

Stéphane MALLET

Maître de conférences
Laboratoire LARGEPA
Université Panthéon Assas
13, avenue Bosquet – 75 007 Paris
Mél : stephane.mallet@yahoo.fr

Caroline ROUEN-MALLET

Maître de conférences
Laboratoire NIMEC
Université de Rouen
3, avenue Pasteur – 76 186 Rouen Cedex
Mél : caroline.rouen-mallet@univ-rouen.fr

Pascale EZAN

Maître de conférences - HDR
Laboratoire NIMEC – IAE de Rouen
Rouen Business School
3, avenue Pasteur – 76 186 Rouen Cedex
Mél : pascale.ezan@univ-rouen.fr

Les apports du brand content à l'amélioration de l'image d'une marque : le cas SNCF

Résumé : Les marques sont aujourd'hui confrontées au pouvoir grandissant des consommateurs qui s'approprient leur discours et le propagent à leur façon. Face à ces nouvelles pratiques, et notamment à l'essor des réseaux sociaux, elles doivent repenser leur stratégie de communication et ne peuvent plus se contenter du schéma classique « émetteur/récepteur ». La production de contenu peut dès lors s'avérer une option intéressante, surtout pour les entreprises publiques qui connaissent un déficit d'image. Le cas SNCF présenté ici permet de comprendre les modalités et les enjeux du brand content pour s'attacher la sympathie et l'intérêt des consommateurs.

Mots-clés : contenu de marques – réseaux sociaux – stratégie de marque.

The contributions of brand content to the improvement of the image of a brand: the SNCF case

Abstract: brands are confronted today with the increasing power of consumers who appropriate their speech and propagate it in their way. In front of these new practices, in particular of the development of the social networks, they must reconsider their communications strategy and cannot content themselves any more with the "transmitter/receiver" traditional diagram. The production of contents can consequently become an interesting option, especially for public companies whose deficit of image is often considerable.

Key words: brand content – social networks – brand strategy.

Introduction

Manager une marque représente une activité très complexe qui s'articule autour de procédés et de techniques mais aussi de symboles et de valeurs qui se construisent au fil du temps (Watin-Augouard, 2006). Capital immatériel sur lequel s'enracinent les stratégies marketing des entreprises (Sicard, 2001 ; Kapferer, 2007 ; Lai, 2009), la marque est aujourd'hui négociée et réappropriée, voire détournée par les différentes parties prenantes qui contribuent à la faire évoluer : actionnaires, pouvoirs publics, personnel de l'entreprise, concurrents, distributeurs, consommateurs, etc. En particulier, les consommateurs jouent un rôle important dans cette appropriation (Cova et Ezan, 2008). De nombreuses recherches ont en effet souligné que ce ne sont plus des individus passifs qui reçoivent les discours véhiculés par l'entreprise mais des acteurs actifs qui sont amenés à négocier ces discours dans une quête identitaire. Et cette réappropriation des messages a considérablement évolué avec l'arrivée d'Internet et l'émergence des réseaux sociaux. Sur ces réseaux, les marques figurent en bonne place soit par une stratégie délibérée des entreprises, soit au travers d'une stratégie émergente, consistant à laisser-faire ou plutôt laisser-parler le consommateur sur la marque. Dès lors, la marque prend le risque d'être mise en danger si elle n'intervient pas, à l'instar de Nestlé qui n'a pas réagi sur sa fanpage de Facebook lors d'une mise en accusation de Greenpeace envers sa marque Kit-Kat. Cela aurait sans doute permis de désamorcer rapidement les critiques et pourtant, la marque a laissé les propos négatifs se propager. Dans le même esprit, le récent conflit suscité par le changement de logo de la marque GAP parmi les internautes illustre le fait que la conduite stratégique de la marque est aujourd'hui plus que jamais soumise à l'appréciation des consommateurs.

Ces interactions numériques invitent donc les marques à repenser leur stratégie de communication pour l'adapter à ces nouvelles pratiques (Ezan et al., 2011). Les marques ont compris qu'elles ne pouvaient plus se contenter des messages publicitaires selon un schéma classique « émetteur/récepteur ». Elles doivent devenir éditrices, produire du contenu, s'adapter à leur cible en lui proposant des contenus variés allant des magazines, aux jeux vidéo, en passant par les courts métrages, et sur des thèmes parfois éloignés de leurs produits ou de leur entreprise (Heilbrunn, 2007 ; Keller, 2007). Plusieurs questions émergent alors pour prendre en compte ces mutations du marché. Le

brand content représente-t-il une stratégie alternative visant à améliorer le capital marque en augmentant la notoriété, l'attachement et en améliorant l'image ? Et selon quelles modalités ? Comment une marque peut-elle produire un contenu adapté à son identité ? Ces questions sont au cœur des stratégies marketing mais n'ont pas encore soulevé un intérêt particulier dans le milieu académique alors qu'elles constituent des interrogations récurrentes dans les pratiques des gestionnaires de marque. Cette recherche vise par conséquent à combler cette lacune à partir de l'examen du cas SNCF. Nous allons ainsi étudier l'apport potentiel du brand content à une entreprise publique dont l'image est régulièrement ternie et pour laquelle l'ouverture à la concurrence rend indispensable l'utilisation de nouveaux leviers d'image pour reconquérir le grand public.

