

A-LE "PARADOXAL BRANDING":

LA METHODE DE STRATEGIE CREATIVE:

"Comment définir le branding paradoxal et comment ça marche ?"

"A la recherche du consumer very personal reward !"

: *"Le chemin du paradoxe est le chemin du vrai. Pour éprouver la réalité, il faut la voir sur la corde raide !"* Oscar Wilde, Le Portrait de Dorian Gray.

: *"Vouloir, c'est susciter les paradoxes !"*. Albert Camus, Le Mythe de Sisyphe.

I- DU RAPPEL AU PREALABLE DE QUELQUES DEFINITIONS UTILES POUR LA COMPREHENSION DE LA SUITE:

"Marketing": ou "mercatique": discipline cherchant à déterminer les biens et les services en fonction des attitudes des consommateurs afin de satisfaire profitablement leur demande. Il comporte un ensemble de méthodes et de moyens pour s'adapter aux attentes des publics auxquels il s'adresse, pour utiliser ou susciter des comportements favorables et durables, de préférence à la concurrence, en faveur des objectifs de la marque au bénéfice de l'entreprise, et ceux-ci étant corrélés en continu à ses capacités de production. L'action marketing fondée sur la recherche marketing (analyse des comportements, attitudes et opinions en vue de la segmentation des consommateurs, clients et marchés) vise à optimiser l'équation des 4 "P": le produit ("product"), le prix ("price"), la distribution ("place"), la communication ("promotion").

"Paradoxe": du grec: "*paradoxos*", de "*para*" = "contre", et de "*doxa*" = "opinion". Opinion, chose contraire à l'opinion commune. Proposition à première vue surprenante ou choquante, c'est à dire allant contre le sens commun, susceptible d'engendrer une contradiction. En ce sens, le paradoxe désigne également une figure de style consistant à formuler, au sein d'un discours, une expression, généralement anthématique, qui va à l'encontre du sens commun. De façon plus restrictive, le paradoxe désigne une proposition contenant ou semblant contenir une contradiction logique, ou un raisonnement qui, bien qu'à première vue sans faille apparente, aboutit à une absurdité, ou encore une situation qui contredit l'intuition commune généralement acceptée. Le paradoxe est un puissant stimulant pour la réflexion et la créativité. Il est souvent utilisé pour révéler la complexité inattendue de la réalité. Basés sur des concepts simples, des paradoxes permettent de faire des découvertes ou révéler un sens ou une vérité caché(e) par leur symbolique. Voir la représentation graphique paradoxale des "cubes impossibles" de M. Escher.

"Branding": du "*marquage au fer rouge de bétail*" permettant d'apposer un signe de reconnaissance exclusif indélébile symbolisant la propriété d'un animal par un éleveur. En marketing, l'acte d'identifier, différencier, positionner, personnaliser, exposer et rendre durablement attractif un produit ou un service seul ou déployé au sein d'une gamme cohérente sous une appellation mère commune. Le "branding" est l'ensemble des leviers marketing et communication parfaitement complémentaires qui font qu'un produit ou un service se vend en plus grand nombre, plus cher, plus souvent, plus régulièrement, dans plus de versions, formats ou formules à plus de clientèles différentes.

II- DES FONDEMENTS THEORIQUES DU BRANDING PARADOXAL !

Cinq écoles théoriques, articulées harmonieusement les unes aux autres malgré l'antinomie mutuelle connue de certains de leurs auteurs, permettent de mieux comprendre tout le potentiel d'une pensée paradoxale et de l'audace de sa mise en oeuvre volontariste:

"Le rêve paradoxal": en psychanalyse lacanienne la thèse du Prof. Sigmund Freud selon laquelle le rêve fonctionne comme un rébus, un "gardien du sommeil" évitant le réveil en réalisant les désirs inconscients du dormeur, calmant ainsi la tension que ces désirs suscitent, fut confirmée et prolongée par le Dr Jacques Lacan: le travail du rêve est précisé comme un "chiffage", une écriture donc, visant la jouissance, ce qui veut dire à la fois pas trop de jouissance et transformation des jouissances dangereuses pour le sujet afin de les annuler en occultant certaines composantes traumatiques du réel.

L'enseignement opératoire à en tirer pragmatiquement en communication marketing, est que l'univers d'identification, de projection et d'expression d'une marque se doit de chercher à contrebalancer les difficultés quotidiennes de la vie du consommateur en lui proposant une "échappée onirique compensatoire" vers un imaginaire gratifiant.

"La communication paradoxale": selon la théorie psycho-sociologique de l'Ecole de Palo-Alto, le paradoxe est un modèle de communication qui mène à la double contrainte ("*double-bind*") révélant la relation conflictuelle entre le sujet mis en situation schizophrénique et son entourage. Ce dernier donnant des ordres absurdes et impossibles à exécuter au premier (ex: "*je t'ordonne de me désobéir !*"), engendrant logiquement une sanction qui entraîne l'apparition de la psychose. Le "*double-bind*" est donc une paire d'injonctions paradoxales consistant en une paire d'ordres explicites ou implicites intimés à quelqu'un qui ne peut en satisfaire un sans violer l'autre. La troisième contrainte qui est collée ("*bound*") à la paire précédente, interdit la désobéissance et tout commentaire sur l'absurdité de cette contradiction dans l'unité de temps et de lieu, sans laquelle il n'y aurait qu'un dilemme avec une indécidabilité plus ou moins grande suivant l'intensité des attracteurs. La "thérapie de groupe", la "thérapie familiale" et la "thérapie courte", nées de cette analyse, sont fondées sur une pratique de double contrainte à visée thérapeutique, visant à la prescription du symptôme, à valeur de contre-paradoxe. Ces thérapies prennent leur essor sur la base d'une approche interactive systémique comportementaliste, influencées par les théories du "behaviorisme" et de la "gestalt", pouvant sembler comme manipulatoires de l'approche psychanalytique, mais ré-initialisant en fait souvent avec succès la spirale d'un cercle comportemental vertueux. La solution face à un discours paradoxal, est en fait de traiter séparément et successivement chaque proposition afin de les sortir de leur contradiction frontale.

