«Pour la Chine, la phase difficile commence»

BYD participe au Tour de Suisse en tant que sponsor premium, a érigé à Goodwood le plus grand stand de l'histoire du festival et cherche à toucher des millions de fans grâce au football de haut niveau. La visibilité est indéniable. Mais elle ne suffit pas à transformer un nom en une marque désirable. Markus Kramer, stratège en marques, explique pourquoi les constructeurs automobiles chinois sont désormais confrontés à leur véritable épreuve de force: développer un profil clair, gagner la confiance des clients bien au-delà de l'achat et transformer leur force technologique en pertinence culturelle.

Texte:
Michael Schenk

Photos:
Idd & Leon Elmazov

Markus Kramer connaît les rouages des grandes marques comme peu d'autres. Ce Suisse a été responsable du marketing mondial d'Aston Martin, a dirigé le marketing EMEA de Harley-Davidson et a collaboré avec des constructeurs telles que Ferrari. Aujourd'hui, il conseille des directions générales sur des questions de positionnement, de réputation et de gestion de marque. Il s'est entretenu avec la RA pour expliquer pourquoi l'industrie automobile chinoise a largement achevé son rattrapage technique – et pourquoi la notoriété, la confiance et l'attrait ne peuvent pas pour autant être produits en accéléré.

Revue Automobile: Markus Kramer, les constructeurs chinois investissent massivement en Europe et lancent de nouveaux modèles à un rythme effréné. Que faut-il pour qu'un bon produit devienne une marque forte?

Markus Kramer: Tout d'abord, la visibilité. Sans visibilité, une marque n'occupe tout simplement pas de place dans l'esprit des gens. C'est pourquoi les investissements massifs actuels des constructeurs chinois dans la communication, la distribution, le parrainage d'événements et le développement de la marque sont justifiés et nécessaires.

BYD lance désormais une véritable offensive de visibilité en Europe: sponsor premium du Tour de Suisse, présence record au Festival of Speed de Goodwood, après l'Euro de l'UEFA et des partenariats avec l'Inter Milan, Manchester City et le Paris Saint-Germain. Que peuvent apporter de telles plateformes à une marque encore très jeune à l'aune de l'histoire automobile?

Beaucoup – à condition que ces plateformes correspondent à la marque et qu'elles soient exploitées de manière cohérente. Le sponsoring génère de la visibilité, atténue les réticences et place une marque dans un environnement à connotation positive. Les gens ne la rencontrent pas seulement dans un showroom ou dans la publicité, mais dans le cadre d'un événement qui les touche émotionnellement. Une marque peut ainsi créer une proximité et s'ancrer dans la société.

Pourquoi le Tour de Suisse, ou plus précisément le cyclisme, convient-il particulièrement à BYD?
Le cyclisme incarne la performance, l'endurance, le travail d'équipe, le progrès et la proximité avec le public. Il ne se déroule pas dans un stade fermé, mais au cœur des villes, des régions et des paysages. La marque s'inscrit dans une expérience collective et peut, parallèlement, mettre en avant ses véhicules de manière visible dans un contexte réel de mobilité.

Skoda démontre depuis de nombreuses années à quel point une telle plateforme peut être développée de manière cohérente et durable…
Le lien entre Skoda et le cyclisme – comme avec le hockey sur glace – semble aujourd'hui aller de soi, car il a été entretenu au fil du temps. Cette dimension à long terme sera également déterminante pour BYD. Le Tour de Suisse ne doit pas se limiter à un simple espace d'exposition pour les véhicules et les logos. Cet engagement doit être associé à la distribution, à des essais routiers, à des récits, à des contenus numériques et à des expériences concrètes.

De tels engagements constituent-ils en quelque sorte un raccourci vers la familiarité?
On peut le dire ainsi. On reconnaît le logo, on découvre les véhicules et on associe la marque à un univers émotionnel existant. Mais la familiarité n'est pas encore la confiance – et la visibilité à elle seule ne suffit pas au positionnement.

Visibilité dans la dernière ligne droite: en tant que sponsor premium du Tour de Suisse, BYD place sa marque au cœur de l'action sportive – donc directement sous les yeux du public et des caméras.