Ainsi, dans une première partie, nous mettrons l'accent sur le concept de brand content en montrant notamment comment il permet aux marques d'optimiser leur capital conversationnel et de créer du lien personnalisé avec leurs communautés cibles. Nous présenterons ensuite le cas SNCF. A la lumière de ce cas, nous engagerons une discussion sur les avantages et les risques liés à la mise en œuvre d'une stratégie de brand content.

Le concept de Brand Content

Une pratique qui s'inscrit dans l'ère du temps

L'émergence du numérique, et surtout des réseaux sociaux, a incontestablement redéfini le rôle du consommateur (Dujarier, 2008) qui se voit doté du pouvoir de co-construire la mise en récit de la marque. Engagement, prise de parole ou simple clic : « j'aime/j'aime pas », le consommateur est amené à donner son opinion sur les choix stratégiques et opérationnels de la marque, de valider certaines décisions ou de partager des contenus de marque sous forme de vidéos ou de tout autre support. Avec le web 2.0, la marque n'est plus seule à parler d'elle, les internautes sont capables de produire du contenu, et la marque se retrouve finalement « dépossédée de sa parole par des individus qui produisent davantage d'informations sur la marque qu'elle n'est elle-même en mesure d'en produire » (Habib, 2010). L'enjeu pour la marque consiste alors à choisir entre « laisser-faire » ou « reprendre la main » pour créer des interactions à partir d'un récit

qu'elle aura elle-même créé (Remaury, 2005 ; Lewi et Lacouelle, 2007). Cela induit pour les entreprises de revoir la composante identitaire des marques en enrichissant voire en ré-enchantement un certain nombre de signaux, ou en inventant des contenus susceptibles de nourrir des conversations sur les réseaux sociaux. Ces conversations générées entre consommateurs les poussent à produire eux-mêmes du contenu sous la forme de commentaires, ou à valider le contenu généré par la marque en diffusant le message auprès de leur cercle d'amis (Cardon, 2010).

En ce sens, le brand content apparaît comme une stratégie de communication qui tient compte de cette évolution des pratiques et des nouvelles attentes des consommateurs, notamment des digital natives (Van den Berg et Behrer, 2011). Il représente une évolution des contenus produits par les marques à destination de leurs clients depuis longtemps (comme les magazines de consommateurs, les publi-reportages), mais adaptés au monde numérique d'aujourd'hui. Le terme brand content, littéralement « contenu de marque », désigne les contenus éditoriaux produits directement par une marque. Ces contenus, destinés à une communauté cible, peuvent revêtir plusieurs formes : articles, consumer magazines, jeux, expositions, vidéos, films, séries, clips, guides, sites web etc. (Bô, 2009). L'illustration la plus connue et représentative du brand content, pourtant ancienne, est le guide Michelin. Cet exemple conduit à s'interroger sur la légitimité d'une entreprise dont le cœur de métier est la fabrication de pneumatiques à s'imposer comme un acteur aussi crédible qu'un groupe de presse pour évaluer les sites touristiques du monde entier. Pourtant, à travers ce cas, tous les ingrédients du brand content sont regroupés : « un business model autonome : le guide est une activité rentable ; une affinité avec l'attractivité de la marque et ses valeurs et un enrichissement mutuel entre brand content et activité commerciale » (Bô et Guevel, 2011). On peut également citer le livre de recettes offert avec les cocottes Seb dans les années 60 ou la célèbre croisière jaune organisée par Citroën en 1931. Ces marques ont été de véritables précurseurs du contenu de marque. Aujourd'hui, la production de contenus s'est considérablement démocratisée et amplifiée pour devenir une véritable stratégie de communication qui s'impose peu à peu pour améliorer le capital marque (brand equity), en travaillant notamment ses principales facettes : augmenter la notoriété, redorer l'image et créer de l'attachement à la marque (Flichy, 2010).

Aux codes de fonctionnement particuliers

Une stratégie de brand content s'appuie sur certains codes de fonctionnement qui méritent d'être soulignés ici. En premier lieu, la stratégie de contenu de marque se veut être une « publicité utile », qui assoit sa légitimité dans la valeur qu'elle contribue à créer pour ses destinataires. La logique du contenu de marque est donc bien de renouveler l'attractivité des messages de marques, attractivité mise à mal du fait d'un certain rejet de la publicité. Selon Bô (2009), « les interviewés sont unanimes à estimer qu'un des intérêts majeurs de la création de contenus éditoriaux par les marques est que ça fait vrai, ça fait authentique ». C'est parce que les contenus de marques apportent un bénéfice au consommateur et peuvent lui rendre service, qu'ils « satisfont justement plusieurs critères du vrai. Ils paraissent logiquement plus véridiques ». Et ceci est une rupture assez considérable dans l'histoire de la communication, le brand content se rapprochant du storytelling autrement dit d'approches narratives fondées sur des récits de marque.

Deuxièmement, la logique du contenu de marque consiste à privilégier une audience restreinte mais de qualité. Selon Habib (2010), la production de contenus ne peut s'adresser à une audience de masse et il est donc important de positionner la marque sur le sens, et non pas sur la fréquence des contacts. Ainsi, stratégiquement, « la marque se constitue une audience favorable, intéressée, et donc d'autant plus convaincante, qui se fera prescriptrice auprès d'autres publics ».