L'enseignement en est que notre conception traditionnelle du consommateur et du client pris dans une contradiction du type (par ex) plaisir/culpabilité, qui en est ébranlée puis réhabilitée ("reconstruite") sur la base de concepts issus de la cybernétique et de la théorie des systèmes: information, contrôle, feed-back, niveaux logiques, paradoxes,...L

Ainsi, la marque se doit de prendre en considération les interactions entre le consommateur ou le client avec son environnement qui maintiennent son problème. C'est donc toute la sphère à laquelle appartient le consommateur qui doit être "traitée". Ce n'est pas l'individu qui pose problème, c'est son groupe d'appartenance ou de référence. C'est le regard et donc la parole des autres qui créent l'enfer, la liberté...ou le paradis ! L'intégration des minorités est souvent fondée sur de telles approches...et les phénomènes de mode ou de popularité aussi !

"Le neuro-branding": issu des neurosciences cognitives et se rattachant plus précisément au neuromarketing, le "neuro-branding" -méconnu en France- est une discipline spécifique fondée sur une approche neurologique de la psychologie fondamentale de l'être humain, telle que son cerveau

peut en exprimer, identifier et localiser les émotions rendues ainsi lisibles et mesurables par le procédé de l'Imagerie à Résonance Magnétique ("IRM"). Ainsi le neurobranding cherche à construire à partir de cette connaissance clinique, des marques ayant un impact émotionnel maximal intégrant la totalité de ses différents aspects: le produit, sa marque, son packaging, sa publicité,...C'est donc à partir de la compréhension du fonctionnement des émotions fondamentales activées dans le le cerveau que l'on y relie autant de stimulus directs provoqués par une combinaison adéquate des expressions de la marque.

L'enseignement tiré en est l'optimisation polysensorielle de "l'expérience" de la marque sous tous ses aspects dans le temps et l'espace, ce qui aujourd'hui par exemple amène les constructeurs automobiles à rationaliser non seulement l'iconographie, la linguistique et la sémiologie mais aussi les autre sens: le plaisir olfactif de l'habitacle, le toucher des matières et le son des portières ou des pots d'échappement. Aujourd'hui certaines marques alimentaires intègrent même un levier neurobiologique en rajoutant certains éléments chimioactifs destressants, etc....C'est cette affirmation "expérientielle" de l'univers de la marque qui génèrera également du bouche-à-oreille, des témoignages et une médiatisation visant à partager et transmettre des émotions.

"L'analyse sociale de la production du désir": selon le livre *"L'Anti-Oedipe"* du philosophe Gilles Deleuze et du psychanalyste Félix Guattari, le désir est une force innocente positive produite au sein de son environnement social, libre de toute culpabilité individuelle, contrairement à la thèse du désir réprimé sans sujet ni objet de S. Freud qui en fait un manque. La joie et le rire sont en fait les critères déterminants pour apprécier la valeur d'une pensée, d'une proposition, d'un concept. *"Le désir ne manque de rien, il ne manque pas de son objet. C'est plutôt le sujet qui manque au désir. Le désir et son objet ne font qu'un"*. Le point commun avec Lacan consiste à *"ne pas céder sur son désir, aller au delà du principe du plaisir; le culte du plaisir est la mort du désir, car il rabat sur l'expérience du manque"*. Pour Lacan, le désir est par contre un obstacle à la jouissance. La morale selon Deleuze consiste alors à *"être digne de ce qui nous arrive, ce qui implique une sorte de renaissance, en devenant le fils de ses propres évènements"* ! Rappelons à cet égard cette phrase fortement inspiratrice: *"Nous sommes l'histoire que nous nous racontons !"*...

L'enseignement ici est qu'il n'y a pour un consommateur aucune honte ou sentiment de culpabilité à avoir vis à vis de son environnement social à succomber à la promesse de plaisir proposée par une marque, car en l'assouvissant, il se rapproche de la liberté: le consommateur serait alors le désir qu'il assouvit ?! Ainsi le marketing post-moderne contribuerait à produire du désir pour une société déculpabilisée échangeant compréhension et tolérance entre ses composantes pour leurs plaisirs respectifs. L'atteinte de l'ascèse par la consommation à satiété ?

"De la clarification logique du langage à la recherche de la sagesse du langage ordinaire": ce sont les deux principales philosophies que défendit successivement le logicien sémanticien Lüdwig Wittgenstein. Sa réflexion première fut que la tâche essentielle de la philosophie est la clarification de la logique symbolique du langage, aussi bien dans la question posée, l'information communiquée que dans la réponse donnée, à l'inverse de notre langue trop imprécise pour réussir à dire ce qui ne peut être dit. Dix ans plus tard, il rejeta ce modèle en faveur d'un modèle de la langue proche de son usage quotidien, et donc militant pour la recherche de la sagesse du langage ordinaire. Ainsi, aucun énoncé ne peut être clairement compris avec précision si celui-ci est sorti de la richesse en significations de son contexte et des circonstances. En fait, l'utilisation du langage recouvre une multitude de choses au delà du simple énoncé des faits formulés.

L'enseignement ici pour le marketing est l'élaboration d'une "grammaire" simple propre à chaque marque, qui au delà des mots, symboles et images utilisés, embarque avec elle tout un échafaudage contextuel aidant à mieux définir le sens du message donné à percevoir, autant dans sa précision que dans sa totalité. Ainsi, certaines contradictions apparentes ou même "l'échange thermique" entre certaines de ces composantes ne peuvent qu'accroître l'emprise de la marque sur ses publics.

De nombreux autres points de vue sont également très instructifs, pouvant soit compléter, soit se

substituer à certain des partis pris cités ci-dessus. Mentionnons du côté de l'approche scientifique: les "mathématiques paradoxales", la "Théorie des probabilités", la "Physique quantique", la "Théorie de la relativité,.... Et du côté de l'art linguistique: la "rhétorique", "l'aphorisme", "l'oxymore", "le syllogisme", "l'antithèse", "l'antilogie", "l'antonymie", ...

Une revue très claire et complète des formes et fonctionnements de paradoxes est consultable sur le site web " www.fr.wikipedia.org/wiki/Paradoxe " ...

III- DE LA PARADOXALITE DU MARCHE SUR LEQUEL OPERE LA MARQUE:

Une société française paradoxale: l'étude récente "LES 4500" de l'Observatoire des Consommateurs Français rattaché à IPSOS donne quelques indications sur la "paradoxalité" croissante de notre société: une surinformation envahissante qui engendre la désinformation, de plus en plus de données et de chiffres pour un sentiment d'incompréhension grandissant, des discours contradictoires qui se succèdent de plus en plus vite, un amoncellement de connaissances devenant inutile.

