



De la réclame au digital, de Figeac à Pékin, on s'interroge toujours sur le déclin des marques, rarement sur les raisons de leur pérennité. Et la définition de la marque, de centripète, doit se recentrer sur l'axe centrifuge, l'Homme.

La marque, l'oubliée du marketing

L'enseigne Virgin menacée de disparaître, du moins en France ; Bonux, la célèbre lessive aux 1 000 cadeaux, retirée des linéaires ; Arthur Martin tire sa révérence au profit d'Electrolux ; les glaces Gervais fondent pour Nestlé ; Wanadoo disparaît pour Orange... Ces quelques marques, parmi bien d'autres, ont récemment rejoint le cimetière. Cimetière ? Pour les produits, certes, quand ils ne répondent plus aux attentes des consommateurs. Pour la marque, non, puisqu'elle est immortelle. La preuve ? Certaines, un temps disparues, renaissent. Citons, dans l'univers automobile, les Bugatti, Alpine, DS ; dans celui de la haute-couture, Carven, Balenciaga, Schiaparelli, Courrèges, Jean-Louis



Scherrer ; dans celui des produits de grande consommation, Polaroid, Telefunken, Continental-Edison...

Les marques peuvent renaître dans un autre secteur que celui d'origine. Ainsi, la célèbre marque de voiture Delahaye, disparue en 1954, qui renaît en 2002, change de peau et se réinvente dans les vêtements à l'effigie de la marque Delahaye, en s'appuyant sur son image sportive et élégante, et une histoire – « depuis 1894 ».

D'autres marques disparaissent un temps, même si le produit, lui, demeure, comme la Barquette 3 Chatons, lancée en 1963, puis nommée LU en 1982 et redevenue Barquette 3 Chatons en 2005 (sous l'ombrelle LU)... D'autres, encore, un temps endormies ou anémiées – Banania, Cadum, Le Coq Sportif, Mini (ex Austin) – retrouvent de la vigueur, preuve de leur fécondité. Les marques peuvent également être sacrifiées sur l'autel d'une fusion : L'Alsacienne disparaît au profit de Belin (1994) puis



de LU, Belin biscuits sucrés passant sous LU en 1997 quand les produits de L'Alsacienne, eux, sont toujours commercialisés, tels les célèbres Chamonix, Bastogne, Sablé des Flandres, Résille d'Or, Palmito... Citons un rescapé dans l'univers des biscuits : Petit Brun Extra, commercialisé toujours sous le même nom, même si la marque, elle, et tous ses autres produits (dont Thé Brun), sont passés sous l'ombrelle LU depuis 1989. Récemment racheté par Bonduelle, Royal Champignon devient... Bonduelle. Sacrifice, encore, sur l'autel d'une communication aujourd'hui plus internationale : Chambourcy devient Nestlé. Elles peuvent être victimes de la contraction du marché (Antar, Fina...

demain, Renault ⁽¹⁾ pour miser sur Nissan, Dacia et Logan ?) ou d'une erreur de stratégie (Facel Vega, Moulinex, Saab...). Les marques peuvent aussi disparaître pour des raisons d'image. LCL pour Crédit Lyonnais ; Elan pour Elf. Hier, marques *corporates*, certaines ne sont plus aujourd'hui

que marques commerciales : Compaq, entreprise rachetée par Hewlett Packard en 2002 est toujours « une affaire à suivre » en tant que produit. Ce darwinisme n'épargne pas les enseignes : Codec, Euromarché, Prisunic, Continent, Champion et même... Mammouth dont le nom, à lui seul, prédestinait l'enseigne à être presque... éternelle. Felix Potin ? « on y revient ! » toujours. Après un dépôt de bilan et de multiples cessions de ses points de ventes (depuis 1995), l'enseigne a été rachetée en 2003 par la Société nouvelle d'alimentation Philippe Potin (SNAPP) implantée dans le sud-est de la

on avance aussi le concept du cycle de vie du produit : naissance, gloire et déclin. Aucune marque n'y échapperait. La belle affaire !

France, rebaptisée Félix Potin « distributeur depuis 1844 ». La Samaritaine ? De nouveau, « on trouve tout ! » dès 2015, mais seulement dans l'univers des montres de luxe. Kodak, moribond, va-t-il vers un nouveau « clic clac » ?

