

# Le nouveau bien-être des marques...



Face au risque de « déclinisme », les marques doivent redevenir des *sacred brands* aux yeux des consommateurs. Points de passage obligés : cinq fondamentaux.

**N**ombre de marques ne ressentent plus la sensation de bien-être comme « au bon vieux temps », aux dires de leurs managers ! Ces derniers n'ont jamais eu autant de difficulté à comprendre clients, consommateurs et *shoppers*. L'environnement concurrentiel est devenu plus hostile, plus stressant. La créativité, hier encore salvatrice, semble désormais insuffisante. Générer de la valeur ajoutée adossée à un indispensable R.O.I. paraît impossible au vu de contraintes toujours plus nombreuses... Bref, le bien-être n'est plus qu'un songe furtif empreint de douce

nostalgie, qu'il n'est plus permis de s'autoriser dans le petit monde éveillé devenu triste du marketing des marques ! Et si tout ce déclinisme, constat déprimant et simpliste d'une vision aussi morose que réductrice d'un bien-être disparu, ne tenait d'abord et avant tout qu'au fait que la marque n'est plus perçue comme... sacrée !? Parce que certains stratèges auraient fauté ? Kevin Roberts avait mis en garde ces mêmes marques sur les « vrais » propriétaires des *love brands* : leurs clients. Message non reçu. Nombre d'entre elles ont oublié leur rôle consommériste sociétal, négligé leurs atouts marketing stratégiques, ignoré l'interlocuteur métamorphe permanent qu'est devenu le consommateur.

\* Enseignant-chercheur en marketing (laboratoire Prism Sorbonne), Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

Elles ne sont désormais plus des *sacred brands* à ses yeux. Baissant leur garde par inadvertance et/ou par négligence, ces marques ont été, consciemment ou non, les méticuleuses architectes involontaires de leur bien-être disparu.

## Du fascisme au sacré de la marque

Si la très grande majorité des marques ne jouit plus aujourd'hui de ce bien-être tant recherché, c'est sans doute parce que certaines d'entre elles ont tout fait pour l'imposer au consommateur. Ce dernier n'a que modérément apprécié et, en partie émancipé par de nouvelles technologies de communication, s'est mis en quête de retrouver sa liberté pour orchestrer son propre bien-être. En 2004 déjà, Benoît Heilbrunn pointait du doigt le fascisme des marques organisant une théorie du bien-être (*Le Monde*, 24 avril). Nul doute que certaines marques ont malicieusement tenté de parfaire un tel système politique autocratique depuis. Orchestrant et justifiant un besoin itératif souvent inexistant, pour... un simple accessoire électronique par exemple. Développant subtilement mais efficacement un système propriétaire totalitaire, illustratif d'un camp de concentration consumériste moderne aux portes pourtant paradoxalement grandes ouvertes. Valorisant à l'aide d'artifices publicitaires créatifs sophistiqués une pseudo-communauté d'adeptes fanatiques, pardon... de clients fidèles, fascinés à tort ou à raison par une surconsommation répétée et surtout habilement planifiée par la marque. Imposant sans y contraindre le renouvellement sans fin d'un bien irrationnellement concupiscible, mais dont la valeur statutaire paraît existentiellement indispensable à ses disciples... D'aucuns diront que pour se prémunir de toute critique, la marque choisit alors une pomme croquée comme symbole identitaire. Sans doute pour faire montre d'un signe cabalistique de mise en garde à qui souhaiterait y porter attention. Car tels Ève, puis Adam, croquant le fruit défendu à l'invitation de Nahash, ses consommateurs s'expulsent de fait eux-mêmes de l'Eden d'une consommation libre et choisie. La Genèse de leur bien-être est alors décidée *par* la marque, *pour* la marque.

