

La confiance au crible

Quels sont les composants et les ressorts de la confiance que nous avons dans les marques ? En quoi changent-ils d'un marché ou d'un pays à l'autre ? Une vaste recherche internationale pilotée par l'AIM¹ éclaire les leviers d'un actif immatériel stratégique.

Principes généraux

PAR DAVID MORGAN * ET JÖRG FUNDER **



Qu'il s'agisse de marques, de commerce, de services financiers, d'alimentation, de relations ou d'amitié, la confiance compte. Éclairer ce domaine d'étude offre aux entreprises de produits de grande consommation (PGC) de trouver des opportunités, et aux marques d'améliorer leurs performances et de renouveler leur gestion.

Définitions

La recherche des facteurs contribuant à instaurer la confiance des consommateurs dans les marques de PGC, avec en vue la pluralité des marchés européens, appelle deux définitions initiales : marque, confiance, de quoi parle-t-on ?

La marque désigne communément le nom, le terme, la conception, le symbole ou tout autre caractéristique permettant d'identifier des services ou produits et de les distinguer de la concurrence. Nous la définissons comme un « *actif réputationnel formé au fil du temps, qui englobe un ensemble de valeurs et d'attributs tel que les consommateurs lui associent spécifiquement des idées ou croyances généralement puissantes* ».

Notre étude se fonde, en outre, sur une définition de la confiance dans ses aspects transactionnels et relationnels :

* Owner & Principal Consultant, More-Gain Solutions

** Academic & managing director IIHD | Institute

1 - Association européenne des industries de marques

« La confiance en une marque est la disposition d'un consommateur à la considérer comme adaptée à l'usage qu'il en attend, tout en associant au fait de la distinguer la mobilisation de valeurs personnelles ».

Modélisation

Les travaux disponibles concourent à un modèle de confiance dans les marques élaboré en considération des aspects stratégiques, opérationnels et tactiques qui sous-tendent la proposition de valeur de marque. Ce modèle distingue deux composantes de la confiance : la « compétence » et la « bienveillance ».

La compétence est l'ensemble des ressources et caractéristiques – fonctionnalité, qualité, adéquation, fiabilité d'emploi... – qui permettent à la marque de répondre aux attentes du consommateur et aux obligations qu'elle a envers lui. Elle résume la capacité à tenir les promesses faites ; elle est plutôt du domaine de l'usage (d'une confiance plutôt transactionnelle).

La bienveillance est le fait pour une marque ou son détenteur d'inclure à ses fins l'intérêt des consommateurs et de ce qui leur importent, et l'adhésion de la marque à un ensemble de principes recommandables à leurs yeux : sincérité de la communication, éthique, cohérence historique, cohérence des actes et du discours de marque (confiance de nature plutôt émotionnelle).

Au niveau opérationnel, l'étude distingue six facteurs de confiance pour chacune de ces deux composantes essentielles, formant un diagramme en pyramide (Cf. schéma page 18).

Au sommet de ce modèle se situe la proposition de valeur de marque. Si la compréhension de cette proposition est inadaptée, les efforts pour instaurer la confiance seront inutiles et entraîneront un gaspillage de ressources. La confiance dans la marque dépend du contexte. Les caractéristiques du consommateur, de la catégorie et du marché national affectent, non seulement l'importance de la confiance pour la marque, mais aussi l'importance relative de chaque facteur de confiance. Essentielle est la culture de consommation, sous l'aspect de l'appréciation du risque et de l'incertitude : en dépit d'une information toujours plus grande, les consommateurs sont souvent en situation de ne mobiliser, en pratique, qu'une information incomplète, confuse voire contradictoire. Dans ces situations, les normes et valeurs auxquelles ils se réfèrent déterminent fortement le comportement des consommateurs, mais aussi les moyens par lesquels ils conçoivent et entretiennent un sentiment de confiance. Selon les cultures, ces moyens peuvent différer considérablement.

