

Le courage, une parade à tous les dangers

■ LE MENSONGE EST LE SIGNE EXTÉRIEUR DU MANQUE DE COURAGE

Lors du Sommet de la Terre, qui s'est achevé le 4 septembre 2002 à Johannesburg, s'est déroulée une manifestation particulièrement significative pour les patrons des plus grandes entreprises mondiales : les oscars « Greenwash ». Les associations Earth International et Corp-Watch ont eu l'idée de décerner des oscars aux entreprises les plus menteuses présentes à ce sommet. Si la médiatisation de ces oscars particuliers n'a pas été très importante, pour des raisons que l'on peut supposer, ce qui est intéressant et étonnant, c'est de voir des associations prendre la parole et faire preuve d'autant d'audace. Cette initiative vient, pour ceux qui en doutent encore, concrétiser le fait que les marques ne peuvent plus raconter n'importe quoi et notamment en matière de développement durable ou d'écologie. Il ne faut pas confondre le développement durable et le marketing de l'écologie. C'est un avertissement clair pour l'avenir. Soit on fait les choses, soit on bluffe, mais dans ce dernier cas la marque prend de grands risques médiatiques et peut mettre en péril des années et des années de combat commercial et d'investissements médias. Dans le domaine de la gestion d'une image de marque, on dit que ce qui se détruit en cinq minutes demande au minimum trois années pour se reconstruire... quand ce n'est pas trop tard. Au palmarès des entreprises les plus menteuses

lors de ce sommet, on note Shell, Monsanto, British Petroleum (BP), Nestlé, pour ne citer qu'elles. Bref, les beaux slogans, les sites internet majestueux et les plaquettes en papier glacé ne paient plus, si les faits ne l'attestent pas. L'univers bancaire est totalement perverti et rien ne sera possible tant que les banques n'auront pas avoué leurs « petits mensonges » et assaini leurs bilans. Il n'est plus concevable de découvrir chaque semaine de nouvelles faillites. C'est l'ensemble de l'économie qui se fragilise chaque jour, et surtout une perte de confiance qui paralyse toutes les nouvelles initiatives créatrices de vraies valeurs. Toutes les marques qui n'avouent pas leurs erreurs sont en très grand danger.

■ TOUTES LES MARQUES SONT EN DANGER

À l'instar de la Société Générale, pensiez-vous possible que des marques aussi puissantes que Citigroup, Merrill Lynch et UBS puissent être autant en difficulté et aient dû faire appel à des fonds souverains du Moyen-Orient et de Singapour pour rétablir le niveau de leurs fonds propres ? Pensiez-vous que des associations de consommateurs aient pu remettre en cause l'autorité des banques françaises suite à la découverte d'entente sur les taux d'intérêt ? Pensiez-vous que l'hégémonie des grands laboratoires pharmaceutiques et les pharmacies allaient être remises en cause suite à une nouvelle législation autorisant la vente en libre-service de presque 226 catégories ? Pouvait-on imaginer, il y a quelques années, que Polaroid, Chambourcy, TWA allaient disparaître, ou bien que Vivendi, Reebok, Gap, Dell, Macy's, Revlon, Alitalia allaient être autant en danger ? La réponse est non.

Il n'est donc pas insensé d'envisager la mort de marques qui paraissent aujourd'hui inébranlables, y compris les plus grandes. Souvenons-nous des conséquences commerciales pour Nike, suite aux révélations sur les conditions de travail qu'impose la marque dans certains pays. Ces révélations ont eu un effet dévastateur sur la marque qui n'est pas près de s'effacer. Nike ne va sûrement pas disparaître, mais sa marque n'est plus tout à fait la même, y compris pour les jeunes générations. La disparition des grandes marques ne semble pas émouvoir plus que cela les consommateurs. Dans une étude menée par BVA, 53 % des personnes interrogées seraient peu ou ne seraient pas gênées si Coca-Cola

était amené à disparaître (jusqu'à 80 % pour PepsiCo !). Les consommateurs affichent donc un détachement de plus en plus marqué pour des marques même solides et ce, alors que les dangers auxquels elles sont exposées sont de plus en plus nombreux. Face à l'ampleur et à l'accélération de ces risques, plus aucune marque n'est aujourd'hui à l'abri.

■ UNE CONCURRENCE MONDIALE, PLUS RÉACTIVE ET PLUS AGRESSIVE

Le danger de l'OPEP

Aussi inattendu que cela puisse paraître, et si le principal danger des marques venait de l'OPEP (Organisation des pays exportateurs de pétrole), qui guide l'ensemble du marché économique mondial ? On annonce le prix du baril de pétrole à 300 dollars à l'horizon 2015. Tant que l'or noir dirigera le monde et influencera directement ou indirectement le prix des matières premières, l'ensemble des industriels sera en situation de risque maximum. Face à cela, il va falloir probablement faire preuve en même temps de courage, de pragmatisme et d'optimisme.

