et à l'intérieur de ce marché, il segmente à nouveau selon différents profils, tranches d'âge, CSP... Le consommateur s'en trouve isolé, réduit à une petite portion de lui-même.

Se limiter à le comprendre sous cet angle-là implique le risque de passer à côté de l'essentiel. Pour Morin, cette volonté de découper

la réalité renie la vérité globale qui doit être pensée comme un système. Il faut voir le tout, mais aussi la relation des parties avec le tout. Le tout influence les parties (comme la situation mondiale influence la politique des pays) et les parties influencent le tout.

Le fonctionnement de l'esprit humain n'est pas binaire : il est un ensemble qui vit en continu et juxtapose émotions, raison, impulsions, pulsions... Ce constat est repris par le sociologue Jean-Claude Kaufmann. Celui-ci souligne combien la tradition occidentale a privilégié l'image d'un individu tout-puissant, maître de lui-même. À la grande époque de la modernité, au XVII<sup>e</sup> siècle, Descartes structure la culture occidentale autour de la raison et de la primauté du sujet pensant. Pour le célèbre auteur du *Discours de la méthode*, nos sens nous trompent. Seule la raison permet d'accéder à la vérité et de devenir « maître et possesseur de la nature ». Cette vision de l'individu pensant de façon rationnelle et autonome a longtemps dominé la manière dont la pensée occidentale s'est élaborée. Elle a engendré la notion d'« *Homo economicus* », un consommateur avisé, basant ses choix sur des arguments rationnels, calculant le pour et le contre comme un ordinateur. Cette rationalisation des processus d'achat génère la volonté d'optimiser l'utilité des objets, de réduire le risque (qu'il s'agisse du risque social, lié à la façon dont les autres vous perçoivent, du risque financier, ou encore du risque fonctionnel lié à la qualité du produit).

Jean-Claude Kaufmann prend le contre-pied de cet individu rationnel, homogène, structuré autour d'une identité stable et bien définie. Selon lui, « *la représentation de l'individu rationnel et autonome est vraie en surface, dans ce qui est le plus immédiatement perceptible<sup>1</sup>* », mais il faut la dépasser pour avoir une vision juste de l'individu. Celui-ci est en construction continue, il superpose et intériorise avec le temps des identités différentes, parfois même contradictoires.

L'identité n'est donc pas figée, elle est un processus fluide, en mouvement : « *Plusieurs dynamiques identitaires sont continuellement en*

---

1. Jean-Claude Kaufmann, *op. cit.*

*concurrence entre elles. Ce n'est jamais le soi en tant que tel qui pense mais l'identité du moment... Au contraire, des identifications en travail rivalisent pour s'imposer comme totalisation significative... L'individu n'a rien d'une réalité stable et homogène. Il est un processus en mouvement permanent, interdépendant et ouvert.<sup>1</sup> »*

Kaufmann explique que l'individu agrège des identités superposées : celle de son enfance, issue de l'éducation qui lui a été donnée, celle qu'il se construit librement en tant que jeune adulte, celle qu'il développe dans son couple ou en tant que parent responsable. Ces identités différentes ne s'éliminent pas successivement. Elles se superposent au sein de l'individu et sont toujours présentes plus ou moins enfouies dans l'inconscient. Elles sont oubliées, sans être totalement effacées, et peuvent donc jaillir à certaines occasions particulières. Les agacements dans le couple en sont une. Les règles qui ont été inculquées par ses parents à « l'individu ancien » semblent être gommées, pourtant quand le partenaire les transgresse de façon répétitive, au cours de la vie à deux, elles finissent par réapparaître et s'expriment sous forme de conflits.

Tirillé entre ses identités multiples, l'individu cherche à créer de la cohérence. Il est en processus de construction permanente, livré à un effort quotidien pour échafauder une identité cohérente, alors qu'il est soumis à la pression d'identités différentes et de motivations parfois contradictoires.

Gregory Bateson, de l'école de Palo Alto, l'a identifié avec le concept de *double bind*, qui précise que l'individu peut être confronté à des injonctions contradictoires, et donc prisonnier d'une situation insoluble. On cite souvent à cet égard l'exemple de l'animateur de télévision qui, s'adressant à son invité, lui dit : « Soyez naturel », alors que tout sur le plateau, du maquillage aux éclairages, en passant par le fait de se savoir regardé par des millions de téléspectateurs, le met dans une situation où il est impossible d'être naturel. À la lumière de cet exemple, on comprend que les tendances socioculturelles de

---

1. *Ibid.*

fond, confrontées aux exigences propres de l'individu, peuvent mettre celui-ci en situation de *double bind*. Nous faisons tous face, à un moment ou à un autre, à des situations similaires, où nous oscillons sur la décision à prendre. Les femmes demandent aux hommes d'être à la fois virils, protecteurs et rassurants, tout en étant féminisés, sensibles et à l'écoute. Nous sommes tiraillés entre des motivations contradictoires : réussir sa vie personnelle et sa carrière, être une mère parfaite et un cadre efficace...

Notre société, qui promeut des valeurs plurielles, à géométrie variable, encourage le brouillage entre des attentes souvent contradictoires, que l'on retrouve dans les comportements de consommation. On ne veut plus renoncer à quoi que ce soit : réussite professionnelle et épanouissement personnel, plaisir et santé, besoin de sens individuel et besoin de reconnaissance sociale, envie de s'inventer soi-même et dépendance du regard des autres... Les décisions de consommation sont modelées par ces conflits de valeurs. Le consommateur oscille entre l'envie de plaisir, de jouissance hédoniste, et l'envie de construire ou le sens de la responsabilité ; entre l'immédiateté et la projection dans l'avenir, la santé et la gourmandise...

Les itinéraires du désir sont donc souvent contradictoires. La lisibilité du consommateur est de plus en plus complexe, alors qu'il se fabrique jour après jour par ses choix individuels, incluant ses choix de consommation. D'autant plus qu'il juxtapose des identités diverses, qui lui font endosser des « masques sociaux » différents selon les moments. On peut être extraverti et dominateur au bureau, alors que l'on est soumis et silencieux chez soi. De même que l'on peut être un acteur rationnel dans un hypermarché lors de l'achat d'un lave-linge, et soumis à des logiques émotionnelles pour l'achat d'un jean, quelques minutes plus tard.

Le marketing s'est construit sur une approche simplificatrice des cibles, visant à créer le désir. La ménagère de moins de 50 ans, la vamp ultradésirable, la femme active ultraperformante... sont autant de façons de réduire la réalité de manière unidimensionnelle. De fixer les choses, de les figer dans une image mentale simple, immédiatement

reconnaissable, propre à générer de la projection, et donc du désir. On aimerait lui ressembler, être comme elle, pourtant on ne voit qu'une fraction d'elle-même. Le marketing l'a « objectivée », réduite à un objet culturel bien identifié afin de la faire désirer. Pourtant, la réalité est tout autre. Cette personne a aussi des émotions, des souffrances, elle peut être contradictoire, multiple... Elle peut être changeante et ne se fixe pas aussi facilement. « L'objectifier » ne peut résumer son expérience de façon satisfaisante.

Comment, dès lors, croire encore à l'homogénéité et la prédictibilité du comportement d'une cible comme la ménagère de moins de 50 ans ? Celle-ci a longtemps été pensée de façon isolée, alors qu'elle est un écosystème fragmenté, soumis à des pulsions contradictoires et de multiples sollicitations, en quête de cohérence globale. Pour éviter les stéréotypes, il faut comprendre qu'il n'y a pas d'individu moyen ! Le marketing doit évoluer et prendre en compte la complexité de l'individu.

## ■ VERS UNE NOUVELLE GÉNÉRATION D'ÉTUDES CONSOMMATEUR

*« Quand je fais le design d'une brosse à dents, je ne me contente pas de dessiner une brosse à dents. Il faut faire un travail pour comprendre le cadre général : qui la consomme, pourquoi ? Quelle est sa culture, sa civilisation... Understand the big picture. »*

Philippe Starck

Les modes de segmentation traditionnels risquent de réduire l'individu à un stéréotype. Ils ne traduisent pas la fluidité des modes de vie actuels, ou l'on peut glisser d'une cible à l'autre selon un moment de vie ou un marché.

Ces limites engendrent le risque de discours marketing qui sonnent faux ou qui ne sont plus en phase avec la réalité socioculturelle dans laquelle baignent les consommateurs. Ces modes de segmentation ne

suffisent plus à expliquer les comportements de consommation et ne parviennent plus à générer projection et identification de la part des consommateurs. Le marketing doit se questionner sur de nouvelles grilles de lecture du consommateur. En voici quelques-unes.

## LES SCÉNARIOS DE VIE

De nouveaux modes de segmentation sont en train d'émerger, à l'instar des scénarios de vie. Ceux-ci peuvent proposer des typologies plus « fraîches » que les techniques essouffées des CSP ou des sociostyles. Ils permettent d'élaborer des typologies au plus près du vécu et de la réalité sociale.

Le scénario de vie se construit sur mesure, pour chaque marché. Il ne prend sens que dans l'optique d'une marque et du rapport à une certaine catégorie de produits. Il s'obtient en croisant différents niveaux d'information sur une cible : les priorités personnelles de la cible ainsi que ses choix de vie. En analysant sur la cible des facteurs comme l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, l'importance des loisirs par rapport au travail, ou de la famille par rapport à la vie individuelle, il prend en compte les facteurs socioculturels qui influencent les priorités : nouvelles formes de vie familiale (monoparentale, recomposée...), critères générationnels, célibat... Il croise ces informations avec le système de valeurs des individus, à l'origine des comportements (naturalité, respect, authenticité...). Sans oublier de prendre en compte les motivations profondes comme le rapport au corps, à l'âge, à la séduction...

Les scénarios de vie se situent en amont des études et s'identifient à partir de techniques de « planning stratégique ». Ils peuvent générer en aval un terrain d'étude visant à nourrir chacune des hypothèses de scénario par du réel, du vécu. L'objectif d'un scénario de vie est de prendre du recul. De resituer l'expérience produit dans son contexte plus large. Le moment McDo s'inscrit dans un cadre de vie plus large. On en attend des bénéfices différents selon que l'on est une famille recomposée ou monoparentale. Une sortie au cinéma ne

revêt pas la même signification pour deux jeunes du même âge, dont l'un est en formation professionnelle alors que l'autre est au Lycée. Le rapport à son pharmacien n'est pas le même selon que l'on sort d'une grave maladie ou que l'on vient d'avoir son premier enfant. Les scénarios de vie proposent une approche sociologique de la cible, visant à comprendre ces rapports différents au produit ou à la marque. Ils permettent de naviguer en profondeur au sein de la cible et de ses motivations, afin d'identifier des informations nouvelles, à côté desquelles passent souvent les études traditionnelles.

## LES ÉTAPES DE VIE ET LE MARKETING GÉNÉRATIONNEL

Étapes de vie et marketing générationnel sont deux réponses à la diversité croissante des cibles. Le changement social implique l'éclatement des modèles socioculturels traditionnels. Là où il y avait cohérence, il y a désormais diversité. La société se fragmente en multiples entités. Les communautés minoritaires (comme celle des gay), les tribus (chez les jeunes, les amateurs de tecktonik, les *reggae*, les *skaters*, les surfeurs, les rappeurs...) viennent se superposer aux traditionnels critères de segmentation basés sur les revenus ou l'appartenance géographique. Les sociétés occidentales se situent dans une dynamique de fragmentation. Le magazine américain *Ad Age* soulignait récemment ce principe d'atomisation des cibles dans un article remarqué « The Changing Face of the US Consumer<sup>1</sup> ». Il montrait notamment comment la notion de diversité est à l'œuvre dans la société américaine, accentuant la distance séparant les différentes cibles. Fossé technologique entre les jeunes ayant basculé dans le style de vie numérique, connectés en quasi-permanence et les autres, qui en sont restés aux médias traditionnels. Fossé dans les systèmes de valeurs entre un possesseur de Toyota Prius californien et un conducteur de 4 × 4 du Middle West, qui ne vivent pas tout à fait dans le même monde. Fossé culturel entre les différentes communautés issues de l'immigration, les Asiatiques

1. *Ad Age*, juillet 2008.

n'ayant que peu de points communs avec les Hispaniques, qui eux-mêmes diffèrent des Noirs.

Pour chacune de ces communautés, les centres de gravité ne sont pas situés au même endroit : l'âge moyen d'une femme de la communauté hispanique est de 28 ans, soit 14 ans de moins que celui d'une femme de la communauté blanche non hispanique. Un processus de fragmentation propre à la culture postmoderne, que l'on retrouve en Europe, dans le sillage du changement social et de l'explosion des modèles socioculturels traditionnels.

Face à cette diversité, le défi du marketing est de recréer de la cohérence pour éviter la dispersion des messages et l'éclatement des marques entre de trop nombreuses cibles. Le marketing générationnel permet de segmenter des populations partageant un même système de valeurs, ayant vécu les mêmes événements et étant sujets aux mêmes tendances socioculturelles. Il y a une appartenance générationnelle. L'émotion suscitée par le décès de Michael Jackson auprès de ceux qui ont eu 20 ans dans les années 1980 en témoigne : on peut rassembler une même génération autour d'un événement.

Formés pendant les années de croissance, les baby-boomers partagent une vision positive de la vie. La Génération X, ou Génération du Mur de Berlin, a une vision plus désabusée du monde. Elle est la première à découvrir qu'elle est au cœur d'une société centrée sur le marketing, et à faire preuve de suffisamment de maturité marketing pour savoir qu'elle est un cœur de cible. La Génération *Sex and the City* est celle des femmes célibataires, urbaines, de 25 à 35 ans. Elle a fait tomber les tabous sur le sexe et revalorisé le célibat, autrefois honteux passé un certain âge. Elle est composée de femmes fortes et centrées sur leur vie professionnelle tout en restant vulnérables. « *Elle considère ses amies comme une famille, le luxe comme un aboutissement, l'individualisme comme un impératif, le sexe comme une commodité et la ville comme un foyer accueillant pour les célibataires.*<sup>1</sup> »

---

1. Isabelle Musnik, « *Sex and the City* : pour tout savoir de la Génération F », *Influenzia*, mai 2008.

On parle beaucoup des *Millennials*, depuis la publication de l'ouvrage de Neil Howe et William Strauss<sup>1</sup>. Cette génération, composée de ceux qui sont nés entre 1982 et 2000, marque une rupture avec la Génération X, qui l'a précédée et qui était nettement plus désabusée. Élevés dans une période assez préservée, souvent couvés par leurs parents, ils arrivent sur le marché du travail. Ils sont multiculturels et ont grandi avec la globalisation. Ils sont sensibles à la dimension éthique de la consommation et se sentent concernés par les enjeux de sauvegarde de la planète. Ils rejettent les abus du capitalisme sauvage et cherchent un mode de vie harmonieux, soucieux de trouver un bon équilibre entre le travail et les loisirs. Très à l'aise avec la technologie (on les appelle aussi les « *digital natives* »), ils sont difficiles à cibler pour les médias traditionnels. Ils ont grandi avec le piratage et, du coup, ont un certain rapport à la gratuité. Enfin, c'est la génération des réseaux sociaux et des communautés en ligne.

Autant de critères qui montrent que la génération des *Millennials* n'est pas une génération comme les autres. L'appartenance générationnelle crée des systèmes de valeurs et des comportements communs aux différentes cibles. Une génération partage aussi les mêmes critères d'évaluation de la performance d'une marque ou d'un service. Comme le rappelle Jean-Marc Lehu : « *Un délai, un prix, un niveau de qualité... sont des notions de plus en plus en proie à la subjectivité. Recevoir en quelques jours un DVD après quelques clics sur la Toile peut paraître un délai très court à un boomer devancier, alors que quelques heures de téléchargement pourront paraître une éternité à un Millennial.*<sup>2</sup> »

Au-delà des générations, les étapes de vie offrent une opportunité de segmentation intéressante. Ce sont les moments clés qui provoquent des changements de fond et génèrent de nouveaux besoins de consommation. L'étape de vie offre un contre-pied aux modes de

1. Neil Howe, William Strauss, *Millennials Rising*, Vintage Books, 2000.

2. Jean-Marc Lehu, « Faut-il croire aux générations ? », *La Revue des marques*, octobre 2008.

segmentation précédents, car elle n'est pas dépendante de l'âge, du milieu social ou géographique. Elle conditionne de nouveaux besoins et comportements, que l'on retrouve dans tous les milieux sociaux, au-delà des clivages traditionnels.