Le sillon

Pour expliquer ces disparitions, on avance aussi le concept du cycle de vie du produit : naissance, gloire et déclin. Aucune marque n'y échapperait. La belle affaire ! On s'interroge toujours sur le déclin, rarement sur la pérennité (*per, annus*, qui dure toute l'année). Comment alors expliquer la permanence, l'immortalité de marque-produit tel que Paille d'or, cette célèbre gaufrette lancée par LU en 1905 et toujours en vie, plus d'un siècle plus tard avec le même goût – la framboise – enrichi depuis, et une ouverture qui aurait pu, depuis longtemps, dissuader plus d'un client. Ou bien l'eau de mélisse des Carmes Boyer, un seul usage, en... usage depuis plus de 400 ans ! Idem pour Email Diamant, et ses 120 ans cette année. La liste de ces marques qui défient la loi du cycle de vie est longue. Comment expliquer que Maille, Breguet, Béghin Say, Saupiquet, La vache qui rit, L'Oréal... aient pu traverser les siècles et leur cortège de guerres, de révolutions (politiques, économiques, technologiques, consuméristes) ; les changements, pour certains, de propriétaires et d'actionnaires ?... (cf. encadré 2 : anniversaire 2013). Toutes ces marques disposent d'une très forte notoriété.



La marque s'est construite par sédimentation. Elle est apparue à la fin du XVIII^e siècle quand le produit, jusqu'alors vendu en vrac, le fut emballé avec le nom du créateur, et la première définition qu'on lui donna fut juridique...

Mais est-ce suffisant pour expliquer leur pérennité ?

Combien de marques ont frôlé la mort ? Sans le secours de Michelin, Citroën sortait de la route en 1936 ; sans la clairvoyance de Jacques Calvet et le lancement de la 205 « un sacré numéro ! » en 1983, Peugeot risquait de faire de même... Sans la volonté de Karl Lagerfeld, Chanel aurait disparu au même moment que sa créatrice ! Sans l'opiniâtreté de Marc Baraban, secondé par Dragon Rouge, Poulain risquait de ne plus gambader en 1994. C'est pour avoir voulu rester trop longtemps aux commandes de leur entreprise que Jean Mantelet (Moulinex) ou Marcel Boussac (groupe



Boussac : textile Boussac Saint Frères, Dior, Conforama, le Bon Marché, Peaudouce..) ont accéléré leur déclin. Est-ce en se renommant BlackBerry que le canadien RIM (Research In Motion), précurseur en 2003, pourra sortir de l'ornière ? Ces quelques cas, parmi bien d'autres, témoignent que la marque se meurt de n'être pas aimée, animée, activée, repensée, elle se meurt de vivre en pilotage automatique, elle se meurt de n'être pas incarnée, particulièrement en période de gestion de crise, ou parfois trop, comme récemment Apple et son fondateur Steve Jobs. Mais, au reste, de quoi parle-t-on ? La marque en soi n'existe pas. Lors d'un entretien avec le journaliste Michel Droit, entre les deux tours de l'élection présidentielle, le 14 décembre 1965, le général de Gaulle prononce une de ses célèbres phrases : « *Bien entendu, on peut sauter sur sa chaise comme un cabri en disant l'Europe ! L'Europe ! L'Europe !... mais cela n'aboutit à rien et cela ne signifie rien* ». Idem pour la marque, la marque, la marque ! Du performatif inversé ou du faux performatif par excès de définition nominale. Nommer n'est cependant pas définir.

L'Homme, avenir de la marque

Permettez à l'historien d'ajouter sa modeste définition à celles déjà nombreuses qui figurent dans les excellents livres de marketing. La marque s'est construite par sédimentation. Elle est apparue à la fin du XVIII^e siècle quand

le produit, jusqu'alors vendu en vrac, le fut emballé avec le nom du créateur, et la première définition qu'on lui donna fut juridique (*trademark*), car l'enjeu était alors de protéger les créateurs des contrefacteurs. La marque est donc, selon les juristes du Code la propriété intellectuelle, un outil juridique, « un signe distinctif... ». Deuxième couche de la sédimentation : avec la naissance du marketing aux États-Unis, à l'orée du XX^e siècle, la marque devient « une différence sur un marché, un repère mental » (*brand*), résumant les marketeurs. Troisième âge : celui de la finance. Sur fond de création de grands groupes, la marque devient, à partir des

années 1970-1980, un actif que l'on achète, que l'on vend. Elle est donc « un actif incorporel, immatériel de l'entreprise, qui génère des revenus pour aujourd'hui et les sécurise dans le futur », tranchent les financiers (Interbrand). *What else ?* Immatérialiser n'est pas immortaliser. Oui, ces définitions ont leur pertinence. Pour autant, elles ne décrivent que la partie visible de l'iceberg. Car, ici, l'approche de la marque est centripète – tout et n'importe quoi devient marque au risque de dévaloriser le mot –, alors qu'il lui faut une définition centrifuge, centrée sur l'Homme. Oui, la marque,

