

SENS et PÉRENNITÉ



Dans quelle mesure le développement du sens de la marque favorise-t-il l'engagement du consommateur et quelles en sont les conséquences pour les organisations ?

Dans un environnement en pleine mutation, le défi des marques reste plus que jamais la gestion de la relation client. Il faut aller vite, être percutant et surtout interagir avec les consommateurs de façon à initier une aventure – ou plutôt « l'aventure » – dans laquelle la dyade client-marque se formaliserait autour de valeurs communes. En effet, la rupture que la transformation digitale a provoquée au sein des marchés a

*Docteur en sciences de gestion, enseignante chercheuse en marketing et codirectrice de l'International Master in Luxury Management, à NEOMA Business School.

**Enseignante en marketing et directrice du master spécialisé Marketing and data analytics, à NEOMA Business School.

fait émerger de nouvelles règles et de nouveaux styles de vie. Les transactions s'accroissent, les informations se fluidifient et les données explosent. L'individu hyperconnecté a accès à une masse impressionnante d'informations en un temps record. Il prend ainsi plus facilement conscience des enjeux sociétaux actuels. D'une part il a besoin de s'investir dans de grandes causes – éthiques, climatiques etc. –, d'autre part il doit être réassuré et a besoin de contrôler son quotidien face à l'incertitude de notre époque. Ainsi, parce que la nature de la marque est d'être relationnelle¹, elle doit rester connectée aux préoccupations des consommateurs afin d'optimiser les interactions. Elle ne va plus simplement communiquer son message, mais entamer une véritable conversation avec son client pour qu'il s'engage et devienne partie intégrante de l'organisation. Pour ce faire, les valeurs doivent être partagées. Au-delà du lien, il y a un sens.

De quel sens et dans quel sens ?

Les deux usages les plus fréquents du mot sens en font le synonyme tantôt de « direction » tantôt de « signification ». Intéressons-nous au second.

Les moyens d'expression et de communication au sens large sont vecteurs de messages, ces messages sont décodés, grâce aux cinq sens, par leur récepteur. L'individu en capacité de penser et de raisonner donne un sens, une signification aux mots, phrases, vidéos, images... Nous évoluons dans un monde où les progrès scientifiques et techniques riment avec vitesse, ce qui fait parfois perdre de vue le sens des choses. Comme l'exprime Étienne Candel², « la quête de sens apparaît lorsque l'on ne sait plus quelle norme relie les gens au sein de la société ». Ce point de vue est partagé par le philosophe Vincent Cespedès³ : « Lorsque l'on veut réfléchir à ce qui fait sens, c'est que l'on s'interroge face à l'absurdité du monde contemporain et aux rapports que nous entretenons avec lui ».

Dans ce tourbillon de vie, les marques doivent s'adapter et réfléchir à leur propre sens. Développer le sens des marques, c'est faire écho à la demande du client. Ce contexte fait le nid des « petites marques » très identitaires. Par exemple, le Slip Français se développe sur le territoire du made in France, donc de la qualité, de la fierté d'être une marque française et de relancer des fabriques françaises qui étaient peut-être vouées à la fermeture. Le Slip Français s'affiche comme authentique, valorise les savoir-faire artisanaux français, relance la fabrication du textile en France, communique autour de son histoire avec humour en adoptant un ton décalé. Bref, propose un vestiaire porteur de sens. Mais que cache le mot sens pour l'individu et comment donner du sens à une marque ? Wellcom a mis en place un

observatoire sur le sens⁴ dont l'objectif était de répondre à la question : « C'est quoi une marque qui a du sens ? ». Pour les consommateurs interrogés, trois valeurs essentielles sont porteuses de sens : la qualité, le savoir-faire et le respect. En complément, cinq valeurs majeures qui donnent du sens aux marques sont ressorties : l'environnement, l'humanisme, l'esprit d'équipe, la responsabilité et l'éthique.

Ces tendances sont confirmées par l'observatoire Cetelem de la consommation⁵ : la recherche de qualité s'accompagne de la motivation de consommer made in France, qui symbolise la confiance accordée au produit. La consommation locale est, du point de vue des consommateurs interrogés, porteuse de valeurs positives, comme la préservation des savoir-faire locaux et la réduction de l'impact environnemental de leur consommation.

Pour Anne-Laure Frossard, consultante en innovation chez Tagea Conseil, « une marque n'existe que si elle apporte du sens au consommateur. Une marque a du sens si elle entre dans la vie des gens avec une thématique qui est une vraie préoccupation pour les consommateurs ». Le discours de la marque doit alors résonner avec les valeurs du consommateur (éthique, expérience client, utilité économique, environnement). Les marques devront s'engager, s'affirmer et démontrer leur proposition de valeur dans le respect du consommateur ; porteuses de sens, elles cultiveront alors une proximité avec leur client.

S'engager, c'est expérimenter

Si, dans la littérature, de nombreuses divergences existent quant à la définition de l'engagement⁶, nous pouvons globalement retenir qu'il s'agit d'une « attitude du consommateur qui témoigne de sa volonté de poursuivre sa relation avec la marque ». Mais dans le contexte actuel de digitalisation, la définition de l'engagement va plus loin. En effet, aujourd'hui l'individu ne consomme plus seul, mais au travers de communautés. Il fonctionne en réseau, communique par le biais de différents groupes réunis par des valeurs communes. Ainsi, son engagement va aussi se traduire par sa capacité à communiquer ses croyances pour entraîner le reste de la communauté. Alors, comment engager le client ?

Aujourd'hui, dans sa quête identitaire et son besoin de réconfort, l'individu consomme pour exister ; au-delà du produit ou du service, il demande une émotion, un sens qu'il doit partager avec la marque et ses valeurs.