L'arrivée du premier enfant, à 29 ans pour les femmes en moyenne, est une étape clé, qui marque le passage de la jeunesse à l'âge adulte. Qu'on ait 25 ans dans un milieu modeste, ou 35 dans un milieu plus aisé, les besoins sont identiques et provoquent un changement important dans les habitudes de consommation. Il s'agit d'optimiser un budget qui est tiraillé entre les envies du couple et les nouveaux postes de dépense liés à l'enfant. Et de gérer l'impact budgétaire de l'emménagement dans un lieu proposant plus d'espace. Un objectif qui rend plus sensible aux « bons plans » pour cette génération qui a grandi avec Internet. Cette étape de vie est marquée par l'émergence de nouvelles questions, qui peuvent générer des angoisses. Bref, c'est un moment où les habitudes acquises et les comportements de consommation peuvent changer. Comme cette jeune mère qui avouait s'être convertie aux produits de soins bio, dans le sillage de l'arrivée de son bébé. Les soins appliqués tous les jours sur la peau fragile du bébé, à base de produits bio, l'ont convaincue d'adopter à son tour une marque bio.

Plus tard, le départ des enfants du foyer représente une autre étape de vie clé, qui délimite le profil de la cible des *empty nesters*. Alors que les enfants ont quitté le foyer, ceux-ci basculent dans un nouveau mode de consommation, souvent basé sur l'hédonisme et l'envie de profiter d'une seconde jeunesse.

À chaque marque de trouver les étapes de vie structurantes, susceptibles d'encourager un basculement des habitudes vis-à-vis de sa catégorie de produits. Et d'ajuster son marketing en proposant des innovations mieux ciblées et donc plus utiles, ainsi que des registres de communication plus appropriés.

## L'ETHNO-MARKETING

L'ethno-marketing, qui vise à analyser la réalité humaine dans son milieu, repose sur des techniques de film à domicile. Il est très adapté à l'univers alimentaire, en permettant de filmer la préparation des repas et les différents moments-repas chez les consommateurs.

L'éthologie, science visant à comprendre les comportements des animaux, en a fait l'expérience dans les années 1960. Des chimpanzés observés en laboratoire produisent un certain nombre d'informations intéressantes sur leurs capacités cognitives. Jane Goodall a révolutionné l'approche éthologique en allant observer les chimpanzés dans leur milieu, au cœur de la forêt africaine. Elle en a tiré nombre d'informations nouvelles sur leur façon de s'organiser en société, leurs rites, leurs habitudes, qui en disaient long, et de façon différente, sur leurs capacités cognitives.

Le consommateur n'est pas un rat de laboratoire ! Il faut s'intéresser à lui dans son milieu, de façon à être au plus près de son vécu. Les méthodologies d'études à domicile peuvent être complémentaires des techniques qualitatives traditionnelles. Elles permettent d'échapper au déclaratif, c'est-à-dire au filtre de la conscience des consommateurs, qui font leur tri et n'abordent que ce qui leur semble important, négligeant éventuellement des détails qui pourraient être utiles aux marques. D'autant plus que ceux-ci souhaitent souvent se valoriser et n'hésitent pas à prendre leurs distances vis-à-vis de la réalité pour donner une image positive d'eux-mêmes ou correspondre à ce que l'on attend d'eux.

L'ethno-marketing se base sur l'observation. Il permet un recueil de données objectives et comportementales : microfaits, réflexes... Ces techniques permettent d'intégrer les écarts entre discours et comportements. Ces derniers sont parfois issus de réflexes qui font tellement partie de nous-mêmes qu'ils en sont oubliés. Impossible, dès lors, pour un consommateur, de les restituer en groupes qualitatifs. Qui se souvient de la façon dont il passe la troisième au volant ? Comment en parler ? C'est en observant que l'on peut identifier des

gênes ou des gestes réflexes qui pourront être utiles à la production d'innovations.

L'observation délivre une mine d'informations. Imaginons l'observation d'un repas familial. Celle-ci permet à l'œil avisé de collecter des données sur la discipline à table et le rôle du père. D'en savoir plus sur l'attachement aux formes de repas traditionnelles, concurrencées par de nouveaux modes d'organisation du repas de plus en plus répandus comme le cocktail dînatoire. D'analyser le rôle des aliments dans la construction du lien familial, *via* l'étude des dialogues autour des plats. De travailler sur le rôle de la mère : mère pourvoyeuse ou encourageant l'autonomie. Ou encore sur la fabrication du familial par des repas réussis. Observer le repas et sa préparation permet aussi d'en savoir plus sur les gestuelles, les modes de préparation, et d'échapper aux limites du déclaratif. Quelle mère oserait avouer dans un groupe qualitatif qu'elle regarde la télévision en donnant le biberon de façon automatique et désimpliquée à son bébé ?

En parallèle des études traditionnelles, l'ethno-marketing permet d'obtenir des informations différentes et complémentaires du déclaratif. Il peut être un outil précieux, encore sous-exploité par les marques.

## ■ LE DÉVELOPPEMENT DU *CONSUMER INSIGHT*

Le *consumer insight* est devenu un concept central du marketing et de la publicité. Il permet d'inspirer les créatifs travaillant sur une campagne, de développer une innovation performante, ou de construire un territoire de marque.

Pourtant, il s'agit d'un « mot-valise » encore un peu flou, qui peut revêtir de nombreuses significations, selon que l'on est une agence de publicité, une agence d'innovation ou le département marketing d'une grande entreprise. Cette approximation en fait une matière difficile à travailler, que l'on utilise souvent de façon non optimale.

L'*insight* est une croyance, un point de vue ou un constat sur un marché, une catégorie de produit ou... la vie en général. Il s'agit donc d'une vérité consommateur. Construire un message ou un positionnement sur un *insight* est à l'origine de la justesse consommateur. L'*insight* permet de toucher les gens en leur montrant que l'on prend en compte leur expérience d'un marché. Il génère donc du « prêt à croire », c'est-à-dire un fort potentiel de persuasion, de projection et d'identification à un message. Les consommateurs sont en effet prêts à adhérer à un message du moment qu'il est ancré dans leur vie, qu'il entre en résonance avec leur vécu. L'*insight* fonctionne d'autant mieux quand il agit sur le mode de la révélation, c'est-à-dire quand il fait prendre conscience au consommateur de certains comportements intériorisés ou automatisés. En s'ancrant dans le réel, il permet à la marque de se situer au plus près du vécu du consommateur.

On observe différents types d'*insights*. Certains sont liés aux usages des consommateurs. Ils peuvent être ancrés dans une insatisfaction, une frustration lors de l'utilisation, comme l'a longtemps montré le fameux slogan M & M's : « *Il fond dans la bouche, pas dans la main.* » Les *insights* d'usage permettent aux marques de comprendre certains rituels autour du produit ; ils parlent au vécu, car on se reconnaît dans les détails du quotidien.

Une autre catégorie d'*insights* s'ancre dans les motivations. Celles-ci peuvent se situer au niveau du produit (un besoin non satisfait, un manque, l'envie de résoudre un problème comme le manque de temps), ou encore au niveau des tendances socioculturelles, lesquelles génèrent des aspirations : l'envie de plus d'éthique, de sauvegarder la planète, de naturalité et de préserver sa santé. C'est à ce type de motivations que répond Garnier avec sa signature : « *Prends soin de toi.* » C'est sur le constat que l'on vit dans peu d'espace et qu'on aimerait bien en avoir plus que Renault Espace propose une nouvelle vision du luxe, dématérialisée : « *Et si le vrai luxe c'était l'espace ?* »

Certains *insights* se situent plutôt sur le plan des attitudes. Les attitudes sont des opinions personnelles, de croyances sur la vie, sur un

marché, ou un produit. Par exemple, sur la cible des adolescents, le rôle des amis et le fait qu'ils deviennent temporairement plus importants que la famille. Les marques peuvent choisir de se construire sur ce type d'*insight*, comme Skip avec sa plateforme, « *Libre de se salir* », qui exploite un *insight* attitudinal : « Les enfants ne sont jamais plus heureux que quand ils sont libres. Il faut les laisser expérimenter, on ne peut pas les contraindre pour tout. »

Il y a enfin les *insights* psychologiques<sup>1</sup>, qui puisent dans des doutes sur soi-même, des culpabilités vis-à-vis de certains produits, le besoin d'être rassuré, l'estime de soi... Ces *insights* interviennent généralement au niveau de la construction de la marque. On les retrouve dans de grandes marques comme L'Oréal Paris, Dove ou Nike (le fameux « *Just do It* », qui s'appuie sur un *insight* du type : « Les plus beaux défis, c'est à soi-même qu'on les lance. »).

Que ce soit pour nourrir un territoire de marque, inspirer une campagne de publicité, servir de socle à l'innovation, ou encore observer les modes de prise de décision en magasin (*shopper insights*), les *insights* offrent une matière précieuse, car située au plus près de la « vérité consommateur ». Ils ne valent ensuite que par l'utilisation que l'on en fait, c'est-à-dire par l'articulation avec une promesse.

L'exemple de la publicité pour la marque de rasoirs Wilkinson est parlant à cet égard. Dans un film d'animation, le père constate que son bébé profite de toutes les attentions de sa mère, et souffre du fait que celle-ci ne le regarde même plus. Il découvre par hasard en lisant le journal que les rasoirs Wilkinson peuvent le raser de si près que sa peau sera aussi douce que celle d'un bébé. Convaincu, il décide d'utiliser le produit. Sa femme s'intéresse nettement plus à lui, au détriment du bébé. Celui-ci, délaissé, commence un entraînement intensif aux sports de combat. Le film, qui s'appelle *The Fight* (le combat), se termine sur une scène d'affrontement entre père et fils.

---

1. On renvoie ici au chapitre 5 « Consothérapie ! » pour une analyse plus détaillée de ces leviers.

Sur le mode de l'humour, pastichant les codes des bandes-annonces de cinéma, ce petit film publicitaire s'appuie sur un *insight* attitudinal assez éloigné du produit, la jalousie du père vis-à-vis de son fils, du fait que l'arrivée de celui-ci a redéfini le rapport avec sa femme. L'*insight* sonne juste, chacun a plus ou moins vécu ce type de situation et peut s'y reconnaître. Mais il devient particulièrement intéressant dans l'exploitation qui en est faite. D'une part, il est inspirant et engendre une narration publicitaire. D'autre part, il est compétitif et permet d'affirmer la performance du produit avec une idée de vente convaincante : « Votre peau devient aussi douce que celle d'un bébé. »

Sur chaque marché, pour chaque cas, on peut observer un nombre élevé d'*insights*. Il s'agit d'évaluer le potentiel de ceux-ci et d'identifier les plus porteurs dans le contexte de la marque. Utiliser un *insight* dans la définition d'une stratégie de marque peut se révéler très utile en permettant de s'appuyer sur la réalité du consommateur. L'exemple de McDonald's en témoigne. Après avoir adopté une stratégie située du côté de l'offre de la marque, autour du thème de la facilité<sup>1</sup>, les équipes marketing ont constaté que le potentiel de celle-ci était limité. Fondée sur des exemples rationnels (l'ouverture des restaurants 24 heures sur 24, le Wi-Fi, la climatisation), souvent considérés comme un dû par les consommateurs, elle ne créait pas suffisamment d'attachement émotionnel. McDonald's a donc décidé de changer d'optique et de partir du point de vue du consommateur. Une étude d'*insight* a permis d'observer des points de convergence entre les cibles très différentes de la marque. Le fait qu'en entrant dans un McDo on enlève son enveloppe sociale, qu'on ne craint pas de faire le clown avec ses enfants. Ou encore l'idée que l'on se sent chez soi, sans avoir besoin de faire d'effort comme dans de nombreuses autres situations. Autant de pistes qui conduisaient à l'idée que l'on est vraiment soi-même, au naturel, chez McDo. Forte de ces *insights*, la marque a redéfini sa plateforme autour du thème :

---

1. La marque signait alors : « Et si tout était aussi facile que chez McDonald's ? »

« *Venez comme vous êtes !* », qui s'ancre profondément dans le vécu des consommateurs et l'esprit d'accueil des restaurants.

■ Le changement social et les tendances socioculturelles valorisant la déconstruction des modèles sociaux engendrent beaucoup de confusion. La complexité de l'individu et de ses schémas de décision, ajoutée à sa maturité marketing, écarte le recours aux approches simplificatrices ou stéréotypales des cibles. Il faut faire preuve de créativité dans les modes de définition des cibles et expérimenter de nouvelles approches dans la connaissance du consommateur.

Une nouvelle batterie d'études vient prolonger, sans pour autant les disqualifier, les études qualitatives traditionnelles. Le *consumer insight*, les scénarios de vie, les approches par génération ou étapes de vie se situent du côté du consommateur. Au-delà des études qualitatives en ligne, qui sont encore peu convaincantes, on peut parier que les nouvelles technologies pourront être utilisées de façon créative, afin de monter une nouvelle génération d'outils d'observation et d'interaction avec les consommateurs.

Ces nouvelles techniques offrent la possibilité de sortir des schémas de persuasion traditionnels, basés sur la répétition d'un avantage produit, dont on a observé les limites, pour se situer dans une recherche d'empathie avec les consommateurs et leurs modes de vie. Elles se prêtent donc particulièrement bien à la construction de stratégies d'attachement et de renforcement du lien affectif qui unit les marques à leurs consommateurs. ■



## Partie IV

# **S'adapter aux tendances socio-économiques**



# Marketing durable

*« Réinterrogeons le progrès et la science, ne les condamnons jamais, interrogeons-nous enfin sur ce qui doit croître et ce qui doit décroître. »*

Edgar Morin

Le Watt Rotterdam est la première discothèque écologique. Elle utilise l'énergie produite par les danseurs pour s'autoalimenter en électricité ! Au Royaume-Uni, la chaîne de magasins Marks & Spencer a pris 100 engagements pour devenir, d'ici 5 ans, une entreprise irréprochable sur le plan du développement durable. Aux États-Unis, Barack Obama a fait du développement durable un des points clés de son programme. Au Japon, dans un hypermarché, une cliente passant devant un sac de carottes peut télécharger sur son mobile, grâce à une puce, une vidéo où elle voit la fermière la rassurer sur son utilisation de pesticides et la proximité de son exploitation vis-à-vis du lieu de vente.

Ces initiatives sont éloquentes. Aux quatre coins de la planète, une prise de conscience s'opère. Pourtant, elles ne suffisent pas. On n'observe pas de modification lourde des comportements de consommation, et Toyota continue de vendre plus de 4 × 4 que de Prius. Les scientifiques tirent la sonnette d'alarme : nous sommes entrés en situation de crise écologique. Avec un réchauffement d'un à deux degrés d'ici la fin du siècle, et probablement bien avant, il faut anticiper la désertification de zones à forte densité humaine, la

disparition de vastes bandes de terre situées à trop basse altitude, ainsi que leur impact géopolitique. Il ne faut déjà plus parler de ralentissement de la croissance de la production de CO<sub>2</sub>, mais de réduction de celle-ci, faute de franchir des seuils après lesquels il sera impossible de revenir en arrière.

La réponse ne se situe pas dans une simple évolution de nos modes de consommation et de production d'énergie. La politique des petits pas et les écogestes sont nécessaires, mais ne sont pas à la hauteur des enjeux. Ce n'est pas en consommant un produit bio de temps en temps et en utilisant un Vélib' que l'on traitera le problème.

L'impact du développement durable sur le marketing ne fait que commencer. Nul besoin d'être un grand prospectiviste pour prévoir qu'il va même devenir un des fondamentaux du marketing de demain. Un marketing qui va devoir être un « marketing du réel », c'est-à-dire du terrain et des solutions concrètes, et non plus un marketing de déclarations d'intention.

## ■ **GREENWASHING : LA POLITIQUE DE LA POUDRE AUX YEUX**

Commençons par la communication. Le thème du développement durable fait désormais l'objet d'une avalanche de publicités. Il n'est plus une marque qui ne souhaite s'exprimer sur ce sujet, qui semble devenu un thème incontournable.

Les secteurs les plus exposés aux critiques ont été parmi les premiers à prendre la parole. Ils l'ont fait de façon souvent défensive, conformément au principe de précaution, afin d'éviter tout reproche d'immobilisme. La distribution a commencé avec E. Leclerc sur le thème des sacs en plastique. L'automobile a rapidement poursuivi avec des campagnes visant à désamorcer les critiques. Plus un véhicule était pollueur, plus on communiquait sur son osmose avec la nature, comme l'ont fait de nombreux 4 × 4. Le secteur de l'énergie s'est orienté sur de grandes campagnes *corporate*, visant à montrer

que les marques respectaient la nature, préservaient la planète et construisaient un avenir meilleur.

