

A. Introduction

Dans un monde où la compétition fait rage, où capter l'attention des consommateurs est crucial pour la survie des entreprises, réussir à se distinguer de la masse doit être un objectif prioritaire.

Les acteurs bien implantés sur un marché jouissent d'un avantage concurrentiel. Se différencier devient donc une nécessité pour gagner en visibilité.

Ici, l'objet n'est pas la création d'une marque au sens juridique. Déposer une marque ne s'improvise pas, c'est un processus qui s'établit dans le temps. Pour autant, créer une marque n'est pas une obligation. Il est possible de profiter des nombreux avantages, à court et long terme, que cela procure en travaillant simplement une identité de marque.

Une **identité de marque**, c'est l'image que souhaite créer une entreprise. Elle n'a pas besoin d'être déposée pour être efficace et reprendre des éléments tels qu'une charte graphique, un ton spécifique lors des prises de paroles, des valeurs, une histoire et un positionnement clair. En revanche, elle se distingue de l'**image de marque**.

En effet, chaque entreprise, chaque produit renvoie une image, voulue ou non aux consommateurs. Ils vont se faire une idée à partir d'éléments subjectifs et objectifs. Et c'est en fonction de cette image qu'ils positionnent l'entreprise dans leur esprit.

Pour être plus concrets, si l'entreprise répond à leur besoin en tout point, les consommateurs passeront plus facilement à l'acte d'achat. A contrario, une mauvaise image, une image qui ne se détache pas de la concurrence ou un manque d'accord sur les valeurs risque de faire fuir les consommateurs.

L'**image de marque** est la manière dont le public extérieur se représente une marque et par extension une entreprise. Dans un environnement toujours plus concurrentiel, en perpétuelle évolution, chaque jour des marques naissent et meurent. Il faut garder à l'esprit qu'une marque se construit et se pilote dans le temps.

La marque n'est qu'un outil marketing qui doit répondre aux besoins de l'entreprise. L'identité de marque repose sur un corpus d'outils et de techniques pour réussir à capter l'attention du public : offre distinctive, langage rodé, personnalité atypique, charte graphique différenciante. Ils existent pour s'adapter à l'environnement, car rien n'est figé dans le temps.

Bâtir une image de marque forte et distinctive est en fait l'action la plus importante lorsqu'une entreprise souhaite être visible à long terme.

La construction de la marque va servir de fondation à toutes les autres actions marketing, leur réussite dépend donc de la solidité et de l'efficacité de la marque.

B. Se positionner dans l'esprit des consommateurs

Une entreprise est confrontée quotidiennement à de nombreux défis : améliorer ses performances, attirer de nouveaux clients, fidéliser sa base actuelle, autant de challenges à relever pour rester en phase avec son marché.

Le marché est le point de départ de tout. Cible, concurrence, bénéfices et valeur ajoutée : de vrais enjeux stratégiques !

Le **positionnement stratégique** d'une entreprise est souvent pensé à des fins commerciales. En effet, l'objectif premier est de donner à une offre une position claire, crédible, attractive et différenciante sur le marché cible.

Toutes les entreprises effectuent cette réflexion stratégique. Comment s'aligner avec un marché sinon ?

Mais alors pourquoi une marque comme Nike investit-elle des millions de dollars par an dans des publicités où finalement ses produits ne sont que peu visibles ?

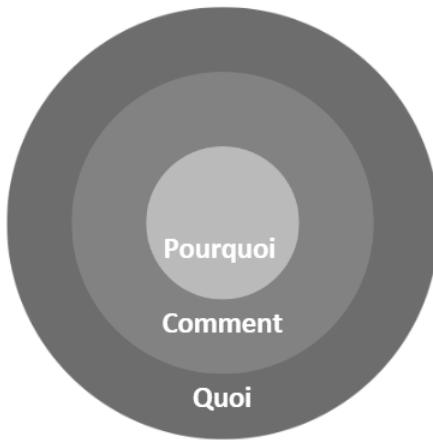
Parce que ça fait vendre ! Nike ne vend pas un produit, elle offre une raison d'acheter ses produits.



La mission de Nike est d'apporter inspiration et innovation à chaque athlète* dans le monde. * Si vous avez un corps, vous êtes un athlète.

La communication se concentre sur ce qu'apporte la marque à ses clients. Le message de Nike est simple : ne consommez pas seulement mes produits pour ce qu'ils sont, mais venez à moi parce que vous partagez mon point de vue sur le sport et la société. La technologie et les brevets ne sont mobilisés que pourachever de convaincre les prospects en toute fin du parcours de vente.

