

UN PRÉCIEUX HÉRITAGE

A PRECIOUS HERITAGE

Le futur se nourrit du passé. Pour une entreprise, connaître son histoire permet de légitimer son savoir-faire et mettre en évidence sa singularité face à sa concurrence.

Jean Watin-Augouard, conseiller en culture de marque, débroussaille le sujet.

The future draws upon the past. A company that knows its history gives credibility to its expertise. It showcases the features that make it unique, setting it apart from the competition. Jean Watin-Augouard, consultant on brand culture, takes a closer look at the subject.

Quel bénéfice une entreprise peut-elle tirer de son patrimoine ?

La notoriété d'une marque repose sur son histoire, son savoir-faire, la fidélité de ses clients. L'entreprise peut mettre à profit cette richesse pour se singulariser et légitimer son discours. L'histoire d'une marque lui offre ainsi un avantage comparatif, qu'elle pourra par exemple mettre en évidence si elle choisit de s'implanter à l'étranger. Elle prouvera ainsi son antériorité et sa légitimité dans son domaine d'activité.

Par ailleurs, sa singularité constitue une sorte de protection, car même en proposant des produits similaires, aucune marque ne peut s'attribuer la légitimité, le patrimoine d'une autre.

Ces éléments constituent un actif immatériel qui sera valorisé en cas de cession.

Comment le savoir-faire d'une marque et sa renommée peuvent-ils perdurer ?

Il est primordial pour une marque de rester fidèle à l'esprit de son créateur. Le trait d'union qui relie le fondateur d'une marque à son œuvre en constitue le patrimoine. L'idéal serait d'en confier la préservation à ce que j'appellerai « un gardien du temple », rattaché au « pacha du navire », un titre qui n'apparaît dans aucun organigramme.

Les musées peuvent eux aussi entretenir la mémoire de l'entreprise, car ils sont le reflet de son univers et lui donnent du sens. Les marques peuvent également chercher des modes d'expression plus originaux en lien avec leur héritage, pour marquer les esprits. Ce serait par exemple une action mémorable et pleine de sens si Citroën décidait d'habiller la station André Citroën ! [Ndlr : au moment de l'interview, ce projet (voir pages 6-7) était encore confidentiel]

D'autres éléments peuvent contribuer à l'intemporalité d'une marque ?

Plusieurs facteurs expliquent la pérennité d'une marque. Le produit, principalement, qui doit répondre à un marché. Il peut arriver trop tard, ou trop tôt, d'où l'importance d'être toujours en phase avec sa clientèle. Il doit également être de qualité, fidèle au savoir-faire de l'entreprise et à l'esprit de son créateur. Il ne faut jamais perdre de vue que c'est lui, qui dès le départ, définit la ligne de conduite, le sillon. Le malletier Louis Vuitton a ainsi capitalisé sur son savoir-faire lorsqu'il a étendu son offre, du contenant au contenu, en développant ses collections de prêt-à-porter, de chaussures, d'accessoires et de bijoux, d'où le succès de cette évolution.

Finalement, par quelle alchimie une marque devient-elle mythique, incontournable ?

Une marque qui réussit à traverser les siècles et les générations, sans mourir ni vieillir, entre forcément dans la mythologie et participe à l'écriture de l'histoire.

Comment ne pas parler de soda sans y associer Coca-Cola ? Comment ne pas faire allusion aux montres de luxe sans évoquer Rolex ?

Lorsqu'il présidait le groupe BSN-Gervais Danone, Antoine Riboud avait coutume de dire qu'il ne vendait pas des yaourts, mais des Danone. Il tenait en cela un langage propriétaire.



Jean Watin-Augouard est conseiller en culture de marque et auteur du seul dictionnaire des marques.

Rédacteur en chef de La revue des marques, il est également enseignant, formateur et intervient dans des colloques et conventions liés aux marques.

Jean Watin-Augouard est à l'initiative du Club des partenaires de la marque, un lieu cosmopolite qui réunit des agences de communication et des annonceurs.

Jean Watin-Augouard is a consultant on brand culture and the author of France's only brand dictionary.

He is editor of "La revue des marques" as well as a lecturer and training facilitator. He takes part in brand-related conferences and conventions.

Jean Watin-Augouard is also the founder of the Club des partenaires de la marque (brand partners' club) a broad-based forum bringing together communication agencies and advertisers.

Et dans le cas de Citroën, quelle est sa force ?

Citroën reste fidèle à l'esprit innovateur et précurseur de son fondateur et se sert de cette dynamique pour bâtir l'avenir.

