

Marie-Claude SICARD

Identité de **marque**

La méthode de référence
en marketing qualitatif



EYROLLES

Éditions d'Organisation

- ▶ Une référence pour les professionnels et les étudiants
- ▶ Une méthode originale qui a fait ses preuves
- ▶ Une 2^e édition entièrement revue et actualisée

Comment faire évoluer une marque ? Si on la considère comme une empreinte laissée par certaines entreprises dans l'esprit du public, comment se forme cette empreinte ? Quand et pourquoi se déforme-t-elle ? Que peut-on faire pour qu'elle reste nette ?

D'abord, il faut connaître en profondeur son identité. Ensuite, se souvenir qu'une marque est un système vivant. Donc, loin d'être statique, l'identité de marque est dynamique, fluide, relationnelle. C'est un processus en perpétuelle évolution, qu'il faut saisir à l'aide d'une méthode spécifique : **la méthode de l'empreinte**.

Ce livre décrit les principes et les applications de cette méthode à l'aide d'un schéma clair, d'explications détaillées et de très nombreux exemples concrets.



MARIE-CLAUDE SICARD est expert en stratégies de marques et conseillère de grandes entreprises françaises et internationales. Elle est professeur associé au CELSA (Paris IV-Sorbonne) et a également publié plusieurs ouvrages.

www.editions-organisation.com

Groupe Eyrolles | Diffusion Geodif | Distribution Sodis

Code éditeur : G54188
ISBN : 978-2-212-54188-5



9 782212 541885

28 €

Identité de marque

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Cet ouvrage est la nouvelle édition revue et actualisée de l'ouvrage
précédemment intitulé :
Ce que marque veut dire...
paru en 2001



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2001, 2008

ISBN : 978-2-212-54188-5

Marie-Claude Sicard

Identité de marque

Deuxième édition

EYROLLES
Éditions d'Organisation

Only dead fish swim with the stream.

Proverbe Cherokee

SOMMAIRE

Introduction	1
À l'assaut du marketing classique	7
Quand le sens naît d'une mise en relation	11
Pourquoi recourir aux sciences de la communication	14
Première partie	
IDENTITÉ DE MARQUE :	
PETITE HISTOIRE D'UN MÉTÉORE	
CHAPITRE 1 UN SUCCÈS PARADOXAL	21
À l'origine, un concept flou	21
Un nom, un produit, un logo : 3 conditions nécessaires, mais pas suffisantes	24
Que faire d'un concept si complexe ?	27
Splendeurs et misères d'un concept marketing	30
À la recherche d'une date de naissance	30
Attention, fausses pistes !	38
CHAPITRE 2 OÙ EN SOMMES-NOUS AUJOURD'HUI ?	47
Les modèles d'analyse actuellement en vigueur en France	48
L'école anglo-saxonne	48
Les alternatives françaises	50
L'identité de marque : un concept à cheval sur les deux branches du marketing	55
Comment on en vient à changer d'avis sur l'identité de marque	59

CHAPITRE 3	QUAND L'INCONSCIENT S'EN MÊLE	65
	Petites mythologies à l'usage des marques	68
	Au commencement étaient la marque roc et la marque machine...	69
	...puis vint la marque personne	71
	La marque personne, petit soldat du marketing guerrier	74
	La géométrie au service de l'identité	78
	Identités concentriques, identités triangulaires	79
	Les marques possèdent-elles une « essence » ?	91
	Le noyau et la pyramide ou l'art d'emprisonner l'identité de marque	95
	De « l'essence » à « l'âme » de la marque	98
CHAPITRE 4	POUR RENOUVELER LA RÉFLEXION SUR L'IDENTITÉ DE LA MARQUE	103
	Faut-il se focaliser sur le « noyau identitaire » ?	104
	Que disent les recherches les plus récentes sur l'identité ?	107
	Et s'il y avait plusieurs noyaux ?	111
	Quatre modèles de l'identité	115
	Entre ordre et désordre, où situer l'identité de marque ?	118
	L'architecture du vivant au secours de l'identité de marque	121
Deuxième partie		
UNE MÉTHODE D'ANALYSE		
CHAPITRE 5	LE CONCEPT DE LA MÉTHODE DE L'EMPREINTE	133
	Pourquoi sept contextes ?	136
	Un réseau « non centré »	139
	Des intitulés au pluriel	140
	Manipuler ou activer ?	141
	Sept pôles, autant d'hogrammes	143
	Pas de communication hors contexte	144

