

Chapitre 6

La méthode de l’empreinte : les 7 pôles

Tout ce que fait une marque est un acte de communication : la conception d’un produit, sa politique de prix et de distribution, la fiabilité de ses services, sa publicité, la tête de ses vendeurs, celle de ses clients, son logo, son histoire, les sacs, les étiquettes, la couleur de la moquette de ses boutiques, tout. La communication traverse la totalité du système Marque. Envisager les choses sous cet angle conduit à prendre du champ par rapport au marketing-mix. Celui-ci, en effet, se subdivise classiquement en quatre sections, et les marques font souvent de même :

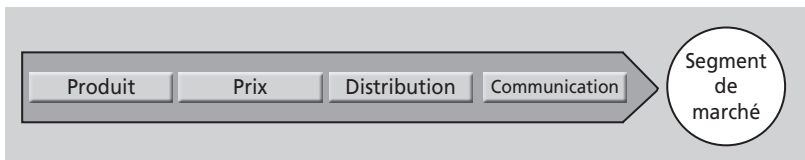


Figure 30 : Marketing, mode d'emploi

Source : G. Marion, Marketing, mode d'emploi, Éditions d'Organisation, 2001.

Dans ce schéma, la communication n'est qu'un maillon de la chaîne, le dernier : elle est complètement instrumentalisée.

Pour les sciences de la communication, qui cadrent beaucoup plus large, il n'y a pas d'instrumentalisation possible : tout est communication. Il n'y a pas non plus de « saucissonnage », aucun raisonnement linéaire, rien qui ressemble à une chaîne de montage. Appliqué aux marques, cela revient à distribuer ses composantes selon une tout autre logique : au lieu de les aligner à la queue leu leu, on les dissémine autour de sept pôles.

Ainsi le premier maillon de la chaîne, le « produit », peut se retrouver rattaché à plusieurs de ces sept pôles, correspondant aux sept contextes possibles pour une action de communication – et on rappelle qu'ici, la marque est globalement considérée comme telle.

Prenons une montre SWATCH : elle s'analyse à la fois en tant qu'objet doté de caractéristiques bien particulières, y compris son prix (contexte Physique), bien sûr aussi dans le contexte Temporel (et pas seulement parce que c'est une montre, mais parce que c'est une montre qui se renouvelle au fil des saisons, autrement dit qui s'inscrit elle-même dans le temps qu'elle mesure), dans celui des Normes (la marque doit son succès à un renversement des normes techniques) ainsi que dans celui des Relations (SWATCH a dédramatisé et démocratisé le port de la montre). Depuis qu'elle a ouvert des boutiques à la personnalité très affirmée, la marque travaille également le contexte spatial.

L'identité de la marque sera plus ou moins riche selon le nombre de pôles où elle opère, et non en fonction du temps passé à occuper année après année l'un d'entre eux. « Mellerio dit Meller » est peut-être la plus ancienne marque française, puisqu'elle remonte au début du XVI^e siècle, et se transmettre le flambeau de père en fils depuis si longtemps est certainement un exploit, mais ce n'est pas pour autant créateur d'identité : hors du microcosme de la joaillerie parisienne, où il s'apparente plutôt à une griffe, « Mellerio dit Meller » n'est pas une marque.

Cet exemple est l'occasion de redire fortement qu'une marque ne se réduit pas à sa définition juridique. C'est une construction collective : il y faut la participation des deux partenaires, l'entreprise et les consommateurs au sens le plus large du terme, y compris ceux qui

n’achètent pas la marque en question. Le seul critère qui permette de dire s’il y a une marque ou non, c’est l’existence d’une identité, forte ou faible selon le nombre de pôles activés. On ne peut pas décréter unilatéralement qu’on est une marque, sauf pour des raisons de mobilisation interne. Ainsi, AIR FRANCE a un jour annoncé qu’elle réduisait de dix à sept le nombre de ses « marques », conservant Espace première, Affaires, Alizé, Tempo Challenge, Tempo, la Navette et Air France by. L’analyse révélerait probablement qu’aucune d’entre elles n’est considérée à l’extérieur de la compagnie comme une marque (sauf peut-être la Navette, et encore, seulement par les gens qui prennent souvent l’avion). Elles le deviendront le jour où chacune d’elles aura conquis son autonomie et pourra, en quelque sorte, voler de ses propres ailes au lieu de rester cachée sous celles de sa compagnie mère. BRITISH AIRWAYS dit bien, à l’inverse, que ce que les passagers lui achètent, c’est la marque BRITISH AIRWAYS, et non les « sous-marques » que sont des services comme Club World ou Euro Traveller.

Il ne s’agit donc pas d’élire l’un des contextes et d’en faire la plateforme identitaire de la marque, en fonction d’un principe souvent mis en avant par le marketing, et qui voudrait qu’on choisisse un message, et un seul, pour avoir une chance d’émerger du brouhaha médiatique. Ce principe a du bon à l’intérieur du marketing-mix, quand on cherche à rationaliser les actions du quatrième maillon, celui de la communication commerciale : il évite par exemple la cacophonie et la dispersion des actions médias et hors médias.

Mais pour la logique de communication, la distinction média/hors-média n’a pas de sens : tout est un média. Le produit est un média, le prix est un média, le système de distribution aussi, et un porte-clés promotionnel l’est également, au même titre qu’un spot télévisé.

De même, il est vain de chercher à dire une seule et même chose, dans l’espoir de se faire mieux entendre. L’identité n’est pas une, elle est multiple. Évidemment, si elle est complètement éclatée, elle n’émerge pas : mais sa stabilité dépend moins du choix (d’ailleurs à peu près impossible) d’un seul pôle de communication, que du chemin régulièrement tracé par une marque entre plusieurs d’entre eux.

LE PÔLE PHYSIQUE

Pourquoi commencer par le pôle Physique ?

Parce qu'il correspond au corps de la marque, celui auquel nous accédons immédiatement par le truchement de nos cinq sens. On hésite à rappeler une telle évidence, mais sans eux, nous ne saurions rien du monde qui nous entoure, ni rien de nous-mêmes : nous n'existerions tout simplement pas.

Truisme ? Peut-être, mais quand toute une société se met soudain à basculer dans l'immatériel, il fait bon rappeler que c'est un fantasme.

Et ce fantasme est partout à l'œuvre, y compris dans l'univers des marques. Telle double page signée AUDI revendique « Moins de matière, plus d'idées » ou bien COMPAQ déclare que ce qu'il y a de plus important, ce n'est pas ce qu'il y a « sous le capot » de ses ordinateurs, mais dans la tête des gens.

Comme si l'esprit n'avait aucun support concret. Comme si, une fois de plus, il fallait procéder à une coupure entre l'esprit et la matière, et rejeter l'une quand on regarde l'autre. Comme si, après des décennies de matérialisme outrancier, il n'y avait pas d'autre choix que de courir tout droit en sens inverse, du côté d'un immatérialisme non moins outrancier.

Même si toute notre culture nous y pousse, même si la technologie nous y encourage, il faut refuser fermement toute coupure entre le corps et l'esprit. *L'Adieu au corps*¹ est une tentation forte, on le sait, mais il faut lui résister. Sans le corps, pas d'identité : il n'y a ni moyen ni raison de faire l'impasse sur cette évidence première.

Nos sociétés occidentales traversent une crise profonde : crise de sens, crise des valeurs. Et par conséquent, crise du sujet. Or, qu'est-ce qui aujourd'hui, nous identifie en premier lieu ? Notre corps. C'est la vieille intuition de É. Durkheim : le corps est le facteur de l'individuation. Dans une société individualiste, c'est le corps qui nous met au monde, qui nous permet d'être reconnu, à la différence des sociétés communautaires

1. D. Le Breton, *L'Adieu au corps*, Metailié, 1999.

traditionnelles, où les individus parlent d’un “nous autres”, où chacun est plutôt identifié par son appartenance à une lignée, à un groupe d’âge, etc.¹

Le pôle Physique de l’identité de marque n’est pas pour autant le plus important : aucun des sept pôles n’est plus important qu’un autre. Mais il est incontournable pour toutes les marques sans distinction, y compris pour les marques de service, y compris pour les marques Internet, qui jusqu’à preuve du contraire se matérialisent au moins *via* nos écrans. Certaines l’ont d’ailleurs bien compris, ainsi FEDEX :

Nos clients ont une relation symbiotique avec FEDEX : quand ils ouvrent leur PC, une des premières choses qui apparaît à l’écran, c’est FEDEX. Quand nous disons que nous avons avec eux une relation de proximité, ce n’est pas une métaphore. C’est devenu un cliché de parler de relation de proximité, parce que les gens n’y mettent rien de physique. Pour nous, c’est vraiment quelque chose de physique.²

Le corps de la marque

Qu’est-ce qu’on peut rassembler autour du pôle Physique ? Tout ce qui équivaut au corps de la marque, autrement dit tout objet, personne ou élément matériel qui porte son nom (à commencer par le nom lui-même), ou qui la représente, tout ce qui est saisissable ou mesurable matériellement, tout ce qui est perceptible par les cinq sens. Ce peut être par exemple :

- le produit, bien sûr, qu’il s’agisse de sa couleur, de sa forme, ou de sa matière
- son goût, son parfum, ses qualités tactiles ou auditives ;
- son nom ;
- son logo ;
- son code graphique ;
- son prix ;

1. D. Le Breton, in *Télérama*, novembre 2000.

2. *Brand Warriors*, *op. cit.*

- son packaging ;
- son emballage ;
- sa PLV ;
- son code publicitaire, quand il en a un (visuel et/ou auditif) ;
- son merchandising, si c'est une marque enseigne ou une enseigne ;
- sa mise en place (en magasin ou sur site Web) si c'est une marque de fabricant ;
- la voix de la personne qui répond au téléphone, pour un call center ;
- la personne qui traite le dossier (son physique, son uniforme, sa façon de parler, de répondre, etc.) pour une marque de service.

À mesure que la liste s'allonge (et elle peut s'allonger encore), on voit bien que ce qui se passe au pôle Physique n'est jamais strictement matériel : les glissements sont évidents vers les pôles Relations, Normes, Positions, comme on le verra plus loin, et ils sont non moins évidents avec les pôles Espace et Temps.

C'est bien la raison pour laquelle il faut à la fois distinguer et lier les sept pôles. Le premier, le pôle Physique, a tendance à être négligé ou même oublié depuis que T. Levitt a diagnostiqué une épidémie de *marketing myopia*¹ et attiré l'attention sur le fait qu'un consommateur à la recherche d'un paquet de clous achète en réalité non pas des clous, mais une solution à un problème précis (suspendre un tableau, par exemple). Non pas un objet, mais un bénéfice. Salubre révélation, mais qui a mené à l'excès inverse et laissé croire que le produit, au fond, avait peu d'importance, ou en tout cas qu'il valait mieux mettre l'accent sur les avantages qu'il procure que sur ses qualités propres.

COCA-COLA, toujours en tête des meilleures marques mondiales², ne se laisse jamais aller trop longtemps à vendre de la jeunesse, de la

1. T. Levitt, « Marketing Myopia », *Harvard Business Review*, 1960.

2. Classement Interbrand 2006.

fraîcheur ou de l’américanité. Régulièrement, on entend ses responsables faire machine arrière et proclamer : « Nous vendons une boisson, pas du bonheur. »

Autrement dit, COCA-COLA revient au corps (et non au cœur, ou à l’esprit, ou à l’âme) de sa marque, que les consommateurs, eux, ne perdent jamais de vue. Interrogés sur l’identité de telle ou telle marque, ils répondent la plupart du temps de façon très concrète : c’est une boisson, du parfum, des cafetières, un journal, des bagages, du fromage.

La marque INNOCENT l’a si bien compris qu’elle a tout misé sur son unique ingrédient, le jus de fruit frais, et rien d’autre : ni additifs, ni conservateurs, ni sucres ajoutés. Ce seul argument, lisible sur les étiquettes, lui a valu d’être plébiscitée par les consommateurs britanniques et couverte de lauriers par la presse économique, le tout en moins de dix ans et sans publicité ou presque.

Aux yeux des consommateurs, par exemple, et bien que le gaz soit un produit invisible et léger, BUTAGAZ a longtemps été une marque lourde et bleue, à l’image des bonbonnes de 16 kg toujours visibles dans certaines stations-service et sur les enseignes des revendeurs, à la campagne. AIGLE, c’est une paire de bottes en caoutchouc, TIMBERLAND, une paire de *yellow boots*. CAMPBELL, une boîte de soupe rouge et blanche. BURBERRY, c’est un trench-coat doublé d’un écossais reconnaissable entre tous. MICHELIN, des pneus, LEVI’S, un jean (spécialement le 501), LACOSTE, un polo, MIELE, des machines à laver. STARBUCKS, c’est à la fois du café et des cafés. ST DUPONT fabrique des briquets de luxe, et a beau tenter l’aventure de la marque globale (ne serait-ce que pour compenser la chute des ventes de briquets, liée aux campagnes antitabac), ses diversifications dans les stylos, les montres, la maroquinerie, le parfum ou le prêt-à-porter masculins ne parviennent pas à modifier la perception des consommateurs, pour qui ST DUPONT a toujours fabriqué et continue de produire des briquets de luxe. Le corps de la marque a une prégnance si forte que celle-ci en vient quelquefois à ne plus pouvoir s’en échapper.

Parfois même, elle en tire volontairement parti, comme d’un physique avantageux qu’il suffit de montrer sans aucune fioriture. C’est

MCDONALD'S s'expliquant : « Nous faisons des hamburgers, et nous les faisons bien », ou des chaussures dont l'avantage tient en deux mots : « GÉOX respire », ou APPLE quand la marque peut (provisoirement) affirmer : Mac Book Air, « le portable le plus fin du monde », ou encore DYSON, fidèle à son minimalisme en communication, qui annonce la sortie d'un nouveau modèle en déclarant sobrement : « Il fait le même travail que le grand modèle, mais il est un tiers plus léger. »

Ce corps peut se réduire à une *couleur* : ainsi, BIC est une marque ORANGE, et c'est aussi le cas de la banque ING, d'HERMÈS qui le revendique dans ses campagnes de publicité (« Rose indien, orange Hermès » au printemps 2008), et bien sûr de... ORANGE, l'opérateur téléphonique.

De même, COCA-COLA est rouge. IBM est Big Blue. RICORÉ est jaune et rond, non seulement parce que c'est la couleur et la forme de son emballage, mais parce que la marque a une dimension solaire depuis qu'elle a pris l'initiative publicitaire, en 1981, de sortir le petit déjeuner de la cuisine où il se prenait traditionnellement pour le déplacer à l'extérieur, dans le jardin. ORANGINA est à la fois jaune et rouge. ROSSIGNOL a brouillé les pistes (de ski) en soutenant plusieurs années de suite la campagne dite « Yellow Power », avant de revenir à sa couleur rouge d'origine. NIVÉA est rond et blanc sur fond bleu. TIFFANY est un certain bleu turquoise, celui de ses boîtes, mais aussi le blanc-bleu de ses diamants, et l'argent de ses bijoux. PIPER HEIDSEICK est rouge depuis que la marque a choisi de s'immerger dans cette couleur « symbole de luxe, de passion, de joie de vivre, pour faire de PIPER la marque de champagne la plus excitante ».

THE BODY SHOP est vert, FAUCHON est rose, BOMBAY SAPPHIRE est bleu, NESPRESSO est noir et le chanteur Bono a même lancé une « marque » d'un nouveau genre, solidaire ou citoyenne, intitulée RED, dont les partenariats avec d'autres marques arborent la couleur pour signaler qu'un pourcentage des ventes sera reversé au Global Fund, qui aide à la lutte contre le sida en Afrique ; c'est le cas d'une des cartes AMERICAN EXPRESS ou du modèle SLVR de MOTOROLA. Red est également le nom d'un magazine anglais et celui d'une boisson énergétique (RED BULL), PINK le nom d'une chaîne de télévision française

orientée vers les homosexuels, et quand nos journalistes sont en panne d’idées, ils évitent les répétitions et parlent de la banque « rouge et noire » pour évoquer la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE.

Le corps de la marque peut s’identifier à une *matière* : le tissu du jean pour LEVI’S, le strass pour SWAROVSKI, le cuir pour HERMÈS, le cachemire pour PRINGLE, BALLANTYNE, ÉRIC BOMPARD, ou bien il peut se condenser autour d’une *forme*. Les massues dont se servait Lord Harmsworth, propriétaire de la source Perrier au début du xx^e siècle, pour ses exercices de gymnastique, ont donné leur forme *stricto sensu* inimitable aux fameuses petites bouteilles vertes. Les bouteilles de COCA-COLA avaient initialement une forme inspirée des courbes de Mae West (tout comme celle de VIRGIN COLA, quelques décennies plus tard, sera censée évoquer celles de Pamela Anderson).

Ou encore, le corps de la marque a une *odeur*. GUERLAIN est l’un des parfumeurs les plus réputés du monde (le plus réputé, à ses propres yeux), parce que, dit-on, « c’est celui qui a ouvert le plus de voies olfactives, dans les orientaux avec Shalimar, dans la rose avec Nahema, dans le santal avec Samsara ». En tout cas, pour un nez un peu exercé, les parfums GUERLAIN se reconnaissent entre tous : la légende veut même qu’un ingrédient secret, à doses infinitésimales, leur confère cet « air de famille » qui en fait des parfums à part, très typés, à l’identité bien affirmée. On ne peut pas, pour cette raison, changer la composition d’un parfum et conserver son nom sans conséquences graves sur l’identité de la marque : LANVIN en a fait l’expérience en modifiant sans le dire la formule du légendaire Arpège. Et si ses mésaventures ont eu également d’autres causes, celle-ci, en touchant à l’un de ses traits identitaires les plus forts, y a certainement contribué pour une part non négligeable. Mais même sans être un grand parfumeur, il y a des marques qui se reconnaissent (ou se reconnaissaient) à leur odeur : ainsi celle de l’Ambre Solaire, unique, a longtemps été pour bon nombre de gens celle du soleil et des vacances.

Le *goût* lui aussi joue un rôle majeur dans l’identité de certaines marques. QUICK le proclame haut et fort : « Nous, c’est le goût. » STARBUCKS a d’abord fondé son identité sur une histoire de goût : c’est en initiant les Américains, amateurs de jus de chaussettes, à la subtilité et

à la variété de différents arômes de cafés qu'H. Schultz a construit son empire. KRISPROLLS a fait de même avec ses petits pains grillés selon une méthode spéciale dite de « double cuisson ». GUINNESS doit une bonne partie de son identité au fait que c'est une bière brune, et que son goût est très particulier. LAVAZZA, de même, a commencé en créant pour la première fois un mélange spécial de grains de café de provenances variées, puis en le torrifiant jusqu'à ce qu'il acquière un goût particulier, reconnaissable et plus stable dans le temps que les cafés vendus en vrac au début du xx^e siècle. CAMPARI, FERNET-BRANCA ou SUZE sont immédiatement identifiables par leur goût amer.

D'autres marques se reconnaissent à un *son* (qu'on songe au soin mis par BANG & OLUFSEN à régler le nombre de décibels déclenchés par les touches « Forward » ou « Stop » de ses magnétoscopes, ou au parti que BOUYGUES TELECOM a su tirer du son numérique) ou au travail de la bande sonore, en publicité, soit pour des films (ce fut longtemps le cas de DIM, c'est toujours celui de la CNP avec la valse de Chostakovitch), soit pour des spots radio : LECLERC, par exemple, a choisi avec soin les voix de ses personnages, les mêmes depuis si longtemps que l'on reconnaît désormais sans se tromper le père, Philippe, sa femme, sa belle-mère et son copain Régis, le casse-pieds de service, même quand on les entend à la radio à l'improviste. De nombreux points de vente font désormais appel à des « designers sonores » chargés de renforcer l'identité de la marque à l'aide d'ambiances musicales bien spécifiques : c'est le travail de l'agence londonienne Sound Agency, par exemple, ou de l'américain Muzak¹, qui a bien changé depuis qu'il pourvoyait des centaines de magasins avec la même musique d'ascenseur. Aujourd'hui, Muzak conçoit le fond musical de GAP différemment de celui de McDONALD'S, et ce dernier, encore plus différemment de ce qu'on entend chez son concurrent BURGER KING, et son vice-président explique qu'il s'agit d'essayer de capturer

1. Firme américaine fondée en 1922, qui commercialisait initialement un système de diffusion musicale destiné aux usines, en vue d'améliorer la production. Ce système fut ensuite proposé à de nombreux magasins, restaurants, hôtels ou centres commerciaux, et le nom finit par désigner, de façon péjorative, un type de musique sirupeux (*soothing music*) parfois appelé, par dérision, « musique d'ameublement ».

« l’essence » de chaque marque, son « identité intangible », et même ses « valeurs ». STARBUCKS doit une partie de son succès au choix de la musique diffusée dans ses cafés, et ses CD sont en vente sur tous les comptoirs, à côté des muffins ou des mugs.

Il semble plus difficile de fonder même une partie de son identité sur le sens du *toucher*. On peut pourtant citer les efforts faits en ce sens par les parfums PACO RABANNE avec le packaging du parfum Ultra-Violet, une résine au toucher très particulier, ou bien le toucher peau d’ange, à la fois mat et satiné, des paquets de café JACQUES VABRE, une nouveauté souvent imitée par la suite. On peut citer aussi le travail de réhabilitation du sens du toucher – le moins sollicité par les marques, jusqu’à présent – par la marque VASELINE en Grande-Bretagne¹, ou ARIEL SENSITIVE, dont les campagnes de communication anglaises jouent sur le double sens de *gentle* (doux), avec des images où le paquet de lessive n’occupe qu’une très petite place, tout en bas de l’annonce, au profit du plaisir, pour les grands comme pour les petits, de se lover dans des textiles moelleux². Et Steve Jobs n’a pas manqué de souligner, en lançant son IPHONE, jusqu’où ce nouveau téléphone poussait l’innovation : jusqu’à renouveler la plus simple des expériences tactiles. « Nous recevons tous, en naissant, un dispositif de pointage extrêmement efficace : nos doigts. L’IPHONE les utilise pour créer l’interface utilisateur la plus révolutionnaire depuis la souris. » De fait, ses utilisateurs éprouvent tous, au début, des sensations encore jamais ressenties lorsqu’ils tapaient sur le clavier de leurs précédents mobiles.

Certaines marques essaient de combiner plusieurs sens à la fois : ainsi HERMÈS a « dédié sa créativité, son talent d’artisan et son amour des objets de qualité à satisfaire le plaisir de trois des cinq sens : la vue, l’odorat et le toucher. Quand la mémoire et l’imaginaire nous livrent leurs rêves, il nous appartient de les réaliser par des réalités plus belles encore, perçues par les yeux, le nez et la peau. » Et il est exact que la couleur orange, les parfums HERMÈS et la qualité des cuirs employés contribuent grandement à « signer » la marque aux

1. « *Without touch, we can’t connect. Without skin, we can’t touch.* »

2. « *Is gentle something you touch, or something that touches you ?* »

yeux de ses habitués – les autres n'étant exposés qu'à la signature visuelle de la couleur, *via* certaines campagnes de publicité et les sacs, « siglés ».

Dans certains cas, le corps de la marque est un *geste* : ACTIMEL s'est lancé en se présentant comme le « nouveau geste santé du matin ». ORANGINA s'est aussi doté d'une identité en ajoutant un geste (le secouement) aux autres signes particuliers qui composaient l'identité de la marque, à savoir le produit lui-même, sa bouteille et sa saga publicitaire.

Dans tous les cas, on observe que ce qui vient à l'esprit en premier lieu quand on interroge les gens sur telle ou telle marque, c'est un indice matériel : un objet, une forme, une couleur, un goût.

L'identité d'une marque passe d'abord par son corps.

Questions de noms

« Comme un bébé débute sa vie en société par le choix hautement symbolique d'un prénom, l'objet n'existe sur le marché qu'après avoir reçu une appellation propre qui lui donne son identité », dit P. Bessis, qui se définit comme « marquologue », autrement dit créateur de noms de marques.¹

L'une des premières et des plus importantes composantes de l'identité, en effet, c'est le nom, au point que pour beaucoup de spécialistes, l'un équivaut à l'autre. Du coup, changer de nom, c'est changer d'identité, et *vice versa* – aussi ne s'y risque-t-on jamais sans appréhension, ni sans danger. TWIX n'est pas RAIDER, ni M & M's, TREETS, même si c'est exactement le même produit. « L'identité est la dernière chose que l'on change, dit le PDG de Nomen, société spécialisée dans la recherche de noms de marques. Alors que l'identité visuelle peut évoluer régulièrement sans entraîner de bouleversements notoires, le nom, lui, véhicule une valeur d'actif tellement précieuse qu'il faut une très forte motivation pour le passer par pertes et profits. »

1. M. et P. Bessis, *Name Appeal : Créez des noms qui marquent*, Village Mondial, 2001.

Du fait de la concentration qui touche tous les secteurs de l’industrie et des services, les changements de nom se sont multipliés, ces derniers temps. Les raisons des entreprises sont une chose – une autre, les conséquences sur l’identité de marque, qui dépend de l’acceptation du public, et de son interprétation du nouveau nom. Peu important, de ce point de vue, les motifs et péripéties internes qui ont conduit la SOCIÉTÉ GÉNÉRALE D’ENTREPRISES à se rebaptiser VINCI, ou ANDERSEN CONSULTING à s’appeler ACCENTURE, seul compte le sens qui en sera déduit ou non par leurs clients.

Et cela vaut mieux, car la plupart du temps, ces noms eux-mêmes n’ont pas de sens, quoique puissent raconter leurs responsables.

Rien, dans le nom de VINCI, n’indique qu’il s’agit d’un groupe européen spécialisé dans le BTP : *a priori*, on le verrait plutôt dans le secteur culturel. Les marques industrielles, peu habituées au contact avec le grand public, sont spécialistes de ces appellations ésotériques qui ont pour principal mérite d’adopter des noms plus courts et phonétiquement plus harmonieux que des sigles alignant des initiales. Mais en soi, OSEO, DEXIA, VIVENDI, ou NATEXIS ne veulent à peu près rien dire – sauf que leur choix ne s’est pas fait en fonction de ce que pouvait en penser le monde extérieur, mais seulement pour résoudre des dilemmes internes tels que ménager les susceptibilités des anciens ou nouveaux actionnaires, ou marquer le pouvoir de tel ou tel dirigeant.

