

## La marque sociale

Une transaction humaine est toujours double. À la transaction physique d'un bien ou d'un service s'ajoute une transaction invisible entre les personnes : la mise en équation par chacun de la probabilité de l'honnêteté de l'autre.

Outre la disponibilité du bien, cette rationalité cachée est un des principaux freins au développement du commerce et de l'économie.

Pour y pallier, pour créer de la confiance, les sociétés traditionnelles, dépourvues d'état de droit, voire de monnaie garantie, se sont appuyées sur leur organisation en réseaux, groupes fermés et hiérarchies, pour intégrer le commerce à ces liens de confiance organiques. La trahison, et donc l'exclusion de ces fraternités humaines, signifiait souvent la mort.

Ces attaches se renforçaient par l'imprégnation métaphysique de la société, par ses croyances partagées, par la valeur accordée au respect des conventions, des autorités familiales, religieuses et sociales, ainsi que par valorisation de la reconnaissance de ses pairs et de la réputation du groupe. Ce contexte contraignant obligeait au respect de la parole au sein de la communauté.

Souvent le producteur du bien en faisait lui-même le commerce initial en un lieu unique et son activité se perpétuait par tradition familiale ou collective. À partir de là, l'établissement de liens commerciaux répondait d'un processus lent, exclusivement tributaire des relations humaines, et constituait en soi un lourd investissement engageant les individus et leurs associations sur plusieurs générations. L'importance cruciale des relations des uns envers les autres ôtait toute rentabilité à la malhonnêteté de court terme, tant la transaction s'inscrivait dans un contexte d'interdépendances.

L'âge industriel a rompu ce réseau de liens et désarticulé ses maillons jusqu'à éparpiller la production d'un seul objet en une myriade de fournisseurs sur la planète entière. De rares et uniques, les objets sont désormais, pour la plupart, produits en masse et presque à l'identique par de multiples sources. Les réseaux de distribution sont devenus de gigantesques entrepôts de marchandises en rotation rapide. Les producteurs dominants se sont constitués en corporations parfois plus riches que des nations et dont la propriété se joue au gré des marchés entre une infinité de détenteurs de court terme. La monétique a souvent remplacé l'éthique et la maximisation du profit immédiat structure les échanges. Le petit monde des transactions entre connaissances est devenu le grand monde des transactions entre anonymes.

Certes, le commerce de proximité - par sa lointaine ressemblance avec la tradition privilégiant le rapport humain -, et les services, par la présence directe des prestataires, ont, malgré tout, relativement échappé à cette révolution, mais ils en adoptent de plus en plus la logique sous la pression du marché.

Le défi de la société industrielle a été de remplacer la confiance en circuit fermé de culture médiévale par la confiance entre inconnus dans une société ouverte.

Hormis l'abandon de toute réserve que le cœur commande, la confiance résulte d'un raisonnement qui met en équation par chacun le coût de la transgression par l'autre. L'escroquerie résulte de la manipulation habile de ce mécanisme.

Il fallait donc repenser les termes de l'équation pour décourager le mensonge dans une société atomisée aux liens faibles et se détachant d'obligations morales collectives. La réponse tient d'abord à la souveraineté de l'État et au droit : les individus sont titulaires d'une identité juridique qui en fait des personnes uniques reconnues légalement et disposant de droits et de devoirs. Cette reconnaissance est étendue aux personnes morales. Ces agents - au sens d'acteurs autonomes - sont soumis à des règles communes qui régissent leurs rapports et la contravention de la loi est punie ; une vaste administration y veille. Les droits de propriété, y compris intellectuelle, sont assurés. Enfin, leurs échanges sont normalisés et contrôlés : de la langue, des poids et mesures, du temps et de la monnaie fiduciaire.

La société civile, quant à elle, impose la démocratie et la liberté d'expression et crée, par l'opinion publique, un autre contrepoids vigoureux aux manœuvres et malversations, à tous les échelons de la société.

Cela dit, le commerce traditionnel ne vend pas des produits, mais une prestation complexe intriquant en une chaîne de confiance unique la production, sa distribution et les prestations éventuelles d'accompagnement. S'y ajoute la notoriété et la réputation, propagées en une lente capillarité de bouche à oreille, par les consommateurs et poussée plus au loin par les marchands itinérants et voyageurs.

Que faire lorsque de vastes marchés d'abord nationaux sont soudain ouverts, servis par les transports et une capacité de production industrielle nouvelle ?

Pour pénétrer l'écheveau des marchands locaux, il faut organiser une force commerciale qui leur propose son produit en le distinguant de tous les autres par une identité propre et des vertus spécifiques. C'est le début de la marque qui rend remarquable, qui sépare du commun des produits proches déjà en vente. Des cachous, certes, mais des cachous « Lajaunie ».

