

Conversation de marque

Vincent Guillot

« Conversation de marque » et « marque conversationnelle » font désormais partie des lexiques de marketing, à tel point que l'institut d'études W & Cie propose depuis 2007 un *Observatoire des marques en conversation*. De la grande consommation au luxe, la « conversation » de plus de 100 marques y a fait l'objet d'une évaluation multicritère¹ censée refléter la capacité des marques à entrer en conversation avec leur audience. A l'heure des réseaux sociaux, il semble en effet que la communication des marques ne soit plus appréciée uniquement pour sa créativité, mais qu'elle doive remplir d'autres fonctions, notamment *relationnelles*. Le désir de lien qui préside à la vie des réseaux sociaux est devenu un idéal pour les marques, qui tentent désormais par tous les moyens de créer une relation personnelle, voire intime, avec leurs cibles.

« La conversation existe depuis dix ans sur Internet, explique Jérôme Wallut, directeur associé de W & Cie [...] Les consommateurs parlent d'un produit qu'ils ont acheté ou vont acheter, ils se font une idée, échangent sur le sujet. Pour y participer, les

marques doivent changer leurs réflexes et leurs pratiques. Elles ont un peu peur. »²

La conversation dont il est question est née avec les premiers forums en ligne et s'est diffusée sous forme de blogs et de réseaux sociaux qui englobent désormais tous les centres d'intérêt : cinéma, parfum, mode, littérature, bricolage, vin... A la fin des années 2000, des blogueurs sont embauchés par des journaux réputés ou invités au premier rang des défilés, et leur rôle de prescripteurs n'échappe plus à personne. Il est désormais admis que les marchés sont des conversations dans lesquelles les marques doivent s'insérer, à la fois en tant qu'avatar mais aussi en les alimentant sans cesse de *brand content*³, pour capter du « temps de cerveau disponible »⁴ et se construire une audience. Pourtant, les débuts des marques en conversation n'ont pas été aussi simples. En effet, la conversation a lieu principalement – mais pas exclusivement – sur Internet, cet ensemble de lieux virtuels et multipolaires où les marques se retrouvent à égalité avec les individus. Là, les marques doivent renoncer à toute position autoritaire pour entrer en conversation avec les Internauts. Elles ont d'abord naïvement tenté de contrôler la conversation à l'œuvre sur les médias sociaux en modifiant les articles les concernant sur Wikipédia ou en créant de faux profils voués à chanter les louanges de leurs produits. Les plus grosses ficelles ont provoqué des scandales mémorables et des échecs cuisants.

Quelle est l'origine de cette relation ambiguë des marques à la conversation, et comment est-on passé malgré tout de l'embaras des débuts à cet investissement massif qui confine à l'hyper-présence ?

Une première hypothèse est celle d'un changement de paradigme dans la communication. Nous serions passés d'un modèle vertical dans lequel la marque diffuse un message unilatéral à des destinataires privés

de tout droit de réponse, à un modèle multipolaire où toute communication de la marque peut être appropriée par son audience, critiquée, voire détournée. La position d'autorité classique de la marque s'efface au profit de l'*horizontalité* de la conversation. La première conséquence de ce changement de paradigme est la désacralisation de la marque, qui déchoit du statut d'icône au statut d'interlocuteur, parmi d'autres, de la conversation. Les entreprises ont d'autant mal vécu ce changement de statut qu'elles s'étaient engagées depuis une vingtaine d'années dans un vaste mouvement de financiarisation, au sein duquel la marque occupait une place centrale d'actif immatériel – un actif à mettre à profit et surtout à sécuriser.

Depuis les années 1990, la valorisation d'une marque se faisait au moyen d'une mise en récit dans la publicité, le *storytelling*, qui ne donnait pas lieu à la discussion critique. La mise en récit reposait sur la définition préalable de l'identité de la marque, une sorte de « culture » ou de « philosophie » qui la rendrait unique et la distinguerait de ses concurrents. Il s'agissait d'imposer aux consommateurs une marque comme signe légitime du luxe, de la qualité ou de l'innovation, sans que cela soit toujours justifié par les produits qu'elle vendait. Les services de communication et les agences de publicité travaillaient donc en amont à construire une image de marque flatteuse et correspondant le mieux possible à la volonté des dirigeants. Avec le passage à la communication horizontale, l'audience exerce un droit de réponse grâce aux médias sociaux, et le modèle de médiation symbolique vertical devrait être rompu. Pourtant, si les marques ont été prise de court par l'*horizontalité* de la conversation, nous devons constater que la communication verticale, la réclame, se porte toujours bien en 2011. Internet et la conversation lui ont même donné un second souffle,

puisque les marques peuvent produire des spots sans limite de temps. Les voilà débarrassées de la contrainte budgétaire qu'imposait le prix de diffusion à la télévision, et dès lors capables de diffuser des court-métrages – souvent réalisés par de grands noms – que les internautes visionnent par millions.