Enfin, la particularité du brand content est qu'il met fin à l'isolement du produit. Comme le souligne Bô (2009), le produit n'est plus isolé dans une publicité qui lui est dédiée, mais il est bel et bien intégré dans une expérience globale, mis en contexte, inséré dans une histoire et « perçu de façon à la fois plus dense, avec un niveau d'engagement émotionnel visé plus fort et une surface de projection plus grande ». D'où les expressions de « narrativisation du produit », de « scénarisation ». L'auteur souligne que les scénaristes du brand content « doivent partir de l'univers de la marque [...] Il faut apprendre à travailler en profondeur sur l'intégration narrative du produit pour que celui-ci apparaisse judicieux ».

Les marques l'ont donc compris, il s'agit pour elles de se transformer en média marque, capables de proposer de véritables contenus informatifs, pratiques, divertissants, intrigants, dont le lien avec leurs produits sera plus ou moins marqué. Dans cet esprit, les marques vont jusqu'à créer des chaînes de radio (SNCF la radio), des meetings (meeting Areva), des festivals (festival des métiers d'Hermès), des magazines (Du côté de chez vous de Leroy Merlin), des lieux de spectacle (théâtre Häagen-Dazs à Madrid) etc. Choisis et financés par les marques, ces contenus légitiment leurs statuts de marque-média, les faisant apparaître comme de véritables reines du divertissement. Mais l'enjeu pour les marques est également de créer leur propre culture à travers le contenu de marque : « la fabrication de contenus éditoriaux est un moyen privilégié de mettre en scène, de construire et de valoriser cette culture » (Bô et Guevel, 2011). On assiste donc à un décloisonnement entre la culture commerciale, la culture populaire et la culture institutionnelle : les trois plans se mêlent de sorte que les spots publicitaires deviennent des mini-films, le lieu de vente devient un lieu de consommation culturelle, la marque elle-même devient l'objet d'une exposition dans un musée, brouillant les repères du consommateur, effaçant le clivage marchand-non marchand du produit pour se déplacer davantage sur le terrain de l'expérientiel (Holbrook et Hirschman, 1982).

Et aux objectifs précis

Ainsi, « Avec le brand content, une marque tient l'opportunité de passer pour autre chose qu'un simple marchand » (Bô, 2009). Choisir une stratégie de contenu souligne la volonté d'une entreprise de travailler son image, son identité de marque, en la dotant de nouvelles valeurs et en les exprimant de façon plus explicite. Le brand content dépasse le discours commercial et permet « d'élargir l'image de la marque au-delà de son périmètre commercial strict ». Dès lors que les intérêts de la marque paraissent moins commerciaux, il devient possible de nouer une relation plus riche avec les consommateurs qui apprécient cette posture de détachement. Ils y voient une marque respectueuse, attentionnée et c'est même un gage de qualité : la marque n'a pas besoin de parler de son produit puisqu'elle est sûre de sa qualité. Le contenu permet donc, dans certains cas, de crédibiliser la marque, de prouver son expertise autrement qu'en proclamant haut et fort ! De plus, faire le choix du brand content c'est aussi véhiculer l'image d'une marque moderne, capable d'adopter les nouveaux médias pour se rapprocher de son public.

L'enrichissement de la relation à la marque fait également partie des objectifs d'une stratégie de contenu. En effet, le brand content ne se limite pas à créer une relation directe avec ses consommateurs, il la nourrit, en permanence, auprès d'une communauté choisie et restreinte : « une campagne de contenu est une façon de créer un sas de persuasion auprès d'une communauté évangéliste, qui profitera d'une interaction privilégiée avec la marque [...] afin d'en parler ensuite autour de soi » (Bô, 2009).

Soigner son image et son identité, enrichir et renforcer la relation à la marque, interpeller de façon différente les consommateurs sont autant de possibilités offertes par les stratégies de contenu. Pour y parvenir, la marque doit développer son potentiel conversationnel et tisser un lien personnalisé avec ses consommateurs afin de renforcer leur engagement. Nous proposons justement d'examiner la façon dont la SNCF a utilisé le brand content ces cinq dernières années afin de retravailler son image auprès du grand public dans l'objectif de le reconquérir.

Le Cas SNCF

Les enjeux du brand content appliqué à la marque

Le cas de la SNCF témoigne de l'intérêt de réfléchir aux opportunités offertes par le contenu de marque dans la mesure où il s'agit d'une marque issue d'une entreprise difficile à « brander ». Elle représente, en effet, l'entreprise publique française par excellence, qui « s'impose » aux usagers qui veulent voyager en train et qui cristallise les mécontentements et les critiques (dus aux grèves, retards, incidents...). Pourtant, une étude montre que les Français sont très attachés à la SNCF, un Français sur deux déclarant « l'aimer »¹. Habitée au monopole depuis 1938, l'entreprise ferroviaire doit désormais se projeter dans l'environnement concurrentiel. Il est donc crucial qu'elle passe du statut d'entreprise de transport public au statut de marque à part entière, avec une culture forte, basée sur des valeurs dans lesquelles sa cible puisse se reconnaître. L'arrivée de la concurrence est l'une des raisons du projet de marque totale au sein de la SNCF. En effet, l'objectif pour l'entreprise est de nourrir sa marque, vécue comme une sorte de holding détenant des centaines de sous-marques (TGV, Teoz, TER...), et

devenir ainsi, aux yeux du grand public, « une marque performante, directe, attentionnée, inventive et de confiance »².

