

## PRÉFACE PAR LUC SUYKENS

### Il n'y a pas de crise, il y a seulement une nouvelle réalité

Les marchés d'Europe occidentale ont cessé de croître et la pression sur les coûts et les prix est de plus en plus forte. Cela veut-il dire que tout est noir ? Que se passe-t-il donc autour de nous ?

Tout d'abord, nous assistons à une fragmentation des marques. Il existe une loi qui dit que quand un marché ne croît plus, il se segmente, puis se fragmente. Beaucoup d'entreprises européennes commercialisent principalement des produits dérivés, plus chers, qui répondent à des besoins de niche. Les marketeurs espèrent ainsi tirer plus d'argent de leurs consommateurs actuels. Bref, ce sont les idées plus limitées, souvent nommées *flankers* et *line extensions*, qui monopolisent depuis quelques années l'essentiel des budgets publicitaires.

Les marketeurs soutiennent moins l'essence de la marque. Pour le consommateur, il devient donc de plus en plus difficile de voir ce que cette dernière représente dans son ensemble. Comme beaucoup de marques se distinguent moins nettement des marques de distributeur meilleur marché, cette alternative se développe. Beaucoup de marques perdent confiance, avec les effets que l'on devine sur leur chiffre d'affaires. Or, la tâche essentielle d'une marque consiste justement à offrir des certitudes, de la confiance. En temps de crise, le consommateur cherche à réduire les risques. Il se tourne vers les valeurs sûres, un réflexe dont les marques établies devraient justement pouvoir bénéficier.

Pour regagner cette confiance, nous sommes à la recherche d'une définition plus large de la « marque ». D'abord, les valeurs essentielles de celle-ci doivent redevenir centrales dans la publicité que nous réalisons. Mais cela ne suffit pas. Le consommateur critique pose d'autres questions et cherche des informations sur l'activité de la marque. Ce n'est pas neuf. Dans le temps, nous connaissions toujours « quelqu'un qui connaissait quelqu'un » qui travaillait chez le brasseur du coin et savait comment cela se passait dans une entreprise de notre pays. Nous savions implicitement quels étaient les antécédents et les valeurs de celle-ci. Dans le monde globalisé d'aujourd'hui, le consommateur a avec les entreprises un lien moins informel que par le passé. En raison de cette distance, il est parfois devenu nécessaire, surtout pour les *global brands*, de communiquer activement sur des valeurs qui étaient autrefois contrôlées implicitement. Naturellement, on

ne sait et ne peut communiquer sur des valeurs que si on s'y montre fidèle. Comme en amitié, la confiance se construit lentement, mais la trahison est sanctionnée sans pitié.

Il convient dans ce cadre de donner à l'idée d'une marque une définition très large. Dans la littérature, cette idée est souvent nommée *purpose* ou *brand ideal*. Elle doit être greffée sur la catégorie de l'expérience. Chez Apple, par exemple, on ne vend pas seulement des ordinateurs high tech au design sobre, mais aussi un produit reflétant la valeur d'un penseur original : *Think different*. Chez Pampers, nous offrons avant tout des couches absorbantes et efficaces, mais l'intérêt présenté par la marque va au-delà. Elle veut en effet aider au « développement du bébé ». Cet idéal ou idée détermine toute l'expérience de la marque, en particulier sa stratégie d'innovation et sa publicité.

Une bonne idée permet d'être cohérent au fil du temps. L'importance de la cohérence est encore largement sous-estimée dans la publicité, où c'est généralement la créativité qui est récompensée. La véritable créativité exige pourtant une innovation qui soit cohérente par rapport à la marque. C'est pourquoi ce livre va plus loin que les Effie Awards, qui couronnent l'efficacité des campagnes. Les Grand Effie Awards portent sur plusieurs années et récompensent la cohérence d'une marque.

