



(<http://www.hbrfrance.fr/>)

Le magazine

Harvard Business Review Août-Septembre 2015 Mag

MARKETING

En quoi l'identité sociale de vos clients influence leurs achats Mag

par Guy Champniss (<http://www.hbrfrance.fr/experts/guy-champniss/>), Emma K. Macdonald (<http://www.hbrfrance.fr/experts/emma-k-macdonald/>), Hugh N. Wilson (<http://www.hbrfrance.fr/experts/hugh-n-wilson/>)

Le 15/07/2015



La façon dont les consommateurs se perçoivent détermine leur comportement. Or vous pouvez agir sur leur perception.

Prenons l'exemple du fabricant d'appareils électroménagers Electrolux. S'appuyant sur le feed-back de ses clients, il a pensé à un moment mettre gratuitement à leur disposition des machines à laver et à ne leur facturer que les lessives, grâce à l'intégration d'une technologie intelligente dans ses appareils.

Lors des études de pré-lancement, les consommateurs ont accueilli favorablement cette idée pour plusieurs raisons : les machines à laver n'impliquaient aucun coût d'acquisition initial, consommaient moins d'énergie, elles seraient mises aux dernières normes gracieusement et pourraient être réparées rapidement et avec plus de précision grâce aux outils de diagnostic embarqués. C'était pour sûr la voie d'avenir pour la lessive. Pourtant, lorsqu'un essai fut mené en Suède, il n'y eut tout simplement aucune demande pour des lavages gratuits et le projet fut abandonné.

Pour de nombreux professionnels du marketing, ce genre de leçon montre ce qui se produit lorsque vous mettez les individus devant le fait accompli, autrement dit une décision déjà prise, plutôt que de leur soumettre une suggestion. Cela fait certes partie de l'explication, mais il y a un autre facteur ici à l'œuvre : l'identité sociale.

Les clients sont des animaux très sociaux, appartenant à de nombreuses catégories, ayant chacune une identité bien définie. Vous pouvez vous réclamer de la foi catholique, juive ou hindoue, être de citoyenneté américaine ou française, exercer le métier de professeur ou de musicien, et ainsi de suite. Les individus ne s'identifient pas à tous leurs groupes d'appartenance en même temps, bien sûr. Vous ne revendiquez

probablement pas votre statut de fan du PSG lorsque vous êtes à l'église, pas plus que vous ne vous sentez particulièrement catholique quand vous assistez à un match de foot au Parc des Princes.



Les identités sociales sont importantes aux yeux des professionnels du marketing parce qu'elles déterminent le comportement de chacun. Certains comportements renforceront l'appartenance à tel ou tel groupe ; de même, certaines attitudes trahiront le groupe. Ce n'est pas une coïncidence si les personnes exerçant la même profession, des athlètes accomplis, par exemple, ou bien des dirigeants d'entreprise, ont tendance à s'acheter les mêmes voitures ou à lire les mêmes magazines. Quand il s'agit d'un achat, le groupe auquel vous vous identifiez au moment de l'acquisition influence de façon majeure votre choix.

Mais l'identité sociale d'un client, à un moment donné, ne peut être facilement cernée au seul moyen de questions posées dans le cadre d'une enquête, que cela soit avant ou après l'achat. Des évolutions subtiles du contexte social peuvent à tout moment modifier le groupe auquel nous nous identifions, et ce de façon spectaculaire. En attendant l'embarquement, dans le salon d'affaires d'une compagnie aérienne, nous pouvons nous saisir d'un exemplaire de Harvard Business Review, pas seulement pour en lire le contenu, mais aussi, inconsciemment, pour mettre en avant notre identité de cadre performant. Toutefois, quelques propos fortuitement échangés avec notre voisin sur la musique diffusée en arrière-fond pourraient tout aussi bien nous pousser à choisir un magazine de musique pour souligner que nous sommes un fan de rock.