Ces marques ont agi sur un principe simple : le développement durable est un sujet sur lequel on ne peut pas ne pas communiquer. Mais elles ne se sont pas suffisamment préoccupées de la qualité des messages qu'elles proposaient.

Une observation attentive de la publicité sur le développement durable met en valeur les nombreuses limites du discours *corporate* sur le sujet. Les campagnes cèdent souvent à la tentation esthétisante avec des images magnifiques de la nature, qui masquent la pauvreté du message. Elles reposent sur de nombreux poncifs, se limitant souvent à la déclaration d'intention, ne se fondant sur aucun argument particulier : « *Une énergie plus propre et plus efficace chez Suez* », « *Notre contribution se cache dans beaucoup de produits innovants et respectueux de l'environnement* » (pour BASF, l'un des leaders mondiaux de l'industrie chimique). Elles mettent en avant la nature, les arbres, un plan de la planète vue de l'espace, un enfant pour signifier le futur... et tendent à sonner creux. Quand elles n'affectent pas un discours gadget comme La Poste, qui parodie l'effet papillon en montrant que son action vertueuse permet de sauver les pingouins sur la banquise. Elle avance ce point en précisant qu'elle s'est équipée de 500 véhicules électriques. Au premier abord, un argument convaincant. Vu de plus près, que représentent 500 véhicules dans la flotte de La Poste, au vu du nombre de communes équipées d'un bureau postal ?

Une illustration du flou des messages et de la difficulté d'y voir clair. Face à cette profusion de messages, souvent dégoulinants de bonnes intentions, mais trop peu créatifs pour être impactants, le consommateur a du mal à se repérer.

Les associations de défense de la planète, pour leur part, épinglent de nombreuses publicités mensongères. Elles reprochent aux marques le fameux phénomène de *greenwashing* : les campagnes de publicité alibis, qui donnent une bonne conscience publique et ne sont pas traduites dans les faits par des marques qui continuent à

polluer sans faire l'objet de critiques. Alliance pour la Planète, une ONG qui fédère des associations agissant en faveur de l'environnement et de la responsabilité, définit le blanchiment écologique en publicité comme « *une utilisation abusive et mensongère de l'argument écologique en vantant les qualités écologiques d'activités et de produits en réalité polluants. Cet usage abusif trompe le consommateur sur la réalité du produit et vient à l'encontre des efforts des associations pour l'inciter à consommer de manière plus responsable* ».

Nombre de campagnes sont régulièrement dénoncées par les associations. Greenpeace va jusqu'à mettre en ligne sur son site un jeu dénonçant les publicités abusives en matière d'environnement et proposant d'élire la plus mensongère. Alliance pour la Planète s'est fortement médiatisée en s'élevant contre les publicités prétendument idylliques de 4 × 4 gros émetteurs de CO<sub>2</sub>. Les Amis de la Terre ont mis en place le prix Pinocchio de la marque la plus mensongère. Le *greenwashing* pose un double problème : il manipule le consommateur en lui faisant croire des informations qui se révèlent fausses ou incomplètes. Et il tend à décrédibiliser les marques qui font des efforts sincères pour lutter contre la dégradation de la planète. Trop de marques se contentent « d'occuper le terrain » en communication sans avoir d'avancées claires à faire partager. Face à la gravité des enjeux, ce type de discours devient proprement insupportable. Il ne peut continuer et doit céder la place à de nouvelles façons de communiquer le développement durable. Celles-ci passeront d'abord par une plus grande transparence et la mise en place d'indicateurs environnementaux précis, standardisés, qui faciliteront la lisibilité des engagements par les consommateurs. Par ailleurs, le ton et le style de communication devront aussi évoluer vers des prises de parole plus sincères, plus impliquantes et plus proches de la vie des gens, pour accélérer la prise de conscience et le changement des comportements.

Le Royaume-Uni est en avance sur le plan du développement durable et peut représenter une source d'inspiration. Le gouvernement a pris les devants sur la notion d'empreinte CO<sub>2</sub> avec une communication télévisée. On y voit, de façon poétique, des traces noires de pieds

d'adultes et d'enfants dans un appartement, ou à l'extérieur, dans des situations très quotidiennes. Fort de cette symbolique, le discours nous précise que nous laissons tous une empreinte CO<sub>2</sub>. Un site Internet interactif, où chacun peut évaluer son empreinte carbone, a accompagné la campagne.

Plutôt que de céder à un discours *corporate* sans saveur, British Petroleum a choisi de mettre en scène des gens sur le principe du micro-trottoir. Ceux-ci tentent maladroitement de répondre à une question simple : « Quelle est la taille de votre empreinte CO<sub>2</sub> ? » Et BP, dans un esprit pédagogique, propose un site Internet<sup>1</sup> visant à apprendre aux gens comment réduire leur empreinte carbone.

L'autre piste à creuser, utilisée dans les pays anglo-saxons, est celle de la comparaison. Celle-ci fonctionne sur le mode de l'association d'idées : en choisissant un produit plus « vert », on réduit son niveau d'énergie et donc de pollution. Pour faire passer l'idée de façon pédagogique, on associe ce niveau à une donnée plus facile à appréhender. Ainsi, Lenor nous indique que sa version concentrée permet d'économiser la circulation de 14 000 semi-remorques. Aux États-Unis, Tide (plus connue en Europe sous le nom d'Ariel) a développé une annonce publicitaire présentant un Empire State Building composé de bidons de Tide. Le texte précise que si chacun à New York lavait sa lessive à froid juste un jour, cela suffirait pour éclairer l'Empire State Building pendant plus d'un mois. On peut aussi être créatif sur le sujet du développement durable !

## ■ UN CONSOMMATEUR DEVENU VIGILANT, MAIS ENCORE FRILEUX

Le consommateur semble avoir pris conscience de l'impact de la consommation sur la planète. Selon un sondage Opinion Way réalisé pour le magazine *Terra eco*, 92 % des Français se déclarent prêts à consommer moins pour la sauvegarde des écosystèmes.

1. [bp.com/carbonfootprint](http://bp.com/carbonfootprint).

La très large médiatisation du sujet l'a conduit à intégrer ces enjeux. Sur certains secteurs, comme le soin, cette prise de conscience s'est accélérée du fait de l'impact possible de certains produits sur la santé (polémique au sujet des parabens, agents ayant un impact négatif sur la santé, présents dans certains cosmétiques), qui oriente vers des produits dont la naturalité rassure. Le consommateur est devenu vigilant, et prompt à dénoncer les insuffisances des entreprises : une enquête Eurobaromètre, menée au printemps 2008, montre qu'en matière de lutte contre le changement climatique, 87 % des Français estiment que les entreprises « n'en font pas assez ».

Des doutes sociétaux quant aux conséquences de la dégradation de la planète et du changement climatique émergent de façon diffuse : est-ce que l'on pourra demain se déplacer aussi naturellement qu'aujourd'hui ? Pourra-t-on accéder à l'eau et à l'énergie aussi facilement ? Sur le long terme, la mobilité ne semble plus être un acquis. L'idée que nos enfants vivront dans de moins bonnes conditions que nous, que partagent désormais une majorité de Français, témoigne de ces doutes sur l'avenir.

Pourtant le consommateur n'a pas encore franchi le pas et n'agit pas en conformité avec ces constats. Il est aujourd'hui plein de bonnes intentions, mais sa consommation responsable demeure limitée. Un sondage Ifop<sup>1</sup> révèle que 76 % des Français sont plutôt d'accord avec le fait de privilégier des produits respectueux de l'environnement, même s'ils coûtent un peu plus cher. Un constat qui ne se retrouve pas encore tout à fait dans les chiffres d'affaires des marques responsables. Celles qui ont fait le pari de se positionner sur le développement durable sont encore marginales ou expérimentales, comme Les 2 Vaches, qui reste une marque de niche au sein du Groupe Danone. Sur les marchés de grande consommation, l'argument du développement durable ne suffit pas à construire de la préférence.

---

1. Sondage Ifop pour le *Journal du dimanche*, février 2009.

Comment expliquer ce décalage entre la tonalité du discours et la réalité des pratiques ? De nombreux freins empêchent encore les consommateurs de passer à l'acte et de se tourner de façon plus massive vers l'offre verte.

## LA COMPLEXITÉ DU SUJET

Le consommateur se sent déstabilisé face à un sujet complexe et polémique. On reproche de plus en plus souvent aux marques des manquements à l'écologie. Nespresso, par exemple, est souvent attaquée pour ses capsules, critiquées parce que composées d'aluminium, donc peu recyclables. Ce à quoi la marque rétorque que les capsules sont composées à 80 % d'aluminium recyclable, et propose aux clients de les ramener en boutiques pour se charger elle-même du recyclage. Qui a raison, qui a tort ? Le pourcentage de clients susceptibles de ramener les capsules est-il significatif, ou est-ce un effet d'annonce visant simplement à déculpabiliser la marque ?

La réalité des pratiques durables est en effet un véritable casse-tête, truffé d'idées préconçues qui s'avèrent fausses, de bonnes idées contre-productives ou de résultats contre-intuitifs. Il n'y a pas de vérités toutes faites ou de discours incontestables, mais, au contraire, de nombreuses idées reçues. On pense que l'Internet est le média de l'avenir car il ne dégrade pas la planète ? Au-delà de 20 minutes de consultation quotidienne, il vaut mieux lire son journal en version papier que sur le Web. En effet, la filière papier, historiquement l'une des premières touchées par la nécessité de repenser son fonctionnement pour limiter son impact sur l'environnement et assurer sa pérennité, est aujourd'hui bien mieux maîtrisée qu'il y a quelques années (programme d'exploitation forestière responsable avec plantation d'un arbre pour chaque arbre abattu). En revanche, le Web, industrie dématérialisée généralement perçue comme inoffensive pour l'environnement, est extrêmement consommateur d'énergie. Les grands serveurs qui forment l'épine dorsale du réseau dégagent une forte chaleur, et sont donc très gourmands

en énergie pour assurer le refroidissement nécessaire à leur bon fonctionnement. L'ensemble des serveurs informatiques de la planète rejette déjà autant de gaz à effet de serre que la moitié de l'aviation mondiale en un an ! Une enquête du cabinet de conseil PriceWaterhouseCoopers va dans ce sens, et tend à démontrer que sur le long terme, il est moins nocif pour l'environnement de conserver des documents papier (tels que les documents bancaires que les particuliers sont encouragés à conserver pendant des décennies) que de n'en conserver que la version numérique.

Cette complexité se retrouve au niveau des labels. Il est aujourd'hui difficile pour une entreprise de se doter d'un indicateur fiable, facile d'utilisation et financièrement accessible pour mesurer l'impact de ses activités sur l'environnement. Les écolabels se sont multipliés<sup>1</sup>. Au-delà des écolabels officiels, de nombreux labels sont autoproclamés par des marques peu scrupuleuses (« soucieux de l'environnement », « respectueux de l'environnement », « vert », « *sustainable cleaning* »...). Cette prolifération porte atteinte à leur crédibilité, du fait de leur complexité et de la difficulté à maîtriser les critères qu'ils recouvrent, ainsi que leur niveau d'exigence. L'arrivée prévue sur le marché français des écoprofiles, dressant un bilan CO<sub>2</sub> complet des produits tout au long de leur vie, pour efficace qu'elle soit, risque d'accentuer la confusion.

Ce bruit de fond, cette complexité des sujets crée de l'opacité et brouille les pistes. Pourquoi ne parle-t-on plus du trou de la couche d'ozone qui fut pourtant le cheval de bataille des médias au début des années 2000 ? De nombreux thèmes ont pris le relais, mais ceux-ci s'entrecroisent : traçabilité, recyclabilité, empreinte CO<sub>2</sub>, économies d'énergie, biodégradabilité, avenir de la planète, consommer moins, consommer mieux... Sur ces différents sujets, il faut faire preuve de

---

1. AB (Agriculture Biologique) et Écocert pour les produits bio ; Écolabel européen pour les lessives et les détergents ; les normes ISO 14024, NF Environnement ; Max Havelaar pour l'équitable ; FSC pour le bois tronçonné ; MSC pour le poisson pêché ; Étiquette-énergie pour les produits à composants électriques ; Label Rouge dans l'alimentaire...

pédagogie dans le traitement de l'information, et éviter de céder aux effets de mode et aux emballements médiatiques. Le discours doit faire preuve d'une certaine maturité afin d'avoir la crédibilité nécessaire pour obtenir une réaction sensible des consommateurs.

## LE MANQUE D'OFFRE

Offre ou demande ? Une vieille problématique marketing. Pour le marketing de la demande, c'est celle-ci qui précède et génère des offres adaptées. Ce à quoi les tenants du marketing de l'offre répondent que jamais le Walkman n'aurait été inventé par un consommateur. Il faut rajouter du marketing de l'offre dans les problématiques de développement durable. Car aujourd'hui, en parcourant les allées d'un Carrefour ou d'un E. Leclerc, on risque la déception. Peut-on acheter des fleurs, des fruits ou des légumes cultivés à proximité et de saison ? C'est rarissime. On voit encore, sur les étalages, des fraises en hiver ou des roses cultivées en Afrique du Sud, puis passées par la Hollande. Autant de produits qui laissent une empreinte CO<sub>2</sub> significative, du fait de leur acheminement jusqu'à nos assiettes ou nos salons. Peut-on acheter des chaussures développement durable ? En quoi un plat cuisiné Maggi est-il positif en termes de développement durable ? En quoi les petits pois Bonduelle sont-ils bons pour la planète ? Les tablettes de chocolat des grandes marques sont-elles respectueuses de l'environnement ? Et un shampoing ? Si j'achète de la viande, quel en est l'impact sur l'environnement ?

Difficile de répondre à ces questions, que des consommateurs, de plus en plus nombreux, ne manquent de se poser. D'autant plus qu'ils n'ont pas tous les critères d'évaluation en tête, à cause du flou des discours évoqué plus haut.

Dans certains secteurs l'offre existe, mais de façon trop confidentielle. Qui connaît les marques Logona, Sanoflore, Melvita ou Dr Haushka en matière de cosmétiques bio ? Qui a entendu parler des marques de lingerie bio et équitables Ekyog (désormais référencée chez Etam), G = 9,8 (le nom de marque représente l'attraction

de la gravité terrestre. Il est présenté comme une invitation à prendre soin de la planète), Machja ou Altéane ? Qui s'est posé la question d'acheter du prêt-à-porter bio ou éthique, alors que les marques Ideo, Ethos, Numanu (jeans en coton bio) ou Tudo Bom n'ont pas les moyens de communiquer pour se faire connaître ? Il faut dire que l'on ignore souvent combien le secteur textile contribue à la dégradation de l'environnement, la culture du coton étant une des plus néfastes pour la planète. Les champs de coton représentent 2,5 % des surfaces agricoles mondiales, mais consomment 25 % des pesticides et insecticides utilisés dans le monde. Produire un kilo de coton nécessite 7 000 litres d'eau. Une consommation qui est partiellement responsable de l'assèchement de zones comme la mer d'Aral. À quand la banalisation des nouvelles pistes sur lesquelles travaille l'industrie, comme la fibre de bambou, le chanvre, le lin, le soja, le maïs ou encore les algues ?

Les questions sans réponse sont encore trop nombreuses. L'offre est cantonnée dans l'espace limité des grandes surfaces, sorte de ghetto positif des marques responsables. On y trouve les marques éthiques comme Alter Éco, ou le bio... mais pas les moyens de faire son marché hebdomadaire pour une mère de famille.

Les marques doivent passer à l'action et anticiper la maturité des consommateurs sur ce point. Ceux-ci attendent d'elles qu'elles changent leurs process industriels. Le développement durable est longtemps resté une bonne intention du public sans générer de comportements d'achat. Il faut aujourd'hui, alors que nous abordons une nouvelle étape, considérer qu'il va influencer les achats et engendrer de nouveaux comportements ; et inventer les produits qui vont avec. Il faut avoir le courage d'innover et de créer l'offre par une politique de recherche et développement ambitieuse.

Et les moyens de faire savoir par la communication les efforts réalisés. Face au flou devant lequel se trouvent les consommateurs, les marques doivent faire œuvre de pédagogie et de transparence. Elles doivent communiquer pour faire connaître leurs avancées et parvenir à modifier les comportements. Les marques doivent

s'engager et cesser de prendre la parole pour occuper le terrain, abandonner la rhétorique du *greenwashing* et des discours flous, et mettre en avant les avancées réalisées par des discours fondés sur des arguments concrets.