Le lancement de NOOS, ex-LYONNAISE CÂBLE, fut également intéressant à observer. Ses dirigeants hésitèrent entre plusieurs explications, faute peut-être d’en avoir une seule, simple à comprendre. D’abord, ils renvoyèrent au sens du mot en grec ancien (non sans rester dans un certain flou, et sans mentionner l’usage qu’en fait P. Teilhard de Chardin). Ensuite, reconnaissant que plus personne ne parle ni ne comprend cette langue, ils soutinrent que « ce n’est pas la signification littérale, c’est la sonorité qui importe ». Mais cette sonorité n’étant *a priori* pas audible sur les affiches ou les écrans, ils ont dû préciser qu’il fallait dire « nouss », monosyllabe dépourvue de sens en français, et dont la capacité d’évocation sonore est des plus faibles, si même elle existe : affirmer que ce nom évoque « le savoir, l’intuition, le rêve, la chaleur, la fluidité, la simplicité » était parfaitement gratuit.

Qu'à cela ne tienne, il restait encore quelques tours dans le sac de Noos : le nom « évoque aussi ce qui est nouveau, comme *neu* en allemand et *new* en anglais », et même « à l'envers, ça donne *soon*, donc un futur proche ». Proche, mais sombre. La marque n'a pas résisté aux assauts de ses clients mécontents. En 2007, elle a définitivement renoncé à ses élucubrations sémantiques pour se rebaptiser modestement NUMERICABLE.

Mais même les marques en contact depuis longtemps avec le public tombent dans le travers des justifications tordues. La prime à CACHAREL, qui au moment du lancement de son parfum masculin NEMO se lança dans des considérations rien moins que limpides : « Dans NEMO, il y a un M qui est un centre de magnétisme universel. Que l'on plonge, et l'on ressort de ce mot. En parallèle pour NOA¹, dans toutes les langues le N et le O sont liés à l'état d'esprit. De plus, NOA compte trois lettres, NEMO quatre, $3 + 4 = 7$, c'est le yin et le yang. Ainsi, les deux parfums peuvent exister avec une logique d'ensemble. » On peut se demander si de telles considérations ont la moindre chance de contribuer à l'élaboration de l'identité de la marque.

Il faut beaucoup de temps pour se familiariser avec un nom qui, *a priori*, n'a pas de sens, ou qui peut en avoir un, mais sans rapport visible avec ce qu'il désigne : ainsi, quand GAP est arrivé en France, rares étaient ceux qui connaissaient son histoire et celle de son nom (une allusion au *gap* (fossé) des générations, phénomène de société gonflé par la vague hippie dont tout le monde parlait au moment de la création de la marque en Californie, en 1969). Rares également, ceux qui l'avaient vu prendre un virage à 180° au début des années 1980 – un autre *gap* (saut) – et afficher partout ses grands portraits en noir et blanc de personnalités qui marquèrent à l'époque l'histoire de la publicité américaine. Aucune des significations originelles du nom n'était perceptible, et en français, GAP ne veut rien dire. Heureusement, les lourds investissements consentis à l'arrivée en France ont permis d'associer tout de suite le nom de la marque avec un certain type de vêtements et de magasins, et de se rattacher par là à une partie de l'identité de la marque.

1. Autre parfum (féminin) de Cacharel.

LEGO n’a jamais eu d’autre signification (hors du Danemark, où le nom est une contraction de « *Leg Godt* » : Joue bien) que celle de jeu de construction à base de petites briques en plastique coloré. MIKO n’a aucun rapport avec les glaces : c’était le nom du chien d’un des associés de la famille Ortiz, fondatrice de la marque, et l’on a tout simplement trouvé qu’il « sonnait bien », tout comme cela avait été le cas pour KODAK. Il n’y a que Richard Branson pour savoir que VIRGIN a été initialement choisi pour symboliser son ignorance des règles en vigueur dans l’univers du business. Qui se doute que MELITTA, nom du leader des filtres à café qu’on croirait volontiers italien, est en fait le prénom de la grand-mère des actuels propriétaires allemands ? Qui, hors des pays anglophones, fait la relation entre NESTLÉ, le nid (en anglais, *nest*) symbole de la marque, et l’invention de la « farine lactée » pour bébés par H. Nestlé en 1866 ? Qui peut dire si SWATCH vient de la contraction de « *swiss watch* » ou de « *second watch* » ? Même chez SWATCH, on ne s’en souvient pas, et cela n’a plus aujourd’hui aucune importance.

Dans tous ces cas de figure, le sens acquis dans la pratique prend rapidement le pas sur le sens « inné », et les hasards de cette pratique le diffractent à l’infini : ici comme ailleurs, le volontarisme butte sur le réel. Le nom fait évidemment partie de l’identité de la marque, mais ce n’est la plupart du temps qu’un repère dont il faut aller chercher la portée ailleurs que dans les syllabes qui le composent.

Questions de détails

L’identité peut tenir à très peu de chose, à un détail qu’on aurait tort de croire infime : par exemple, les boutons-pression des gilets en coton PETIT-BATEAU, un signe identitaire fort car la marque était la seule à en équiper ses produits¹. Ou bien, une légère modification typographique, mais lourde de sens : des lettres minuscules au lieu de majuscules. HEWLETT PACKARD et BRITISH PETROLEUM ont choisi toutes deux cette voie pour exprimer leur récent changement d’identité. HP et BP sont ainsi devenues « hp » et « bp », une façon de signi-

1. Ils ont été remplacés récemment par des boutons classiques, faciles à recoudre en cas de besoin, comme en proposaient déjà toutes les autres marques.

fier l'abandon d'une certaine forme de supériorité, devenue « politiquement incorrecte ».

Une simple ardoise d'écolier au-dessus d'un étal de fruits et légumes peut paraître purement décorative, mais chez ASDA, en Grande-Bretagne, elle a participé à la nouvelle identité mise en place par la nouvelle équipe de direction arrivée aux commandes de cette chaîne de supermarchés populaires. Pour cette équipe en effet, le changement d'identité était primordial, et il passait aussi bien par des décisions stratégiques de fond que par certains détails. C'est ainsi que pour revenir aux « racines de l'identité de marque » en ramenant les prix au plus bas niveau possible, une politique drastique de réduction des coûts fut mise en place en amont, et signifiée en aval à l'aide de détails qui pouvaient paraître mineurs, mais qui évidemment ne l'étaient pas : ainsi, le simple fait d'écrire un prix à la craie sur une grande ardoise au-dessus du rayon des fruits et légumes était une façon de dire que le responsable du rayon cherchait (et trouvait) chaque jour dans la région le meilleur prix possible auprès des producteurs locaux.¹

Détail encore, pensera-t-on, le passage du logo d'APPLE de l'arc-en-ciel à une seule couleur, voire à pas de couleur du tout : après tout, la pomme reste identique. Steve Jobs, qui fut à l'origine du choix de l'arc-en-ciel et le défendit bec et ongles en dépit des coûts très supérieurs qu'il entraînait, est également, dit-on, à l'origine de sa suppression : il le trouve trop « daté ». Mais l'identité d'APPLE tout entière s'en ressentira : l'abandon de ces couleurs fréquemment employées pour les écoles ou les chambres d'enfant n'est-elle pas une façon de dire : j'ai grandi ? Le renoncement au symbole du pont entre le ciel et la terre qu'a toujours été l'arc-en-ciel, n'est-il pas une façon de suggérer : j'ai désormais les pieds sur terre, et non la tête dans les étoiles ?

Un détail aussi mince qu'un fil peut aider une marque à redéfinir une identité malmenée par quelques turbulences, comme on l'a vu avec LEVI'S. « Levi's Engineered Jeans se plie aux volontés du corps » n'était

1. *Brand Warriors, op. cit.*

pas seulement la signature d’une campagne de publicité, c’était d’abord la caractéristique d’un avatar du célèbre 501, décousu et reconstruit par ses consommateurs, et donc pourvu de coutures stretch pour mieux accompagner les mouvements de celui ou de celle qui le porte, ainsi que de poches arrières plus basses, pour pouvoir mettre les mains dedans, le tout taillé dans un tissu moins raide que la traditionnelle toile de jean.

Questions de design

Le corps de la marque produit au fil du temps tel ou tel signe particulier plus visible qu’un autre : ici un logo, là un produit, là encore une couleur, qui en viennent à incarner l’identité de marque sans que personne l’ait clairement voulu ni choisi.

Pour contrer de tels aléas, certaines marques font appel à une logique d’organisation des formes qui peut concerner tout ou partie de leur identité : conception du produit, conditionnement, packaging, PLV, etc. Cela peut aller, bien sûr, jusqu’à la conception du lieu où se trouve exprimée l’identité de marque, comme nous le verrons plus loin avec le pôle Spatial.

C’est au design qu’on demande ce genre d’intervention, et les meilleurs cabinets de design développent d’ailleurs des réflexions de plus en plus approfondies sur la logique de marque, débordant le cadre étroit de l’identité « purement », si on peut dire, visuelle : ils vendent tous aujourd’hui du *brand management*, et se sont même simplifiés la vie – générant au passage de nombreuses confusions dans le métier – en parlant carrément de *branding*.

Quoi de plus logique ? La forme, la couleur et la matière d’un objet sont les premiers éléments de différenciation qui sautent aux yeux, et ils sont tous porteurs de sens, mais pas de la façon dont on l’explique parfois à des lecteurs en manque de formules simples, voire simplistes – ainsi le microdictionnaire de la signification des couleurs et matières qui suit, trouvé dans la presse économique¹.

1. *L’Entreprise*, octobre 1998.

Rouge	=	passion
Bleu	=	détente
Blanc	=	propreté
Tissu	=	intimité
Pierre	=	solidité
Bois	=	chaleur
Fer	=	technicité

Rien n'est absolument faux, rien n'est non plus pertinent dans ce genre d'associations. On l'a dit, et il faut le redire : le sens n'est pas dans une couleur ou une matière en soi, mais dans leur relation avec le reste des éléments qui composent la marque ou le produit. Une couleur n'existe pas toute seule : elle a toujours une forme et une matière pour support. Et cette forme, cette matière n'existent pas « en l'air », elles existent au sein d'un ensemble d'objets, de sons, de mots, de gens. C'est cet ensemble qui fait sens, et pas la forme d'une poignée de porte, ou la couleur d'une moquette. Une ligne courbe, en soi, n'a pas beaucoup plus de sens qu'une ligne droite. Mais quand elle s'applique au dessin d'un phare de voiture, et quand cette voiture s'appelle JAGUAR, alors là, oui, elle prend un sens, celui que précise le designer G. Lawson : « Nous avons redonné des yeux à notre félin ». Des coutures croisées sur un sac à main, cela n'a pas non plus de sens en soi, mais si elles forment un motif matelassé, cela suffit à signer CHANEL, à tel point que si l'on retrouve le même motif sur les branches d'une paire de lunettes dont le logo est invisible, on l'attribuera à la même marque.

Le design joue évidemment un rôle essentiel dans la création ou dans la refonte des logos, qu'ils soient réduits au nom (YSL), ou accompagnés d'une image (l'étoile rouge de VIRGIN, le crocodile de LACOSTE), laquelle s'émancipe parfois jusqu'à dire, à elle seule, le nom de la marque, comme Bibendum chez MICHELIN. On est cependant là sur une frontière entre graphisme et design qui n'est pas toujours claire. Lequel des deux mots faut-il employer pour évoquer l'emblème de

LANCÔME, la rose ? Difficile à dire, mais le fait est que la rose est si bien liée à LANCÔME qu’elle a été réintroduite en 2008 dans ses communications après avoir été abandonnée quatre ans plus tôt. Conséquence logique de cet abandon : les consommatrices ne voyaient plus la différence entre les publicités de LANCÔME et celles de ses concurrents.

Mais dans le meilleur des cas, c’est de manière beaucoup plus large et globale que le design participe à l’identité de marque, et quelquefois même la devance, ou en tient lieu – s’il est vrai que l’œil d’un consommateur perçoit la couleur à dix mètres, la forme à quatre mètres et la marque à... un mètre. Sur un linéaire, il identifiera ainsi la petite bouteille d’ACTIMEL, celle de PERRIER ou d’ABSOLUT, ou le col recourbé des flacons de CANARD WC, bien avant d’avoir pu lire le nom de la marque, au risque d’ailleurs de se faire duper par un imitateur indélicat.

PHILIPS est peut-être la marque qui est allée le plus loin dans son recours au design pour l’élaboration de son identité. « C’est une question d’authenticité, dit-elle. Une marque doit refléter de façon transparente les valeurs de l’entreprise qui est derrière elle, tout comme un individu doit agir en accord avec ce qu’on sait de lui. Nous cherchons à anticiper les besoins du futur, et notre design le reflète déjà. » D’où l’association avec ALESSI pour la fabrication de plusieurs produits comme le mixer Billy ou la webcam Vesta Pro, qui ont notablement contribué à redéfinir l’identité de la marque. Et cela ne concerne pas seulement la conception des produits, mais celle de leur emballage, de leur mise en place en magasin, de leur publicité : tous les points de contact avec le consommateur sont concernés. « La technologie étant la même pour tous, c’est la forme qu’elle prend qui crée la différence », dit S. Marzano, directeur de PHILIPS DESIGN¹, qui emploie 450 personnes et travaille aussi bien pour sa maison mère que pour l’extérieur.

DYSON doit tout au design de l’aspirateur qui a rendu son créateur, James Dyson, célèbre et créateur malgré lui (il n’aime pas le mot)

1. Catalogue de l’exposition *Brand New*, Londres, Victoria & Albert museum, 2000.

d'une marque mondialement connue. Et ici, le design est à prendre au sens de l'alliance entre esthétique et fonctionnalité, à vrai dire, dans tous les sens du terme : du plus restreint, si l'on s'en tient à sa forme inhabituelle, au plus large, si l'on se souvient qu'au-delà d'un dessin, le design est d'abord un dessein, une idée, un projet. En l'occurrence, celui d'un ingénieur qui ne s'intéressait pas spécialement aux arts ménagers, mais qui passait quand même l'aspirateur chez lui et trouvait qu'il manquait de puissance. En cherchant les applications de la technologie dite « cyclonique », et après des milliers d'essais, il parvint à mettre au point le fameux aspirateur sans sac dont même la reine d'Angleterre connaît l'existence et les performances : il y en a des dizaines, paraît-il, à Buckingham Palace.

Sans aller jusqu'à révolutionner aussi radicalement un marché, sans produire d'innovation majeure, sans même toucher au produit, le design d'un packaging peut contribuer plus modestement à infléchir une identité de marque : quand JACQUES VABRE s'est relancé en mettant l'accent sur les terroirs d'origine de ses cafés, ce fut avec l'aide d'un emballage dont la forme, le motif et la texture évoquaient la toile de jute des grands sacs de café qu'utilisent les plantations. En 1999, PANZANI a lancé une nouvelle marque baptisée GIOVANNI PANZANI, et emballée non plus dans une boîte en carton rigide, mais dans un sachet de papier kraft, autrement dit : à l'ancienne. Même quand le produit reste identique, que le prix ne bouge pas, que la distribution est inchangée, même en l'absence d'innovation et de publicité, une intervention du design sur un emballage ou un présentoir peut infléchir une identité de marque. Il a suffi à TEISSEIRE de lancer des bidons de sirop aux formes galbées (et non plus simplement cylindriques, comme la concurrence) pour réaffirmer une identité propre et regagner des parts de marché. Et on ne compte plus les designers qui, comme Christian Lacroix avec EVIAN ou la SNCF, interviennent ponctuellement pour « rhabiller » un produit.

De même, le marché des produits d'entretien connaît depuis quelques années un regain d'animation. Les marques de fabricants devaient lutter contre la concurrence de plus en plus vive des marques de distributeurs. Elles y sont parvenues en recourant au design pour mettre un peu de couleur et de fantaisie dans un univers qui en était

jusque-là bien dépourvu. Résultat ? SCOTCH-BRITE quitte son habit vert et devient rose vif, bleu turquoise, orange, et parfois même se pare de motifs, de rayures, de vagues ou de spirales. SPONTEX s’amuse avec le hérisson de sa publicité, qui laisse des traces de pattes sur les éponges. Les flacons de MIR VAISSELLE représentent d’amusants petits bonshommes, les Dégraiss’ Boys, qui désormais changent de couleurs tous les ans et qu’on a moins envie de cacher sous l’évier.

En général, quand on parle de design, on pense aux produits : automobile, électroménager, cosmétiques, alimentaire. Mais il peut également participer à l’élaboration de l’identité de marque tout entière. C’est ainsi que le design scandinave, à lui tout seul, soutient plusieurs identités de marque, et non des moindres : ABSOLUT, IKEA, BANG & OLUFSEN. VOLVO, après avoir « enfanté des voitures carrées, comme taillées dans la masse », s’inspire désormais clairement de la tradition du design suédois et en particulier de son intemporalité, de sa fonctionnalité, de son souci du bien-être du client et du soin apporté au moindre détail. « Tout notre travail vise à créer une reconnaissance spontanée, voire inconsciente, de Volvo », dit le responsable du design. Nouveaux mots d’ordre : fluidité, dynamisme, sans oublier la dimension sécuritaire ni « quelques traits particuliers à la marque : large forme en V sculptée sur le capot, calandre généreuse, ligne latérale très marquée reliant le phare aux feux arrières, ces derniers étant juchés tout en haut de l’aile. » L’antithèse absolue, par parenthèse, du *new edge design* (le nouveau design angulaire) adopté par FORD, désormais propriétaire de VOLVO. Deux marques, deux designs, deux identités : la sagesse voudrait que chacun cultive son jardin...

Questions de prix

Que le prix fasse partie de l’identité de la marque est une évidence : l’un des premiers critères de définition d’une marque est son niveau de prix, et ce, non seulement dans les cas où on a affaire à une marque haut de gamme ou au contraire très abordable, mais même entre les deux, dans le milieu de gamme. Des consommatrices de même catégorie socioprofessionnelle diront par exemple de CAROLL

ou de MINELLI : « c'est cher » ou « c'est abordable » dans la première minute d'une interview non directive : le prix est pour elle un critère de définition essentiel, même quand les appréciations sur ce prix sont fluctuantes.

Cependant, c'est du côté des extrêmes que sont apparues, récemment, plusieurs identités de marques : soit on en a vu se développer dans la catégorie *low cost*, comme les compagnies aériennes EASYJET et RYANAIR, les supermarchés ED ou LIDL, la chaîne de salons de coiffure TCHIP, soit au contraire, elles ont émergé du côté du *high cost* : dans le transport aérien, c'est le cas des vols transatlantiques uniquement composés de « classes affaires », avec L'AVION, PRIVATAIR, MAXJET AIRWAYS. Au rayon boisson, c'est en se positionnant délibérément sur le haut de gamme (10 \$ de plus qu'ABSOLUT) que GREY GOOSE a réussi une percée inattendue pour une vodka qui n'avait rien d'anglo-saxon, ni de scandinave, ni de russe, puisqu'elle est fabriquée depuis à peine une dizaine d'années... à Cognac, en Charente. Même opération pour SWAROVSKI, qui vend à prix d'or des perles de cristal synthétique (un verre riche en plomb qui imite le diamant, mieux connu sous le nom de strass) et les bijoux fantaisie qui en sont composés.

SISLEY se veut « la plus sélective des 20 premières marques » de cosmétique sur le marché français. Elle a réussi à progresser en notoriété grâce à une crème de soin très chère, Sisleya, qui a bénéficié d'un très grand écho dans la presse : le prix fait indubitablement partie de son identité, au risque d'éclipser ses autres composantes. Un risque que n'a pas pris, aux États-Unis, LA PRAIRIE et sa célèbre ligne de soins au caviar : ses prix très élevés s'en trouvent automatiquement « justifiés ».

En 1997, au CLUB MED, la baisse des prix consécutive à la reprise en main par P. Bourguignon (en gros – 30 %) a modifié l'identité de la marque même aux yeux de ceux qui n'allaient pas au Club et qui n'ont donc pas pu vérifier par eux-mêmes s'il avait changé ou pas. Mais l'équation « prix bas = clientèle plus jeune » a forcément eu des incidences sur l'identité, comme elle en a eu sur l'image, sur le territoire et sur le positionnement de la marque.

Dix ans plus tard, manœuvre inverse : le CLUB MED se repositionne sur le haut de gamme, et les prix montent en flèche. De nouveau, ils participent à l’évolution de l’identité.

Cependant, un prix à lui tout seul ne crée pas d’identité durable, et encore moins spécifique, parce que les marques de grande consommation, même sélectives, sont toujours rattrapées par leurs concurrentes. SISLEY a été la première, en France, à proposer des crèmes de soin à 200 € ; aujourd’hui, une quinzaine au moins d’autres marques en font autant. Le CLUB MED continue d’augmenter ses tarifs, mais c’est au prix de modifications si profondes de son identité première que celle-ci se trouve progressivement gommée. Quel est désormais son avantage concurrentiel par rapport à des offres voisines, aussi chères et aussi luxueuses ?

LE PÔLE SPATIAL

La marque, c’est un morceau d’espace. En témoigne l’étymologie du mot français, qui d’après le linguiste Claude Hagège vient du germanique *markjan*, un terme issu d’un dialecte mosellan dont on trouverait encore des traces aujourd’hui dans la région de Thionville. *Markjan* signifie « territoire que l’on délimite et par lequel on s’identifie ». Inutile de s’appesantir sur l’usage que le marketing a fait de la notion même de territoire de marque : il confirme que par quelque bout qu’on prenne le sujet, soit par la branche latine qui aboutit à *marca*, soit par la branche anglo-saxonne qui conduit jusqu’à *brand*, on arrive à un carré de terre : celle qu’on cultive, ou celle où l’on parque le bétail.

Les marques ne *peuvent pas* communiquer en dehors d’un espace matériel. Celui-ci peut être aussi petit qu’un écran de téléphone portable, ou aussi grand qu’un parc d’attractions, comme c’est le cas chez DISNEYLAND. Il peut être étalé sur les panneaux d’affichage du monde entier, comme NIKE, ou réduit à la taille d’un distributeur automatique sur les quais d’une gare, d’un métro, ou caché derrière une façade aveugle de la 5^e avenue en plein milieu de New York, comme ABERCROMBIE. Il peut avoir la superficie de la capitale (la RATP a pour récent mot d’ordre « Aimer la ville »), d’un tapis de livraison de

bagages dans un aéroport (VIRGIN ATLANTIC), ou d'une place de parking (campagne Try K2r)¹. Mais grand ou petit, visible ou invisible, réel ou imaginaire, l'espace est une dimension incontournable de toute communication, et celle des marques (qui, rappelons-le, inclut la totalité des signes émis par la marque même en l'absence de toute publicité) n'échappe pas à la règle.

Il y a plusieurs façons de travailler cette dimension spatiale de la marque :

- soit elle fait référence à un « ailleurs » réel ou imaginaire ;
- soit l'identité de la marque se situe « ici » et s'approprie un espace bien particulier ;
- soit elle tente une échappatoire.

AILLEURS

L'une des premières fonctions des marques, on le sait, c'est de garantir la provenance, de faire en sorte que devant tel objet que vous n'avez pas vu fabriquer, toute incertitude quant à sa qualité soit levée par la garantie de son lieu de naissance. D'ailleurs, longtemps avant qu'il y ait des marques au sens juridique que nous donnons aujourd'hui à ce terme, les meilleurs produits se réclamaient souvent d'une origine spécifique : la soie de Lyon, l'eau de Cologne, le vin de Tokay, le cuir de Russie, la porcelaine de Chine, la dentelle de Bruges, et ainsi de suite.

Les identités de marque ne procèdent pas différemment aujourd'hui, même si le système s'est considérablement sophistiqué, et l'espace, morcelé en fragments plus ou moins importants, et plus ou moins clairs.

L'alimentaire est peut-être le secteur – mais ce n'est pas le seul – où la revendication des origines fonde encore une bonne partie des identités de marque. Bien sûr, l'ancrage géographique (régional ou national) a d'autant plus de force que le pays ou la région concernés fonctionnent eux-mêmes comme des marques : OSSAU-IRATY s'adosse sans problème au Pays basque, QUÉZAC ou ROQUEFORT SOCIÉTÉ AUX

1. *Guerrilla Advertising*, Lawrence King Publishing, 2006.

Causses, ÉVIAN aux Alpes (bien qu’elle ne le dise plus, sauf dans son logo), VOLVIC à l’Auvergne, KANTERBRAU à l’Alsace, PUGET à la Provence, ou TIPIAK à la Bretagne.

Même chose au plan national ; certains pays sont des marques à part entière, et s’en servent plus ou moins habilement à des fins de communication touristique. Le Maroc est une marque, la Grèce également, le Japon ou l’Inde (voir la campagne *Incredible India* ¹). Mais, PORTO CRUZ a beaucoup fait aussi pour vanter les charmes d’un « pays où le noir est couleur », tout comme MARTINI pour l’Italie, dont la botte lui sert périodiquement de leitmotiv publicitaire. Les cosmétiques ST IVES signent toujours « Swiss formula », et la marque de produits capillaires AUSSIE¹, dans les pays anglo-saxons, est immédiatement repérée comme australienne (les non-initiés peuvent cependant aboutir à la même conclusion en observant le petit kangourou qui accompagne le logo et qui court, en relief, sur le col des flacons). OLD VIRGINIA porte son nom comme un drapeau du sud des États-Unis, et ajoute, pour qu’on ne s’y trompe pas « Roots of Bourbon ». HAVAÏNAS, à partir d’un produit on ne peut plus basique (de simples tongs en plastique), a réussi à se doter d’une identité de marque non pas hawaïenne, comme on pourrait le croire (c’est la signification du mot en portugais), mais brésilienne, et la revendique fièrement². Quant à IKEA, son origine suédoise est visible partout : dans les couleurs du logo, dans le design et le nom des produits, dans l’assortiment alimentaire et jusque dans la philosophie de l’entreprise.