Tout a changé en même temps

L'univers des marques a définitivement changé. Elles sont de plus en plus exposées, car les attaques se multiplient. La concurrence qui, il y a quelques années, était cantonnée à nos frontières est aujourd'hui mondiale. IBM, qui avait environ 5 000 concurrents il y a vingt ans, en compte actuellement plus de 90 000 ! La concurrence est d'autant plus féroce qu'il est aujourd'hui difficile de se différencier et de fidéliser le consommateur qui, au moindre faux pas de la marque, la sanctionne : face à l'abondance de l'offre, il peut facilement s'en détourner. Ces entreprises, qui œuvraient jusqu'à présent dans des pré carrés bien déterminés, sont nombreuses. La Poste, par exemple, va devoir s'ouvrir à la concurrence en 2009, notamment celle des postes allemandes et hollandaises. Un énorme chantier se prépare pour cette institution qui va devoir réduire le nombre de ses guichets et rénover ses centres de tri. On assiste également à la montée en puissance des marques

coréennes qui ont fait une percée remarquable dans le classement Inter-brand 2006 : Hyundai (75^e, elle affiche une hausse de 17 %), Samsung (entrée il y a quatre ans, elle atteint le 20^e rang avec une valorisation en progression de 8 %) et LG (présente à la 95^e place avec une valorisation en hausse de 14 %).

L'environnement concurrentiel est de plus en plus dur. L'entreprise innovante Bic[®], mais ce n'est pas la seule, en a fait les frais de manière significative. L'entreprise enregistre en 2006 des résultats décevants (avec un chiffre d'affaires qui a progressé deux fois moins qu'en 2005). Dans le secteur de la papeterie, les marques de distributeurs bien établies en Europe montent en puissance en Amérique du Nord. Et Mario Guevara, le directeur général de Bic[®], le reconnaît : *« La lutte est de plus en plus dure pour obtenir de la place dans les rayons des grandes surfaces, les négociations avec les distributeurs sont de plus en plus difficiles. Investir pour renforcer notre marque est notre meilleure défense face aux marques de distributeurs... C'est la même logique pour les briquets où la concurrence des fabricants asiatiques est particulièrement forte. »* Dans ce domaine, les importations chinoises représentent 70 % du marché mondial en volume ! La réponse de Bic[®] ? Une restructuration industrielle et de forts investissements dans l'innovation. Dix nouveautés sont lancées chaque année, parmi lesquelles le Cristal Gel (2003), qui est devenu le roller le plus vendu en Europe, le Duo/Briefing, l'Easy Clic, dont l'entreprise attend un succès similaire. Face à l'invasion des briquets chinois, Bic[®] mise sur une autre réponse : la qualité, avec respect des normes de sécurité.

En plus de devoir faire face à la globalisation de l'économie, les entreprises doivent gérer une complexité au niveau international. Comme l'explique Philippe Villemus, les évolutions sont moins prévisibles qu'avant (difficulté à prévoir le futur sur le plan politique, social, économique...) et les changements sont moins explicables du fait de la multiplicité des facteurs et de leur interaction (image du dirigeant, communication financière, innovation, distribution, etc.). Il n'est pas exagéré de dire que les marques évoluent aujourd'hui dans un marché en guerre où les règles traditionnelles s'estompent ou disparaissent. L'entreprise n'a plus de filet de protection. Dans le passé, le prix structurerait la perception de l'offre (un prix bas était synonyme d'une basse

qualité), les processus de décision étaient longs... Ce n'est plus le cas : tout s'accélère et tout est permis ! Prenons l'exemple de Citroën : le constat est une accélération du cycle de vie du produit, une profusion de lancements internationaux et un retour en force du design. Ce nouveau contexte concurrentiel s'accompagne d'un bouleversement en profondeur de la segmentation classique du marché et de l'émergence de niches capables de devenir au fil des années des segments transversaux.

« Pour construire un positionnement sur le marché automobile, les constructeurs ne disposent réellement que des six premiers mois de commercialisation », explique Jean-Marc Savigné, directeur de la publicité Europe chez Citroën. Ce commentaire fixe bien l'urgence et l'enjeu de déterminer la bonne stratégie avant un lancement. Et, en la matière, les surprises sont nombreuses. Aujourd'hui, les vainqueurs sont rarement ceux sur lesquels on aurait parié. Dans les télécoms, ce n'est pas British Telecom mais Vodafone qui a gagné en Europe. Cette entreprise, tout comme Dell, était inconnue à l'époque. Mais la surprise peut venir d'entreprises tellement bien installées que personne n'aurait pensé qu'elles étaient capables de se renouveler pour prendre le leadership, comme IBM dont on ne donnait pas cher dans les années 1990 et qui s'est redressé en initiant l'e-business.

La concurrence est globale

Le risque, pour les marques, est de penser que leur concurrence est seulement catégorielle. Or, tout est concurrentiel. Nature & Découvertes est venue concurrencer à la fois la Fnac, les jardinerie, les magasins de jouets et les bijouteries fantaisie. Les marques de l'enseigne Décathlon sont venues concurrencer toutes les marques de sport, toutes activités confondues. Les DVD et les écrans plats risquent de tuer, à terme, le cinéma. Starbucks Coffee va remettre en cause la tradition du café en France. Les débuts sont certes difficiles, mais n'avait-on pas prédit un échec à McDonald's dans le pays de la tradition culinaire ? L'eau minérale aromatisée est venue concurrencer tous les sodas, les compagnies *low cost* ont déstabilisé l'ensemble des transports en commun, et pas seulement les compagnies aériennes majors. La raison en est simple :

les consommateurs ne raisonnent pas comme les industriels et la distribution ; ils fonctionnent par envie, par pulsion et vont chercher une réponse compétitive à ces pulsions. Enfin, Internet a eu un effet dévastateur en ouvrant presque à l'infini le champ du comparable.