Cela permet de comprendre pourquoi l'expérience d'Electrolux s'est soldée par un échec. Le fait de répondre à des questions dans le cadre d'une étude de consommateurs pourrait avoir favorisé l'éclosion d'une identité de « participant à une étude de marché » chez les sondés, les amenant à tenter d'évaluer au mieux le service proposé, de façon objective et en faisant preuve d'ouverture d'esprit (comportement approprié à cette identité). Mais dans la vie réelle, son concept de machines à laver s'est heurté à un autre aspect bien spécifique de l'identité sociale : les familles de la classe moyenne ne louent pas leurs appareils ménagers et elles n'ont certainement pas besoin de payer leurs lessives à l'unité, ce qui ressemblerait beaucoup trop à ce qui se fait dans certains foyers à faibles revenus, où l'on achète son courant en mettant de la monnaie dans le compteur électrique. Les consommateurs cibles ne voulaient pas que les autres remettent en question leur statut de membres de la classe moyenne.

Au cours des cinq dernières années, nous avons étudié la façon dont l'identité sociale façonne le comportement des clients, en travaillant avec des organisations venant de secteurs aussi divers que les biens de grande consommation, la distribution, les services aux professionnels ou la philanthropie. Comme nous le montrerons dans les pages qui suivent, les entreprises peuvent influencer de façon subtile les identités sociales vers lesquelles les clients se tournent. Et même favoriser l'émergence de nouvelles identités sans trop de peine. Commençons par examiner la dynamique de l'identité sociale plus en détail.

Comment les identités sociales évoluent

Nous avons tous une image de nous-mêmes ou une idée de qui nous sommes ; cela s'appelle le concept de soi. L'identité sociale est la partie de ce concept qui découle de notre appartenance supposée à un groupe. Nous pouvons scinder cette notion, plutôt abstraite au demeurant, en deux composantes. Premièrement, nous nous rangeons naturellement dans certains groupes et pas dans d'autres. A tout moment, ce que nous

faisons et où nous sommes nous relie à un de « nos » groupes. Lorsque nous faisons du sport au club de gym, par exemple, nous nous identifions plus volontiers au groupe de ceux qui entretiennent leur forme physique plutôt qu'à celui des amateurs de vin.

Deuxièmement, il y a tout un ensemble de comportements que nous estimons compatibles avec un groupe donné. Ainsi, au club de sport, nous achèterons un Gatorade, pas uniquement pour son goût et son apport nutritif, mais aussi (inconsciemment) pour prouver que nous faisons partie de ceux qui font attention à leur santé physique. Notre identité sociale nous aide à savoir comment agir dans un contexte donné, de manière à renforcer notre différence et notre statut.

Des recherches récentes sur les raisons qui poussent certaines personnes à installer des panneaux solaires sur leurs maisons montrent bien comment cela fonctionne. Vous pourriez penser que ce qui les motive au premier chef est leur volonté de réduire leur facture d'énergie ou leur souci de protéger l'environnement. Mais il s'avère que le facteur le plus déterminant est la proximité d'autres maisons équipées de panneaux solaires. Votre quartier représente une identité sociale puissante et il donne un caractère particulier aux décisions que vous envisagez de prendre concernant votre domicile. Si vous voyez des panneaux solaires sur les maisons voisines, vous en arriverez peut-être à la conclusion que vous devriez en faire de même.

On peut façonner de nouvelles identités sociales assez facilement et assez vite, comme le montre cette expérience de façon flagrante. Des chercheurs de l'université de Lancaster, au Royaume-Uni, ont recruté un certain nombre de supporters de l'équipe de Manchester United, en leur disant qu'ils voulaient savoir ce que cela signifiait d'être un fan de football. La moitié du groupe devait expliquer ce que cela signifiait d'être un fan de Manchester United, tandis que l'autre devait expliquer ce qu'être un passionné de football en général représentait pour eux.