GUINNESS cultive son origine et son caractère irlandais. SAN PELLEGRINO revient périodiquement à ses origines et invite à « vivre en italien ». De même, « British Airways fait preuve à la fois d’orthodoxie et d’hérésie (un paradoxe très britannique) avec sa nouvelle identité visuelle : respect pour son héritage, mais aussi hardiesse dans l’élaboration d’un nouveau territoire. »³ BURBERRY a récemment opéré un *come-back* spectaculaire en se renouvelant sans renier ses racines

1. En anglais, diminutif familier pour « australien ».

2. Slogan de sa campagne 2008 : « Happiness wasn’t born in Brazil, it’s a naturalized citizen ».

3. *Brand Warriors*, *op. cit.*

britanniques, savant mélange « de conformisme et d'extravagance, de romantisme et d'humour. » Et pour ne pas quitter Albion, pensons aux images qui accompagnaient cet avertissement : « Vous entrez sur les terres du CLAN CAMPBELL », ou la déclaration selon laquelle « Sur l'île de Skye, la mer frappe le TALISKAR de ses parfums iodés. »

Cependant, on peut se tromper sur l'identité d'un pays, et quand on y adosse une identité de marque, celle-ci perd alors un point d'appui : c'est ce qui est arrivé à BALLY, dont la stratégie de redéploiement reposait, entre autres, sur « la Suisse, pays d'origine de la marque, très forte en arts graphiques, en architecture et en design ». Ce n'est pas ici la véracité du constat qui est en cause, mais l'écart par rapport aux perceptions du public : pour lui, la Suisse, c'est d'abord des montagnes, Guillaume Tell et du chocolat. Montagnes de clichés, d'accord – et encore, on ne les cite pas tous – mais de deux choses l'une : ou l'on dispose du budget, du temps et des moyens nécessaires pour faire changer les mentalités collectives, ou bien il faut composer avec elles. Quand, de plus, un trait de caractère attribué à tort ou à raison à une identité nationale (pour la Suisse, par exemple, la lenteur) se trouve au cœur de l'image de la marque et de ses problèmes (BALLY s'était complètement endormie), les deux phénomènes se potentialisent. Avant de pouvoir s'appuyer sur sa tradition en matière de design industriel, il aurait fallu que BALLY travaille plusieurs années de suite pour l'office du tourisme suisse avant de pouvoir espérer que les alpages, le fendant et TOBLERONE cèdent la place à Le Corbusier dans l'imaginaire collectif.

Sans aller jusqu'à se tromper, on peut également préjuger de l'identité d'une contrée (ou faut-il dire d'un continent ?) comme l'Europe. NEW MAN a ainsi tenté d'imposer son territoire du voyage « européen » pour des raisons de stratégie (revendiquer son origine face à des concurrents américains comme GAP ou RALPH LAUREN) qui demeurent des raisons de principe tant que les Européens ne se définiront pas comme tels. Il est vrai que le marché du prêt-à-porter grouille, en bas, de marques de moins en moins chères et sans identité, tandis qu'en haut dominent les marques chères à identité forte : quand on est au milieu, mieux vaut regarder au-dessus qu'au-dessous de soi, et viser le haut de gamme, ce que fait NEW MAN. Mais

choisir l’identité européenne, est-ce s’appuyer sur une identité forte, ou sur une espérance d’identité qui ne se réalisera peut-être que dans des décennies ? NEW MAN a dû sentir le danger, car ses dernières campagnes se sont repliées sur le territoire français.

Cependant, point n’est besoin de se réclamer d’un pays tout entier pour travailler le pôle Spatial : quelques mètres carrés peuvent suffire. HEWLETT PACKARD, longtemps hostile par principe à toute publicité, ne s’est décidé que tardivement à prendre la parole en tant que marque (et non en montrant ses produits). Quand il l’a fait, ce fut en revenant au lieu mythique de sa naissance, le fameux garage du 367, Addison Avenue à Palo Alto, d’où découle la non moins fameuse « HP way » : il figure sur l’une des annonces de la première grande campagne presse de 1999, accompagné de la mention « *The Rules of the Garage* ».

Mais la difficulté avec le pôle Spatial, c’est qu’« ailleurs » et « ici » sont toujours relatifs l’un à l’autre. Le Brésil, le Guatemala, la Colombie ou le Kenya peuvent être utilisés par JACQUES VABRE pour nous donner, à nous Français, une impression d’exotisme qui renforce la volonté identitaire de la marque (apparaître comme garant de la provenance des cafés) ; ils ne pourraient guère être utilisés pour vendre JACQUES VABRE sur place. À part les marques américaines, promptes à chanter « We are The World », les grandes marques nationales se vendent rarement aux autochtones en vantant les vertus de leur propre pays.

Ou alors, elles le font en revendiquant une spécificité régionale, comme autrefois les biscuits L’ALSACIENNE, et aujourd’hui L’OCCITANE ou LE PETIT MARSEILLAIS, ou encore, dans la presse écrite, le nombre de titres portant le nom d’une ville ou d’une région (rien qu’en France : *Les Dernières nouvelles d’Alsace, Nice Matin, Ouest France, Le Parisien, Paris Match*...).

Cet ailleurs peut indifféremment être réel (L’OCCITANE) ou imaginaire, il n’en rend pas moins de services aux marques qui l’utilisent. OBAO, aujourd’hui propriété de GARNIER, elle-même dans le giron du groupe L’ORÉAL, n’a jamais été une marque japonaise, mais s’est construite dès le début sur les représentations que l’Occident se fait du Japon, quitte à produire des contresens tels qu’un « bain moussant ».

Qu'importe ? On joue bien, ici, sur des *re*-présentations, et dans ces interstices chaque pays peut introduire des interprétations, plus ou moins fidèles, d'un ailleurs retaillé à ses propres mesures. Le fromage TARTARE, propriété du groupe BONGRAIN, ne s'est pas offert depuis longtemps le plaisir d'un retour aux sources de son nom (le fromage lui-même, une pâte à tartiner industrielle et donc pasteurisée, n'offrait guère d'aspérités à l'imagination), mais il l'a fait par le passé en s'entourant d'images évocatrices, avec un peu de bonne volonté, des steppes de l'Asie centrale et de la dure vie des cavaliers mongols.

Reste qu'il faut sans cesse intervertir des catégories de l'ici et de l'ailleurs dès qu'une marque prend une envergure internationale. Partie de New York, comme son nom l'indique, DKNY est devenue une marque américaine, mais conserve en Europe ou en Asie, où elle est diffusée, quelque chose de typiquement new-yorkais, impossible à confondre avec une marque d'origine texane ou californienne, par exemple. Dans « la Grande Pomme », elle est chez elle et peut donc se dire « d'ici » ; dès qu'elle en sort, elle vient d'ailleurs. Le champagne NICOLAS FEUILLATTE a tiré les conclusions de ce constat en signant ses campagnes « Épernay – New York – Ailleurs ».

Ici

C'est en général la distribution qui manipule le mieux le contexte spatial, qu'il s'agisse de la mise en place des marques sous la bannière d'une enseigne, ou de l'ouverture d'un magasin à l'enseigne de telle ou telle marque, cas de figure de plus en plus fréquent. L'endroit où se trouve une marque dit en effet beaucoup de choses sur elle : que l'on songe à ce qui s'est passé pour BADOIT. Initialement distribuée par les pharmacies, elle en est sortie un beau jour pour se retrouver dans les supermarchés. Changement corrélatif de son identité : d'eau curative, elle est devenue eau de table, puis eau de plaisir. Les supérettes PROXI le disent expressément : ce sont des magasins de proximité.

Même sans changer de localisation, l'espace parle : partout où la marque s'est installée le jour où elle est sortie d'Espagne, ZARA s'est

tout de suite donné le statut de grande marque, alors que la plupart des femmes n’en avaient jamais entendu parler, en ouvrant de très grandes boutiques dans des artères prestigieuses.

Mais on peut aussi renoncer à s’offrir 1 000 m² sur les Champs-Élysées, pour ne pas quitter par exemple une adresse « historique », et manipuler l’espace qu’on y possède de façon à faire changer le discours de la marque : c’est à quoi servent l’aménagement intérieur des magasins et le merchandising. C’est ainsi que le réaménagement des boutiques AGNÈS B, sans se lancer dans rien de très révolutionnaire, a tout de même modifié un point sensible : les cabines d’essayage, jusque-là collectives, devenaient individuelles. Un détail, diriez-vous ? Pas tant que ça. Ici, l’identité de marque doit tout à celle de sa créatrice, qui n’a jamais caché ses opinions politiques. Passer d’un espace partagé à un espace privé, c’était d’une certaine façon dire adieu au « rive gauchisme » de ses débuts.

Cependant, la solution la plus fréquemment retenue aujourd’hui fait le bonheur des agents immobiliers : elle consiste, pour les marques, à ouvrir des enseignes à leur nom (quelquefois baptisées « Espace », comme le fit PIERRE CARDIN dès les années 1970), quitte à brouiller les pistes au point de faire surgir un nouvel hybride, la marque-enseigne. Distinction de spécialistes, car le consommateur, lui, parle indifféremment de marque, qu’il s’agisse de CARREFOUR, de NESTLÉ, de H&M ou de DIESEL.

Les exemples abondent, même en écartant ce que le consommateur appelle « les chaînes », notamment dans le prêt-à-porter, et qui sont de purs et simples lieux de vente, des magasins « à la chaîne », à peu près tous identiques car déclinés à partir du même concept. Dès qu’un espace de vente devient un espace de vie, c’est que l’espace est bel et bien devenu une dimension majeure de l’identité de marque. C’est ce que l’on a vu se développer avec le marketing de l’expérience¹ (souvent avec le renfort du marketing sensoriel), de plus en plus pratiqué aujourd’hui. Ici, il ne s’agit pas de design, de merchandising ou de décoration intérieure – en tout cas, pas seulement.

1. B. H. Schmitt, *Experiential marketing, How To Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to your company and Brands*, Free Press, 1999.

Que NIVÉA ouvre à Hambourg une Nivéa Haus sur trois étages en plein centre-ville, avec salon de coiffure et de massage, institut de beauté, espace bien-être, à des prix très attractifs, c'est inhabituel, mais, somme toute, logique. Que des marques de lingerie habituellement vendues en grands magasins se mettent à ouvrir des boutiques à leur propre enseigne, comme ce fut récemment le cas en France avec AUBADE ou LEJABY, c'est certes une évolution importante pour elles, mais rien de comparable avec des expériences comme celle qu'a imaginée LG avec son « Wash Bar » né du croisement de deux espaces habituellement distincts, le café et la laverie automatique. À l'autre bout de la chaîne des prix, on a vu BACCARAT quitter les locaux de son vieux musée parisien pour ouvrir en grande pompe, et dans les beaux quartiers cette fois, une somptueuse « Maison Baccarat », à la fois *showroom*, musée, galerie d'art et restaurant. Entre les deux, le chocolat CÔTE D'OR a ouvert à Bruxelles une boutique éphémère à l'occasion de ses 125 ans. Outre les produits (certains exclusifs), on y trouvait non seulement un bar, mais toutes sortes d'objets et de notices qui pourraient faire penser à un petit musée du chocolat. Les premiers « Espaces » ouverts par NESPRESSO à Paris allaient dans le même sens (moins visible aujourd'hui sur les Champs-Élysées), avec des petits salons où l'on pouvait s'attarder à lire le journal du jour ou feuilleter l'un des livres de la bibliothèque, tout en dégustant l'un des cafés maison, et sans même avoir l'obligation d'en acheter à la sortie.

Il y a aussi la vogue des mégastores inaugurée par NIKETOWN, et les divers « espaces » (PAUL RICARD, à Paris), « terrasses » (MARTINI, toujours à Paris) et Fondations, comme celle de CARTIER, qui « fait partie intégrante de la marque » ou encore l'espace TOYOTA sur les Champs-Élysées, avec restaurant, bar, salon de détente, présentations de prototypes, bornes interactives, expositions, concerts, activités pour les enfants le mercredi après-midi, etc. Le but ? « Faire découvrir la marque à travers un autre univers que l'automobile, communiquer de la séduction, de la personnalité, donner au public de l'émotion, car l'automobile est un prolongement de son chez soi, l'expression de sa personnalité. »

L'Atelier RENAULT (qui remplace l'ancien Pub du même nom sur les Champs-Élysées) participe lui aussi à la redéfinition de l'identité de

marque, en particulier en ce qui concerne la volonté de paraître innovant : « Les gens sont contents de leur Scénic, de leur Clio, de leur Laguna, mais la marque RENAULT est moins forte que ses modèles. L’Atelier n’est pas un espace de vente, mais une mise en scène de RENAULT qui a pour but d’“ *upgrader*” la marque. Ça coûte moins cher que de lancer un nouveau modèle, et ça dure plus longtemps. »

Cependant, ouvrir une boutique à son nom ne suffit pas. Si l’identité de la marque n’y est pas transposée avec le plus grand soin, les critiques ne tardent pas, comme c’est arrivé pour JAGUAR. La presse peut s’empresse de pointer, par exemple que « les *afficionados* ne vont pas forcément retrouver le style cosu et racé de leur type E » et que « la lumière à vif, la loupe d’orme des tableaux de bord, un rien trop éclaircie et répandue à foison, et le bouchon de radiateur reproduit dans toutes les tailles y compris sur les chaussures (et en doré !) » sont d’un goût pour le moins discutable. La sanction en pareil cas, ne se fait pas attendre bien longtemps.

Nulle part/Partout

Il existe des marques qui essaient d’échapper à la loi de la localisation. Bien entendu, elles n’y parviennent qu’à coups d’artifices, mais leurs tentatives n’en sont pas moins intéressantes à observer.

C’est le cas, en particulier, des marques de l’univers du luxe, des cosmétiques ou du prêt-à-porter. Ainsi, on déclare chez CARTIER : « Au nom d’une seule et unique identité, nous mettons en place dans le monde entier les mêmes visuels publicitaires, le même type d’événements, les mêmes catalogues et les mêmes vitrines, qui changent en même temps dans tous les pays. » GUCCI, VUITTON, DIOR ou RALPH LAUREN pourraient tenir à peu près le même discours.

Même chose chez GAP : « Entré chez nous, un client ne doit pas savoir s’il est à New York, Paris ou Tokyo. » Une impression similaire peut être ressentie chez de nombreuses autres marques ou marques enseignes, on le sent bien dès qu’on voyage : que ce soit dans une ville anglaise, un aéroport texan, ou un centre commercial indonésien, partout l’on retrouve les mêmes boutiques, les mêmes décors, les mêmes produits, à d’infimes variantes près : THE BODY SHOP, IKEA,

SEPHORA, BENETTON, ZARA, font presque perdre le sens de l'orientation tant l'identité de la marque s'impose quel que soit le pays où l'on se trouve.

Et contrairement à ce que l'on pense, ce ne sont pas les géants comme COCA-COLA ou McDONALD'S qui imposent le plus fortement leur identité, mais plutôt les secteurs mode et cosmétique, du haut en bas de la gamme, à partir d'une certaine puissance.

McDONALD'S, par exemple, archétype du char d'assaut qui écrase tout sur son passage sans se soucier de ménager les susceptibilités locales, module au contraire son identité, et beaucoup plus profondément que GAP ou VUITTON : le M majuscule n'est pas toujours jaune, pas toujours planté en haut d'un mât, le décor n'est pas toujours en pur plastique bien criard, et le menu s'adapte à chacun des pays. Mac Do est peut-être « partout » mais certainement pas « nulle part » : rien ne lui tient plus à cœur, au contraire, que d'être à la fois « ici » et « ailleurs », américain *et* australien en Australie, chinois en Chine, turc en Turquie, indien en Inde, et ainsi de suite.

De façon différente, STARBUCKS a manipulé adroitement le pôle Spatial non pas façon McDONALD'S, mais en se posant comme un « troisième lieu » où le consommateur aime à faire une pause entre le bureau et la maison. Rien de bien neuf, diront les pays latins, inventeurs des bistrotts et habitués à passer beaucoup de temps aux terrasses des cafés. Et d'ailleurs le fondateur de STARBUCKS, H. Schultz, ne fait pas mystère d'avoir rapporté son idée (du bon café + un endroit pour le déguster en paix) d'un séjour en Italie. Mais aux États-Unis, l'introduction de ce « troisième lieu » avait du sens et a parfaitement réussi à s'implanter.

TIMBERLAND s'est repositionné sur un « ailleurs » universel en adoptant comme nouvelle signature « Adventure Anywhere ». AIGLE entreprend la même opération en cherchant à « réintroduire l'homme dans la nature », ce qui emmène la marque dans des paysages lointains, mais non identifiés, c'est-à-dire partout dans le monde. TBS déclare de son côté « Bienvenue sur la planète mer », astucieuse façon d'emmener la marque autour de la planète, mais nulle part en particulier.

HERMÈS a créé un espace bien à lui et qui n’existe nulle part ailleurs que dans son imaginaire de marque avec le parfum masculin « Terre d’HERMÈS », dont l’univers publicitaire – de vastes espaces impossibles à situer sur une carte géographique – n’est pas sans évoquer celui de son pendant féminin, « Eau des merveilles ».

La meilleure façon d’être à la fois partout et nulle part reste cependant le nomadisme, le déplacement, le voyage. Ce territoire mouvant a longtemps été celui de VUITTON, dont l’histoire de la publicité a retenu la longue période (20 ans) où la marque détenait « L’âme du voyage », signature apposée sous de magnifiques photos de paysages signées Jean Larivière. On a vu récemment réapparaître le même thème, mais avec une inversion significative : les voyages cédaient la place aux voyageurs, et à des voyageurs immobiles, assis dans une automobile (Gorbatchev), sur un quai de gare (Catherine Deneuve) ou dans une chambre (Keith Richards).

Cet arrêt du voyage, ce retrait vers l’espace personnel (et ici hautement personnalisé) doit correspondre à une tendance de fond des sociétés occidentales, car on le retrouve aux antipodes de l’univers du luxe, et dans une marque née en janvier 2004, sur Internet. Elle porte le nom du réseau communautaire le plus visité au monde, et s’il fallait la preuve que le Web n’a pas changé la règle du jeu des constructions identitaires, on la trouverait dans le recours à l’espace comme pivot de cette nouvelle marque. Son nom ? MYSPACE.

LE PÔLE TEMPOREL

Il n’y a de marque que dans le temps. La plus grosse campagne de publicité ne saurait accorder d’un seul coup le statut de marque à un nom jusque-là inconnu. Il n’a fallu que cinq ans à AMAZON.COM pour accéder au statut de grande marque – mais il a fallu cinq ans tout de même. Le temps – et le temps long – est une donnée incontournable de la vie des marques, n’en déplaise aux chefs d’entreprise toujours pressés d’emporter la victoire au pas de course, ou de réparer en quelques semaines les dégâts causés par des années d’incurie.

Il en va de même pour les marques Internet. Certaines nous paraissent déjà très solidement constituées, comme GOOGLE, EBAY ou YAHOO! mais c'est oublier que nous sommes au tout début de leur aventure. Rien qu'en France, au début du xx^e siècle, il y avait plus de 400 marques d'automobiles, dont la plupart pouvaient espérer un bel avenir. Il en reste trois aujourd'hui, dont deux appartiennent à la même entreprise. Tout laisse à penser qu'il en ira de même pour les marques Internet, à la seule différence que le tri se fera un peu plus rapidement.

Une autre raison pour laquelle le temps est une donnée incontournable des marques a été signalée précédemment : nous ne connaissons que ce que nous reconnaissons, ce que nous avons précédemment vu, perçu ou compris dans un passé proche ou lointain. Autrement dit, ce que nous ne reconnaissons pas n'a pas de sens. Nicolas Hayek, le fondateur et PDG de SWATCH, l'exprime clairement : « Ce qui n'est ni visible, ni reconnaissable, n'est pas porteur de message. »

Il y a quantité de façons de manipuler le pôle temporel. La manière la plus simple de s'y retrouver est de repérer :

- comment une marque joue avec le passé ;
- comment elle fait appel au futur ;
- comment elle traite le temps présent.

Ces trois catégories ne sont pas exclusives l'une de l'autre : certaines marques parviennent à les activer en même temps.

Manipuler le passé

Il n'y a pas d'identité sans mémoire : cette vérité reconnue par tous ceux qui travaillent sur les phénomènes mémoriels¹ s'applique également aux marques. La notoriété n'est pas autre chose que la mesure de cette mémoire, et c'est un bien si précieux qu'il entre pour une part considérable dans l'évaluation qui est faite du capital de marque par les cabinets d'audit financiers.

1. Voir J. Candau, *Mémoire et identité*, PUF, 1998.

En fait, « la mémoire précède la construction de l’identité¹ », et c’est pourquoi la plupart des bilans d’identité commencent par explorer le passé de la marque. Ce passé est à la fois celui de l’entreprise et celui des consommateurs : à la fois une somme de mémoires individuelles, et une mémoire collective. La façon dont ces deux mémoires fonctionnent et s’articulent est un sujet complexe qui mériterait à lui tout seul un ouvrage : comment se fait la contagion des idées² et des représentations ? De quelle façon les souvenirs sont-ils remaniés ? Pourquoi distinguer entre mémoire forte et mémoire faible, mémoire longue ou mémoire courte ? Qu’est-ce qui est vraiment mémorable ? Ce ne sont là que quelques-unes des questions à se poser avant de procéder à l’indispensable révision des méthodes de mesure de la mémorisation que devraient collectivement mettre en route annonceurs, agences et instituts d’études, s’ils cherchaient vraiment à rendre la communication des marques plus efficace.

De fait, même quand on arrive à la tête d’une marque avec la ferme intention de la faire évoluer, on ne peut pas faire table rase de son passé, qu’il soit prestigieux, contestable, ou les deux à la fois. Il faut faire avec l’identité de marque, de gré ou de force, et l’une des sources de cette identité est son histoire.

Généralement, on considère que cette histoire est une richesse et un atout dont on peut être fier. Les marques qui peuvent s’en prévaloir ne se privent pas de la célébrer (sauf chez FIAT, où le centenaire de la marque, en 1999, n’avait donné lieu à aucune festivité particulière « de peur d’avoir l’air trop vieux »), et les trente, cinquante ou à plus forte raison cent ans d’une marque sont toujours une bonne occasion d’activer le pôle Temporel. RENAULT, LU, MICHELIN ou la RATP ont ainsi publiquement soufflé leurs cent bougies, et ne s’en portent que mieux.

Même bénéfice pour ROGER & GALLET fêtant son bicentenaire en 2006 ou, la même année, VAN CLEEF & ARPELS, cent ans et trois nouvelles collections pour célébrer l’événement (mais toujours sur le thème de la nature, pour signifier la continuité). Année faste que 2006 : le jour-

1. *Mémoire et identité*, op. cit.

2. D. Sperber, *La Contagion des idées*, Odile Jacob, 1996.

nal *Les Échos* a pu recenser des dizaines de marques atteignant alors un âge digne d'être signalé dans un métier où le taux de mortalité infantile atteint huit marques sur dix, et donc bien décidées à en tirer parti, qu'elles aient tout juste 20 ans (DU PAREIL AU MÊME) ou dix fois plus (200 ans pour les tissus TOILES DE MAYENNE).

Lorsqu'il faut relancer une marque en sommeil, même chose : à l'instant où elle se réveille, elle se souvient de ce qu'elle a été. PATAUGAS a ainsi célébré au cours de l'été 2000 sa propre résurrection sur les lieux mêmes où la marque était née, cinquante ans plus tôt. Le célèbre ballet nautique des bébés, lancé par ÉVIAN en 1998, était une façon de renouer avec le passé d'une marque longtemps présentée comme « l'eau des bébés ». Celle des biberons, bien sûr, devenue cinquante ans plus tard (pour les mêmes bébés, juste un peu plus vieux ?) « source de jeunesse pour votre corps. »

La double page consacrée par PEUGEOT au lancement de sa 207 CC allait dans le même sens : à gauche, sous la photo d'un modèle ancien, la mention « 1934 : PEUGEOT invente le coupé cabriolet ». À droite, sous celle du nouveau modèle : « 2007 : PEUGEOT réinvente le coupé cabriolet. »

Une autre façon d'utiliser le pôle Temporel est le retour aux origines de la marque, qui peut se faire en le disant – la bière 1664 a pour nom sa date de naissance – ou sans le dire. Il permit par exemple à PARIS MATCH de reprendre du poil de la bête en 1976, quand D. Filipacchi racheta le titre et en rendit la direction à son fondateur, R. Thérond, après une éclipse de huit années d'où le magazine était sorti à peu près exsangue. La formule initiale fut alors relancée avec succès, même si la télévision avait entre-temps bouleversé la donne médiatique. « Le succès est venu du retour aux sources : restaurer la photo, le reportage, le scoop, l'actualité, créer à nouveau la boîte à surprise PARIS MATCH », disait R. Thérond.

Même chose chez CADBURY, qui put revenir en 1986 à son métier d'origine, le chocolat, après une période de diversification alimentaire due à la fusion avec SCHWEPPE, et inégalement réussie. LACOSTE remet périodiquement en avant son légendaire polo, par exemple pour contrer les effets pervers d'un détournement de la marque par

des catégories de clientèle qui risquaient de la banaliser, voire de la dévaloriser.

Le problème est que le « retour aux racines » peut quelquefois produire un enfermement dont l’identité de marque pâtit plus qu’elle ne profite. C’est ainsi que LEVI’S, en fort déclin au début des années 1980, réussit à sortir de la crise en pratiquant ce fameux « retour aux racines » grâce à une forte politique de communication autour du 501 destinée à en faire la référence du marché. Quinze ans plus tard, nouvelle crise : les baby-boomers ne jurant que par le 501, leurs enfants, comme de juste, n’en voulaient pas. Mais à force de faire tourner la marque autour d’un seul et même pivot identitaire (le 501 représente la moitié de ses ventes mondiales), LEVI’S s’est privé de tout autre espace d’expression. Que le 501 trébuche, et toute la marque chancelle avec lui.

Le poids de la mémoire est si fort et participe si étroitement à l’identité que certaines marques n’hésitent pas à s’inventer le passé qu’elles n’ont jamais eu : ainsi TOD’S avec ses stars de cinéma d’avant l’invention des TOD’S, GÉRARD DAREL et son *trip* kennedien, CHEVIGNON s’inventant des ancêtres aviateurs. ABSOLUT n’a pas vraiment tort d’afficher « depuis 1879 » sur sa célèbre bouteille, mais c’est tout de même un tour de passe-passe : cette date de naissance est en réalité celle de la méthode de distillation à chaud importée de France par L. Ollson Smith, le négociant suédois dont ABSOLUT a fait son père adoptif lorsqu’il s’est agi de doter la marque d’un passé qu’elle n’avait pas. La bière ABBAYE DE LEFFE joue de même avec les dates en prétendant être née en 1240. Ce n’est pas faux (1240 est la date de la création de la brasserie, l’abbaye ayant été construite au siècle précédent), mais pour être exact, il faudrait y ajouter la longue série des dates de mort et de résurrection qui ont jalonné son histoire : inondations de 1466, destructions lors des invasions des Flandres par Charles le Téméraire, destructions lors de la Révolution française, puis lors des deux guerres mondiales qui ont ravagé le nord de l’Europe au xx^e siècle. Et ne pas oublier non plus qu’il n’y a aucun rapport entre la bière brassée à l’abbaye de Leffe au Moyen Âge pour les besoins des moines et des pèlerins, et celle que fabrique actuelle-

ment, sous le même nom, le plus gros producteur mondial de bières (en volume), INTERBREW.