CHAPITRE 6	LA MÉTHODE DE L'EMPREINTE : LES 7 PÔLES	149
	Le pôle Physique	152
	Le corps de la marque	153
	Questions de noms	160
	Questions de détails	163
	Questions de design	165
	Questions de prix	169
	Le pôle Spatial	171
	Ailleurs	172
	Ici	176
	Nulle part/Partout	179
	Le pôle Temporel	181
	Manipuler le passé	182
	Manipuler le futur	187
	Manipuler le temps présent	188
	Viser l'éternité	193
	Le pôle des Normes	196
	La norme publicitaire	197
	La norme du métier	201
	La norme du produit	205
	La norme de la marque	206
	La norme sociale ou culturelle	208
	Toutes les normes à la fois	213
	Le pôle des Positions	215
	Complémentarité stable	226
	Symétrie stable	228
	Le pôle des Relations	230
	Relation et contenu	234
	Jeu et rituel	237
	Le pôle des Projets	241
	Intentions, enjeux, visions, croyances, valeurs	244
	Le temps des utopies	246
CHAPITRE 7	LA MÉTHODE DE L'EMPREINTE, MODE D'EMPLOI	249
	Les neuf règles du jeu	251
	Plusieurs pôles à la fois	255

VIII IDENTITÉ DE MARQUE

Physique – Espace	255
Physique – Normes	255
Physique – Projets	256
Physique – Relations	256
Physique – Temps	256
Espace – Positions	256
Espace – Projets	257
Espace – Relations	257
Espace – Temps	257
Normes – Positions	257
Normes – Projets	258
Normes – Relations	258
Normes – Temps	258
Positions – Projets	259
Positions – Relations	259
Positions – Temps	259
Projets – Relations	259
Projets – Temps	260
Temps – Relations	260
Physique – Espace – Relations	260
Physique – Espace – Temps	261
Tous les pôles ?	262
Ikea	263
Club Med	265
Qui active les 7 pôles de l'identité de marque ?	267
Conclusion	277
Bibliographie	285
Index des marques	289

INTRODUCTION

Si j'étais anglaise ou américaine, ou si j'avais commencé par faire des études de marketing, j'aurais eu bien du mal à développer une réflexion originale sur les marques, car j'aurais été prisonnière du vocabulaire anglo-saxon qui infiltre cette discipline, et donc de l'idéologie qui la sous-tend.

Mais le hasard en a décidé autrement. Avant d'aborder le monde des marques, j'avais reçu une éducation littéraire très poussée, dont j'ai gardé l'amour et le respect des mots, de leur histoire et des multiples sens qu'ils prennent au fil du temps ou de leurs voyages dans l'espace. Ensuite, j'ai plongé dans l'univers des sciences humaines et dans l'histoire des idées. Et quand, enfin, j'ai eu l'occasion de créer le planning stratégique d'une excellente agence de publicité française, puis d'assurer la direction opérationnelle du marketing et de la communication d'une grande marque de prêt-à-porter, tout ce que j'avais appris auparavant a soudain éclairé cette nouvelle aventure d'une lumière inattendue.

Au début, la routine professionnelle m'a fait adopter comme allant de soi la traduction de « marque » par *brand*, et *vice versa*. Car si le mot « table » est le même en anglais et en français, la plupart du temps, dans deux langues différentes, il faut deux mots différents pour désigner la même chose, comme *dog* pour dire « chien » en anglais ou en italien *nave* pour « bateau ».

Et puis, mes vieux réflexes ont repris le dessus. Shakespeare n'a-t-il pas dit, par la voix de Juliette s'adressant à Roméo, qu'une rose sentirait aussi bon si elle portait un autre nom que celui de « rose » ? C'est même ce qu'on entend chaque fois que quelqu'un le cite, pour faire

le malin, lorsqu'il s'agit de soutenir que peu importe le nom, seul l'objet ou le fait compte.

Sauf que révérence gardée envers Shakespeare, il se peut que ce soit faux, parce que le sens des mots varie, justement, et qu'ils gardent des traces de ces variations parfois des siècles, des millénaires après leur apparition. Ainsi, nous traduisons « travail » par *work*, mais même dans le langage courant, ils n'ont pas exactement les mêmes résonances : le français conserve le souvenir du latin *tripalium*, un instrument de torture formé de trois pieux, tandis que l'anglais a hérité *work* du haut allemand, qui l'avait emprunté à un mot grec signifiant simplement une « activité », une « action ». L'étymologie est l'inconscient du langage : il faut la connaître pour entrevoir ce qui se cache derrière des similitudes commodes, mais parfois trompeuses, et dont les faux-semblants sont toujours révélateurs.

Ainsi, pourquoi dit-on *brand* d'un côté de l'Atlantique et « marque » de l'autre ? Sous l'apparente équivalence de ces deux mots, n'y aurait-il pas deux conceptions différentes de la notion de marque ?

Il y a quelques années, la question pouvait sembler futile, mais le contexte la rendait nécessaire. Jusqu'alors, la suprématie du marketing à l'anglo-saxonne, et donc la conception de la marque qui s'ensuivait, s'était imposée sans discussion aux professionnels du monde entier. La vraie discussion – pour ne pas dire la controverse – est venue d'ailleurs, des consommateurs, et devint de plus en plus vive. Ce n'était pas la première fois que les marques se retrouvaient accusées d'envahir indûment l'espace public, mais cette fois-ci, la vague prit une ampleur mondiale avec le succès de *No Logo*. Précipitant, au sens chimique, l'irritation larvée de nombre d'Occidentaux, ce best-seller fut massivement plébiscité par les consommateurs, tandis que les accusés, annonceurs ou publicitaires, s'avéraient incapables de lui opposer la moindre défense collective. Il y eut bien, çà et là, quelques tentatives de réponses individuelles, aucune n'eut le moindre effet sur le discrédit dont souffrent les marques et le marketing, lequel n'a fait que s'aggraver depuis.