Les supporters ont ensuite été amenés en petits groupes dans un autre lieu, où ils ont assisté à une scène dans laquelle un homme tombait dans des escaliers de façon accidentelle. C'est du moins ce qu'on leur a laissé croire. En réalité, il s'agissait d'une cascade réalisée par un professionnel. Dans certains cas, celui-ci portait un maillot de Manchester United, dans d'autres, celui de l'équipe rivale, Liverpool, et enfin, troisième option, une simple chemise. Les chercheurs ont voulu voir si l'appartenance de la victime à un groupe en particulier influençait sa probabilité d'être aidée. Les résultats furent sans équivoque. Les individus que les chercheurs avaient interrogés sur leur engouement pour Manchester United étaient beaucoup plus enclins à aider une victime portant un maillot de Manchester United ou une simple chemise, plutôt qu'un maillot de Liverpool. Alors que ceux qui avaient évoqué leur passion pour le football en général prêtaient plus d'importance au fait que la victime portait un maillot (plutôt qu'une simple chemise) et beaucoup moins au nom de l'équipe figurant dessus.

Cette expérience a clairement démontré à quel point notre identité sociale dépend du contexte, par exemple de qui se trouve autour de nous et de ce qui nous est dit. Nous pouvons concevoir l'éventail de nos identités sociales comme des stations de radio ; chacun d'entre nous cherche inconsciemment une fréquence jusqu'à trouver celle qui est en harmonie avec ce que l'on est et avec notre environnement. Cette fréquence nous aide à comprendre le contexte social de manière très claire. Nous ne pouvons sélectionner qu'une fréquence à la fois, même si elles émettent toutes au même moment. Mais en quelques instants, nous pouvons changer de station et adopter une autre identité.

Gérer les identités sociales

Les implications pour les professionnels du marketing sont évidentes. Si l'identité sociale façonne les décisions, alors la stratégie marketing de l'entreprise devrait encourager les clients à se couler dans une identité qui les amène à visiter un site Web, entrer dans un magasin, acheter un produit ou un service, en tirer plus de valeur, en parler à d'autres et aider à concevoir un meilleur produit.

La première étape est de déplacer le focus mis habituellement sur les attitudes d'un individu vers les attitudes liées à sa conscience sociale. Une fois ce basculement fait, il devient plus facile de déterminer les identités que le consommateur pourrait être amené à sélectionner, au moment où il tombe sur cette marque. Un client de supermarché peut par exemple endosser plusieurs identités sociales de manière intuitive et être à la fois le cuisinier de la famille, celui qui gère de près le budget, un bon hôte et ainsi de suite. Des interviews et d'autres techniques de recherche vous aideront à découvrir les différentes identités qui pourraient influencer la décision du consommateur que vous ciblez.

Mais des entretiens rétrospectifs ne révéleront pas l'identité qui a été choisie à ce moment-là. Pour le savoir, il est nécessaire d'observer les consommateurs au fil du temps. Cela peut être fait en procédant littéralement à un marquage des clients pendant leurs itinéraires ou grâce à la technologie. Dans certains secteurs, on peut obtenir des informations sur le contexte social à partir d'une analyse minutieuse des messages déposés sur les réseaux sociaux. Une autre option efficace consiste à faire du tracking en temps réel. Cette approche consiste à demander aux consommateurs de signaler par SMS toutes les fois où ils rencontrent une certaine marque (voir « **Mieux voir ses clients, en temps réel** (<http://www.hbrfrance.fr/magazine/2014/03/1551-mieux-voir-ses-clients-en-temps-reel/>) », HBR n° 2, avril-mai 2014).