■ UN CONSOMMATEUR MOINS FIDÈLE ET MOINS TOLÉRANT

« Une entreprise ne peut plus se permettre de s'imposer de façon hégémonique à la façon d'un McDonald's ou d'un Coca-Cola il y a quelques années », affirme Michael Ryba, directeur chez Booz Allen Hamilton. Pourquoi ? Parce que le consommateur « moyen » a disparu : il n'y a plus de comportement type, les demandes s'individualisent et deviennent de plus en plus exigeantes. Une étude récente, réalisée par l'institut CSA pour La Poste, montre à quel point ce changement a opéré. La fidélité des consommateurs à l'égard des marques paraît désormais fonction de leurs intérêts immédiats et des différentes informations collectées sur les offres en présence. Ils veulent pouvoir arbitrer en consommateurs matures et responsables. En déclaratif, 66 % affirment pourtant être particulièrement attachés à certaines marques. Mais si l'attachement procure un *a priori* positif et/ou une prescription, il ne signifie plus un achat systématique. Le « *si j'aime, j'achète* » des années passées semble moins bien fonctionner.

Pour les marques, les clients restent très difficiles à fidéliser car ils sont à l'affût des opportunités et des bonnes affaires, et engagés dans une quête permanente de la meilleure offre. Dans le même temps, ils veulent une relation de proximité et de chaleur. Bref, ils veulent tout. Étonnamment, de nombreuses entreprises dégagent encore un univers froid, distancié et anonyme, trop axé sur la recherche de la rentabilité et du profit. Et 42 % des clients estiment qu'ils sont moins bien pris en compte qu'il y a quelques années. Prenons le cas de Total, qui est un exemple de rentabilité. Il y a un paradoxe évident dans cette marque. Sa publicité télévisée *corporate* est formidable, on a envie d'adhérer aux valeurs de cette entreprise. Mais, dans le même temps, lors du procès de l'Erika, son attitude a été ambiguë et sa communication a probablement manqué de courage et de panache. Total n'est pas le seul responsable de cette

catastrophe écologique, c'est évident, et la justice l'a démontré. Mais, *in fine*, la volonté de se surprotéger juridiquement a probablement desservi l'image de Total. Que fallait-il faire ? Peut-être fallait-il dépasser le cadre juridique et consacrer une toute petite partie des bénéfices à donner un coup de main supplémentaire à la ville et aux départements touchés. Un geste simple, mais qui aurait démontré que sa publicité *corporate* n'est pas que de la publicité, et que Total est réellement une entreprise citoyenne quand tout va mal. Le récent baromètre Éthique & Environnement, réalisé par ConsoGlobe, vient confirmer que les entreprises pétrolières et automobiles sont les plus mal notées par les consommateurs. Ce qui n'est pas vraiment surprenant.

Le consommateur est en train de prendre le pouvoir

Mieux informé... 75 % des Français disent comparer plus qu'avant les prix, et 65 % déclarent rechercher plus d'information qu'auparavant. Avant d'acheter un produit ou un service, les consommateurs utilisent en moyenne cinq sources d'information. Plus exigeant... 93 % de la population a déjà changé de marque sur la base d'un arbitrage ayant trait au comportement et à la vie de l'entreprise et 44 % des internautes ont déjà annulé un achat en raison d'un commentaire négatif lu sur un blog. Moins fidèle, le consommateur est également plus exigeant avec la marque, surtout quand cela concerne sa santé. Ainsi, pour les enseignes de l'agroalimentaire, les risques sanitaires ont augmenté ces dix dernières années de manière considérable. On pense à la vache folle qui a frappé très durement Buffalo Grill, ou à la « crise du benzène » qui a laminé Perrier aux États-Unis. Dans le passé, les industriels ont sous-estimé ces risques. Aujourd'hui, ils doivent impérativement tenir compte de l'attachement du consommateur à la qualité et à la provenance des produits ; une réglementation de plus en plus contraignante les y oblige.

L'opérateur Noos a failli tout simplement disparaître sous la double pression des clients insatisfaits et des pouvoirs publics prêts à supprimer cette entreprise qui, visiblement pendant des mois, a négligé la qualité de son service après-vente ; 20 000 demandes de résiliation sont restées lettres mortes, des boutiques ont été prises d'assaut par

des clients, pour enfin placer la société sous la tutelle de la DGCCRF¹. Sans un nouvel actionnaire et un nouveau management courageux, Noos aurait disparu. Depuis, la marque a pris des dispositions techniques pour rétablir une bonne qualité de service, réinvesti dans la relation client et revu de fond en comble sa politique commerciale. Si Noos, maintenant devenue Numéricâble, n'est pas encore totalement sauvée, elle a pris son destin en mains et s'engage sur le bon chemin.

