

50 marques dans la jauge du consommateur

Pourquoi telle entreprise a-t-elle meilleure image que telle autre? A décrypter l'enquête de BVA Change, certaines gagneraient beaucoup à se remettre en cause.

Elles ont des racines et des ailes. A la fois ancrées dans leur histoire et portées par une forte dynamique. C'est Apple, Ikea, Yves Rocher, ou encore Danone. Pour la première fois, l'institut BVA a réalisé pour l'agence Change une étude sur le potentiel des marques en croisant l'attachement des consommateurs à leur égard et leur capacité de changement telle qu'elle est perçue. « *Ce double levier s'avère particulièrement puissant,* explique Patrick Mercier,

Les gagnantes

Elles ont tout pour elles. Un capital affectif immense et une capacité à faire bouger les lignes. En baissant les prix pour reconquérir des consommateurs, comme Danone, ou en inventant des appareils sur un marché très encombré, comme Apple, ces marques savent surprendre pour mieux se développer. **YVES ROCHER**

► « *Cette belle endormie était presque devenue ringarde au tournant du siècle* », constate Patrick Mercier. La voici ressuscitée. Yves Rocher est dans le trio de tête de l'enquête BVA. « *Notre marque était tellement sûre de ses valeurs qu'elle ne les communiquait plus. Ni en interne ni en externe* », explique Stéphane Bianchi, son directeur général. La remobilisation a pris trois

cofondateur de Change. *Il génère des croissances insolentes en ces temps de crise.* » Au contraire, celles en queue de peloton sont à la peine. Soit parce qu'elles ne savent plus surprendre, ni se différencier, ou parce qu'elles ont perdu le fil de leur histoire et ne procurent aucune fierté. Il est temps pour elles de se remettre en question et de rompre avec les comportements passés. Un changement urgent à opérer pour les banques, tant le divorce avec le client semble consommé. **Solzic Briand et Klra Mitrofanoff**

ans par le biais de multiples chantiers : modernisation des magasins, nouveau logo, lancement de gammes bio avec la cosmétique végétale comme fil conducteur. Emblématique de cette révolution verte, la publicité montrant une femme le poing levé. « *C'est un travail de refonte énorme qui a consisté à se rapprocher du consommateur*, indique Stéphane Bianchi. *Par exemple, en réorganisant les équipes par pays et non plus par métiers.* » L'ouverture d'un éco-Spa, en 2009, à La Gacilly, berceau historique du groupe en Bretagne, est venue compléter ce lifting réussi et payant. Depuis sa transformation, en novembre, le magasin des Champs-Élysées a vu ses ventes augmenter de... 25%.

Les prétendantes



Les décevantes



BNP PARIBAS



Les souffrantes



Les prétendantes

Ces marques font partie du paysage : historiques et visionnaires. Beaucoup sont issues de l'alimentaire et de la distribution : Orangina, Bonduelle, Carrefour, Intermarché... Mais question dynamisme, certaines, comme Kronenbourg, ont pris du retard. Il est temps de prendre des risques.



YVES ROCHER
FRANCE



Les gagnantes



ATTACHEMENT

CHANGEMENT

Le sondage BVA Change Challenges

► Enquête réalisée en ligne en mars 2010 par BVA auprès de 4028 personnes avec le logo des marques et quatorze questions portant sur leur dimension « changement » (différente des autres, visionnaire, soucieuse de l'environnement, innovante...) et « attachement » (nombreux fans, communicante, valorisante...).

un capital affectif élevé, les consommateurs lui reconnaissent désormais une certaine capacité de changement. A condition que la grande distribution lui laisse le temps de faire ses preuves : Dizzy, sa boisson lactée pétillante, lancée fin 2008, a été arrêtée. « Elle aurait dû être dans le rayon des soft-drinks, justifie Lucien Fa. Mais une telle innovation de rupture est la preuve que Yoplait va beaucoup mieux. »

Les décevantes

Si elles bougent, personne ne le voit. « Ces marques disposent d'un certain capital affectif, assure Grégory Duquesne, directeur du planning stratégique de Change. Ce qui prouve que pour réussir, l'attachement ne suffit pas. Mais elles, elles ►►► ►

«Avoir un bon capital affectif ne suffit pas. Même si certaines marques pensent que cela les protège de tout.»