Unilever a utilisé le suivi en temps réel dans ses campagnes de marketing pour le déodorant Axe (baptisé Lynx dans certains pays). Ces publicités se focalisent notamment sur la façon dont le produit rend les jeunes hommes de son marché cible plus séduisants aux yeux du sexe opposé. Les responsables marketing ont d'abord été déçus de voir que les campagnes, qui remportaient tant de succès dans d'autres pays, ne fonctionnaient pas en Italie. La recherche en temps réel a mis en évidence le problème : en Italie, les jeunes hommes vivaient encore souvent chez leurs parents, de sorte que, lorsqu'ils voyaient les publicités à la télévision, leur identité sociale était plutôt celle du « bon fils » plutôt que celle de « l'homme disponible ». Par conséquent, ils n'adhéraient pas au message publicitaire, car ce dernier faisait référence à un comportement qui semblait inapproprié devant la « mamma ». La solution a été de cibler ces clients quand ils sortaient avec des amis le soir, en passant de la publicité sur des panneaux d'affichage et en déployant une brigade estampillée « Axe » de jeunes femmes, séduisantes, parfumant les hommes qui passaient à leur portée. La cible de consommateurs était la même et le message inchangé, mais il était délivré dans un autre contexte, avec une autre identité sociale. Une fois que l'éventail des identités sociales possibles a été quadrillé, la stratégie des professionnels du marketing devrait être d'atteindre l'un des objectifs suivants :

« **Augmenter la puissance du signal.** » Quand les consommateurs s'identifient à un groupe social qui a une image positive bien définie, ils ont tendance à choisir des produits qui transmettent le plus clairement l'idée d'une adhésion. Le marketing de Toyota autour de son véhicule hybride Prius montre comment y parvenir avec succès. En septembre 2014, la Prius représentait plus de la moitié des hybrides vendus jusqu'à présent aux États-Unis, et ses ventes cumulées dans ce pays étaient sept fois plus élevées que celles de sa concurrente la plus proche, la Honda Civic.

La principale différence entre les deux modèles est que la Prius est disponible uniquement en motorisation hybride et a un look radicalement différent de celui des voitures traditionnelles à essence de Toyota. A contrario, le modèle hybride de Honda a été lancé dans le cadre d'une gamme qui comprenait aussi des voitures classiques du même type. Etre au volant d'une Prius signifiait donc forcément que vous conduisiez une voiture hybride, alors que pour la Honda Civic, impossible de le savoir sans loucher sur son hayon pour voir s'il portait le sigle hybride. En d'autres termes, la Prius a donné aux consommateurs qui se voyaient comme des défenseurs de l'environnement une bien meilleure occasion de prouver leur engagement écologique, ce qui a eu en outre pour effet de renforcer le groupe.



« Mieux adapter son programme aux clients. »

Dans certains cas, les messages émis par une entreprise peuvent, par inadvertance, suggérer que l'utilisation de tel produit risque d'être contraire aux comportements attendus des membres d'un groupe social donné. Cela peut souvent être réglé par un simple recadrage du message.

Nescafé en a fait l'expérience au début du lancement de son premier café instantané dans les années 1950. Le positionnement initial insistait sur le gain de temps que permettait le produit. Vous ne perdrez plus 10 minutes à préparer une cafetière. Le message a raté sa cible. Pourquoi ? Il s'est avéré que gagner du temps et faire moins d'efforts était contraire à l'identité de la plupart des femmes qui, au cours de cette décennie, se sont senties obligées d'être de parfaites ménagères, aux petits soins pour leurs époux travaillant dur. L'entreprise a donc modifié son approche. Au lieu de prétendre que ce nouveau produit permettrait de réduire le temps qu'il leur faut pour préparer un café, les publicités ont insisté sur l'idée qu'il les aiderait à servir un meilleur café, et qu'en outre il leur laisserait du temps pour accomplir d'autres tâches pour leurs maris. Aussi dépassé et insultant que cela puisse paraître aujourd'hui, le recadrage a été efficace. Les ventes ont triplé au cours de la décennie et ont même été multipliées par 12 au milieu des années 1970.