Les associations de consommateurs s'établissent aujourd'hui comme un contre-pouvoir puissant : elles sont à l'origine de nouvelles lois pour protéger le consommateur. Aux États-Unis, un petit groupe de consommateurs a fait annuler une campagne de publicité pour l'antidépresseur Paxil[®] pour infirmer les déclarations de la marque. Quand on connaît le chiffre d'affaires de ce produit, environ 2 milliards de dollars, on comprend mieux l'importance et les conséquences commerciales de ce phénomène. Ce que l'on appelle aujourd'hui les *class actions* va devenir de plus en plus fréquent en France (loi du xx^e siècle). Comme le souligne maître Alain Vincent, avocat au barreau de Paris, on est loin en France de la jurisprudence américaine. Si aux États-Unis les industries du tabac perdent souvent face aux consommateurs, en France un conducteur qui avait perdu son permis suite à une conduite en état d'ivresse a attaqué Kronenbourg qui l'avait, selon lui, rendu dépendant à l'alcool et a perdu son procès. Dans ce domaine, on ne peut que souligner la ténacité et le courage d'Alain Bazot, président d'UFC-Que Choisir qui, après plus de trois ans de bataille, a obtenu gain de cause face aux géants de la téléphonie mobile soupçonnés d'ententes illégales. L'amende record de 534 millions d'euros est venue couronner le travail de ce nouveau justicier des caddies[®], comme le surnommait le magazine *Le Nouvel Observateur* en mai 2008.

La réglementation est de plus en plus stricte et contraignante pour les marques, notamment celles concernant la santé. Peut-on alors parler de surprotection du consommateur ? La question n'est pas là. C'est un fait : la marque est aujourd'hui inscrite dans notre quotidien et le

1. DGCCRF : Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes.

consommateur a de plus en plus de pouvoir. Chaque prise de parole fait preuve d'une médiatisation, et donc potentiellement d'attaques, qui touchent en un minimum de temps un maximum de personnes. Pensons à Cristalline, attaquée par la Fédération des entreprises de l'eau car, selon elle, la qualité de l'eau du robinet était dénigrée dans sa campagne de communication. L'affaire est rapidement devenue médiatique : le ministre de l'Écologie de l'époque, Nelly Olin, a très vivement réagi et des associations comme Agir pour l'environnement ont manifesté leur désaccord. Cristalline, star des linéaires au grand dam d'Évian®, n'a, de mon point de vue, pas fait preuve de courage dans cette affaire, mais plutôt d'une très grande maladresse.

La baisse du pouvoir d'achat : un nouveau danger

Nouvelle star de l'audimat et cauchemar du gouvernement actuel, le pouvoir d'achat vient compliquer encore davantage la situation. En effet, tous les systèmes prévisionnels de vente sont mis à mal par un consommateur qui arbitre à toute vitesse dans ses dépenses. D'un mois sur l'autre, son mode d'arbitrage peut changer. Selon son moral et sa croyance dans l'avenir de son pays, il consomme plus ou moins, arbitre en faveur de l'alimentation ou des voyages, épargne ou pas, réinvestit dans l'immobilier ou dans les loisirs. Tout est possible. Il va falloir s'habituer à cette inconstance et en tirer parti.

■ DES ATTAQUES EN HAUT DÉBIT

L'information est aujourd'hui mondiale, immédiate et facile d'accès grâce à Internet, qui représente un espace où le mécontentement (ou la satisfaction) d'un consommateur peut se faire savoir, en quelques clics, à l'échelle planétaire. Ce phénomène de buzz est à double sens : il peut aussi bien être bénéfique que catastrophique pour une marque. Microsoft en a (presque) fait les frais auprès de 90 bloggeurs influents aux États-Unis. La marque leur a offert des ordinateurs d'une valeur de 2 000 dollars pour tester Vista ; Microsoft a failli alors être accusé de vouloir acheter l'opinion.

Les bloggeurs : un danger incontrôlable pour les marques ?

Quand on voit le pouvoir d'influence du conglomérat de blogs Gawler (qui veut dire « fouineur »), on peut légitimement s'interroger. Son fondateur Nick Danton, bien que très controversé, est à la tête du 4^e site le plus fréquenté aux États-Unis. Information ou désinformation, peu importe : il influence l'opinion. D'après une étude menée par Risc International, on considère que 60 millions d'internautes influencent 1,3 milliard d'internautes consommateurs. Ces internautes influenceurs sont plutôt jeunes, socialement engagés, altruistes et expriment de façon instantanée leurs désaccords. En France, Philippe Bilger, récemment appelé « le Flingueur » dans le journal *Le Figaro*, tire à vue sur tout ce qui ne lui plaît pas. Il y a vingt ans, le bouche-à-oreille pouvait déstabiliser une marque, mais cela pouvait prendre du temps et laisser ainsi à cette dernière le temps de réagir. Avec Internet, les bloggeurs et parfois même l'information en temps réel, il ne faut plus que quelques heures. Aucune marque ne peut réagir dans un délai aussi court. Malheureusement, je ne suis pas certain que tous les services de communication de crise soient bien préparés, et surtout que les patrons prennent le risque de s'expliquer personnellement.