Ce discrédit n'aurait-il pas pour origine une vision du métier inconsciemment canalisée par le mot *brand* dans une direction que le

public a de moins en moins envie de suivre ? Et, dans ce cas, une autre piste pourrait-elle être ouverte par l'exploration du mot « marque » ? Car ce qui saute aux yeux en français, c'est l'inverse de ce que l'on observe en anglais : au lieu d'une différence bien tranchée entre le langage technique (*brand*) et le langage courant (*mark*), nous avons une homonymie parfaite entre une marque au sens courant (une trace, une empreinte laissée par quelque chose ou par quelqu'un) et la même au sens technique (un signe matériel ou un nom servant à distinguer les produits d'un fabricant, les marchandises d'un commerçant). Pourquoi ne pas tirer les conséquences de cette homonymie ? Notre langue nous y conduit presque naturellement, alors au lieu de mettre les marques « de commerce » à l'écart des autres, si on les ramenait dans leur berceau commun, au contraire ? En transférant l'idée qu'une marque est une empreinte à l'univers des marques de commerce, de nouvelles perspectives, de nouveaux outils pourraient peut-être apparaître et contribuer à débloquent les crispations engendrées par des pratiques anglo-saxonnes entrées dans une impasse.

Ainsi naquit la méthode de l'empreinte, conséquence opérationnelle de réflexions plus générales sur les raisons qui avaient mené le marketing classique à cette impasse.

Et pour ceux qu'inquiéterait une entreprise fondée sur d'aussi fragiles pilotis – tant d'élucubrations à partir de deux petits mots de rien du tout ? – on rappellera que les scientifiques trouvent chaque jour de nouvelles preuves à cette intuition des poètes, merveilleusement formulée par Tristan Tzara : « La pensée se fait dans la bouche ».

Oui, nous pensons avec des mots et des images, et non avec des idées abstraites. Ce ne sont pas nos convictions qui influent sur nos actes, c'est le langage, en amont, qui influe sur nos convictions et donc nous fait agir. Les travaux menés par Daniel Kahneman sur la finance comportementale, qui lui ont valu le prix Nobel d'économie en 2002, l'avaient déjà montré. En collaboration avec Amos Tversky, il avait étudié les biais cognitifs à l'origine de certaines turbulences boursières, et notamment élaboré la théorie des effets de cadrage (*framing effects*) que l'École de Palo Alto, de son côté, analysait depuis longtemps. De nombreux chercheurs suivent aujourd'hui les

mêmes pistes¹ – y compris quand elles croisent le monde des marques de commerce – et confirment que les mots donnent forme à la pensée.

Autrement dit, on n'a pas exactement la même fleur en tête selon qu'on l'appelle *daffodil* ou jonquille, ni le même objet mental quand on l'appelle *brand* ou quand on l'appelle marque. Sinon, si cet objet ne rencontre plus l'adhésion du public sans lequel il n'est rien, il est temps de le repenser.

Et de repenser, dans la foulée, cet autre mot devenu central en marketing, dont tout le monde se sert comme si chacun savait très exactement ce qu'il signifie : identité. On verra qu'il n'en est rien. C'est un moulin à paroles, mais creux, auquel on fait brasser beaucoup de vent : il n'en sort donc rien d'autre. À moins de lui donner un peu de grain à moudre, on n'a aucune chance d'en tirer autre chose que les idées reçues qui s'y sont engouffrées... comme dans un moulin.



Avant d'être une marque de commerce, une marque est donc une trace laissée par quelque chose ou par quelqu'un, une personnalité, un paysage, un événement. Ces traces mentales sont en général d'autant plus nettes qu'elles ont été associées à une émotion forte, comme la peur. Je citais, dans une précédente édition, le souvenir du bond que m'a fait faire une inoffensive couleuvre, un jour où je me promenais dans la forêt de Senonches. Quinze ans au moins ont passé, mais ce souvenir reste toujours aussi précis, et une chose continue à me frapper, c'est que j'ai bel et bien vu la couleuvre en mouvement, tandis que son souvenir est figé et d'une netteté parfaite. Il ne ressemble pas au film qui s'est déroulé sous mes yeux, mais à une gravure. De là à croire que cette gravure est stockée quelque part dans ma boîte crânienne, il n'y a qu'un pas qu'il ne faut pas franchir, comme on le sait aujourd'hui.

1. *Scientific American Mind*, septembre 2007.