« Ajouter une chanson à la playlist de la station radio. » Les identités sociales ne se définissent pas en fonction d'un seul comportement, mais d'un ensemble de comportements (ou playlist, si vous voulez). Par conséquent, une autre option pour les professionnels du marketing est d'ajouter un nouveau comportement à l'ensemble déjà connu. Cela peut se faire en proposant un nouvel objectif au groupe.

Prenez l'exemple des véhicules tout-terrain Jeep, qui donnent à leurs propriétaires le privilège d'atteindre des endroits difficiles d'accès. En tant que partenaire de longue date de l'initiative Tread Lightly, qui exhorte les individus à respecter et à protéger l'environnement, Jeep encourage les propriétaires à conduire de façon responsable, par exemple en laissant un minimum de traces de leur passage dans les espaces naturels. L'entreprise organise même des formations à la conduite pendant des week-ends Jeep, qui sont fréquentés par les conducteurs de véhicules tout-terrain les plus enthousiastes.

Ainsi, le fabricant automobile a fixé comme objectif au groupe social des propriétaires de Jeep de protéger la nature et les a poussés à adopter des comportements conformes à cette ambition. La formation est dispensée par des clients Jeep plus expérimentés, sur la base du volontariat, ce qui renforce leur statut au sein du groupe. Les conducteurs plus novices s'impliquent dans la formation et adoptent de nouvelles pratiques non seulement par respect de l'environnement, mais aussi pour mieux

s'intégrer. En échange d'un investissement mineur, le programme améliore de manière significative l'image de la marque Jeep, ce qui se traduit par des recommandations et des achats récurrents.

« **Trouver une autre station qui diffuse votre chanson.** » Parfois, les clients découvrent un produit alors qu'ils ont déjà adopté une identité sociale à laquelle sont attachés des comportements en totale opposition avec la proposition de valeur de ce produit. Dans ce cas, les entreprises les plus malignes cherchent un moyen de susciter, ou d'induire, une identité plus constructive.

Dans le cadre de son initiative pour réduire la consommation d'eau dans le monde, Unilever commercialise un adoucissant textile, Comfort One Rinse, qui nécessite beaucoup moins d'eau que la plupart des produits de ce type. Objectivement, c'est un avantage dans les régions d'Asie où le manque d'eau est criant, comme en Inde, en Thaïlande, au Vietnam ou en Indonésie. Pourtant, malgré l'accueil très positif reçu par le produit lors des premiers essais, l'équipe en charge de la marque n'a pas obtenu les ventes escomptées et n'a pas non plus fait varier la consommation d'eau ; la plupart des clients ont continué à utiliser le produit avec de grandes quantités d'eau de rinçage. De fait, sur beaucoup de marchés où était distribué ce produit, les femmes font leur lessive dans des espaces publics. A ce moment-là, l'identité sociale qui primait pour elles était celle de la « mère faisant son devoir », et donner l'impression de lésiner en rinçant les vêtements dans un seau d'eau au lieu de trois ne l'aurait pas renforcée.

Pour surmonter ce problème, Unilever a tenté de promouvoir, chez ses clientes, une identité de « ménagère futée et débrouillarde », à travers une série d'initiatives : distribution de guides pratiques donnant des conseils pour faire des économies d'argent et de temps, organisation de formations pour des groupes locaux de femmes lors des séances de lessive... En outre, les publicités télévisées s'étant moins concentrées sur la formulation du produit et davantage sur les femmes qui avaient l'intelligence de faire leurs lessives ensemble, cela a renforcé l'idée qu'une consommation d'eau moins importante était acceptable. Ces efforts semblent avoir eu un effet, car les ventes de Comfort One Rinse ont augmenté de 66% en trois ans.

Il arrive que les clients utilisant un produit ou un service ne soient pas fortement rattachés à un groupe en particulier. Ou que le groupe soit défini par une expérience négative. Le transport aérien en est un bon exemple : la plupart des voyageurs se voient comme des individus devant endurer ce qui est au mieux une expérience plutôt ennuyeuse, même dans le confort relatif de la classe affaires. La solution ici est d'associer l'offre avec une autre identité, plus positive.