Pour ce faire, depuis 2007, une stratégie de brand content a commencé à être mise en place en parallèle des autres actions de communication classiques³. Ce choix est apparu légitime dans la mesure où la SNCF bénéficie de nombreux atouts permettant la création de contenu : elle partage une histoire forte avec les Français dans les transports et a la chance de pouvoir capter leur attention dans les gares et dans les trains. Ce n'est pas une marque transparente dans la mesure où elle suscite des conversations favorables ou défavorables à son égard. Elle dispose donc d'un potentiel important pour développer une culture de marque. Nous allons donc passer en revue les différentes opérations menées⁴ dans cet esprit afin d'une part, d'illustrer la diversité offerte par les stratégies de contenu, mais aussi, d'analyser en quoi cela a pu contribuer à « refaçonner » l'image de marque de la SNCF.

Les opérations de contenu via les médias/supports classiques

Souhaitant utiliser le temps disponible des voyageurs, la SNCF a créé trois magazines destinés à ses clients lignes à grande vitesse (TGV et Eurostar) : « TGV Mag », « New London » et « Metropolitan ». Magazines à part entière, distribués dans les trains et les gares concernées, voire même dans certains cafés et boutiques (Paris-Lille) pour « New London », ils abordent l'actualité, la culture, la mode et les loisirs avec la spécificité d'aborder l'actualité des villes desservies par le train tout en faisant découvrir les coulisses de la SNCF. Ces magazines ont pour vocation de proposer du contenu qui occupe le temps, divertit et informe les voyageurs.

En parallèle, l'entreprise a monté une série d'opérations événementielles visant à proposer des contenus pédagogiques et divertissants. A l'occasion de ses 70 ans, l'entreprise a ainsi mis en place au Grand Palais, l'exposition « L'art entre en gare » afin de retracer son épopée exceptionnelle à travers l'art. Les visiteurs ont été invités à

¹ Etude Online TNS, septembre 2010.

² Béatrice Godineau, Responsable de la stratégie de marque et des campagnes 360° de la SNCF, 2011.

³ Nous remercions ici Mlle Mélanie Moreira, apprentie dans le service Communication de la SNCF, pour toutes les informations transmises et réutilisées dans cet article.

⁴ Le lecteur pourra se référer à l'annexe 1 pour avoir un aperçu de ces opérations en images.

s'approprier la culture de la marque en prenant connaissance de son histoire, de ses réalisations et réussites ainsi que l'inspiration qu'elle a insufflée aux créateurs de tout bord. Cette exposition a représenté un moyen de développer la brand culture de la SNCF auprès des Français.

Depuis 2008, l'entreprise a mis en place une série d'événements visant à faire vivre une expérience divertissante aux voyageurs, que ce soit en gare ou dans le train. L'idée sous-jacente étant de proposer des contenus expérientiels inattendus afin de nourrir les conversations des voyageurs dans le monde réel (via le bouche-à-oreille) et virtuel (via le buzz). L'événement « *voyageur acteur* » a consisté à proposer à de jeunes artistes de voyager gratuitement en échange d'une animation dans le train (musique, magie, humour...). Cette opération a remporté un vif succès auprès des jeunes car elle permettait à la fois de rendre le voyage divertissant, c'est-à-dire faire vivre le train autrement, tout en soutenant les talents de demain. Dans le même esprit et afin de répondre au souhait de 140 000 fans Facebook d'Homer Simpson qui réclamaient sa voix comme annonce pour les gares SNCF, l'opération « *1^{er} avril dans les gares* » a été mise en place. Ce sont ainsi 60 messages qui ont été annoncés en gare par le célèbre héros du dessin animé. Preuve de son succès et de son aspect innovant, cette opération a remporté le grand prix du brand content dans la catégorie « meilleur dispositif événementiel » et a démontré que la SNCF savait être à l'écoute de ses clients. En 2010, l'entreprise a organisé une opération de happenings personnalisés appelée « *Bienvenue – Au revoir* ». L'idée était, à l'image de l'émission télévisée « surprise sur prise », de piéger une série de clients, dont la SNCF connaissait une caractéristique personnelle, montant ou descendant de train, puis de diffuser la vidéo de leur « surprise » sur Internet. L'objectif était double : créer l'événement en gare pour les clients, et utiliser ce contenu viral afin de générer du buzz sur internet. Par exemple, Fabien, célibataire, a été interpellé par dix jeunes filles « folles de lui » ; Sylvie, fan de rock, a été accueillie par un groupe chantant des chansons à son nom sur une scène improvisée. Preuve du succès, la vidéo mise en ligne a été classée dans les 10 premiers buzz en 2010. Ce concept a permis à la SNCF non seulement de montrer à ses clients qu'elle les connaît bien en étant capable d'organiser des surprises personnalisées en gare ; de créer l'événement en gare en faisant vivre une expérience originale du voyage en train et

enfin, d'utiliser le contenu produit par l'événement afin de générer un maximum de buzz.

Les opérations de contenu via les nouveaux médias

En parallèle de toutes ces actions, la SNCF a développé une véritable stratégie de contenus sur les nouveaux médias, que ce soit sur Internet ou les Smartphones, *via* les applications. Dès 2007, elle a ainsi lancé une campagne de marketing viral avec un jeu concours sur un mini site « destination-Tauquiot.com ». L'idée était de proposer aux internautes de créer le panneau d'une ville étrangère écrite à la française (Tauquiot à la place de Tokyo par exemple) pour ensuite le soumettre au vote des internautes et d'un jury. Le lot à gagner était un voyage et l'exposition du panneau dans le journal gratuit *20 minutes*. Cette opération a rencontré un vif succès, grâce à son aspect ludique et l'appel à la créativité des internautes qui ont fait du buzz pour partager leur expérience. La SNCF, en réussissant à créer un contenu divertissant et impliquant pour les internautes, a ainsi commencé à se libérer de son image traditionnelle française en jouant notamment sur des noms de villes lointaines.