Les sciences cognitives, en effet, ont beaucoup progressé dans l'exploration de la mémoire : elles savent de mieux en mieux comment se forment ces empreintes mentales que nous appelons des souvenirs. Elles savent qu'ils sont répartis en plusieurs endroits du cerveau, et même du corps, et perpétuellement remaniés au fur et à mesure que le temps passe. Elles savent analyser ce qui s'est passé quand j'ai vu la couleuvre.

Par exemple, elles expliquent que nous possédons tous une proto-mémoire, conditionnée depuis des centaines de milliers d'années à repérer ce qui a longtemps constitué les plus grands dangers pour l'espèce humaine : les animaux sauvages, les reptiles, les araignées, les rats, les plantes venimeuses. Ces souvenirs sont inconscients, mais bien réels, et sommeillent dans le cerveau limbique, lequel réagit au quart de tour quand l'une de ces images resurgit devant lui.

Les sciences cognitives expliquent également comment fonctionne la mémoire à court terme, comment y entrent ou en sortent les souvenirs, de quelle façon se forment et se déforment les empreintes mentales. On sait désormais que ces empreintes ne sont pas figées, et qu'on ne se souvient de rien « pour toujours ». Une marque laissée dans la mémoire ne s'y grave pas comme une inscription dans le marbre. Une empreinte mémorielle, parce qu'elle est produite par un organisme vivant, est vivante, elle aussi. Elle évolue, elle change avec le temps, avec les circonstances, même quand elle nous donne l'impression de demeurer intacte.

Et il en va de même pour cette catégorie bien particulière d'empreintes que sont les marques.

Voyez les réponses à la question : quelles sont les marques qui vous ont marqué ?

Pour moi, d'abord, celles de mon enfance. Jadis, vous ne pouviez pas prendre le métro sans rencontrer le célèbre slogan « Dubo, Dubon, Dubonnet » ! J'ai également en mémoire MONSAVON, illustré par la célèbre vache de Savignac. Quand j'étais jeune, certaines marques me faisaient rêver, comme la JOUVENCE DE L'ABBÉ SOURY et son côté potion magique, MICHELIN et son Bibendum parce qu'ils représentaient une nouvelle aventure, celle de l'automobile. Mais je ne peux également oublier MAGGI et ses bouillons Kub, ou bien FÉLIX POTIN. Dans les années 1950,

OMO apporte un changement majeur dans la vie des femmes. Fini le temps des lessives et du rituel du lavage ! Mon premier vélo, je l'ai choisi en fonction de sa marque, ALCYON. PHILIPS fut ma première radio, FRIGIDAIRE, mon premier réfrigérateur, ATLANTIC, ma première machine à laver¹.

Mais, dira-t-on, c'est peut-être par déformation professionnelle que l'on conserve des souvenirs aussi précis ?

Pas du tout, car tout le monde peut faire la même expérience. Voyez G. Perec :

Je me souviens que je me demandais si l'acteur américain William Bendix était le fils des machines à laver.

Je me souviens de "Dop, Dop, Dop, adoptez le shampoing DOP".

Je me souviens du bonhomme en bois des Galeries Barbès.

Je me souviens de "Les yeux fermés, j'achète au PRINTEMPS" et de "Quand je les ouvre, j'achète au Louvre".

Je me souviens de "BÉBÉ CADUM".

Je me souviens d'"ASTRA... un préjugé qui vous coûtait cher".

Je me souviens d'un fromage qui s'appelait : "La Vache sérieuse" ("la VACHE QUI RIT" lui a fait un procès et l'a gagné).

Je me souviens des petites pilules "CARTER" pour le foie.

Je me souviens que "CITROËN" utilisa la Tour Eiffel pour une gigantesque publicité lumineuse.

Je me souviens que "CARAN D'ACHE" est une transcription francisée du mot russe qui veut dire "crayon".

Je me souviens du rouge à lèvres "BAISER", qui "permet le baiser".

Je me souviens des sacs "HERMÈS" avec leur tout petit cadenas.

Je me souviens des "CARAMBAR".

Je me souviens de "La pile WONDER ne s'use que si l'on s'en sert".

Je me souviens du dentifrice "ÉMAIL DIAMANT" avec son toréador chantant².

Il y a encore bien d'autres marques dans ces souvenirs, picorés au hasard des centaines de petits morceaux de vie quotidienne qui composent *Je me souviens*. Et si nous nous livrions au même exercice, je suis sûre que les miens seraient, eux aussi, parsemés de toutes sortes de marques, tout comme les vôtres.

1. *La Revue des Marques*, novembre 1999.

