

# La bienveillance, savoir-être de la marque



Il n'est de raison d'être de la marque sans savoir-être, fondé en particulier sur une bienveillance exercée aussi bien envers les clients qu'envers les salariés.

La « raison d'être » est le sens profond qu'une entreprise donne à son activité et la manière dont elle définit son utilité pour répondre aux besoins fondamentaux et universels de ses clients. En définissant sa raison d'être et celle de sa marque, l'entreprise manifeste un acte engageant. La raison d'être oriente et éclaire les choix stratégiques d'une marque, tout en l'aidant également à discerner les opportunités des risques. De fait, elle devient source d'inspiration pour étayer la bienveillance. Cette notion et son pendant – la bienveillance de marque – n'ont pas encore vraiment trouvé de signification dans le domaine de la recherche académique consacrée aux marques et dans les pratiques courantes

\* Président-fondateur du mouvement France solidaire et bienveillante

d'analyse de celles-ci. Toutefois, des exemples significatifs illustrent des approches qui qualifient la bienveillance à l'égard des individus ou consommateurs comme une disposition particulièrement favorable aux marques. On parle même de valeurs de marque mesurables. En France, cette disposition fut médiatisée en 2016 par l'agence Change et son observatoire de la bienveillance<sup>1</sup>. Les marques distinguées étaient proches du consommateur, avaient dépassé leur seul rôle marchand et démontré une volonté d'améliorer le quotidien des personnes. Pour progresser et afficher sa raison d'être, une marque doit entretenir une relation particulière avec son client : s'interroger sur sa propre utilité sociale, développer une forme d'écoute et d'attention sincère, comprendre ce qui freine les décisions d'achat. La bienveillance est une vertu du cœur qui entraîne des choix plus justes au regard de nos pratiques d'achat. Si on accepte cette hypothèse, on modifie ses comportements.

### Bienveillance et relation profonde, sincère

Si de nombreuses études sur les comportements des consommateurs (Novancia Business School Paris, département Systèmes d'information et d'aide à la décision (SIAD) du groupe HEC...) permettent aux entreprises d'améliorer leur stratégie marketing, elles présentent toutefois des limites, notamment sur l'intention véritable affichée dans les messages. Elles s'appuient sur différentes techniques émanant des neurosciences ou du marketing, sur des réflexions philosophiques, psychologiques et sociologiques... et aident à comprendre le comportement instinctif du cerveau du consommateur, que Michel Badoc et Anne-Sophie Bayle-Toutoulou ont appelé le « neuro-consommateur »<sup>2</sup>. Ces démarches sont devenues incontournables pour les mercatiers. Cependant, tout ceci relève-t-il de la bienveillance envers le consommateur ?

L'objectif recherché par un marketing bienveillant serait de ne pas entacher l'indépendance des consommateurs et clients, en particulier en matière de décision. Ils seraient alors moins angoissés et pourraient mieux consommer, en toute confiance. Nous sommes au début d'une transformation fondamentale, qui influence nos rapports à l'achat. Cette relation doit rester équilibrée pour être rentable, plus durable dans le temps. En s'appuyant sur la prise en compte du client, l'écoute active, l'honnêteté et la sincérité, le marketing bienveillant devrait nous amener à un succès plus durable. De nombreuses études conduites depuis le début des années 2000 ont pu démontrer que les messages des marques puissantes causent une « décharge cognitive forte » chez le consommateur, qui altère ses capacités de décision. De fait, il est possible d'affirmer que



certaines marques puissantes mobilisent fortement les zones du cerveau chargées du traitement des émotions. À l'aide de méthodes neuroscientifiques adéquates, les marques peuvent prédire le succès d'une publicité et influencer très fortement la décision d'achat, à l'instar d'Europ Assistance, BlaBlaCar, Décathlon et d'autres encore.

<sup>1</sup> - NDLR : cf. La Revue des marques n° 99.

<sup>2</sup> - NDLR : cf. La Revue des marques n° 100.

Nous devrions convenir de la limite des études marketing – y compris de la segmentation des clients sur lesquelles elles reposent aujourd’hui –, notamment quant à la véracité des réponses apportées par ces derniers et l’exactitude de leurs comportements. Les dires des clients ne sont pas toujours représentatifs de la réalité. Il y aurait intérêt à s’adresser directement au cerveau, puisqu’il ne ment pas, et à utiliser les neurosciences dans le but d’améliorer le marketing et de renforcer la bienveillance envers des « neuroclients » davantage libres de leurs choix.

### Soyons plus bienveillants envers les clients et attentifs à leurs émotions

Les émotions sont importantes à connaître et à reconnaître, et ce pour plusieurs raisons. Connectés à nos émotions, nous savons qui nous sommes et pouvons orienter nos actes vers ce qui nous correspond profondément. Nous essayons de les aligner avec ce que nous voudrions être ou avoir. Nous recherchons du plaisir dans l’achat, dans le fait d’être intégré à un groupe privilégié de clients, d’être au centre des attentions d’un fournisseur et, au final, d’être satisfait. Tour à tour, nous entrons dans la spirale de la récompense et notre cerveau va nous donner notre DOSE (Dopamine, Ocytocine, Sérotonine et enfin Endorphine). Notre cerveau est devenu complètement dépendant de tous ces signaux, de tous ces messages envoyés en permanence. Il a besoin de shoots, de sa dose au quotidien. Toutefois, le « neuromarketing bienveillant » doit être conscient des dérives addictives possibles chez ses « neuroclients » : introduire une source de stress chez ces derniers serait vite néfaste, écouter leurs émotions avec bienveillance devient prioritaire.