La mise en place du produit constitue un investissement pour le producteur, comme pour le distributeur : chaque jour sur l'étalage coûte et, demain, si le produit ne se vend pas, il sera remplacé par un autre, plus rentable ; il faut donc vendre dans les meilleurs délais, au plus grand nombre, un produit qui leur est inconnu. Le développement simultané des médias de masse : presse, affichage, puis radio et télévision, va apporter le moyen de la notoriété populaire immédiate : la publicité.

Ainsi, se développe un système de division fonctionnelle universelle : les mêmes producteurs fabriquent toute sorte de produits distribués par des canaux identiques, promus par des messages imaginés par des agences de publicité multi-clients sur des médias eux-mêmes supports de toutes les promotions. Quant aux acheteurs, on en ignore tout.

Une chaîne complexe et anonyme sert une foule non identifiée. Dans le même temps, la compétition entre les produits s'intensifie. La méconnaissance des clients, de leurs attentes ainsi que de la concurrence n'est plus tenable. Se développe alors, à grande échelle, une nouvelle discipline de compréhension du marché destinée à éclairer les choix industriels : le marketing.

Le déplacement du centre de gravité du marché des producteurs vers les consommateurs révèle qu'autant la production résulte d'une association complexe de compétences et de moyens, autant la consommation ne se résume pas à la simple acquisition d'un bien, mais, comme jadis, à la conjugaison intégrée d'une représentation mentale, de l'avis d'autrui, de la comparaison aux offres concurrentes, d'un environnement d'achat, d'un usage par soi et les autres et de la relation au producteur tout au long du cycle de vie du produit. Bref, la marque n'est plus simplement l'identité d'un produit, mais une expérience, à la fois psychologique et factuelle, individuelle et collective.

Cette extension du territoire de la marque la met en tension sur toutes les composantes qui contribuent à la création de cette expérience qui lui est attribuée. Les intermédiations par des tiers en relation directe avec le client, comme la distribution ou la maintenance, représentent un risque majeur.

Risque d'une dégradation de l'expérience, risque de se voir substituer un concurrent - les marques distributeurs par exemple -, risque de perdre l'information en retour des clients, capitale pour corriger ses erreurs et se réajuster à leurs attentes.

De plus, pour se différencier sur un marché saturé, la maîtrise de cette expérience est un avantage concurrentiel évident. C'est pourquoi, on a vu certaines marques installées ouvrir leur propre réseau de distribution et se préoccuper directement de l'aide à leurs clients tout au long de leur parcours post-achat. C'est le cas dans la téléphonie mobile où le réseau de boutiques de vente et d'assistance est un atout majeur. C'est encore le cas, de façon exemplaire, en informatique, avec le réseau des « Apple Store » où se trouvent les « Genius Bar », disponibles pour conseiller les clients et résoudre leurs problèmes.

Dans cette expérience de consommation, la part du produit, souvent interchangeable et sans cesse remplacé par de nouveaux modèles, diminue au profit du halo de services qui l'accompagne et de la relation au client qui s'inscrit dans la durée. Les marques sont d'ailleurs amenées à personnaliser leur rapport avec chaque client, agrégées en catégories, afin de maximiser le rendement de cet effort.

C'est dans ce contexte qu'explose Internet.

Internet est un réseau de mise en relation de tous les anonymes entre eux, donnant à chacun la faculté de s'adresser à tous les autres. Il fonde une conversation publique entre tous qui n'a pas d'équivalent d'une telle magnitude dans l'Histoire.

La marque s'exprimait quasi exclusivement par l'intermédiaire d'insertions de messages sur des supports passifs, que ce soit des objets comme les journaux, ou des flux comme la radio ou la télévision. Elle acquiert sur Internet une nouvelle dimension où elle devient interactive : elle participe à la conversation - désormais directe, contradictoire et symétrique -, répond, échange, prend en compte et évolue : sur Internet, la marque se comporte comme une personne.

La conversation populaire en réseau devient la première source quantitative d'informations sur les produits et services. Le nouveau média, ce sont les gens. Qualitativement, le discrédit croissant des autorités en place et des discours positifs officiels donnent une prime de vraisemblance à l'expression alternative et critique du tout-venant anonyme. La confrontation à ces avis et témoignages est désormais une étape obligée de tout achat significatif et même d'une application pour mobile à 0.99 €. La conversation sur Internet est le lieu de formation de la décision d'achat.

La somme des informations volontaires et involontaires que les utilisateurs laissent sur le réseau est une ressource considérable dont l'exploitation a fait la fortune des plus grandes entreprises du secteur : pas de Google sans liens entre les pages, générés par les utilisateurs ; pas d'eBay sans réputation des vendeurs ; ou d'Amazon sans recommandations issues des autres acheteurs. Cette intelligence collective est de plus en plus utilisée en amont pour améliorer et innover mais, également, se voit intégrée à l'expérience de la marque.