Ainsi si l'*horizontalité* de la conversation a pu remettre en question les contenus et les rapports de force entre la marque et les individus, elle ne suffit pas à expliquer la peur qui, encore aujourd'hui, est censée saisir les responsables de communication au mot de « conversation ».

Laurent Habib, directeur général du groupe Havas France, explique cette peur par la désintermédiation et la relation directe dans laquelle la conversation place les marques et les individus⁵. La conversation intervient au moment de la multiplication des terminaux et des médias, ordinateurs, tablettes numériques, smartphones, en plus des anciens médias, presse payante, télévision et radio, qui étaient censés garantir aux annonceurs la bienveillance de leur audience. En effet, on comprend aisément que la ligne éditoriale d'un journal prédispose son lectorat fidèle à recevoir positivement la publicité qu'il insère dans ses pages. La disparition de cet « environnement favorable » serait pour les annonceurs l'aube d'immenses difficultés à retrouver leur audience et capter de nouveau sa bienveillance. Pourtant, il n'en est pas ainsi, car que sont Twitter, Foursquare, et bien sûr Facebook, sinon des régies de proximité ?

La conversation est hébergée par des sites dont la constitution induit des comportements et en exclut d'autres. Par exemple, l'écran d'accueil de Facebook affiche les derniers messages postés par ses membres. La durée de vie d'un *post* ne dépasse pas quelques heures ; il sera remplacé par d'autres messages eux-mêmes éphémères. Cette

logique de flux et son caractère instantané n'invitent pas à un échange d'idées dans la durée, mais plutôt à des logiques d'*egocasting* où les membres sont invités à donner des nouvelles d'eux-mêmes, à caractère personnel et quotidien, ou à commenter celles des autres.

Dans ces réseaux, la logique de flux est complétée par une *logique d'adhésion*. Un bouton *Like* accompagne chaque information. Ainsi, l'on peut adhérer à tel ou tel groupe géré par une marque et devenir *fan* de n'importe quoi : un acteur, un parti politique, une boutique. Ne pas permettre aux utilisateurs de Facebook d'afficher un avis négatif d'un simple clic (avec un bouton *Dislike* par exemple) oriente la conversation vers un échange de banalités où le dialogue constructif est désamorcé au profit de réflexes d'assentiment. J'aime, je suis fan, j'adhère. S'il suffit d'un clic pour exprimer un avis positif qui sera aussitôt intégré au flux, les avis négatifs doivent être tapés au clavier, avec moins de chances d'apparaître sur les écrans des autres utilisateurs. Ces plateformes peuvent donc être assimilées à des dispositifs publicitaires dans lesquels les usagers affichant leurs préférences constitueraient eux-mêmes, en temps réel, des audiences monnayables. Voilà pourquoi Facebook était valorisé fin janvier 2011 à 82 milliards de dollars.

L'avènement de la conversation concerne surtout la partie interactionniste des théories de la communication et n'invalide pas les théories de propagande ou d'influence. La publicité orchestrée par des dispositifs conversationnels de flux et d'adhésion, incite à des échanges brefs et cadencés, et évacue littéralement l'esprit critique du média. Il est donc naturel que ce soit avec ces médias « favorables » que les marques aient trouvé la solution à leurs problèmes de conversation, parce que cette forme de conversation fait la part belle à la séduction. Parallèlement, elles sont exclues de nom-

breux forums où elles font l'objet de vives critiques pour leurs tentatives d'intrusion et de publicité intempestive.

Ni l'horizontalité, ni la désintermédiation ne suffisent à expliquer pourquoi les marques ont peur de la conversation. D'ailleurs, les marques n'ont pas peur. Ce sont les hommes qui vivent de l'exploitation commerciale des marques qui ont peur. Cette évidence nous ramène à la réalité des entreprises et de leur organisation et aux conséquences que la conversation peut avoir sur elles.

L'enjeu de la communication dans notre système économique est de faciliter l'écoulement des stocks. La publicité agit comme un intermédiaire symbolique pour l'entreprise, capable de favoriser la réception de ses produits. Le but est de vendre et il n'est pas certain que la conversation joue ce rôle de catalyseur de l'écoulement des stocks, d'où l'inquiétude des responsables marketing et des entreprises dans leur ensemble. En outre, les marques subissent depuis des années la désaffection croissante des consommateurs. Nicolas Riou, fondateur de la société d'études et de planning stratégique Brain Value, explique que « la désaffection actuelle est avant tout une désaffection vis-à-vis de l'hypermarketing, activisme visant à lancer toujours plus vite de nouvelles formules, censées être toujours plus performantes. Les consommateurs n'y croient plus ou, en tout cas, ne sont plus prêts à payer plus cher pour en profiter. »