## **LA CRÉDIBILITÉ LIMITÉE DES ENTREPRISES ET UNE ATTENTE FORTE VIS-À-VIS DE L'ÉTAT**

L'enquête Eurobaromètre déjà citée montre que l'attente est du côté des États, plutôt que des entreprises, qui ne sont vues qu'à 6 % comme un acteur crédible sur le sujet. Dans la grande tradition colbertiste, les Français attendent beaucoup de l'État. L'impact sur le secteur automobile de la norme CO<sub>2</sub> tendrait à leur donner raison. Les entreprises sont soupçonnées de partialité, plutôt que créditées d'une volonté d'engagement sincère.

Les consommateurs sont méfiants vis-à-vis des autres, mais indulgents pour eux-mêmes. L'idée que la somme des actions individuelles va faire changer les choses, plutôt qu'une décision prise au sommet de l'État, n'est pas encore installée. Certaines campagnes, comme celle de l'ADEME portant sur les « petits gestes » ou « éco-gestes », n'ont pas suffi à faire évoluer les comportements. Il faut encourager la responsabilisation et faire passer auprès du public l'idée que chacun doit agir à son niveau et qu'en matière de développement durable, on peut changer le monde par de petites actions.

## **L'ABSENCE D'IMAGINAIRE POSITIF**

Le luxe s'est construit sur un imaginaire de rêve et d'évasion ; le parfum sur un imaginaire de séduction ; les produits du petit déjeuner sur l'imaginaire de la famille ; la voiture sur celui de la liberté et du plaisir... Force est de constater qu'il n'y a pas d'imaginaire positif pour faciliter l'installation du développement durable. Certaines marques ont compensé cette absence en concevant des imaginaires « glamour », comme Nuxe ou Caudalie, qui jouent la carte de la naturalité pour se différencier de leurs concurrentes. Mais sur de nombreux marchés, cette démarche ne suffit pas.

L'imaginaire actuel du développement durable fonctionne en creux. Il se construit par défaut sur une dimension « repoussoir » : la peur de voir la planète ravagée. L'imaginaire de la nature est surinvesti et banalisé. Il n'y a pas de projet clairement formulé autour du développement durable, si ce n'est la préoccupation d'éviter le pire. Il faut identifier un projet positif fondateur.

L'on sait qu'un imaginaire négatif ne suffit pas à modifier les comportements, à remettre en cause les habitudes acquises. De nombreux économistes ont annoncé la crise financière de l'automne 2008 et son impact économique. Pourtant, personne n'a rien fait avant que la crise soit là. La mécanique humaine est ainsi faite qu'elle a du mal à agir par anticipation et tend à attendre le pire pour réagir. Gageons qu'il n'en soit pas ainsi pour l'enjeu climatique. Contrairement à l'économie, quand le réchauffement climatique sera tangible, il sera trop tard. Le phénomène deviendra irréversible et la planète ne pourra plus faire machine arrière.

### **L'ABSENCE DE BÉNÉFICE DIRECT**

Le développement durable n'est pas encore un argument de vente suffisant pour créer de la préférence pour un produit. Il souffre en conséquence d'une image de prix élevé, héritée de l'offre bio. On demande à un produit de limiter au minimum son impact sur la planète, mais ceci n'est pas un bénéfice direct associé au produit. On ne l'achète pas pour cela, mais pour satisfaire un besoin. On attend avant tout d'un produit qu'il « fasse son job », sinon on ne l'achète pas. Les thèmes de la recyclabilité (stylos Pilot, imprimantes HP, chaussures Timberland...), du respect de la planète (lancement d'une gamme complète de produits ménagers U écologiques par Système U, ampoules OSRAM...), de la réduction du CO<sub>2</sub> (promesse des Taxis G7 de doubler la flotte de Toyota Prius, ampoules Philips...) ou des économies d'énergie (Ariel propose une variante lavant à froid qui permet à chacun d'agir contre le réchauffement climatique) ne peuvent donc se suffire à eux-mêmes pour assurer la compétitivité d'un produit.

Les marques se sont donc tournées vers la stratégie du double bénéfique. Le Chat Éco-Efficacité ou Sun Green Power se veulent à la fois écologiques et performants. La version compacte de Skip s'affirme petite et puissante. Trois fois plus petite que les emballages habituels, elle nécessite trois fois moins de camions, d'eau et d'emballages. Ainsi, le développement durable se construit-il donc comme une promesse « en plus ». Le produit doit d'abord convaincre sur son efficacité, et ensuite rassurer sur sa neutralité vis-à-vis de l'environnement.

La maturité croissante des consommateurs sur le sujet va changer cet état de fait. Demain, on sera prêt à payer plus cher ou à choisir un produit moins performant parce qu'il est recyclable. On va devenir attentif au « cycle de vie du produit », un concept qui embarrasse de nombreux industriels, car il représente l'empreinte CO<sub>2</sub> d'un produit sous toutes ses facettes ; depuis l'impact écologique des fournisseurs dans la production des matières premières, jusqu'à la question de son recyclage ou des kilomètres qu'il doit parcourir pour arriver sur le lieu où il est consommé. Certaines marques anticipent ce changement et expérimentent de nouveaux modes de développement des produits, comme Yves Rocher, qui a fait du développement durable un des axes de sa stratégie et lance avec Inositol la première gamme de produits de soins éco-conçue, « de l'actif au produit ».

Le développement durable va devenir un argument à part entière, le marketing doit s'y préparer.

## **LA REMISE EN CAUSE IMPLICITE DE NOTRE MODÈLE DE SOCIÉTÉ DE CONSOMMATION**

Enfin, le développement durable questionne notre modèle de société de consommation. Il pose des questions de fond sur les thèmes de la croissance et du progrès, ainsi que sur le gaspillage des produits. Il nous met face à nos contradictions et incite à remettre en cause nos habitudes. Plaisir ou responsabilité ? Le plaisir, moteur du désir et de la consommation, a toujours été associé à une certaine insouciance,

à la liberté de consommer sans limites. Il se heurte aujourd'hui au principe de responsabilité, qui met des barrières, génère des interdits, réinstalle le collectif au-dessus de l'individuel.

Conduire un 4 × 4 en ville est un comportement souvent montré du doigt. Il ne s'agit pourtant que de la partie émergée de l'iceberg. Demain on n'acceptera plus : de consommer un kiwi dont l'empreinte carbone est trop élevée du fait de son acheminement de Nouvelle-Zélande ; de consommer des fruits hors saison ; de manger des poissons cultivés à des milliers de kilomètres et acheminés par avion<sup>1</sup>. On deviendra attentif aux « kilomètres alimentaires » de nos produits quotidiens et l'on refusera un cabillaud pêché en mer du Japon, ayant fait 40 000 km pour arriver dans notre assiette. On réfléchira différemment sur les produits, mais cet apprentissage ne se fera pas en un jour.

Certaines populations, en avance sur ce thème, ont déjà modifié leurs comportements. On les appelle en Allemagne ou aux États-Unis les « LOHAS<sup>2</sup> ». Ils prônent un mode de vie conjuguant produits sains (naturalité, santé, absence de composante cancérigène dans les produits), préservation de l'environnement, développement personnel, justice sociale et mode de vie responsable. Ils rejettent les mécaniques d'achat par mimétisme (tout le monde veut un écran plat au même moment) et invitent à s'interroger sur le sens de ce que nous achetons. Sur le plan marketing, il est toujours important d'observer les populations « en avance » sur un marché ou un thème. Elles préfigurent peut-être le niveau d'exigence d'un consommateur moyen dans 10 ans.

---

1. À titre d'exemple, on rappelle que 72 % des crevettes consommées dans les pays occidentaux sont pêchées en Asie – une pêche industrielle qui détruit d'autres espèces sous-marines. Des crevettes qui sont ensuite colorées d'une belle couleur orange pour plus d'appétence et qui subissent l'ajout de conservateurs pour rester en bon état jusqu'à notre assiette. Est-il vraiment nécessaire que les crevettes soient d'un orange vif ?

Nous vous conseillons d'aller sur le site [www.mescoursespourlaplanete.com](http://www.mescoursespourlaplanete.com) pour découvrir l'impact sur la planète des différents produits de notre quotidien.

2. LOHAS : “*Lifestyles of Health and Sustainability*”.

Pour en savoir plus : [www.lohas.com](http://www.lohas.com).

## ■ DE L'ENTREPRISE À LA MARQUE : UNE EXIGENCE DE COHÉRENCE ET DE TRANSPARENCE

L'engagement dans le développement durable ne doit pas être gadgétisé. Trop souvent, la communication *greenwashing* n'a servi qu'à jeter un voile de fumée destiné à faire oublier des activités nettement moins honorables. Elle a généré de la suspicion de la part de la société civile. Les associations dénoncent régulièrement ces abus. C'est ainsi que Les Amis de la Terre mettent en cause Total quand l'entreprise communique sur le développement durable et investit, en parallèle, trois milliards d'euros dans les sables bitumineux, énergies fossiles hautement polluantes. Ou que Greenpeace condamne la politique de communication de Dove, qui soutient une vision très politiquement correcte de la beauté et de l'estime de soi, en n'hésitant pas à dénoncer le reste de l'industrie cosmétique. Greenpeace produit et diffuse sur [www.youtube.com](http://www.youtube.com) une vidéo parodiant les films publicitaires de la marque. Elle montre comment l'exploitation intensive d'huile de palme, destinée aux savons, détruit la forêt indonésienne et menace d'extinction ses habitants, les orangs-outans. Elle met la marque devant une incohérence : un discours publicitaire moralisateur, qui ne se traduit pas dans les actes.

Les marques doivent adopter une posture de sincérité et de transparence, montrer qu'elles ont compris le problème et l'intègrent dans leur politique de développement. Les consommateurs savent qu'elles ne peuvent pas changer le monde en un clin d'œil, et que concevoir une voiture éco-responsable prend des années. Mais ils ne pardonnent pas pour autant à une marque de ne rien faire. Il faut donner des signes de compréhension du problème et du chemin qui est parcouru pour le résoudre, sans pour autant chercher à dissimuler des informations.

Elles doivent également s'engager de façon volontariste afin d'assumer leur responsabilité vis-à-vis de la société. L'effort doit venir d'en haut, de l'entreprise, et non pas seulement de la marque. Aujourd'hui, le consommateur doit s'appréhender de façon globale :

il n'est pas seulement un consommateur, mais aussi un riverain, un actionnaire, un salarié... bref, un individu qui réfléchit au sens de ce qu'il fait. Face à ce consommateur plus engagé, la marque doit apprendre à devenir citoyenne, à devenir un acteur social comme un autre, et non pas seulement une machine à vendre. De plus en plus, les produits devront incorporer les valeurs de l'entreprise. On sera prêt à acheter un produit à condition de comprendre comment fonctionne l'entreprise qui le développe.

En conséquence, ces dernières doivent adopter une nouvelle attitude. Il ne s'agit pas seulement de concevoir un produit respectueux de l'environnement, mais de mettre en avant une politique globale d'entreprise. La recherche et le développement, les bonus des dirigeants, les relations presse, les choix d'investissement... l'ensemble de la politique de l'entreprise doit être pensé de façon cohérente.

C'est ce qu'a fait Marks & Spencer, un des leaders de la distribution Outre-Manche. L'entreprise a décidé d'adopter une attitude volontariste et courageuse pour révolutionner son métier en 5 ans. Elle appelle cette mutation le « plan A », car, dit-elle : « *Il n'y a pas de plan B.* »

Cette démarche est le fruit d'une posture éthique (« *C'est ce qu'il faut faire, on n'a pas le choix* ») et d'une anticipation des exigences futures des consommateurs. Il s'agit donc d'une posture morale, mais aussi d'une attitude pragmatique visant à inventer une façon de « *faire du business différemment* », précise-t-on chez Marks & Spencer.

Concrètement, la démarche porte sur 100 engagements échelonnés sur 5 ans, dont l'objectif est un réalignement complet de l'entreprise autour de 5 grands chantiers :

- le changement climatique. Pour cela, le distributeur s'engage notamment sur les points suivants : neutralité carbone, contrôle de l'efficacité énergétique des magasins et entrepôts, flotte de véhicules « verts », travail avec les fournisseurs sur la chaîne logistique (réduction des flux logistiques, du recours à l'avion...)

- les déchets : choix de matières recyclables, réduction des emballages, chantiers spécifiques sur les cintres, le carton... ;
- les matières premières : travail avec les fournisseurs sur l'approvisionnement bio, bannissement des pesticides, interdiction de tests sur les animaux... ;
- les partenariats équitables : approvisionnement local, commerce équitable, sensibilisation et animation auprès des équipes internes... ;
- la santé : travail sur les teneurs en sucre et sel des produits distribués, suppression des stands bonbons et sucreries consacrés aux enfants, campagnes santé destinées à l'interne (salariés) et l'externe (clients)...

Dans un effort de transparence et d'information du public, l'entreprise a conçu un site Internet dédié<sup>1</sup>, destiné à toutes les parties prenantes, sur lequel on peut suivre les progrès réalisés au fil du temps.

Le cas de Marks & Spencer est remarquable. Il s'agit de la première entreprise qui se convertit de façon globale au développement durable. Un modèle global, qui engage toute l'entreprise (direction, salariés) et ses parties prenantes (fournisseurs, clients, pouvoirs publics, associations). Un programme sanctionné par des actions concrètes et une prise de risque (déréférencement de marques/produits ne respectant pas le cahier des charges...). Une fois lancé, il n'y a plus de retour en arrière possible...

Sans aller jusqu'à la réinitialisation de l'entreprise, comme l'a fait Marks & Spencer, Monoprix a fait figure de précurseur sur le sol français. En concevant, dès les années 1990, une politique mettant l'accent sur la responsabilité, Monoprix est devenu une des figures de proue du développement durable en France. Aujourd'hui, l'enseigne met en avant ses efforts sur plusieurs dimensions de son métier : l'architecture et l'équipement, l'organisation, le management, l'offre

1. <http://plana.marksandspencer.com/index.php?action=PublicHomeDisplay>.

produit et service, ainsi que les relations avec l'environnement. Constatant que seules 3 % des ventes se font sur le segment du développement durable, Monoprix a opté pour la mise en avant des produits et des marques, malgré des volumes encore faibles. Monoprix est ainsi devenu le premier commerçant généraliste à commercialiser des produits de qualité environnementale, sous les marques Monoprix Vert (produits ménagers) et Monoprix Bio (1994). L'enseigne a toujours mis l'accent sur la distribution de marques de commerce équitable, comme Max Havelaar, présente dans les rayons dès 1998. Elle a généralisé les sacs de courses en tissu, pliables et réutilisables en 2004. Et choisi des moyens logistiques respectueux de l'environnement : transport fluvial (72 % des approvisionnements de Paris transitent par bateau depuis Le Havre), première flotte de voitures au gaz naturel de ville, expérimentation du train pour limiter le trafic des camions, visant par là à réduire les nuisances, la pollution, les embouteillages et le niveau sonore. Au final, la marque s'est donnée pour objectif de réduire de 337 tonnes les émissions de CO<sub>2</sub> annuelles.

L'entreprise a aligné sa communication. Du côté de la publicité commerciale, elle se fonde sur des informations concrètes relayant ses actions avec des annonces presse précisant par exemple : « *Cette année, nos trains font disparaître 12 000 camions de Paris.* » À un niveau de communication de l'entreprise, elle aide le consommateur à y voir plus clair dans les enjeux et les appellations en éditant et distribuant dans ses magasins un petit guide pratique du développement durable, qui fait notamment le point sur la diversité des labels et ce qu'ils comprennent. Elle accompagne cette information de définitions, et d'idées pour aider ses clients à mettre en pratique les gestes et réflexes qui minimiseront l'impact négatif sur la planète.

Cette démarche participative implique l'interne par le truchement d'une quinzaine d'« acteurs relais », qui mènent des projets de développement durable dans leur spécialité (marketing, logistique, achats...), et dialoguent avec les relais en magasin pour élaborer conjointement et diffuser les bonnes pratiques du Groupe.

Tous ces faits concrets visent à montrer l'implication de l'entreprise sur le sujet. Ils aident aussi à nourrir la stratégie d'enseigne. Le « produisez et consommez local » assied la dimension de proximité d'une chaîne de magasins de centre-ville. La notion de qualité des produits (fraîcheur des approvisionnements alimentaires...) est servie par l'offre bio. Autant de preuves concrètes qui donnent du sens et nourrissent la promesse de marque, résumée par la signature : « *Qu'a fait Monoprix pour vous aujourd'hui ?* »

Toyota a fait du développement durable un des axes prioritaires de sa politique, depuis le lancement de la Prius en 1998. Au-delà de ce modèle phare, fer de lance de l'image positive de la marque, l'entreprise entière s'est tournée vers des solutions visant à réduire la consommation en CO<sub>2</sub> de ses modèles. Elle met aujourd'hui en avant, pour différents modèles, un moteur à technologie hybride, qui lui donne de la crédibilité. Une stratégie à double ressort qui permet aussi de déculpabiliser les consommateurs de gros véhicules 4 × 4 ou des modèles à grosse cylindrée de Lexus, la marque de luxe du Groupe Toyota !