Le programme Classe Innovation de Delta amène les passagers à adopter une identité différente et plus singulière. Il vise les entrepreneurs en herbe en leur offrant la possibilité, quand ils voyagent sur Delta, de gagner un siège en classe affaires, à côté d'un gourou du business. Cette opération associe étroitement la marque aux acteurs économiques qui comptent, une identité sociale que les gourous et les entrepreneurs peuvent facilement assumer. Elle modifie aussi les attentes en matière de voyages, qui cessent d'être des moments sans relief, pour devenir des expériences d'apprentissage.

Les identités sociales sont plus qu'un prisme à travers lequel il est possible de décrypter les comportements des clients. Les experts du marketing peuvent en effet créer de nouvelles identités sociales, à la fois pour approfondir la relation établie avec les clients existants et pour en attirer de nouveaux. Nous allons à présent étudier ce que cela implique.

Lancer une toute nouvelle station

L'idée que les entreprises peuvent tirer profit de la construction d'une communauté autour d'une identité sociale n'est certainement pas nouvelle. Le club des propriétaires de Harley-Davidson, lancé par le fabricant de motos, est un cas d'école qui montre comment une entreprise peut entretenir un socle de passionnés. Il y a aussi le fameux groupe des anciens de McKinsey, qui joue un rôle capital dans la part de contrats remportés par ce cabinet de conseil. Les entreprises savent depuis longtemps qu'il est possible de créer une identité commune autour de leurs produits, de leurs services et de leurs marques, et elles ont fait des investissements importants pour y parvenir.

Toutes ces approches, cependant, se concentrent sur des individus qui sont déjà clients. Elles s'apparentent donc à des outils qui permettent de gérer la fidélisation clients et de tirer le meilleur parti du socle existant. Dans la plupart des cas, les communautés puisent dans une identité sociale déjà existante. L'idée de créer un groupe de prospects, qui ne sont pas encore clients d'un produit, lui-même pas encore lancé ou qui n'a pas fait l'objet d'études marketing, ne semble a priori pas très pratique.

Mais cette hypothèse fait fi d'un enseignement clé révélé par la plupart des recherches en psychologie sociale sur l'identité, réalisées en dehors de la sphère commerciale : les expériences menées sur la constitution de groupes laissent penser que les identités sociales peuvent être créées très facilement, en un claquement de doigt. Certaines de ces expériences remontent aux années 1960 et 1970. La plus célèbre d'entre elles peut-être a été menée par Philip Zimbardo à Stanford, en 1971 (voir ci-dessous).

Les leçons à tirer de l'expérience de la prison de Stanford

Par conséquent, créer de nouvelles identités sociales n'implique pas nécessairement un engagement important. En réfléchissant à tout cela, on s'est alors demandé si les professionnels du marketing pourraient susciter des comportements spécifiques, en créant rapidement des groupes temporaires dotés de nouvelles identités sociales ? Si c'était le cas, ils auraient alors un puissant outil à leur disposition. Et si cela pouvait être fait avec de nouvelles marques n'ayant pas de relations clients sur lesquelles s'appuyer, n'importe quel expert en marketing, et pas seulement ceux ayant des réseaux déjà bien établis et de confortables moyens financiers, pourrait l'utiliser.

Créer de nouvelles identités (en seulement 20 minutes)

Pour tester cette idée, nous avons inventé une marque de smoothie aux fruits, en avançant que ce produit était à la fois sain et pratique, et nous avons proposé aux consommateurs de nous aider à concevoir des projets de lancement pour cette marque. Nous avons demandé aux participants de donner leur avis sur quelques pistes marketing. Les consommateurs ont été répartis au hasard entre trois groupes. Nous avons dit aux membres du premier que leur équipe était composée de personnes ayant des compétences créatives supérieures. Et à ceux du second qu'ils participaient tout simplement à une étude de marché. Notre objectif était de créer une identité sociale plus forte au sein du premier groupe, et qui se renforcerait en permanence, tout au long de l'expérience. Par exemple, nous avons donné au groupe le nom de « Groupe de vision créative 20/20 ». Une dénomination qu'ils avaient en permanence sous les yeux. L'idée était que cette identité les encourage à déployer des trésors de créativité, pour faire bonne figure par rapport à ceux qui ne faisaient pas partie du groupe.