2. G. Perec, *Je me souviens*, Hachette Littérature, 1998.

Nos mémoires sont bel et bien marquées par les marques : elles en portent l’empreinte, et nul n’y échappe, pas même les plus grands artistes. L. B. Upshaw nous en offre une illustration dans l’un des chapitres de son livre sur l’identité de marque, en rappelant une histoire bien connue des cinéphiles :

Citizen Kane explore la vie de Charles Foster Kane, homme de presse imaginaire, multimillionnaire et aspirant politicien, inspirée à grands traits de celle de William Randolph Hearst. Le film retrace les efforts des journalistes pour comprendre qui était le vrai Kane, et en particulier ce que voulait dire le dernier mot qu’il prononça – “Rosebud”. Personne ne découvre jamais que Rosebud est le nom du traîneau que Kane utilisait quand il était enfant, à une époque où il était pauvre mais insouciant, longtemps avant qu’il n’hérite de la fortune qui devait lui procurer plus de tourments que de plaisirs. Rosebud représentait le dernier moment où Kane avait été vraiment heureux. C’était le cœur de son identité, mais enfoui trop profond pour que personne ne le découvre¹.

L’apologue, évidemment, est joli.

Mais a-t-on remarqué que ROSEBUD était... une marque ?

À L’ASSAUT DU MARKETING CLASSIQUE

À ceux qui l’ignorerait encore, les manuels de marketing rappellent régulièrement que *brand* (la marque, en anglais) vient de *branding*, l’opération qui consiste à marquer le bétail au fer rouge. Encore aujourd’hui, la cérémonie du marquage dans la poussière, les cris, la fumée et l’âcre odeur de la chair brûlée donnent lieu dans les grands ranchs américains à des kermesses dont la portée symbolique est d’autant plus manifeste que leur prétexte est devenu inutile, puisqu’il suffirait d’un badge « clippé » en douceur dans l’oreille de la bête pour ne pas la confondre avec celle du voisin.

Le marquage animalier est l’inconscient du marketing classique. Comme tout inconscient, il est refoulé, nié, oublié – mais il ruse, lui aussi. Il louvoie, transige et reparaît, ici ou là, dans les propos de certains professionnels qui se défendraient avec force si on leur

1. L. B. Upshaw, *Building Brand Identity*, Wiley & Sons, 1995.

faisait remarquer à quel point ils sont encore aujourd'hui sous la coupe d'un imaginaire infiniment plus brutal que ne le laisse croire leur allégeance aux vertus du marketing relationnel. Mais leurs mots sont là pour le dire : « Toute la stratégie consiste à tatouer la marque dans l'esprit du consommateur », affirme BRANDT. « Il s'agit d'encercler le consommateur », dit-on aussi bien chez COLGATE que chez ELIDA FABERGÉ. Tel ouvrage consacré à la fidélisation parle de « stratégie de captation » du client. Tel autre, de « rétention ».

Je ne suis pas d'accord avec ce marketing-là. Je pense qu'il est archaïque, boiteux, nocif, et qu'il fait fausse route. On ne peut pas vouloir à la fois « tatouer », « capturer », « retenir » ou « encercler » les gens – et chercher à entrer en communication avec eux. Car communiquer avec quelqu'un, c'est dialoguer avec lui, c'est échanger, c'est partager – et non pas essayer, par force ou par ruse, de lui faire dire ou faire ce qu'on veut qu'il fasse ou qu'il dise. C'est commencer par faire l'hypothèse de sa liberté, et non celle de sa faiblesse ou de sa reddition. C'est accepter sa différence, et non lui demander d'agir et de penser comme tout le monde. C'est tout ce qu'on voudra, sauf essayer d'enfermer, de parquer et de marquer les gens comme du bétail.

Tout de suite les grands mots, dit le marketing. Que vient faire la morale là-dedans ? Rien du tout. Tel fut le message par exemple de *Brand Babble*¹, dont le titre causerait bien des tracas au traducteur si le livre paraissait en français, car en anglais *to babble*, c'est à la fois bredouiller comme un enfant, divaguer à haute voix comme un fou, parler à tort et à travers. Mais le message, lui, était parfaitement clair et peut se résumer ainsi : « Assez de baratin, une marque, c'est fait pour gagner de l'argent, un point c'est tout. » Il ne s'agit que d'aider à vendre quelques malheureux barils de lessive, ou à louer une voiture à quelqu'un qui en a besoin, ou à faire revenir un client dans le même supermarché. On n'est pas là pour s'intéresser à l'amélioration de la condition humaine, seulement au porte-monnaie du consommateur.

1. D. & H. Schultz, *Brand Babble : Sense and Nonsense about Branding*, South-Western Educational Pub, 2003.

Sauf que le consommateur n'existe pas. Ce n'est que le nom donné par le marketing à cette partie de nous-même qui, de temps en temps, achète quelque chose – un rôle fugace que nous jouons le plus souvent sans y réfléchir, et rarement plus de quelques minutes. Mais comme c'est une partie de nous-même, il est impossible de dire où elle commence et où elle s'arrête. Il est donc également impossible de s'adresser à elle seule, en ignorant la personne qui la contient. C'est cette personne qui lui transmet les informations : de gré ou de force, il faut en passer par elle. Il n'y a aucun moyen d'isoler le consommateur de l'être humain dans sa globalité.