Le maintien des traditions est une autre façon de faire durer le passé : c'est ce que pratiquait JAGUAR en employant cent cinquante ébénistes pour tailler, poser et polir les planches de bord en ronce de noyer qui font intrinsèquement partie de l'identité de la marque, comme en font partie les formes rondes auxquelles JAGUAR est revenu après s'être aventuré vers des formes plus carrées, à la BMW.

On peut aussi faire durer ou rebondir le passé en le réactivant par allusion, soit par petites touches, comme la joaillerie DIOR posant plusieurs de ses bagues « Gourmettes » sur des chaises Louis XVI miniatures, grises et blanches, le tout sur fond de moquettes et de moulures, pour évoquer le décor classique de l'époque où la marque s'appelait CHRISTIAN DIOR. Mais, on peut aussi procéder de façon moins ponctuelle et beaucoup plus globale, comme le fit VOLKSWAGEN au moment du lancement de la New Beetle, qui marchait dans les pas de la mythique Coccinelle. Voiture des hippies et du *Flower Power*, élevée au statut de marque culte au point de devenir une star de cinéma (souvenons-nous de *Un amour de Coccinelle*, ou de *Harold et Maud*), la Coccinelle avait été la voiture la plus vendue au monde avant d'être relayée par la New Beetle. Que fit-on dire à celle-ci trente ans plus tard ? *Less Flower, More People*, en disposant les voitures comme les pétales d'une fleur. Façon de revigorer la mémoire de la marque tout en la réinscrivant dans un temps présent où le conducteur a désormais plus d'importance que son automobile. Et pour bien montrer à la fois le saut et le lien temporel, la New Beetle se présenta même en disant « Si vous avez perdu votre âme au cours des années 1980, voici un moyen de la récupérer. »

Mais l'exemple ci-dessus montre *a contrario* que durer pour durer n'est pas une fin en soi, et ne produit pas forcément d'effet positif sur l'identité de marque. Sur les pierres tombales du cimetière des marques, elles sont des centaines à arborer une date de naissance plus ou moins ancienne qui ne les a nullement empêchées de sombrer dans l'oubli. Pour une ABBAYE DE LEFFE, combien de brasseries ont sombré, combien de marques de fromage, de vin, ou de vêtement, bien plus récentes, ont disparu, ou sont retombées dans

l’oubli ? LALIQUE et DAUM, pour ne citer que deux marques de cristallerie françaises, ont beau avoir un passé prestigieux, rien ne dit que cela seul suffira à les maintenir en vie.

Manipuler le futur

Par définition, il est infiniment plus difficile de manipuler le futur que le passé : au passé, on peut faire dire beaucoup de choses. À l’avenir également, sauf qu’on court le risque soit d’être oublié, soit d’être démenti, soit encore d’être écarté de l’attention des consommateurs, plus intéressés par ce qu’on leur propose ici et maintenant que par ce qui leur arrivera ou non dans vingt ans.

C’est pourquoi il y a peu de marques qui évoquent l’avenir, sauf de façon vague et en quelque sorte sans engagement. Parfois, c’est simplement à l’occasion d’une campagne de publicité, comme la nouvelle Grand Cherokee de JEEP, qui prédisait : « Un jour, je trouverai l’Atlantide », ou bien « Un jour, vous trouverez les Cités d’Or ». Mais par définition, si cette campagne reste ponctuelle, elle n’inscrit pas durablement la marque dans le futur et ne concerne que le produit (en l’occurrence, la Grand Cherokee, non la JEEP). Il faut une signature destinée à durer au moins deux ou trois ans pour que la volonté de s’arrimer au futur fasse un véritable travail de fond sur l’identité de marque, comme EDF semble l’avoir amorcé avec « L’avenir est un choix de tous les jours ».

ALSTOM a adopté en 2006 une signature presque identique (« Le futur est notre quotidien »), qui prend d’autant plus de sens que la marque précise : « Alstom a livré à la RATP la première rame de tramway en septembre 2005, les rames de métro le seront fin 2010 ». FRANCE TELECOM peut s’offrir une petite campagne *corporate* signée « Le futur et toutes les raisons d’y croire », la marque travaille ce thème depuis assez longtemps (qu’on se souvienne de « Bienvenuedanslavie.com ») pour qu’elle apparaisse légitime là où d’autres semblent aligner des mots creux.

Un peu plus précise, cette proposition de FRANCE TELECOM qui consistait à promettre : « Nous allons vous faire aimer l’an 2000 ». Plus précise, mais au fond pas beaucoup plus engageante, car quel risque y avait-il

à faire une telle promesse ? Aimer ou ne pas aimer l'an 2000 était un faux choix : à moins de se suicider, tout le monde est passé à l'an 2000.

Un cran de plus, et on commence à voir apparaître des anticipations plus claires et donc plus risquées, comme celles des montres RADO (« *Shaping the future* ») ou de TOTAL : « Vous ne viendrez plus chez nous par hasard ». Un peu téméraire, mais pas complètement faux, grâce en particulier à un système de fidélisation très au point. Ou encore : « Vous ne choisirez plus entre le plaisir et la sécurité », pour la 406 Peugeot.

Enfin, il y a les déclarations radicales : chez PATEK PHILIPS, « Il n'y a jamais eu de montres à quartz, et il n'y en aura jamais ». Chez JACK DANIELS, « On n'est pas près de changer, ni maintenant, ni jamais ». Chez SFR, on promet : « Vous n'avez pas fini d'être libre ».

Qui a dit « *Never say never* » ?

Manipuler le temps présent

Il arrive qu'une marque déclare sans ambages son appartenance au temps présent, comme le joaillier O. J. PERRIN le fit à une époque en se déclarant « Résolument contemporain », sans doute pour se démarquer de ses confrères, tous ou presque, très soucieux de rappeler leur ancienneté. Ou bien on entend une question directe posée par MONOPRIX (« On fait quoi pour vous aujourd'hui ? »), qui par ailleurs a ouvert depuis 2003 de petits magasins de proximité destinés aux courses alimentaires de dernière minute ou à de la restauration rapide, et dont le nom, Daily Monop', rebondit sur la signature de l'enseigne. Une autre enseigne alimentaire de proximité, 8 à HUIT, jouait déjà sur le même principe, en utilisant ses heures d'ouverture journalières.

Mais la plupart du temps, le pôle du temps présent est activé de manière moins directe, quoique parfaitement claire.

Une première façon de jouer sur le temps présent est de surfer sur les vagues de l'actualité, comme le faisait MR PROPRE en prenant appui, plusieurs fois dans l'année, sur des événements récurrents ou exceptionnels (le Salon des arts ménagers, la fête des Mères, les Jeux olympiques, Halloween, etc.).

On surfe parfois sur des vagues plus longues, des tendances de fond, et on intègre des thèmes de l’actualité sociale, des préoccupations d’ordre général. Lancer des produits spécifiquement destinés à lutter contre les effets du rayonnement solaire, même en dehors des périodes de vacances estivales est une façon, pour une marque, de s’inscrire dans le présent, comme l’ont fait CLINIQUE avec la crème Cityblock ou CLARINS avec UV PLUS. Même raisonnement pour ARIEL, qui prend en compte les alertes sur le réchauffement climatique et ses conséquences sur l’environnement en lançant une campagne d’incitation aux modifications des comportements ménagers, qui pourrait être celle d’une campagne collective des lessives puisque, au lieu de vanter les mérites d’ARIEL, la marque conseille de ne plus prélever le linge en machine, ou de ne pas le laver à plus de 30 °C.

La VACHE QUI RIT s’est fait une spécialité de ce petit jeu de saute-mouton : lancée à ses débuts comme un fromage très nourrissant, car riche en matières grasses, elle a régulièrement changé de discours jusqu’à devenir récemment, en version allégée, la *guest-star* d’un régime amincissant à la mode, connu en Europe sous le nom de « régime Miami », tandis qu’en Grande-Bretagne, on la voit se présenter comme une bonne source... d’Omega 3, histoire de ne laisser passer aucun train dans le cortège des marottes nutritionnelles. SAN PELLEGRINO a suivi la même piste, mais en opérant un virage plus brutal du côté du « naturellement *fooding* » après plusieurs années passées à revendiquer son identité italienne.

Une autre façon de s’inscrire dans le temps présent consiste à jouer sur la périodicité d’une marque, par exemple dans la presse, où l’on est forcément classé en « quotidien » (*DAILY MIRROR*), « hebdomadaire » (*NEWSWEEK*) ou « mensuel » (*THE MONTHLY REVIEW*). Lorsque *LE MONDE*, journal quotidien, s’est adjoint un mensuel, *Le Monde 2*, il s’agissait bien d’une « question de rapport au temps ». Son directeur de la rédaction, E. Plenel, explique, à l’époque :

La nouvelle formule du Monde, lancée en 1995, mélange les temporalités. À côté du suivi de l’information immédiate, nous nous attachons à présenter des enquêtes ou des regards croisés qui renvoient à un rythme d’hebdomadaire, voire de mensuel. Mais un quotidien, c’est éphémère.

Il y a donc une richesse de textes qui reste dans le tamis du temps. L'idée du Monde 2 est de faire une collection du mois écoulé, qui soit une référence pour l'avenir.

Toujours dans la presse, le nom de la marque peut contenir une promesse temporelle que le magazine a tout intérêt à tenir, sans quoi il disparaît : on ne peut pas être une FEMME D'AUJOURD'HUI en perpétuant les habitudes des grands-mères d'autrefois. Le magazine n'y a pas pris garde, et a disparu. FEMME ACTUELLE s'inscrit par son titre même dans l'actualité, mais doit en permanence contourner l'obstacle de ses délais de fabrication pour se maintenir dans la course au temps réel. L'hebdomadaire NOTRE TEMPS se rapporte évidemment à l'époque actuelle, et rien n'indique sa spécificité, sauf peut-être l'écho d'une expression familière reprise ici collectivement (« De mon temps » précède souvent l'évocation d'un souvenir ancien ou une observation nostalgique). En effet, le magazine s'adresse aux seniors, mais à ceux d'une génération en train de disparaître, à laquelle il n'est pas dit que la suivante ait envie de ressembler – ce qui passe souvent par un changement de vocabulaire.

Toujours dans la presse, on peut aussi jouer sur le temps de lecture du journal (*20 MINUTES*), le moment de sa parution (*FRANCE SOIR*, *IL CORRIERE DELLA SERA*), la rapidité de diffusion de l'information (*L'EXPRESS*) ou la parfaite coïncidence entre le journal et son époque (le magazine *TIME*, le quotidien *THE NEW YORK TIMES*, ou *THE TIMES* en Grande-Bretagne).

Mais le jeu sur la périodicité ne concerne pas que les marques de presse : les « séries limitées » permettent de le pratiquer à peu près dans tous les secteurs, et pas seulement dans l'alimentaire où l'exemple du Beaujolais nouveau a donné des idées à certains (Bière de Mars, Gouda de Mai, etc.). Toute la politique de SWATCH repose sur la rotation rapide des collections dans un métier où elle n'existait pas auparavant. Les cosmétiques ont pris l'habitude de sortir eux aussi des « collections » de maquillage deux fois par an, comme les marques de mode. CHANEL, DIOR, GUCCI et HERMÈS éditent tous des produits « éphémères », phénomène qui n'est pas propre au luxe, ni réservé aux parfums ou aux cosmétiques, quand on voit le succès des alliances saisonnières de marques de très grande diffusion,

comme H & M, avec un créateur venu parfois de la haute couture (KARL LAGERFELD), ou d’une tradition plus démocratique (MARIMEKKO, mythique marque finlandaise). YSL essaie par tous les moyens de sortir des turbulences provoquées par le retrait du créateur de la marque, en 2002, et notamment en jouant sur le pôle du temps présent, réduit à « 24 Heures ». Tel est le nom d’une collection constituée des vêtements « intemporels » de la marque, comme la saharienne, mais destinée à ne rester en boutiques que... 12 mois. On ignore à ce jour si cette initiative aura survécu au-delà de sa date de péremption annoncée.

Certaines marques interviennent encore plus directement sur le pôle temporel, par exemple en lançant un produit qui fait gagner du temps au consommateur, comme le fit LAVAZZA en Italie dans les années 1950 en commercialisant le premier café moulu. Même chose quand PANZANI lance ses pâtes à cuisson rapide (3 minutes) ou quand LUSTUCRU met au point une nouvelle méthode d’étuvage qui permet de réduire de moitié le temps de cuisson du riz (déjà ramené précédemment à 10 minutes au lieu des 20 ou 25 minutes que demande une cuisson traditionnelle), ce qui lui permet d’afficher la performance en gros caractères sur les paquets : « 5 minutes, cuisson express ».

Encore plus fort : QUECHUA, marque de l’enseigne DÉCATHLON spécialisée dans la randonnée, a marqué des points en lançant une tente dépliable en 2 secondes, comme son nom l’indique (2 Seconds), démonstration à l’appui par le biais d’un spot télévisé. CLARINS promet « une peau presque parfaite en moins d’une seconde », avec son Instant Smooth Perfecting Touch, dont la version française, pourtant identique, est mystérieusement plus lente à obtenir le même résultat, puisqu’elle porte le nom de Lisse Minute.

FEDEX a révolutionné le transport de marchandises avec son principe d’*overnight delivery*, travaillant le pôle Temporel dans deux de ses dimensions : le raccourcissement, et la ponctualité. McDONALD’S a mis au point le *Made for you system*, censé réduire l’attente aux caisses. À son arrivée en France, AMAZON.FR a lancé un service de livraison en 24 heures, obligeant la FNAC.COM à faire de même. LA REDOUTE et les 3 SUISSES proposent aussi, depuis plusieurs années, des livraisons en

24 ou 48 heures grâce à des accords avec certains commerces de proximité au cœur des grandes villes. GRAND OPTICAL a changé la donne du marché de l'optique en devenant « l'opticien qui fabrique des lunettes en une heure ».

La bataille pour le gain de temps est désormais générale, et Internet est évidemment un outil précieux pour gagner cette bataille, non seulement grâce aux interfaces directes avec les consommateurs que sont les sites Web, mais aussi en amont. Ainsi, MMA (les MUTUELLES DU MANS ASSURANCES) a commencé à mettre au point un programme d'expertise à distance : le garagiste filme la voiture accidentée avec une caméra numérique, envoie le document aux experts, qui, sans se déplacer, peuvent évaluer le coût des pièces, le temps de main-d'œuvre nécessaire à la réparation et lui renvoyer un devis. Le système fonctionne pour près de 50 % des dommages matériels, et permet d'économiser un temps considérable. Mais il peut arriver qu'une marque manipule le temps, au contraire, pour le ralentir, et en tire matière à conforter son identité. Voyez le raisonnement de GUINNESS :

● On pourrait croire que plus personne, aujourd'hui, n'accepte d'attendre pour quoi que ce soit. Or une GUINNESS, ça se fait attendre : il faut le temps que la bière soit tirée et qu'elle se "tasse". Il y a des gens qui pensent qu'à l'époque du PEPSI Max, les jeunes veulent tout, tout de suite. Mais ils ont tort. Une des grandes qualités de GUINNESS, c'est l'expérience de boire une GUINNESS.¹

Autre façon d'étirer le temps : au lieu de jouer l'obsolescence programmée, offrir un produit de si bonne qualité qu'il dure nettement plus longtemps que les produits de la concurrence. Mieux : quand ce produit commence à s'user, proposer de le réparer au lieu de le jeter pour le remplacer par un neuf. C'est ce que fait MÉPHISTO, marque connue pour la qualité, le confort et la durée de ses chaussures, à qui l'on peut les confier pour réparation même quinze ans après les avoir achetées.

On peut encore opter pour une troisième solution, qui ne consiste ni à raccourcir, ni à étirer le temps mais en quelque sorte à le

1. *Brand Warriors, op. cit.*

compacter : la SNCF a décidé de développer la marque TGV lorsqu’elle a découvert que ce train était capable d’incarner à la fois du temps quantitatif et du temps qualitatif : on va plus vite, et le temps du voyage devient un temps de vie et non un temps de contraintes, puisqu’on est libre de lire, de jouer aux cartes, de remplir une grille de mots croisés, de travailler, ou de ne rien faire. Ce qui permet de dire : « TGV, prenez le temps d’aller vite ».

Enfin, il y a la solution de créer son propre temps, et d’y attacher sa marque : c’est ce qu’en toute logique a fini par faire SWATCH, en inventant une nouvelle mesure du temps, le *Swatch Internet Time*, qui fait fi du décalage horaire en permettant aux internautes de se donner rendez-vous sans risque de confusion entre l’heure de Tokyo, celle de Johannesburg ou celle de Rio de Janeiro.

À l’inverse, on voit régulièrement apparaître la mention « Une montre Hermès a tout son temps » au-dessus de certains modèles de la marque, et pour l’occasion le logo de la marque est légèrement détourné : le conducteur de la calèche tient son cheval par les rênes, assis sur le remontoir. Ainsi immobilisé, le temps HERMÈS devient éternel.

Mais, il est vrai qu’à sa façon, HERMÈS aussi a créé son propre temps, un temps à double vitesse en quelque sorte : celui des produits dits « intemporels », confiés aux équipes internes, et celui des produits destinés à ne vivre que deux ou trois ans confiés, eux, à des designers extérieurs. À l’extérieur d’HERMÈS, le temps passe, plus lentement qu’ailleurs, mais enfin, il passe, tandis qu’à l’intérieur, il est suspendu.

Viser l’éternité

Il a fallu les graves crises traversées en 1999 par la firme d’Atlanta, en Europe et ailleurs dans le monde, pour que COCA-COLA renonce à proclamer « Always Coca-Cola ». L’adoption d’un nouveau slogan (« Enjoy »), annoncé à grand bruit, n’empêcha pas la presse professionnelle de souligner que sous les apparences d’un nouveau grand tournant de sa communication, COCA-COLA en réalité ne changeait pas grand-chose et continuait à faire rouler la même vieille locomotive publicitaire suivie des mêmes vieux wagons chargés d’adolescents en

délire sur fond de musique « jeune ». Sauf que le changement de slogan comportait deux « détails » significatifs : le nom de la marque n'apparaissait plus dans la signature, et surtout, (comme annoncé ci-dessus), COCA-COLA renonçait à s'accoupler avec « Toujours ». Une vraie révolution pour une mégamarque dont ses dirigeants disaient volontiers « Nous avons deux grands principes : nous sommes partout, et nous y restons pour toujours »¹.

Au moins ont-ils le mérite de la franchise : nombre de marques poursuivent en fait le même but, sans le dire explicitement. Il est vrai que viser l'éternité, c'est un peu se prendre pour Dieu, ambition difficilement avouable lorsqu'on est une marque de chaussettes ou de cafetière électrique. Mais dans d'autres secteurs, on n'a pas de ces pudeurs. Telle marque de champagne dira sans ambages : « L'instant Taittinger : faites qu'il dure une éternité ». Et pour qu'on comprenne bien le message, la bouteille de champagne sera, pour l'occasion, plongée dans un seau dont les glaçons ont été remplacés par... des diamants (éternels, comme chacun sait, depuis la célèbre campagne DE BEERS).

D'une manière générale, les marques de l'univers du luxe ont tendance à se croire plus immortelles que les autres. Elles le signifient de diverses façons. Certaines peuvent aller jusqu'à proclamer leur intention de « tourner le dos au temps » (JAEGER LE COULTRE), ou donnent à un parfum le nom d'« Eternity » (CALVIN KLEIN). La plupart des marques de montres se réclament du passé : entre autres, TAG HEUER (« Swiss avant-garde *since* 1860 »), BREGUET (« depuis 1775 »), BLANCPAIN (« Une tradition d'innovation depuis 1735 »). Mais une de leurs méthodes préférées consiste à se présenter vêtues en tout et pour tout de leur nom et de leur date de naissance. Ainsi BOUCHERON occupera tout l'espace d'une annonce presse avec une montre entourée d'un léger halo sur fond bleu nuit (pour suggérer que c'est un objet divin ?), et simplement accompagnée de la mention « Joaillier depuis 1872 ». Comme si la traversée du temps avait eu un commencement, mais ne devait pas avoir de fin.

1. *Fortune*, juillet 1999.

Même chose avec le célèbre parfum « L’Air du Temps », de NINA RICCI, dont les réincarnations successives amorcent une sorte de cycle (le cycle du temps est celui, on le sait, de l’éternel retour), ou cet autre parfum de GUERLAIN, « L’Instant », promis par son nom au même avenir puisqu’on pourrait, en théorie, le réinterpréter différemment à chaque époque. Mais, il lui manque, à ce jour, le statut de marque culte qui a permis à son prédécesseur de surmonter bien des passages à vide. L’un comme l’autre est ainsi en mesure d’adopter une récente signature de la marque YVES ROCHER : « Se réinventer chaque jour ».

Plus modestement, on voit certaines marques de prêt-à-porter tenter d’échapper à la course du temps et courir moins après la mode qu’à la recherche d’un style : paradoxe typique de la démarche d’ARMANI, par exemple.

De toute façon, il faut choisir : on peut bien essayer d’être à la fois « une marque intemporelle » tout en cherchant à « suivre les tendances », mais c’est au risque de désorienter une clientèle qui a du mal à comprendre comment la même marque – BALLY – peut à la fois vendre des trotteurs Louis XV aux grands-mères et des baskets copiées sur PRADA à leurs petites-filles.

Cependant, il semble qu’on atteigne mieux l’éternité en s’inscrivant dans le temps présent qu’en essayant de s’en abstraire. J.-P. Sartre disait déjà qu’on n’a de chance d’être immortel qu’en étant résolument de son temps. Certaines marques de luxe tiennent le même raisonnement. Le président de CHAUMET déclare ainsi, en 1995 :

Les marques de luxe ont su exister car elles ont su faire de grandes créations dès l’origine. Elles ne sont pas allées rechercher leurs idées dans les siècles passés, mais dans leur temps. Ainsi CHAUMET, qui est le plus ancien des joailliers¹, a toujours été dans son siècle : romantique au XIX^e siècle, Art nouveau au début du XX^e, puis ensuite Art déco... Aujourd’hui, les marques de luxe ont du mal à sortir de leurs archives. Or dans cinquante ans, je n’aurai laissé une trace chez CHAUMET que si l’on peut déclarer que, dans les années 1990, la marque a été un témoin de son temps.

1. On a vu que ce titre lui est disputé par Mellerio dit Meller.

Même son de cloche chez LANCÔME : « Une marque de luxe est une marque qui sait se renouveler et vivre avec son temps » et chez HERMÈS, qui change de thème d'inspiration chaque année pour renouveler le discours de la marque et rester en phase avec son époque sans verser dans le puits sans fond de la mode.

LE PÔLE DES NORMES

C'est la déviation par rapport à la norme qui est le moteur du changement, mais par ailleurs, la permanence et le changement doivent être envisagés ensemble.¹

La problématique de la continuité et du changement est si fondamentale et si récurrente pour les marques que bon nombre des questions qu'elles se posent trouvent sinon leur réponse, du moins leur source au pôle des Normes.

Une marque peut adopter quatre positions par rapport aux normes :

- le soutien ;
- le respect ;
- la modulation ;
- l'infraction.

Quatre positions qui, dans les faits, se ramènent à deux :

- respecter la norme ;
- enfreindre la norme pour en créer une nouvelle, comme certaines marques l'annoncent rien que par leur nom (ainsi GAP, qui créait d'emblée un fossé avec ses prédécesseurs).

Reste à savoir de quelles normes on parle. On peut en évoquer plusieurs :

- la norme publicitaire ;
- la norme du métier ;

1. P. Watzlawick, *Le langage du changement*, Le Seuil, 1986, et P. Watzlawick, J. Weakland, R. Fisch, *Changements*, Le Seuil, 1981.

- la norme du produit ;
- la norme de la marque ;
- la norme sociale et/ou culturelle.

La norme publicitaire

C’est la plus visible, mais pas forcément la plus cruciale. C’est aussi la plus facile à transgresser, dans une certaine mesure : il suffit de prendre le contre-pied des habitudes en vigueur dans tel secteur, ou dans tel pays.

TAG HEUER, marque née en 1985 du rachat de HEUER par TAG, a réussi en quelques années une belle percée en notoriété et en image, en adoptant un ton résolument neuf et agressif dans un secteur d’ordinaire extrêmement sage et classique, pour ne pas dire mou : celui de la communication des marques de montres, généralement limité à une photo du produit en gros plan.

Avec de belles images de sport en noir et blanc (et pour une fois, sans recourir à la voile, sport favori de nombreuses marques), la norme prévalant pour les publicités du secteur se voyait heureusement renouvelée. Depuis, la marque est rentrée dans le rang en choisissant, comme nombre de ses concurrentes, une autre norme : le recours à une célébrité.

Yop chez YOPLAIT doit beaucoup à la transgression de la norme publicitaire qui voulait qu’un produit destiné aux jeunes soit tiré du côté de l’enfantin, dans un registre sain, simple et gai, et en soulignant ses qualités nutritionnelles. Rien de tout cela ne fut respecté au moment de lancer Yop, positionné comme un soft-drink et non comme une boisson de croissance, et qui au lieu d’un gentil petit garçon choisit pour héros un ado hip-hop.

Dans le secteur de l’hygiène féminine, l’usage a longtemps été la discrétion la plus totale, jusqu’à ce que NETT lève les tabous liés à l’utilisation des tampons hygiéniques, avec des annonces presse montrant par exemple une main tenant une râpe avec pour légende : « C’est ça, l’effet que vous fait un tampon en début et fin de règles ? »

Dans le même ordre d'idées et la même catégorie de produits, NANA vient de faire paraître des annonces dans la presse montrant, en gros plan, une serviette hygiénique accompagnée d'une accroche imprévue (« On rit plus souvent quand on est sûre de soi »), peut-être pour se glisser, sans le dire, du côté de la cible des seniors, statistiquement plus concernée par les problèmes de fuites urinaires que les dizaines de jeunes femmes hilares censées représenter les destinataires de cette publicité.