Ainsi, si la marque ne respecte pas certaines règles, sa crédibilité peut être fortement entamée, comme Coca-Cola Zero qui a été démasquée à la sortie de son blog en 2005 en se faisant passer pour un blogueur anonyme. Pour la marque américaine d'aliments pour animaux Diamond Pet Food, l'erreur a été de ne pas suffisamment anticiper la crise : lorsque de l'aflatoxine, contenue dans certains produits, a causé la mort de 76 animaux, la marque s'est trouvée submergée par la masse d'information demandée sur le web. *Idem* pour Kryptonite en 2004 : une vidéo diffusée sur le site engadget.com montre comment débloquer en quelques secondes avec un simple stylo-bille l'antivol soi-disant inviolable de la marque ! En quelques jours seulement, l'histoire a fait le tour des blogs et des médias : la marque a alors été obligée d'arrêter la production du modèle. Kryptonite a bien réagi, quoiqu'un peu tardivement, en proposant un service gratuit de remplacement des modèles et en mettant en ligne des informations directes et claires sur son site. Mais, depuis, c'est devenu une mode que de déjouer les systèmes de sécurité, comme a pu en faire les frais le système de protection des PC portables Kensington.

Le crédit d'image d'Internet

Si le poids d'Internet n'est plus à démontrer dans le commerce moderne, il est intéressant de noter sa capacité à influencer l'opinion des consommateurs et à venir encore plus bouleverser les choses. En effet, il peut revêtir un nouveau rôle, compte tenu de la baisse du pouvoir d'achat des Français. D'après un sondage réalisé par Brandalley et Benchmark Group, les Français pensent que c'est la meilleure solution pour acheter moins cher. Selon l'étude¹, 71,4 % des 20 763 personnes interrogées privilégient leurs achats sur le web pour trouver les prix les moins élevés. La raison de ce choix est simple : près de 77 % pensent que la vie y est moins chère, au global. Avec les soldes, les achats *on line* ne risquent pas de perdre de leur succès. En effet, dans la même étude, « 87,4 % des répondants affirment que les vêtements, accessoires et articles de mode, ainsi que le linge de maison sont les principaux types de produits recherchés sur Internet en période de soldes ». Aujourd'hui encore plus qu'hier, l'effet de source prédomine. Internet profite à plein de cet effet.

■ LA PUBLICITÉ PERD DE SON CRÉDIT

À force de dire tout et n'importe quoi, et très souvent de prendre les gens pour des imbéciles, la publicité classique a perdu de son influence sur les consommateurs. Les parodies formidables, notamment celles des Nuls sur Canal +, nous ont pourtant alertés sur ce type de risque. À trop vouloir s'imposer vite, la publicité en télévision non seulement a accéléré le phénomène de publiphobie mais, plus important, a perdu son rôle essentiel qui est de suggérer, proposer et raconter des histoires, certes commerciales, auxquelles les gens ont la liberté d'adhérer ou pas. Nous reviendrons sur ce point plus loin. À trop vouloir en faire, la publicité risque de perdre de sa magie.

Il y a encore trop de marques qui pensent que leur publicité intéresse les gens. Cette immodestie vient se casser le nez sur la réalité des chiffres. La publicité perd de son intérêt car, si elle nous dit de façon maladroite ou trop directe : « *Achète mon produit* », alors la réponse immédiate est : « *Je n'en veux pas.* » Le mythe publicitaire et de la consommation

1. Rapportée, entre autres, par *ITR News*.

est derrière nous. Agnès b¹, talentueuse créatrice de mode, prend une position violente contre la publicité, citant au passage le slogan de 1968 : « *La pub est con, la pub vous rend con* », et concluant par : « *Il y a une sorte d'obscénité de la pub pour les gens qui vivent dans la misère, auxquels on assène à longueur d'écrans de pub "Mangez cinq fruits et légumes par jour !"* » Si le propos peut paraître excessif, il n'est pas tout à fait faux sur le fond et sonne comme un avertissement non à la publicité, mais aux publicités qui prennent les gens pour des imbéciles. Ce qui est un peu trop souvent le cas.

On assiste depuis quelques années à un phénomène antipub, qu'une fois encore Internet a probablement amplifié ou accéléré, très bien illustré par le livre *No Logo*² et toutes les manifestations publiques des associations antipub. Une récente étude, menée par la société d'études Ipsos et l'agence Australie, vient confirmer par les chiffres ce phénomène. Entre 2005 et 2007, l'image de la publicité est passée de 4,7 à 4,4 d'opinions positives, et le nombre de publiphobes est passé de 27 à 30.

Qu'est-ce qui est en cause : la publicité ou le contenu de la publicité ? Je suis, à titre personnel, convaincu que le problème se situe à plusieurs niveaux. En ce qui concerne la publicité télévisée, l'accroissement de sa durée et son intrusion dans les films ou les émissions sont de plus en plus des éléments de rejet, y compris auprès des publics les plus jeunes. D'ailleurs, il est intéressant de remarquer qu'au cinéma les films ne sont pas interrompus par de la publicité, du moins pas pour l'instant.