Conséquence : ce sont les règles de la communication humaine qui s'appliquent dans tous les cas de figure – et une relation commerciale n'est ni plus ni moins que l'un de ces cas de figure. La morale n'a rien à voir là-dedans, et ce n'est même pas (ou pas seulement) au nom d'une certaine forme d'humanisme qu'il faut plaider en faveur d'une révision des vues du marketing sur la question : c'est au nom d'une approche plus scientifique que la sienne.

Eh oui, ce marketing agressif et si sûr de lui, qui traite le consommateur comme une vache à traire et la communication comme un outil, ne semble pas se douter que l'outil en question obéit à des lois, qu'il les connaisse ou non, qu'il les maîtrise ou pas.

Prenons la première d'entre elles : tout est communication. Tout, et pas seulement un quart du marketing-mix. Le produit communique, le prix aussi, la distribution également. La preuve, c'est que certaines marques communiquent... sans communication au sens commercial du terme. Qu'on songe à ZARA, THE BODY SHOP, STARBUCKS : leur marketing-mix n'a que trois maillons et elles se passent fort bien du quatrième, celui qui s'appelait « publicité » du temps où les choses étaient claires.

Prenons la deuxième : on ne peut pas ne pas communiquer. Aux États-Unis, STARBUCKS a fermé tous ses cafés le 26 février 2008 à 17 h 30, en oubliant de dire pourquoi. Résultat : des milliers de consommateurs frustrés ont aussitôt commencé à répandre toutes sortes de rumeurs alarmistes, faute d'avoir été informés qu'il s'agissait tout simplement d'organiser, à l'échelle du pays, une séance de

coaching pour l'ensemble du personnel. Quelques années plus tôt, en France, au moment de la crise de l'Erika, TOTAL avait aussi fait l'expérience – beaucoup plus cuisante – de ce qu'il en coûte de se taire au lieu de parler.

La conséquence de cette loi est simple : une entreprise, une marque ne peuvent pas rester muettes. Leur silence sera de toute façon interprété, et interprété à leurs dépens, soit comme un signe d'impuissance, soit comme une marque de mépris.

Ces deux règles, et les suivantes, sont à la disposition de tout un chacun depuis plus de trente ans, mais le marketing ne les pratique pas, ou peu, ou sans le savoir. Des sciences de l'information et de la communication, il ne retient que le classique schéma : Émetteur > Message > Récepteur. Disons-le tout net, ce schéma est aux sciences de la communication à peu près ce que la distinction sujet-verbe-complément est à la langue française : la description d'un mécanisme fondamental, certes, mais rien de plus qu'un mécanisme. C'est un schéma conçu pour acheminer une information entre deux machines (en l'occurrence, deux téléphones) au coût le plus bas possible et avec le minimum de déperdition, de telle sorte que l'information en question, sous forme d'impulsions électriques ou de vibrations aériennes, parvienne en un point B à peu près telle qu'elle a été envoyée du point A.

La dernière chose dont se préoccupe ce schéma, c'est du contenu de l'information transmise, et de ce qu'en feront les gens qui l'échangent. Qu'il s'agisse d'une déclaration de guerre ou d'amour, d'une recette de cuisine ou du résultat d'un examen n'importe aucunement aux techniciens de l'information. Si, à un bout du fil, quelqu'un dit : « Je ne comprends pas ce que tu veux dire », ce n'est pas leur problème : ce sont des transporteurs. On ne se retourne pas vers l'électricien, si une fois le courant parvenu à la prise, certains l'utilisent pour brancher une « gégène » plutôt que la guirlande d'un arbre de Noël.

Alors pourquoi le marketing continue-t-il à croire que ce fameux schéma est l'alpha et l'oméga de la communication, alors qu'il ne permet de régler que les problèmes de transmission de l'information ?

Pour moi, c'est un mystère. J'observe que beaucoup de gens confondent les deux, alors qu'il n'y a pas à confondre, me semble-t-il, entre l'apprentissage de l'alphabet et la capacité d'écrire *Les Misérables*. Il y a des choses passionnantes à dire et à savoir sur l'alphabet, mais ce à quoi nous accordons le plus de valeur, ce ne sont pas aux lettres qui le composent, c'est aux aventures de Jean Valjean, à ce qu'elles déclenchent en nous d'intérêt, d'émotion, d'enthousiasme, et au souvenir que nous en gardons longtemps après les avoir lues.

La communication est ce qui donne – ou non – du sens à l'information. L'information, par elle-même, n'en a pas. Un bit, une lettre, un pixel, un chiffre, n'ont aucune signification tant qu'il n'y a personne pour leur en donner. « Trois morts dans un accident d'avion en Espagne » est une information, mais n'a pas de sens *a priori* pour moi, et donc ne me touche pas. C'est bien la raison pour laquelle nous sommes à la fois de plus en plus bombardés d'informations, et de plus en plus indifférents : ce n'est pas seulement de l'égoïsme ou de la saturation, c'est que la plupart de ces informations, pour nous, n'ont pas de sens, ne se relie pas à notre expérience, et restent ce qu'elles sont sur le papier d'un journal ou l'écran d'un téléviseur : lettre morte, parole creuse, image dépourvue de sens. D'ailleurs, le marketing le sait bien : depuis quelques années, il court après les contenus, il est en quête de sens. Pourrait-on lui demander de s'arrêter un instant, le temps d'essayer de comprendre ce que cela veut dire ?