L'Internet est donc le lieu de convergence de la part de voix prépondérante, de la décision d'achat, de l'intégration de l'intelligence collective aux produits, aux services et à leur expérience par les utilisateurs. C'est enfin un lieu de vente : la part du commerce en ligne est en progression constante. Et d'un même mouvement, les médias pré-Internet migrent sur le réseau qui leur donne la chance d'une nouvelle modernité.

Cette centralité du réseau va s'accroître de façon vertigineuse avec le déploiement des terminaux intelligents et de l'Internet mobile. La géolocalisation, le groupement dynamique d'acheteurs et les bons d'achats virtuels vont révolutionner le secteur. L'Internet est destiné à devenir notre interface majoritaire juste après le réel ; tandis que, dans un avenir pas si lointain, les deux fusionneront.

Enfin, sont nés sur Internet des services dédiés spécifiquement à la mise en relation des personnes entre elles et qui ont fait de la conversation le cœur même de leur activité : les réseaux sociaux. Le réseau social est à la fois média par le carrefour d'audience qu'il constitue, médiateur - parce qu'il est l'interface des échanges interpersonnels qui y interviennent - et distributeur par les transactions qu'il héberge.

Après une première étape d'expérimentation où l'Internet a été ajouté au dispositif média traditionnel, la plupart des marques, reconnaissant la vertu de l'interaction avec les utilisateurs, ont placé l'Internet, non plus en supplément, mais comme axe central de leur communication : les autres médias, y compris l'Internet, servent soit à conduire du trafic vers une interaction en ligne organisée avec les utilisateurs, soit orientent vers un site ad hoc.

Les réseaux sociaux se sont trouvés les mieux placés pour proposer ou accueillir ces communications interactives. La phase expérimentale actuelle consiste d'ailleurs pour de nombreuses marques à délocaliser leur socialisation sur ces services.

En fait, il s'agit là d'une étape transitoire. Car, l'Internet a sur les marques un effet équivalent à celui de l'essor industriel sur les produits d'antan. Il n'implique pas seulement un changement de stratégie, mais un changement de nature.

Les marques pré-Internet ajoutent la conversation à leur dispositif ; les marques nouvelles naissent en son sein et croissent avec dès leur origine. La conversation est même le vecteur de leur développement et la seule chance qui leur est donnée, hormis la qualité de leurs produits ou services, de dépasser les entreprises du siècle dernier.

La marque post-Internet se caractérise par une symbiose originelle avec ses consommateurs avec laquelle elle forme une unité fusionnelle orientée en profondeur sur le service et la relation personnalisée et continue. Le produit - ou le service - est indissociable de sa distribution, de son usage, des prestations et du suivi qui l'accompagne, ainsi que de son réseau relationnel qui en est partie prenante. Chaque étape est pensée comme un service intégrant l'apport de la communauté, que cela soit dans le choix initial du produit, que dans les solutions en cas de souci. Cette implication collective est telle que la marque ne saurait fonctionner s'il advenait qu'elle soit privée de cette interactivité. Dans le domaine de la distribution, un des bons exemples de ce modèle est le service américain de vente de chaussures en ligne : [zappos.com](http://zappos.com), ou encore le service anglais de vente de mobilier : [made.com](http://made.com).

Comme le public en réseau est le premier médiateur de l'expérience qu'est devenue la marque, la communication publicitaire évolue du couple message-cible, au couple expérience-réseau. L'expérience est le message, la clientèle en réseau est le média.

Pour les marques ne disposant pas de budget publicitaire propre, la communauté assure seule - quoique lentement - rayonnement et propagation. Pour les marques qui investissent dans la publicité, cette dernière devient l'accélérateur le plus efficace de cette dynamique participative. Car, la publicité a le contact le plus puissant et le plus rapide avec ce qui restera toujours le public le plus vaste : les non-consommateurs.

Le modèle de la marque pré-Internet est la machine. Elle répond d'une culture mécanique. Les pièces existent préalablement, autonome les unes des autres, et sont ensuite assemblées pour fonctionner. On peut la représenter comme une série de sphères emboîtées. La première sphère, ou noyau, est le produit et ses services d'accompagnement, sans autre attribut ; la seconde sphère est son identité et les signes qui le distinguent - c'est la définition initiale de la marque - ; la troisième est sa distribution - physique et virtuelle -, la plupart du temps sans lien autre que contractuel avec la marque ; la quatrième : les utilisateurs en réseau, pour l'essentiel sans relation avec la marque ; la cinquième et dernière sphère : la publicité.

Le modèle de la marque post-Internet est autre : c'est celui de l'organisme vivant et de l'écosystème. Il répond d'une culture organique. C'est-à-dire un système complexe de fonctions interdépendantes constituées en une unité et croissant de concert. Le produit, le service, la distribution, la clientèle, la communication forment un organisme dont la conscience et l'expression proviennent de l'interaction entre l'équipe de l'entreprise et ses consommateurs en réseau.