SKIP a longtemps suivi le modèle publicitaire de toutes ses concurrentes : quelqu'un faisait une tâche sur du linge ou un vêtement, la maîtresse de maison se lamentait, puis se souvenait qu'elle avait sous la main la lessive miracle pour tout nettoyer. Les tâches étaient l'ennemi à combattre par tous les moyens et à éliminer le plus vite possible. Comment se démarquer sur un marché aussi encombré, et aussi conformiste ? En prenant le problème à rebrousse-poil. « *Dirt is good* », se met à dire SKIP. On n'apprend rien sans se tacher, ni la cuisine, ni le football, ni la peinture, cela fait partie de la vie des enfants, et même de celle des grands. D'où l'adoption du « *splat* » (l'équivalent du « *swoosh* » de NIKE, une éclaboussure colorée et apposée, désormais, sur tous les paquets de SKIP) et d'une campagne qui met en scène aussi bien des enfants aux prises avec des tubes de gouache qu'une jeune femme vêtue façon hippie, long jupon et cheveux au vent sur une moto de trial et conséquemment couverte de boue, à qui la marque déclare : « N'hésitez plus à salir vos plus beaux vêtements ».

La Coccinelle, dans ses grandes campagnes américaines des années 1970, a pris le contre-pied de la norme automobile yankee selon laquelle une bonne voiture est une grosse voiture. *Think small*, disait à l'inverse VOLKSWAGEN, ou bien « Elle est moche, mais elle vous y emmènera » (sous-entendu, sur la lune, par allusion au nombre de kilomètres qu'une Coccinelle est capable de faire tout au long de sa vie).

DIESEL a construit avec constance, dès le début, son identité sur le non-conformisme de ses campagnes de publicité, largement plébiscitées par le public comme par la profession, un peu partout dans le monde. Le terrain était donc tout préparé pour L'ORÉAL quand il s'est

agi de lancer le parfum « Fuel for Life » : le même anticonformisme a forcé le groupe français à sortir de ses habitudes en renonçant à toute égarie, à toute image trop lisse et trop flatteuse au profit d’une campagne privilégiant des physiques inhabituels, une mise en page « ironique » et une signature en forme de clin d’œil : « *Finally legalised* ».

DOVE a opéré un virage drastique en quittant l’argumentaire produit (« Il y a 25 % de crème de soins dans nos savons ») pour une prise de position révolutionnaire à l’égard des pratiques publicitaires du secteur hygiène et beauté. Prenant le contre-pied de L’ORÉAL, la marque est devenue le fer de lance d’une campagne de résistance aux stéréotypes féminins proposés par les médias, campagne qui dépasse largement le cadre d’un discours commercial pour secouer les habitudes du public et même se substituer (par exemple avec les films *Matraquage* ou *Évolution*) aux propos d’une association de lutte contre la pollution publicitaire.

Au moment de son lancement aux États-Unis, ABSOLUT a rompu à la fois avec toutes les normes du marché des vodkas et avec la norme publicitaire de la communication des alcools, volontiers traditionaliste à l’époque. Prenant le parti de la modernité, elle accepta une première offre d’Andy Warhol de peindre la bouteille en noir sur fond jaune. La saga était lancée, et elle dure toujours. Vingt ans plus tard, plus de 500 artistes ont brodé sur le même thème, et la stratégie de communication de la marque, si elle s’est élargie au cinéma, à l’édition et au Web, est restée la même : pas de marketing direct, pas de promotion. Dès le début, le parti pris était clair : « Lorsque les autres crient, nous devons chuchoter ». Le dernier virage publicitaire pris par la marque, où la célèbre bouteille passe du premier au second plan et se retrouve utilisée comme ornement vestimentaire ou décoratif par toute une galerie de personnages à la créativité débridée, contribuera sans doute à transformer ces chuchotements en *buzz* amplifié par Internet, évidemment mis à contribution pour diffuser ces nouveaux visuels, et même pour les mettre aux enchères sur Google.

Mais on court également quelques dangers en rompant avec les normes publicitaires et commerciales d’un secteur : ce fut le cas

d'ÉPÉDA, lorsque pendant quelques années la marque se lança dans une série de films résolument anticonformistes, qui « montraient de façon dramatique comment le feu, les acariens ou la moisissure pouvaient se développer si, par malheur, on choisissait un matelas de mauvaise qualité. » En ligne de mire, le roi du ressort Multispire visait ses concurrents en latex et autres matériaux alvéolaires, et en premier lieu, DUNLOPILLO. Seul problème : « Les distributeurs n'ont pas du tout apprécié une campagne qui, indirectement, mettait en cause des produits qu'ils avaient en rayon. »¹ Tant que la publicité comparative sera interdite en France, il sera difficile de dire publiquement ce qu'un vendeur du rayon literie d'un grand magasin ne se prive pas de démontrer en petit comité, si tel est son intérêt cette semaine-là en termes de ristourne.

Difficile du moins en France, où l'on croit encore que la publicité comparative est interdite. C'est qu'on veut bien le croire, car elle est autorisée depuis la loi de 1992, modifiée en 1997, pourvu qu'elle soit « loyale, véridique et objective ».

C'est ainsi que LECLERC peut rompre avec les normes non écrites de la profession publicitaire sans contrevenir à la juridiction, ce qui renforce opportunément son image de preux chevalier défendant coûte que coûte le pouvoir d'achat des consommateurs sans faire courir aucun risque à l'enseigne. On l'a vu à plusieurs reprises dans des campagnes d'affichage où figuraient par exemple, côte à côte et sous l'accroche « Pourquoi dépenser plus ? », un pack de quatre crèmes dessert de NESTLÉ (sans mention de prix) et son équivalent sous la marque LECLERC (en l'occurrence, DELISSE), au prix de 96 centimes d'euro. Un pot de confiture BONNE MAMAN, un flacon de shampoing DOP, un paquet de LA MAISON DU CAFÉ et une pile DURACELL faisaient les frais de la même campagne. Dans la foulée, LECLERC lançait le site comparateur de prix « quiestlemoinscher.com », sur lequel apparaît en première page un petit encadré : « Les enquêteurs n'ont eu accès qu'à 11 magasins Carrefour (81 % de refus) et à 23 magasins Cora (60 % de refus). Si vous désirez cependant avoir accès à une autre comparaison de prix de produits vous permettant

1. *Stratégies*, novembre 2000.

de vous rendre compte de la performance de Carrefour et de Cora parmi leurs concurrents, cliquez ici. » En cliquant, on aboutissait au site du magazine professionnel *Linéaires*, avec en première page un article dont le titre sautait aux yeux : « Prix : Leclerc moins cher, Intermarché à la 2^e place, Carrefour déçoit. »¹ Dans la foulée, LECLERC faisait savoir à la France entière, aussi bien par voie de presse qu’à la télévision, la mauvaise volonté que mettait CARREFOUR à se livrer, comme ses concurrents, à ce salutaire exercice de transparence collective. En pleine période de rébellion contre la hausse du coût de la vie, et quelles que soient les chicaneries que les uns et les autres opposaient aux méthodes d’enquête, tout le bénéfice de l’opération revenait bien sûr à LECLERC.

La norme du métier

Une industrie peut changer à plus ou moins grande vitesse de normes techniques, comme c’est actuellement le cas dans l’électronique et dans l’automobile.

Dans l’électronique, le format Blu-ray s’est imposé sur le marché au détriment du HD DVD, consacrant par là même la victoire de SONY sur son concurrent TOSHIBA.

Les préoccupations relatives au réchauffement planétaire et aux pollutions qu’il entraîne conduisent peu à peu les gouvernements à prendre diverses mesures qui s’imposent ensuite aux producteurs comme aux particuliers. Certaines marques peuvent en quelque sorte devancer l’appel : c’est ce qu’a si bien réussi TOYOTA avec sa Prius, véhicule hybride créateur de la catégorie. D’autres essaient, en aval, de modifier leur identité en proclamant leur respect des nouvelles normes, soit dans les faits (HONDA, avec la Civic Hybrid), soit en faisant mine de suivre le sillon environnemental grand ouvert dans l’opinion publique, comme MITSUBISHI avec son nouvel Outlander « conçu et développé au pays des accords de Kyoto ». Couvert de poussière pour les besoins d’une annonce presse, un doigt a tracé sur sa vitre arrière le mot « Respect » assorti de quatre petites fleurs.

1. Relevé en avril 2008.

Respect de quoi, au juste, quand on sait que tous les Outlander de MITSUBISHI sont frappés d'un malus écologique de 750 € ? On l'ignore. La seule chose claire, en l'occurrence, est la volonté de MITSUBISHI de déclarer qu'il connaît et « respecte » les nouvelles normes automobiles.

NOKIA a pu dire avec quelque raison « *Rewrite the rules* » (« Réinventer les règles ») : c'est bien ce qu'a fait la marque finlandaise. Après avoir été successivement papetier, fabricant de pneus, de câbles, de télévisions, de bottes en caoutchouc et même de papier toilette, NOKIA se convertit au téléphone portable en 1992, et imposa au monde la nouvelle norme numérique GSM.

APPLE, née un 1^{er} avril il y a vingt-cinq ans, a mené une attaque en règle contre l'*establishment* informatique en opérant une inversion des rôles qui donnait le premier à l'individu grâce à l'ordinateur personnel, et non plus aux gros clients, aux grosses machines, et aux gros systèmes.

SWATCH a complètement changé les règles du jeu de la montre : prenant les Japonais à leur propre piège à quartz, la marque aplatit le produit en assemblant directement les éléments du mouvement électronique au fond du boîtier, ce qui du coup réduisit le nombre de pièces et le temps de fabrication. Au lieu du métal, du plastique coloré. Au lieu de la belle montre solennellement offerte à la première communion, des montres *ultra-light* à changer au gré des saisons et des coups de tête. Au lieu de la petite bijouterie de quartier, des points de vente aux quatre coins du monde. Au lieu du sérieux, le fun, le look et la mode. Le tout, pour une poignée de francs suisses – ou alors, beaucoup plus cher qu'une SEIKO, lorsqu'il s'agit d'un modèle de collection épuisé. On ne saurait imaginer de révolution plus complète.

FEDEX a plusieurs fois modifié les normes de son métier : en inventant le principe de l'*overnight delivery*, en développant avant même que le nom existe la « traçabilité » des colis (chacun d'eux est scanné au moins 6 fois pendant le transport), en créant un centre d'appels téléphoniques automatisé pour que ses clients puissent suivre l'itinéraire de leur colis, puis, dès 1994, en offrant le même service sur Internet.

VIRGIN ne respecte aucune des règles du jeu des marques, en particulier pas celle de la cohérence : à part sa tendance constante à attaquer tout ce qui ressemble à un privilège ou à une référence (un peu comme LECLERC en France), la marque ne semble pas avoir d'autre ligne directrice que l'envie de Richard Branson de laisser libre cours à ses intuitions. De son côté, la FNAC n'a pas manqué de rappeler qu'elle était « non conforme depuis 1954 », ainsi qu'un « agitateur culturel » patenté.

GRAND OPTICAL a révolutionné le commerce de l'optique avec des magasins plus spacieux, plus lumineux, utilisant des matériaux naturels. Désormais, la norme de l'optique moderne, pour les consommateurs, c'est GRAND OPTICAL.

NEW BALANCE, marque issue de la chaussure orthopédique, s'oppose en tout point à ses trois grands concurrents (NIKE, REEBOK et ADIDAS) en défendant une position de spécialiste du running, presque d'artisan. Pas question de se laisser happer par le tourbillon de la mode, pas question non plus de grandes parades marketing ou de matraquage publicitaire : NEW BALANCE s'exprime essentiellement dans la presse sportive et fabrique des produits très techniques pour coureurs de fond. Même son credo se démarque de la concurrence : au lieu de l'accrocheur « Just do it », un plus mesuré « Achieve New Balance » (Trouver un nouvel équilibre), soutenu par des investissements qui ne représentent que 4 % du chiffre d'affaires, contre 12 % pour NIKE, et des budgets consacrés à la recherche et au développement de nouveaux produits plutôt qu'au sponsoring à grande échelle.

Parmi les nombreux exemples qu'on peut trouver dans le secteur de l'automobile, la Fiat Panda est un bon exemple du bénéfice que peut retirer une marque d'une rupture par rapport à la norme de son métier – surtout quand elle est le fait d'une marque dont l'identité, elle, a toujours été plutôt respectueuse des normes politiques, culturelles ou sociales en vigueur. La Panda, en effet, est une petite voiture dessinée par un grand du design, Giugiaro, et quinze ans avant que la Clio en fasse autant, on pouvait déjà dire d'elle, pour valoriser son espace intérieur : « Elle a tout d'une grande ». Sa communication, de même, « est née sur l'idée de la transgression »,

disent ses responsables, car pour la première fois (mais pas la dernière), on se mit à vendre une petite voiture non pour son prix ou son faible coût d'entretien, mais parce qu'elle était jeune, gaie, faite pour la vie en ville, bref, pour le fun, ce que la signature française traduit assez bien en l'appelant « la voiture à malices ».

La presse dite « people » joue souvent sur la corde raide en matières de normes, et les débats sont fréquents. En première ligne, un titre qui se situe, précisément, sur la frontière : ni en deçà, ni au-delà, comme peuvent le faire respectivement deux titres tels que *GALA* ou *VOICI. PARIS-MATCH* est sur cette frontière et se défend de la franchir, mais se vante de la déplacer : le jour où le journal a fait figurer en couverture (emplacement hautement stratégique, puisqu'il peut faire varier les ventes de plusieurs centaines de milliers d'exemplaires) la photographie d'Amélie Mauresmo et de son amie, R. Thérond a pu déclarer : « Certains ont pu être choqués que deux lesbiennes et fières de l'être figurent en couverture de *PARIS-MATCH*, qui est un peu un tableau d'honneur. Mais *Match* a marqué ainsi – et c'est sa vocation – un tournant dans les mœurs. Pour la première fois, on a vu en février 1999 un couple d'homosexuelles qui ne veulent plus raser les murs. »

Fidèle à lui-même, LECLERC vient de rompre avec une vieille norme du métier de distributeur : placer aux caisses des confiseries auxquelles on sait que les enfants, qu'il faut calmer pendant qu'on fait la queue, ne résisteront pas. Oui, mais, l'obésité infantile (ou pas) est devenue un souci majeur dans les sociétés occidentales, y compris en France. Avant tous ses concurrents, LECLERC a donc décidé de retirer les friandises – du moins certaines d'entre elles, les plus tentantes pour les enfants – déployées devant les caisses. Manque à gagner ? Oui, de l'ordre de 5 millions d'euros par an, évalue Michel-Édouard Leclerc¹. Mais, il estime que le bénéfice en termes d'image en vaut largement la peine.

1. *Le Parisien*, mars 2008.

La norme du produit

On pourrait être tenté de croire qu’il n’y a pas d’autre option, pour un produit quelconque, que de rompre avec la norme existante afin de se faire remarquer. Ce n’est pas tout à fait vrai : à moins d’inventer le manteau à trois manches, de mettre un talon à l’avant d’une chaussure ou d’imaginer une voiture sans roues, il y a certains produits dont il est (pour le moment, du moins) impossible de changer la forme. Le catalogue des objets introuvables reste, à ce jour, du domaine de l’imagination.

Cependant la couleur, la matière, la consistance, la composition, la texture, l’emballage peuvent varier quasiment à l’infini : c’est alors que la norme du produit change.

Avant l’Eau Dynamisante de CLARINS, personne ne s’était risqué à vendre de l’eau de toilette sous le nom d’« Eau de soins » et dans un flacon rouge. Dix ans plus tard, la marque peut lui consacrer une pleine page de publicité et dire simplement : « Le pouvoir du flacon rouge ».

Face aux nouveaux interdits alimentaires, une marque jusqu’alors discrète à base de soja, ingrédient peu familier des publics occidentaux, avait de bons arguments à faire valoir : SOJASUN peut soudain devenir une marque normative, et déclarer « Si c’est du soja, vous avez le droit. »

ABSOLUT était une vodka suédoise, ce qui était totalement hors normes au moment où elle s’est lancée sur le marché américain, vers la fin des années 1970. La norme, à l’époque, voulait qu’une vodka soit russe ou fasse semblant de l’être. 99 % des Américains buvaient de la vodka produite chez eux et baptisée de divers noms polonais ou russes comme SMIRNOFF, et 1 %, une vodka vraiment russe, elle : STOLICHNAYA. Personne ne voulait parier sur les chances de réussite d’une vodka suédoise, vendue dans une bouteille en forme de flacon pharmaceutique.

Entre 1950 et 1970, MICHELIN a révolutionné le marché des pneumatiques en équipant les voitures du monde entier avec le pneu radial, contraignant ainsi tous ses concurrents à l’imiter.

YOPLAIT a fait son miel du marketing guerrier en appliquant la règle selon laquelle seul le challenger peut adopter une stratégie offensive, qui s'est traduite par de gros efforts d'innovation. « C'est indispensable, dit-on chez Yoplait. Quand vous n'êtes pas le leader, il faut ouvrir des voies et être créatif, d'où les lancements successifs du yaourt à boire (Yop), des produits allégés frais, des yaourts aux fruits, ou à manger sans cuillère (ZAP). »

C'est une innovation produit qui fut à l'origine d'UNCLE BEN'S (un procédé de fabrication qui rendait le riz incollable – argument imparable, jusqu'au jour où la mode bascula vers les riz asiatiques, comme le riz dit gluant –, doublée d'une innovation dans la couleur du packaging (orange) une couleur jusque-là inconnue au rayon alimentaire. MENIER a dû son extraordinaire longévité à l'invention, en 1836, du chocolat en tablettes de six barres demi-cylindriques enveloppées de papier jaune et portant le sceau de son fondateur, et cela avant même que la propriété des marques de fabrique ne soit définie par les lois de 1837¹. Et l'empire NIKE a été fondé non pas sur la publicité, mais sur l'idée initiale de coller une épaisse semelle de mousse sous une chaussure de sport, pour mieux amortir les chocs.

La norme de la marque

Quand une marque s'est initialement fait connaître en proposant au marché quelque chose de nouveau, l'innovation fait partie de son histoire, c'est-à-dire de son identité. Dès qu'elle l'oublie, son identité s'affaiblit – et la pente est toujours plus longue à remonter qu'elle ne l'a été à descendre. BIC a été à la pointe de l'innovation avec ses stylos, rasoirs et briquets jetables : à partir du moment où ses innovations se sont faites plus rares et plus espacées, la marque a dû relancer sans tarder un important programme d'innovations pour conserver une chance de maintenir son leadership dans chacun de ses marchés. SONY, dont l'histoire et la réputation avaient été fondées sur l'innovation (le transistor en 1955, le Walkman, le Trinitron, la Playstation) semblait avoir perdu la main depuis plusieurs années. Sa

1. *La Revue des Marques*, n° 13.

reconquête du marché du divertissement et de l’électronique grand public vient d’être consacrée par l’adoption du standard Blu-ray pour les films haute définition, conçu dans les centres de recherche et de développement de la firme. SALOMON s’est lancé dans le ski en 1990 avec une innovation révolutionnaire, le ski monocoque, grâce auquel il est rapidement devenu n° 1 du marché. Mais la marque s’est ensuite endormie sur ses lauriers et n’est arrivée sur le marché du ski parabolique qu’avec trois ans de retard, ce qui a bien failli lui faire rater le train du snowboard. SEB a passé plus de temps à relooker ses vieux modèles qu’à en créer de nouveaux : le crédit d’innovation que la marque avait acquis à ses débuts avec la cocotte-minute s’est peu à peu épuisé, avant d’être relancé par une politique si volontariste que SEB a lancé 210 nouveaux produits en 2007 et trouvé un puissant levier de développement, aussi bien sur le plan industriel que commercial, en s’alliant avec ZHEJANG SUPOR COOKWARE, le leader chinois du matériel de cuisine.

ANDRÉ avait tout inventé dans le commerce de chaussures, mais « le chausseur sachant chausser » avait oublié de réinventer son métier, laissant les concurrents le copier en ville, la périphérie se doter de HALLES AUX CHAUSSURES encore moins chères que lui, et SAN MARINA relancer le secteur en lui appliquant le principe du libre-service. Résultat : un réveil brutal, et une identité de marque passée au bazooka de trois révolutions successives en trois ans avant de retrouver son équilibre du côté de la mode accessible.

CITROËN a incarné dès ses débuts, et pendant longtemps, la rupture par rapport à la norme : son fondateur a commencé par « un moteur et un brevet sur la taille d’engrenages en forme de chevrons, une vraie révolution technologique : leur denture spécifique rendait leur fonctionnement plus doux, plus silencieux, plus efficace. »¹ Successivement le type A, la 5 CV, la traction avant, la 2 CV, la DS, la XM rallumèrent la flamme de l’innovation, jusqu’à ce que le vent tourne. La flamme menaçait de s’éteindre, la publicité la ranima au cours des années 1980, mais la publicité seule, on le sait, ne peut masquer longtemps les faiblesses d’une marque. L’identité de CITROËN n’est

1. J. Séguéla, *Pub Story*, Hoëbeke, 1992.

plus la même depuis que son nom est accolé à celui de PEUGEOT, comme si chacun des deux avait perdu la moitié de sa force au lieu de la multiplier par celle de l'autre. L'innovation, désormais, est (ou semble être par périodes) ailleurs : chez RENAULT, « moteur d'innovation depuis cent ans » en 1999, puis « créateur d'automobiles » depuis l'an 2000, en tout cas premier constructeur français. Des brouillages de gamme comme ceux produits par les cousines 106 et Saxo n'ont aidé ni PEUGEOT ni CITROËN à préserver leur identité, et celle de CITROËN, à force d'auto-plagiat et de cassage de prix, est aujourd'hui la moins forte des deux.

L'hebdomadaire anglais *THE ECONOMIST* suit une ligne éditoriale très respectueuse des normes instaurées dès l'origine du magazine, en 1843. En témoignent les propos de son rédacteur en chef : « Faire la une sur nos otages en Irak ? Trop anglais ! *THE ECONOMIST* est un journal international. Il ne peut exprimer le point de vue britannique. ». Avec deux colonnes en moyenne par sujet, une seule édition de 70 pages pour le monde entier, et une rédaction collective, *THE ECONOMIST* suit à la lettre les règles de conduite qu'il s'est lui-même dictées. Il donne ainsi la preuve qu'il s'agit bel et bien d'une logique de marque : « Cette organisation "communautaire" est le meilleur moyen d'assurer notre cohésion et d'éviter des numéros solitaires [autrement dit, des dérives narcissiques de la part de certains journalistes] qui éroderaient notre actif le plus précieux : notre marque. »¹ Certes, *LE MONDE* aurait plutôt tendance à tomber dans le travers inverse. Mais que ce quotidien ait eu longtemps une ligne éditoriale claire et strictement appliquée, autrement dit sa propre norme, nous en avons la preuve dans la célèbre consigne donnée, dit-on, par Hubert Beuve-Méry à ses troupes de l'époque : « Faites emmerdant. »

La norme sociale ou culturelle

Pour une marque dont la finalité est de se faire accepter par le plus grand nombre, ou du moins par un nombre significatif de clients, il n'y a pas moyen d'ignorer les normes sociales ou culturelles dominantes dans les milieux où l'on opère.

1. *Le Nouvel Observateur*, avril 2007.

On pourrait même penser qu’il n’y a pas d’autre solution que de les respecter, et en effet, de nombreuses marques le font, plus ou moins ouvertement. C’est le cas de toutes celles qu’on pourrait appeler consensuelles.

C’est à sa capacité à entrer en résonance avec ce qu’on aurait appelé autrefois la « majorité silencieuse » que le magazine *FEMME ACTUELLE* doit une diffusion qui reste très importante, même si elle s’est érodée au fil du temps. Elle le doit à de multiples ingrédients, comme toujours, mais entre autres à sa capacité à s’inscrire dans la norme, et même à dire implicitement la norme, à travers les portraits de couverture, le choix des sujets, les prises de parole et les conseils donnés sur les sujets les plus variés, depuis la « meilleure » façon de se maquiller pour les fêtes jusqu’à l’art et la manière de gronder les enfants en douceur.

De même NESTLÉ explique à propos de RICORÉ, dont la publicité a montré plusieurs fois de suite des enfants en train de préparer la table du petit déjeuner, posant à l’envers un pot de RICORÉ qu’une main maternelle remettait aussitôt à l’endroit : « L’une des missions de la marque est de mener les enfants vers l’âge adulte. L’enfant se trompe, mais la mère corrige rapidement son erreur : le monde Ricoré est extrêmement normé et ordonné. »

Aujourd’hui, la marque a abandonné la gentille petite famille au profit d’une campagne adressée à tous ceux qui ne sont pas, comme on dit « du matin » : on y voit des gens mal réveillés, la tête griffonnée d’un nuage noir, émerger du brouillard du sommeil grâce à leur bol de RICORÉ. Mais, les spots télévisés ont gardé, en signature visuelle, le mouvement d’inversion qui remet le pot à l’endroit. RICORÉ est moins enfantine, mais elle reste une marque qui remet les gens sinon dans le droit chemin, du moins dans leur état normal.

Nombre de marques, dans tous les secteurs – et les marques anglo-saxonnes plus encore que les autres – se glissent sur les rails de la normativité, servie à la sauce publicitaire. Brouet quelque peu indigeste à force d’avoir été recuit des années durant, au point que même PROCTER & GAMBLE s’est décidé à le pimenter quelque peu : un peu de Simpson dans VIZIR, moins d’éprouvettes dans ARIEL. Mais le

respect de la norme sociale a la peau dure, et plus encore quand la norme devient loi, voire loi religieuse. COCA-COLA, victime d'une rumeur selon laquelle son logo, lu à l'envers en arabe, blasphémait l'Islam, n'a pas hésité bien longtemps. Toutes ses annonces publicitaires pour l'Égypte sont désormais précédées de la classique profession de foi : « Il n'y a de Dieu qu'Allah et Mahomet est son prophète. »

Certaines marques, à l'inverse, foncent tête baissée contre la norme, à commencer par celle qui veut qu'une marque ait pour but de faire du commerce, et soit commandée par la seule loi du profit. Oui, disait THE BODY SHOP, une marque a pour but de faire du commerce, mais non, sa seule loi n'est pas celle du profit. Et elle le disait haut et fort, surtout quand c'était sa fondatrice, A. Roddick, qui prenait la parole : militante dans l'âme, elle était à la pointe de ce qu'on pourrait appeler le marketing éthique ou humanitaire, si tant est qu'un tel monstre existe vraiment. En tout cas, il n'est pas un combat auquel THE BODY SHOP n'ait participé, fût-ce au prix d'un renversement de la norme qui voulait qu'une marque, à l'époque, se mêle de ses affaires et non des problèmes de société. Dès les années 1980, la marque faisait circuler ses camions ornés non pas de jolis minois mais de déclarations telles que : « Si vous pensez que l'éducation coûte trop cher, essayez l'ignorance », ou bien recourait à un mannequin taille 48 au bas mot, accompagnée d'un message en forme de pied de nez à toute l'industrie cosmétique : « *Act natural. Enjoy your age.* » DOVE, depuis, a repris le flambeau.