Lorsqu'il a créé sa marque, André Citroën a eu une vision avant-gardiste de l'automobile qui se perpétue dans sa stratégie actuelle. Le développement de la ligne DS, la DS5 Hybride HDi [Ndlr : technologie Hybrid4] en sont des exemples récents. Tout comme l'ont été la Traction, première voiture de grande série à adopter ce mode de transmission, ou la DS 19, concentré d'innovations, avec la suspension hydropneumatique, la direction assistée ou encore les projecteurs directionnels. C'est cet héritage qui permet à Citroën de prouver la légitimité de son slogan Créative Technologie.

En termes de stratégie, précisément, comment les marques peuvent-elles capitaliser sur leur héritage ?

À travers leur histoire, les entreprises peuvent se reposer sur trois axes à partir desquels elles peuvent créer et affirmer leur singularité. Le premier est la finalité : « pourquoi je suis là ? ». C'est la vocation de la marque, dans laquelle les clients se retrouvent, ce qui permet de les fidéliser et d'en conquérir d'autres. Après le « pourquoi », le « comment » : c'est la modalité, qui fait référence à l'expertise de la marque, son savoir-faire. Sa compétence, reconnue tout au long de son histoire, lui permet d'instaurer un climat de confiance dans le temps. Par exemple, lorsque Kraft Foods estime que le marché est porteur, le groupe n'hésite pas à ressortir avec succès des produits qu'il a déjà lancés, s'appuyant ainsi sur un savoir-faire éprouvé. Enfin, le dernier axe découle des deux premiers, c'est la matérialité, qui définit la valeur ajoutée que la marque apporte à ses produits.

« UNE MARQUE QUI RÉUSSIT À TRAVERSER LES SIÈCLES ET LES GÉNÉRATIONS, SANS MOURIR NI VIEILLIR, ENTRE FORCÉMENT DANS LA MYTHOLOGIE ET PARTICIPE À L'ÉCRITURE DE L'HISTOIRE. »

"A BRAND THAT LIVES ON FROM ONE CENTURY AND ONE GENERATION TO THE NEXT, WITHOUT AGEING OR DYING, NATURALLY BECOMES A LEGEND AND CONTRIBUTES TO WRITING HISTORY."

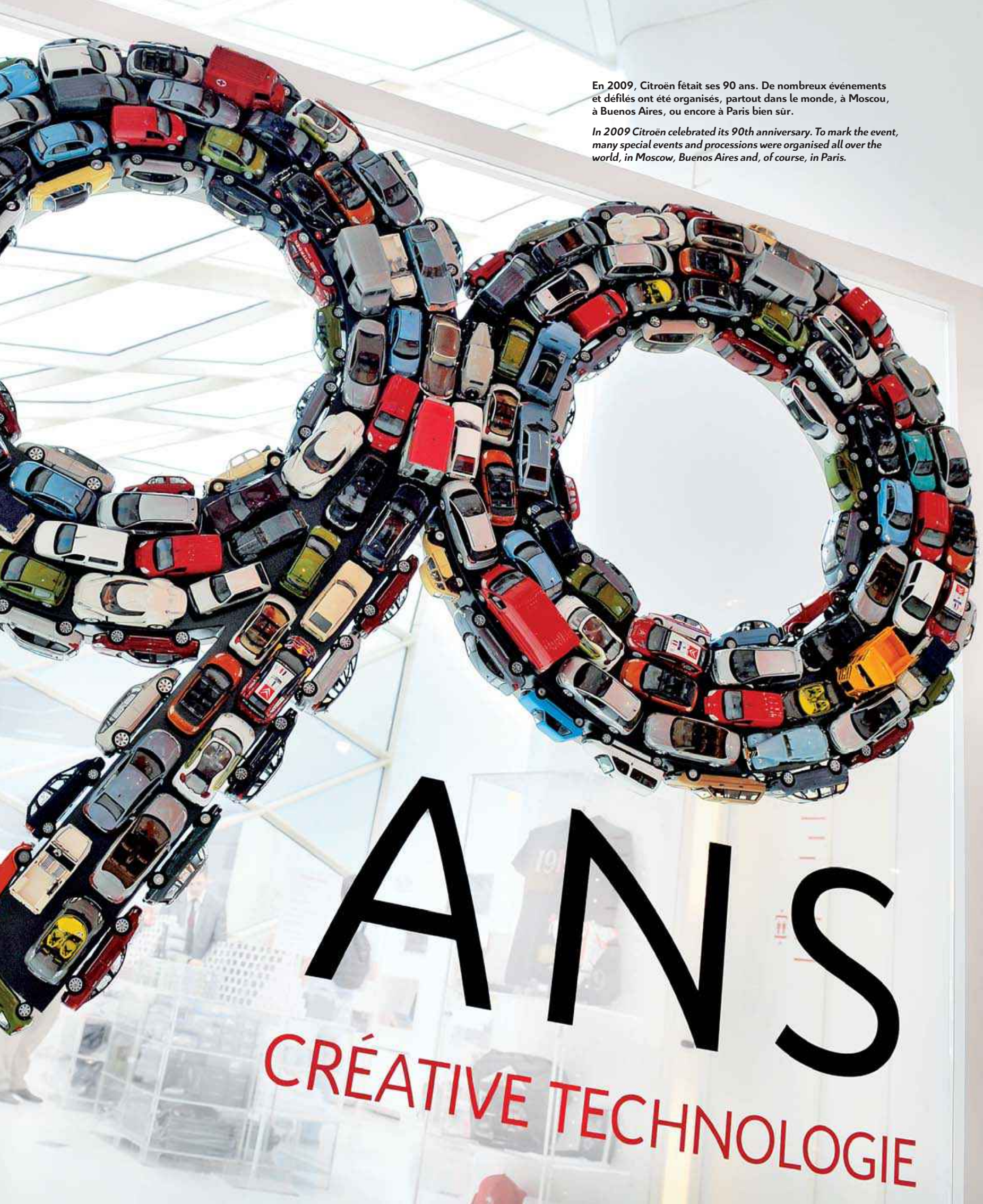
Concrètement, de quels outils dispose l'entreprise pour valoriser son patrimoine ?