QUAND LE SENS NAÎT D'UNE MISE EN RELATION

Plutôt que de partir d'une définition théorique, je prendrais l'exemple *a contrario* de quelque chose qui, pour moi, n'a pas de sens. Et tant pis si cela m'oblige à une menue confession qui ne me montre pas sous un jour spécialement flatteur, nombre de mes lecteurs ayant, j'en suis sûre, trouvé depuis longtemps la clé de ce qui pour moi reste une énigme.

La dernière séquence de *2001 Odyssée de l'Espace*, n'a pas de sens, à mes yeux. Je n'y ai jamais rien compris. Oh bien sûr, j'ai lu quantité de choses à ce sujet, mais rien qui éclaire vraiment ma lanterne,

même pas l'hypothèse que c'était un *acid trip* cinématographique. Vrai ou pas, cela ne m'a pas expliqué le fin mot de l'histoire. Je peux comprendre le long travelling à la fin de *Zabriskie Point*, même s'il ne se passe rien pendant sept minutes d'affilée. Mais les images de la fin de *2001*, non.

Il a fallu que je m'intéresse aux sciences de la communication pour avoir un début de réponse à la question de savoir ce qui m'empêchait de trouver un sens quelconque à cette séquence.

Le sens, disent ces sciences, naît d'une mise en relation. Il n'existe pas par lui-même, caché au sein d'un film, ou au cœur d'un poème ou d'un tableau – ou dans un geste, un objet, un mot. Il existe à partir du moment où quelqu'un établit une relation entre ce geste, cet objet, ce mot, et ce qui les entoure. Ainsi, pour comprendre le sens de « trou », il faut qu'il y ait quelque chose autour de ce trou : du tissu, du papier, un mur, des nuages. Le trou n'a de sens que par rapport à ce qui l'entourne, et à celui qui l'observe.

Troublante révélation, car tout l'enseignement nous laisse croire le contraire, et spécialement celui de la littérature, de la musique ou de la peinture. Ainsi, dans *L'Albatros* de Charles Baudelaire, dissimulé derrière la métaphore de l'oiseau abattu sur le pont d'un navire, il n'y aurait pas pour sens caché le triste sort réservé par la société aux poètes, comme on nous l'apprend à l'école ?

Si l'auteur a voulu l'y mettre, il y est, mais cela ne garantit en rien que ce soit le sens que chaque nouveau lecteur va y trouver. Et si nous ne trouvons pas ce sens, alors il n'y en a pas, même si l'artiste a voulu qu'il y en ait un. Il est bien certain que *Guernica* a un sens précis voulu par Picasso, mais si quelqu'un regarde le tableau sans connaître son histoire, et sans connaître l'Histoire, il peut y voir tout autre chose, ou rien du tout, et le sens initial disparaît, ou s'infléchit.

C'est parce que je ne relie la dernière séquence de *2001*, *Odyssée de l'Espace* à rien – rien de ce qui la précède dans le film, rien non plus dans mon expérience ou ma culture personnelle – que je ne la comprends pas. C'est un objet que je ne sais pas par quel bout prendre : il n'a ni queue ni tête. Pas de sens. Aucun rapport avec rien que je connaisse, ni de près ni de loin. Ainsi, le sens n'est pas dans

l'image, mais dans ma tête, dans les va-et-vient entre les deux, et dans les liens que j'établis entre différents éléments.

Les marques ont raison de se poser la question du sens : celles qui n'en ont pas n'existent tout simplement pas aux yeux des consommateurs. Prenons M^{me} Dubreuil, que nous aurons plusieurs fois l'occasion de rencontrer au cours de ce livre. Si on met sous ses yeux des noms comme AKUBRA, HORLICKS, FIELMANN, BASS, KEEBLER, AMTRACK, RAMA, ou WARSTEINER, ils n'auront aucun sens pour elle. Ils n'existent pas, ils n'ont aucune espèce de valeur, pas le début d'une identité. Ils font pourtant tous partie des meilleures marques mondiales¹, mais elle n'en a jamais entendu parler, elle ne sait pas si ce sont des gens, des villes, des fleuves, des variétés de roses ou des noms de chevaux, rien de rien. Elle ne les relie à rien.

Pas d'identité, pas de sens.