■ Le développement durable s'ancre dans une dynamique profonde. Il est au carrefour de nombreuses tendances sociétales de fond, allant au-delà du sujet de la protection de la planète. Il épouse le thème de la naturalité, celui de la santé et du soin de soi. Il se marie avec des problématiques d'éthique et de gouvernance d'entreprise. On ne peut pas le penser isolément, mais en système, en intégrant ces différentes facettes.

Le marketing tel que nous l'avons longtemps pratiqué, c'est-à-dire incitant au « toujours plus », au renouvellement permanent des produits, à la dictature de la nouveauté, est condamné à disparaître. Nous abordons une nouvelle étape où nous allons devoir remettre en cause l'héritage de 50 ans de consommation débridée. Ce ne sera pas facile, mais nécessaire.

La montée en puissance du consommateur vert ne doit pas seulement être vue comme une contrainte par les entreprises.

C'est aussi une opportunité de croissance et de compétitivité, un moyen de prendre de l'avance sur des concurrents plus frileux. Il faudra s'appuyer sur un marketing différent, qui accepte de mettre la révolution verte au cœur de ses stratégies. L'empreinte CO<sub>2</sub> d'un produit doit devenir une promesse valorisée, et non plus un argument secondaire, une simple réassurance.

Aujourd'hui, consommer durable devient la source d'une nouvelle valorisation de soi. Après la valorisation par le niveau social, les signes de réussite et le statut, nous assistons au développement d'un nouveau mode de valorisation, lié au style de vie et aux efforts que l'on fait pour l'environnement. On se sent bien en consommant juste pour la planète. Quand ce sentiment naissant imprégnera une majorité de consommateurs, le niveau d'exigence du consommateur moyen imposera aux entreprises d'accélérer leur mutation. Espérons juste qu'il ne sera pas trop tard. ■

# Marketing de crise

*« Si tu ne penses pas le changement,  
tu finiras par changer les pansements. »*

Pierre Dac et Francis Blanche

On dit qu'en chinois le mot *Wei Ji* signifie à la fois « crise » et « opportunité »... Une anecdote que les consultants en stratégie exploitent volontiers, afin d'expliquer que les crises peuvent être les meilleures périodes pour prendre de l'avance. Alors, vive la crise ? Pas si simple.

En affectant directement le pouvoir d'achat et en fragilisant les ressorts de la confiance, la crise génère une profonde remise en question. Sur le court terme, son impact se ressent fortement. D'une part, dans les réalités de consommation, avec de nouveaux arbitrages de la part des consommateurs et la réduction de leurs dépenses. D'autre part, en générant un climat d'anxiété dont les médias se font largement l'écho. On le sait depuis Kondratieff, les crises sont cycliques. Cette situation peut donc s'oublier et revenir à la normale avec le retour de la croissance. Parions plutôt sur un impact de long terme de la crise, qui va affecter profondément nos modes de consommation, en accélérant le développement de tendances qui prennent leurs distances avec le modèle de la consommation de masse et du « toujours plus ».

## ■ VERS UN NOUVEAU RAPPORT AU PRIX

Il n'y a plus de prix ! Les consommateurs ont perdu leurs repères. Cela ne date pas d'hier : le passage à l'euro a engendré une première onde de choc, amplifiée par la crise du pouvoir d'achat. En parallèle, nous assistons depuis le début des années 2000 à la multiplication des réseaux de distribution. On peut acheter un même produit de dix façons différentes... à dix prix différents. Comment, dès lors, avoir confiance ? La crise ne fait qu'accentuer cette situation. En accroissant la pression sur le budget, elle engendre des interrogations de fond de la part des consommateurs, qui remettent en cause leurs pratiques. Elle accélère l'émergence d'une autre façon de consommer, qui ne passe plus forcément par les marques et les circuits habituels.

Dans un contexte de réduction des dépenses, la recherche de la bonne affaire devient une priorité. Elle favorise une approche décomplexée de la consommation. Le marchandage est longtemps resté tabou. On n'aurait pas osé marchander il y a encore quelques années, craignant le risque de passer pour un « radin » ou quelqu'un qui a des problèmes d'argent. Aujourd'hui, les plus âgés ont encore un frein culturel qui les empêche de passer à l'acte. Mais les plus jeunes ayant baigné dans l'Internet s'autorisent largement le fait de marchander un prix. Une pratique qui n'est plus l'apanage du secteur automobile ou de l'immobilier. Négocier une fin de stock au marché, ou dans les commerces de proximité, le prix d'un pantalon, d'une paire de chaussures ou d'un meuble est devenu un comportement banalisé.

De même que l'essor du C to C<sup>1</sup>, la quête des bons plans montre que l'on peut consommer en échappant aux réseaux de distribution traditionnels des marques. Les brocantes, les vide-greniers n'ont jamais été autant à la mode. Avec le succès d'eBay (12 millions de membres), nombre de Français recherchent un complément de revenus. Dans

---

1. Consumer to Consumer : vente directe d'un consommateur à l'autre, notamment via eBay.

cette culture de la débrouille et de la « commercialisation de soi », chaque consommateur devient un vendeur potentiel.

Ce changement des mentalités affecte les marques en remettant en cause le rapport de force qu'elles entretiennent avec leurs consommateurs. Ceux-ci reprennent la main, apprennent à fixer leurs prix et deviennent experts, dans un climat de défiance vis-à-vis des marques, qui se traduit notamment par l'importance croissante accordée à ce que disent les autres acheteurs et les communautés, devenus des influenceurs efficaces, car jugés plus crédibles que le discours des marques.

Avec la banalisation des comparateurs de prix, Internet accélère l'installation de cette nouvelle culture, où l'on n'accepte plus de payer le prix affiché, sans avoir le sentiment de se « faire avoir ». Les sites comme [www.vente-privee.com](http://www.vente-privee.com) et, aujourd'hui, [www.voyage-prive.com](http://www.voyage-prive.com) montrent que l'on peut concilier une exigence de prix et une exigence de marque. Nous voyons émerger un nouveau rapport au prix, que les marques doivent prendre en compte dans leur marketing. Celui-ci devient un élément relatif : le prix d'un billet d'avion peut varier de un à quatre... on n'est jamais sûr d'avoir acheté au plus bas.

Ces nouveaux comportements installent une culture de l'achat malin et de la bonne affaire dans un contexte d'optimisation de budgets serrés. On n'accepte plus de payer le prix fort, si ce n'est pour un achat plaisir exceptionnel. La crise a créé les conditions de l'émergence d'une « économie de calcul ». Deux magazines ont capté cette tendance, et ont été lancés à la faveur de la crise : *Tips* se définit comme le « premier magazine anticrise ». Il donne, par exemple, des conseils pour s'habiller comme les stars, mais à petits prix, et fournit de nombreuses adresses pour dépenser moins dans la vie quotidienne. Ou il multiplie les bons de réduction sur les produits de grande consommation ou les voyages. *PiliPili* repose aussi sur le concept du coupon. Lancé par une joint-venture entre TF1, la holding Artémis de François Pinault et un groupe japonais, il reprend un concept qui a fait ses preuves au Japon. Il s'agit d'offrir un espace

publicitaire aux commerces de proximité. En échange, ceux-ci proposent des avantages et des réductions aux clients qui se présentent chez eux avec un exemplaire du journal.

Cette nouvelle vigilance quant au prix pose un problème de crédibilité et de confiance pour les marques, suspectées de pratiquer une politique de prix élevés. Prouver qu'elles apportent une valeur justifiant leur écart de prix devient un des enjeux clés du marketing. Le succès croissant des marques de distributeurs traduit cette remise en cause du prix des grandes marques. Une étude du CRÉDOC<sup>1</sup> montre que 80 % des consommateurs considèrent les prix des marques de distributeurs justifiés, alors que 70 % d'entre eux jugent les prix des grandes marques injustifiés. Ces chiffres traduisent l'état d'esprit de consommateurs qui se demandent tout simplement si les produits qu'on leur propose valent le prix qui en est demandé. Un constat qui revient à une crise de défiance vis-à-vis du marketing, et particulièrement d'un marketing trop sophistiqué. Danone retire le yaourt Essensis des linéaires car sa promesse de base, agir sur la beauté de la peau, semble trop artificielle pour justifier un prix élevé. Les marques qui se sont trop concentrées sur le marketing, plutôt que sur la valeur apportée par leurs produits, sont les premières à souffrir.

Ainsi, le secteur de l'alimentation multiplie les allégations santé : « *Pour des os plus solides* », « *Action antioxydants* », « *Peuvent contribuer à une action bénéfique sur le transit* », « *Des substances bioactives qui contribuent à une bonne circulation sanguine* », « *Pour vous aider à prendre soin de votre silhouette* », « *Contribue à votre bien-être* », « *Préserve votre capital jeunesse* », « *Vous procure apaisement et détente* », « *Objectif 5 légumes* »... une avalanche de notions, censées créer de la préférence chez les consommateurs. Ceux-ci finissent par ne plus savoir reconnaître le bon grain de l'ivraie, la promesse juste ou l'allégation marketing seulement destinée à faire vendre. Les formulations, plus ou moins précises, peuvent prêter à confusion. Les produits *light* en souffrent déjà, et voient leur marché

1. CRÉDOC : Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie.

s'effondrer<sup>1</sup>. On constate, à l'expérience, que leurs promesses ne se traduisent pas sur la balance. On doute même de la composition des produits *light*, qui peuvent sembler un peu trafiqués, ou trop sophistiqués.

L'analyse de l'alimentaire pourrait s'appliquer à de nombreux autres secteurs, comme l'univers de la cosmétique, qui risque de souffrir de la multiplication des promesses et des produits. Cet « hypermarketing » finit par désorienter les consommateurs qui se tournent vers des produits moins coûteux. Trop de marketing tue le marketing : on ne veut plus payer pour du simple habillage marketing de produits. On revient, au contraire, aux valeurs sûres portées par des produits plus simples, comme l'authenticité, le « fait maison », la convivialité ou le plaisir de profiter de produits de saison.

## ■ **INSIGHTS DE CRISE ET RÉPONSES MARKETING**

La crise change les attitudes des consommateurs. Elle remet en cause leurs motivations et génère de nouveaux comportements. La méthode des *insights*<sup>2</sup> permet de comprendre les nouveaux leviers sur lesquels agir pour recréer de l'implication vis-à-vis d'une marque. Les troubles que traverse le marketing en temps de crise sont liés à un changement dans les croyances des consommateurs qui se traduit par 3 *insights* clés. En analysant ces *insights*, on peut identifier les réponses qui peuvent être mises en avant pour encourager le passage à l'acte et déclencher l'achat.

### INSIGHT 1

« Je suis obligé(e) de serrer mon budget. Pour moi, acheter moins cher est une priorité. »

1. Le secteur est en chute libre depuis 3 ans : - 19,3 % sur les desserts allégés ; - 11 % sur les fromages ; - 8,7 % sur les yaourts et les fromages blancs...
2. Celle-ci est présentée de façon détaillée dans le chapitre 5 « Consothérapie ! ».

Licenciements, baisse d'activité, précarisation... la crise accélère la croissance d'un segment de consommateurs au pouvoir d'achat limité, qui doit arbitrer en permanence pour optimiser ses achats et risque non seulement de réduire sa consommation, mais aussi d'apprendre à se passer des grandes marques. Une menace à moyen terme pour celles-ci, qui peuvent voir une partie de leur cible réaliser qu'elles ne sont pas indispensables et privilégier des offres premiers prix ou le hard discount.

Au besoin d'accessibilité du prix, les marques ne doivent pas se contenter de répondre par la promotion ou en baissant leur prix. Nous assistons en période de crise à une « promotionnite » aiguë. On voit même certains restaurants proposer des menus en « promo ». On comprend aisément les raisons, mais cette politique présente un écueil important. Si son rythme est trop maintenu, elle risque de brouiller la perception du prix des marques, jugées trop chères en temps normaux, et d'encourager des comportements de chasseurs de promos, au risque de se détourner des marques quand elles sont proposées à leur prix normal. En face d'un prix, il y a de la valeur. Baisser le prix revient à dévaloriser l'offre et interdire un retour en arrière ultérieurement. Cela contribue à créer le trouble et accentue la perte de repère du prix pour le consommateur que nous venons d'aborder. Mais ne pas toucher au prix peut écarter un segment de la cible de la marque, de façon durable.

En parallèle des actions promotionnelles, il faut donc initier une politique de segmentation différente et investir des moyens marketing sur la cible de ceux qui sont fragilisés par la crise.

Les marques doivent créer de l'accessibilité en développant une offre de produits d'appel, qui permettent d'accéder à leur univers et leur engagement de qualité, à un moindre coût. Sur le marché automobile, le segment des petites voitures ne connaît pas la crise. Twingo, Polo et autres Modus voient leur chiffre d'affaires augmenter. Les véhicules d'entrée de gamme sont à flux tendus. Renault a été précurseur avec la Logan, commercialisée sous la marque Dacia (*by Renault*) pour ne pas risquer de dévaloriser les modèles stars du

constructeur. Dans le domaine des ordinateurs portables, les mini-PC basiques à 300 euros se sont imposés en misant sur la facilité et le dépouillement. Ils ont stimulé le secteur en 2008 et représentent déjà 13 % des ventes d'ordinateurs portables. Danone s'est inspiré de l'exemple en lançant Ecopack, un yaourt nature dont le nom est déjà positionnant et qui promet la qualité Danone à petits prix. L'Oréal, numéro un mondial des cosmétiques, a réagi de la même manière en annonçant le lancement de produits d'entrée de gamme moins chers et moins innovants. L'Oréal va donc compléter chacune de ses gammes par des produits plus simples permettant de recruter de nouvelles consommatrices, moins exigeantes, mais plus soucieuses du prix. Une stratégie qui vise à maintenir dans l'univers de la marque des clientes passagèrement fragilisées, qui pourraient s'évader vers les marques de distributeurs.

Cette logique de polarisation entre l'offre « haute » de la marque et les produits d'appel pose un problème de fragilisation du milieu de gamme, qui se trouve pris en tenaille entre deux propositions bien différenciées. Certains analystes soulignent la mutation des marchés en cours, avec le passage d'une société de consommation en forme de losange (importance des classes moyennes et du milieu de gamme) à une forme de sablier (importance de l'offre premier prix et des produits chers, justifiant leur prix).

Avec l'Ecopack, l'évolution des courbes de vente du milieu de gamme que représente le yaourt nature traditionnel de Danone sera intéressante à suivre. De même qu'il faut être attentif aux ventes de la Clio, désormais concurrencée par la Logan.

Les industriels ont les yeux rivés sur la croissance des « hard discounters » (Lidl, Ed, Leader Price, Aldi...). Leur part de marché a atteint en 2008 14,3 %, contre 13,6 % en 2007<sup>1</sup>. Pour leur part, les marques de distributeurs (les marques propres d'Auchan, de Carrefour...) progressent constamment et atteignent environ une part de

---

1. Source : étude TNS World Panel, 2008.

marché de 33 %. La part qui reste entre les mains des grandes marques ne cesse donc de s'effriter.

Les études convergent : « 55 % des consommateurs se détournent des grandes marques et déclarent acheter moins qu'avant leurs produits<sup>1</sup> », nous apprend Ipsos. Les écarts de prix significatifs justifient cette progression, ainsi que la défiance vis-à-vis des marques, dont le charme n'opère plus aussi fortement qu'avant. Pourtant, on ne veut pas se couper de la consommation. Les consommateurs montrent qu'ils veulent « rester dans le jeu », ne pas se déconnecter brutalement du mode de vie qu'ils pratiquent depuis toujours, ne pas faire trop de concessions. Ils sont prêts à renoncer à certains plaisirs, mais pas à tout.

Alors, ils doivent arbitrer, au quotidien. D'un côté se trouvent des produits impliquants, un secteur que l'on juge important pour soi. Parce que l'on y trouve beaucoup de plaisir (équipement hi-fi, voiture...), parce que le risque perçu est élevé (enjeu de santé pour des produits alimentaires), parce que l'usage du produit est quotidien (équipement électroménager)... Chacun a sa propre liste de critères. Sur certains marchés, on veut le meilleur pour soi et on demande la caution, le savoir-faire d'une grande marque. Sur d'autres marchés, à plus faible niveau d'implication, on préférerait avoir un produit de marque, mais on juge que ce n'est pas si important. Là encore, chacun fait ses propres arbitrages, et n'hésite pas à remettre en cause des comportements acquis. Quand l'écart de prix entre un produit de grande marque et un premier prix chez un hard discounter peut aller jusqu'à 70 %, on n'hésite plus à panacher ses achats. On préserve la marque et l'on s'offre le meilleur pour ce que l'on juge important, on se tourne vers des offres à prix plus avantageux pour le reste.