L'essence de la publicité consiste à générer à partir de cette idée un *trial*, à trouver de nouveaux consommateurs qui découvrent et utilisent la marque. Le marketing est également régi par l'« effet Matthieu », observé par le professeur Herman Deleeck dans le domaine de la sociologie : « À celui qui a, il sera beaucoup donné et il vivra dans l'abondance ». Les marques possédant un grand nombre de consommateurs bénéficient d'une plus grande confiance et davantage de gens qui achètent à nouveau. Cela explique que les grandes marques grossissent de manière exponentielle et monopolisent les bénéfices de leur catégorie. Le phénomène a souvent été démontré par les études de BASES/Nielsen sur le comportement des consommateurs.

Dans ce livre, on explique aussi qu'il s'agit d'attirer les *light users*, afin de conserver en permanence un large groupe d'utilisateurs. Pour une marque comme Pampers, ce principe est poussé à l'extrême : elle renouvelle en effet son groupe cible tous les deux ans. Chaque marque doit être alimentée annuellement par de nouveaux utilisateurs et c'est là que réside la tâche essentielle de la publicité. Les utilisateurs doivent être attirés par une idée, non pas par le prix. Si le prix est

l'unique raison qui pousse à essayer une marque, les utilisateurs seront attirés vers une autre dès qu'un concurrent lancera une campagne de promotion. L'idée doit donc être cohérente dans la durée, tandis que la créativité doit contribuer à la garder fraîche et pertinente.

Je suis convaincu que l'environnement médiatique actuel, dans toute sa complexité, est en fait une bénédiction pour le marketeur. Jamais nous n'avons pu construire de marques aussi solides. Certes, c'était beaucoup plus simple dans le passé, quand la consommation de médias se limitait en bonne partie à la télévision, à la radio et à la presse. Le défi consistait alors à faire passer le message publicitaire dans un spot de 30 secondes à la télévision et sur une page dans un hebdomadaire. À présent que les consommateurs utilisent plusieurs médias et passent de nombreuses heures sur leur ordinateur, leur tablette ou leur smartphone, il est devenu un peu plus compliqué de les atteindre.

Nous pouvons désormais exploiter les atouts spécifiques de chaque média et travailler de façon beaucoup plus ciblée. Le message ne doit plus seulement être servi en 30 secondes. Ensemble, les différents médias peuvent promouvoir de façon plus riche, grâce à une expérience totale, l'idée qui sous-tend la marque. Nous continuons à croire aux spots télévisés d'une marque comme Pampers car ces spots traduisent l'USP des couches super-absorbantes ou l'ESP de l'alliance avec l'Unicef visant à soutenir également le bien-être des bébés de pays moins favorisés. Nous pouvons approfondir cela dans la campagne en ligne, où nous suivons l'âge du bébé et aidons à choisir la catégorie de Pampers adaptée. La page Facebook, enfin, permet aux jeunes mères de partager leurs expériences ou de poser des questions à la marque. Dans le temps, il fallait écrire une lettre et attendre pendant plusieurs semaines la réponse. Aujourd'hui, le processus est rapide, si bien que beaucoup d'utilisateurs sont très vite mis au courant des problèmes éventuels. Cette transparence croissante profite à la fois à l'utilisateur et au marketeur, du moins si celui-ci veut sincèrement améliorer sa marque. Si ses intentions sont moins pures, cela se saura plus vite également. Mais ce n'est pas le problème d'internet, c'est celui de la marque, qui sera de toute façon tôt ou tard exposée au grand jour.

Cet emploi plus complexe des médias nécessite une autre structure organisationnelle. Le brand manager doit rester celui qui dirige la marque ; il doit connaître le consommateur, décider de la stratégie d'innovation et intégrer les campagnes publicitaires. Pour la communication, nous devons en outre faire

appel à des experts capables d'exploiter pleinement chaque média. Si chacun approfondit l'idée à sa manière, le message global y gagnera en puissance.

Je crois fermement que la nouvelle réalité nous permet de construire, avec la publicité appropriée, des marques plus fortes qui attirent plus de monde. Comment nous devons nous y prendre concrètement, c'est précisément l'objet de ce livre.

**Luc Suykens,**

Harley Procter Marketing Director, Procter & Gamble