Quand le sponsoring se transforme-t-il en construction crédible de la marque et quand ne reste-t-il qu'une simple présence visuelle?
Les marques se construisent par la répétition. Une apparition ponctuelle peut impressionner, mais seule une cohérence sur plusieurs années modifie la perception. En moins de cinq ans, un effet durable est souvent à peine visible. Celui qui se retire au bout de deux ans a peut-être acheté de la portée et affiché des logos, mais n'a guère constitué de capital culturel. Ce qui est déterminant, ce n'est pas seulement la visibilité d'une marque, mais la manière dont elle utilise son engagement. Les gens peuvent-ils découvrir les produits? L'engagement se poursuit-il en magasin? Et le comportement de la marque correspond-il aux valeurs dont elle se pare?

On l'a compris: la visibilité est une condition préalable. Mais qu'est-ce qui vient ensuite?
Ensuite, il faut de la clarté, de la concentration et de la cohérence. Une marque forte doit pouvoir s'expliquer en une seule phrase: que représente-t-elle? Quel problème résout-elle? Pourquoi quelqu'un devrait-il la choisir précisément – et pas une autre? La question de savoir ce qu'elle ne représente pas et à qui elle s'adresse est tout aussi importante. Ce n'est qu'à travers ce «non» délibéré qu'un profil unique se dessine.

N'y a-t-il pas un risque que les constructeurs chinois, avec leur multitude de modèles et de marques, submergent tout simplement le marché européen?
Ce risque existe bel et bien. Mais dans le même temps, on peut tout à fait supposer que l'offensive chinoise est orchestrée stratégiquement au plus haut niveau.

Le leadership en matière de mobilité électrique et de technologie des batteries revêt un intérêt politique et économique majeur. On peut donc supposer qu'ils ne vont pas envahir ou submerger le marché européen de manière incontrôlée?
Il est plus probable que le rythme, les investissements et la présence locale soient adaptés de manière ciblée. Ce qui sera déterminant, c'est de savoir si, après cette première offensive produits, les constructeurs parviendront également à instaurer la confiance, à développer des réseaux de concessionnaires, à garantir la qualité du service et à assurer des valeurs résiduelles stables. Car à long terme, ce ne sont pas ceux qui lancent le plus grand nombre de modèles le plus rapidement qui l'emportent, mais ceux qui parviennent à en faire des marques crédibles et durables.

Sur le plan technique, peut-on désormais affirmer avec certitude que les voitures chinoises sont prises au sérieux partout?
Tout à fait. Il y a encore quelques années, on se demandait souvent si les constructeurs chinois étaient techniquement capables de rivaliser. Aujourd'hui, ce débat n'a pratiquement plus lieu d'être. En matière de logiciels, de numérisation, de technologie des batteries ou de puissance de recharge, de nombreux consommateurs attribuent désormais même un rôle de premier plan aux constructeurs de l'Empire d Milieu – non plus parce qu'ils sauraient bien copier, mais parce qu'ils sont eux-mêmes à l'origine d'innovations.

Pourtant, beaucoup de gens hésitent encore à acheter une voiture chinoise. Pourquoi?
Parce qu'on n'achète pas une voiture uniquement avec la raison. Pour la plupart des gens, c'est l'un des achats les plus importants d'une vie. C'est pourquoi la sécurité, la confiance et la certitude émotionnelle jouent un rôle énorme. Un véhicule peut obtenir d'excellents résultats lors de tests comparatifs et pourtant être écarté de la sélection finale si les acheteurs ne savent pas quelle sera la situation de la marque dans cinq ou huit ans.

D'un point de vue stratégique, il y a donc un fossé considérable entre «intéressant» et «c'est ce que je voudrais posséder». À quel moment cette ouverture d'esprit se transforme-t-elle en véritable confiance?
Ce n'est pas vraiment lors d'une présentation spectaculaire ou dans le showroom. Le véritable test commence après l'achat: le réseau de concessionnaires fonctionne-t-il bien? Puis-je obtenir rapidement un rendez-vous et les pièces de rechange nécessaires? Le service après-vente est-il fiable? Comment évolue la valeur résiduelle? Et est-ce que je me sens pris au sérieux en tant que client lorsqu'un problème survient?