En 2011, l'entreprise a lancé une web radio « *SNCF la radio* », disponible sur les smartphones *via* une application. Il s'agit d'une véritable station de radio mais dont les contenus sont disponibles sur les nouveaux médias, témoignant de la prise en compte par la SNCF de l'évolution des pratiques de consommation et attentes de ses clients. Cette radio mêle contenus liés à l'activité de la marque (flashes sur l'état du trafic) et contenus classiques du média radio (programmation musicale et chroniques pour informer et divertir). L'objectif ici est de construire une image moins commerciale de la SNCF et ainsi nouer une relation plus riche avec sa clientèle. Toujours en 2011, afin de promouvoir de façon originale les nouveaux services de première classe du TGV, la SNCF a créé une web série humoristique « *Voyages d'affaires* » relatant les aventures de six collègues de bureau. Il s'agit d'une manière originale de renouveler l'attractivité des messages produits de la marque et créer l'événement.

Afin de tenir compte de l'évolution des pratiques et attentes de sa clientèle, la SNCF propose une série d'applications mobiles « utiles » permettant de s'informer et réserver son voyage. Par exemple, l'application « *SNCF Direct* » se propose de faciliter le

voyage. Elle apporte de l'information en temps réel tout au long du déplacement du client : comme l'état du trafic, les horaires des trains, les correspondances en voyage, les services à bord, etc.

En complément de ces opérations, l'entreprise a ouvert des espaces de conversations online afin d'établir le dialogue avec les clients et échanger des contenus. L'objectif sous-jacent étant de construire et valoriser la culture de la marque, en proposant des contenus nourrissant des conversations entre consommateurs. Dans cet esprit, le site institutionnel sncf.com a été totalement repensé et lancé en 2007 et a servi de point d'ancrage à une série de portails et plateformes visant à fournir du contenu et fédérer des communautés de clients. La plateforme « Opinions et Débats » a ainsi été lancée pour accompagner le lancement du site sncf.com. L'objectif de cette plateforme était de susciter le débat afin d'améliorer les services de la SNCF en soumettant aux internautes une série de thématiques institutionnelles comme l'écomobilité. Cependant, comme il s'agissait de la seule porte d'entrée pour les conversations avec la SNCF, le site est devenu très rapidement le service après-vente de l'entreprise pour faire face au flot de critiques. Preuve de son succès, le site reçoit aujourd'hui plus de 300 000 visiteurs uniques par mois et son trafic double chaque année.

La SNCF a ensuite créé le portail communautaire « TGV Rézo » à destination des jeunes voyageurs. Le concept se base sur les principes des réseaux sociaux et répond aux habitudes de consommation média de la cible jeune. Son objectif est de faciliter les échanges entre voyageurs et de proposer des bons plans personnalisés proposés par certains partenaires (hôtels, bars, restaurants, centre de loisirs...). Une fois son profil créé, il est possible d'aller rechercher et inviter ses amis pour les tenir informés de ses déplacements (se donner rendez-vous pendant le voyage), partager les bons plans et même organiser un voyage en groupe. Le portail a représenté un excellent levier pour les promotions (logique des bons plans), pour présenter les avantages de la carte 12-25 ans, mais aussi une vitrine idéale pour la stratégie de partenariat (offres packagées avec les festivals, événements...). Preuve de son succès, le portail comptait 13 000 membres lorsque l'entreprise a décidé en 2009 de lui substituer une page fan facebook. En effet, l'entreprise a décidé de lancer sa marque « Voyages-sncf.com » sur Facebook afin de construire une relation de proximité avec ses clients, développer son activité et combler un déficit d'image. Pour développer une relation proche avec ses clients, la ligne

éditoriale a été axée sur trois éléments majeurs : le voyage, la connivence en utilisant un ton sympathique, et le partage en montrant que l'entreprise est à l'écoute de ses clients et leur laisse la parole. Pour engager la conversation, des jeux sont proposés (comme « la machine à voyager » qui permet de gagner des voyages), ainsi que de nombreux contenus autour de l'univers du voyage. En outre, pour montrer que l'entreprise est à l'écoute, un espace dédié à l'aide et aux questions/réponses a été proposé sous l'onglet « besoin d'aide ? ». Un dispositif bienvenu, permettant de traiter séparément les critiques et réclamations qui, de cette façon, n'apparaissent pas sur le mur de publications. Enfin, pour développer son chiffre d'affaires, plusieurs dispositifs ont été mis en place. Des messages commerciaux relayant les offres du site sont envoyés aux fans. Un onglet « spécial bon plan » mêlant offres commerciales et informations non transactionnelles a été ajouté. Il s'agit de contenus touristiques et pratiques sur la destination (les alentours, comment s'y rendre, les événements du moment...) devant permettre au client de choisir sa destination en étant pleinement informé. Au final, cette plateforme permet à la marque d'intégrer ses produits dans une expérience globale, le voyage et l'évasion. Elle propose des contenus utiles pour ses clients (les bons plans, tout ce qui entoure le voyage) et ouvre un espace pour la conversation avec et entre ses clients afin qu'ils contribuent eux aussi à l'enrichissement des contenus proposés.