Nos intérêts en tant que parents et citoyens, salariés et épargnants, employés et consommateurs s'opposent de plus en plus fortement.

Nous avons maintenant à apprendre à maîtriser un changement de société dans lequel (i) les institutions n'offrent plus de cadre à long terme, nous obligent à improviser et à nous prendre en charge nous même; (ii) les compétences ont une espérance de vie courte, en décalage entre le savoir capitalisé et celui requis; (iii) on n'accorde plus de valeur à l'expérience passée pour ne plus sacrifier que le présent. Le vieillissement de la population reconfigure la carrière et le rôle de chaque génération l'une par rapport à l'autre. La société est pessimiste alors que la jeunesse reste optimiste. Un couple sur deux se dénoue alors que l'institution refait rêver les jeunes. L'obésité ainsi que l'anorexie s'accroissent. Il y a de plus d'addiction aux technologies mais aussi de retour d'intérêt pour la nature. La modernisation des modes de vie s'accélère comme ...la nostalgie des jeunes et des anciens ! Le français veut travailler moins et gagner plus,...

Des entreprises de plus en plus paradoxales: Emmanuelle Josserand et Véronique Perret, auteurs de l'ouvrage "*Le paradoxe: penser et gérer autrement les organisations*" posent clairement le problème: comment une entreprise peut-elle penser globalement et agir localement ? Comment favoriser créativité et souplesse sans déséquilibrer le centre de gravité et l'unité de l'entreprise ? Pourquoi les colossaux investissements dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) tardent elles tant à améliorer la productivité et la rentabilité ?

Face à la mondialisation, les entreprises délocalisent de plus en plus et ainsi contribuent à réduire la consommation locale. Plus gravement, la plus forte croissance de la consommation se fait dans les secteurs les plus délocalisés (électronique,...). Les variations de consommation et d'investissement aboutissent à des cycles de plus en plus brutaux alors que les réglementations, la politique et la culture libérales de notre vieille Europe délivrent de moins en moins de flexibilité.

L'opportunité réside dans le fait que le paradoxe est un outil précieux pour penser et manager autrement les organisations, en dépassant la seule contrainte de la situation. Comment développer le travail à distance, à domicile, à horaire libre et à la carte ? Comment investir l'immense réservoir de compétences improductives au chômage dans le développement des jeunes entreprises créatrices d'emplois et de richesse ? Comment sauvegarder la production de biens à forte valeur ajoutée sans avoir à en transférer le savoir-faire dans les pays émergents. Comment privilégier la consommation de biens manufacturés en France ?

Le "french paradox" de la consommation française: Raphaël De Andreix (BETC) le souligne

également (CB News 05/09/07): *"Notre vieux pays" depuis Robespierre n'en finit pas de "faire" contre le modèle dominant -sur tous les plans- tel que pratiqué par les pays riches. Nous achetons autant et les même marques que les autres, mais nous adoptons dans le même temps une posture critique voire hostile à l'égard de la Société de consommation. Nous aimons manifester dans la rue, mais ...couverts de vêtements siglés couteux ! Nous voulons jouir sans contrainte de nos achats superflus, mais nous voulons valoriser notre image à travers eux."* Nous allons chez l'américain Mc Donald mais approuvons le gaulois José Bové.

Nous célébrons les grandes marques mais sommes friands de toute information interne, même tronquée ou critique, librement véhiculée et souvent excessive sur le web.

Nous avons voté en majorité pour Nicolas Sarkozy prônant la transparence et la représentativité des opinions face à une Ségolène Royale auto-déclaré "participative" mais passant son temps à expliquer à tous ce que les français veulent. Et aujourd'hui nous nous retrouvons face à un président qui décide de tout, en même temps et le plus souvent tout seul.

IV- DE L'AVENEMENT DE L'ERE DU "POST-MARKETING" PAR LE PARADOXAL BRANDING:

En fait, nous sommes à l'aube de l'ère du "post-marketing" selon lequel certaines notions originelles du marketing s'inversent progressivement sous l'effet d'une nouvelle dynamique créatrice de valeur aussi bien pour le consommateur que pour la marque et l'entreprise "post-modernes".

Le marketing traditionnel repose sur trois composantes essentielles:

- : l'écoute des consommateur nous dicte ce qu'il faut leur vendre !
- : la recherche de la satisfaction du consommateur !
- : l'adaptation de l'outil de production à la demande !

Or aujourd'hui , le marketing "post-moderne" nous trace une voie différente voire parfois opposée:

- : du paradoxe d'un marché naît une innovation non attendue !
- : le paradoxe de la demande du consommateur repose non plus sur la satisfaction de son désir mais sur l'entretien de sa frustration !
- : le paradoxe de l'offre amène à la dissociation juridique et capitalistique progressive entre l'entreprise qui gère la marque et celle qui gère la fabrication.

La synthèse des théories ci-dessus nous amène à considérer que *seul un univers imaginaire, émotionnel et expérientiel clairement narré par une saga simple, visant à la résolution libératrice ou au dépassement du paradoxe originel de la marque fait assez fortement interagir ses différents publics pour mobiliser fortement leur attention et obtenir durablement la préférence de ceux ci.*

Dans son ouvrage *"Le bonheur paradoxal"*, Gilles Lipowetsky traite du bonheur pour tous par la consommation: priorité donnée à l'hédonisme quotidien, tout de suite. recherche des émotions et des loisirs. Cette nouvelle société de l'hyper-consommation repose sur une quête identificatoire et une expérience intérieure en se procurant des biens et services apparemment de plus en plus personnalisés, mais en fait juste de plus en plus segmentés. C'est ainsi que l'on ne vend plus un produit ou même seulement une personnalité de marque, mais surtout une "vision" dépayante, onirique. L'injonction à la jouissance ne se voit jamais satisfaite, toujours relancée comme la sexualité. Le consommateur devient "collectionneurs d'expériences", se "tribalise" de plus en plus, guette et compense ses anxiétés "comme il peut" ...

Le secteur du luxe est un bon exemple du branding paradoxal, reposant, selon le Professeur Bernard Dubois d'HEC (in Les Echos), sur 5 paradoxes emblématiques:

(i) *Le paradoxe de la demande*: alors que jadis alimenté par la consommation ordinaire de gens exceptionnels, le luxe se nourrit aujourd'hui de la consommation exceptionnelle de gens ordinaires. La réalisation du rêve n'engendre plus systématiquement la fidélité. L'accroissement de la demande est d'avantage tributaire d'un bouche à oreille favorable que d'un courant continu de rachat.