Le troisième groupe s'est vu attribuer lui aussi une identité forte, mais d'une autre manière. On a indiqué à ses membres que l'ambition de l'entreprise était de lancer une marque « durable », qui serait socialement

et écologiquement responsable, alors que l'on avait affirmé au premier et au deuxième groupe que l'objectif visé était simplement de réussir le lancement. En fin de compte, nous avons créé deux groupes sociaux ayant chacun une identité sociale bien spécifique, l'une associée à une qualité (la créativité), l'autre à un but précis (faire de ce produit quelque chose de pérenne).

L'équipe travaillant sur la marque a demandé à tous les participants d'adopter certains comportements : examiner avec attention les documents marketing, s'engager à acheter le produit, et promettre de faire du bénévolat et des dons au profit des organismes de bienfaisance avec lesquels la marque travaillait. Nous avons suivi ces comportements puis, à la fin de l'étude, mesuré la force de la relation entre le consommateur et la marque.

Les résultats sont clairs : les participants appartenant aux groupes dont les identités sociales étaient les plus fortes ont été ceux qui ont adopté de la façon la plus marquée les comportements souhaités par l'entreprise.

De plus, ces comportements sont apparus très rapidement. Les participants ont été autorisés à passer autant de temps qu'ils le voulaient à évaluer le matériel marketing censé être utilisé pour le lancement du produit ; en moyenne, il leur a fallu 27 minutes pour achever l'exercice entier, ce qui comprenait l'examen de deux projets marketing, le passage en revue d'une batterie de questions et des contrôles a posteriori. Mais, au sein des groupes dotés d'une identité sociale claire, nous commençons en général à constater des signes des comportements souhaités 15 minutes seulement après le début de l'expérience. Dans l'ensemble, il suffisait de 20 minutes environ pour construire une identité sociale assez puissante, capable de générer des comportements spécifiques. En outre, ce phénomène se produisait quelles qu'aient été les attitudes adoptées auparavant par les participants. C'était par exemple le cas pour les membres du groupe « durable », qu'ils se soient ou non intéressés jusque-là aux questions environnementales. Le seul facteur déterminant était l'identité sociale. Et il s'agissait de comportements qui, en général, ne sont pas facilement encouragés parmi les consommateurs.

En d'autres termes, nous n'avons pas besoin de trouver des consommateurs dont certaines attitudes déboucheraient sur des comportements spécifiques. Nos identités sociales « fabriquées » les ont incités à adopter directement ces comportements. Et parce que nous avons obtenu ces résultats avec une marque qui n'existait pas dans l'esprit des consommateurs 20 minutes plus tôt, nous croyons que ces effets sont à la portée de chaque expert en marketing.

Quelques entreprises ont déjà pris des initiatives qui ressemblent à notre expérience. Dans le cadre du concours innovant Crash the Super Bowl, que Frito-Lay organise depuis 2007, on demande aux consommateurs de concevoir leurs propres publicités télévisées pour les chips Doritos et de les poster sur un site Web. Les meilleurs spots, aux yeux des internautes qui votent sur le site, sont diffusés pendant le match. Présenter un objectif clair aux participants des groupes – décrocher la première place, en termes d'efficacité, des publicités de USA Today diffusées ce soir-là – a permis de « crowdsourcer » efficacement des publicités qui n'ont pas à rougir de la concurrence de spots coûteux à produire. Les publicités du Crash the Super Bowl se sont vu décerner à trois reprises la meilleure note.