« Où coupent-ils et pour quelles raisons ? » devient, dès lors, la question centrale. Accompagnée de son corollaire : « Que maintiennent-ils comme achats, jugés prioritaires, alors qu'ils font sans cesse des arbitrages entre les achats motivés par la recherche des prix les plus

1. Source : étude Ipsos Marketing, octobre 2008.

*bas et ceux basés sur le plaisir ?* » Il n'y a pas de réponse transversale à cette question, qui dépend des leviers propres à chaque catégorie de produits. On observe simplement qu'en période de crise, tendanciellement, le prix prend une importance plus grande dans les décisions d'achat. Que le rationnel tend à l'emporter sur le plaisir.

Il ne faut pourtant pas s'arrêter à ce constat : les consommateurs ne renoncent pas à certains achats lourds, notamment dans le domaine des loisirs. Le succès des vacances aux sports d'hiver en témoigne. C'est la naissance d'un nouveau mode de fonctionnement : la consommation paradoxale. On pourrait anticiper un arrêt des gros achats, comme les vacances. Mais la réalité est tout autre. Pour pouvoir préserver ces achats, on met en place des stratégies : « *Pour pouvoir m'offrir cela, je dois couper sur autre chose.* » Dès lors, l'enjeu pour les marques est de comprendre les leviers qui, sur chaque marché, peuvent les aider à maintenir le désir à un niveau suffisamment élevé pour qu'il justifie l'achat.

#### INSIGHT 2

« Je suis anxieux(se) pour l'avenir, je préfère attendre avant d'acheter. J'ai toujours envie de me faire plaisir, mais je culpabilise. »

La crise affecte directement une partie de la population dont le pouvoir d'achat est immédiatement réduit du fait d'un licenciement, d'un chômage technique, d'une perte de revenus boursiers ou d'une réduction des investissements de ses clients.

Pour une autre partie (la population salariale, la fonction publique...), les revenus sont inchangés. Pourtant, celle-ci n'échappe pas non plus à l'impact de la crise, vécu de façon plus psychologique. Un climat d'anxiété se diffuse, auprès de populations qui craignent de perdre leur emploi ou de voir leurs revenus en baisse.

La visibilité réduite sur les perspectives économiques et le sentiment que la situation peut s'aggraver viennent s'ajouter au sentiment de perte de pouvoir d'achat, et engendrent des comportements de

précaution et d'attentisme, qui touchent toutes les catégories sociales. Pour les achats importants, comme l'automobile ou les voyages, on tend à remettre à plus tard. Pour les dépenses plus quotidiennes comme l'alimentation, on élimine le superflu et on revient à l'essentiel. De façon générale, les achats sont plus réfléchis : on questionne l'utilité de chaque objet convoité.

### **DONNER DES JUSTIFICATIONS À L'ACHAT**

Les marques doivent lutter sur un autre front, celui des consommateurs qui n'ont pas directement perdu lourdement en pouvoir d'achat du fait d'une précarisation, mais qui sont anxieux et se cantonnent à des comportements d'attentisme. Ceux-ci sont prêts à maintenir leurs dépenses, mais sont confrontés à la culpabilité qu'elles peuvent engendrer. Difficile de s'offrir un beau voyage quand on a peu de visibilité sur son futur proche. Pourquoi acheter une nouvelle voiture quand la vieille marche encore ? Pourquoi s'offrir un nouveau parfum à 60 euros alors que l'on a encore l'ancien ? Le plaisir seul ne suffit plus à générer le passage à l'acte. Pour certaines catégories les consommateurs céderont à leurs envies, pour d'autres ils opteront pour la raison. Autant de choix qui génèrent un raisonnement de la part du consommateur. La petite voix intérieure en chacun de nous hésite, pèse le pour et le contre...

Dès lors, la question se pose de savoir comment, quand on est un produit plaisir ou un achat non indispensable, tenter de déclencher l'achat, plutôt que de le voir remis à plus tard ou de constater que la cible se tourne vers une marque moins chère. Pour faire face à cette valse-hésitation, les marques doivent proposer des bénéfices tangibles et rationnels afin de créer de la préférence en leur faveur. Le consommateur est toujours prêt à se faire plaisir en achetant un produit. L'envie est là. Mais il a besoin de justifications pour rationaliser son achat. De petites excuses, ou des points d'ancrage rationnels qui agissent sur des leviers connus : « *Je ne peux pas passer à côté de cette affaire car, à ce prix-là, je ne la retrouverai plus* », ou : « *Je peux acheter cette console de jeu car j'ai réussi mes examens* »,

ou encore : « 48 heures avant mes présentations au président, je m'offre une séance au salon de coiffure. »

Les marques doivent donc aider le consommateur en lui donnant des arguments visant à le rassurer face au risque perçu et à le déculpabiliser en fournissant un « alibi » à l'acte de consommation. Dès lors, le discours rationnel vient s'ajouter à la valeur d'envie et les conditions sont plus favorables au déclenchement de l'achat.

Aux États-Unis, Hyundai a bien compris cette mécanique. Le constructeur automobile a été le premier à proposer une promotion spécifique à la crise. Après avoir constaté une baisse des ventes de 40 % en octobre 2008, la marque a lancé en janvier suivant une offre intégrant une assurance perte d'emploi associée au financement du véhicule. En cas de perte d'emploi, Hyundai rembourse 12 mois de mensualités de l'emprunt automobile. Elle peut aussi reprendre le véhicule si l'acheteur le souhaite. Une façon de restaurer la confiance d'acheteurs anxieux et de faciliter l'acquisition d'une voiture. Une initiative couronnée de succès, les ventes de la marque redevenant positives, et rapidement reprise par Ford et General Motors.

## REVALORISER LES MARQUES

La mission de base du marketing est de créer de la valeur pour ses consommateurs. Il a su le faire au cours de son histoire. D'abord dans les années 1960, en inventant et démocratisant des produits qui allégeaient les tâches quotidiennes. Ensuite dans les années 1970 et 1980<sup>1</sup>, en segmentant et proposant des produits adaptés aux besoins des différentes cibles, et en travaillant par l'innovation à une politique de valeur ajoutée.

---

1. Les débuts de la segmentation apparaissent dans les années 1920 sous l'égide de General Motors, qui prend le dessus sur Ford par une politique de segmentation proposant des modèles différenciés à des cibles aux budgets et envies inégaux. Dans les années 1960, le combat entre Coca-Cola et Pepsi s'est structuré autour de cette notion, Pepsi se positionnant comme la marque des jeunes face à l'universalisme revendiqué par Coca qui s'adressait à tous. Pepsi signait alors : « *The Choice of a New Generation.* »

Aujourd'hui, l'équation prix/valeur ne convainc plus. Si l'on veut éviter de baisser le prix, avec les inconvénients que l'on a vus, il faut s'attacher à offrir plus de valeur aux consommateurs. Et pour cela, il faut revenir aux fondamentaux du marketing.

### RAPPELER SON UTILITÉ DANS LA VIE DE CHACUN

L'utilité et la proximité sont des axes privilégiés du marketing de crise. Monoprix l'a bien compris avec sa signature-engagement : « *Qu'a fait Monoprix pour vous aujourd'hui ?* » Le journal *Le Parisien* l'exprime aussi en passant d'une stratégie de communication basée sur l'humour (« *Le Parisien, il vaut mieux l'avoir en journal* ») à une stratégie visant à donner des arguments à l'achat (« *Le Parisien, il est utile au quotidien* »).

### INSISTER SUR LA NOTION DE DIFFÉRENCIATION

Celle-ci peut passer par un territoire de marque et des valeurs, on lui préférera néanmoins, en ces temps difficiles, la valeur ajoutée produit. Sur le marché du fromage, les grandes marques souffrent peu de la crise. Pourquoi ? Elles bénéficient d'arbitrages favorables de la part des consommateurs car leur valeur ajoutée perçue et leur différence sont fortes par rapport aux marques de distributeurs. Les fromages sont des spécialités, et l'écart de prix est justifié par une performance supérieure.

De même que Badoit Rouge ne souffre pas sur un marché de l'eau minérale en crise (notamment du fait de sa différence perçue, trop faible par rapport aux eaux de source vendues nettement moins cher), car sa différence est tangible. Elle s'efforce d'ancrer la perception de cette différence *via* des initiatives comme la création de services. La marque a ainsi produit *Le Petit Livre de la révolution à table*, un concentré de bonnes adresses de restaurants innovants. Diffusé à plus de 20 000 exemplaires, il est présent sur 4 millions de packagings. Autant de points de contact qui ancrent Badoit dans ses valeurs gastronomiques en l'associant à l'univers de la cuisine, et la différencient de ses concurrentes.

## INVENTER DE NOUVEAUX MODES DE CRÉATION DE VALEUR

Il faut pour cela prendre des initiatives, afin d'en offrir « plus » à ses clients, à prix égal. British Airways l'a bien compris pour sa *business class* en prenant des initiatives sur son offre. Elle propose ainsi à ceux qui le souhaitent de servir les repas dès l'espace *lounge* de départ, afin que le voyage soit un pur moment de détente ou de repos. À cet effet, elle a développé un système de lits plats, pour faciliter le confort de ses clients dans leur sommeil, et donc leur capacité de récupération. Elle innove de nouveau en proposant un *lounge* à l'arrivée intégrant un spa pour ceux qui veulent se détendre après leur voyage et mieux récupérer du décalage horaire. Une stratégie de création de valeur qui crée aussi de la préférence et permet de maintenir le prix.

Nombre de marques cherchent à revaloriser leur offre en se tournant vers la création de services, qui leur permettent d'améliorer la perception du rapport qualité/prix et de densifier le lien avec leurs consommateurs. C'est ainsi que Casino crée une offre de covoiturage. Elle peut, bien sûr, servir à aller faire ses courses. Mais, au-delà, l'enseigne élargit son concept à l'organisation des vacances ou des trajets quotidiens. De même que Lindt cherche à faire découvrir ses produits sous un autre jour en créant un Atelier de dégustation chocolat et vin, avec des cours gratuits ou payants. Une initiative qui l'inscrit dans un univers plus qualitatif que celui des hypermarchés, et qui peut lui permettre de créer de l'attachement avec ses clients.

L'innovation, la création de valeur et de différence passent aussi par le service. Les marques peuvent devenir des « facilitateurs » permettant, par exemple, à une communauté de se rencontrer, voire d'échanger sur l'offre de la marque. C'est ainsi que Bouygues Telecom a lancé sur son site une plateforme d'entraide entre internautes, qui vise à répondre à toute interrogation que l'on peut avoir sur son téléphone. Chacun peut partager ses expériences, les idées ou conseils sont validés par des conseillers de clientèle.

Pour sa part, IDTGV divise les trains en deux parties : la partie zen pour ceux qui veulent se détendre ou travailler en silence, et la partie

zap pour ceux qui veulent faire de leur voyage un moment d'amusement et de rencontres. Cette partie prévoit des animations, de la musique, un bar, des jeux de cartes... Forte du succès de la formule, la SNCF a décidé de l'étendre à une offre spécifique aux voyages de nuit, avec DJ à bord et piste de danse.

Air France KLM, pour sa part, a lancé Bluenity, un programme qui lui permet de se positionner en intermédiaire entre les passagers de ses avions. Les inscrits peuvent échanger des bons plans, connaître leurs voisins de sièges, voire les rencontrer avant le vol.

Les marques ont un atout de choix, porté par le développement de l'Internet 2.0 : elles peuvent créer des communautés et faciliter des rencontres. On l'a vu pour la Caisse d'Épargne ou pour Always<sup>1</sup>, deux marques qui sont parvenues à fédérer une communauté autour de leur produit et des questions qu'il peut générer : la gestion des premiers budgets pour les jeunes à la Caisse d'Épargne, ou celle des premières règles chez Always.

Ces nouvelles pistes sont à explorer par le marketing de crise, comme une alternative à l'usage abusif de promotion. Une logique inverse, qui vise à créer de la valeur, quitte à s'éloigner du produit et de son bénéfice direct.

### INSIGHT 3

« J'ai moins confiance dans les marques, j'ai toujours l'impression de payer le prix fort. »

Nous traversons une crise de confiance vis-à-vis des institutions. Que ce soit l'État, le politique, ou encore d'autres canaux traditionnels de l'autorité, toutes les institutions sont marquées par une montée de la défiance. Dans le contexte de crise, les marques n'échappent pas à cette dynamique. Elles sont devenues suspectes : défiance vis-à-vis de la dimension éthique de l'entreprise qui est derrière la marque

1. Voir le cas dans le chapitre 1 « Digital marketing ».

(politique sociale, rémunération des patrons), défiance vis-à-vis de sa politique en matière d'environnement (suspicion de « *green-washing* »), et, bien sûr, défiance vis-à-vis du prix. Quand le consommateur réalise qu'il peut acheter beaucoup moins cher un produit aux performances quasi-identiques, la confiance en la marque est atteinte. On n'a pas le droit de se tromper sur un achat en période de crise quand les moyens sont plus limités. On souhaite donc éviter le risque et l'on se tourne vers des partenaires de confiance.

Cette défiance est particulièrement prégnante sur des marchés complexes où les repères sont flous, comme celui de la téléphonie et de l'Internet. D'où le succès de la Darty Box, pourtant lancée tardivement. Le fameux « *contrat de confiance* » de Darty, qui s'engage sur le prix et sur le service (gratuité des interventions pendant la garantie, interlocuteur au bout de la ligne téléphonique...), fait son travail. Une dynamique qui avantage aussi les marques simples, positionnées sur l'essentiel plutôt que sur le superflu et perçues comme proposant un bon rapport qualité/prix, comme Nivea, Damart ou Petit Bateau... Autant de marques qui donnent le sentiment de produits de qualité, qui vont durer au-delà des modes et des phénomènes d'obsolescence rapide.

Les marques comprennent qu'en temps de crise, la confiance est un actif fort. La crise stimule les sentiments d'anxiété et d'insécurité. La confiance, au contraire, peut être définie comme « *un sentiment de sécurité justifié par la fiabilité d'une personne ou d'une marque* ». En diminuant le risque perçu, elle rassure et induit un sentiment de sécurité face à l'achat, notamment quand il est impliquant ou coûteux.

Les marques ont 4 principaux axes pour restaurer la confiance, ou éviter qu'elle ne s'effrite.

### ***Réexpliquer ce que fait le produit, sa promesse de base, afin de justifier l'écart de prix***

Il faut cesser les campagnes de publicité spectaculaires, qui valorisent le gadget ou l'option au détriment du produit. Il faut au contraire

adopter le ton de la simplicité et de la pédagogie afin d'expliquer les avantages de ses produits et de restaurer la confiance dans le prix.

### ***Valoriser leur expertise, présentée comme un facteur de réduction du risque***

Risque alimentaire, risque de toxicité des produits, mauvaise traçabilité... la consommation est aujourd'hui associée à de nombreuses angoisses, du fait de risques perçus dans les produits que l'on achète. Avec une politique de transparence et de qualité, les marques ont un axe fort pour revaloriser leur offre. Restaurer la confiance, c'est aussi s'engager. C'est être irréfutable. Les marques doivent faire preuve de transparence, d'éthique et d'humilité, afin de préserver la crédibilité nécessaire à l'achat.

### ***Travailler sur la dimension « corporate »***

Au contraire, un écart en termes de politique salariale peut avoir un impact sur l'image d'une marque, comme on l'avait vu à l'époque du site [www.jeboycottedanone.com](http://www.jeboycottedanone.com) et des retombées négatives qu'il avait engendrées sur la marque. Un écart en matière d'éthique et une marque peut subir de violentes attaques sur Internet, comme cela fut le cas pour Nike ou Total. Pour restaurer la confiance, il faut travailler sur la dimension *corporate* de l'entreprise, qui ne peut plus se cacher derrière la marque. Le niveau *corporate* du marketing se mêle au marketing de la marque et devient primordial.

### ***Anticiper et s'engager***

Les marques doivent suivre l'exemple de celles situées sur la « face nord », les plus exposées aux critiques, qui ont expérimenté, dans l'urgence des crises, les politiques de restauration de la confiance.

En 2000, au pire de la crise de la vache folle, McDo a choisi de ne pas éviter le sujet et de défendre ses positions. La marque s'est attachée à rassurer sur l'exemplarité de l'entreprise en prenant la parole pour défendre la filière bœuf (« *Nous faisons des hamburgers et nous les faisons bien* ») et en multipliant les communiqués d'information sur les steaks hachés McDonald's.