(ii) *Le paradoxe du produit*: le produit élaboré en fonction de la demande n'est plus pertinent dans le luxe. Le consommateur ne souhaite pas être interrogé sur les caractéristiques du produit de luxe, il achète au contraire le génie, l'innovation ou la surprise du créateur et de sa "griffe". Nous sommes ici dans le marketing de l'offre et de l'initiative créant la demande. Les études utiles ici visent à confirmer les réactions et préférences du marché plus qu'elles n'explorent les attentes.

(iii) *Le paradoxe du prix*: la "valeur imaginée" de la marque que le consommateur est prêt à payer prime sur la structure de coût du produit. On achète une part de rêve, mais quel est le prix d'un rêve ?... La concurrence perd de son effet référentiel contraignant à la recherche d'un "avantage concurrentiel" ! On n'achète pas telle marque en en comparant ses "moins" et ses "plus" avec les autres marques. La consommatrice décide tout simplement subjectivement ce qui lui plaisait ! C'est son choix, sa marque, son rêve, sa personnalité !

(iv) *Le paradoxe de la distribution*: une trop grande diffusion nuit à l'image du produit ou du service, en le privant de sa valeur essentielle: la rareté ! D'où toutes ces stratégies de distribution sélective de plus en plus opposées à la grande distribution. L'espace expérientiel, relationnel et commercial devient le média et parfois même le message le plus positionnant de la marque de luxe.

(v) *Le paradoxe de la communication*: contrairement à la mise en valeur plus ou moins subjective des produits "courants", le luxe met en avant les valeurs intrinsèquement symboliques et imprégnés de sens des produits. D'où le fait que la publicité print se focalise souvent sur la visualisation forte du produit, puisque celui-ci et sa marque sont le message lui-même. Et si la marque est vraiment prestigieuse, elle n'a besoin d'aucun faire-valoir pour la mettre en scène. Par contre, d'autres supports (design, événementiel, retail, RP, édition, audio-visuel, ...) enrichissent la mise en scène de cet univers imaginaire de référence. Les marques nouvelles, premium ou vieillissantes, elles, au contraire ont besoin d'un échafaudage esthétique conceptuel beaucoup plus présent.

IV - POUR UN MODELE DE "PARADOXAL BRANDING CREATIVE STRATEGY":

Sans revenir à la revue dans le détail d'une "politique de communication", d'un "brief agence" ou d'un "brief créatif" classiques (voir "www.ilfautsauverlebrief.com" et "www.lesagencesdelannee.com/briefer-une-agence"), rappelons juste pour mémoire les quatre principales méthodes cherchant chacune à focaliser la recherche et l'expression créatives sur un effet de levier central:

: "*L' Unique Selling Proposition*" (USP) de Rosser Reeves, visant à focaliser l'essentiel du message sur un argument différenciant (ex: "plus", prix, qualité produit,..);

: "*La Copy Strategy*" ou "*Plan de Travail Créatif*" selon Procter & Gamble, visant à convaincre une cible en lui délivrant une proposition rationnelle articulant

"Promesse > Reason Why > Supporting Evidence > Consumer Benefit";

: "*La Star Strategy*" selon Jacques Séguela, visant à "mettre en vedette" le produit,

: "*La Disruption*" selon Jean-Marie Dru, visant à valoriser un avantage de marque par une mise en scène en rupture avec les codes généralement admis sur son secteur d'activité.

Dans une "*Paradoxal Branding Creative Strategy*", les composantes clefs cherchent avant tout à ériger trois dimensions stratégiques à fort effet de levier sur la chaîne de valeur client > actionnaire:

- : verticale en termes de publics adressés: "Entreprise/Marque > Distribution > Consommateurs",
- : horizontale en termes de moyens/canaux média/"hors-média"/"nouveau média" mis en oeuvre:
"Information d'entreprise/Réputation/Opinion > Communication consommateur/Image/Attitude + Notoriété > Marketing Client/Comportement/Achat
- : 3-D en terme de contenu: intégralité > intégrité > intégration

Ainsi le Brief de l'Annonceur à l'Agence doit permettre à celle-ci de concevoir un "Brief Créatif" différenciant visant à faire émerger une ou plusieurs opportunité(s) de "concept de communication" issu du ou des paradoxe(s) identifié(s), formalisé(s), mesuré(s) et analysé(s) :

A- L'analyse paradoxale de l'environnement visant à clarifier la problématique puis à identifier l'opportunité:

- 1) *Quel est le paradoxe Société vs Marché de référence ?*
- 2) *Quel est le paradoxe Marché de référence vs Entreprise/Annonceur ?*
- 3) *Quel est le paradoxe Annonceur vs mix-marketing Marque: produit, prix, distribution, communication ?*
- 4) *Quel est le paradoxe Marque vs Consommateur ?*
- 5) *Quel est le paradoxe Consommateur vs Client ?*

B) Le concept stratégique paradoxal structurant le parti-pris:

- 1) *Quelle est l'idée de produit ?*
- 2) *Quelle est l'idée de marque ?*
- 3) *Quelle est l'idée des publics à adresser ?*
- 4) *Quelle est l'idée des moyens à utiliser ?*
- 5) *Quelle est l'idée de communication identitaire, image, relationnelle, interactive voire transactionnelle ?*

C) L'expression paradoxale formalisant la proposition créative et sa mise en oeuvre:

- 1) *Quelle est la "personnalité de marque" ("EPM" selon Jennifer Aaker): sincérité, excitation, compétence, sophistication, rudesse ?*
- 2) *Quel est "l'univers de marque": mythes & valeurs, rêve & onirisme, communauté & individualité, nostalgie & futur, images & musique & mots, sens & émotions,*
- 3) *Quels sont le "contenu de marque" multi-support et son "story-telling" divertissant mettant en scène le désir secret/assumé sollicité pour le plaisir promis ?*
- 4) *Quelles sont la "saga de communication" et "l'expérience de marque" qui cultivent l'interaction recherchée entre la marque, le consommateur et son environnement ?*
- 5) *Quelle "idée culte" pour quel "consumer very personal reward" matériel/immatériel, rationnel/émotionnel veut on que le client retienne et puisse véhiculer vers d'autres consommateurs ?*

> Le "**Consumer Very Personal Reward**" est en fait la clef de voûte du paradoxal branding reposant sur la trilogie thèse>antithèse>synthèse. Il s'agit pour le planneur stratégique ou le concepteur de formuler un paradoxe créatif articulant deux valeurs apparemment contraires en

réponse au problème se posant au consommateur:

: *soit une promesse matérielle vs un bénéfice immatériel,*
: *soit une promesse immatérielle vs un bénéfice matériel,*

Illustrations à titre d'exemple:

: *il faut optimiser son pouvoir d'achat > achetez moins cher > Je peux me payer une folie: "Soyez fou: économisez!"*
: *il faut optimiser son pouvoir d'achat > achetez mieux > Je fais des économies: "Achetez vous ce qu'il y a de mieux, ça revient moins cher!"*

Il est d'ailleurs également utile de rappeler qu'une des meilleures manières de "tester" l'efficacité d'une "paradoxal branding creative strategy" et de l'exécution créative d'un "consumer very personal reward", n'est peut être la mesure de sa perception par une étude qualitative et/ou quantitative de communication traditionnelle, mais plutôt par la mise en oeuvre d'un système prédictif de paris en ligne fondé sur le concept d'intelligence collective: plusieurs personnes peuvent avoir, ensemble, raison d'un expert ou d'une étude de marché. Ce jeu fonctionne comme une place boursière selon que l'on croit ou non au succès de la réalisation d'un pari. L'analyse du processus et des équilibres de la simulation de cette spéculation donne des indications et prévisions extrêmement intéressantes (cf travaux des stés News-futures et Altermind utilisés par Le Figaro pour son observatoire "Prédipol" d'estimation électorale).

En guise de conclusion, souvenons nous juste de cette phrase à méditer de Philippe Michel (CLM), ancien "situationniste" devenu adepte de la "2nde Renaissance" d'Armando Verdiglione, qui nous rappelle comment la déflagration d'une "fission nucléaire" naît de la rencontre de deux matières inertes:

"Les idées naissent d'une minuscule collision, d'un frottement entre des fragments de concepts qui n'avaient pas l'habitude de se fréquenter et c'est ainsi que des concepts auparavant froids se mettent à dégager de la chaleur et que des objets obscurs jusque-là commencent à émettre de la lumière, petite chaleur, petite lumière qui menace de s'éteindre si l'on n'y prend garde" ("Philippe Michel: c'est quoi l'idée ?", d' Anne Thévenet-Abitbol, Editions Michalon)...

...et trois bons exemples de proposition paradoxale issus de l'écriture de ...Serge Gainsbourg, un authentique génie du "cross-over", qui réinventa le jeu des mots pour mieux faire comprendre ses sentiments:

: *"Je t'aime moi non plus"*
: *"Je ne veux pas qu'on m'aime, mais je veux quand même"*
: *"La laideur a ceci de supérieur à la beauté qu'elle ne disparaît pas avec le temps".*

B-LE "PARADOXAL PLANNING":

LA METHODE DE MEDIATISATION PAR LES AUDIENCES:

Quid de la "communication intégrée" ? ...

Du média-planning à l'activation médiatrice des audiences!...

"J'ai besoin de la médiation d'autrui pour être ce que je suis." Jean-Paul Sartre, L'être et le néant.

1er constat: la "com intégrée", un concept qui a peut-être déjà bien vieilli ?

: les années '70 ont vu l'écllosion des "agences à service complet", notamment avec PUBLICIS et HAVAS...

: les années '80 ont vu la naissance de la "communication globale", avec les CREATIVE BUSINESS, BBA, QUADRILLAGE et autre CONCEPT GROUPE...

: les années '90 ont vu la naissance des pôles spécialisés intégrés: les "marketing services" (WUNDERMAN, TEQUILA, PROXIMITY, MRM...), et le "corporate" (PUBLICIS CONSULTANTS, C&O, EUROCORPORATE, H&H, FRANCOM, TBWA CORPORATE, BBDO CORP, DDB CORP, HARRISSON & WOLF, LIGARIS,...).

: les années 2000 ont vu la revendication d'une communication devenant successivement "totale" > "holistique" > "intégrée" > "transversale" > "360°" > "multi-canal" > "métisse" (TBWA, PUBLICIS, EuroRSCG, JUMP,...).

Tous les groupes s'y sont plus ou moins mis et certaines agences en ont fait leur cheval de bataille !

2nd constat: un concept qui dans les faits n'existe peut-être même pas ?

: les principaux annonceurs préfèrent encore confier leurs principaux budgets à des agences de publicité, puis mettent en compétition les agences soeurs de celles-ci avec des agences spécialisées choisies librement par leurs Directions Marketing, Dircom, DRH, DAF, Directions Commerciales (...) souvent plus attachées à leur liberté de manoeuvre qu'à l'unité ou à la centralisation des communications de leurs entreprises. En fait, seules quelques grandes enseignes de distribution ou bancaires ont confié d'importants budgets "transverses" à une même enseigne de communication;

: pour être crédible, une offre de conseil intégré "media neutral" auprès des grandes marques et entreprises, se doit de satisfaire au moins à 5 critères:

(i) être présente dans la totalité des principales techniques de communication, notamment le digital, soit au moins une dizaine de métiers !

(ii) avoir dans chaque métier, un niveau de compétence, de créativité et de reconnaissance au moins égal aux (très) bonnes agences spécialisées du marché !

(iii) démontrer dans chaque discipline, une taille critique concurrentielle et des références avérées compétitives !

(iv) pouvoir proposer aux prospects et aux clients un savoir faire spécifique rémunéré de conseil en stratégie de marque, de communication et de moyens !

(v) être logée dans une seule entité juridique afin d'éviter les conflits d'intérêts entre actionnaires et managers.

Or à date d'aujourd'hui, pour que ce concept d'intégration soit légitime et apte à challenger les 5 premières agences de publicité dans la conduite des plus grandes marques, il faudrait pour une agence "intégrée" seule peser au minimum 50 ME de MB et servir quelques grandes marques internationales leaders maîtrisant des niveaux budgétaires listés dans le Top-10 des dépenses de communication du marché.

Ce qui n'est le cas d'aucune agence intégrée unique, même pour les agences spécialisées dans les enseignes réseaux, fortement demanderesse d'homogénéité !

Aucune entité unique n'a réussi à ce jour à imposer un modèle économique rentable, concurrentiel et pérenne répondant à ces 5 critères !

Seules quelques enseignes visent le modèle idéal !