Au regard de ces nombreuses opérations de brand content, il est évident que la SNCF se mobilise pour se rapprocher de ses usagers, les divertir, les informer mais surtout, soigner son image et s'afficher comme une marque moderne et proche de ses clients. En utilisant les ressorts de l'évènementiel, mais surtout en créant des contenus originaux et novateurs, la marque endosse le rôle de « média marque » pour créer une complicité avec sa cible mais quelles en sont les retombées ? Ces stratégies sont-elles efficaces ? C'est sur ces questionnements qu'il convient de revenir dans notre discussion car le brand content renvoie à la problématique de la mesure pour évaluer l'efficacité de cette stratégie marketing.

Discussion

En premier lieu, l'analyse du cas SNCF fait ressortir un certain nombre

d'enseignements qui permettent de mieux comprendre l'intérêt mais aussi les risques d'une stratégie de contenu.

Commençons par les avantages d'une telle stratégie. Tout d'abord, la stratégie de contenu semble être particulièrement appropriée aux entreprises publiques qui souffrent souvent d'un déficit d'image du fait des services fonctionnels qu'elles proposent aux consommateurs et qui font d'elles une sorte d'impératif fondé sur la perception d'un non-choix par les usagers. Loin des contenus dits « d'entertainment » que peuvent proposer des entreprises privées, elles sont contraintes de rester dans des formats informatifs et pédagogiques en phase avec leur valeur « de service public ». Néanmoins, nous l'avons vu au travers des opérations réalisées par la SNCF, les possibilités d'enrichir ces contenus traditionnels sont vastes et peuvent apporter une dimension plus ludique et plus séduisante aux marques issues de la fonction publique. En ce sens, le brand content peut aider les entreprises à caractère public à construire une vraie identité de marque leur permettant de passer du statut d'entreprise publique, avec toutes les connotations négatives véhiculées par ce qu'on appelait auparavant en France les administrations, à un statut de véritable marque. Dans le cas de la SNCF, ce transfert se donne à voir par le changement d'appellation d'utilisateur à celui de consommateur, individu qui doit être séduit, courtisé au travers d'une marque forte et véhiculant des représentations positives.

Dans ce prolongement, grâce à la production d'un contenu adapté, les marques peuvent se rapprocher de leur cible dans le but de construire une culture de marque. Le brand content peut ainsi permettre d'apporter un regard nouveau, de changer l'image, en témoignent les contenus divertissants proposés lors de l'opération « *Bienvenue - Au revoir* » qui ont mis en relief une image de la SNCF dynamique et moderne. En ce sens, le brand content peut être considéré comme une véritable opportunité pour les entreprises publiques pour lutter contre les idées reçues, de développer une *brand culture*, donner une image plus innovante, ou encore de surprendre en produisant contenus inédits et utiles pour le consommateur. Ces contenus de marque sont intéressants dans la mesure où ils mélangent divertissement, information et pédagogie mais à condition aussi qu'ils soient visibles. D'où la nécessité de faire converger les différents moyens de communication pour tenir les usagers informés des différentes

opérations menées. En particulier, le brand content s'avère particulièrement opportun pour séduire les jeunes consommateurs rompus aux techniques de communication classiques et qui cherchent au travers de la marque des codes et des valeurs qu'ils peuvent s'approprier pour élaborer leurs propres discours sur les réseaux sociaux, ce que dit la marque médiatisant ainsi leur rapport à l'autre (Ezan et al. 2010).

En revanche, il est très difficile de mesurer le véritable impact de telles stratégies sur l'image de marque. En effet, comment savoir si une amélioration de l'image est imputable à telle ou telle opération quand on sait que l'image d'une marque telle que la SNCF se construit autour de très nombreux paramètres qu'il est difficile d'isoler. Comme le souligne Béatrice Godineau, responsable de la stratégie de marque de la SNCF : « la construction d'une image met de 5 à 10 ans pour se stabiliser réellement. Il s'agit donc d'un travail de longue haleine et il est à l'heure actuelle quasi impossible de quantifier dans le détail l'apport de chacune des actions que ce soit du brand content ou que ce soit des opérations de communication plus basiques ». Il est bien entendu possible d'évaluer la façon dont les opérations ont été perçues par le public mais de là à les relier à l'image de marque, il y a bien évidemment un écart difficilement appréciable. Parmi les initiatives décrites ci-avant, il semble que l'application « *SNCF direct* » ait bien fonctionné, ainsi que la web série humoristique « *Voyages d'affaire* » pour TGV Pro 1^{ère} mais auprès d'une cible, somme toute bien restreinte par rapport au marché de l'entreprise. A partir du moment où le contenu de marque s'inscrit dans un dispositif non fragmenté d'actions servant la notoriété et l'image d'une entreprise, il s'avère particulièrement délicat d'isoler chacune des actions pour évaluer celle qui a contribué de façon la plus efficiente à créer du contact positif auprès et entre des consommateurs.