« Pour une maison comme Taittinger, rare grande maison familiale éponyme en Champagne, le mot famille est au cœur de tout le système de construction de valeur. Bien plus qu'un "label", ce mot trouve sa déclinaison dans tous les métiers de l'entreprise, des pratiques culturelles en faveur de l'environnement à la politique humaine et par répercussions

dans le produit lui-même. Prendre soin de soi et des autres, être heureux et rendre heureux, cultiver son jardin, son goût, sa singularité, être généreux, sont autant de caractéristiques perçues et préférées par ceux qui nous choisissent. In fine, ils prennent pour eux une part de ce que nous sommes. À travers ce choix, ils dévoilent une partie de ce qu'ils sont », explique Vitalie Taittinger, directrice du marketing et de la communication de la maison.

Le sens est soutenu par des histoires, *storytelling* dans lesquelles la marque joue le rôle de mentor, guide le client dans sa transformation⁷ et offre une immersion totale dans des expériences extraordinaires. Le défi des marques est de proposer « une aventure mémorable » basée sur des valeurs fortes et partagées tout en conservant sa propre identité. Faire vivre une expérience au client, c'est lui offrir un moment privilégié pendant lequel il va vivre quelque chose de différent et de marquant. Pour l'individu, vivre une expérience, c'est apprendre quelque chose, ressentir une émotion et vivre une transformation. Au quotidien, le challenge des marques est donc de faire partie des « moments » ou « micro-moments » de la vie du client, pour un support, une réponse ou toute préoccupation du moment. Et c'est plus particulièrement au travers d'outils comme la réalité augmentée que les marques multiplient leurs actions de « séduction » pour engager le client. Comme par exemple Helzberg Diamonds, qui propose à ses clientes d'essayer virtuellement des bagues dans son tout nouveau concept store.

Engager, c'est aussi s'engager

Plus globalement, le défi de la marque sera de partager ses valeurs et ses convictions avec un client soucieux de son environnement. « Les valeurs symboliques des marques sont mises à mal, car le consommateur est de plus en plus critique et rationnel. Il exige des marques des preuves tangibles, de la transparence, donc des garanties. Il oblige les marques à être meilleures. Les marques vont alors devoir s'engager, s'affirmer et démontrer leur proposition de valeur dans le respect du consommateur », explique Rémy Oudghiri, sociologue, directeur général de Sociovision. Lorsque North Face lance une ligne de vêtements recyclés appelée Renewed, la marque revendique son esprit citoyen. Tout en respectant son positionnement, elle s'investit dans l'économie

circulaire et peut communiquer en ce sens auprès de ses clients, en faisant un argument de vente. Mais cet engagement implique une transformation parfois complète des organisations, de leurs *process*, de leurs *business models*. Reprenons l'exemple des marques d'équipement *outdoor* qui, sensibles à leur empreinte environnementale, s'engagent pour la planète en adoptant le Bluesign. Ce label international dédié à la production de textile vérifie l'impact environnemental et sanitaire de chaque étape de la production. Pour les organisations, tous les *process* de la chaîne de valeur sont revus. De la relation avec les fournisseurs (pour une utilisation de ressources « plus éthiques ») à la relation avec le client en *retail* (pour une sensibilisation à l'environnement), l'organisation repense entièrement ses modes de travail. Pour l'entreprise, l'idée est donc de créer et d'entretenir des relations durables avec son client, en mettant tout en œuvre au sein de son organisation pour « embarquer » celui-ci et sa ou ses communautés dans une histoire partagée et porteuse de sens. Qu'il soit plus personnel ou sociétal, ce n'est que si l'engagement est réel qu'il sera solide et l'adhésion totale. Mais sera-t-il durable ?

Sens, expérience et engagement sont les recettes d'un succès durable. Si comme le souligne Paul Polman, CEO d'Unilever⁸, « le modèle de croissance responsable est un vecteur de compétitivité »⁹, l'entreprise en quête de sens qui s'inscrit dans ce modèle devra consigner dans une charte de valeur sa ligne de conduite, sa raison d'être. Cette identité narrative aura pour objectif de créer l'adhésion, puis l'engagement, des collaborateurs et des clients envers la marque de l'entreprise. ■

1 - Voir Brand society, de Martin Kornberger, 2010.

2 - Vu dans wellcom.fr/wnews/2018/10/quest-ce-qu'une-marque-qui-a-du-sens/. Étienne Cande est sémiologue à l'université Jean Moulin Lyon 3.

3 - Vu dans wellcom.fr/wnews/2018/10/quest-ce-qu'une-marque-qui-a-du-sens/. Vincent Cespedès est philosophe, écrivain et compositeur.

4 - Cf. article page 66.

5 - Vu dans « Les Européens veulent consommer de façon plus locale et de façon responsable » : e-marketing.fr/Thematique/etudes-1092/Breves/Les-Europeens-veulent-consommer-plus-local-et-de-fa-on-responsable-337360.htm.

6 - Voir les travaux de Christophe Terrasse, et en particulier « L'engagement envers la marque : proposition d'un modèle théorique et application à la comparaison de la fidélité aux marques nationales et aux marques de distributeurs », 2006. Source : pastel.archives-ouvertes.fr/pastel-00004619/document

7 - Sachs, J. (2012). « Winning the story wars: Why those who tell (and live) the best stories will rule the future ». Harvard Business Press.

8 - Paul Polman CEO jusqu'au 31 décembre 2018

9 - <https://www.lsa-conso.fr/des-marques-responsables-qui-s-engagent,296651>

Ce n'est que
si l'engagement est
réel qu'il sera solide et
l'adhésion totale. Sens,
expérience et engagement
sont les recettes d'un
succès durable.