Toutes les marques n'ont pas opté pour cet extrémisme marketing radical et sournois. Mais elles souffrent indirectement, par effet de contamination, de ces excès insidieux. Dans la hâte d'une généralisation facile et décupabilisatrice, les consommateurs, de mieux en mieux informés et de plus en plus vigilants, sont désormais plus prompts à jeter

l'opprobre « no logo », sur « les » marques, accusées d'un exécrationnel capitalisme manipulateur, égoïste et malveillant. Pourtant, certaines de ces mêmes marques ont parfaitement identifié le danger réel d'une telle dérive. Elles ont alors habilement réagi en conséquence, afin de retrouver le bien-être d'une relation client sereine et porteuse de valeur ajoutée. Elles sont encore rares à avoir identifié le potentiel de leur singularité, défini une vision stratégique idoine et élaboré leurs propres modalités opérationnelles de choix d'un océan bleu, plutôt que rouge, pour reprendre l'expression consacrée de W. Chan Kim et Renée Mauborgne

(Harvard Business Press, 2005). Mais leur objectif est clair : (re)devenir sacrées aux yeux de leurs consommateurs. Il ne s'agit pas de faire de ces marques de nouvelles divinités païennes, vénérées sans sourcilier par une communauté d'adeptes exaltés, dans le cadre d'une démarche plus sectaire que marketing. Les *sacred brands* développent implicitement un modèle de bien-être propre, simple, et proposé aux consommateurs en toute transparence.

## À la recherche du bien-être sacré

La stratégie marketing d'une *sacred brand* repose sur six fondamentaux : *Serendipity*, *Ambition*, *Courage*, *Responsibility*, *Evolution*, *Determination*.

**Serendipity.** La sérendipité représente la capacité de la marque à saisir les opportunités à fort potentiel de croissance et de valeur, au hasard de leur apparition. Cela implique la mise en place d'une interface réactive et proactive permanente avec l'environnement technologique, économique, écologique, politique et social de la marque. En veille permanente, le but est d'atteindre une sérendipité sereine parce que naturelle et donc nourricière de bien-être plutôt que muée par une paranoïa excessive et stressante. Les innovations modernes, de plus en plus protéiformes, sont à la croisée de recherches très diverses. La pertinence de la démarche stratégique d'un groupe comme Procter & Gamble est d'être passé d'un modèle R&D (Recherche & Développement) à un état d'esprit C+D (*Connect + Develop*) dans le but d'ouvrir l'esprit de ses chercheurs aux opportunités d'une intelligence créative externe. Cela démultiplie et accélère sa capacité à innover. En ne commercialisant que Pernod et Ricard, quarante ans après sa création, Pernod Ricard ne serait certainement pas devenu co-leader





C'est en étoffant méthodiquement son portefeuille que Pernod Ricard est devenu co-leader mondial.

mondial. Ayant su saisir méthodiquement les opportunités de croissance externe en étoffant son portefeuille de whiskeys, vodkas, cognacs, gins, champagnes et autres vins et alcools de marque à fort potentiel, le groupe est devenu numéro 1 mondial sur les spiritueux premium et de prestige, et génère désormais un chiffre d'affaires de près de huit milliards d'euros.

**Ambition.** L'ambition est la caractéristique d'une stratégie audacieuse capable de combiner avec talent marketing de la demande (compréhension des clients) et marketing de l'offre (disruption créative originale), plutôt que de choisir l'une aux dépens de l'autre. Le succès d'enseignes modernes de restauration rapide comme Chipotle et Shake Shack aux États-Unis ou Big Fernand en France tient au fait qu'ils n'offrent pas de *nouveaux* produits alimentaires, mais de *meilleurs* produits : conformes aux attentes, cuisinés dans le respect d'une alimentation de qualité et offerts dans un cadre où le bien-être est un facteur privilégié. Il ne peut y avoir d'ambition sans vision stratégique de la marque. Lancée dans une démarche *Creating Shared Value*, Nestlé a défini trente-huit engagements devant guider sa