Une seconde difficulté qui peut s'envisager sous un angle positif cependant, vient du fait que ces contenus de marque ont vocation à séduire des populations jeunes, rompus à ces discours de marque, véhiculés prioritairement par les médias off line et on line. Dans une logique de fidélisation et de rajeunissement de la marque, ces actions semblent tout à fait cohérentes. Néanmoins, quand il s'agit d'une entreprise publique, il semble nécessaire de s'interroger sur l'accessibilité et la recevabilité de ce type de contenus de la part d'une cible d'utilisateurs sans doute plus âgés, moins informés des

potentialités offertes par le numérique et/ou plus sensibles à l'aspect fonctionnel de l'offre, ayant en point de mire le rapport coût-bénéfices : voyager dans de bonnes conditions compte tenu du tarif proposé.

Enfin, il s'agit de s'interroger sur le brouillage de repères entre le marchand et le non marchand que pose le brand content. Véhiculer des discours divertissants parfois éloignés du territoire de marque peut présenter un certain nombre de risques dès lors que l'aspect ludique des contenus l'emporte sur le caractère marchand de l'offre. Ainsi, il peut à terme, et en particulier dans le cas de la SNCF, confronté à de pics d'affluence entraînant des retards ou des pannes matérielles régulières, subvenir un décalage entre le contenu de marque valorisant et mettant en scène une expérience de consommation « ré-enchantée » et l'expérience vécue par le client sur le lieu de consommation.

Au final, on ne peut savoir avec certitude si les opérations de brand content de la SNCF ont eu un impact positif sur l'image de marque. En revanche, une chose est sûre, elles n'ont pas terni l'image et l'ont même modernisée aux yeux des consommateurs qui ont participé à l'une ou l'autre de ces opérations.

En fait, le cas SNCF révèle la nécessité de réfléchir à la portée symbolique et identitaire des marques. Il semble en effet important de s'interroger sur le capital émotionnel de la marque. Il n'y a sans doute rien de pire pour une marque à l'heure actuelle, que d'être transparente, ne susciter qu'indifférence. Mieux vaut en effet être une marque suscitant des polémiques, car il est possible d'en tirer partie pour créer une véritable culture de marque qui s'appuie sur des conversations, des débats, en somme des échanges sociaux.

Conclusion

Le brand content représente une rupture dans la façon de communiquer des marques dans la mesure où la communauté cible est invitée à s'approprier le contenu, à le partager, à le commenter... En d'autres termes, grâce aux contenus de marque, la moitié du chemin est fait par la marque, et l'autre, par sa cible. En produisant des contenus via l'offre de magazines, l'organisation d'évènements ou tout simplement via sa présence sur Internet et les Smartphones, une entreprise comme la SNCF prouve qu'elle est une

entreprise dynamique, proche de ses clients et qu'elle possède une vraie culture de marque.

Néanmoins, la recherche de visibilité sur le net risque de créer une surenchère et faire que les discours véhiculés perdent en visibilité du fait de la prolifération de cette stratégie par les marques. L'enjeu du brand content repose en effet sur des discours innovants et en phase avec les promesses de la marque qui obligent les entreprises à la créativité des actions, enjeu d'autant plus difficile que le consommateur est soumis à une information pléthorique qu'il ne peut plus forcément capter faute de temps.

De même, le brand content suppose de gérer la relation dans un espace temps qui articule temps long, pour construire un lien fort avec le consommateur et temps court, pour l'intéresser au moment opportun et faire partie des marques complices qui facilitent son quotidien. Pour relever ce défi, il s'avère nécessaire de créer un univers discursif fondé sur l'instantanéité, ce que laissent présager les opportunités offertes par le marketing mobile. Bâtir un contenu de marque suppose en effet de suivre le consommateur dans ses usages, ses pratiques, pour lui proposer des informations et des astuces à la fois ludiques et pédagogiques.

Un autre danger repose sur une communication virale fragmentée qui se façonne au gré de dispositifs ponctuels sans lien entre eux, n'autorisant pas la construction d'une cohérence dans le discours ou échappant au contrôle de l'entreprise. En effet, une fois le contenu produit, diffusé, que fait-on des informations que ce contenu a générées ? Comment gère-t-on les conversations que ce contenu a engendrées ? Rappelons que le contenu de marque n'a rien à voir avec une stratégie de communication événementielle qui vise à faire parler ponctuellement d'une marque. Ici, il s'agit de construire de manière durable des discours qui donneront du sens, inscrivant la marque dans un socle de significations, de symboles, de codes sociaux.

Ainsi, le principal apport théorique de cette recherche est de contribuer à alimenter les recherches sur la marque en prenant en considération les changements liés à l'émergence des réseaux sociaux. Il s'agissait également d'examiner les nouveaux fondements du capital de marque et en percevoir les limites.

Au niveau des apports managériaux, notre étude vise à nourrir une réflexion sur les contenus de la marque et les potentialités générées par les conversations sur ces contenus, notamment pour des entreprises qui, à la base, ont tendance à cristalliser des discours défavorables émanant notamment de leurs clients.

Néanmoins, la principale limite de cette contribution réside dans l'analyse d'un cas unique qui doit bien évidemment être approfondie par de nombreux autres cas. Dans cette perspective, il semble opportun de continuer à chercher des cas prototypiques pour nourrir une réflexion de la part des praticiens confrontés à des problèmes marketing qui entachent leurs marques : perte d'identité, vieillissement, différenciation.

Une autre voie de recherche consistera à regarder du côté des consommateurs en examinant la manière dont les marques sont présentes sur un réseau social et en étudiant la nature des interactions suscitées. Il s'agirait alors d'analyser les pratiques discursives des internautes pour identifier des sources de créativité, détecter des signaux faibles permettant de concevoir de nouveaux contenus ou des innovations produit.