Nike vend son « Pourquoi » et non son « Comment ». C'est tout l'intérêt de développer une identité de marque forte. En plus d'être une technique marketing redoutablement efficace, elle permet de communiquer sur différents axes, avec des accroches différentes et ainsi de toucher plus de prospects. Cette approche est nommée le *golden circle* (le cercle d'or) de Simon Sinek.



The Golden Circle Model

Simon SINEK

Le POURQUOI :

Très peu d'organisations savent pourquoi elles font ce qu'elles font. Le pourquoi ne consiste pas à faire de l'argent. C'est un résultat. Il s'agit plutôt d'un objectif, d'une cause ou d'une croyance.

Le COMMENT :

Certaines entreprises savent comment elles s'y prennent. Ce sont les aspects qui vont les rendre spéciales, ou qui vont les distinguer de la concurrence.

Le QUOI :

Toutes les organisations de la planète savent ce qu'elles font, il s'agit de leurs produits, de leurs services.

Pour bien comprendre le schéma, penchons-nous sur un autre poids lourd qui axe sa communication commerciale sur un pourquoi : Apple.

Son message publicitaire est construit autour de l'image de marque. Apple ne vend pas un produit, il vend un concept :

- ▶ Dans tout ce que nous faisons, nous cherchons à dépasser les limites, nous défions le statu quo. Nous croyons en ce que nous faisons et en une manière de penser différente - **Pourquoi**
- ▶ Comment challengeons-nous les limites ? En créant des produits design, très performants et conviviaux - **Comment**
- ▶ Nous créons de bons ordinateurs, téléphones, tablettes avec des composantes exceptionnelles - **Quoi**

Ainsi, un client de la gamme Mac, séduit par le « Pourquoi » de la marque, sera plus facile à fidéliser. Il sera aussi plus susceptible d'acheter les autres produits de la marque : iPhone, iPad... A contrario, un client qui achète un ordinateur pour ses caractéristiques, son « Quoi », a plus de chance de rester un client éphémère.

Vendre avec un « Pourquoi » revient à vendre une marque et non un produit !

Le positionnement ne se résume donc plus qu'au produit vendu par l'entreprise et à sa place sur le marché. Et il est facile de remarquer que toutes les grandes entreprises l'ont compris depuis longtemps !

Mais ce n'est pas réservé qu'aux grandes sociétés. Prenons l'exemple hypothétique d'un producteur de produits du terroir à base de canard implanté au cœur du Gers. Contrairement à sa concurrence qui communique sur le « Quoi » et le « Comment », en défendant l'utilisation de techniques traditionnelles, la qualité des produits ou leur traçabilité, il choisit d'axer son offre sur des produits atypiques, qui offrent une réelle expérience gustative par le biais de la cuisine moléculaire.

Cette offre, disruptive sur le marché, a de réelles chances de trouver son public. Mais ce sera encore plus le cas si la communication est axée sur un « Pourquoi » : une volonté de trouver de nouvelles saveurs, de procurer des émotions inédites avec des produits de qualité.

L'identité de marque permet de se différencier sur un marché saturé, tout en visant une part de marché moins concurrentielle. En bref, un positionnement clair et efficace qui a de fortes chances d'être rentable.

Établir un bon **positionnement marketing** revient à définir une identité de marque pertinente et claire. Il s'adapte, comme le positionnement stratégique, aux marchés, secteur d'activité, objectifs de l'entreprise, implantations et bénéfices produits. C'est pourquoi il est important que l'ensemble du positionnement soit réfléchi et défini de concert.

Une entreprise parvient à transmettre son positionnement idéal à sa cible lorsque le positionnement choisi coïncide avec la perception des consommateurs. **Trouver et véhiculer un positionnement efficace** est donc fondamental pour rendre une offre irrésistible, favoriser le succès d'un produit et le développement de l'entreprise sur son marché.

Les consommateurs, dans le parcours d'achat, vont forcément porter un jugement positif ou négatif sur l'image de l'entreprise. Un positionnement efficace permet au client potentiel d'estimer si le produit correspond à ses besoins, s'il répond à son problème ou s'il rentre dans son budget. Leurs choix se porteront sur les marques ayant un positionnement pertinent pour eux, et implicitement, éviteront les autres.

Pour conclure, avoir un positionnement marketing aligné à un positionnement stratégique efficace, c'est l'assurance d'attirer des clients et de les fidéliser.

C. Valider son positionnement

Avant de se pencher en détail sur les étapes qui permettent de déterminer le positionnement le plus adéquat à l'entreprise. Il est important de cadrer ce qu'est un bon positionnement et comment le maîtriser dans la durée.