Il faut s'inspirer de ce type d'exemple, et anticiper, ne pas attendre les critiques ou la crise pour prendre les devants. Coca-Cola l'a bien compris, en mettant en avant, dans une campagne de publicité, le fait que la célèbre boisson n'a jamais contenu et ne contiendra jamais de colorants artificiels ou d'agents préservants. Herta a fait de même en s'engageant à ne pas intégrer dans sa formule de conservateurs. En garantissant le zéro risque et une formule irréprochable, les marques peuvent, dans un environnement instable où le risque associé à la consommation paraît réel, restaurer la confiance et justifier ainsi leur écart de prix.

On le voit, la crise crée de nouveaux comportements de consommation qui brouillent les repères et accentuent la difficulté à lire les consommateurs et leurs attentes. La réponse à la crise ne se limite pas à des actions tactiques. Elle implique une réflexion de fond sur le marketing et les moyens de revaloriser une marque afin de justifier son écart de prix. Différence, innovation, confiance, créativité... et si le marketing de crise n'était autre que du très bon marketing ?

## ■ LA FIN DU « TOUJOURS PLUS » ?

*« Il est clair que les biens superficiels rendent la vie superficielle. »*  
Pier Paolo Pasolini

*« Avec trop on se perd, avec moins on se trouve. »*  
Tchouang-tseu

La prise de distance par certaines catégories de consommateurs vis-à-vis des marques est-elle temporaire ? Rien n'est moins sûr. On ne sait pas encore si la crise va changer les comportements de façon durable, et si les consommateurs vont revenir aussi nombreux qu'auparavant dans les rayons des grandes surfaces. Mais il ne s'agit probablement pas d'une crise comme les autres. On a vite oublié celle qui a affecté la planète au début 2002, après les attentats du 11-septembre, car la situation n'a pas tardé à revenir à la

normale et le système s'est emballé de nouveau : bulle financière, bulle immobilière, bulle énergétique, bulle consommatoire...

Nous sommes aujourd'hui confrontés, avec cette crise, à un phénomène nouveau : la convergence d'un faisceau de facteurs qui peuvent faire vaciller la société de consommation, du moins telle que nous la connaissons. Le cycle de la crise actuelle télescope une remise en question de la moralité de la société de consommation, qui, elle-même, correspond au moment de la prise de conscience des enjeux liés à la survie de la planète. La crise ne peut être pensée isolément. En conséquence, il y a fort à parier que son impact sur notre société de consommation sera durable. Le cardinal de Retz écrivait : « *Il n'y a rien dans le monde qui n'ait un instant décisif.* » La crise incarne peut-être cet « instant décisif », virage après lequel plus rien n'est tout à fait comme avant.

En accélérant le changement des mentalités, en faisant tomber avec plus de force le verdict des ventes, la crise met les marques face à leurs réalités. On ne peut plus maintenir le désir sous perfusion. La crise encourage un changement profond car elle remet en cause les fondements sur lesquels s'est construite la société de consommation. Elle modifie ses valeurs, la notion de progrès, d'accumulation, de quête du bonheur et la mise en scène des objets-signes. Elle affecte aussi les modes de consommation et les attentes. Elle favorise ainsi l'émergence de nouveaux moteurs de la consommation. La voiture a longtemps « tiré la croissance ». Sous sa forme actuelle, elle ne correspond plus à une demande aussi forte, dans de nombreux pays. Elle devra évoluer, faute d'être relayée par de nouveaux vecteurs de croissance (technologies, bien-être, greentech...), des objets de consommation différents de ceux des 30 dernières années. Les dynamiques profondes, celles du temps long, des plaques tectoniques, sont brusquement révélées par la crise qui les cristallise.

L'affolement court-termiste ne doit pas masquer que les mentalités changent et convergent vers une même direction : la fin du « toujours plus ». Le marketing de masse s'est construit dans les années 1960 sur la notion de besoin. Le besoin de différenciation personnelle et la

valeur de signe ont pris le relais dans les années 1980, où la machine a commencé à s'emballer. Nous sommes aujourd'hui dans une logique d'accumulation des produits dépassant le champ des besoins. Durée limitée des produits, renouvellement rapide des gammes, dictature de la mode et de la nouveauté, gâchis (30 % de l'alimentation n'est pas consommée mais détruite). On jette et on remplace, plutôt que de réparer. On s'abandonne à la course à la nouveauté en oubliant les raisons des achats. On redoute la panne de plaisir et l'on s'accoutume à la nouveauté. Un dernier *insight* peut annoncer le changement en profondeur des mentalités lié à la crise et la remise en question de la société de consommation : « *J'en ai marre d'accumuler les produits, j'ai besoin de simplicité, de produits essentiels.* »

Cette attitude nouvelle vis-à-vis de la consommation s'est déjà concrétisée pour une nouvelle famille de consommateurs, unie dans la dénonciation du « trop ». Les chasseurs de tendances, les planings stratégiques des grandes agences de publicité les ont identifiés. Dans les nouvelles typologies, ils apparaissent désormais sous différentes appellations, comme les « *less is more* » (consommer moins et vivre mieux) à l'agence Lowe.

Les « *less is more* », proches des « LOHAS »<sup>1</sup>, rassemblent les adeptes de la naturalité concernés par les préoccupations sur l'origine des produits et la population toujours plus nombreuse des personnes qui se déclarent sensibles à la sauvegarde de la planète, au point d'en modifier leur consommation. Ils regroupent aussi ceux qui sont en quête d'une moralisation de la consommation et d'une responsabilisation éthique des marques. Ce courant, apparu avec la dénonciation des *sweatshops* asiatiques exploités par des marques comme Nike ou Adidas, porte vers une plus grande exigence en matière de transparence et de cohérence. Les « *less is more* » intègrent aussi ceux que l'on a déjà définis comme « alterconsommateurs » ou « créatifs culturels ».

---

1. Pour une description plus approfondie des « LOHAS », nous renvoyons au chapitre précédent.

Chacun de ces différents segments s'ajoute aux autres, et ils créent ensemble un nouveau courant de consommateurs, appelé à croître, que nous appellerons ici les postmatérialistes ; une population innovante pour un segment qui peut apparaître comme un éclaircisseur des tendances à venir de la société de consommation, car elle propose un nouveau système de valeurs, qui remet en cause la consommation et le marketing tels qu'on les a toujours pratiqués.

Leurs valeurs sont centrées sur l'essentialité, le rapport à la nature, la confiance, la simplicité, la protection, le sens du collectif plutôt que l'individualisme... Elles témoignent d'une plus grande recherche de sens de la part des consommateurs et soulignent les limites de la consommation de masse. Ceux qui les adoptent rejettent les gadgets inutiles qui accompagnent les produits et la surenchère d'options comme sur les marchés de la technologie ou de la téléphonie mobile. Ils vont jusqu'à remettre en cause la notion de possession. À quoi sert de posséder un objet ? d'acheter un produit ? L'usage est certes important, mais la possession a-t-elle un sens ? Le succès de Vélib' à Paris ou de Vélo'v à Lyon donne une piste. En Californie, on assiste au boom des voitures de location plutôt qu'à la traditionnelle possession de l'objet et d'un statut qui nous définissent. On n'accepte plus de se laisser définir par les objets qui nous entourent.

Consommer moins mais mieux : le groupe de ceux qui ne peuvent plus ou ne veulent plus être dans la course au « toujours plus » s'accroît. Les signaux faibles se multiplient pour marquer leur émergence, comme les actions symboliques, largement passées inaperçues, de petits groupes prônant l'autoréduction<sup>1</sup> et intervenant dans les hypermarchés. Ou encore les réquisitoires des « décroissants », qui commencent à avoir un écho auprès du grand public. Il en va

---

1. En décembre 2008, en pleine période d'achats de Noël, un magasin des Galeries Lafayette à Rennes, un Monoprix à Grenoble, puis à Paris, ont assisté à l'arrivée de petits groupes se présentant comme des autoréducteurs. Ceux-ci poussaient des Caddies pleins de foie gras, pâtes, riz et champagne, avant de repartir sans payer, après négociation avec le gérant pour les redistribuer à ceux qui n'ont rien. Pilleurs ou Robins des Bois ?

notamment ainsi de Hervé René Martin qui se réfère à Henry Thoreau pour dénoncer notre « asservissement » aux marques : « *Désormais, vous n'êtes plus libres de ne pas consommer. Pour être moins ouvertement coercitive que l'obligation hier de travailler, celle aujourd'hui de consommer n'en est pas moins prégnante.*<sup>1</sup> » De même que le succès surprise remporté par Dominique Loreau avec son ouvrage *L'Art de la simplicité*, confirmé par le second opus *L'Art de l'essentiel* qui propose de « *jeter l'inutile et le superflu pour faire de l'espace en soi*<sup>2</sup> », traduit une volonté de prise de distance vis-à-vis de l'accumulation. Selon l'auteur, « *au fur et à mesure que les choses s'accumulent, elles perdent de leur valeur*<sup>3</sup> »... Une mécanique propre à réenclencher le désir, et donc la course au « toujours plus ». Inspiré par la philosophie orientale, Dominique Loreau nous propose notamment à chaque page de nous désencombrer de tout ce qui nous pèse, de choisir la qualité plutôt que la quantité, et s'en prend au système actuel : « *Certains de nos désirs sont nécessaires à notre bonheur. D'autres, souvent et malheureusement, ne sont manufacturés et créés que par la société de consommation, et nous empêchent en fait d'être heureux. La simplicité n'est pas d'éliminer tous les désirs, c'est d'apprendre à ne pas se laisser contrôler par eux.*<sup>4</sup> » Ces nouvelles valeurs vont se transformer en tendance de fond. Pour le sociologue Robert Rochefort, elles annoncent « *la remise en cause de l'hyperconsommation. Les Français réalisent que la société de consommation ne mène pas au bonheur. En 30 ans, le pouvoir d'achat a plus que doublé, mais ils ne sont pas deux fois plus heureux*<sup>5</sup> ». Nous assistons à l'amorce d'une rupture dans la société de consommation et à la naissance d'un nouveau cycle.

Pour s'adapter à cette sensibilité, le marketing doit devenir avant tout un marketing du sens. Il doit s'inscrire dans des valeurs comme celles

1. Hervé René Martin, *Éloge de la simplicité volontaire*, Flammarion, 2007.

2. Dominique Loreau, *L'Art de l'essentiel*, Flammarion, 2008.

3. *Ibid.*

4. *Ibid.*

5. Interview dans le *Journal du dimanche* du 15 février 2009.

d'authenticité, de sincérité, de simplicité, d'essentialité, de respect (des autres, de la planète), ou encore d'humilité. Alors que les achats seront plus réfléchis, les produits devront justifier leur valeur ajoutée et leur utilité. Ils séduiront en rassurant sur leur neutralité pour l'environnement. Face à ces nouveaux modes de consommation, les marques doivent s'interroger sur leur part d'essentialité afin que les produits qu'elles proposent tendent à la renforcer.

■ On le voit, la crise affecte en profondeur la société, et donc le marketing. À court terme, chacune des différentes tendances marketing identifiées dans cet ouvrage pourrait intégrer un volet spécial à la crise. Le *storytelling* devra proposer des histoires sur l'authenticité des produits ou leur naturalité. Le marketing digital pourra renforcer les liens entre les consommateurs et accentuer l'offre de service des marques ; le *brand content*, créer des univers sources de valeur ajoutée et de différenciation ; le marketing durable, rassurer sur leur sincérité et leur neutralité...

Mais face à l'impact sociologique de la crise, qui affecte en profondeur les tendances, le court terme ne suffira pas... La promotion peut maintenir le désir sous perfusion, mais ne convaincra pas une nouvelle génération de consommateurs, lassée de l'accumulation. La crise marque les limites de la consothérapie : on ne peut se contenter de remplir sa vie avec des objets qui ne la meublent que temporairement avant qu'un nouveau désir ne prenne le relais. Si les signaux faibles se transforment en tendances lourdes, ce n'est plus d'ajustements qu'il faudra se satisfaire. C'est un traitement de choc, une véritable « réinitialisation » qu'il faudra administrer aux marques et au marketing ! ■

# Conclusion

Le marketing traverse la plus importante mutation de son histoire. Le modèle du marketing traditionnel, calé sur une société productiviste et surconsomériste, vacille. Il était formaté pour faire vendre toujours plus de produits, au nom de la nouveauté et de la performance. Il avait pour objectif de construire des marques pérennes, qui déployaient leurs attraits par la publicité. Les règles du jeu ont changé. Le mouvement de défiance des consommateurs vis-à-vis des marques et le succès des marques de distributeurs en témoigne. La confiance aveugle que l'on a longtemps accordée aux marques a vécu. Le charme n'opère plus, la magie est rompue. Les marques courent le risque de finir par être assimilées aux excès d'un marketing trop sophistiqué, associées au gadget et à l'inutile. Pourquoi cette situation ? Du fait de la conjonction de plusieurs facteurs, à la même période.

D'une part, la révolution digitale, qui change le rapport de force avec les consommateurs. Le marketing s'est construit sur un consommateur passif, auquel il suffisait de répéter des messages. C'était le temps de la fameuse « part de cerveau disponible », pour reprendre la célèbre phrase de l'ancien patron de TF1, Patrick Le Lay, sur laquelle se sont construites les grandes marques de la société de consommation triomphante.

Aujourd'hui, le consommateur n'est plus passif. Il réagit, discute en continu sur la Toile des marques, de leurs publicités, de leurs produits. Il prive ainsi les grandes marques du monopole du discours sur leur propre compte, dont elles ont longtemps profité. Il est

devenu plus exigeant : sur la qualité des produits, distinguant les vraies innovations des effets marketing ; sur la cohérence entre le discours d'une entreprise et ses actes. Et il ne prend plus le prix comme une donnée immuable, mais comme un facteur variable sur lequel on peut agir si l'on s'en donne la peine. Bref, il veut reprendre le pouvoir sur sa consommation en retrouvant une liberté, où le choix d'une marque n'est plus qu'une option parmi d'autres pour satisfaire un besoin.

D'autre part, le changement social brouille les cibles. Le marketing traditionnel s'est construit sur des cibles simples : la famille, la ménagère de moins de 50 ans... Leur lisibilité semble aujourd'hui toujours plus compliquée. Les styles de vie se multiplient, les motivations peuvent devenir contradictoires, les grands modèles socio-culturels qui fédéraient la société volent en éclats. Le consommateur est devenu mature, avisé, il ne prend plus une promesse ou un prix pour argent comptant.

Les craintes liées à la dégradation de la planète s'ajoutent à ces préoccupations. Il y a urgence à modifier notre modèle de société, construit autour du leitmotiv de la croissance. Le « toujours plus » n'est plus tenable, l'hyperconsommation doit faire place à une consommation non seulement responsable, mais plus modérée, où chaque achat devra avoir du sens. La planète est limitée. La consommation doit aussi trouver ses limites. L'attention portée à l'éthique des entreprises, comme à leur volet social, s'accroît. L'entreprise ne peut plus se cacher derrière ses marques ou ses produits. Les consommateurs attendent une plus grande cohérence de sa part.

La crise accentue la pression. Mais elle a au moins un impact positif : elle remet en cause les habitudes acquises, et nous fait douter de nos certitudes. Les nouveaux questionnements qu'elle génère peuvent provoquer les changements nécessaires et faire gagner du temps.

Tous ces enjeux sont interdépendants. Ils se combinent et génèrent un effet de système qui déstabilise les fondements du marketing. Une chose est certaine, le retour aux vieilles recettes ne suffira plus. Il faut inventer le marketing de demain. Celui-ci se fera-t-il sans les

marques ? Certainement pas, mais les marques n'ont pas d'autre choix que de modifier en profondeur leur culture marketing, afin d'anticiper l'impact du changement sur les années à venir.

Le marketing est là pour créer de la valeur, afin de créer de la préférence. Il continuera, mais différemment. En abandonnant les innovations gadgets et en donnant du sens à nos achats. En développant de nouveaux marchés par l'innovation, ainsi que des services autour de leur offre. En inventant une nouvelle génération de produits, à l'empreinte carbone maîtrisée. En renforçant le lien avec ses consommateurs et leur attachement à la marque. Sans oublier de faire rêver pour conserver la part de désir, composante irrationnelle de l'acte de consommation. Bref, en s'adaptant à la demande concrète des consommateurs, ainsi qu'à leurs aspirations profondes, exprimées dans les grandes tendances socioculturelles.