Ensuite, ce n'est pas la publicité en tant que telle qu'il faut blâmer, mais son traitement et la qualité des idées créatives qui y sont proposées. Le film publicitaire Sony pour sa marque Bravia, tourné à San Francisco et illustré musicalement par le morceau *Heartbeats* de José Gonzalez, est un modèle à suivre. De mon point de vue, c'est l'un des plus beaux films publicitaires depuis l'invention de la publicité. C'est non seulement un très beau film, mais c'est une formidable démonstration produit qui suggère, sans imposer une performance, la qualité des couleurs des écrans de télévision de la marque. Il fait partie de ces rares films publicitaires

1. Dans un remarquable article d'Anne Fulda dans *Le Figaro*.

2. Naomi Klein, *No Logo*, Actes Sud, 2002.

que l'on peut voir des dizaines de fois sans se lasser. Ce type de publicité a de beaux jours devant lui. En suivant cet exemple, la publicité retrouvera de son sex-appeal, c'est certain.

■ LA FRAGMENTATION DES MÉDIAS

Fragmenter veut dire être capable de bâtir des plans de communication avec les ingrédients suivants : bannières en *rich media*, spots en ligne, promotion en ligne, affiches animées, brochures numériques, conférences de presse et événements virtuels, guérilla marketing, placement électronique, marketing sensoriel, expériences magasins, etc. Si les consommateurs ont pris conscience de leur nouvelle puissance dans le rapport de force avec les marques et les enseignes, il semble de plus en plus compliqué de trouver des moyens de les atteindre et surtout de comprendre quels canaux vont être les plus performants dans l'objectif d'une préférence de marque ou de la vente d'un produit. Ce que l'on appelle aujourd'hui la « fragmentation des médias » vient évidemment compliquer cette tâche pour les marques comme pour tous les intervenants de la communication, y compris les grandes centrales d'achat, qui pour l'instant semblent les mieux armées. Nous n'en sommes pas encore au « stade » des États-Unis, où l'émission de télévision la plus populaire n'atteint pas plus de 3 % des foyers ! En réalité que se passe-t-il, ou plutôt que s'est-il passé ? Internet a mis à nu une problématique – la fragmentation des médias – qui existe depuis très longtemps, depuis que la première chaîne n'a plus le monopole, c'est dire...

On semble découvrir qu'il existe une somme incroyable de canaux de communication pour toucher les consommateurs. Mais ils existent depuis longtemps. On semble découvrir que les médias classiques que sont la télévision, la presse, la radio et l'affichage offrent des dizaines d'opportunités de ciblage et de découpage. Ce que l'on découvre, en réalité, c'est que, pour toucher efficacement le consommateur et éviter le gaspillage média, il faut raisonner différemment. Il faut surtout changer toutes nos vieilles habitudes et sophistiquer les plans de communication. C'est plus compliqué, et il est vrai que de très nombreuses marques sont perdues face à ce nouvel enjeu... Croire que compléter les plans médias par de l'achat sur Internet, c'est résoudre la fragmentation

des médias est illusoire, le problème est beaucoup plus compliqué. Ce que l'on découvre surtout, c'est que les médias classiques n'ont pas, ou n'ont plus, l'influence qu'on a bien voulu leur donner pendant des années. Le choix d'une marque plutôt qu'une autre se fait par des moyens sur lesquels les marques n'ont aucune prise. Par exemple, la recommandation et la prescription, appelées plus communément le bouche-à-oreille, échappent à toutes les recommandations médias. Il n'en demeure pas moins que cette redécouverte pose une triple problématique : comment orchestrer la communication multicanaux des marques, comment parler de façon multiple tout en restant univoque sur l'essence de la marque et, enfin, comment mesurer l'efficacité des canaux avec une unité de mesure commune.

De ce point de vue, les marques sont en danger et il faudra beaucoup de courage, de patience et de modestie collective pour affronter cette nouvelle problématique et éviter ce que prévoyait déjà Albert Einstein : *« Notre époque se caractérise par la profusion des moyens et la confusion des intentions. »*

■ LES MARQUES DE DISTRIBUTEURS (MDD), OPPORTUNITÉS ET DANGER

En avril 2008, les marques de distributeurs ont totalisé selon Nielsen 29,2 % des ventes de produits de grande consommation en hypermarchés et supermarchés en France. De plus en plus nombreuses et de plus en plus fortes, les marques de distributeurs sont un véritable danger pour les marques, d'autant qu'elles ont aujourd'hui l'outil publicitaire télévisuel à leur disposition. C'est Casino qui lance en 1901 les premiers produits sous sa marque. Les MDD sont à l'époque la réponse au refus de vente de certains fabricants et à la piètre qualité de certains fournisseurs. Carrefour marque le pas en 1976 avec ses produits libres associés à une grande campagne de communication (*« Aussi bons, moins chers »*). Les produits connaissent un énorme succès : un an après, ils représentent 3,5 % du chiffre d'affaires global de Carrefour avec 350 millions de francs à l'époque. Plus ambigu, les Français sont de plus en plus attirés par les marques (de 37 à 46 % de 2005 à 2007), mais 55 % d'entre eux déclarent acheter dès que possible les produits premier prix