1. Pouvoir exprimer son positionnement

Un positionnement doit pouvoir être exprimé clairement, pour y parvenir il faut bien comprendre ce qui le compose :

- ▶ La cible : qui est concerné par le produit / service ? Comment lui apporter de la valeur ? Quel problème est solutionné par le produit ? Quels sont ses besoins ?
- ▶ L'environnement : quel est le secteur dans lequel l'entreprise veut s'implanter ? Qui sont les concurrents ? Quels produits propose la concurrence ? Quelles sont les tendances du marché ?
- ▶ Les éléments différenciateurs du produit, du service, de l'entreprise : quels sont-ils ? Quelle est la raison d'être du produit, de la marque ? Quelles sont les valeurs défendues ?

Une bonne astuce pour s'assurer que le positionnement est pensé correctement, c'est de le formuler sous forme d'une phrase claire et concise :

Pour (cible), qui (besoin), (l'entreprise / le produit) est une (solution) qui résout (le problème) de manière unique : (avantages).

Par exemple, la marque Pulpe de vie, spécialisée dans les soins naturels certifiés BIO, pourrait énoncer son positionnement comme ceci :

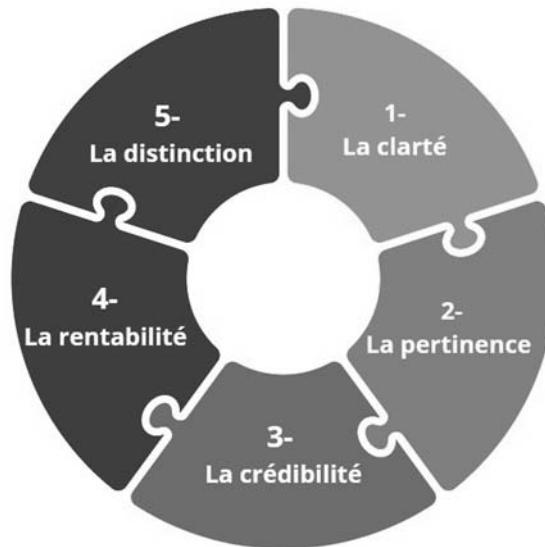
Pour les femmes qui se soucient de l'environnement et qui ont besoin de produits de beauté bio, Pulpe de vie propose une gamme de produits naturels pour tout le corps, de manière unique. En effet, c'est la seule marque de cosmétique française à utiliser des fruits et légumes déclassés issus des invendus alimentaires BIO pour élaborer ses recettes (cinq tonnes de gaspillage évité par an). De plus :

- ▶ *les produits sont composés au minimum à 99 % d'ingrédients d'origine naturelle ;*
- ▶ *le choix des composantes (ingrédients et conditionnement) est respectueux de l'environnement tout en fournissant des soins experts aux actifs reconnus ;*
- ▶ *les approvisionnements ne fonctionnent qu'en circuits courts.*

Il est très facile pour les consommateurs de comprendre les produits proposés par l'entreprise, à qui ils s'adressent, mais aussi, les valeurs défendues et les avantages qu'elle offre vis-à-vis de son marché.

2. Les critères d'un positionnement efficace

Le positionnement peut prendre des formes très diverses. Pour être sûr qu'il soit efficace, il est préférable qu'il coche cinq critères.



Il faut le penser comme une suite logique. Le positionnement doit offrir une vision claire, immédiate et concise de la place sur le marché aux consommateurs. Si l'image de marque n'est pas facilement compréhensible, de nombreux consommateurs ne s'y intéresseront tout simplement pas.

Cependant, un positionnement clair n'est pas nécessairement pertinent. Il faut être au bon endroit, au bon moment. Sinon, la marque n'est pas en phase avec le marché ou n'est pas alignée aux besoins des consommateurs.

Il faut ensuite qu'il soit crédible, qu'il reflète le sérieux de l'entreprise et apporte de la valeur à sa clientèle. Sinon, la rentabilité est compromise ! Or, l'intérêt du positionnement n'est-il pas d'appuyer le développement de l'entreprise ? La rentabilité dépendra des objectifs, une entreprise recherchera du chiffre d'affaires, alors qu'une ONG cherchera de la notoriété. Dans tous les cas, l'objectif est de ne pas dépenser les ressources, financières et temporelles, en pure perte.

Pour ce qui est de la distinction, elle peut ne pas être un passage obligé. Une entreprise familiale implantée depuis des années et bien connue sur sa zone de chalandise peut n'avoir aucun intérêt à prendre des risques. Il faut s'adapter à son marché, est-ce utile de se distinguer ou non ?

3. Validation du positionnement

Pour réussir à être visible, et le rester, il est important d'avoir le contrôle sur son positionnement et non l'inverse. L'environnement d'une entreprise est en constante mutation. Il est facile de se laisser diriger passivement par les aléas, les diverses contraintes et les fausses opportunités.