Les figurantes

YOPLAIT

► C'est un beau retournement qu'a réussi Lucien Fa avec Yoplait. « En 2002, la marque était dans un état de coma avancé, reconnaît le PDG. Aujourd'hui, elle progresse plus vite que le marché en volume et en valeur. » Pour ranimer l'entreprise, ses équipes ont redéveloppé des marques comme Yop, Calin, Petits

Filous auprès de cibles bien identifiées : adolescents, femmes de plus de 35 ans et enfants. Chaque nouveau produit répond aux attentes du public visé pour renforcer « la complexité », comme le Yop'n Go, yaourt à boire nomade, le Calin 0% ou les flans Mr Jelly de Petits Filous. « Ça va bouger dans les desserts », dit la publicité. De fait, si Yoplait a gardé



IS



o

AMA

JP

►►► ont l'impression que cela les protège de tout. » Résultat : elles sont perçues comme peu séduisantes et manquant de dynamisme.

LCL

► « Il faut donc dix ans pour gommer une avanée, se réjouit Georges Lewi, directeur du BEC-Institute et spécialiste des marques. LCL s'est refait une virginité. » Oublié, le scandale. Rebaptisé LCL en 2005, l'ex-Crédit Lyonnais est redevenu une banque comme les autres. Dans l'esprit des sondés, elle est, et de loin, celle qui communique le plus. « C'est vrai, nous sommes premiers en mémorisation, sourit Marie Petracco, qui gère la stratégie de communication externe de LCL. Pourtant, nous ne sommes que les dixièmes investisseurs publicitaires du marché! Mais en parlant directement d'argent, de produits, nous avons été en rupture avec les autres. » Les Français lui reconnaissent une capacité à innover supérieure à celle de ses congénères. De quoi se faire remarquer, pas forcément aimer : ils ne sont que 29% à assurer « qu'on peut être fier d'utiliser la marque » quand la moyenne bancaire est à 35%. « Un discours centré sur la transaction ne fait pas la différence, analyse Patrick Mercier. Il est temps de proposer une vision. »

Les souffrantes

« Elles sont sous assistance respiratoire, assène Patrick Mercier. Pour survivre, elles doivent se réinventer totalement. » Même ING, qui obtient de bons scores pour son dynamisme, n'a pas su se créer une histoire attachante : « Sur un secteur mal perçu, elle n'a pas réussi à s'imposer comme un contre-modèle », poursuit Patrick Mercier.

BRICORAMA

► Difficile de se faire un nom face aux géants Castorama et Leroy Merlin! Le groupe, créé par Jean-Claude Bourrellet en 1975, a beau avoir réalisé un chiffre d'affaires de 676 millions d'euros en 2009, l'enseigne reste mal aimée. « C'est difficile de lutter quand les poids lourds du secteur se retrouvent dans le Top-5 de la distribution, analyse Frédéric Boublil, directeur au cabinet Solving Efeso. Et l'entreprise n'a pas non plus la taille critique ou le modèle économique pour s'occuper de

sa marque. » A la différence d'un Leroy Merlin qui a trouvé de nouveaux clients en féminisant son offre et sa communication, ou d'un Castorama qui a revitalisé ses magasins et bénéficie de l'attrait de la nouveauté. « Avec Bricorama, un empire a été créé, pas une enseigne, renchérit Patrick Mercier. Il n'y a plus de création de valeur, mais une spirale descendante. Il faudrait se remettre en cause, comme a pu le faire Simply Market. »

Les figurantes

« Ces marques sont dans le ventre mou, analyse Patrick Mercier. Elles ont pu démontrer qu'elles étaient capables de créer de la rupture, mais offrent désormais peu d'innovations et n'ont pas su construire de relation avec le consommateur. » Les plus mal placées sont en danger : « Il y a plus de substituables qu'on ne l'imagine », relève Frédéric Boublil, de Solving Efeso.