Cette unité repose sur un principe simple : l'organisme est un réseau social. La marque post-Internet est un réseau social transactionnel.

La question qui vient à l'esprit est la pertinence de ce modèle pour les grandes marques installées et les groupes considérables qui les animent. La réponse, ce sont les consommateurs qui l'ont donné en intégrant Internet à leur vie quotidienne à chaque fois que cela leur facilitait la vie.

Et, dès lors que les consommateurs fréquentent une marque post-Internet, ce qui sera de plus en plus souvent le cas, ils font, pour beaucoup, de cette relation attentive leur référence, ce qui rend l'absence d'attention traditionnelle tout à fait désagréable et frustrante.

Enfin, toute marque plongée dans un réseau devient un réseau elle-même, qu'elle le veuille ou non. La réticulation est inexorable. Le déni, la résistance, la manipulation ou le simulacre n'auront pour effet que d'en accentuer les effets négatifs.

Donc la mutation est là, c'est sa maîtrise ou non qui est la vraie question. Certes, il est plus facile de créer que de changer, mais les grands acteurs ont démontré une stupéfiante capacité d'adaptation ces dernières années. Et cela leur a réussi. Il leur faut donc évoluer vers ce modèle organique de réseau social transactionnel, nouvelle expression de la marque.

Cette métamorphose n'est pas mal engagée. D'ores et déjà, elle est latente ou en gestation chez certains. Par ailleurs, les expérimentations tous azimuts sont riches d'apprentissages. Ce qui est nouveau, c'est que la vision directrice est désormais tracée : le réseau social devient pour les marques le cœur stratégique : la marque devient une marque sociale.

L'évolution en réseau social n'est pas exclusive aux marques. Les médias connaissent la même évolution et s'orientent vers la fusion interactive avec leur audience. La distribution procède de même avec sa clientèle : avis, recommandations, achats groupés ... Cette socialisation en réseau affectera progressivement toutes les activités et par conséquent les entreprises avec leurs équipes, clients et fournisseurs ; ainsi que les collectivités publiques dans la relation avec leurs électeurs.

D'où provient cette puissance d'attraction du réseau et sa capacité à modéliser la société tout entière ? En fait, l'Internet est le principal levier de création de valeur des temps modernes. Il accroît l'utilité et le potentiel de ce qui s'y connecte. Ce qui se joint à la dynamique Internet croît, ce qui ne s'y couple pas décroît.

Ces réseaux répondent de la loi de Metcalfe qui pose que la valeur d'usage d'un ordinateur en réseau est proportionnelle au carré du nombre de machines auquel il se relie. Intuitivement, on comprend bien qu'un téléphone mobile sans réseau ne sert pas à grand-chose, mais que, connecté, il change notre vie. Dix machines en réseau, cela donne  $10^2$ , soit 100, de valeur par machine ; une onzième machine est ajoutée, la valeur de chaque machine, y compris la dernière, devient  $11^2$ , soit 121. Une seule nouvelle machine s'est jointe et toutes les autres machines déjà reliées voient leur valeur s'accroître de 21 % ! Il y a près de 2 milliards de machines connectées à Internet et des centaines de milliers rejoignent le réseau chaque jour ...

Cette loi est valable aussi pour les personnes : le potentiel, l'émancipation d'un individu sont proportionnels au nombre de personnes auxquelles il est connecté.

Cette propriété de multiplicateur de valeur est telle qu'elle ordonne les sociétés humaines. Jadis, les premières agglomérations s'implantèrent près des voies navigables et des mers parce que ce mode de transport est le plus efficace et le plus économique. L'hydrographie a structuré la répartition et l'organisation des populations. Les réseaux jouent aujourd'hui ce même rôle.

L'aboutissement global de ce processus est un écosystème de réseaux sociaux entrelacés et superposés, issus de l'évolution des acteurs actuels et des natifs de l'Internet.

La marque sociale voit donc son activité sociale directement confrontée à l'intégration sociale des acteurs du modèle traditionnel - distributeur, médias - ainsi qu'aux services originaux de réseaux sociaux, eux-mêmes en évolution. Quelle stratégie pour réussir dans ce nouvel environnement ?

Le meilleur point de départ est de prendre appui sur la typologie du public dans sa relation à la marque.