A date d'aujourd'hui les seuls réseaux contrôlant un nombre suffisant de métiers diversifiés, ayant une bonne taille critique, une forte compétence interne dans chaque métier et une valeur ajoutée stratégique intégrative sont PUBLICIS, Euro RSCG, TBWA, DDB, OGILVY, BBDO, Mc CANN, LOEWE ...

Les seules agences aptes à conseiller et orchestrer des programmes "média neutral" authentiquement transverses et étendus voire complets, même s'ils n'en contrôlent pas en fait toutes les applications et canaux, sont BEING, Euro RSCG 360°, PUBLICIS DIALOG, PROXIMITY, LA CHOISE, FF,..., mais en fait aucune de ces enseignes ne revendique vraiment une excellence équivalente dans chacune et dans toutes des disciplines existantes ou nécessaires ...

3ème constat: l' intégration ne se fait pas par les moyens de communication mais par les publics adressés !

Si la priorité pour les annonceurs n'est toujours pas à ce jour de privilégier à priori un seul interlocuteur conseil pluri-disciplinaire, plus (cf agence) ou moins (cf groupe) transversal, son souci principal, une fois établi qu'il faut bien "une clef de voûte conceptuelle" unique -ce que tout bon "planning stratégique" sait faire-, réside plutôt dans le choix et la pondération relative des publics cibles auxquels il convient de s'adresser, ce qui est nettement plus difficile. En effet le vrai enjeu devient beaucoup plus complexe à maîtriser: de quelle combinaison optimisée de publics attend on quelles contributions à un objectif de profit ou de valeur, de vente ou de productivité? Comment combiner les publics de la marque, du corporate, de la distribution ?...

Les communications destinées aux différents publics d'une entreprise et/ou d'une marque (consommateurs, investisseurs, personnels, distributeurs, etc...) font le plus souvent l'objet de programmes spécifiques, via des moyens spécifiques et avec l'aide d'agences différentes. De ce fait, la cohérence, le phasage, la superposition, la complémentarité et le renforcement mutuel en direction d'un objectif stratégique partagé, sont rarement optimisés.

Certains acteurs du marché proposent déjà du "communication planning" ou même de l' "audience planning", mais personne ne sait encore vraiment rationaliser, optimiser et justifier l'économie, ni d'un mix complet de moyens de communication, ni d'un système différencié d'audiences multi-sujet (marque, corporate, distribution,...), alors que c'est bien dans ce dernier défi que réside l'essentiel de l'intégration !

4ème constat: en communication il n'y a rien de plus efficace pour une marque que lorsque ce sont ses différents publics qui en "conversent" entre eux !

Avec la démultiplication des canaux de distribution, la sophistication des technologies mises en oeuvre, la sursegmentation des offres produits & services, des promesses publicitaires, des offres promotionnelles, le cross-marketing et l'omniprésence des logos sur tous

supports, les différents publics d'une marque ou d'une entreprise sont maintenant devenus largement blasés, saturés et incrédules à l'égard du discours codifié de celles-ci !

Par contre, les professionnels de la communication et du marketing, les sociologues des médias et les psychologues de la consommation et des médias, sont unanimes pour constater que l'effet prescripteur, crédibilisant et vendeur du bouche-à-oreille et d'une "libre information" ou "opinion" exprimée directement ou indirectement par un ou plusieurs public(s) non contrôlé(s) par une marque ou une entreprise auprès d'un public acheteur est beaucoup plus productif, durable et rentable.

Ainsi, le "consumer-to-consumer" ("CtoC") de plus en plus recherché s'avère bien plus efficace que le "BtoC" ! Idem pour le "Retail-to-Consumer" ("R-to-C") type FNAC ou le "Journalists-to-Consumer" ("J-to-C") cf presse spécialisée, "L'Expert-to-Consumer", ...

Les fondements théoriques d'une nouvelle approche pour l'activation médiatrice des audiences:

En sociologie, deux paradigmes dominent: le "paradigme holistique" d'**Emile Durkheim** selon lequel la société est un tout supérieur ("holon") à la somme de ses parties, exprimant une "conscience collective", et le "paradigme atomistique" de **Max Weber**, selon lequel chaque individu est un "atome" social, interagissant avec d'autres atomes en fonction de motifs, intérêts et d'émotions propres, dans un système reproduisant la société.

Le philosophe **Pierre Bourdieu** a développé lui les concepts d' "habitus" et de "reproduction" mettant en évidence l'importance du facteur culturel et symbolique sur la segmentation de la société. D'autres analyses (cf l'anthropologue **John A. Barnes**) proposent le concept de "réseaux sociaux" dépassant les paradigmes précédents, en mettant à jour des ensembles d'entités sociales reliées entre elles, dont les applications Internet semblent valider la théorie des "Six degrés de séparation" (entre 5 et 7 en fait ?) suffisants pour connecter n'importe quelle personne à une autre !

Le psychanalyste dissident "post-freudien" - "psychologue analytique" - **Carl Gustav Jung** est quant à lui l'inventeur de "l'inconscient collectif", établissant le lien entre la mythologie, la religion et l'étude des rêves, ce qui indique l'intérêt de l'appel aux mythes universels dans l'alimentation des rêves et désirs rattachés à des groupes socio-culturels homogènes.

Le philosophe et épistémologue **Gaston Bachelard** -influencé lui même par Jung- propose une "psychanalyse de la connaissance objective" énonçant les rapports conflictuels ou complémentaires entre l'imaginaire et la rationalité, ou comment l'émotion peut encadrer ou orienter la connaissance.

L'anthropologue et ethnologue **Claude Lévi-Strauss** a souligné dans son "analyse structurale" l'impact structurant des mythes au sein des sociétés, notamment dans le domaine linguistique, ce qui permet d'isoler des lois comportementales à valeur prédictive, permettant ainsi d'influer sur un groupe social cohérent.

Le philosophe et sociologue **Hebert Marcuse** -auteur de "L'homme unidimensionnel" et icône de "L'Internationale Situationniste"- en dénonçant le principe de réalité répressif freudien comme étant celui de la société en place, préconise l'éclosion des désirs et l'avènement d'une société au service de l'homme, non répressive, impliquant une domestication de la technologie, ce qui nourrit la thèse des écologistes d'aujourd'hui. Sa pensée en faveur d'une "sublimation non répressive" alimente paradoxalement un marketing se voulant libérateur des conventions...