BOUYGUES TELECOM

► C'était le challenger du marché, mais il a perdu de son allant. « Il fait le moins bon score dans sa catégorie pour la capacité à bousculer le marché et sur le côté visionnaire », analyse Grégory Duquesne. L'opérateur a été le premier à lancer les forfaits, l'illimité, ou le quadruple play (combinaison mobile, fixe, Internet, télévision avec Iдео), mais il semble être rentré dans le rang. « Il appartient maintenant à la bande des quatre, avec Orange, SFR et Free, analyse Georges Lewi. Et ne passe donc plus pour le plus innovant sur un marché oligopolistique. » Question de présence à l'esprit? « Nous sommes pénalisés parce que le consommateur tombe trois fois plus souvent sur une agence Orange que sur une boutique Bouygues, se défend Jean-Michel Stassart, directeur communication et marque. C'est pour cela que nous choisissons de parler de notre offre plutôt que de l'image. » Pour retrouver son statut de trublion, Grégory Duquesne lui conseille « d'arrêter de faire des films semi-institutionnels comme avec Iдео, et de se pencher sur les nouveaux usages : les gens ont besoin d'explications. Ce serait bien d'être le premier à leur en donner. »

A chaque secteur son vainqueur

DISTRIBUTION

Ikea combine les ingrédients du succès

► Avec Ikea, la grande distribution a trouvé son champion. A la fois différente, en constant mouvement, attachante et terriblement séduisante, l'enseigne suédoise sait combiner les ingrédients du succès. Résultat : l'année dernière, dans l'Hexagone, elle a réussi à doubler l'historique et local Conforama en part de marché. « C'est un secteur où l'on ne peut pas mentir, explique Grégory Duquesne. Ce qui fait la différence, c'est la permanence de la réinvention. » Ce que n'ont pas réussi à faire les Sport 2000,

Bricorama, Go Sport, Boulanger, Casino ou Habitat, l'année dernière. « Ils ont sous-évalué la gestion de leur marque, analyse Frédéric Boublil. C'est la grande différence entre les distributeurs-revendeurs, dont la valeur ajoutée réside dans l'emplacement, et les distributeurs-marques, qui ont créé une expérience d'achat. » Carrefour est revenu dans son cœur de marché avec un discours produits et prix, But et Jardiland travaillent l'attachement et remontent dans les sondages.

DISTRIBUTION	
Rang/Société	
1	Ikea
2	Carrefour
3	Auchan
4	Castorama
5	Leroy Merlin
6	Intermarché
7	Darty
8	Truffaut
9	Jardiland
10	But
11	Intersport
12	Conforama
13	Système U
14	Mr. Bricolage
15	Leader Price
16	Habitat
17	Casino
18	Boulanger
19	Go Sport
20	Bricorama
21	Sport 2000

BANQUE

La Banque postale fait fructifier sa stabilité

► Difficile de retrouver la cote ! De la Société générale à la Caisse d'épargne, les établissements financiers sont ceux qui cumulent les plus mauvais scores à l'affirmation proposée par BVA : « Avec cette marque, j'en ai pour mon argent. » « Elles devraient investir massivement dans la relation client, diagnostique Grégory Duquesne. Leur communication à outrance entraîne de la méfiance. Il leur faudrait parler du rôle du banquier, de sa capacité à

BANQUE	
Rang/Société	
1	La Banque postale
2	Caisse d'épargne
3	Crédit agricole
4	Crédit mutuel
5	LCL
6	BNP
7	Société générale
8	Banque populaire
9	ING

mettre en place des projets de vie. » Toutes se retrouvent dans le cercle des décevantes. La seule à réussir à créer du lien est La Banque postale, qui bénéficie à la fois de son statut d'institution et de son nouveau nom. « Elle

possède le crédit du nouvel opérateur, explique Grégory Duquesne. Mais elle a aussi rafraîchi le discours sur la banque. » Avec des fleurs, elle proposait « une nouvelle façon de vivre sa banque », quand les autres, restaient centrées sur leurs produits. « Elle a la martingale gagnante, souffle Georges Lewi. La stabilité et le futur. Quand ING est plus dans l'innovation de courte durée : maligne mais peu attachante. »