On distingue, en fonction leur degré d'engagement, 7 catégories de population :

- 1- les indifférents : la marque n'existe pas dans leur vie. Pour la plupart des marques, c'est la population la plus nombreuse ;
- 2- les opinionistes : ils n'ont pas d'expérience de la marque, mais en parlent, afin de se mettre en valeur. Leurs sources sont l'humeur commune, les médias, le réseau, la rumeur, les critiques, les préjugés, le passé et tous les débris spatiaux qu'une marque laisse derrière elle sur son parcours ;
- 3- les indécis : la marque est entrée dans leur environnement mental ou physique. Ils hésitent à en devenir consommateurs ;
- 4- les utilisateurs : ils consomment la marque, mais sans attachement particulier. Elle peut être remplacée à tout moment par un autre produit ou service de base à meilleur prix ;

- 5- les aficionados : la marque est entrée dans leur vie et s'y est associée, créant un lien émotionnel. Quand ils en parlent, ils parlent d'eux-mêmes. Cette affection se traduit par une expression positive et parfois une expertise ;
- 6- les contributeurs : la marque fait partie de leur identité. Ils personnalisent leur expérience, partagent leurs connaissances et veulent apporter leur concours pour l'améliorer ;
- 7- les rageux : victimes d'une mauvaise expérience ou en conflit avec la représentation et les objectifs de la marque, ils s'engagent personnellement pour alerter le plus grand nombre de ses méfaits réels ou imaginaires.

Chacune de ses populations a des attentes et des besoins différents. Pour chacune d'entre elles, la marque doit mettre en œuvre une action spécifique.

- 1- les indifférents : le premier moyen pour les toucher est la publicité. L'objectif est ici d'apparaître dans leur univers mental en attirant l'attention puis en suscitant l'intérêt. La publicité s'entend ici comme définie plus haut, c'est-à-dire avec une finalité ou une destination interactive. L'humour, le jeu, la magie, la séduction, l'aspiration, la promesse, l'avantage et la signature, tout cela en une seule histoire, c'est le meilleur de la publicité dont il s'agit ici ;
- 2- les opinionistes : il faut les aider à briller, leur donner ce plus qui les distinguera. Que seraient les omega-3 sans eux ? C'est pourquoi, il faut distiller dans le système - médias et réseau -, des anecdotes brèves et frappantes : « *les omega-3 provenant d'huile de poisson sont oxydés et inefficaces, la meilleure source d'omega-3 non oxydés, ce sont les crevettes norvégiennes : le krill* ». Chaque opinion est remplacée par celle qui accroît le plus le crédit de celui qui la propage ;
- 3- les indécis : la clef de l'arbitrage entre des motivations contradictoires est la pression des pairs : le sentiment de ne pas faire ou de faire comme les autres est déterminant. L'indécis agira en fonction du comportement et des avis de son entourage direct ou indirect. La mise en contact avec l'expérience positive d'autrui est l'objectif de cette étape ;
- 4- les utilisateurs : bien sûr, un prix moins élevé est attractif et c'est une cause majeure de changement de marque ; mais il y a une riposte : c'est la facilité, et donc le service. Les habitués du service « 1-click » d'Amazon - qui permet d'acheter en ligne avec un seul clic - perdent vite l'habitude d'aller comparer les prix sur d'autres sites pour gagner quelques dizaines de centimes, car la contrepartie sera de remplir chez le concurrent un fastidieux formulaire d'achat. Il faut faciliter la vie des utilisateurs et répondre à leur attente principale : le service ;
- 5- les aficionados : ce sont les meilleurs ambassadeurs de la marque et les premiers utilisateurs inconditionnels de ses nouveautés. Ils apprécient d'être reconnus comme tels et de devenir des privilégiés de l'actualité de la

marque dont ils auront plaisir à parler, surtout s'ils sont vecteurs d'informations exclusives. Ce qu'on peut appeler un délice d'initié. Leur lien fort à la marque doit se traduire par une relation particulière à leur égard ;

- 6- les contributeurs : ils sont souvent ignorés, pourtant ils constituent une des principales sources d'innovation. Anticiper ne consiste pas seulement à voir ce qui est devant, mais, bien souvent, ce qui est à côté, ce qu'on juge subalterne, voire méprise. En l'occurrence, ici des clients, dont l'inventivité se met bénévolement au service de la marque, tout autant que de ses utilisateurs en questionnement ou difficulté. Leur intelligence doit être sollicitée, exploitée, récompensée et reconnue publiquement : ils participent à l'aventure de la marque ;
- 7- les rageux : le rageux est dans une relation émotionnelle inversée, sa détestation exprime son identité. Le rageux a besoin d'écoute, de sincérité et de vérité. D'abord, toute faute commise par la marque doit être reconnue publiquement, réparée et évitée à l'avenir. Ensuite, les théories conspirationnistes prospérant sur le silence et le secret, la marque doit constituer une « marquepédia », ou base de données exhaustive sur elle-même, et aborder tous les sujets avec responsabilité, bonne foi et transparence, y compris en y intégrant les propos des rageux pour y répondre. À défaut d'amitié, on peut gagner le respect : un exploit accessible et utile.