Anniversaire 2013

Cette année, Mellerio dits Meller fête ses 400 ans ; Moët & Chandon 270 ans (pour la maison Moët) ; Schweppes, 230 ans ; Jaeger LeCoultre, 180 ans ; Bescherelle, Krug et Le chat, 170 ans ; Aigle 160 ans ; Heineken, Bourjois, Roquefort Société, 150 ans ; Côte d'or et Waterman, 130 ans ; Lipton, 120 ans ; Perrier et Ford, 110 ans ; Maybelline, 100 ans ; Kréma et Maison du café, 90 ans ; Mars et BN, 80 ans ; Ricoré, Damart et L'Express, 60 ans ; Mousline et RTL, 50 ans ; Libération, 40 ans...

c'est bien du juridique, du marketing et de la finance, mais c'est bien plus. C'est l'empreinte – le défi – de l'Homme, la construction, jour après jour, année après année, siècle après siècle, de son savoir-faire, pluriel, qui s'illustre dans du capital matériel et immatériel ; de la recherche-développement (amont) à la conquête des clients (aval). L'heure ne serait-elle pas à la ré-humanisation de la marque ? Un nouveau paradigme humain qui la protégerait d'attaques anticonsuméristes. De la même manière que Karl Marx dénonçait, à travers le fétichisme de la marchandise, l'oubli du travailleur derrière l'objet produit, force est de constater, qu'aujourd'hui, un effacement similaire prévaut, celle du créateur, par l'objet marchand trop souvent envisagé sous le seul angle marketo-consumériste⁽²⁾. Aussi, la marque doit se définir par le « faire-savoir du savoir-faire » de l'Homme (la femme, aussi, bien sûr !). Chaque marque est unique et sa pérennité repose sur l'alliance de quatre savoirs, fondement de sa singularité : 1) le savoir-être ou la vision du créateur, l'étincelle créatrice ou la cellule souche, l'humus – certains osent parler d'ADN ! – (cf. encadré 1), porté par la marque, sa finalité génératrice d'une attractivité, qui fidélise ; 2) le savoir-faire ou la compétence, l'expertise de la marque, qui, par l'innovation, donne des preuves à conviction, sources de confiance ; 3) le savoir-offrir ou la valeur ajoutée du produit,

son bénéfice ; et, enfin, 4) le savoir-dire ou le langage propriétaire de la marque qui exprime les trois premiers fondamentaux, les *savoir-être*, *savoir-faire* et *savoir-offrir*. C'est par sa fidélité à ses savoirs que la marque crée la fidélité des clients. « Comment s'en passer ! », résume Tefal.



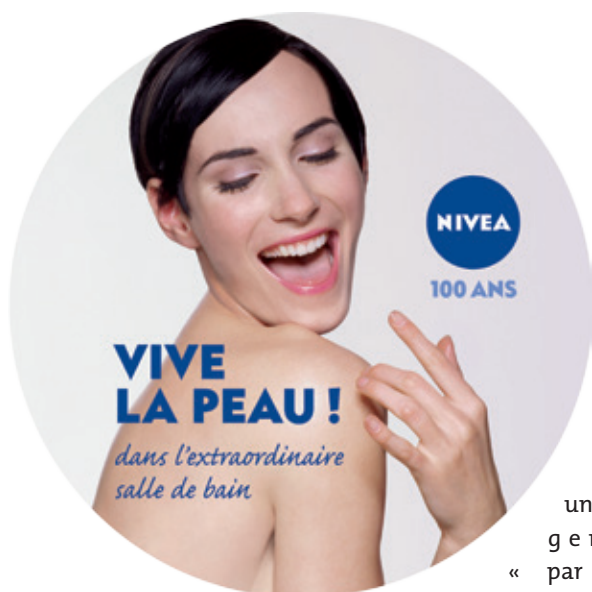
N'est-ce-pas parce que Nivea est, depuis 1911, fidèle à sa promesse originelle de marque, le soin de la peau, qu'elle peut, aujourd'hui fêter les 100 ans de sa petite boîte bleue et résumer sa singularité dans le slogan « le soin, c'est la vie ! » ? Sa fiabilité a séduit des générations de femmes qui ont donc pu se fier à elle. Sa présence récente dans l'univers du maquillage, trop loin de son territoire originel, et aux mains de marques plus légitimes, sera de courte durée. Pas de fidélité sans loyauté, honnêteté, exactitude, authenticité, dévouement, constance, persévérance. Autant