ou MDD. Aujourd'hui, les MDD sont devenues incontournables dans les rayons. En Allemagne, elles détiennent 35 % du marché des biens de consommation et jusqu'à 50 % en Grande-Bretagne. En France, la part de marché tourne autour de 25 % dans les hypermarchés et supermarchés. Et le différentiel de prix ne cesse de se creuser entre « grandes » marques et MDD : en moyenne de 30 %. Or, on constate souvent que cette augmentation de prix est basée sur de fausses innovations, comme la tranche de thon Saupiquet. Les consommateurs ne s'y trompent pas : 64 % d'entre eux estiment que les produits des grandes marques sont plus chers sans que cette différence soit justifiée. Ainsi, la moitié des sommes dépensées par les Français échappe aux grandes marques ! Plus que le hard discount, les MDD sont donc un danger car elles remettent en question la valeur ajoutée des marques et leur place dans les linéaires. En outre, elles sont en marge absolue plus rémunératrices pour les distributeurs que les marques nationales, même si elles réduisent leur chiffre d'affaires. Système U s'est ainsi fixé pour objectif que ses produits passent de 42 % à 50 % des ventes d'ici trois à cinq ans.

De plus en plus de MDD s'introduisent dans ce qui était jusqu'à présent le pré carré des grandes marques, comme Système U qui lance By U, sa marque de cosmétiques. Aujourd'hui, un produit alimentaire sur trois est une MDD, contre un produit sur dix en hygiène-beauté. Résultat pour Système U : la famille soin et les crèmes arrivent 2^e derrière Nivea ! Pour autant le combat n'est pas perdu : les marques nationales ont encore le pouvoir de créer du sens et du relationnel. Nous le verrons plus loin, elles ont encore le soutien des consommateurs. C'est une chance qu'il faut vite exploiter. Pour y parvenir, ce n'est pas une évolution qu'il faut engager, mais une révolution culturelle et organisationnelle en mettant le courage et la créativité au centre. Si les marques nationales sont attaquées, elles ont les ressources pour trouver des moyens, le principal danger concerne les marques régionales ou locales, qui sont écrasées par les négociations de référencement et limitées en termes de ressources marketing et R & D. Pour elles, la partie semble plus difficile à jouer. La seule piste possible se situe dans un double axe : défense de leur identité et coopération intelligente avec la distribution qui, il faut le noter, fait beaucoup d'efforts dans ce sens depuis quelques années, notamment les enseignes Intermarché et Système U.

■ TROP DE MARQUES IDENTIQUES TUE LES MARQUES

« Nos avions sont les mêmes que ceux de nos concurrents, ils volent vers la même destination et utilisent le même fuel. La seule façon pour nous de faire la différence réside dans la qualité de nos collaborateurs et du service qu'ils offrent quotidiennement à nos clients. »

Sir Colin Marshall, ancien CEO de British Airways

Nous reviendrons plus loin sur l'une des problématiques majeures des marques, à savoir leur positionnement, ou plus largement leur combat dans la société. Mais, sans vouloir ni pouvoir être totalement exhaustif dans la liste des menaces, on ne peut pas mettre de côté le fait qu'il y a à la fois trop de marques et d'enseignes qui se ressemblent et dont il est difficile de faire une vraie différence, tout au moins perçue. Les grandes surfaces démontrent clairement qu'il y a beaucoup trop de marques et que les consommateurs peuvent être rapidement perdus au moment de l'achat. Ainsi, à défaut d'un packaging véritablement différent, d'une mise en rayon forte et/ou de têtes de gondole fracassantes, je ne suis pas certain que les décisions d'achat suivent les mêmes chemins que les objectifs des plans marketing. Dans cette Amazonie d'offres, la disparition d'une marque ou d'une référence passe totalement inaperçue, et c'est normal. Par exemple, si l'on considère les enseignes de distribution alimentaires, de sport, de bricolage, de textile, d'électroménager et si l'on exclut la qualité des emplacements, dont on sait qu'ils sont prépondérants, j'ai vraiment le sentiment que les différences sont de plus en plus faibles. C'est un danger latent, et à terme la communication ne sera plus suffisante pour fabriquer la préférence. Il n'y a certes pas de risque de danger à très court terme, mais à long terme c'est une autre histoire, les salariés d'Euromarché, Mammouth et Montlaur s'en souviennent.

■ PLUS AUCUNE MARQUE N'EST INVULNÉRABLE

Georges Chétouchine a fait le pari en 2006 que, sur environ 3 000 marques existant aujourd'hui, il n'en resterait que 20 % dans cinq ans, soit 600 ! Il faut noter que ces disparitions sont autant la conséquence de faiblesses

marketing que de décisions de groupes internationaux de réduire leurs portefeuilles de marques. Alors, comme le résume bien la sentence de Seth Godin – « *Being save is risky and being risky is safe* » –, les marques doivent être courageuses. C'est une question de survie...