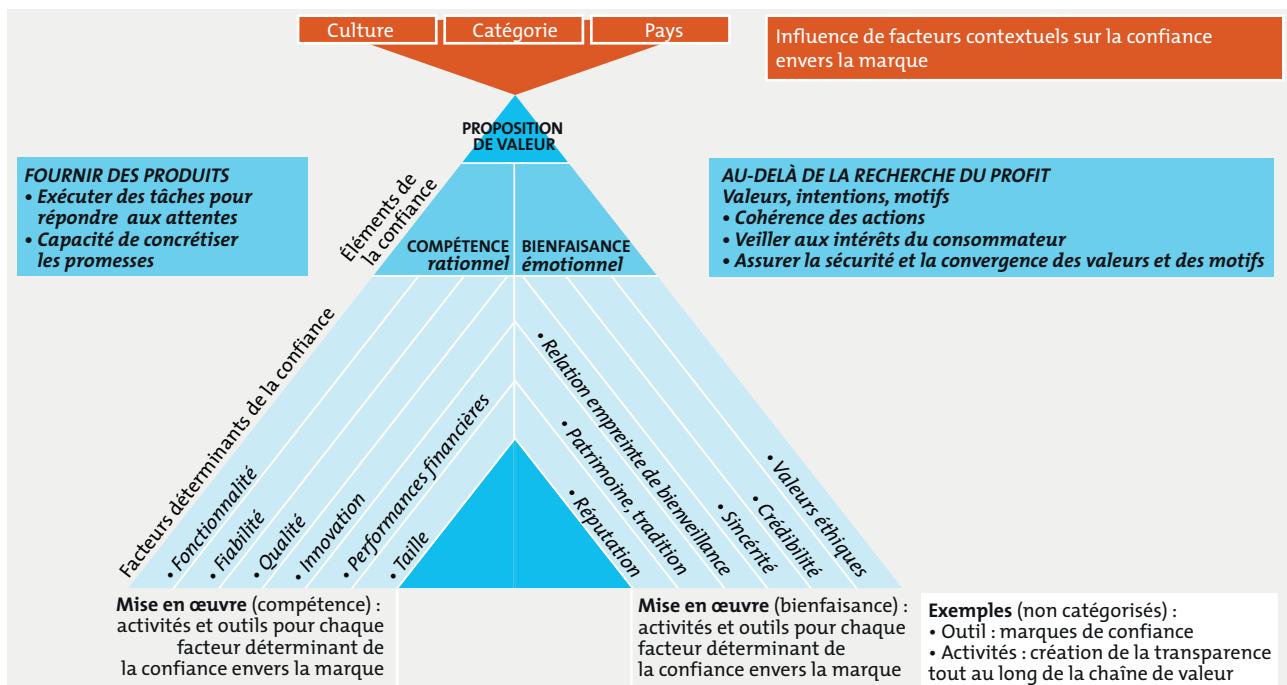
La typologie des caractéristiques des cultures, issue des recherches d'Hofstede (2011), offre un cadre permettant de déterminer les combinaisons de facteurs et les priorités les plus appropriées à la confiance selon la culture nationale. Hofstede distingue quatre dimensions susceptibles d'affecter l'importance de la confiance en la marque en général et celle des divers vecteurs de cette confiance, et dont l'influence est plus ou moins prégnante d'un pays à l'autre : la « distance au pouvoir » (qui traduit le degré d'acceptation des inégalités et influence ici la perception de la compétence), l'axe « individualisme-holisme » (préférence pour des liens inclusifs limités ou larges), l'axe « masculinité-féminité » (oppositions compétition ou coopération, richesse matérielle ou qualité de vie...) et, déterminant majeur du besoin de confiance, le « contrôle de l'incertitude » (degré maximal d'incertitude accepté sans malaise), qui se rattache aux déterminants culturels de l'aversion au risque.

Il apparaît ainsi que les vecteurs de bienveillance sont les plus actifs en France et en Espagne (rapport de valeurs moins masculin, forte propension à l'évitement de l'incertitude). Les vecteurs de compétence traduisant les capaci-

Parmi les principaux enseignements de l'étude figure l'idée que l'excès d'activité promotionnelle est destructeur de confiance, car il affecte directement la valeur perçue de la marque.

tés et fonctionnalités de la marque ont plus d'importance au Royaume-Uni, suivi de l'Italie (fort individualisme). Les facteurs de compétence traduisant la fiabilité d'une marque ont plus d'importance en France qu'en Allemagne et au Royaume-Uni (où un éloignement du pouvoir appelle moins de compensation). La comparaison des cinq plus grands pays européens montre que c'est en France et en Espagne que la confiance est la plus cruciale pour une marque, et au Royaume-Uni qu'elle l'est le moins.