ALIMENTATION

Danone offre la santé

► Difficile de faire mieux que Danone, qui sait constamment renouveler ses gammes avec de nouveaux produits tout en cultivant un lien fort avec le consommateur. Pourtant, force est de constater que toutes les marques alimentaires se retrouvent dans le groupe des « prétendantes ». « Elles sont dans une configuration tellement compétitive que celles qui

ALIMENTATION

ALIMENTATION	
Rang/Société	
1	Danone
2	Nespresso
3	Orangina
4	Yoplait
5	Andros
6	Bonduelle
7	Kronenbourg
8	Pepsi
9	Entremont
10	Cristaline

ne se sont pas transformées ou n'ont pas fait parler d'elles de manière positive ont disparu, assure Grégory Duquesne. Mais dans l'ensemble, ces marques ne sont pas très surprenantes. » Concurrencées par les marques de distributeurs, elles doivent faire la preuve de leur différence. Les plus en pointe « sont celles qui exposent une vision, une stratégie claire, remarque Patrick Mercier. Danone se concentre sur la santé, Andros sur le fruit par exemple ». Nespresso, lui, joue à plein sur le luxe accessible. A l'inverse, une entreprise comme Entremont peine à faire passer un message évident. « C'est une marque de toujours mais pas une marque de demain, observe Georges Lewi. Comme l'attachement et le changement sont deux critères opposés, cela lisse sans doute les résultats et peut cacher des déclinants importants. »

HIGH-TECH

Apple entretient sa singularité

► Sans surprise, la pomme d'Apple domine le classement des spécialistes de la technologie et de l'informatique.

HIGH-TECH	
Rang/Société	
1	Apple
2	Samsung
3	Nokia
4	LG
5	Dell

« Sa place est renforcée par le succès de l'iPhone en France, assure Carolina Milanesi, directrice de recherche sur les appareils mobiles chez Gartner. Il est intéressant de voir que la perception du consommateur reflète à la fois les parts de marché et ce que les analystes attendent des marques dans un futur proche. » Samsung, qui n'a cessé de croître ces deux dernières années, est devant

ne se sont pas transformées ou n'ont pas fait parler d'elles de manière positive ont disparu, assure Grégory Duquesne. Mais dans l'ensemble, ces marques ne sont pas très surprenantes. » Concurrencées par les marques de distributeurs, elles doivent faire la preuve

Nokia qui souffre dans le haut de gamme, quand LG surfe sur son avantage dans les écrans tactiles et montre les dents. « Ce qui est récompensé, c'est la cohérence entre l'offre produit et la vision proposée par la marque, analyse Grégory Duquesne. Celles qui vont continuer à grimper sont celles qui auront réussi à rendre leur démarche visible et attractive. » Et une ou deux belles nouveautés qui tiennent leurs promesses peuvent bousculer le marché. Une piste à suivre pour Dell qui souffre d'une image grise et d'un positionnement trop low cost ?

TÉLÉCOMMUNICATIONS

Orange profite de sa légitimité

► Communications chères, engagements sur plusieurs années rendant difficile le changement d'opérateur... Les géants de la téléphonie ont toujours mauvais

OPÉRATEUR TÉLÉCOMS	
Rang/Société	
1	Orange
2	Free
3	SFR
4	Bouygues Telecom
5	Virgin Mobile

score en ce qui concerne leurs tarifs : avec seulement 38% d'approbations à l'affirmation « j'en ai pour mon argent », les opérateurs obtiennent un score

presque aussi bas que celui des banques. Seul Free, à 50%, sort du lot grâce à son offre Internet à prix serré. « Mais avec beaucoup plus de clients moins technophiles que les premiers, les expériences négatives avec le service après-vente risquent de se multiplier », prédit Georges Lewi, du BEC-Institute. Pour l'instant, « sa stratégie de rupture, son caractère visionnaire, sa capacité à bousculer les règles et se remettre en question sont remarqués par les sondés, relève Christine Marty, directrice générale adjointe de BVA. Alors que le caractère institutionnel et l'attachement à l'opérateur historique se reflètent parfaitement dans la place d'Orange, qui se détache à la première place. » Toutes sont à peu près sur la même ligne en ce qui concerne le dynamisme, mais toutes « gagneraient à créer du lien », analyse Patrick Mercier.