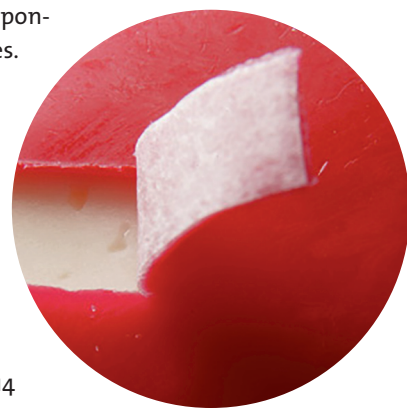


Lancé dans une démarche *Creating Shared Value*, Nestlé a défini trente-huit engagements devant guider sa croissance.

croissance en matière de nutrition, développement rural, gestion de l'eau, développement durable et responsabilité sociétale et institutionnelle. L'importance de tels engagements et les implications managériales et structurelles qu'ils supposent sont cohérents, parce qu'ils impliquent Nestlé et l'ensemble de ses marques dans un plan de route détaillé jusqu'en 2020.

**Courage.** Le courage de la marque s'exprime en interne, où il est illustré par sa capacité à repenser l'organisation du management de la marque et la culture institutionnelle classique. Pas simple dans une société darwinienne qui ne change que sous la contrainte. À l'instar de ce que défendent le général Stanley McChrystal et ses coauteurs dans *Team of teams* (Portfolio, 2015), le but est de créer un réseau d'interconnexions au sein des équipes comme entre les équipes elles-mêmes. La communication est plus fluide et l'information mieux partagée. Le marketing de la marque gagne alors en souplesse, en rapidité et en efficience. En externe, le courage est naturellement associé à un risque le plus calculé possible, mais néanmoins facteur d'une incertitude pour les décisions stratégiques qui engagent fortement la marque.

Le bien-être n'est pas (plus) spontané dans la vie des marques. Permettre sa concrétisation impose à la marque, donc à l'entreprise, de penser investissements plutôt que coûts, stratégie plutôt que tactiques, décisions courageuses plutôt qu'immobilisme prudent. Lorsque Babybel investit 144 millions de dollars en 2014 aux États-Unis pour fabriquer près de 1,5 million de petits fromages ronds enrobés de leur fine couche de cire par jour, c'est un choix stratégique majeur, donc risqué, pour accroître la part de marché de Babybel, lancé en 1979 outre-Atlantique. C'est aussi un choix courageux face à de puissants acteurs locaux comme Kraft. Il faut également beaucoup de courage à Céline Couteau et Gabriel Augusto pour se lancer sur le marché des couches écologiques en 2011 en France. Positionnement original, *sourcing* écologique affiché, approche *fabless* avec strict contrôle de la qualité, séduction réussie de la grande distribution,



Babybel a fait le choix risqué d'investir 144 M\$ aux États-Unis pour fabriquer près de 1,5 millions de petits fromages ronds.



labélisation WWF valorisante, surf sur le stress des mamans face à la toxicité supposée de certains composants... le courage a aussi ses armes.

**Responsibility.** Impossible aujourd'hui de fermer les yeux sur le rôle écologique et sociétal d'une marque. De par sa responsabilité envers la société humaine et environnementale qui l'accueille, la marque ne peut penser bien-être que s'il est respectueux et partagé en toute liberté. Des cas de *greenwashing*, *corporate-washing* et autres habillages positifs de processus industriels et de comportements institutionnels anti-déontologiques subsistent. Mais la vague éthique s'est formée. Elle grossit irrémédiablement et submergera *in fine* les plus inconscients récalcitrants. Pour affirmer la crédibilité de son engagement en matière de traçabilité, Lesieur s'impose des contraintes plus exigeantes que la réglementation en vigueur. La marque a mis en place sa charte de développement durable dès 2008 et son engagement RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise) se traduit aussi en interne par la fédération des collaborateurs autour de la démarche STAR (Lesieur, une Société qui mobilise tous ses Talents pour une Alimentation Responsable). Paul Polman, président d'Unilever, parfois vaillamment à contre-courant total de la bienséante efficacité financière et boursière, est certainement l'un des hérauts précurseurs les plus charismatiques de cette prise de conscience et, plus important encore, de sa transformation en actes, que ce soit en matière de protection environnementale et de lutte contre la déforestation, de sécurité alimentaire, d'accès à l'eau potable pour les populations défavorisées, de conditionnements concentrés plus écologiques, de promotion du rôle économique des femmes... afin de développer des marques avec une finalité (*brands with a purpose*).