Le destin d'une marque se joue lors d'un contact entre un utilisateur et un aficionado, un rageux et un indécis ... Ignorer cette conversation n'est plus une option. Jadis, la question était « par quoi parle-t-on ? » Aujourd'hui, la question est « par qui parle-t-on ? ».

À ce jour, les marques ont souvent pris des initiatives intéressantes vers telle ou telle catégorie. Ce qui manque, la plupart du temps, à ce jour, c'est la coordination de ces démarches entre elles, leur agencement dans une réflexion aboutie, et une continuité dans le temps qui dépasse le rythme bref du marketing.

S'il fallait imaginer l'entreprise de demain, il est probable que le réseau social de marque serait au cœur de son activité et que la mission de l'accompagner et de le piloter dans la durée serait dévolue à un « chief social officer » se coordonnant avec les différents métiers actuels.

Un produit en concurrence est progressivement dépouillé de tout ce qui est reproductible par la compétition l'obligeant à se concentrer sur son essence qui fonde son insubstituabilité et donc sa valeur. Mais, cette exclusivité n'est parfois pas suffisamment affirmée ou suffisante ; c'est alors la marque, comme identité, relation, service, perception, habitude, crédibilité, attachement, qui fera la différence. Sur Internet, ces vertus s'expriment sur le réseau social de la marque, c'est tout l'enjeu de la marque sociale.

Ainsi, le réseau social de la marque n'est pas un gadget ou une fonction périphérique, mais bien une composante majeure de sa valeur ajoutée, donc de sa valeur, et par conséquent un des meilleurs garants de sa marge.

Comment coordonner les publics et les réseaux sociaux ? La théorie du lagon est ici utile.

Un lagon est un petit lac naturel salé, séparé de la mer par le récif corallien. Les deux milieux, quoique différenciés, sont en échange constant.

Partant de l'océan du réseau, on suit un gradient d'engagement qui conduit au cœur du lagon. C'est sur ce gradient que la marque doit utiliser les médias sociaux en fonction de ses objectifs.

Au départ, la mer : Internet et les réseaux sociaux ; le contact rapide et de masse avec les indifférents se fait ici par la publicité. La proposition faite à l'internaute doit l'inciter à interagir avec la marque - individuellement ou collectivement - par des actions à gratification immédiate - comme des jeux, des services gratuits ou des bonnes affaires - qui la font découvrir.

Ensuite, s'il le souhaite, l'internaute pénètre dans l'univers de la marque et rentre en contact avec la conversation des aficionados. Les aficionados, quant à eux, doivent bénéficier d'informations et de moyens pour accroître leur influence dans les cercles spécialisés : un joueur sur console sera toujours sensible à la qualité de l'information et de l'animation des sites amateurs consacrés au jeu qu'il pense peut-être acheter. Le réseau d'afficionados, ainsi que quelques sites dédiés, forment la barrière corallienne.

Ensuite, au sein du lagon, la marque créera un réseau d'espaces virtuels pour accueillir les catégories qui lui sont les plus proches, pour enfin, en son centre, intégrer la conversation à tous les dispositifs et services mis en ligne par la marque. Le service d'Apple d'achat en ligne de sources de divertissement « iTunes », comme le généraliste de vente en ligne, Amazon, intègrent l'intelligence de leurs clients à toutes les étapes de l'expérience d'achat et la conserve en exclusivité.

De la mer vers le lagon, on passe de la conversation, à la connivence puis à l'intégration.

Ce dispositif répond de deux logiques.

La première : derrière tout échange, il y a une transaction cachée - le parallèle inversé du commerce, vu précédemment - ainsi une information n'est transmise qu'avec une contrepartie pour l'internaute telle que de la visibilité ou de la reconnaissance. L'information transmise n'est qu'un moyen pour son vecteur d'atteindre un objectif. Lorsqu'on utilise un réseau pour diffuser une information, on doit s'intéresser autant à la nature du message qu'au bénéfice immédiat de son propagateur.

La seconde : la communication doit générer un flux centripète en direction de la marque et donc être contributrice de trafic. L'objectif est de conduire les internautes vers le réseau social de la marque en utilisant les réseaux sociaux tiers non pas comme centre de gravité, mais comme étape de recrutement.

Bien entendu, il s'agit là d'une simplification qui ne rend pas compte de la complexité et de la mutabilité des circonstances et des rôles. Chacun peut être tour à tour, et parfois simultanément, membre hybride de plusieurs catégories. De plus, le réseau social de la marque n'est pas un parcours fléché, mais est accessible, comme tout réseau, par chacun de ses nœuds. Enfin, il faut s'adapter à la stratégie de chacun des acteurs socialisés.