La conversation – dans ses formes collaboratives et critiques – participe à ce désenchantement, puisqu'elle permet à tout un chacun de discuter la parole des marques et de soumettre leurs produits à la critique. Elle casse le modèle vertical dans lequel les marques étaient vécues comme des dieux dont la publicité délivrait la bonne parole. Désormais, les marques ne sont plus intouchables et elles doivent se confronter aux

avis positifs et négatifs que leur audience exprime sur Internet. Leurs identités de marque, leurs cultures et leurs philosophies mises en scène à grand renfort de *storytelling* volent en éclat à l'heure où 20 % des consommateurs déclarent avoir constaté une baisse de la qualité des produits en 2010⁶. Disposant enfin d'un droit de réponse, le consommateur lambda peut discuter du bénéfice réel qu'il a reçu d'un produit et le comparer à la promesse qu'on lui avait faite. C'est la découverte de la supercherie et la dénonciation d'une publicité mensongère et vaine qui fait peur aux marques et menace aujourd'hui le chiffre d'affaires de nombreuses entreprises ayant surinvesti dans la communication au détriment de la qualité. Pourtant, il y a bien 86 % d'internautes qui attendent que les marques conversent avec eux sur la Toile⁷, et certaines savent déjà tirer parti de la conversation.

Au-delà de la critique qu'elle peut véhiculer, la conversation est l'opportunité, pour les entreprises, d'intégrer concrètement les consommateurs dans le processus de production. Si le consommateur ne veut plus de produits standardisés imposés par la publicité, pourquoi ne pas lui demander ce qu'il désire ? La marque passerait alors du statut de divinité dont la publicité n'était qu'un culte d'hypocrite, au statut de génie capable de réaliser les vœux du consommateur. La conversation porterait alors bien mieux le nom de « médiation » symbolique que la publicité. De quoi les marques devraient-elles alors avoir peur ?

Elles peuvent craindre le caractère erratique de conversations qu'elles ne peuvent contrôler, ou la naissance d'idées qui les remettent en question. En 2009, le site worth1000 organisait un concours de graphisme sur le thème « Quel sera le prochain produit Apple ? » Les réponses allaient de la voiture (l'iCar) aux toilettes (iPoo) en passant par le micro-ondes (iWave) et la

tondeuse (iMow). Pour Antoine Rebiscoul, une telle conversation monitorée par la marque peut déboucher sur des produits totalement innovants. Cette co-production, ou « open innovation », remet en cause la définition-même du métier de l'entreprise. Si Apple sortait une voiture demain, dirait-on encore que c'est une marque d'informatique ? Ou bien n'est-elle pas davantage une marque de design soft et *friendly* ? Et enfin, qui est habilité pour répondre à cette question ?

Les « entreprises intégratrices »⁸ sont celles capables de sortir de leur strict cadre de compétences pour faire émerger des projets à partir de la conversation de marque et de les transformer en produits ou services. Ce modèle implique l'avènement d'une industrie de petites séries, capable de répondre à la fragmentation de la demande. Pour les entreprises, cela signifie se poser concrètement la question : « quel est notre métier ? » et revoir en profondeur les fonctions design et marketing. Cela suffira-t-il à répondre à ce qui se dessine dans les conversations et qui relève, aussi, de questions portant sur l'utilité, les fonctions, la « désirabilité » des produits que les marques nous destinent ? Il n'est pas sûr, en tout cas, qu'elles aient toujours le dernier mot.

Vincent Guillot

IFM, Programme Post-graduate de Management Mode et Design, promotion 2010

1. L'écoute, la disponibilité, la considération, la transparence, l'envie d'échanger, mais aussi la confiance, la cohérence, la modernité, la proximité et l'humilité (3^e vague de l'Observatoire des marques en conversation, novembre 2008).

2. Newsletter *Emarketing* du site emarketing.fr, 16 novembre 2010.

3. Contenus éditoriaux (vidéos, expositions, concours...) produits par les marques à des fins publicitaires et commerciales.

4. Expression forgée par Patrick Le Lay en 2004 : « Nos émissions ont pour vocation de rendre [le cerveau du téléspectateur] disponible : c'est-à-dire de le divertir, de

le détendre pour le préparer entre deux messages. Ce que nous vendons à Coca-Cola, c'est du temps de cerveau humain disponible (...). » *Libération*, 10-11 juillet 2004.

5. Laurent Habib, *La communication transformative*, Paris, PUF, 2010.

6. « Due rebus per comprendere i consumi », *Newsletter* de l'université Bocconi, 24 janvier 2011.

7. Statistique de l'institut W & Cie, *Newsletter Emarketing* du site emarketing.fr, 16 novembre 2010.

8. Antoine Rebiscoul dans son cours sur l'économie de l'immatériel à l'Institut Français de la Mode, décembre 2009.