**Evolution.** À l'image d'un colibri virevoltant toujours avec une incroyable précision d'une fleur à l'autre pour en extraire le nectar, parce qu'il est capable d'une étonnante rapidité de battements d'ailes et d'une surprenante stabilité de la manœuvre, la marque doit désormais faire preuve d'une extraordinaire agilité pour son évolution. Un environnement beaucoup plus ouvert et bien plus rapide dans ses changements lui impose cette question de survie. Avec son site Web Mystarbucksidea, la chaîne américaine de baristas Starbucks peut faire évoluer son offre sur la base d'idées proposées, critiquées puis évaluées par ses clients. C'est un gigantesque laboratoire mondial de brainstorming collaboratif 24/7, source inépuisable de propositions d'évolution créative *via* la co-création. Très présente sur les principaux réseaux sociaux, Starbucks peut s'appuyer sur une communauté planétaire de plus de trente-cinq millions de fans enregistrés sur le seul Facebook. En 2011, BlaBlaCar abandonna le nom Covoiturage (créé en 2004) pour devenir



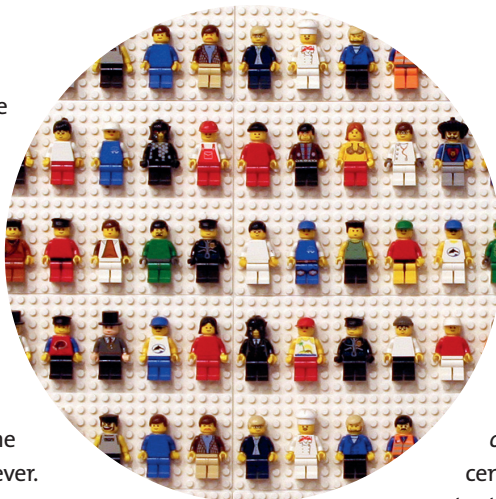
Avec son site Web Mystarbucksidea, la marque américaine a créé un gigantesque laboratoire mondial de brainstorming collaboratif.

instantanément plus international et plus évocateur de son service de covoiturage. Cette transformation marque le début d'une expansion accélérée hors de l'Hexagone, dont le succès repose sur une capacité d'évolution adaptée, parce qu'attentes et modalités de covoiturage diffèrent sensiblement à Paris, Kiev, Istanbul, Moscou ou New Delhi. En respectant l'une des valeurs affichées de la marque « *Think it. Build it. Use it* », les collaborateurs de BlaBlaCar sont eux-mêmes les artisans bêta-testeurs permanents de la progression d'un business-model agile et performant.

**Determination.** Jamais l'avantage concurrentiel cher à Michael Porter ne fut si déterminant pour assurer le succès d'une idée. Sans cette détermination de différenciation singulière, Neil Blumenthal n'aurait jamais lancé l'idée de vendre des paires de lunettes *online* en... 2008, alors qu'avec ses trois associés, il terminait son MBA à Wharton School of Business. Quelques mois plus tard, la marque Warby Parker était née. Sans détermination, John McKey se serait arrêté à l'échec de Safer Way (1978). Il n'y aurait jamais eu de fusion avec Natural Grocery pour former Whole Foods, l'épicerie leader orientée santé, bio, naturel et sans conservateurs. La détermination est sans doute l'un des gènes biologiques d'Augustin Paluel-Marmont et de Michel de Rovira, qui créèrent Michel & Augustin en 2004. Rarement la communication d'une marque n'a été aussi originale, créative et en phase avec son public, quel que soit le vecteur utilisé, a fortiori en *street marketing*. Comme lorsque la marque envoie sa DRH dans le métro parisien pour recruter en direct au cœur d'une rame, tout



en imaginant un relai communautaire sur YouTube. L'évolution numérique (dématérialisation, démultiplication, accessibilité, intemporalité, universalité...) de la communication et la fragmentation de l'audience liée à la diversité croissante des vecteurs de communication font de la présence de la marque dans l'ensemble évoqué du consommateur une quête du Graal complétée du mythe de Sisyphe, que seule une détermination à toute épreuve peut achever.