### Vers un projet de société durable et bienveillante

Faisons le pari de l’intelligence humaine au regard de l’IA (intelligence artificielle) qui façonne nos décisions d’achat. Avec l’IH2A, ou « intelligence humaine accompagnée par l’artificiel », nous pourrions remettre de l’émotion, utile et nécessaire à notre équilibre durable. Notre monde évolue à une vitesse vertigineuse sur le plan technologique : IA, big data, biotechnologies, nanotechnologies, robotisation, thérapie génique, et tant d’autres encore. Nous allons assister à suffisamment de révolutions majeures dans un même espace-temps – avec pour conséquence davantage de stress, tensions, doutes, fractures potentielles – sans qu’il soit utile d’y ajouter de sombres manipulations mercatiques.

Le monde que nous façonnons aujourd’hui pour demain incite à nous interroger sur ce que nous voulons obtenir de nos relations entre fournisseurs et clients. La question n’est



plus tant de savoir comment « artificiellement » booster le cerveau des clients en leur greffant des implants psychostimulants, mais plutôt de se demander comment être bien plus efficace et plus performant en étant plus respectueux de ses clients et en les rendant plus heureux. Cette démarche peut devenir un projet de société d’une tout autre ambition, qui nous engage vers plus de responsabilité collective. Nous pouvons décider de devenir autonomes et libres de nos choix, de nos décisions et de nos actes. Nous pouvons nous doter d’une conscience dans nos choix marketing, ajouter un peu plus de bienveillance à l’égard des clients que nous sommes tous, à des moments différents de nos vies.

### La bienveillance, nouveau levier de performance pour les marques

Les consommateurs attendent des marques une relation autre que marchande. Ils souhaitent plus de considération, une plus grande attention portée à leurs attentes et besoins. Ceci doit dépasser la simple délivrance d’un produit ou la seule exécution d’un service. Certaines marques l’ont bien compris, comme Europ Assistance, Air France ou Décathlon. La démarche bienveillante qu’ils ont adoptée leur permet d’obtenir la préférence des consommateurs. En effet, ces derniers attendent un peu plus de pertinence dans l’offre et dans le service, un accueil soigné, des services flexibles et gratuits, une aide rapide et efficace, le tout contribuant à réduire les petites frustrations dans leur relation aux marques. Ils n’exigent rien d’exceptionnel,



seulement d'être considérés, écoutés. Et s'ils peuvent être remerciés de leur régularité d'achat, de leur confiance, alors tout ira mieux dans le meilleur des mondes marchands. Les marques devraient s'atteler à examiner avec leurs clients les solutions pour améliorer le service, les inviter à échanger par une approche *design thinking*<sup>3</sup>, ce processus associant analyse et intuition. L'heure est venue d'introduire plus de bienveillance envers les consommateurs, eux qui ont exprimé leur volonté d'être considérés au-delà du seul acte d'achat. Les marques qui n'envisagent pas cette transformation, cette transition, risquent fort de se voir ignorer.

### La bienveillance, avenir des marques

Les marques vont devoir construire leurs approches commerciales et marketing en adoptant une meilleure attitude relationnelle, dans laquelle la transparence jouera un rôle prépondérant. Elles devront accepter de lever les voiles qui opacifient l'acte marchand. Accepter, par exemple, de prendre en charge et de corriger une erreur dans la chaîne de distribution : une commande dont la livraison doit se

Un peu de bienveillance aurait  
très certainement apporté  
une forme de satisfaction  
au client, et un client satisfait  
est plus enclin à renouveler  
une expérience

faire à domicile et qui n'est pas assurée par le transporteur pour des raisons très floues témoigne d'un dysfonctionnement préjudiciable à la marque – le client doit aller vers un point relais pour retirer sa commande, avec tout le lot de pertes de temps, de désagréments, d'appels vers les services clients fournisseur et transporteur, de frais supplémentaires et surtout de non-écoute, voire d'agressivité. À travers cet exemple, on mesure la distance à parcourir en matière de satisfaction client pour certaines marques. Un peu de bienveillance aurait très certainement apporté une forme de satisfaction au client, et un client satisfait est plus enclin à renouveler une expérience et surtout à donner un avis positif à l'engagement futur de clients potentiels.

Certaines marques, comme Darty – avec la startup HelloCasa –, BlaBlaCar ou Leroy Merlin ont mesuré qu'offrir un service de mise en relation avec un partenaire est une démarche peu coûteuse, et surtout très profitable, que ce soit pour le client comme pour le partenaire. On entre ainsi dans une boucle vertueuse, qui satisfait le client et rejaille sur la marque. Savoir satisfaire une attente non exprimée, comme un service supplémentaire, est une démarche bienveillante. La bienveillance est un élément de la qualité globale, notamment à l'heure du bouche-à-oreille numérique. Afin de développer cette relation bienveillante avec le consommateur, il serait bon d'encourager l'initiative des salariés, en leur donnant plus d'autonomie pour qu'ils soient plus créatifs et plus accommodants dans le service apporté au client. Les directions des marques devront permettre à leurs salariés de moduler l'application des règlements en leur concédant la capacité d'interprétation au regard de chaque situation. Toutes ces initiatives pourront servir de champs d'expérimentation et permettre de produire des offres de service pertinentes. Le temps où les marques vendaient uniquement un produit ou un service est bien révolu. Les consommateurs attendent autre chose, notamment que les marques améliorent la vie de chacun en faisant preuve de plus de respect et de considération. Cette bienveillance qui s'installe progressivement fait naître un nouveau rapport de force entre les marques et leurs clients. Le rapport dominant-dominé est révolu. Quel que soit leur secteur, les marques qui se distinguent le plus sont les *life changers*. Celles qui ont un impact positif sur la société et les individus sont passées d'une logique de « service au consommateur » à celle de « bénéfique pour la planète ». ■

<sup>3</sup> - NDLR : cf. La Revue des marques n° 87 et 96.