C'est précisément là que les constructeurs établis en Europe disposent d'une avance considérable. Les groupes de concessionnaires et les importateurs tels qu'Amag, Emil Frey ou Merbag ont su instaurer la confiance au fil des décennies?
Oui, un tel réseau ne peut être ni copié ni remplacé par une campagne publicitaire. Il faut des investissements, du personnel compétent, des processus efficaces et surtout du temps. C'est précisément pour cette raison que, pour de nombreux constructeurs chinois, le travail de marque le plus exigeant ne fait que commencer.

Pensez-vous que les constructeurs chinois soient capables de rattraper ce retard en matière de confiance?
Tout à fait. Ce serait une grave erreur de penser le contraire. Les constructeurs japonais, puis coréens, ont dû suivre un parcours similaire. Eux aussi ont d'abord été accueillis avec scepticisme et ont gagné la confiance du public grâce à la qualité de leurs produits, à leurs garanties, à leurs réseaux de concessionnaires et à un travail de marque cohérent.

Ce domaine reste-t-il néanmoins plus difficile que le développement d'un nouveau modèle?
Certes, mais les constructeurs chinois disposent de capitaux quasi illimités, apprennent très vite et peuvent collaborer

Le sponsoring associe cette marque, encore relativement peu connue en Europe, à la performance, aux émotions et aux moments de gloire.

À PROPOS...

Markus Kramer est stratège de marque, auteur et associé gérant chez Brand Affairs; il travaille depuis Zurich et Londres. Il a dirigé le marketing EMEA de Harley-Davidson, puis a été responsable du marketing international d'Aston Martin. Aujourd'hui, il conseille les conseils d'administration, les directions générales et les équipes opérationnelles sur les questions de positionnement stratégique, de réputation et de gestion de marque. M. Kramer est «Honorary Senior Visiting Fellow» à la Bayes Business School de Londres, où il enseigne la gestion stratégique de marque. Titulaire d'un MBA de l'université d'Oxford, il est l'auteur de «The Guiding Purpose Strategy» et co-auteur du «Responsible Investment Brand Index».

« Un parrainage ponctuel attire l'attention. Seule une cohérence maintenue pendant des années modifie la perception d'une marque. »

avec des groupes de concessionnaires européens existants. Ils n'ont donc pas besoin de reconstruire entièrement chaque nouveau réseau.

Les constructeurs chinois doivent-ils mettre en avant leur origine de manière offensive ou devraient-ils se présenter de la façon la plus européenne possible?
Une marque internationale a besoin d'un cœur clair, mais son histoire doit être comprise dans le contexte culturel concerné. Lorsque nous avons implanté Aston Martin en Chine, nous sommes partis du principe que James Bond serait un formidable catalyseur pour nous. En Europe et, dans une certaine mesure, aux États-Unis, cela semblait aller de soi. En Chine, à l'époque, une grande partie du public cible ne voyait toutefois pas plus l'intérêt de Bond que celui d'un savon quelconque.

On ne peut donc pas exporter l'histoire d'une marque telle quelle?
L'essence de la marque doit rester cohérente à l'échelle mondiale, mais son adaptation doit correspondre au contexte culturel. Une marque ne peut pas s'adresser aux architectes en Suisse, aux golfeurs en Angleterre et aux familles en Allemagne. Elle perdrait alors son identité commune.

Si vous deviez élaborer aujourd'hui la stratégie européenne d'une nouvelle marque chinoise, par quoi commenceriez-vous?
Par un positionnement d'une clarté sans compromis: à qui s'adresse-t-elle? Car les consommateurs choisissent des marques auxquelles ils font confiance et auxquelles ils s'identifient. Le rattrapage technique est en grande partie achevé depuis longtemps. C'est maintenant que commence la compétition, bien plus difficile, pour se faire une place dans l'esprit et dans le cœur des gens.