Lego est une *sacred brand*, car elle n'exploite pas une marque commerciale, mais fait vivre sa singularité au jour le jour.

que ses modèles Mindstorms puissent être « modifiés » par les passionnés ; initiative légalement combattue dans un premier temps. En devenant partiellement *open source*, Lego s'interface avec des centaines de milliers de développeurs potentiels au profit de la co-créativité de la

marque. En 2012, Lego tenta l'évolution disruptive

de son offre au profit des petites filles, cible toujours difficile à adresser jusqu'alors. La marque ne tomba pas dans le piège d'un *gender marketing* bas de gamme type « *Lego for girls* ». La gamme Friends développa sa propre identité et s'éloigna rapidement des stéréotypes sexistes initiaux, tout en demeurant techniquement compatible avec les autres produits. Lego Club est un lien avec les joueurs passionnés qui peuvent partager leurs créations sur la page Facebook de Lego avec plus de dix millions d'autres fans. Lego est aussi conscient de sa responsabilité sociétale et interrompit en 2011 son contrat avec son fournisseur papetier Asia Pulp and Paper, accusé de déforestation en Indonésie. De même pour son partenariat de longue date avec Shell, sous la pression de Greenpeace, qui pointait du doigt les forages du pétrolier anglo-néerlandais dans l'Arctique. En 2014, le succès du film *The Lego Movie* (près de 470 millions de dollars de recettes) propulsa Lego devant Hasbro, puis Mattel. On ne devient pas numéro 1 mondial du jouet par hasard... Lego est une *sacred brand*, car elle n'exploite pas une marque commerciale, mais fait vivre sa singularité au jour le jour avec passion. Il ne s'agit plus de vendre des briques en plastique, mais de proposer des opportunités renouvelées de stimulation créative ludique ; pas de convaincre parents et enfants d'acheter, mais de les inviter à participer à l'expérience d'une aventure donc ils restent les maîtres et les principaux acteurs.

Les *sacred brands* sont finalement les contre-exemples absolus de ces marques accusées à raison d'une dangereuse myopie marketing par Theodore Levitt dès 1960. Le dynamisme et la passion pour leur métier, de même que les valeurs qu'elles nourrissent sont leurs atouts génétiques compétitifs. Mais, pour paraphraser Jack Welch, l'ancien PDG charismatique de General Electric, les *sacred brands* sont d'abord des marques qui contrôlent leur propre destinée, afin d'éviter que d'autres le fassent pour elles. Après tout, on n'est jamais mieux servi que par soi-même pour assurer son propre bien-être. ■

## Le sacre de la renaissance du bien-être

En 2004, Lego était une marque au bord de la faillite. Diversification (jeux vidéo, parcs de loisirs, ligne textile...) dilutive de la marque, gamme de produits de base vieillissante, brevets protecteurs expirant, public de prédilection davantage tourné vers des jeux électroniques... Son destin fatal semblait scellé. Or, de manière contre-intuitive, la marque danoise réagit en saisissant l'opportunité des locomotives marketing que peuvent être les licences, et notamment Star Wars. Utilisant ses dernières ressources pour imaginer de nouvelles gammes recentrées sur le cœur fondamental de la marque – la petite brique de plastique – Lego développa l'ambition d'un renouvellement accéléré,

Les *sacred brands* sont d'abord des marques qui contrôlent leur propre destinée, afin d'éviter que d'autres le fassent pour elles.

axé valeur plutôt que volume ; près d'un employé sur dix est designer. Le courage d'une restructuration industrielle et d'une réorganisation de la relation client/fournisseur en interne, et en externe celui d'une meilleure intégration des communautés de fans (enfants et adultes) dans le *process* d'innovation aidèrent la marque à mieux se positionner et s'éloigner de l'objet (brique) pour privilégier l'expérience (jeu). La co-création passa notamment par l'acceptation