La stratégie de « Facebook » est, par exemple, de monopoliser l'Internet interpersonnel. L'idée du premier réseau social mondial est de dépasser la logique de site pour devenir la couche interactive et sociale de tout l'Internet en disséminant sur l'ensemble du réseau des outils et des interfaces qui ramènent à lui. C'est la logique centripète précédemment évoquée. Des « like », aux listes d'amis exportables, aux dispositifs de connexion, ainsi qu'aux commentaires, et toutes les nouveautés à venir, le projet de Facebook est, en contrepartie d'une facilité de service, de s'approprier la valeur ajoutée d'Internet : la conversation entre les gens.

Ramener l'internaute à sa seule identité réelle et centraliser l'ensemble de ses interactions pour ensuite disposer vis-à-vis de tous les tiers d'une asymétrie de contrôle et d'informations sans précédent, voilà un atout qui sera utilisé par ce service, notamment pour les transactions et donc dans ses rapports de force avec les marques.

Ce que la grande distribution est pour les marques dans le monde réel, certains réseaux sociaux le seront demain dans le monde virtuel. N'en doutons pas : les marques de réseaux sociaux verront le jour à l'instar des marques distributeurs. Nos marques en découvriront peut-être la publicité sur leurs « fan pages ». Certains moteurs de recherche ont déjà fait de même en mettant en avant leurs propres services dans la liste des résultats de recherche.

De même, les distributeurs en ligne actuels, par la socialisation du processus de vente, génèrent une conversation conséquente - dont ils ont la maîtrise - sur les produits qu'ils commercialisent, ce qui avantage proportionnellement leur position vis-à-vis des marques. N'oublions pas que la conversation est une valeur différenciante parce qu'elle améliore l'information du consommateur et éclaire ses choix. La conversation, par ailleurs, n'est pas duplicable à volonté et gratuitement, elle résulte d'un processus humain lent et délibéré qui ne s'établit pas du jour au lendemain. C'est pourquoi le distributeur le plus conversationnel aura certainement un trafic en rapport et des ventes corrélées et cette intermédiation supplémentaire accroîtra son poids dans toute négociation.

Certaines marques restent réticentes à cette évolution qui remet en cause des processus décisionnels, des territoires, des pouvoirs et des hiérarchies installées de longue date. Le terme même de « social » renvoie à une référence syndicale, politique ou à l'engagement citoyen de l'entreprise et ne paraît pas adapté. Ce sont des obstacles à dépasser. Les organisations sont faites pour évoluer et les mots s'enrichissent de sens nouveaux. Si on vous demande aujourd'hui si vous êtes « Mac » ou « PC », ce n'est pas pour savoir si vous êtes proxénète ou communiste.

Encore une fois, les réseaux sociaux ne sont pas une récréation exotique et bon enfant. Les enjeux sont graves et sans pitié. Des usines fermeront et des marques disparaîtront parce que cela n'aura été ni compris, ni pris en compte.

La marque sociale est indissociable de sa composante relationnelle qui est partie intégrante de sa valeur, elle doit donc veiller à ce que celle-ci l'accompagne, se diffuse et se partage partout où elle se trouve.

Comment faire ?

À présent, la plupart des marques disposent d'une galaxie de sites plus ou moins actifs, parfois reliquats d'opérations passées, d'autres accueillant d'actives micro-communautés. Mais ce sont souvent sur les réseaux sociaux qu'elles assurent leur rencontre conversationnelle avec le public. En forçant juste un peu le trait, voilà le choix actuel qui leur est donné : l'audience sans contrôle sur les réseaux sociaux, ou le contrôle sans audience sur leurs propres sites.

La prise de conscience de leur réalité de marque sociale ne peut les laisser accepter cette situation : investir dans le trafic et la marque d'autrui, construire une communauté propre à sa marque, mais appartenant à un tiers et dont elle n'a aucun contrôle sur l'usage qui en sera fait : même les adeptes d'une gestion de court terme, séduits par une apparente efficacité immédiate, finissent par se poser des questions.

Si la question peut paraître abstraite au premier abord. On peut l'exprimer par une métaphore : préférez-vous avoir vos propres reins ou être sous dialyse ?

Une seconde question se pose quant à l'authenticité des échanges qui fait la valeur de la conversation. La complexité de notre individualité trouve son expression multiforme dans les différentes personnes et groupes de personnes avec lesquels nous échangeons ; ce qui nous amène à communiquer sur des registres différents en fonction du public et des contextes : la réunion de parents d'élèves, le club de sport, les potes du boulot, la sortie en boîte, etc. ... On peut tout dire, mais pas à tout le monde et pas en même temps. Dès lors que, connecté à un réseau social, on prend conscience de s'adresser en fait à tous, sous son identité réelle, dans un contexte unique, ineffaçable et réinterprétable à volonté, le propos a soudain la fraîcheur et la spontanéité d'une déclaration politique.