J'en ai recensé 139. Du packaging jusqu'aux lieux de vie, en passant par l'identité sonore, le logo, l'événementiel et les nouveaux moyens de communication électroniques. Le livre d'entreprise en fait également partie, à condition qu'il ne soit pas chronologique, mais thématique et qu'il replace le récit dans un contexte historique, environnemental ou sociétal. Il doit être considéré comme un outil de communication tourné vers l'extérieur, surtout pas narcissique.

La prise en compte du patrimoine d'une marque peut-elle avoir une influence en termes de management ?

La mémoire collective, l'esprit de famille, la culture d'entreprise contribuent à l'implication de l'ensemble des collaborateurs. Valorisé par la marque, le personnel en devient partie prenante. « *Moi aussi je contribue à la notoriété de la marque, à son histoire.* » Comme une nation, l'entreprise a besoin de ciment pour assurer sa cohésion et sa pérennité.





En 2009, Citroën fêtait ses 90 ans. De nombreux événements et défilés ont été organisés, partout dans le monde, à Moscou, à Buenos Aires, ou encore à Paris bien sûr.

In 2009 Citroën celebrated its 90th anniversary. To mark the event, many special events and processions were organised all over the world, in Moscow, Buenos Aires and, of course, in Paris.

90 ANS

CRÉATIVE TECHNOLOGIE



L'HISTOIRE, TOUJOURS D'ACTUALITÉ

Le 3 octobre 2009, pour célébrer ses 90 ans, Citroën a rassemblé dans les rues de Paris 90 voitures emblématiques. En réunissant la Type A, première automobile Citroën de série, et le concept car REVOLTe dévoilé la semaine précédente, ou encore la DS3 et la fameuse DS de 1955, la Marque a clairement établi le lien entre le présent et le passé.

Ce n'est pas pour rien si Citroën est l'une des marques automobiles les plus collectionnées : les inventions majeures dont elle est à l'origine, le design novateur de ses modèles et la dimension humaine insufflée dès le départ par André Citroën, constituent le socle du patrimoine de la Marque.

Les éléments patrimoniaux sont associés à l'actualité lors des lancements ou d'événements spécifiques. À l'occasion du Mondial de l'Automobile de Paris, par exemple, Citroën présentait les publicités mythiques qui ont jalonné son histoire. Les modèles historiques sont eux aussi présents sur les salons et dans diverses expositions.

Les activités liées au patrimoine sont désormais regroupées sous l'appellation Citroën Heritage, qu'il s'agisse du Conservatoire, des produits dérivés, ou des stands réalisés dans les diverses expositions.

HISTORY IS ALWAYS TOPICAL

On 3 October 2009, to celebrate its 90th anniversary, Citroën organised a procession of 90 emblematic vehicles through the streets of Paris.

By bringing together the Type A, Citroën's first volume-produced model, and the REVOLTe concept car unveiled the previous week, or the recent DS3 and the renowned DS of 1955, the Marque clearly established the link between past and present.

It is no coincidence that Citroën is one of the most collected automotive brands. The major inventions developed by the Marque, the innovative design of its models and the human dimension integrated right from the start by André Citroën, provide the basis of the brand's heritage.