Toutes les marques dont les publicités inversent les rôles habituels jouent à enfreindre les normes : ce fut le cas de la 806, « la voiture que les enfants conseillent à leurs parents », quitte à leur jouer toutes sortes de vilains tours au cas où l'on ne les écouterait pas ; ou de Petit Écolier, goûter de LU qui « n'est que pour les enfants », si bien que la guerre se déclenche avec les grands qui doivent le voler ou se cacher pour en manger. Inversement, il y eut le spectacle réjouissant de la mère qui « explose » son fils adolescent contre le frigo de la cuisine parce qu'il a dépassé, une fois de plus, son forfait SFR.

Cependant, d'autres marques contournent les normes sociales ou culturelles sans même les remettre en question : tout simplement, elles en inventent d'autres. Ce fut le cas de SONY avec le Walkman,

qui fit accepter comme normal un comportement jusqu’alors inédit, consistant à faire deux choses à la fois : voyager, manger, écrire, ou courir, tout en écoutant de la musique. On mesure mal aujourd’hui où était l’audace, tant la chose nous est devenue « naturelle », sauf si on la compare avec les réactions que nous avons encore devant certains utilisateurs de téléphone portable : quelqu’un qui s’en sert dans l’autobus ou au restaurant en faisant profiter tout le monde de sa conversation s’attire des regards courroucés, des remarques désobligeantes. De même, aux tout débuts du walkman, la désapprobation était visible. Discrète, surtout au Japon, mais visible. C’est que la règle commune était transgressée, qui voulait qu’on ne s’adonne pas à une activité privée – comme écouter de la musique – en public.

Dans un autre registre, il en va de même pour IKÉA, qui imposa une nouvelle façon de se meubler, plus simple, plus moderne, moins conventionnelle, soulageant nombre de jeunes – et moins jeunes – ménages de l’obligation de paraître avoir hérité ou acheté de « beaux » meubles avant d’oser inviter la famille ou les voisins.

Aux États-Unis, dans les années 1960 et 1970, la norme automobile était de rouler en grosse, voire en très grosse voiture. En tenant un discours de rébellion sur le thème « *Small is beautiful* », la Coccinelle de VOLKSWAGEN devenait un sympathique Tom Pouce au pays des automobiles géantes. Dans la foulée, elle se fit aspirer dans le sillage de la contre-culture hippie. Son succès fut si considérable que trente ans plus tard, au moment du lancement de son rejeton, la New Beetle, la grande épopée *Peace & Love* servit encore de tremplin à la nouvelle campagne, un peu remise au goût du jour toutefois (« *Less flower, more people* »). Inversement en Allemagne, où la Coccinelle n’avait jamais été un objet culte de la contre-culture, les débuts de la New Beetle furent sensiblement plus difficiles.

Il peut en coûter cher à une marque d’enfreindre les normes culturelles ou sociales. Le savon CAMAY en a fait la dure expérience au Japon¹, en tentant d’y imposer le même film publicitaire que partout ailleurs, y

1. A. Swasy, *Soap Opera, The Inside Story of Procter & Gamble*, Times Books, Random House, 1993.

compris en France, où l'on avait pris l'habitude de reconnaître son scénario, immuable depuis 1958 : une jeune femme enfouie sous la mousse dans sa baignoire, son mari, séduit et curieux, qui vient lui demander quel est son nouveau parfum, et elle de lui montrer le savon qu'elle est en train d'utiliser. Seule concession faite par PROCTER & GAMBLE : tourner le même film avec des acteurs japonais. Patatras ! Cette fois-ci, les bonnes vieilles recettes proctériennes échouent. N'importe quel guide touristique aurait pu en donner la raison à l'avance, à défaut d'un voyage sur place : au Japon, en raison de l'exiguïté des logements en ville et de la tradition des bains publics, les appartements n'ont pas tous de salles de bains, encore moins de grandes baignoires. Quand il y en a, de toute façon, personne ne s'y lave : on se savonne avant d'entrer dans un bain. De plus, jamais un mari japonais ne se risquerait à entrer dans la salle de bains pendant que sa femme y fait sa toilette. En Occident non plus, mais on était habitué aux mises en scène publicitaires. Au Japon, le film fut compris au premier degré, et choqua le public à plus d'un titre. Le lancement de CAMAY fut un échec, tout comme le fut dix ans plus tard l'ouverture de SEPHORA, toujours au Japon et pour des raisons similaires : négligence ou arrogance d'une entreprise occidentale qui ne prend pas la peine de s'enquérir des habitudes d'une clientèle étrangère. Le groupe LVMH n'a pas mesuré à quel point les Japonaises, habituées depuis longtemps au libre-service pour les biens de consommation courante, et inversement, à une extrême qualité de service dans l'univers du luxe, seraient déroutées par des magasins où l'on vend très cher des produits qu'il faut choisir soi-même, sans conseil ni assistance.

Mieux vaut donc être prudent avec les normes culturelles. L'une des nôtres, aujourd'hui – du moins dans les pays dits « développés » – concerne la protection de l'environnement : nul ne peut plus se risquer à l'enfreindre. Les marques font donc assaut de déclarations enamourées à Gaïa, notre mère à tous, ce qui oblige à être très inventif pour entonner le même refrain sans se noyer aussitôt dans le chœur de tous ces nouveaux petits anges. Pari tenu par TIMBERLAND, qui utilise astucieusement la qualité de ses chaussures Earthkeepers (toile 100 % coton biologique, cire naturelle, 30 % de caoutchouc

recyclé pour les semelles) pour déclarer : « Respectons la Terre sur laquelle nous marchons. »

Toutes les normes à la fois

Il arrive que certaines marques enfreignent plusieurs normes, au cours de leur histoire, et non sans succès.

On pense souvent qu’OMO a réussi une vraie rupture publicitaire, dans les années 1990, en faisant sortir la lessive de son pesant vocabulaire proctérien : c’est vrai, mais OMO a été, dès ses débuts, une marque révolutionnaire, et la rébellion « maousse costo » n’était que la dernière d’une longue histoire commencée en 1952 avec l’invention du premier détergent de synthèse. À l’instar de MOULINEX quelques années plus tôt, OMO libérait la femme de la corvée de lessive qui jusque-là se faisait à la main, à la brosse au chiendent, et au savon de Marseille. De même, c’est OMO qui avait d’abord établi les codes lessiviels de la lutte contre la saleté (« Omo est là, et la saleté s’en va ») copiés ensuite par tous ses concurrents. Et quant aux singes, s’ils parlent un langage inconnu, le produit qu’ils prônent l’est également : c’est OMO micro, une lessive compacte, vraie innovation elle aussi.

Enfreindre plusieurs normes à la fois, c’est aussi ce qu’a fait SONY avec Playstation, jusqu’à faire tenir par Fifi – une improbable créature à la voix métallique – des propos totalement iconoclastes, tels que « Les grands pas de l’humanité me laissent indifférente. » Car tout ce qui compte pour Fifi, c’est le virtuel. Elle finit pas dire : « Je joue, donc je suis », déclaration qui fit lever pas mal de boucliers chez ceux qui voyaient là une aliénation revendiquée à l’univers des jeux vidéo, qu’il n’est nul besoin d’encourager chez certains jeunes *aficionados*.

Cependant, trop c’est trop. La SMART a failli mourir, avant d’être née, d’un excès de ruptures par rapport à la norme : nouveau mode de production, nouveau réseau de distribution, système informatique révolutionnaire, lancement publicitaire hors normes lui aussi, et voiture absolument inédite. Les turbulences ont été terribles. Défaut de conception (un centre de gravité trop haut : les ingénieurs de DAIMLER-CHRYSLER n’étaient pas habitués à construire de si petites

voitures), retard du lancement, prix astronomique, difficultés d'approvisionnement, faiblesse du réseau des Smart Centers, et on en passe. Il est vrai qu'il s'agissait de rien moins que de réinventer l'automobile...

Mais les choses ne se passent pas toujours aussi difficilement : on peut être une marque originale et novatrice par son produit, changer les règles de son métier, avoir une identité très affirmée, l'adapter sans la trahir à un nouveau marché, et récolter tous les lauriers : ARMANI est ainsi le seul designer européen qui ait réussi à s'implanter significativement aux États-Unis, et à l'échelle américaine, où il concurrence avec succès RALPH LAUREN (autre marque très normative à sa manière, pas un cheveu ne dépassant de ses impeccables reconstitutions de l'univers *waspy*).

ARMANI doit une bonne partie de ce succès à une identité forte qui non seulement n'a pas souffert de ses efforts pour s'acclimater au marché américain, mais y a trouvé de quoi s'affirmer plus clairement : forme, matière, couleur, tout y est passé. Les Américains n'aiment pas le lin parce qu'il se froisse ? Au lieu de chercher à leur expliquer, comme tout Milanais qui se respecte, qu'un lin est d'autant plus beau qu'il se froisse bien, ARMANI a trouvé des qualités de lins plus compatibles avec leurs préjugés en la matière. Ils aiment le bleu et le gris ? Il a retravaillé ses gammes de coloris dans ces deux tons. Ils ont des gabarits différents de ceux des Européens ? Il a adapté ses coupes pour qu'elles leur conviennent, sans trahir son propre style.

Même chose avec IKEA, dont l'identité scandinave est pourtant fermement affirmée partout où la marque s'implante, mais qui n'a pas hésité, pour le marché américain, à changer la dimension de ses lits, de ses canapés et celle de son mobilier de cuisine pour s'adapter aux normes locales. Cela alla même plus loin, puisque, au risque de scandaliser les puristes de l'identité visuelle – dont il y a quelques représentants farouches chez IKEA même –, on mêla au bleu et au jaune du drapeau suédois les étoiles et les rayures de la bannière américaine...

Quant à BENETTON, grand trublion publicitaire et spécialiste des coups de canifs dans le ventre mou des idées reçues, s'il a dû calmer ses ardeurs quelque temps pour cause d'excès de transgression, il revient

périodiquement à la charge. Partie d’une rupture à la norme technique que tout le monde a oubliée (la teinture des pulls *après* leur fabrication et non avant, pour gagner du temps, ne pas prendre de risques, et coller au plus près des tendances de mode, à une époque où il fallait en moyenne 18 mois à ses concurrents pour passer de la production en usine à la vente en magasins), la marque a conservé cette tradition de désobéissance. Après avoir bousculé les habitudes du métier, BENETTON a transgressé celles de la communication : en boutiques, des photos valorisant les produits ; en presse ou en affichage, des déclarations de principe sur toutes sortes de sujets de société, sans vocation commerciale. Dernière en date de ses campagnes de lutte contre les préjugés : réhabiliter l’Afrique (« *Africa works* ») et montrer qu’on y travaille autant et aussi bien qu’ailleurs, pourvu qu’on trouve des solutions adaptées à ce continent mal en point, comme le microcrédit.

Mais, plus on transgresse de normes en même temps, plus il est difficile de maintenir cette transgression sur la durée. Par exemple, OPIUM d’YSL, marque à part entière qui en son temps créa une véritable révolution dans l’univers du parfum. Tout était alors nouveau et très audacieux : le nom, le jus, le flacon, l’allusion à la drogue, bien sûr, et la communication publicitaire. Plusieurs fois, il fallut relancer la machine à scandales, tandis que la veine orientalisante s’épuisait de plus en plus. Que restait-il à exploiter ? Une nudité progressivement dépourvue de tout exotisme, malgré le recours laborieux à quelques orchidées judicieusement placées. Trente ans après son apparition, il ne reste à peu près plus rien de la femme OPIUM : rhabillée, assagie, convenable, elle a perdu son identité, et le parfum, sa place au hit-parade.

LE PÔLE DES POSITIONS

Les films de guerre ou d’aventure nous ont habitués à l’idée que la position est quelquefois l’indicateur le plus précieux qui soit, plus précieux même que le nom, pour identifier un avion, un bateau ou un homme dont on ne sait rien. « Quelle est votre position ? », leur

demande-t-on avant toute autre chose, quand on entre en contact avec eux.

De même, le pôle des Positions (qui n'a rien à voir, rappelons-le, avec le positionnement) consiste à se demander : quelle est la position de la marque ?

Il y a plusieurs façons de répondre à cette question :

La première est directe. Certaines marques répondent à la question en disant : « Voilà ce que je suis ». Ces réponses peuvent être variées, quantitatives ou qualitatives (« Je suis le n° 1 de l'assurance en Amérique du Sud », ou « Je suis la meilleure eau minérale naturelle gazeuse en Europe »).

La deuxième façon de répondre est en quelque sorte une réponse par procuration : la marque ne dit pas « Je suis ceci ou cela », mais « Mon consommateur est ceci ou cela ». Rien ne démontre mieux, d'ailleurs, à quel point les consommateurs sont dans les marques et non pas à l'extérieur, que cette tendance à l'identification absolue, qui fait dire à certaines marques : « Je suis ce qu'est mon consommateur ».

La troisième façon de répondre à la question « Quelle est votre position ? » consiste à dire « Elle dépend de la vôtre », ce qui est toujours vrai, y compris entre deux contacts radio d'un avion à une tour de contrôle. Il s'agit alors, dans le cas des marques, de définir explicitement ou implicitement, deux positions respectives occupées par la marque et par ses consommateurs. On verra que c'est un cas de figure très répandu, mais tout d'abord, observons les deux premiers types de réponses.

« Je suis... »

Les exemples de marques qui non seulement répondent directement à la question de leur Position mais l'affichent publiquement sont nombreux :

- RENAULT est « créateur d'automobiles » ;
- La MAIF, « assureur militant » ;
- MAUBOUSSIN, « artiste joaillier » ;

- Au CRÉDIT DU NORD, on est : « Banquiers. Aujourd’hui ».

Cependant, la plupart du temps, les marques n’utilisent pas un langage aussi direct. Leur position d’affirmation de soi passe par le détour d’une déclaration à valeur générale, comme le serait la citation d’un philosophe, d’un savant ou d’un penseur dont la réputation et la solidité de raisonnement lui permettent de prendre la parole sur la place publique et d’être instantanément respecté. Derrière une affirmation telle que « Le divertissement est un besoin vital » (VIVENDI) se profile une position d’autorité, au sens où l’on dit de quelqu’un : « C’est une autorité dans son domaine. » La déclaration publicitaire de VIVENDI revient donc à dire : « Je suis une autorité dans le domaine du divertissement, et c’est du haut de cette position incontestée que je vous parle. »

Tous les discours de marque construits sur le modèle « X, c’est Y » relèvent du même principe, quelque soit l’emballage sous lequel ils sont présentés : simple (« La beauté, c’est ceci, cela », NIVÉA ; « la solidarité est une force », MACIF) ou plus solennel (« Les plus belles émotions sont celles que l’on peut partager », TOTAL). Certains se bornent à des généralités auxquelles personne n’opposera d’objection (« La lumière naturelle est aussi vitale que l’air », VELUX), d’autres sont plus impérieux (« Quand un enfant ne peut pas aller à l’école, c’est l’école qui doit aller à l’enfant », MAIF). On ne peut tenir de tels propos qu’à partir d’une position de domination – la palme revenant (provisoirement, n’en doutons pas) à VOLVO, qui se pose en détenteur de l’autorité écologique et distributeur des blâmes et des récompenses lorsqu’il décide de décerner, en 2008, le prix de la « marque écologique de l’année » à PATAGONIA.

D’autres marques disent ce qu’elles sont, sans forcément confier à leurs campagnes promotionnelles le soin de le faire. Elles n’en sont pas moins explicites : « Nous sommes les mammoths du marché. Nous sommes le football », disent les responsables d’ADIDAS peu avant la Coupe du Monde de 1998 – et non sans raison : c’est ADIDAS qui a inventé les crampons, et l’histoire de la marque est étroitement liée, depuis longtemps, à celle du football, de façon plus légitime que NIKE.

La presse professionnelle, de son côté, donne en permanence des informations complémentaires : on peut ainsi apprendre que les patchs purifiants lancés par NIVÉA ont failli ne jamais être commercialisés par BEIERSDORF qui jugeait ce produit d'origine japonaise beaucoup trop « brutal » (il faut l'arracher de la peau, comme un sparadrap, pour en extraire les comédons), autrement dit « pas assez doux pour une marque rendue célèbre par l'onctuosité de sa crème vedette ». NIVÉA est une marque douce.

De même, on dit chez NESTLÉ que « Ricoré est une marque gentille », tout comme on dirait CLUB MED, avec ses Go et ses GM, qu'elle est une marque « sympa ». BRANDT est une marque « masculine, en raison de la force des items de performance et de solidité. »

Cependant il y a des cas où l'autodescription rend perplexe, et ne fournit pas forcément les éclaircissements qu'on attend.

Ainsi pour NOOS (aujourd'hui devenu NUMÉRICABLE), il s'agissait de ne plus être seulement « distributeur de télévision », mais de devenir « distributeur de contenus numériques à domicile ». C'était exact techniquement, mais pour beaucoup de gens, un « distributeur de contenus numériques » ne voulait rien dire. De même, vouloir être « la marque de la convergence » avait certainement du sens pour l'entreprise, mais guère pour le public. Dernière façon de se définir, pour Noos : être « le premier des réseaux, le réseau des réseaux. » Fallait-il comprendre que Noos, c'était Internet ? Du début à la fin de sa courte existence, Noos s'est enfermé dans une position d'affirmation de soi (« Je ») qui l'empêchait de parler un autre langage que le sien, y compris sur le plan commercial – avec le résultat que l'on sait.

Mais le comble de l'autodescription consiste à revenir en boucle sur soi-même, et de déclarer : « Je suis ceci », le « ceci » en question consistant en un melting-pot d'images uniquement accessibles par la publicité. Ce fut le cas de COCA-COLA (« Coca-Cola, c'est ça »), de McDONALD'S (« Ça se passe comme ça chez McDonald's ») ou de CADBURY (« This is Cadbury »). Quand les images en question puisent au même fond commun de clichés publicitaires, le risque est évidemment une dilution de l'identité dans un « ça » qui équivaut à un « rien ».

« Tu es... »

Rares sont les marques qui déclarent tout de go, comme l’a fait la MAIF à une époque : « On se fiche bien de votre carte d’identité. »

La plupart, au contraire, s’en préoccupent tellement qu’elles l’établissent elles-mêmes, et avec d’autant plus de soin que cette carte d’identité devient la leur : ce sont toutes les marques qui se définissent « par procuration », à travers leurs consommateurs.

On l’a dit, un consommateur est ce qui reste d’un être humain après que le marketing lui ait appliqué une de ces réductions de tête dont les « sauvages » n’ont pas seuls la spécialité – raison pour laquelle je n’emploie le mot qu’avec répugnance, et uniquement par commodité. Mais l’exercice peut encore aller plus loin, puisque certains *marketers* isolent maintenant, à l’intérieur du consommateur, le « *shopper* ». Ce n’est même plus un petit pois qui doit rester sous sa boîte crânienne, c’est une tête d’épingle.

Évidemment, les marques qui se définissent à travers un consommateur réduit à l’état de « *shopper* » n’ont pas une assise identitaire bien large ni bien riche. Quelquefois, celle-ci se ramène tout bêtement à utiliser la segmentation proposée par un institut d’études. De fait, la segmentation est l’exercice préféré des réducteurs de tête : elle consiste à faire rentrer de force les consommateurs dans un certain nombre de cases auxquelles on donne des noms plus ou moins évocateurs. Il est arrivé que des marques prennent l’exercice au pied de la lettre, et décrivent leurs consommateurs en utilisant tels quels ces noms. C’est ainsi que EUROPE 1, vers la fin des années 1970, fit apparaître des « loups », des « abeilles », des « mouches » et des « lions » cravatés, censés représenter les différents profils de cadres identifiés comme auditeurs réels ou potentiels.

Mais la course à la plus petite unité de sens possible, à ce jour, paraît tout de même avoir été remportée par Ariel Essential, à l’occasion de son baptême en 2000 : PROCTER définit ses consommateurs comme « les gens qui sont de bonne humeur le jour où ils enfilent des vêtements propres », ce qui permet de leur promettre « plus de vitalité » s’ils ont fait leur lessive avec ARIEL.

Heureusement, certaines marques ont une vision un tantinet plus large des choses, ce qui ne l'empêche pas d'être précise.

NEW BALANCE voit par exemple les choses ainsi : « Nos clients sont des sportifs, pas des *fashion victims*, et ce ne sont pas des adolescents, mais des 25-60 ans. »

QUICKSILVER est « *the boardriding company* » : « la marque des gens qui glissent sur des planches », traduit son directeur général, définition imitée par ROSSIGNOL, qui se veut « la marque des obsédés de la glisse. »

PARIS-MATCH s'adresse à un « public généraliste, un peu au-dessus de la moyenne, qui veut en savoir plus, qu'on ne prend pas par la main pour lui dire ce qu'est l'actualité, mais à qui on raconte des choses pour qu'il se fasse une opinion. »

Parlant de (et à) ses consommateurs, GERBLÉ affirme : « Vous n'êtes pas du genre à avaler n'importe quoi. »

OLAY annonce dans la presse anglaise l'ouverture de son site OlayforYou.com avec un énorme « You » superposé au visage d'une femme devant son ordinateur, dont le visage s'inscrit dans le o central.

PATEK PHILIPPE s'adresse à des clients assez fortunés pour raisonner en termes de patrimoine, lorsqu'il met en scène un père et son fils et fait dire au père : « Jamais vous ne possèderez complètement une Patek Philippe, vous en serez juste le gardien pour les générations futures. »

C'est bien le portrait de sa consommatrice que LIÉRAC dessine en lui faisant prendre directement la parole : « Je veux être moi-même, avec le corps qui me plaît et la tête qui va avec. Aimer mon âge, en être fière ! » YSL était encore plus clair en déclarant « Rive Gauche n'est pas un parfum pour les femmes effacées. », ou AZZARO en destinant l'une de ses eaux de toilette aux « hommes qui aiment les femmes qui aiment les hommes. » Encore plus clair, l'horloger IWC quand il présente en gros plan une montre « conçue pour les hommes », sans autres fioritures publicitaires. Et ALFA ROMÉO qui dit aux clients de l'Alfa 147 : « Vous avez le sens de l'esthétique », « Vous avez le sens de la protection ».

Une marque peut donc très bien se définir à travers ses consommateurs, à ceci près que lorsque le consommateur change, l'identité de

la marque change aussi, ou risque de changer : raison pour laquelle certaines marques « détournées » par des clientèles non prévues au programme marketing s’agitent pour éviter les effets pervers de ces embardées. PETIT BATEAU ne s’est jamais plaint de ce que les mères confisquent à leur profit les tee-shirts destinés à leurs filles, et pour cause : la marque elle-même a soigneusement organisé ce détournement en inondant les rédactions des journaux de mode avec les tee-shirts en question. Mais TIMBERLAND, par exemple, n’a pas du tout apprécié que les *fashion victims* des grandes villes s’emparent de ses chaussures de bûcherons, ni HELLY HANSEN que ses doudounes prévues pour les marins des mers du Nord prolifèrent dans les banlieues, ni LACOSTE que les jeunes des cités se soient mis à courir après tout ce qui portait un petit crocodile vert à la fin des années 1990. L’un des dirigeants de la marque a eu beau déclarer que la marque était « un signe d’intégration, transculturel et transgénérationnel, qui vient du sport – un monde qui ignore les ghettos », et qu’elle était « fière d’être une marque transversale qui va du camionneur au roi d’Espagne », les vigiles brusquement apparus aux portes des boutiques LACOSTE en disaient long sur le plaisir qu’éprouvait la marque à accueillir ce flot inattendu de nouveaux clients. Et pourtant, LEVI’S avait fait la démonstration cinquante ans plus tôt qu’une marque centenaire, forte et dotée d’un produit culte pouvait trouver un second souffle quand la jeunesse rebelle s’empare de lui sans crier gare. Il est vrai que cette jeunesse était alors menée par des stars de la trempe de James Dean, Marilyn Monroe ou Marlon Brando...

Les mésaventures de LEVI’S illustrent bien, en tout cas, ce que l’identité d’une marque doit à ses consommateurs. Nombre d’analystes soulignent, en effet que le rebond de LEVI’S repose sur son adoption par la génération du baby-boom, et les sociologues ajoutent que ses récents déboires sont aussi à mettre au compte du refus de la génération suivante d’enfiler l’uniforme de ses parents pour en adopter un qui lui soit propre – survêtement de rappeur, pantalon dit « charpentier » ou « *baggy* » porté sur les hanches, par exemple. GAP – pourtant revendeur de LEVI’S, au départ, mais plus prompt que son fournisseur à tourner la page – en a fait ses choux gras.

Les mésaventures de PERRIER offrent un autre exemple des difficultés que rencontre une marque quand son identité se trouve incarnée par une « cible » devenue hors jeu : aux États-Unis, ce furent les golden boys de la fin des années 1980 qui firent le succès de PERRIER, et eux également qui contribuèrent à la dégringolade de la marque, autant que la malheureuse affaire des traces de benzène en 1990. Ceux que l'air du temps porte inopinément au pinacle ne peuvent être sûrs que d'une seule chose : c'est qu'il les en fera descendre aussi vite qu'ils y étaient montés.

HARLEY-DAVIDSON est une autre de ces marques qui dépendent beaucoup (trop ?) de leurs consommateurs : « C'est une marque extraordinaire, compte tenu du manque de technologie des produits : en fait, la marque est tout entière dans son image. C'est une marque qui se crée elle-même plus qu'elle n'est gérée par ses propriétaires. Elle vit un peu sur le fil, parce qu'elle est presque totalement définie par les gens qui l'achètent et qu'on voit conduire une HARLEY. Si ça tournait mal, si c'étaient des gens à qui vous n'avez vraiment pas envie de ressembler, je pense que le capital de marque de Harley serait en danger. »¹

« Nous sommes... »

Une marque étant une interface avec le consommateur, sa Position, on vient de le voir, peut être soit la sienne propre, soit celle du consommateur. Il reste une troisième éventualité : celle des positions respectives.