Ce concours illustre bien le caractère concret du marketing à travers la création d'une nouvelle identité sociale. Cela génère de l'engagement online avec la marque : ainsi, pendant plusieurs semaines, des consommateurs postent des milliers de propositions et réagissent à celles des autres. Le concours bénéficie aussi d'une couverture médiatique importante et positive. Frito-Lay a donné naissance à un groupe doté

d'une identité sociale sans ambiguïté, qui prône la créativité, avec lequel l'entreprise interagit fréquemment. La concurrence directe avec les agences de publicité booste l'identité du groupe, car les membres font tout leur possible pour protéger leur statut et leur spécificité. Qui n'aimerait pas dire qu'il est plus créatif que les plus grandes agences internationales de publicité ? Et cette identité transforme la façon dont les individus s'identifient à la marque Doritos.




QUAND LES PROFESSIONNELS DU MARKETING

veulent amener les consommateurs à s'identifier à un produit, ils songent en général à construire une communauté, à créer de l'engagement à long terme, ce qui risque cependant de nécessiter de gros investissements. Cela peut être une stratégie utile.

Mais il arrive que les expériences que nous venons de décrire offrent l'opportunité de tirer un autre enseignement, moins évident au premier abord : il est étonnamment facile de faire changer les consommateurs d'identité et même de leur en faire adopter de nouvelles. Selon nous, une grande partie de la « friture » qui perturbe les communications à destination des clients et les expériences qu'ils font des marques est provoquée, selon nous, par la rotation constante du bouton de réglage sur la radio de l'identité sociale. Si c'est le cas, en procédant à un réglage quotidien et en offrant de nouvelles identités, les responsables du marketing peuvent clarifier et ajuster ces communications au profit des clients comme des entreprises. Cela devrait résonner comme une musique douce aux oreilles des professionnels du marketing.

Illustrations Brett Ryder

 <p>(http://www.hbrfrance.fr/magazine/2015/07/7568-en-quoi-lidentite-sociale-de-vos-clients-influence-leurs-achats/)</p> <p>En quoi l'identité sociale de vos clients influence leurs achats Mag</p>	<p>Acheter l'article + PDF téléchargeable (http://www.prismashop.fr/hbr/panier?sku=VNHRW10AR9&final_redirect=http%3A%2F%2Fwww.hbrfrance.fr%2Fmagazine%2F2015%2F07%2F7568-en-quoi-lidentite-sociale-de-vos-clients-influence-leurs-achats%2F)</p> <p>Acheter l'édition numérique du magazine (http://www.prismashop.fr/tous-les-magazines/actualite-economique/hbr/les-archives-de-hbr.html?code=HBRBOXVNO&utm_source=hbrfrance&utm_medium=box_vno&utm_campaign=hbr_box_vno)</p> <p>S'ABONNER (HTTP://WWW.PRISMASHOP.FR/MAGAZINES/ECONOMIE/HBR.HTML?CODE=HBRBOXABO&UTM_SOURCE=HBRFRANCE&UTM_MEDIUM=BOX_ABO&UTM_CAMPAIGN=HBR_BOX_</p>
---	---

Guy Champniss
Professeur agrégé à la Henley Business School, il fait partie des dirigeants de Meltwater Consulting.
Voir tous les billets > (<http://www.hbrfrance.fr/experts/guy-champniss/>)

Emma K. Macdonald
Maître de conférences à la Cranfield School of Management, elle est directrice de la recherche du Forum de la relation clients de Cranfield et chercheur adjoint à l'Institut Ehrenberg-Bass de l'université d'Australie du Sud.
Voir tous les billets > (<http://www.hbrfrance.fr/experts/emma-k-macdonald/>)

Hugh N. Wilson
Professeur à la School of Management de Cranfield, président du Cranfield Customer Management Forum et professeur adjoint à la TiasNimbas Business School (Pays-Bas).
Voir tous les billets > (<http://www.hbrfrance.fr/experts/hugh-n-wilson/>)