This heritage is linked up to present-day news for special events or new vehicle launches. At the Paris Motor Show, for example, Citroën presented the most iconic ads from its history. Historic models are present at motor shows and also at other exhibitions.

Activities in this area are now grouped under the name Citroën Heritage, which spans the Conservatoire heritage centre, as well as merchandising, and the stands created for exhibitions.

What benefits can companies gain from their heritage?

The renown of a brand is based on its history, its expertise, and the loyalty of its customers. Companies can draw upon this wealth to set themselves apart and add credibility to what they say. In this way, the history of a company gives it a competitive advantage that may be useful if, for example, it establishes itself in other countries. It is then able to establish its precedence and credibility in its field of activity. At the same time, its unique character is a form of protection. Even if another brand markets similar products, it cannot lay claim to the other firm's legitimacy or heritage.

These factors constitute an intangible asset whose value will be important in the event of a sale.

How can the expertise and renown of a brand be maintained over the long term?

It is essential for a brand to remain loyal to the spirit of its founder. The link between the founder of the brand and his work constitutes the corporate heritage. Ideally, this heritage should be placed in the hands of somebody who I would call the "guardian of the temple", reporting to the "captain of the ship", a title never seen in any organisation chart. Museums can also contribute to maintaining the corporate memory since they reflect the company's world and give it meaning. Brands can also choose more original forms of expression, linked to their heritage, to make their mark on the public. For example, it would be a truly memorable and meaningful initiative if Citroën decided to decorate the André Citroën metro station in Paris! [Editor's note: at the time of the interview, this project (see pages 6-7) was still confidential]

Can other factors contribute to making a brand timeless?

The long-term existence of any brand is underpinned by several factors. First, the product must be in tune with its market. It may arrive too late or too early, hence the importance of always being in touch with customers. It must also meet high standards of quality, reflecting the expertise of the company and the spirit of its founder. Companies must never lose sight of the fact that it was the founder, right from the start, who traced their path and line of conduct. For example, trunk manufacturer Louis Vuitton built on its expertise when it decided to extend its offering from container to contents, with off-the-peg clothing, shoes, accessories and jewels, hence the success of this move.



Ultimately, what is the alchemy that gives a brand legendary status, placing it above the rest?

A brand that lives on from one century and one generation to the next, without ageing or dying, naturally becomes a legend and contributes to writing history.

You cannot talk about the luxury watch sector without mentioning Rolex, or about soda without mentioning Coca-Cola.

When Antoine Riboud was CEO of BSN-Gervais Danone, he used to say that he sold "Danone", not yogurt. In this way, he used the language of ownership.

And on the subject of Citroën, what is its main strength?

Citroën has remained faithful to the innovative, groundbreaking spirit of its founder and building on this momentum for the future.

The avant-garde vision shown by André Citroën when he founded his brand lives on today in company strategy. The development of the DS line and the DS5 Hybrid HDi [Editor's note: Hybrid4 technology] are recent examples. Just like, in their time, the Traction Avant, the first mass produced front-wheel drive vehicle, and the DS 19, with innovations including hydropneumatic suspension, power steering and swivelling headlamps. This heritage has enabled Citroën to demonstrate the credibility of its slogan, *Créative Technologie*.

In terms of strategy, more precisely, how can brands build on their heritage?

Building on their history, companies can demonstrate their creativity and unique identity in three different ways. First: purpose. "Why am I here?" This is the company's reason to be, as recognised by customers, and which serves to build the loyalty of existing customers and win new ones. After the "why" comes the "how": the method. This refers to the brand's skills and expertise. Its know-how, recognised throughout its history, enables it to create a climate of trust over the long term. For example, when Kraft Foods sees that the market is buoyant, the group is quick to re-introduce products already launched in the past, building on its proven know-how to ensure success. And third, a logical follow-up to the first two factors, is the materiality. This refers to the added value brought by the brand to its products.

Specifically, what tools does the company have at its disposal to showcase its heritage?

I have listed a total of 139. From packaging to premises via sound identity, logos, special events and the new e-communication media.

The company book is another tool, provided that it is theme-based rather than chronological, and that it relates facts from a historical, environmental or social standpoint. It should be considered as a communication tool that is focused on the outside rather than gazing inwards.

Does building on brand heritage influence management?

The collective memory, family spirit and corporate culture contribute to the involvement of all employees. The brand turns the spotlight on its staff, who become stakeholders. "I too can contribute to the renown of the brand and its history." Like a nation, the company needs to cement its cohesion and long-term existence.