Elle n'est pas si compliquée qu'on pourrait le croire à première vue et en même temps elle est cruciale, si l'on pense aux positions que nous adoptons tous, plus ou moins consciemment, dans le cadre de nos relations personnelles.

Prenons le cas de M^{me} Dubreuil et son petit-fils Charles, âgé de quatre ans. M^{me} Dubreuil a sa propre identité, Charles a la sienne. Mais cela ne nous renseigne pas sur la place que chacun accorde à l'autre, donc sur leurs positions respectives. Si la première place, dans le cœur de M^{me} Dubreuil, est occupée par son petit-fils, celui-

1. G. Mackay in *The Future of Brands*, New York University Press, 2000.

ci passera avant tout le monde. Mettons qu’une de ses amies lui téléphone alors qu’elle est en train de jouer avec Charles, elle abrégera la conversation et raccrochera en hâte au premier signe d’impatience de l’enfant, ou même avant. Si, en revanche, l’amie en question est plus chère à son cœur que son petit-fils (tout est possible), elle enverra celui-ci regarder une cassette à la télévision pendant qu’elle bavarde avec son amie. De son côté, le jeune Charles accorde peut-être la première place à sa grand-mère, mais peut-être aussi est-elle occupée par sa mère, ou par son petit frère, ou son meilleur copain.

L’École de Palo Alto a beaucoup étudié le rôle des positions à l’intérieur des familles, par exemple, et leur analyse est à la base des thérapies qu’elle pratique. Tout repose sur le double concept de symétrie et de complémentarité, introduit dès 1936 par l’anthropologue G. Bateson dans son étude d’une tribu de Nouvelle-Guinée, les *Latmul*, sujet de son livre *La Cérémonie du naven*.¹

Toute relation est donc soit symétrique, soit complémentaire :

- Dans une relation symétrique, les partenaires se comportent comme s’ils étaient sur un pied d’égalité : chacun prend à tour de rôle l’initiative de l’action, de la parole, etc. Ils s’entendent pour maintenir cette égalité.
- Dans une relation complémentaire, les partenaires sont en position d’inégalité l’un par rapport à l’autre : si l’un est autoritaire, l’autre est soumis ; si l’un donne, l’autre reçoit, etc. Ils s’entendent pour maintenir la différence fondatrice de leur relation.

Il n’est pas préférable *a priori* d’établir des relations symétriques plutôt que des relations complémentaires, ou *vice versa* : l’important est que les partenaires soient d’accord sur leur position respective. Dans le cadre des thérapies familiales pratiquées au Mental Resarch Institute de Palo Alto, ils le sont rarement. À force d’observer les blocages et dysfonctionnements dont sont atteintes ces familles, les travaux de D. Jackson, P. Watzlawick et de leurs confrères ont fini par aboutir à un certain nombre de postulats, le

1. P. Watzlawick, J. H. Weakland, *Sur l’interaction*, Le Seuil, 2004.

premier d'entre eux étant l'existence d'une unité de base dans toute relation humaine, la dyade, autrement dit l'interaction entre deux personnes (que l'on peut étendre à deux groupes de personnes).

Les dyades (par exemple, la relation entre mari et femme, ou maître et élève, ou entreprise et syndicat, ou entre deux nations, deux religions, etc.) sont des systèmes.

On postule qu'elles se comportent – en fonction de certains paramètres au nombre desquels on peut compter la symétrie et la complémentarité – comme des systèmes homéostatiques, tendant constamment vers un équilibre, tant interne à la dyade que relatif à son milieu.¹

En développant l'idée que la marque est un système, on ne dit pas autre chose : c'est une dyade, autrement dit la résultante d'une relation élaborée par et entre deux partenaires, qui tend vers un certain équilibre et se réajuste en permanence de manière à maintenir cet équilibre en dépit de toutes les turbulences. Mais c'est évidemment une dyade hypercomplexe : quand on mesure la complexité d'une relation réduite à deux individus (un père et son fils, une femme et son mari), on peut se faire une idée de celle qui unit ou rapproche, même de façon fugace, une marque et ses consommateurs, deux « partenaires » aussi dissemblables que possible par leur taille, leur composition, leur organisation et l'intérêt qu'ils prennent au maintien ou à l'arrêt de leur relation.

On mesure aussi que quelque soit le discours tenu par les marques, il se tient sur fond de relation complémentaire, et non pas symétrique : l'un cherche à vendre, l'autre est occasionnellement disposé à acheter, ou non. C'est un point sur lequel on aura l'occasion de revenir, d'autant qu'il a partie liée au pôle des Relations.

Pour le moment, retenons qu'il existe une typologie des dyades : elles sont au nombre de six, dont par souci de simplification je ne citerai ici que les quatre premières.

1. *Sur l'interaction, op. cit.*

Dyade	Principe
1 - SS	Symétrie stable
2 - ↗↗ et ↘↘ *	Complémentarité stable
3 - ↗↘	Concurrence symétrique pour la position supérieure
4 - ↘↗	Concurrence symétrique pour la position inférieure

* ↗ indique la position supérieure et ↘ la position inférieure.

On peut observer tous les jours, autour de soi, des exemples de l’une ou de l’autre des quatre premières dyades : une mère et son enfant sont dans la plus classique des relations complémentaires ; deux amis de lycée, dans la même classe, de même niveau et de même milieu, ont entre eux une relation symétrique ; deux familles japonaises qui se rencontrent pour la première fois sont en concurrence symétrique pour la position inférieure, comme le montrent la cérémonie des salutations et le jeu très subtil des inclinaisons réciproques ; deux équipes de hockey sur glace en compétition pour le titre olympique ont une relation de concurrence symétrique pour la position supérieure.

Imaginons deux amis, tous deux amateurs de golf, et voyons ce que donnent les quatre dyades :

1 - Symétrie stable	Pierre et Marc : <i>Nous avons le même handicap, jouons ensemble.</i>
2 - Complémentarité stable	Pierre à Marc : <i>Je joue mieux que toi, je vais t'apprendre.</i>
3 - Concurrence symétrique pour la position supérieure	Pierre : <i>Je joue mieux que toi, je vais te battre.</i> Marc : <i>Non, c'est moi qui joue le mieux et qui vais te battre.</i>
4 - Concurrence symétrique pour la position inférieure	Pierre : <i>Je n'ai pas joué depuis des mois, je vais avoir du mal à tenir 18 trous.</i> Marc : <i>Moi, c'est pire, j'ai la grippe, je ne vais rien faire de bon.</i>

Une remarque : les dyades 3 et 4 se rencontrent principalement dans les relations personnelles entre vendeurs et clients, où elles peuvent être assez perverses. Ainsi, la dyade 3 est une spécialité des marques

de mode très branchées, généralement situées entre le haut du milieu de gamme et le début du secteur du luxe, et soutenues par la presse féminine. Les relations qui s'établissent alors entre vendeuses et *fashion victims* valent leur pesant de caviar, chacune ayant à cœur de concurrencer l'autre pour la position de supériorité.

Quant à la dyade 4, elle s'observe également dans le cadre des rapports vendeurs-clients, mais un peu dans tous les secteurs, par exemple entre un acheteur peu sûr de lui et un vendeur un tant soit peu habile. Le premier pourra confesser son incompetence, et le second le mettre à l'aise en admettant que lui-même ne s'y retrouve pas toujours dans les offres complexes proposées par les fabricants.

On sent bien toutefois que ces deux types d'attitude ne peuvent résulter que de certains types d'interactions personnelles, et non du comportement global d'une marque vis-à-vis de ses consommateurs. C'est pourquoi les deux dyades les plus fréquentes dans l'univers des marques sont les dyades 1 et 2 : symétrie et complémentarité, l'une et l'autre stables au moins un certain temps, jusqu'à ce que les évolutions du marché, de la marque ou des consommateurs entraînent une modification de leur équilibre.

Complémentarité stable

En lançant l'iMac, APPLE a défini deux positions mutuellement complémentaires : l'une pour ses consommateurs (celle d'un enfant impatient de « jouer à l'Internet », à qui l'on dit *Plug and play*), l'autre, *ipso facto*, pour lui-même (celle de l'adulte qui satisfait les caprices de l'enfant). La marque occupe la position de supériorité.

STARBUCKS a fait passer les Américains d'une position de profanes à une position d'initiés en matière de café, faisant par là même figure de maître par rapport à ses apprentis : là encore, la marque occupe la position supérieure. LAROUSSE, démocratiser du savoir, occupe lui aussi tout naturellement la position de celui qu'on appelait autrefois le maître : il est une marque de l'apprentissage, comme peuvent l'être DANONE ou NESTLÉ dans l'alimentaire. HEWLETT-PACKARD, au terme d'une longue étude, a découvert que les valeurs de la marque en faisaient un « mentor ».

FRANCE TELECOM, en disant « Bienvenue dans la vie.com », avait adopté une position de guide : « Nos clients attendent que nous éclairions le sens de la révolution qui se prépare avec la convergence entre le mobile, le téléphone fixe et Internet. Notre volonté, c’est d’accueillir chacun dans ce monde nouveau qui se dessine et qui n’est pas réservé à quelques internautes. » En même temps, FRANCE TELECOM se présentait comme une marque « en avance » sur son temps. La supériorité ici était très subtilement indiquée, réelle.

Le célèbre slogan « Moulinex libère la femme » donnait à la marque un rôle émancipateur.

ELECTROLUX décline une formule simple : « Nous pensons à ceux... » pour qui ménage rime avec quotidien (aspirateur ErgoRapido), ou qui ont plus d’ambition que de savoir-faire (four avec recettes automatiques). En d’autres termes, nous sommes complémentaires.

Tout comme sont complémentaires le parfum « J’adore » et... les adoratrices de la marque DIOR, qui n’hésitaient pas à payer très cher de simples tee-shirts ornés de la mention « J’adore Dior ». Quoi de plus logique ? Voilà un nom qui commence comme « Dieu » et finit comme « or ». Or... on n’adore que Dieu, toujours nimbé d’or, comme la blonde Charlize Théron, recrutée pour l’occasion, mais si bien auréolée qu’à moins de lire son nom sur les annonces ou les affiches, il était impossible de la reconnaître : l’image sainte était littéralement éblouissante. Il ne restait qu’à la vénérer.

Lorsqu’elle prend une position institutionnelle, une marque s’inscrit également dans la complémentarité, en l’occurrence dans une forme de « supériorité » : c’est le cas de DANONE avec l’Institut Danone pour la santé, par exemple, dont le discours pourrait presque être celui d’un ministère – d’où la nécessité de compenser cette « prise de hauteur » par des communications de marque *stricto sensu*, pour se replacer de plain-pied avec le consommateur.

C’est ainsi que TOTAL signe ses campagnes « Pour vous, notre énergie est inépuisable » et CITROËN : « Vous n’imaginez pas tout ce que Citroën peut faire pour vous », tandis que GAZ DE FRANCE parle d’« Une énergie durable entre nous ». EDF a accompagné son changement d’identité visuelle en 2005 avec une déclaration qui procédait

clairement d'une position complémentaire de celle de ses clients : « Vous êtes l'énergie de ce monde. Nous sommes fiers d'être la vôtre ». La déclinaison professionnelle de cette campagne était encore plus explicite : « Nos conseillers EDF Pro ne savent peut-être pas comment faire un bœuf Stroganoff, mais vous, vous ne savez peut-être pas comment faire des économies d'énergie. »

C'est là une tendance lourde qui fut celle de la SNCF quand elle déclarait : « À nous de vous faire préférer le train », ou bien d'EDF du temps où elle disait « Nous vous devons plus que la lumière » : il s'agissait dans les deux cas de corriger de vieilles habitudes monopolistiques et d'inciter aussi bien l'interne que les consommateurs à considérer que les deux marques étaient devenues des entreprises de service. L'inversion des rôles suggérée par « Chez Nestlé, le président, c'est Bébé » est une autre façon de montrer que pour certaines marques, la seule position possible consiste à tirer la leçon du fait que le client est roi.

Symétrie stable

C'est la dyade adoptée un temps par la MAIF : « Nous voulons que nos nouveaux membres adhèrent à nos valeurs. Le message est politique : nous sommes les compagnons du sociétaire et nous raisonnons en termes d'affinité », déclarait son directeur de la communication au moment du lancement de sa première campagne TV. La marque cherchait visiblement une relation d'égalité.

GAP, de même, ne se veut pas « prescripteur de style. Notre marque célèbre l'individualisme, et toutes nos campagnes montrent des gens qui portent les vêtements Gap d'une façon qui leur est propre. Gap s'adapte au style individuel de ses clients. » USB signe ses campagnes depuis plusieurs années d'un simple « You and Us ».

À la RATP, on se définit comme « partenaire de la vie urbaine de chaque individu », donc en position d'égalité.

LECLERC se présente souvent comme le partenaire des consommateurs, celui qui anime les troupes et se porte en tête du cortège des manifestants, certes, mais à leurs côtés, sur un pied d'égalité, ce qui lui permet d'apostropher le gouvernement (« On ne peut pas laisser

les grandes marques pratiquer des prix excessifs sans rien faire ») et de conclure sa plaidoirie en invitant « les grands groupes industriels à nous accompagner dans ce combat citoyen qu’est la défense du pouvoir d’achat des Français. »¹

Le parfum Anaïs Anaïs, de CACHAREL, a longtemps fondé son identité sur un double jeu de positions en miroir les unes par rapport aux autres : d’abord celui des deux visages de jeunes filles penchés l’un vers l’autre, si ressemblants qu’ils donnaient parfois l’impression d’être le même (et c’était parfois le cas) : position de symétrie proche de la gémellité. Ensuite l’autre position symétrique, celle des jeunes filles à qui étaient destinées ces images, elles aussi absorbées dans l’introspection narcissique propre au tout début de l’adolescence.

Cela dit, si la durée de vie d’une dyade peut être assez longue, elle n’est pas éternelle. Vient toujours un moment où il faut en changer, et c’est le moment de tous les dangers.

Anaïs Anaïs a quitté le hit-parade des parfums les plus vendus dans le monde en renonçant à son double jeu de miroirs et à une position de symétrie absolue : une jeune fille, une seule, prenait pour la première fois la parole au nom de la marque. En se déplaçant ainsi du « Nous » au « Je » déguisé sous une déclaration faite avec le sourire, mais droit dans les yeux (« Un jour, la tendresse s’étendra sur le monde »), la marque a déséquilibré les positions et modifié en profondeur une identité qui, de cette manière, se rapprochait trop de celle de ses concurrentes pour maintenir avec elles cet écart, cette différence sans laquelle aucune grande marque ne survit très longtemps.

Le passage du temps déplace en effet l’équilibre de toutes les dyades. STARBUCKS, une fois accomplie son œuvre d’initiateur, devra inévitablement changer de position, tous ses clients ayant rejoint le club des connaisseurs de café. Quand les profanes deviennent initiés, ils quittent leurs premiers maîtres : il leur en faut un autre, à moins qu’ils n’en aient plus besoin du tout, ou plus envie. De même, les enfants sont destinés à grandir, et les rebelles à rentrer dans le rang, ou à se

1. Annonce publicitaire, pleine page du *Figaro*, 9 janvier 2008.

marginaliser : APPLE aussi devra un jour changer sa position, renoncer à traiter ses clients comme des gamins ou à les enrôler dans un combat dépassé, pour ne pas dire une secte.¹

Il semble que la marque ait commencé à la faire, mais en durcissant sa position de supériorité, et en quittant celle de grand frère complice pour une arrogance et un impérialisme qui commencent à lui être reprochés par nombre de commentateurs, certains issus des rangs de ses critiques jusqu'alors les plus enthousiastes ou pire, de ses plus fidèles clients.

Pour corriger ce genre de dérive (toujours possible quand on se laisse emporter par des succès foudroyants comme l'iPod ou l'iPhone chez APPLE), NIVÉA a pris bien soin d'équilibrer sa campagne généraliste sur « La beauté », où elle seule prenait la parole, par différentes actions sur son site Internet où cette parole était rendue au public, et au centuple.

LE PÔLE DES RELATIONS

Il y a un monde entre le discours que les marques tiennent sur le chapitre des relations, et ce que le public en pense. En résumé, les marques se racontent de belles histoires que le public écoute d'une oreille distraite, ou sceptique, ou n'écoute pas du tout.

Prenez un mot comme « authenticité »² : les marques n'ont que lui à la bouche (lui et quelques autres comme « confiance », « proximité », « convivialité », « transparence » – j'en passe, la liste est trop longue). Pour certaines marques, l'« authenticité » a tellement d'importance qu'à les en croire, toutes leurs réflexions, toutes leurs actions tournent autour d'elle et s'y rapportent comme à la pierre de touche qui jugera de leur pertinence et de leur valeur : c'est le cas chez PHILIPS, par exemple.

-
1. Voir à ce sujet J. S. Young, *Steve Jobs*, Micro Application, 2006 et les commentaires de P. Breton in *Le Culte de l'Internet*, La Découverte, 2000.
 2. James H. Gilmore, B. Joseph Pine II, *Authenticity*, Harvard Business School Press, 2007.

Le raisonnement sur lequel ces marques s’appuient paraît imparable : les jeunes, en particulier, demandent plus d’authenticité (ou de proximité, ou de transparence, etc.). Nous allons tout faire pour leur en donner, et le dire. Ils y seront sensibles, donc ils nous seront fidèles. CQFD.

Cependant, écoutez les propos d’un jeune surfeur anglais, âgé de quinze ans, T. Carr :

J’ai gagné une compétition qui était sponsorisée par COCA-COLA et j’ai trouvé que c’était un peu bizarre. Pour moi, il faut qu’il y ait un lien bien clair entre la marque et la personne ou l’événement qu’elle sponsorise. C’est sympa de sortir de l’eau et qu’on vous offre un Coca, parce que ça énergise, mais où est la relation entre Coca et le surf ? Ça n’a pas de sens, pour moi. J’ai gagné une planche avec le logo de Coca, une bonne planche, mais le logo m’embêtait. Ce n’est pas un logo de surf. Alors je l’ai vendue. Ce n’était pas authentique. J’imagine que Coca veut se mettre dans le surf parce que c’est cool, et tant mieux si grâce à eux il y a eu cette compétition. Mais un meilleur exemple de bon sponsoring, pour moi, c’est quand PLAYSTATION a sponsorisé la première nocturne de surf, chez nous. Ça, ça marche bien, à cause des lumières et des effets spéciaux.¹

Pour paraphraser une ancienne campagne publicitaire de FORD, l’important ce n’est pas ce qu’on dit, c’est ce qu’on fait. Si ce qu’on fait dévoile une autre authenticité que celle dont on se réclame – une authentique démarche commerciale, et non un authentique intérêt pour le surf – le beau raisonnement du début retourne comme un boomerang à l’envoyeur.

Ce genre de malentendu est constant entre les marques et le grand public, et c’est toujours le même : il consiste à effacer la relation fondatrice, commerciale, celle sur laquelle toutes les autres reposent, et à empiler dessus tout ce que les consommateurs « attendent » (comme s’il était évident qu’ils attendent, espèrent ou veulent quoi que ce soit) : de la complicité, de la chaleur, de l’émotion, que sais-je. Et puis à espérer que tout le monde soit content.

1. T. Carr in *The Future of Brands*, New York University Press, 2000.

Vous avez déjà monté un château de cartes ? Il vous est venu à l'esprit d'enlever celles du dessous et d'espérer que le reste tienne tout seul en l'air ?

Les relations d'une marque avec ses consommateurs sont tout aussi fragiles, pour cette première raison qu'elles commencent par nier ce sur quoi elles sont bâties, c'est-à-dire par faire comme si la transaction marchande n'était pas le but de la relation.

Pour une deuxième raison, aussi : c'est qu'il est impossible de nouer une relation affectivement neutre. Dès que nous sommes en contact avec quelqu'un ou quelque chose – et cela vaut pour les marques comme pour les lieux, les événements ou les gens – si nous accordons à ce contact un tant soit peu de valeur ou d'importance, même de façon fugace, nous le « colorons » en positif ou en négatif. L'attrait ou l'aversion, la sympathie ou l'antipathie sont immédiates, et difficilement contrôlables : la psychologie et les sciences cognitives en découvrent tous les jours de nouvelles preuves.

Évidemment, dans le cas des marques, une seule de ces deux options est envisageable. Dès que la « coloration » commence à se refroidir, à devenir distante, agressive ou arrogante, la marque est en danger. Si elle est inexistante, ce n'est pas beaucoup mieux. L'éventail des qualités possibles d'une relation entre marques et consommateurs est donc d'emblée restreinte à la seule moitié « positive » de cet éventail, d'où l'apparition des « *lovemarks* »¹.

Il s'ensuit souvent que la seule façon d'aborder la question de la relation consiste à établir une liste plus ou moins longue de qualités. Dans la pratique, cependant, le vocabulaire utilisé se réduit à un petit nombre de qualificatifs :

- Les 3 SUISSES lancent une campagne de publicité destinée à créer une relation « émotionnelle » avec les clientes potentielles ;
- McDONALD'S creuse toujours le même sillon affectif en déclarant « We love to see you smile » ;

1. K. Roberts, *Lovemarks, le nouveau souffle des marques*, Éditions d'Organisation, 2004.

- De même, BRANDT espère « établir un lien affectif et fort » avec les femmes en signant : « C’est bon de pouvoir compter sur Brandt » ;
- À l’inverse, DIOR ne veut pas, avec son site Web, « devenir une marque “copine” pour les internautes » ;
- LA POSTE a misé toutes ses récentes campagnes sur le thème de la confiance ;
- NESTLÉ déclare que « Ricoré est une marque gentille. Entre Ricoré et ses consommateurs, il y a presque de l’amour ».

Cependant, ces listes de valeurs ou de qualités sont de peu d’utilité, car ce sont toujours les mêmes auxquelles ont recours à peu près toutes les marques, ce qui ne les aide guère à se différencier les unes des autres. Qui, de toute façon, ne souhaite pas avoir avec ses clients une relation chaleureuse, confiante, intime, fidèle et solide ?

Il est bien plus utile de chercher comment se structurent, au fil des échanges, les relations d’une marque avec ses consommateurs. Or elles se structurent toujours, mais en profondeur, ce qui explique pourquoi il est parfois si difficile de les faire évoluer. Cela devient même carrément impossible lorsqu’on ne sait pas quel modèle relationnel est à l’œuvre sous la surface faussement lisse des apparences. Nombre de réunions de groupe s’avèrent ainsi décevantes parce que les consommateurs, mis dans une situation totalement artificielle (parler trois heures de suite sur une marque de bière à laquelle on n’a jamais accordé plus de quelques secondes d’attention au supermarché a de quoi laisser muets beaucoup de gens) s’en tirent en répétant, en boucle, les mots que le marketing leur a appris à employer. Comme ils ont accepté d’être là et qu’on leur donnera un chèque à la sortie, ils jouent le jeu qui consiste à parler, quitte à parler pour ne rien dire. Comment s’étonner qu’il en sorte des litanies de phrases toutes faites, miroirs à peine déformés des énumérations de qualificatifs initialement proposés par l’animateur ? Il a beau se battre les flancs, à la question « Quelle relation avez-vous avec cette marque ? », il obtient toujours les mêmes réponses, qu’il s’agisse de chaussures, de soupes en boîte ou de chemises de nuit.

Une liste de mots ne sert pas à grand-chose. En revanche, deux modèles très simples d'analyse de la relation, proposés par l'École de Palo Alto, peuvent aider à comprendre celle qui unit marques et consommateurs :

- le premier consiste à tirer la leçon du fameux principe selon lequel, dit P. Watzlawick, « toute communication présente deux aspects, la relation et le contenu, telle que la première englobe toujours le second » ;
- le second, de même, consiste à chercher comment se servir de cet autre principe selon lequel « toute relation obéit à l'un ou à l'autre de ces deux modèles : le jeu ou le rituel ».

Relation et contenu

La relation (par exemple celle d'une marque avec ses consommateurs réguliers ou irréguliers) est importante parce que c'est elle qui donne son sens au contenu d'une communication. Or on l'a dit, tout, dans la marque, est communication.

De là à dire que son contenu a moins d'importance que cette relation, il y a un pas qu'il faut se garder de franchir : dans certains cas, le contenu d'une action de marque a du sens par lui-même, par exemple quand FRANCE TELECOM met en place, sans tambour ni trompette, le service de rappel automatique d'un numéro occupé. Inversement, une marque peut avoir établi d'excellentes relations avec ses consommateurs sans que cela garantisse le moins du monde le succès d'une nouvelle initiative. Tout le monde aimait BIC, mais cela n'a pas suffi à faire le succès des parfums BIC.

Ici comme ailleurs, il faut se garder de tout extrémisme.

Cependant, il est vrai que la relation est, dans tous les sens du terme, primordiale. Rien ne le démontre mieux que le succès de COCA-COLA : il ne tient pas (il n'a jamais tenu, si l'on en juge par le fait que le produit lui-même n'a jamais été ni une exclusivité, ni une rareté) à la boisson elle-même. Certains psychologues expliquent en fait que « ce que vend Coca-Cola, c'est une continuité entre les générations, un lien vivant entre des cultures différentes, ce qu'il y a de fondamental et

d’essentiel chez les humains. Ça va jusqu’à une sorte de lien spirituel. En somme, il existerait une harmonie globale distincte du vécu de chacun. L’idée, c’est de vivre pareille harmonie, que le monde ressemble à ça. »

Si le « produit » CLUB MED a fait le succès initial de la marque, il faut noter qu’un certain type de relation était dans la marque dès l’origine, et a clairement fait son succès. C’était cette relation-là que les gens venaient chercher au Club, sinon ils seraient allés à l’hôtel voisin à Djerba ou à Agadir, qui offrait également le gîte, le couvert et le même climat, quelquefois pour moins cher et dans un cadre plus luxueux. Bien sûr, la formule du « tout compris » était attractive, mais elle fut imitée. Ce qui ne le fut jamais, c’est le système des GO, des GM, des chefs de village, et les liens qui se nouaient entre les uns et les autres.