Références bibliographiques

Bô, D. (2009), *Brand content, comment les marques se transforment en médias*, Paris, Dunod.

Bô, D. et Guevel, M. (2011), *Du brand content à la brand culture*, Paris, version 4, 13 juin 2011.

Cardon, D. (2010), *La démocratie internet, promesses et limites*, Paris, éditions du Seuil.

Cova, B. et Ezan, P. (2008), Le consommateur collaborateur : activités, attentes et impacts : le cas du passionné de Warhammer, *Actes des journées de recherche en marketing de Bourgogne*.

Dujarier, M.A. (2008), *Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte.

Ezan, P., Mallet, S. et Rouen-Mallet, C (2010), Les blogs : un territoire de conversation sur les marques pour les adolescents, *Actes de la 9^{ème} journée AFM de recherche sur le e-marketing*, Paris I-Panthéon-Sorbonne, 10 septembre.

Ezan, P., Mallet, S., et Rouen-Mallet, C. (2011), Les stratégies de marque sur la blogosphère adolescente : illustration à travers le Cas Hâtier, *10th International Conference Marketing Trends*, 20-22 janvier 2011.

Flichy P. (2010), *Le sacre de l'amateur, sociologie des passions ordinaires à l'heure numérique*, Paris, Editions du Seuil

Habib, L. (2010), *La communication transformative*, Paris, PUF.

Heilbrunn, B. (2007), *La Marque*, Paris, PUF.

Holbrook, M.B. et Hirschman, E.C. (1982), The experiential aspects of consumption : consumer fantasies, feelings and fun, *Journal of Consumer Research*, vol.9.

Kapferer, J.-N. (2007), *Les marques : capital de l'entreprise*, 4^{ème} éd., Paris, Editions d'Organisation.

Keller, K.-L. (2007), *Strategic Brand Management*, New Jersey, Prentice Hall.

Lai, C. (2009), *La marque*, 2^{ème} éd., Paris, Dunod.

Lewi, G. et Lacoeyllhe, J. (2007), *Branding Management*, 2^{ème} édition, Paris, Pearson Education.

Remaury, B. (2005), *Marques et récits*, Paris, IFM, Editions du Regard.

Salmon, C. (2008), *Storytelling, la machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris, Editions La Découverte.

Sicard, M.-C. (2001), *Ce que marque veut dire*, Paris, Editions d'Organisation.

Van den Bergh, J. et Behrer, M. (2011), *How cool brands stay hot branding to generation Y*, London, Kogan Page Ltd.

Wattin-Augouard, J. (2006), *Histoire de marques*, éditions Eyrolles, 2006.

Annexe 1 – Quelques opérations de brand content de la SNCF

TGV Mag



Opération « Voyageur Acteur »



Opération « 1^{er} avril dans les gares »



Opération « Destination-Tauquiot.com »



SNCF La radio

SNCF la radio

Choisissez votre ville

PARIS Île-de-France

À l'antenne
Yannick Noah
Aux Arbres Citoyens (Edit Radio)

À venir
The Blackhearts/Joan Jett
I Love Rock 'N Roll

SNCF la radio • INFO TRAFIC • MUSIQUE
• CHRONIQUES DE VOYAGE

SNCF la radio The Cardigans Lovefool
INFO TRAFIC DANS 3 MINUTES
Champagne-Ardenne

TGV Rézo

TGV rézo

Et gagnez peut-être: 10 jeux Skat (WIGS) 2 places pour le concert de Zazie avec RTL*

VOS BONS PLANS VOS AVANTAGES VOS SERVICES MON RÉZO

RECHERCHER SUR REZO

Inviter un ami

Programme de fidélité

CARTE 12-25

TOP PRIX

TOP EVENEMENTS

TOP PARTENAIRES

MES PROCHAINS VOYAGES

ÉDITO

Réseau TGV

facebook Recherche Accueil Profil Compte

Voyages-sncf.com > Besoin d'aide ? J'aime

Voyages/loisirs

BESOIN D'AIDE... NOUS SOMMES LÀ POUR VOUS!

T'CHATTEZ AVEC LÉA LES RÉPONSES À VOS QUESTIONS INFORMATION VOYAGEUR

Que voulez-vous dire précisément :

- Je veux réserver un billet.
- Comment poser une option?
- Comment payer mon option en ligne ?
- Je veux réserver un billet de train par Internet.

→ réserver un billet de trains

Envoyer

CONTACTEZ NOUS
LE SERVICE CLIENT À VOTRE DISPOSITION 7J/7

INFORMATION TRAFIC
L'INFO EN TEMPS RÉEL SUR SNCF DIRECT

COMMUNAUTÉS : PARTAGEZ ET DIALOGUEZ

Vous connaissez peut-être... Afficher tout

- Mélée Porphyre
1 ami(e) en commun
Ajouter à mes amis
- Christine Coster
1 ami(e) en commun
Ajouter à mes amis
- Christelle Vandeveldé
Ajouter à mes amis

Mur
Infos
Bienvenue
Profitez...
Vivez...
Besoin d'aide ?
Photos
Vidéo
Discussions

À propos de
Bienvenue sur la page Facebook officielle des fans de Voyages-SNCF.com !

9 051 personnes aiment.
Créer une Page

Discussion (hors ligne)