Les vecteurs de la confiance diffèrent aussi selon la catégorie, sous quatre aspects : l'implication, l'expérience, l'innovation et la concurrence. Moins l'implication des consommateurs est forte dans une catégorie (certains produits alimentaires de base), plus il y est difficile d'échafauder la confiance en une marque ; plus l'implication est forte (soins de l'enfant, beauté...), plus il importe d'entretenir la confiance. Plus les consommateurs ont d'expérience



Un modèle de confiance envers la marque a été développé, comportant des mesures stratégiques, opérationnelles et tactiques

dans une catégorie (achats du quotidien comme le lait), moins importe la confiance en la marque, car le sentiment d'incertitude y est négligeable. Plus une catégorie est portée à l'innovation, plus la confiance en la marque est stratégique, pour compenser l'incertitude devant la nouveauté – ce qui fait des grandes marques à forte notoriété les mieux armées pour innover, dans les catégories à forte implication surtout. Enfin, plus la concurrence est forte dans une catégorie, plus la confiance en la marque importe, a fortiori sur les marchés où les consommateurs sont le plus informés. Enfin, le niveau de développement ou le degré de stabilité économique exercent une influence sur la confiance. En période de crise et d'anticipation de revenus en baisse, le risque perçu augmente, et avec lui le rôle de la confiance dans la gestion des marques.

Deux principes clés

Les recherches et le modèle qui précèdent aboutissent à deux principes stratégiques majeurs.

Premier principe : « La confiance est une attente et une exigence. Elle ne peut résulter d'interactions isolées et ponctuelles des entreprises avec les consommateurs ».

Les éléments de l'étude qui militent en faveur de ce principe tiennent à la manière dont les consommateurs s'informent et se concertent, ainsi qu'à l'opinion qu'ils ont d'eux-mêmes. Ils souhaitent être respectés comme des « individus » plutôt que comme des « consommateurs », terme qui tend à faire d'eux des cibles d'une extraction de profit – peut-être est-il temps de changer de terminologie.

En tant que groupe, ils disposent d'une puissance sans précédent pour évaluer les qualités de compétence et de bienveillance associées à une marque et à son propriétaire. La définition de confiance n'a pas changé au fil des années ; en revanche, les facteurs influents, la rapidité avec laquelle s'instaure la confiance, sa destruction et l'apparition de la méfiance ont considérablement évolué, et continuent de le faire. La capacité des gens à s'informer, combinée à l'émergence de l'interconnexion (sur les réseaux sociaux ou les sites d'évaluation), signifie que les consommateurs peuvent, veulent et ont besoin d'être acteurs des conditions de la confiance, et qu'un nombre grandissant d'entre eux entendent être perçus comme des défenseurs influents.

Deuxième principe : « Les stratégies d'instauration de la confiance en la marque sont essentielles pour les entreprises de PGC et pourraient, à l'avenir, nécessiter un nouveau type d'investissement, loin des promotions et des publicités traditionnelles ».

Parmi les principaux enseignements de l'étude figure l'idée que l'excès d'activité promotionnelle est destructeur de confiance, car il affecte directement la valeur perçue de la marque. Un effet d'autant plus regrettable qu'il peut se propager à la catégorie dans son ensemble.

À l'inverse, les facteurs de confiance par « bienveillance » augmentent le capital de marque (actifs immatériels), qui en retour stimule la valeur de la marque et de l'entreprise. Aux marques de s'assurer, pour instaurer et entretenir la confiance, que ces vecteurs de bienveillance soient repérés en considération des particularités culturelles, et de

définir sur quelles activités et initiatives se concentrer, qui tiennent compte du pays concerné et du niveau d'implication dans la catégorie. Les stratégies de marques doivent aussi prendre en considération des tiers sollicités comme garants de la confiance : si les gens attendent de plus en plus de leur gouvernement qu'il les protège, ils lui font en revanche de moins en moins confiance, et misent davantage sur leurs pairs ou sur les associations consoméristes et ONG pour justifier la confiance qu'ils peuvent placer dans une marque.