Au moment du lancement de la New Beetle, la direction du marketing de VOLKSWAGEN choisit délibérément de perpétuer le langage traditionnel de la marque (« honnête, sans prétention et original ») pour ne pas risquer de rompre « ce qui est fondamental, c’est-à-dire le lien émotionnel qui existe entre la Coccinelle et ses adeptes. »

La légende veut que la reine d’Angleterre se soit vu offrir un nouveau BARBOUR le jour où elle demanda à la maison mère qu’on lui remette en état celui qu’elle possédait. « Je veux bien, répondit-elle, mais réparez-moi quand même l’autre, j’y suis très attachée. » Au point, probablement, de ne même plus s’apercevoir qu’un BARBOUR est lourd, qu’on n’arrive pas toujours à se débarrasser de son odeur, et que dans la catégorie « veste chaude, légère et imperméable », on fait aujourd’hui des produits techniques beaucoup plus performants et moins chers. Mais la relation l’emporte sur le contenu : les balades en forêt, les promenades à cheval, les parties de pêche ou de chasse, réelles ou imaginaires, ont fini par se déposer sur le BARBOUR – tout comme les randonnées en bande chez les cousins d’Auvergne, pendant les grandes vacances, ont plus modestement imprégné des générations de vieilles PATAUGAS qui traînent encore au fond des placards sans que personne ait le cœur de s’en débarrasser.

Les marques qui sont ainsi parvenues à provoquer un effet « doudou » semblent avoir atteint cet Olympe de la fidélité que tout le monde cherche à escalader, depuis quelque temps.

Mais c'est peut-être dans l'alimentaire que le rôle de la relation l'emporte le plus sensiblement sur celui du contenu (en l'occurrence, le produit). Tout le secteur, ou peu s'en faut, est sous le signe de la relation nourricière, c'est-à-dire de la figure maternelle ou de ses différents substituts (un grand-père « gâteau », parce qu'il symbolise la tradition, peut très bien représenter la mère). Il s'ensuit qu'il est presque impossible d'être une marque alimentaire en faisant l'impasse sur la relation, même quand on possède le meilleur produit de sa catégorie, même quand on peut ou quand il faudrait argumenter concrètement sur des qualités qui seules le différencient réellement de la concurrence.

En regard de cette relation maternante, il y a une relation plus directive à l'œuvre, celle-là, dans toutes les catégories de produits. Elle consiste à donner sinon des ordres, du moins des conseils, des incitations à passer à l'action, des encouragements, bref, à réorienter les comportements, ou du moins à suggérer que ce serait de l'ordre du possible, voire du souhaitable. Les exemples abondent : « Never Hide » (RAY-BAN), « Partage, si t'es un homme » (CRÉDIT COOPÉRATIF), « You can » (CANON), « Be like no other » (VAIO/SONY), « Take care » (GARNIER), « Surmontez l'introvertie qui est en vous » (nikewomen.com), « Express yourself » (LAVAZZA), tous descendants, dirait-on, du célèbre « Just do it » de NIKE, lui-même héritier d'un langage publicitaire qui fut toujours tenté par le recours à l'impératif (« Attention, Madame ! L'embonpoint vous gagne ! Savonnez-vous avec le savon Amiral à base d'extrait de fiel spécial, et vous resterez indéfiniment svelte et élégante. »¹)

On voit par ce dernier exemple que si le contenu (ici le savon, ou la marque de savon) est interchangeable, la relation qui l'enveloppe reste toujours plus ou moins stable, et ne peut qu'osciller entre deux grandes options : cajoler comme Maman, ou commander comme

1. Publicité datant de 1900, *Cosmétiques : être et paraître*, Ghozland, Milan, 1987.

Papa. Un curieux hybride de ces deux options est né chez THALYS, avec l’image d’un bébé en costume cravate, assis en 1^{re} classe devant son ordinateur, mais nourri à la cuillère par une main féminine et invité à se faire « mater » sur le trajet Paris-Rotterdam. Comme nombre d’hybrides, celui-ci était si monstrueux que THALYS y a vite renoncé. Aucun de ses clients, apparemment, ne s’était reconnu dans ce portrait peu flatteur.

Jeu et rituel

C’est souvent la publicité qui est chargée de formuler le type de relation que la marque souhaite créer avec ses consommateurs. Elle peut le faire de façon explicite, ou implicite.

Explicites : le « & » de FRANCE TELECOM, la signature de BROTHER (« At your side ») ou d’EPSON « Qui vous comprend mieux qu’Epson ? ». Explicites, les biscuits BN : « De l’amour à croquer », ou bien McDONALD’S, aussi bien en France (« McDo pour les intimes ») qu’aux États-Unis (« We love to see you smile »), ou encore l’ami Ricoré.

Implicite, la relation exprimée par NESTLÉ dans son logo : un nid avec un oiseau et deux oisillons.

Mais quelquefois, c’est une réflexion et une action plus globales qui précisent le genre de relation recherchée par une marque avec ses consommateurs. BOOTS (un herboriste anglais qui a fondé la marque en 1877 puis est devenu pharmacien) a opéré une véritable révolution un peu avant les années 2000, en installant au premier étage du magasin de High Kensington Street, à Londres, un espace intitulé Health & Beauty Experience avec 44 services différents qui vont du nettoyage de peau à la pose de tatoos en passant par une épilation au laser à des prix à peine supérieurs à ceux d’une traditionnelle épilation à la cire. Tout a changé chez cette enseigne mythique au Royaume-Uni, en vertu d’une approche de plus en plus holistique de la santé, qui inclut désormais le bien-être. « Nous avons toujours eu pour mission de faire que les gens aillent mieux. Maintenant, nous cherchons à ce qu’ils soient au mieux de leur forme », dit-on chez BOOTS. Et cela va jusqu’à la mise en place de programmes intitulés Smoking Cessation Program ou Boots Dental. Surgeries (des rencon-

tres préparatoires à une intervention ou à des soins entre un dentiste et des patients qui n'en ont pas vu depuis longtemps), activités non lucratives qui complètent la panoplie d'actions mises bien concrètement en place pour signifier l'évolution et l'élargissement de la relation que BOOTS entend établir avec ses clients.

Cet exemple est symptomatique du *jeu* qu'une marque introduit dans sa relation avec les consommateurs pour la renouveler. Effet de surprise, légère désorientation, nouvel espace, nouveaux produits, nouvelles habitudes à prendre : le rituel établi jusque-là est cassé.

Tous les *vrais* changements de « concept », c'est-à-dire ceux qui ne se bornent pas au choix d'une nouvelle moquette ou à l'adoption d'un mobilier à la mode, sont des jeux. Ils correspondent à des déplacements de l'identité de la marque, et ce déplacement s'exprime par l'introduction du jeu dans un rituel relationnel jusque-là (trop) bien huilé. C'est à quoi correspond la tendance au « *retailtainment* », venu des États-Unis où la distribution tire parti depuis longtemps des ressources du show-business pour animer les magasins et divertir le consommateur. Dans tous les cas, il s'agit de bien autre chose que de vendre : il s'agit de « nouer avec la clientèle une relation commerciale qui ne soit pas purement mercantile ou utilitaire ».

Une autre façon de renouveler la relation est d'entretenir une sorte de jeu amoureux avec le consommateur, qui fonctionne d'autant mieux qu'il existe d'abord à l'intérieur de la marque. Ainsi R. Thérond, juste avant de passer la main sur *PARIS-MATCH*, déclarait qu'« un reporter n'est jamais aussi bon que quand il tombe amoureux de son sujet » : c'est évidemment ce qui lui est arrivé avec son magazine fétiche, dont il avait bien conscience que c'était une marque et qu'il fallait la défendre (« Notre marque, c'est la rapidité et la liberté d'action »). Nul doute que le même jeu se joue avec le lecteur, ce qui explique en retour l'attachement farouche de certains au titre, attachement qui peut aller jusqu'à l'osmose (« *PARIS-MATCH*, c'est comme notre album de famille ») mais verse à l'occasion dans le dépit ou la bouderie (« Un jour, j'ai trouvé que ça allait trop loin dans le voyeurisme, je l'ai boycotté pendant plusieurs mois, mais finalement j'y suis revenu, parce que j'ai eu beau chercher, il n'y a rien qui ressemble à *PARIS-MATCH*. »)

Il y a également des cas où le jeu fait partie intrinsèque de l’identité de la marque, comme chez DIESEL ou chez GOOGLE (avec les jeux visuels autour du logo). Mais alors, s’il devient la règle, le jeu n’introduit plus de jeu (c’est-à-dire d’espace, ou de mouvement) dans la marque, il tourne paradoxalement au *rituel*.

N’en concluons pas toutefois que l’un vaut mieux que l’autre : les marques ont besoin des deux.

WEIGHT WATCHERS est une marque hautement ritualisée, tout comme AVON et TUPPERWARE, et sans recours à la publicité, mais simplement par l’organisation de réunions ou de ventes à domicile. OBAO tente de renaître après une longue période d’éclipse en proposant sur Internet ses « rituels bienfaisants de l’Extrême-Orient », et organise son site autour du rite visuel de l’ouverture des doubles portes coulissantes. À leur façon, IKEA ou STARBUCKS sont également des marques ritualisées : seuls les initiés savent comment est organisé un magasin IKÉA, et qu’il faut prendre soin de noter au passage les références des meubles à l’aide des petites fiches et crayons disponibles un peu partout, sinon on ne peut pas les retrouver dans les allées où ils sont stockés à plat dans de grands cartons, et où il faut les prendre soi-même avant de passer en caisse. Un client qui entre pour la première fois chez STARBUCKS est désarçonné quand on lui demande son nom et ce qu’il veut consommer : la carte est composée de noms bizarres, il ne sait pas dire tout de suite ce qu’il veut, ni qu’il faut payer avant d’être servi, ni qu’on lui a demandé son nom (en réalité, son prénom) pour l’écrire sur le grand mug en mousse de polyuréthane qui l’attend à l’autre bout du comptoir. S’il sera un client régulier, ce sera entre autres pour retrouver ces mêmes rituels et entrer grâce à eux dans la communauté STARBUCKS.

Lorsque KODAK introduisit les « kodakettes », ces trois petits lutins en maillots rayés rouge et bonnet noir, il s’agissait clairement d’un nouveau jeu, d’autant que les trois lutins passaient leur temps à s’amuser. Mais en peu de temps, le jeu tourna au rituel : chaque nouvelle campagne de KODAK mettait en scène une nouvelle farce jouée par les trois lutins.

La bière est un rituel, qui se célèbre dans les pubs. GUINNESS l'a si bien compris que ce qu'elle vend, c'est cela : un pub irlandais, des gens qui s'y rassemblent pour boire une bière, être ensemble, jouer au billard ou aux fléchettes, chanter et bavarder. GUINNESS, en partenariat avec Irish Pub Company et d'autres, vend de la convivialité irlandaise ritualisée autour d'une bière.¹

ORANGINA mit quelque temps avant de tirer parti d'un léger handicap du produit : il faut secouer la pulpe pour qu'elle se mélange à la boisson, sinon elle reste au fond de la bouteille. Puis vint le jeu du « Secouez-moi, secouez-moi ! », qui dure encore et s'est transmis à Orangina rouge. Certes, nous sommes régulièrement « secoués » par les campagnes publicitaires : mais le jeu consisterait aujourd'hui à ne pas secouer du tout le public. ORANGINA est désormais du côté du rituel.

Certaines marques n'ont jamais eu besoin de passer par le jeu pour établir un rituel. ESTÉE LAUDER, par exemple, est une marque extrêmement ritualisée, qui ne déroge jamais à ses propres règles. ROLEX, non plus, L'ORÉAL pas davantage.

Mais, ROLEX introduit régulièrement du jeu à l'intérieur de son rituel de communication (jusqu'à brandir, dans une légende qui accompagne une photo de la chanteuse Diana Krall, ce mot d'ordre inattendu : « Breaking the rules »), tandis qu'ESTÉE LAUDER et L'ORÉAL PARIS, aux deux extrémités du marché de la beauté, souffriront tôt ou tard, et davantage tôt que tard, de s'être enfermées trop longtemps dans leur propre rituel.

C'est que, de temps en temps, il *faut* relancer le jeu. Les marques ne s'y résolvent en général que le dos au mur, parce que le jeu apporte du désordre et qu'elles pensent encore que le désordre, c'est un mal absolu contre lequel il faut lutter par tous les moyens. Le jour où il deviendra clair pour elles que c'est aussi le seul moyen de réintroduire de la vie dans un système qui tend vers la sclérose, comme c'est le cas pour tout système excessivement ritualisé, elles y viendront peut-être plus volontiers.

1. R. Jensen, *The Dream Society*, Mc Graw-Hill, 2001.

LE PÔLE DES PROJETS

Chacune de nos actions a un but, même si nous ne le connaissons pas toujours. Nous sommes ce que nous projetons de faire ou d’être.

Rien d’étonnant à cela : A. Mucchielli rappelle que le contexte des identités – que j’appelle ici le pôle des Projets, pour les raisons que j’ai dites plus haut – est moins celui des acquis que celui des intentions. L’acquis est statique, l’intention est dynamique. Je ne suis pas seulement la somme de ce que j’ai été jusqu’à présent, je suis surtout ce que j’ai l’intention d’être. Tout ce que je fais, tous mes actes de communication (parole, geste, regard, action) expriment cette intention, parfois à mon insu. Il en va de même pour les autres, à qui j’attribue diverses intentions, réelles ou imaginaires.

C’est pourquoi on ne va pas très loin (rarement au-delà de son nom) quand on cherche à répondre tout à trac à la question « Qui suis-je ? », du moins tant qu’on cherche la réponse dans le rétroviseur. Mais si on regarde devant soi, les choses deviennent plus claires.

Il en va de même pour les marques : on peut répondre à la question de leur identité en cherchant quelles sont leurs intentions, leurs projets, leurs enjeux, leurs valeurs, leurs croyances, bref, ce qui les fait avancer, ce qui les motive (au-delà de leur motivation universelle qui est de gagner de l’argent, et dont la pertinence avoisine zéro pour le problème qui nous occupe, puisqu’en étant partagée par tous, elle s’oppose à toute logique de différenciation, fondement de l’identité de marque).

C’est peut-être même encore plus flagrant pour les marques que pour les individus, parce que toutes leurs actions ont un objectif, un calendrier, et un budget bien clairs, ce qui est rarement notre cas. Même quand elle ne fait pas ce qu’elle avait prévu de faire, paradoxalement, l’action d’une marque est toujours volontaire. S’il faut affecter un budget à une action promotionnelle pour contrer une campagne de la concurrence alors qu’on l’avait réservé au soutien de la nouvelle campagne de publicité, on le fait, bon gré mal gré, mais on le fait volontairement et consciemment, avec un but précis en tête.

Bien entendu, le mot Projets est à la fois large et trop étroit pour tout ce qu'il faut y mettre ici, mais encore une fois, simplifions les choses.

Et tout d'abord, observons que la démarche de mise en route d'un projet peut se décomposer en trois temps :

- Je suis dans l'état A.
- En vertu de telle vision, de telle valeur, de tel enjeu, de telle croyance, de telle conviction...
- ... j'ai le projet d'atteindre l'état B.

Ce qui, en langage de marque, pourrait par exemple prendre la forme suivante :

- Je suis n° 4 de mon marché.
- En vertu de la prévision selon laquelle, dans quelques années, il n'y aura plus de place que pour trois marques...
- ... j'ai le projet de passer dans l'année qui vient de n° 4 à n° 3, et de gagner encore un rang l'année d'après.

Ou bien :

- Je suis une banque bien placée sur le marché européen, mais celui-ci est très encombré.
- En vertu de ma conviction selon laquelle c'est en Amérique du Sud qu'il y a les meilleures perspectives de développement pour une banque comme la mienne...
- ... j'ai le projet de devenir la première banque européenne en Amérique du Sud dans les trois ans à venir.

Ou encore :

- Je suis une marque alimentaire « écologique ».
- En vertu de mon refus de polluer l'environnement par des emballages plastiques...
- ... j'ai le projet de rechercher des solutions « papier + verre » les moins nocives et au meilleur coût possible.

Le CLUB MED est né exactement sur ce type de raisonnement : G. Blitz vint trouver G. Trigano pour lui acheter des tentes afin de créer un village de vacances en Méditerranée. « Le monde actuel ne me convient pas, lui dit-il. Je veux en créer un autre. Tout est à faire, la société change, à nous de la faire évoluer. Vous pouvez m’aider à offrir des vacances nouvelles à des prix exceptionnels à des gens qui en rêvent. »¹

Une marque n’a d’identité qu’en mouvement, et ce mouvement est celui de ses projets, car si elle n’avance pas, elle recule, et si elle reste sur place, aussi. Elle n’a pas d’autre choix que de se projeter sans cesse vers l’avenir proche ou lointain. Il s’ensuit que le pôle des Projets se structure autour de deux des trois temps d’élaboration du projet :

- le temps 1 est celui des Positions : « Je suis » (ou bien « Tu es » ou « Nous sommes ») dans telle « Position », ou dans tel état ;
- le temps 2 est celui des motivations : au nom de quoi le projet va-t-il se former ? En vertu de quel enjeu ? de quelles valeurs ? de quelle vision de l’avenir ? de quelle croyance ? de quelles convictions ?
- le temps 3 est celui de la définition et de la mise en route du projet lui-même.

Dans la vie quotidienne, nous mettons parfois moins d’une seconde à passer du temps 1 au temps 3. Dans la vie des marques, il en faut évidemment davantage.

Passons donc directement aux points 2 et 3, puisque le premier, on l’a dit, correspond au pôle des Positions.

Dans le cas de KARCHER, par exemple, les choses sont claires. Au point 2, nous avons une marque qui a pour motivation de mettre « son expertise et son savoir-faire au service de la rénovation du patrimoine mondial. » Elle le proclame donc au point 3 en disant, avec un clin d’œil : « Pour nous, il n’y a pas de petits projets. » Enfin, elle le démontre avec de spectaculaires interventions de ses équipes

1. G. et S. Trigano, *La Saga du Club*, Grasset, 1998.

au Mont Rushmore (avec les statues géantes de quatre présidents américains taillées dans le roc), sur le Christ qui surplombe la baie de Rio de Janeiro, ou sur la place Saint-Pierre à Rome.

Intentions, enjeux, visions, croyances, valeurs

Ah, les fameuses « valeurs »...

FLEURY-MICHON a pris le temps de s'organiser autour d'elles, après avoir constaté que la moitié de ses consommateurs avaient une vision ambivalente de la marque : pour eux, on ne pouvait être à la fois charcutier et traiteur, les deux métiers traditionnels de FLEURY-MICHON (On a du mal à comprendre pourquoi, étant donné le nombre de « charcutiers traiteurs » installés à tous les coins de rues de France...). Cette ambivalence s'était doublée, au fil du temps, d'une hiérarchisation introduite par la gamme de plats préparés frais sous vide signée Joël Robuchon, et d'une certaine dilution de l'identité provoquée, elle, par l'introduction de produits sans liens avec l'activité d'origine, comme les salades ou les produits de la mer. Interrogé sur la meilleure manière de résoudre ce problème d'identité, son PDG, répondit : « en faisant de l'épicurisme la valeur centrale de la marque », et en refondant aussi bien l'identité visuelle que la communication publicitaire à partir de cette valeur.

La revendication des valeurs est devenue très à la mode, depuis quelques années. Quelle est la marque qui ne s'est pas lancée à la recherche de ses valeurs ? MICHELIN, au moment de changer d'identité visuelle, s'est donné pour objectif d'exprimer « les valeurs de la marque, c'est-à-dire "l'innovation au service du client", d'où le choix final d'un Bibendum "salueur", le bras levé, plutôt que d'un Bibendum "fonceur". »

RENAULT a expliqué en changeant de campagne publicitaire, en septembre 2000, qu'une vaste étude menée pendant deux ans sur l'identité de la marque avait conduit à déterminer les valeurs fortes qui guident l'entreprise : « Elle est visionnaire, elle est audacieuse, et elle est chaleureuse. ».

NIVÉA est d'un bleu qui évoquerait « la sympathie, l'harmonie, la fidélité, l'amitié ». Chez KRAFTS JACOBS, on déclare que la valeur centrale

du chewing-gum Hollywood, aujourd’hui, c’est que « le bonheur appartient à ceux qui osent ». QUICKSILVER travaille autour des notions « d’authenticité, de plaisir, de liberté et de tribu ». GAP a pour valeurs « l’indépendance et l’individualisme ». AIGLE, « la protection ». CHANEL, « la modernité, l’insolence ». NIKE, « la pugnacité et la victoire ». ABSOLUT, « la clarté, la simplicité, la perfection ». Le CLUB MED, à une époque, incarnait « la générosité, la sensualité, la créativité, la beauté, la convivialité », mais aussi, au hasard d’une autre interview « la jeunesse, l’impertinence, la liberté et le bien-être », ou encore « la détente, la table, les enfants, l’action, le ressourcement personnel ».

N’en jetez plus ! Quand on peut faire entrer tout et son contraire dans la liste des valeurs d’une marque, c’est que le mot n’a plus grand sens, et d’autant moins qu’il reste un vœu pieux tant qu’on ne le met pas en pratique. Pouvez-vous deviner quelle marque a pour valeurs « famille, confiance, solidité, accessibilité, modestie, discrétion » ? Non ?¹ C’est que les valeurs ne sont pas, à elles seules, créatrices d’identité – pas plus que ne l’est une image de marque, ou son positionnement, ou son territoire. L’avantage de tous ces propos tenus sur les « valeurs » de la marque, est qu’ils permettent de lire en filigrane ce que les marques ne disent pas toujours : que leur identité porte en elle une utopie, et que nombre de leurs projets consistent à réaliser cette utopie. Si l’on ne devait en citer qu’une seule preuve, à tout seigneur tout honneur, on renverrait par exemple au célèbre chœur qui accompagnait un spot TV pour COCA-COLA au début des années 1970, et dont voici quelques paroles :

Je voudrais offrir au monde une maison, j’y mettrais de l’amour,
Des pommiers, des abeilles et de blanches colombes
J’aimerais apprendre au monde à chanter en toute harmonie.

Envolée quelque peu gâchée par les vers suivants, qui ajoutaient :

J’aimerais offrir au monde un Coke et lui tenir compagnie
Parce que ce veut le monde aujourd’hui
C’est ça.

1. C’est Ford (*Stratégies*, janvier 2001).

Le temps des utopies

Quand on apprend que FRANCE TELECOM, au moment de changer d'identité visuelle début 2000, avait pour plate-forme de marque : « Un monde qui communique plus et mieux a toutes les chances d'être meilleur », on ne peut s'empêcher de repenser aux analyses de P. Breton dans *L'Utopie de la communication*¹, reprises et développées dans *Le Culte de l'Internet*² : la « plate-forme » de FRANCE TELECOM pourrait en être la synthèse.

Les utopies, autant que les valeurs mais moins visiblement, pullulent dans le monde des marques, au point qu'on peut se demander si tel n'est pas le vrai soubassement de leur identité.

MONOPRIX, en se définissant comme « démocratiser des modes », ajoute que son ambition va bien au-delà, puisqu'il s'agit de rien moins que « d'embellir le centre-ville et le quotidien de nos clients citadins. »

La devise initiale de P. Larousse était « instruire tout le monde sur toute chose ». La marque qu'il a créée conserve encore aujourd'hui une trace de cette première mission, en se voulant « l'éditeur du savoir et des connaissances pour le plus grand nombre. »

AIR FRANCE cherche à « Faire du ciel le plus bel endroit de la terre. » KENZO fait des vœux « Pour que le monde reste beau. » La RATP a pour projet d'« Aimer la ville. »

Certaines marques, cependant, se contentent d'ambitions plus modestes, ainsi ÉMINENCE (« être bien ») ou PHILIPS : « Let's make things better » (Faisons toujours mieux). D'autres, d'ambitions plus ou moins floues (« Noa : a fragrance with a new vision. ») Si floues qu'elles s'évanouissent assez vite.

Mais, à mi-chemin du *minimum minimorum* et de l'enivrement utopique, il existe des marques dont les « programmes », plus restreints, ont le mérite d'être clairs, voire réalistes. C'est le cas de PATAGONIA : « Nous avons une conception particulière des sports extrêmes comme moyen de se rapprocher de la nature sauvage. Il

1. P. Breton, *L'Utopie de la communication*, La Découverte, 2004.

2. *Le Culte de l'Internet*, op. cit.

faut défendre cette identité. » Ou bien de COMPAQ, qui se définit aujourd’hui non plus comme un fabricant d’ordinateurs, mais comme la marque qui développe tous les produits d’accès à l’information : micros, terminaux Internet, agendas électroniques, etc. Ou encore d’IBM, quand il se proposa d’être le fournisseur de « solutions pour une petite planète. »

C’est aussi le cas des marques qui ambitionnent de devenir la marque de référence sur leurs marchés respectifs, comme DÉCATHLON qui « doit devenir le Nokia, le Sony, l’Ikéa du sport français », ou BABYBEL qui a pour ambition de devenir le « Coca-Cola du fromage », tout comme GAP voulait être le « Coca-Cola de la fringue », et STIMOROL, l’« Absolut vodka » du chewing-gum.

La MAIF, elle aussi, est très claire sur ses intentions : « Notre démarche est militante, elle est basée sur le respect de la personne, et ce respect passe avant toute autre considération, y compris d’ordre financier. La MAIF a été fondée et s’est développée en mettant en avant l’humanisme et la solidarité. Notre modèle a réussi, et nous voulons développer une alternative au tout économique. »

APPLE tire la leçon de son identité sous forme d’un programme d’action bien clair : « Être rebelle, c’est lutter contre l’hégémonie du PC. »

Une dernière catégorie de projets est celle qui incite directement le consommateur à participer à l’utopie implicite que le projet comporte. Il en existe de nombreux exemples, où l’on retrouve la tendance à l’autorité de très nombreuses marques, déjà évoquée plus haut :

- LANCÔME : « Believe in beauty » ;
- CAMPER : « Imagine » ;
- HEWLETT-PACKARD : « Invent » ;
- SIEMENS : « Be inspired » ;
- LACOSTE : « Deviens ce que tu es » ;
- HUGO BOSS : « N’imite que toi » ;

- APPLE : « Think different » ;
- SONY : « Go create » ;
- NESCAFÉ : « Open Up ».

Ou – retour au programme minimal – CALVIN KLEIN, avec le parfum CK be : « Just be ». Pour l'anecdote, c'était aussi la devise de D. Packard, l'un des deux créateurs de HEWLETT-PACKARD, une marque notoirement allergique à la publicité et qui pensait, comme son père fondateur, qu'il est inutile de claironner ses valeurs : il suffit de les vivre.