Pour être efficace, le positionnement est donc susceptible d'évoluer dans le temps pour s'adapter aux nouvelles contraintes du marché (changement de mode de consommation, mauvaise réputation, modification de la législation...). Afin de s'assurer que les investissements, temporels et financiers, ne sont pas réalisés en pure perte, il convient de le valider périodiquement.

En cas de baisse des performances, c'est même un des premiers points sur lesquels il faut se pencher.

Valider son positionnement revient à confirmer (ou reconfirmer) le processus décisionnel. Une série de questions simples permet de s'assurer de la pertinence du choix :

- ▶ Est-ce que le positionnement appuie la stratégie de différenciation ?
- ▶ Les consommateurs peuvent-ils comprendre aisément la valeur ajoutée ?
- ▶ Est-il en accord avec sa cible ?
- ▶ L'alignement avec les activités de l'entreprise est-il toujours présent ?
- ▶ Permet-il d'atteindre les objectifs ?
- ▶ Peut-il être reproduit ou copié par la concurrence ?
- ▶ Facilite-t-il la prise de décision ?

Si toutes les réponses sont positives, alors le positionnement est validé et est prêt à être testé auprès des consommateurs. Sinon, il faut retravailler les points qui dysfonctionnent.

4. Les conséquences d'un mauvais positionnement

Il arrive qu'une entreprise n'ait pas le temps de valider son positionnement, ou que des changements rapides aient lieu. Certains éléments doivent mettre la puce à l'oreille, c'est pourquoi il est aussi important de connaître les principales conséquences d'un mauvais positionnement :

- ▶ Un essoufflement ou une perte des ressources

Une mauvaise stratégie de positionnement finira inévitablement par épargiller les ressources, humaines et financières, de l'entreprise. Se positionner, c'est connaître et appréhender son environnement pour se mettre en phase avec un marché.

Pour aligner son activité avec un marché, l'entreprise détermine forcément un plan d'action précis. Ne pas fixer où et comment attaquer un marché avec une stratégie de positionnement solide revient à multiplier les chances d'investir les ressources de l'entreprise en pure perte.

Autre risque plus pernicieux : être invisible sur son marché. Un mauvais alignement entre l'activité et le marché peut ne pas attirer les clients ou peiner à retenir l'attention des cibles. Dans ce cas, les entreprises ont tendance à entrer dans un cycle de fuite en avant. Elles continuent d'investir pour survivre, mais ne parviennent pas à pérenniser leurs activités.

► Une difficulté accrue à convaincre sa clientèle

Un mauvais positionnement peut induire de la confusion à la clientèle, ce qui freine les performances de l'entreprise. Un argumentaire parfaitement rédigé peut ne pas « résonner », car il ne répondra pas, ou mal, aux attentes de sa cible.

Faire passer un client à l'action est l'objectif même du marketing. Le taux d'abandon est déjà naturellement assez élevé, inutile de rajouter une source d'abandon supplémentaire.

► Un impact négatif sur la notoriété

Lorsque le positionnement n'est pas maîtrisé, la diffusion des messages peut s'avérer hasardeuse. Et à long terme, cela finira par impacter la réputation : manque de crédibilité, perte de confiance de la base, bad buzz, etc.

Au départ, cela n'impactera pas nécessairement l'activité de l'entreprise, mais c'est un poison lent qui aura des conséquences. Pourquoi ? Car c'est le risque d'être mal ou peu recommandé.

► Une perte de client et de part de marché

Cette perte peut provenir d'une rupture de l'alignement : les clients ou les prospects éprouvent de la difficulté à comprendre les arguments et à cerner les avantages. Cela peut aussi provenir de l'entreprise qui ne comprend pas (ou plus) sa cible, cible qui finira tôt ou tard par se détourner de l'entreprise pour un concurrent qui les comprend mieux.

Mais il est aussi possible que cette perte de part de marché soit due à la concurrence. Il est important de surveiller les autres acteurs du marché pour pouvoir anticiper les menaces. Sinon, il devient difficile de s'adapter aux évolutions du marché.

► Une perte d'occasion ou de croissance

Le processus décisionnel de la stratégie de positionnement oblige à filtrer et analyser les éléments constitutifs du marché cible. Mais des choix sont aussi effectués pour exploiter des occasions, mais comment les repérer si l'entreprise ne valide pas périodiquement les choix ? Ou si le positionnement n'a pas été bien effectué ?

Plus concrètement, la politique de prix peut ne pas être alignée avec le marché. Ne pas vendre les produits / services aux bons tarifs, c'est rater des ventes.

Pour résumer, ne pas maîtriser son positionnement, c'est prendre le risque de ne pas savoir s'orienter sur son marché. Ce qui implique de ne pas être en mesure de saisir les occasions. Pire, ne pas anticiper les impacts sur son activité, sa notoriété ou sa visibilité.