L'ADN de la marque ou l'Art de Dire N'importe quoi

Quand le marketing cessera-t-il de se ridiculiser en utilisant cette métaphore ? Les sciences molles sont jalouses des sciences dures. Dans son article « Théorie traditionnelle et théorie critique » (1937), le philosophe Max Horkheimer annonçait déjà : « Au stade tardif où l'évolution de la société actuelle est parvenue, les sciences dites humaines n'ont de toute façon qu'une valeur marchande très fluctuante ; elles sont obligées d'imiter, tant bien que mal, les sciences de la nature, dont un destin plus fortuné met l'utilité pratique au-dessus de toute question »⁽¹⁾. Que vient donc faire l'acide désoxyribonucléique (ADN) dans la galère marketing ? Ah oui, cela fait référence à l'inné. La belle affaire ! Et l'acquis ? Réifier, c'est fossiliser. On va jusqu'à parler de code génétique de la marque ! Et demain ? De gènes récessifs et de gènes dominants, d'ontogénèse moléculaire des marques ?... Constatons un double paradoxe : l'ADN (qui fête cette année ses 60 ans) est l'icône de la modernité quand on l'utilise pour se référer au passé ; bon nombre de ceux qui parlent de l'ADN de leur marque, pour faire sérieux, ignorent tout de son histoire, et souvent la dépriment car « c'est du passé ». Ajoutons que la mémoire des marques gît, très souvent, dans la poubelle des entreprises, de ceux qui ont le mandat de veiller à sa pérennité. Que les dieux des marques leur pardonnent, car ils ne savent pas ce qu'ils disent ! À cela s'ajoute une double erreur : en proposant un modèle tel que celui de l'ADN, le marketing actuel réifie, fixe, immobilise la marque et la soustrait de son domaine inaliénable, celui du devenir de sa singularité dans l'histoire ; deuxième erreur, celle de se calquer sur une fausse conception des sciences dures, car rien n'est moins réifiable que l'ADN, en perpétuel changement, non seulement en tant que matériel génétique mais aussi en tant que modèle théorique. À ceux qui veulent éviter de sombrer dans le suivisme, le panurgisme, je recommande la lecture du livre de Catherine Bourgain : *ADN, superstar ou superflic ?*, le Seuil, 2013.

(1)- Max Horkheimer, *Théorie traditionnelle et théorie critique*, Gallimard, 1974, p. 18-19.

de valeurs qui fondent la pérennité des marques qui ont su conjurer la menace de l'altération (altérité = autre), de la dilution. La fidélité ou l'attachement des consommateurs à la marque s'explique d'abord par la fidélité de la marque à elle-même. C'est la confiance que la marque a en elle qui crée la confiance du consommateur dans cette marque. D'où l'urgence d'associer au management de « la » marque,



un mana-
g e m e n t
« par » la
marque qui fait de

chaque collaborateur de l'entreprise un ambassadeur. « *Les ressources de l'homme sont infinies quand il se sent motivé* », prévenait Antoine Riboud dans son célèbre discours prononcé en 1972 devant un CNPF tétanisé. La marque doit constamment donner des pièces/preuves à conviction afin de conjurer sa fossilisation. La fidélité de la marque fonde sa réputation, sa crédibilité, sa considération, donc sa recommandation. C'est par la connaissance et le respect de sa singularité-unicité que la marque, éphémère à sa naissance, devient pérenne puis immortelle. Au reste, qu'est-ce qu'une grande marque, une marque mythique ? Celle qui peut répondre, sans crainte, à la question : « Si je disparaissais, vais-je manquer à mes consommateurs ? » ; et assurer que, dans son sillon, elle peut atteindre l'excellence, la cime, – même étymologie –, en évitant le cime... tière. La marque est un défi lancé par l'Homme, avec pour dessein de transformer le monde et pour destin de le prolonger. Elle devient mythe (*mythos* : récit ou histoire) quand elle contribue à révéler et écrire l'histoire de la société (civile) et du monde, qu'elle est portée par un visionnaire et une culture puissante. « *La valeur d'une image se mesure à l'étendue de son auréole imaginaire* », annonçait Gaston Bachelard ⁽³⁾. Peut-on suggérer que la valeur d'une marque se mesure enfin à l'étendue de son auréole humaine ? ■

(1) - Cf. *L'inquiétude des syndicats demandant des engagements sur l'avenir de la marque Renault*, Les Echos, 29/1/13.

(2) - à méditer : « *On voit que l'histoire de l'industrie et l'existence objective de l'industrie sont le livre ouvert des forces essentielles de l'homme, la psychologie humaine matérialisée que, jusqu'à présent, on ne concevait pas dans son lien avec l'essence de l'homme, mais toujours uniquement du point de vue de quelque relation extérieure utilitaire* ». Manuscrits de 1844, p.123, *Le Monde de la philosophie*, Flammarion.

(3) - Gaston Bachelard, *L'air et les songes : essai sur l'imagination du mouvement*, Librairie José Corti, 1943, p. 5.