Le marketing est en phase d'instabilité. Il se transforme. Il fait sa mue. Les nouveaux horizons qui s'ouvrent sont porteurs d'une grande richesse et d'un vaste potentiel de créativité. Seuls les plus imaginatifs pourront triompher des difficultés actuelles. Dans 10 ans, dans 20 ans, les marques seront toujours là. Mais, dans un contexte darwiniste, pour une partie d'entre elles, ce ne seront plus les mêmes. C'est aujourd'hui qu'il faut comprendre le changement et anticiper ses conséquences. C'est maintenant qu'il faut relever le défi.

Les enjeux sont vastes et passionnants : le marketing de demain s'invente aujourd'hui !



# Bibliographie

## DIGITAL MARKETING

Chris Anderson, *La Longue Traîne*, Village Mondial, 2007.

Douglas Atkin, *The Culting of Brands : When Customers Become True Believers*, Penguin Éditions, 2005.

Thierry Crouzet, *Le Peuple des connecteurs*, Bourin Éditeur, 2006.

François Laurent, *Marketing 2.0*, M21 Éditions, 2008.

Charlene Li et Josh Bernoff, *Groundswell*, Harvard Business School Press, 2008.

Thierry Maillet, *Génération participation*, Éditions 10/18, mai 2008.

Alban Martin, *L'Âge de Peer*, Village Mondial, 2006.

Don Tapscott et Anthony D. Williams, *Wikinomics : La collaboration intelligente au service de l'économie*, Village Mondial, 2007.

## MARKETING DU LIEN

Olivier Assouly, *Le Capitalisme esthétique*, Cerf, 2008.

Michael Csikszentmihalyi, *Vivre. La psychologie du bonheur*, Robert Laffont, 2004.

Marie-Anne Dujarier, *Le Travail du consommateur. De McDo à eBay : Comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Éditions La Découverte, 2008.

Morris Holbrook et Elizabeth Hirschman, « The Experiential Aspects of Consumption : Consumer Fantasies, Feeling and Fun », *Journal of Consumer Research*, 1982.

**STORYTELLING**

Seth Godin, *Tous les marketeurs sont des menteurs*, Maxima, 2006.

Carl Gustav Jung,

*L'Homme et ses symboles*, Robert Laffont, 1964.

*Ma vie*, Gallimard, 1991.

Bruno Remaury, *Marques et récits*, Éditions du Regard, 2004.

Christian Salmon, *Storytelling*, Éditions La Découverte, 2008.

Anne Sauvageot, *Figures de la publicité, figures du monde*, PUF, 1987.

Thorstein Veblen, *Théorie de la classe de loisir*, Gallimard, 1979.

Jean-Pierre Vernant, *L'Univers, les Dieux, les Hommes*, Seuil, 1999.

**CELEBRITY MARKETING**

Alessandro Baricco, *Next : petit livre sur la globalisation et le monde à venir*, Albin Michel, 2002.

Ronan Chastellier, *Tendançologie. La fabrication du glamour*, Eyrolles, 2008.

Guy Debord, *La Société du spectacle*, Gallimard, 1996.

Guillaume Erner, *Sociologie des tendances*, coll. « Que sais-je ? », PUF, 2008.

Edgar Morin, *Les Stars*, Seuil, 1972.

David Riesman, *La Foule solitaire*, Arthaud, 1968.

Jacques Séguéla, *Demain il sera trop star*, Flammarion, 1992.

Susan Sontag, *Sur la photographie*, Christian Bourgois Éditeur, 2008.

Michael J. Wolf, *The Entertainment Economy*, Three Rivers Press, 2003.

**CONSOTHÉRAPIE !**

Nicolas Bourriaud, *Esthétique relationnelle*, Presses du Réel, 1998.

Pascal Bruckner, *L'Euphorie perpétuelle*, Livre de Poche, 2002.

Georges Chétochine,

*Le Blues du consommateur*, Éditions d'Organisation, 2005.

*Le Marketing des émotions*, Eyrolles, 2008.

René Girard, *La Violence et le Sacré*, Hachette Littératures, 1998.

Marc Gobé, *Emotionnal Branding*, Allworth Press, 2002.

Jean-Claude Kaufmann, *Quand Je est un autre*, Armand Colin, 2008.

Sophie Kinsella, *Confessions d'une accro du shopping*, Pocket, 2006.

Gilles Lipovetsky,

*La Société de déception*, Textuel, 2006.

*Le Bonheur paradoxal*, Gallimard, 2006.

Charles Melman, *L'Homme sans gravité*, Denoël, 2002.

Dominique Quessada, *La Société de consommation de soi*, Verticales, 1999.

Kevin Roberts, *Lovemarks*, Éditions d'Organisation, 2004.

## LE CONSOMMATEUR N'EST PLUS UN CŒUR DE CIBLE

Syntec Emo, *Études marketing et opinion*, Dunod, 2007.

Serge Hefez, *Quand la famille s'emmêle*, Hachette, 2007.

Neil Howe et William Strauss, *Millennials Rising*, Vintage Books, 2000.

Edgar Morin, *La Complexité humaine*, Flammarion, 1994.

## MARKETING DURABLE

Hervé Kempf, *Comment les riches détruisent la planète*, coll. « Points », Seuil, 2009.

Élisabeth Laville,

*L'Entreprise verte*, Village Mondial, 2002.

*La Vie en vert*, Pearson/Village Mondial, 2008.

Maximilien Rouer et Anne Gouyon, *Réparer la planète. La révolution de l'économie positive*, Jean-Claude Lattès, 2007.

**MARKETING DE CRISE**

Bernadette Costa-Prades et Paul Ariès, *Apprendre à faire le vide. Pour en finir avec le « toujours plus »*, Milan, 2009.

Dominique Loreau, *L'Art de l'essentiel*, Flammarion, 2008.

Hervé René Martin, *Éloge de la simplicité volontaire*, Flammarion, 2007.

# Index des marques

## A

Absolut Vodka 36  
Accenture 95  
Actimel 117  
*Ad Age* 134  
ADEME 157  
Adidas 1, 18, 29, 185  
Air France KLM 180  
Ajax 63  
Aldi 173  
Alliance pour la Planète 150  
Altéane 156  
Alter Éco 156  
Always 1, 180  
Amazon 26, 29  
American Express 46, 95  
Apple 19, 37, 58, 66  
Ariel 151, 158  
Atol 95  
Auchan 173  
aufeminin.com 124  
Axe 15  
Axe Dry 45

## B

Badoit 178  
Badoit Rouge 178

Barilla 94  
BASF 149  
BeingGirl 19  
Bentley 14  
Biotherm 89  
Black XS 75  
Blendtec<sup>®</sup> 25–26  
BMW 10, 58, 91  
Bonduelle 155  
Bonne Maman 36  
Bouygues Telecom 179  
British Airways 179  
British Petroleum 151  
Budweiser 43, 46  
Buick 95

## C

Cacharel 72  
Cadbury 98  
Caisse d'Épargne 19, 180  
Calvin Klein 73, 76  
Camper 36  
Carlsberg 24–25  
Caron 75  
Carrefour 91, 124, 155, 173  
Casino 179  
Caudalie 35, 157  
Chanel 58, 60, 99, 106

Chanel N°5 70, 75, 90  
 Chat Éco-Efficacité 159  
 Château d'Yquem 61  
 Chupa Chups 119  
 Citroën 58, 95  
 Clarins 110, 113  
 Clio 173  
*Closer* 124  
 Coca Light 24  
 Coca-Cola 13, 44-45, 121-122, 183  
 Comme des Garçons 36  
 Comptoir des Cotonniers 126  
 Contrex 116  
 Corona 57  
 Crédit Mutuel 58  
 Current TV 39

## D

*Da Vinci Code* 61  
 Dacia 172  
 Damart 181  
 Danette 39  
 Danone 117, 152, 170, 173  
 Darty 115, 181  
 Darty Box 181  
 Dell 22  
 Dell Sucks 22  
*Desperate Housewives* 81  
 Dim 116  
 Dior 57, 61, 74, 90, 93, 99, 106, 110  
 Direct to Dell 23  
 Disney 118  
 Dolce & Gabbana 76  
 Doritos 31, 41  
 Dove 14, 31, 48, 112, 141, 161  
 Dr Haushka 155

## E

E. Leclerc 148, 155  
 eBay 1, 42, 168  
 Ecopack 173  
 Ed 173  
 Ekyog 155  
*Elle* 110  
 Elsève 88-89, 105  
 Etam 155  
 Ethos 156  
 Eurodisney 118  
 Evian 65, 91

## F

Facebook 12, 26, 80  
 Fendi 74  
 Fiat 500 118  
*Financial Times* 98  
 Flickr 26  
 Ford 177  
 Freedent 47  
 Frosties 69  
 Fructis 105

## G

G = 9,8 155  
*Gala* 79  
 Galeries Lafayette 31, 89, 186  
 Garnier 60, 116, 140  
 Géant vert 68  
 General Motors 177  
 Generali 98  
 George W. Bush 43  
 Gillette 95  
 Google 13-14, 26  
 Grand Optical 98

GTA 24  
Guerlain 60, 89, 96

## H

H & M 103  
*Happyness Factory* 23  
Harley Davidson 63, 106  
*Harry Potter* 61  
HBO 49, 86  
Heineken 13  
Herbal Essence 105  
Hermès 58, 72  
Herta 183  
Hollywood Chewing-Gum 47, 122  
HP 158  
Hyundai 177

## I

IBM 66  
Ideo 156  
IDTGV 179  
ING 35  
Innocent 59  
Inositol 159  
iPhone 25  
iPod 20, 25  
ITV 46

## K

Kellogg's 63, 122  
Kellogg's Special K 113  
Kenzo 74  
Krug 36  
Kryptonite 16

## L

L'Oréal 88, 103, 110–111, 141

La Poste 149  
La Prairie 60  
Lancôme 72, 74, 89  
lastminute.com 124  
*Le Parisien* 178  
Le Petit Marseillais 105  
*Le Seigneur des anneaux* 23, 61  
Leader Price 173  
Lego 39–40  
Lenor 151  
Leroy Merlin 46  
Les 2 Vaches 152  
Les Amis de la Terre 150, 161  
Levi's 24, 106  
Lexus 165  
Lidl 122, 124, 173  
Liebig 39  
Lindt 58, 179  
Logan 172–173  
Logona 155  
Lolita Lempicka 73  
Louis Vuitton 28, 33, 58, 92, 96,  
110  
Lucky Strike 69  
Lux 87

## M

M & M's 112, 140  
Machja 156  
Maggi 155  
Mappy 28  
Marks & Spencer 147, 162–163  
Marlboro 69, 89, 125  
Max Havelaar 154, 164  
McDonald's 28, 133, 142, 182  
Meetic 116  
Melvita 155

Men Expert 89  
 Mentos 24–25  
 Mercedes 91  
 Michel & Augustin 59  
 Miko 116  
 Modus 172  
 Monoprix 163, 178, 186  
 Monoprix Bio 164  
 Monoprix Vert 164  
 Monsanto 14  
 Monsieur Propre 63  
 Moulinex 25  
 MTV 45, 48  
 MySpace 12

## N

Nespresso 90, 93, 153  
 Nesquik 117  
 Nestlé 122  
 Nike 15, 20, 46, 63, 91, 93, 95, 141, 182, 185  
 Nike Plus 19–20, 49  
 Nissan 39  
 Nivea 113, 181  
 Nokia 46  
 Numanu 156  
 Nuxe 157  
 NZ Girls 17

## O

*OhmyNews* 39  
 Onitsuka Tiger 64  
 Oral B 36  
 Orange 8, 44, 49, 90, 98, 116  
 OSRAM 158  
 Oxydol 45

## P

Paco Rabanne 75  
*Paris Match* 79  
 Pepsi 177  
 Petit Bateau 181  
 Peugeot 35  
 Philip Morris 69  
 Philips 158  
 Piaget 90  
 Pierre Cardin 74  
*PiliPili* 169  
 Pilot 158  
 Polo 172  
 Poulain 119  
 Prada 34, 110  
 Prada Epicentre 33–34  
 Prius 147, 165  
 Procter & Gamble 1, 36, 45  
 Puma 36

## R

Ray-Ban 24, 26, 111  
 Reebok 20–21  
 Renault 172  
 Renault Espace 140  
 Renault Scénic 123  
 Restos du Cœur 116  
*Rexona* 46  
 Ricard 63  
 Rip Curl 39  
 Roc 91  
 Rolex 90, 111

## S

Samsung 107  
 Sanoflore 155  
 SFR 31, 36, 47–48

Skip 141, 159  
 Sky TV 17  
 Skyblog 12, 19  
 Skyrock 12, 19  
 SNCF 180  
 Sony 1  
 Soupline 116  
 Special K 114  
 Speight's Beer 17  
*Star Wars* 62  
 Starbucks 14, 31, 37, 40, 46  
 Stella McCartney 116  
 Suez 149  
 Sun Green Power 159  
 Système U 158

**T**

Tag Heuer 90, 95  
 Tampax 1  
 Taxis G7 158  
 Terre d'Hermès 74  
 TF1 47, 169  
 Tide 151  
 Timberland 158  
 Total 161, 182  
 Totes 90  
 Toyota 147, 165  
 Toyota Prius 134, 158  
 Tudo Bom 156  
 Twingo 172  
 Twitter 12

**U**

UGC 39  
 Unilever 14, 45

*USA Today* 41  
 Ushuaïa 60

**V**

Vélib' 148, 186  
 Vélo'v 186  
 vente-privee.com 169  
 Vichy 22, 91  
 Visa 96  
*Vivement dimanche* 124  
 Volvic 91  
 voyageprive.com 169

**W**

Warner 49  
 Watt Rotterdam 147  
 Wilkinson 49, 141

**X**

Xsara 95

**Y**

Yahoo ! 41  
 YouTube 12-13, 15, 24, 26  
 Yves Rocher 159  
 Yves Saint Laurent 73, 76, 90, 97

**Z**

Zara 103



# Index des concepts

## A

Accessibilité 81, 172  
Adolescent 118  
Archétype 62, 67–68, 70, 72  
Attentisme 176  
Autoréduction 186

## B

Behaviorisme 8  
*Brand content* 32, 44, 49  
Buzz 15–18, 24, 47  
~ marketing 26

## C

Capital affectif 119  
Capitalisme cognitif 57  
*Celebrity marketing* 79, 94, 99  
Cocréation de contenu 39, 41  
Consommation paradoxale 175  
Consothérapie 103, 188  
*Consumer insight* 139, 143

## D

Différenciation 178, 184, 188  
Digital marketing 7

## E

Éclatement des modèles 125  
Économie de calcul 169  
*Ego-producers* 104  
*Empowered consumer* 13  
*Empty nesters* 137  
Étapes de vie 134  
Ethno-marketing 138–139  
Euphorie éphémère 108  
Expérience optimale 35

## F

*Fame society* 94

## G

Géolocalisation 28  
*Greenwashing* 148–149  
*Guerilla store* 35

## H

Hypermarketing 171

## I

Identification 62, 70, 87, 133  
Individu complexe 128

*Insight psychologique* 112, 115  
Intelligence sociale 92

## L

*Love brand* 116

## M

Madison & Vine 45  
Magasins éphémères 35  
Marchandage 168  
Marketing  
 ~ « adulescent » 117  
 ~ « cartésien » 56  
 ~ d'attraction 47  
 ~ de crise 167, 178, 180, 183  
 ~ de l'offre 155  
 ~ de la consolation 116  
 ~ de la demande 155  
 ~ de masse 2, 121, 184  
 ~ de persuasion 47  
 ~ digital 188  
 ~ du dialogue 21  
 ~ du lien 31  
 ~ du parfum 71  
 ~ du sens 187  
 ~ durable 147  
 ~ expérientiel 32-33, 37  
 ~ générationnel 134-135  
 ~ spectacle 98  
 ~ traditionnel 8, 44  
 ~ viral 26  
 Marque  
 ~ de distributeurs 170  
 ~ narrative 55

*Millennials* 136  
Modèle de la rétroaction 8

## N

Narrativité 57  
Nouvelle valorisation de soi 166

## O

Objet compensatoire 106

## P

Persuasion 29, 56, 88, 98  
Postmatérialistes 186  
Projection 59, 62, 68, 87, 133  
Proximité 19, 29, 40, 81, 165, 178

## R

Rétroaction 10

## S

Scénarios de vie 133  
Signaux faibles 186, 188  
*Spoof* 15  
*Storytelling* 55, 57  
Stratégie du double bénéfice 159

## U

Utilité 129, 176-178

Composé par Sandrine Rénier



N° d'éditeur : 3903  
Dépôt légal : septembre 2009