En tout état de cause, elle réaffirme que l'absence de confiance transactionnelle (compétence) ne peut être surmontée par quelque initiative que ce soit : la fonctionnalité reste fondamentale, et en deçà d'un niveau minimum propre à l'usage le consommateur n'achète pas.

Autres enseignements

Une attention soutenue portée à une marque augmente la confiance qu'elle inspire. Lorsqu'une entreprise déploie des efforts cohérents pour associer à une marque une posture positive (comme des pratiques d'approvisionnement responsable ou équitable) ou des caractéristiques de produit vertueuses (ingrédients biologiques, qualité supé-

rieure...), la marque s'en trouve renforcée.

La réputation de la marque est un « capital social » qui s'entend comme la somme des perceptions de son comportement passé et potentiel. C'est le large éventail d'expériences que les consommateurs ont eues avec une marque qui les porte à anticiper ce comportement, et à savoir s'il répondra à leurs attentes.

Plus la relation avec les consommateurs est solide, plus ils font confiance à la marque, pour autant que celle-ci n'abuse pas de cette proximité. Plus particulièrement, les marques perçues comme attentionnées ont de meilleurs résultats selon les indicateurs de confiance que celles qui ne le sont pas.

Plus les valeurs de la marque sont proches de celles du consommateur, plus le consommateur lui fera confiance, à condition toutefois qu'il perçoive les actions de la marque comme cohérentes avec ses valeurs affichées. La confiance grandit quand une marque ne laisse pas de doute sur l'authenticité et de la sincérité de ses actions et de sa communication.

Au total, la confiance en la marque est pour les entreprises le moyen d'un avantage concurrentiel durable, quand elle est inégalement distribuée chez les concurrents, non exposée à des considérations de prix ou de commodité et partie intégrante d'une stratégie de marque complète.

Grande marque, PAR OLIVER KOLL * ET FRANÇOIS ERHARD ** marque fiable



La confiance se mesure, et elle est, particulièrement en France dans le secteur alimentaire, un indicateur pertinent pour augurer des intentions d'achat et de recommandation. L'étude Europanel « Brand & Consumer Trust », l'un des trois piliers des

travaux commandités par l'AIM sur la confiance et la marque², s'appuie sur deux types de données : l'observation des « comportements d'achat » des consommateurs de produits de grande consommation tels qu'ils ressortent de panels de ménages GfK et Kantar Worldpanel dans seize pays, et celle des « attitudes » des consommateurs dépeintes par des enquêtes conduites dans neuf d'entre eux (Allemagne, Danemark, Espagne, France, Italie, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède). Quels en sont les enseignements sur le marché français ?

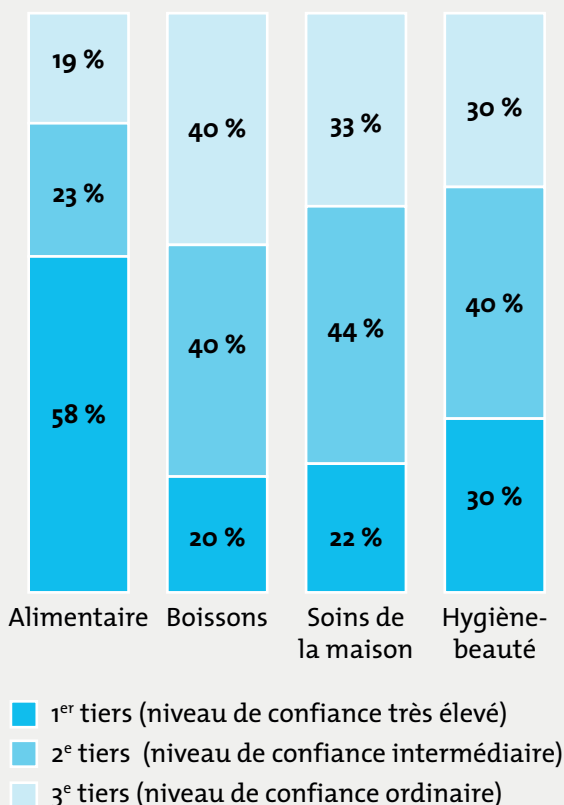
L'étude retient, dans chaque pays, les trois premières marques de trente catégories et les classe en trois groupes de taille identique : celles qui inspirent le plus confiance (niveau 1), un groupe intermédiaire (niveau 2) et celles