Le philosophe et sociologue **Marshall Mc Luhan**, théoricien de la communication et du "Village global" est plus d'actualité aujourd'hui que jamais, avec sa thèse énonçant que "le média, c'est le

message", à savoir que le canal de communication affecte plus la société que son contenu, ce qui subordonne donc le message au média, inversant l'opposition traditionnelle fond vs forme. Pour lui donc, le médium utilisé influence considérablement nos sens et notre perception. Il classe également les médias en deux familles: les "médias chauds" qui ne demandent la participation passive que d'un seul de nos sens, et étant plus riches, la participation du cerveau et la sollicitation de l'imaginaire sont plus faibles versus "les médias froids" qui s'adressent à plusieurs sens, étant plutôt pauvres, demandent de la part du récepteur une participation active très importante en compensation de cette pauvreté, et donc sollicitent beaucoup plus le cerveau et l'imaginaire. Ainsi, le cinéma est "chaud", et la télévision est "froide"....et l'internet sans doute ..."glacial" ?

> Pour une interconnexion entre les audiences visant en priorité à faire converser entre eux les différents publics de la marque !

1er parti-pris: imaginer et concevoir, avec l'assistance d'universitaires et d'informaticiens spécialisés en intelligence artificielle, un "Systèmes Expert d'Aide à la Décision à Base de Connaissances", inspiré de recherches opérationnelles à l'University of Chicago, l'Institut Weizmann en Israël, l'Université Paris-Dauphine et ...l'Université de Toulouse, visant à simuler et optimiser 2 principales chaînes de valeur:

: *pricing produits* > *budget de communication* > *valorisation financière de la marque*,
: *sélection et pondération des publics cibles* > *notoriété/image* > *productivité/ventes* > *profits/valeur de l'entreprise*,

c'est à partir de ces modèles que l'optimisation des cibles et canaux de communication pourra être réalisée sinon approchée.

2nd parti-pris: l'approche développée consiste à tirer toutes les leçons de quatre techniques emblématiques comme les relations publiques & presse, l'événementiel, le buzz et le lobbying, consistant à modéliser, systématiser une efficacité de communication reposant non plus sur une simple "communication en étoile" (= une marque parle "souverainement", directement et séparément à chacun de ses publics, le plus souvent via des moyens et autour d'un message adaptés à chaque audience), mais :

> soit sur une "communication en cristal de flocon de neige" selon laquelle chaque public adressé directement par la marque s'étend à des ramifications en grappe vers des "sous-publics" segmentés à forte identité communautaire, eux même adressés par leur audience "mère" de rattachement. L'illustration pourrait en être le phénomène des "sous-munitions à fragmentation" à effet d'aspersion sur son environnement voisin.

> soit sur une "communication en spirale" selon laquelle chaque public interagit directement avec un ou plusieurs publics proche(s). Dans ce mode de communication, chaque public récepteur est lui même un public (ré-)émetteur et amplificateur. Plusieurs expériences ont prouvé qu'un message est d'autant plus crédible, persuasif et partagé qu'il provient d'un public relai en lieu et place de l'émetteur originel du discours direct, univoque et souverain d'une marque ! Les rumeurs se bâtissent sur un schéma proche cf les travaux de Jean-Noël Kapferer et de Jean-Pierre Piotet.

Il serait d'ailleurs utile de concevoir un outil permettant de mesurer, en fonction du sujet traité, de la qualité du pouvoir prescripteur et du pouvoir de dissémination/transmission d'informations de la part de certaines audiences structurées vers d'autres publics proches. On arriverait ainsi aussi à déterminer des "mix d'audience à forte personnalité" spécifiques aux marques les plus concurrentielles. Ex: quel est l'impact qualitatif et quantitatif des célébrités du cinéma sur les utilisatrices de cosmétiques ? "Cinéma et L'Oréal sont deux noms qui vont bien ensemble" !...

3ème parti-pris: privilégié, à l'inverse d'un marché sur lequel les entreprises et marques émettrices sont désincarnées voire de plus en plus virtualisées, et à chaque fois que ce sera opportun *une "communication people to people"*, c'est à dire une communication (i) émise par une personne morale (raison sociale, une marque ou une enseigne de distribution) incarnée par une personne physique: fondateur, dirigeant, spécialiste, client-témoin, vendeur, ouvrier de production, ou "ambassadeur", "icône", "égérie", ou un personnage récurrent, voire une mascotte (ii) encourageant un dialogue entre les parties prenantes, (iii) mise en relief par des opérations "live" (événement, street marketing, animation commerciale,....)

Il s'agit donc ici de cibler les audiences -adressées par les moyens de communication les plus affinitifs et efficaces- selon leur degré de préconisation et d'amplification de proche en proche jusqu'à un objectif final pré-défini à atteindre !

L'autre objectif est également d'optimiser la sélection et la pondération des publics cibles de telle manière que tous, adressés par des moyens adéquats et complémentaires, contribuent à un objectif partagé de valeur, audible & lisible aussi bien par le client que le salarié et l'actionnaire. Chaque audience adressée dans un objectif spécifique doit également véhiculer les valeurs communes destinées aux autres publics, c'est ainsi que la rentabilité du budget de communication sera maximisé ! Rappelons nous la campagne "We try harder" d'AVIS destinée autant aux clients qu'au personnel ...et aux actionnaires !

Le rôle grandissant de la gestion des réseaux sociaux et des communautés cohérentes sur le web, BDD et dans certains autres médias ou programmes spécialisés sont une illustration de cette méthode en "jeu de domino".

Souvent même un public devient le message lui-même à l'exemple des célébrités !

D'autres techniques, comme le publi-rédactionnel, le mécénat, la production & mise à disposition de contenus, "l'advertainment", le partenariat média, le chaînage par parrainage, les blogs et forums, le marketing conversationnel, le placement de produits, voire le bon vieux "testimonial" publicitaire, sont particulièrement bien adaptées à ce mode de communication indirecte "à ricochets" endossée et véhiculée par un ou plusieurs publics relais prescripteurs...

Certaines techniques enfin, issues de la "guerre de l'information" telle que pratiquées par l'armée ou des offices d'intelligence économique sont aussi à prendre en compte afin de savoir mieux faire face -légalement !- à l'offensive d'un concurrent agressif, notamment dans la préparation d'une audience ou la relativisation d'une information ou désinformation, en faisant levier sur des publics intermédiaires, cf les recherches d'Ali Laïdi...

Pour conclure, rappelons nous ce que disait l'apôtre du "décalage", Philippe Michel (CLM/BBDO):

"Ce qui compte, ce n'est pas ce que l'on dit, c'est celui qui le dit et ce que son interlocuteur en retient !"