L'aseptisation des propos stérilise les conversations qui perdent alors leur principal intérêt pour les internautes comme pour les marques. Et la conversation sincère, immédiate et sans calcul - la seule qui touche - migre vers d'autres horizons, vers

des réseaux différenciés par contexte, besoins ou publics, sous pseudonyme, où l'on s'exprime en liberté.

Ce qui se dessine, et Skyrock.com en est le pionnier, c'est l'intégration partenariale. De quoi s'agit-il ? Une marque intègre un réseau social en y amenant son environnement, ses couleurs ; les ergonomies du réseau social et de la marque se marient dans un projet commun utile aux internautes. La marque est ainsi elle-même au cœur du réseau social et en devient une destination utile. C'est ce que Skyrock a réalisé avec « Kohop », réseau social d'entraide, en collaboration avec Coca-Cola ; ou bien encore avec « Waka », site d'échange sur les mesures à destination de la nouvelle génération, en collaboration avec le Service d'information du Gouvernement. Ce type d'intégration partenariale va connaître une nouvelle étape avec la mutualisation des listes d'amis communs et la mise en relation approfondie avec les univers sociaux de marque.

L'intégration partenariale s'exprimera aussi par des applications ou des services qui facilitent l'usage du réseau social avec toujours ce double souci de servir l'internaute et d'orienter vers l'expérience de la marque.

La marque sociale exprime son identité sur Internet par un réseau d'interfaces de services, de conversation et d'information en relation avec tous les acteurs sociaux. Elle pilote cet écosystème en favorisant les influences réciproques, les intersections, et contribue à son autonomie et à sa liberté d'expression.

Par ailleurs, elle doit se comporter comme un acteur social avec les réseaux sociaux, comme avec les distributeurs, qui devront accepter dans leurs pages, les liens et modules vers les domaines conversationnels de la marque. Elle ouvrira ses propres espaces de commercialisation au sein des sites distributeurs comme sur ses propres sites. Et chaque fois, elle offrira l'expérience la plus complète en y incluant au mieux son réseau social transactionnel.

À ce jour, les frontières ne sont pas établies, les territoires se chevauchent et sont mouvants. C'est le moment de prendre des positions qui, demain, apparaîtront comme des évidences. La socialisation des marques les amènera chacune à s'organiser en fonction de leur histoire et de leurs ressources. Comment croiser les expertises de marque et de réseau social ? Il n'y a pas de solution unique. Reste que c'est désormais, pour ceux qui ont compris, une course.

L'autre course qui commence en parallèle est celle de l'accès et du traitement des données résultant de cette intense activité sociale.

L'accès est une question clef. Celui qui a la connaissance du client a le pouvoir sur celui qui ne l'a pas. Souvent les marques ont été écartées par les réseaux de distribution de remontées directes d'information. C'est un problème dans le monde réel, c'est un faire-part dans le monde virtuel. La marque sociale a par définition cet accès aux informations en provenance du client puisqu'elle forme une totalité empathique avec leurs apports et leurs conversations. Les autres renouvellent des dépendances coûteuses et dangereuses.

Le traitement nécessite d'établir une cartographie des liens et une catégorisation des relations et des échanges. Il faut ensuite disposer d'algorithmes informatiques puissants pour extraire de ce flot de bits anonymisés de la connaissance, des tendances et des probabilités futures. De cette masse de data, il ressortira un tableau de bord passé, présent et prédictif qui changera le pilotage de la marque et permettra d'ajuster, au plus juste, et en instantané, la demande aux besoins. C'est une clef de l'optimisation des coûts et de l'amélioration de la rentabilité.

Ajoutons que, par le suivi individuel, la marque va apprendre, comme le font déjà les banques et les opérateurs de téléphonie mobile, à s'adapter en finesse aux attentes de chacun et souvent à les précéder.

Enfin, cette « clientographie » doit s'accompagner d'une batterie d'indicateurs et de mesures afin, d'une part, d'en quantifier le retour sur investissement et, d'autre part, d'intégrer ces informations à la gestion opérationnelle et financière des marques.

La marque sociale est une révolution que certains jugeront futuriste. Pour les consommateurs en revanche, elle est une renaissance de la relation humaine des premiers temps, dont ils avaient toujours conservé la nostalgie.

Dans le monde réel, le mensonge est rentable à court terme et la vérité à long terme ; sur le réseau, la vérité et la qualité sont de suite profitables, car les consommateurs s'en font l'écho. Émerge donc, sous la pression du réseau, une obligation nouvelle de prise en compte, d'attention, de transparence, de fiabilité et de soin, souvent oubliée.

La part invisible de motivation morale et de réputation qui valait jadis autant, sinon plus, que le gain immédiat revient sous une forme renouvelée. L'œil de tous a remplacé l'œil de Dieu et des siens. C'est le retour de la confiance, la seule et vraie définition de la marque.

Pierre Bellanger  
0404MMXI