* Managing Partner, Institut für Marketing-Strategieberatung GmbH & CoKG

** Responsable communication, ILEC

2 - www.aim.be

Répartition par familles de produits des trois groupes de marques constitués selon le score de confiance de chaque marque*



* Europe, neuf pays. Pas de scores négatifs. Les consommateurs interrogés disent pour chaque marque dans quelle mesure : 1° elle délivre ce qu'elle promet ; 2° elle leur inspire confiance.

qui, tout en se classant honorablement, inspirent moins confiance (niveau 3) ; puis elle établit les traits communs à chacun de ces groupes.

En France, les marques de produits alimentaires et d'entretien de la maison sont celles qui s'attirent le plus

En France, comme ailleurs en Europe, les marques championnes de la confiance connaissent une croissance supérieure à celle des autres.

de confiance dans l'univers des PGC : 41 % des unes comme des autres se classent dans le groupe de niveau 1, ce que ne font que 29 % des marques de boissons et de soins pour la personne. Ces écarts entre grandes catégories sont plus contrastés en France qu'au Royaume-Uni, mais moins que dans la plupart des autres pays.

La confiance des consommateurs dans les marques se caractérise ainsi en France (comme au Royaume-Uni) par une moindre proportion qu'ailleurs de produits alimentaires parmi les marques inspirant le plus de confiance (41 % au lieu de 45 à 50 % dans les autres pays, voire plus de 50 % en Suède et en Allemagne). Les marques de boissons et de produits d'entretien de la maison y sont plus présentes qu'ailleurs dans le groupe de niveau 1, tandis que les soins pour la personne s'y classent plutôt selon la moyenne européenne.

L'étude cite pour la France une dizaine de marques objets d'une grande confiance : Always, Amora, Coca-Cola, Danone, Heinz, Le Petit Marseillais, Milka, Nestlé la Laitière, Nutella et Wilkinson.

Ce sont les plus grandes marques (part de marché moyenne de 19 %) et celles qui ont le plus d'acheteurs (taux de pénétration relatif de 30 %) qui inspirent le plus confiance (groupe niveau 1), tandis que celles du troisième groupe (niveau 3) représentent une part de marché moyenne de 12 % pour un taux de pénétration de 23 %.

En France, comme ailleurs en Europe, les marques championnes de la confiance connaissent une croissance supérieure à celle des autres, et elles trouvent parmi leurs consommateurs 30 % de partisans disposés à les recommander, au lieu de 15 % pour les marques du groupe niveau 3. Un de leurs consommateurs sur cinq serait disposé à payer plus pour les acquérir, au lieu d'un sur dix dans le groupe niveau 3.

Indifférence aux prix et à la concurrence de MDD

En Europe, la confiance dans les marques n'est pas liée au prix et à l'écart de prix entre les marques et leurs concurrentes MDD. Tandis qu'en France les marques affichent peu ou prou un écart de prix avec les MDD voisin de la moyenne européenne (une sur quatre étant plus de deux fois plus chère), leur positionnement en prix est favorablement associé à la confiance qu'elles inspirent : celles qui ne sont que 50 % plus chères que leurs concurrentes MDD sont nettement moins susceptibles de figurer dans le groupe niveau 1 de la confiance que celles qui excèdent en prix les MDD de 100 % et plus. L'importance de la part de marché des MDD dans

sa catégorie n'affecte pas la confiance dans une marque, en France pas plus qu'ailleurs en Europe. Les marques championnes de la confiance appartiennent en effet à des familles de produits où les MDD pèsent 32 %, mais celles du groupe niveau 3 appartiennent à des familles où elles ne pèsent qu'un peu moins (29 %).