Ph. Michel avait aussi d'ailleurs imaginé le triptyque tri-dimensionnel

"intégration/intégralité/intégrité" croisant communications de proximité / à distance, versus communications de marque / d'entreprise, afin de justement mieux gérer la posture voulue d'une marque par rapport à ses publics ...

Et si aujourd'hui, c'était l'audience qui était le média ...et donc le message ?

L'appel aux célébrités et aux "pipeules" n'en est-il pas la démonstration ?

C - LA REMUNERATION PARADOXALE DES AGENCES :

A LA RECHERCHE DE LA CONTRIBUTION A LA VALEUR :

Du paradoxe de la rémunération des agences:

La rémunération des agences est un vrai paradoxe: jusqu'à présent elle avait évolué à partir d'une commission, à l'origine au % de l'achat d'espace (l'âge d'or !) en direction d'une rémunération aux résultats (image, notoriété, ventes,...) en passant par le "*cost + marge*"

Le dilemme réside dans le fait que l'annonceur achète de la production alors que l'agence vend en fait des idées !

Or si la formule ancienne de rémunération portait sur l'effort consenti et donc encourageait à la dépense, les formules actuelles sont en fait très pénalisantes et injustes.

Dans la formule "*cost + marge*" des honoraires, on part du principe que l'agence vend du temps, or elle vend en fait avant tout du talent, de l'expérience et des idées, qui ne peuvent pas être mesurées par un simple horloge ! Au delà de la notion de productivité, il s'agit de valoriser l'effet de levier procuré par une créativité et une expertise parfois instinctive en dehors de l'espace temps !

Dans la formule de rémunération aux résultats (à court-terme le plus souvent !), le biais peut même être encore plus pervers. De quels résultats une agence peut-elle être exclusivement responsable alors qu'elle ne maîtrise ni ne partage aucune des autres fonctions internes à l'entreprise concourant à ces mêmes résultats, sans évoquer un brief imposé parfois totalement incomplet ou inadapté au vrai problème à résoudre : le Dr Mkg ne parle pas au DirCom qui ne parle pas au Dr commercial qui ne parle pas au DRH qui ne parle pas au DAF !) ?!

Le combat consiste à susciter une "communauté d'intérêts" garante du succès escompté, entre l'annonceur et l'agence à l'échelon le plus stratégique de la vie d'une entreprise: la contribution à la valeur du patrimoine de cette dernière, qui devrait être l'objectif prioritaire partagé: la prospérité appelle la prospérité et ...inversement !

Aussi, est-ce pour cette raison, qu'il est souhaitable de révolutionner la relation agence/annonceur en se choisissant des clients, ou en étant choisi par ceux-ci, en unissant leurs efforts convergents dans la perspective de créer avant tout plus de richesse pour les deux parties. Bien sûr, il faut créer de l'image et de la notoriété, bien sûr il faut vouloir défendre ou accroître sa part de marché et ses ventes, mais la vraie raison d'être de deux entreprises partenaires n'est elle pas au final de générer plus de valeur pérenne aux actionnaires des deux entités ?

Pour y arriver, il serait souhaitable dans un 1er temps de privilégier des annonceurs capables de partager avec leur agence, aussi les clefs de compréhension voire d'aide à la décision de leur politique générale d'entreprise et de leur stratégie financière. Ainsi, totalement immergée dans les choix structurants de ses clients, l'agence saura non seulement adresser les vraies problématiques prioritaires de ceux ci, mais aussi rechercher un consensus dans le seul intérêt supérieur commun? Chaque action de communication ou de marketing, stratégique ou tactique, externe ou interne, à long-terme ou à court-terme, grand public ou BtoB, ne pourra alors que s'envisager, et donc se mesurer, dans le sens général des objectifs de l'entreprise. Ainsi, par exemple, les deux parties en présence auront un intérêt commun de structurer un consensus sur la politique d'innovation, de qualité, de SAV, de "pricing" et de distribution, de par leur impact de cause à effet sur le succès

d'une politique de communication...

Donc, il ne serait pas "anti-économique" de construire une rémunération d'agence sur un ou plusieurs des facteurs suivants:

- : le conseil stratégique vendu à la mission, au forfait ou au temps passé + marge,
- : les concepts, idées et créations vendus en "Droits d'Auteurs",
- : la production vendue aux coûts + marge,
- : le succès récompensé par une rémunération motivante variable mesurant l'accroissement de valeur obtenu.

De ce fait, une partie, négociée au cas par cas, de la rémunération de l'agence serait indexée sur un résultat d'accroissement de valeur mesurable apportée à l'entreprise cliente: une croissance corrélée des profits, une plus forte "brand image equity" qui enrichit durablement le haut de bilan, une relation client privilégiée qui renforce la valeur de la "life-time value" du fonds de commerce, une motivation des ressources humaines qui accroît leur productivité et la qualité de production ou de service, une mobilisation des actionnaires qui accroît le "price earning ratio" du capital, etc...

Une partie de cette rémunération variable pourrait être soit réinvestie, par une holding ad-hoc des managers de l'agence, à un prix convenu d'avance (avant le début du programme de communication) en obligations, actions cotées en bourse ou en "private equity", ou même en prêt rémunéré à un taux d'intérêt abondé, soit versée directement sous forme de titres ou BSA par l'annonceur. Autre possibilité plus simple: un profit sharing sur le compte d'exploitation de la marque ou sur le bas de bilan de l'entreprise. ! Alternative: la mise en place d'un système équivalent à celui des stock-option. L'agence ne s'engageant à ne pas les vendre avant une échéance "lock-up" convenue d'un commun accord.

Inversement, il pourrait aussi être proposé aux clients de l'agence d'investir dans l'agence via une holding interface assorti d'une clause de liquidité à échéance sous condition.

Cette méthode "win/win" exigera ainsi les deux parties à vraiment travailler de concert et d'éviter toutes les mascarades, les décisions purement subjectives et les opérations démagogiques ou gratuitement narcissiques.

Le premier entrepreneur à avoir eu cette idée, qu'il dut abandonner lorsqu'il fut racheté à la limite d'une OPA hostile, fut David Ogilvy, un visionnaire qui comprit avant tout le monde que la communication ne reposait pas seulement sur l'image de la marque mais aussi sur la relation avec le client, et qui achetait régulièrement des actions de ses clients ...