Même si Coca-Cola est loin d'être une marque en voie de disparition, il n'en reste pas moins qu'elle perd du terrain aux États-Unis, comme en Europe. Sa suprématie n'est plus ce qu'elle était. « *Ce n'est pas parce qu'on dégage plus de 5 milliards de cash qu'on peut dormir tranquille* », assénait Jean-Claude Killy, onze ans administrateur de Coca-Cola Entreprise jusqu'en avril 2005. Ainsi, Pepsi est passé devant Coca en Bourse pour la première fois en cent ans. Pourquoi ? D'abord parce que Coca a raté le marché de l'eau en lançant, avec dix ans de retard sur Aquafina, Dasabi, qui ne représente que 0,9 % de l'eau embouteillée mondiale. La marque a trouvé la parade en misant sur le light, surtout en France où la gamme connaît une progression de 4,3 % en 2005 contre 1,4 % pour le standard, et plus récemment avec le lancement de Coca-Cola Zero. En revanche, il marque sa campagne contre l'obésité – « *Agir face à l'obésité : Coca-Cola s'engage* » – en conformité avec le dispositif de Bruxelles « *Santé, régime et activité physique* », qui est moins crédible et n'a convaincu personne.

N'oublions pas les « pirates du capitalisme »

Dans leur livre *Les Pirates du capitalisme*¹ paru en avril 2008, Solveig Godeluck et Philippe Escande pointent du doigt un nouveau danger pour les entreprises et leurs marques : les financiers, ou plutôt les purs financiers. Ces « nouveaux barbares », qui se sont emparés de nombreuses entreprises en France comme les Pages Jaunes, Picard, Europcar et Alain Afflelou, entre autres, n'ont qu'un seul objectif : acheter et vendre au meilleur prix, le plus vite possible, sans aucune vision à moyen terme et en bloquant tous les investissements stratégiques. On comprend aisément le danger potentiel pour les marques dans ce contexte. Suppression de marques, rationalisation de portefeuilles de marques,

1. Solveig Godeluck et Philippe Escande, *Les Pirates du capitalisme*, Albin Michel, 2008.

réduction des budgets marketing sont autant de dangers potentiels. Les fonds d'investissement inspirés par Jérôme Kohlberg, fondateur du célèbre fonds KKR, ont sans aucun doute contribué à amplifier ce phénomène dévastateur.

■ LES CONSOMMATEURS AIMENT-ILS LES MARQUES ?

De façon inattendue, deux récentes études semblent révéler que les marques reprennent du crédit auprès des consommateurs. Tout d'abord l'étude Megabrand 2007 de TNS Sofres qui illustre un net redressement de la prime de marque, et celle menée par Ipsos/Australie qui montre que les consommateurs ont un avis positif sur les marques (l'appréciation passe de 5,8/10 à 6,2/10 de 2005 à 2007) et qu'ils sont attirés par elles (de 37 % à 46 % de 2005 à 2007). Difficile de se faire une vraie opinion quand par ailleurs on lit un peu partout le désintérêt des consommateurs pour les marques et le désarroi des industriels. Selon la société américaine d'études de marché NPD Group, près de la moitié des consommateurs qui se déclaraient fidèles à une marque en 2003 avaient changé d'avis un an plus tard. Ce n'est pas surprenant, on devrait pouvoir aussi trouver un grand nombre d'études qui se contredisent entre elles. C'est également ce qui se passe avec les études d'opinion à la veille des grandes échéances politiques de notre pays. Les études sont un garde-fou mais ne doivent jamais se substituer aux convictions.

Ma conviction est que, malgré les récentes études d'Ipsos et de TNS entre autres, les marques sont en réel danger. Est-ce à dire que les consommateurs n'aiment pas les marques ? Je ne le crois pas. Ils attendent plus des marques, et surtout un nouveau comportement ; ils ont été déçus par de trop nombreuses promesses non tenues et ont peut-être le sentiment, dans certains cas, d'avoir été trahis par des marques à qui ils avaient donné leur confiance. Quoi qu'il en soit, il s'est passé quelque chose qui a fait basculer la relation entre les marques et les gens. Un des signes les plus significatifs est la non-réaction à la disparition d'une marque. C'est comme si la disparition n'était plus un problème, comme si les marques devenaient substituables. C'était une chose inimaginable il y a encore trente ans, la relation était différente, plus forte. Les marques doivent changer en profondeur leur système. Il

y aura moins de marques, y compris les marques que l'on appelle statutaires, voire légendaires. En revanche, tout reste ouvert pour les marques courageuses qui prendront toutes les problématiques comme des opportunités de croissance et de nouvelles relations avec les consommateurs, et plus largement les individus. Audace, écoute, honnêteté et optimisme seront leurs meilleurs alliés. Les consommateurs aiment et donneront leur préférence à toutes les marques qui adopteront un comportement courageux. Les consommateurs ont radicalement et définitivement changé ; ils sont devenus experts et n'accordent plus un crédit d'office aux marques. « *Pour 61 % des Français, l'entreprise n'est pas sincère quand elle communique sur le développement durable* », selon Stéphane Rozès, directeur général du CSA. Attention ainsi à l'effet « greenwashing », qui revient à peindre sa marque en vert alors qu'elle n'agit pas dans le fond avec des preuves concrètes.

La bonne nouvelle, c'est que les consommateurs, vous et nous, restent malgré leurs doutes en attente d'étonnement, d'émotion et de preuves. Oui, les consommateurs aiment les marques, mais pas toutes les marques. La question n'est plus de savoir si le consommateur a changé, mais comment appréhender ce changement, comment l'accompagner et comment l'intégrer efficacement dans les stratégies de marque. Les consommateurs semblent évoluer plus vite que les hommes de marketing.