La perception d'une marque comme « locale » ou « globale » n'affecte pas la confiance que lui vouent les consommateurs français. Et, pour eux comme pour les autres consommateurs européens, la constance de la qualité conditionne toujours la confiance.

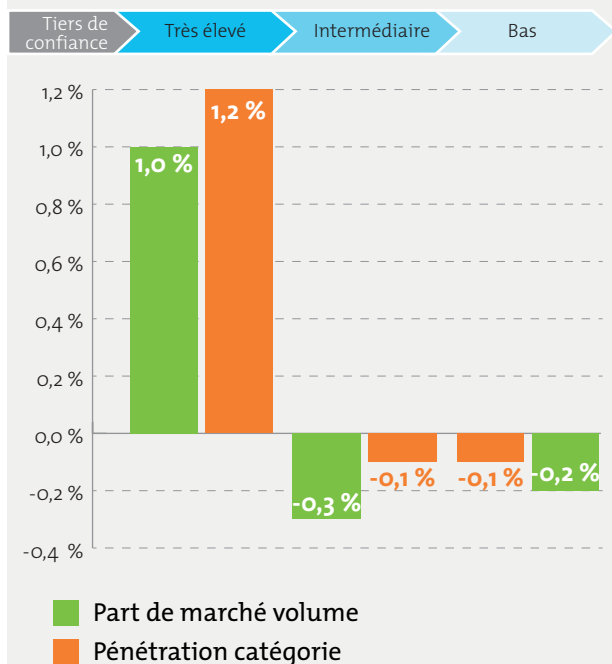
Difficile mesure du facteur diffusion

Les marques « paneuropéennes » (celles qui figurent aux trois premiers rangs de leur famille sur au moins trois marchés nationaux) semblent s'attirer un niveau de confiance supérieur à celui des marques « locales » (définies comme celles qui ne figurent pas parmi les dix premières d'un autre marché que son marché d'origine) ou « régionales » (intermédiaires entre locales et paneuropéennes) ; cependant les marques locales sont plus nombreuses à figurer parmi les trois premières de chaque

type de catégories (qui déterminent dans l'étude les trois groupes de niveau), et il n'est pas exclu que les « paneuropéennes » doivent leur bon classement dans plusieurs pays à d'autres raisons que le fait d'être transnationales.

Le marché français se distingue par un moindre nombre de marques locales (25 % au lieu de 33 % en moyenne européenne). Ces marques locales sont sous-représentées dans le groupe niveau 1 (où 10 % des marques seulement sont locales), présentes presque proportionnellement (21 %) à leur nombre dans le groupe niveau 2, et surreprésentées (43 %) dans le groupe niveau 3. L'étude conclut que les marques locales bénéficient en France de niveaux de confiance relativement bas. Elle souligne aussi que les marques françaises sont particulièrement nombreuses parmi les marques « paneuropéennes », qui connaissent le succès sur divers marchés.

Une forte confiance est corrélée à une croissance plus rapide (PdM volume & pénétration)



Confiance ancrée dans le temps long

Comparant l'impact des leviers de la confiance, l'étude attribue à l'« innovation perçue » plus d'effet en France qu'ailleurs en Europe. Et tandis qu'elle considère en général que l'activité promotionnelle est sans grand effet, positif ou négatif, sur la confiance dans les marques, elle conclut qu'en France « trop de promotions lui est préjudiciable ». Autre trait français : alors que la « modernité » perçue a le plus souvent la primeur en Europe sur la dimension historique et patrimoniale, celle-ci occupe en France, sans préjudice de l'innovation, une place plus éminente qu'ailleurs comme vecteur de confiance dans les marques. Il s'agit donc de concilier passé glorieux et futur prometteur. Enfin, la perception d'une marque comme « locale » ou « globale » n'affecte pas la confiance que lui vouent les consommateurs français. Et, pour eux comme pour les autres, la constance de la qualité conditionne toujours la confiance, bien plus qu'un positionnement « sympa » et original. ■