La question du sens est donc bien centrale, et elle est directement reliée à celle de l'identité de marque. Quant à savoir ce qu'est exactement le sens, on verra que c'est non pas ce qui se trouve enfoui dans telle ou telle composante de la marque, mais ce qui émerge de la mise en relation de ses diverses composantes : de leur mise en relation entre elles d'une part, entre ces composantes et les consommateurs, d'autre part. En d'autres termes, le sens n'est pas une qualité intrinsèque à un objet, à un acte quelconque. Un produit, en soi, n'a pas de sens suffisant pour le distinguer de la catégorie « ouvre-boîte », « manteau », « montre », ou « automobile ». Une marque, elle, possède cette capacité de le faire émerger hors de la foule des objets anonymes, à une condition : qu'elle produise du sens, c'est-à-dire qu'elle mette en relation, d'une façon ou d'une autre, cet objet avec ce qui l'entoure.

Il y a empreinte à partir du moment où je reconnais telle ou telle marque, où je sais qui elle est, ce qu'elle fait – autrement dit, à partir du moment où j'ai une idée claire de son identité.

Sans identité, pas d'empreinte. Sans empreinte, pas de marque.

1. *The World's Greatest Brands*, Interbrand, New York University Press, 1997.

De quoi est donc faite l'identité de marque, si c'est elle qui détient la clé de tout le système, et spécialement le pouvoir de laisser une empreinte dans l'esprit des gens ?

Voilà une quinzaine d'années que je réfléchis à cette question...

POURQUOI RECOURIR AUX SCIENCES DE LA COMMUNICATION

Au fil du temps, j'ai éprouvé le besoin de changer de méthode : j'explique pourquoi en détail au début de la deuxième partie de ce livre. Mais la raison profonde était l'envie de trouver une approche qui prolonge et confirme ma conviction que les marques sont des systèmes, et qu'il faut chercher à les traiter comme tels, de façon globale – et non en les saucissonnant à la façon du marketing-mix. La théorie des systèmes ouvre des perspectives assez passionnantes, mais difficiles à mettre en œuvre concrètement sans entraîner mes interlocuteurs dans des considérations théoriques pour lesquelles ils n'ont pas toujours la même curiosité ou le même goût que moi.

Alors j'ai approfondi mon orientation vers les sciences de la communication. Elles couvrent un très vaste domaine : il fallait choisir. J'ai choisi d'exploiter, entre autres, les découvertes de la « nouvelle communication »¹ et de l'École de Palo Alto, ainsi que celles des sciences cognitives.

Je n'ai donc pas suivi les deux voies habituellement privilégiées par le marketing pour aborder les questions qu'il appelle « qualitatives » : la sémiologie, et la psychologie. Pourquoi ? D'abord parce que même si la psychologie, tout comme la sociologie et l'anthropologie, ont beaucoup de choses à dire sur l'identité, elles n'en détiennent pas seules l'explication. Je n'ai donc pas ignoré leur point de vue, mais je l'ai relativisé. Il me semble en particulier que la psychologie nous a trop encouragés, depuis des décennies, à nous focaliser sur notre vie intérieure, comme si tout dépendait d'elle – à commencer par notre identité, sorte d'essence rare et précieuse qui serait enfouie au plus profond de nous-même et que nous aurions le devoir de chercher, de chérir, d'étayer, et de protéger contre vents et marées.

1. Y. Winkin (dir.), *La Nouvelle communication*, Le Seuil, 2000.

La « nouvelle communication » ne fait pas grand cas de cette vision – ou de ce travers – de la psychologie traditionnelle. L'École de Palo Alto en a même inventé une autre, dont l'indifférence à l'égard des idées reçues est, à mes yeux, la première des qualités. Échappant en particulier au terrorisme psychanalytique, elle ne se soucie pas de sonder les arcanes de la psyché humaine et s'intéresse peu à l'histoire personnelle de chaque individu. L'inconscient, la libido, les rêves et les traumatismes infantiles ne sont, à ses yeux, ni des objets de culte, ni des articles de foi. C'est une psychologie pragmatique¹ pour qui la vie intérieure n'a rien de sacré. Elle analyse la communication entre humains à l'aide d'une grille simple et originale, fondée sur l'étude de leurs relations, et tente d'en résoudre les difficultés par la technique des « thérapies brèves » pratiquées encore aujourd'hui au célèbre Mental Research Institute.

Ensuite, en ce qui concerne la sémiologie, l'usage qu'en fait le marketing en déforme certainement la valeur et la portée exactes, mais même quand elle est bien pratiquée, elle l'est plus souvent en aval qu'en amont des problématiques de marque : c'est un auxiliaire précieux mais fragile et d'une exploitation délicate, car dépendant étroitement de la qualité de ceux qui s'en servent et plus encore de leurs talents pédagogiques. Son principal défaut ? Rester perpétuellement bloquée sur « zoom avant ». Une limite plutôt qu'un défaut, d'ailleurs – la même que celle d'un microscope, à qui l'on ne saurait reprocher de ne voir que ce qu'il grossit. Mais cette limite l'empêche de revenir au cadre large dont a besoin toute stratégie – raison pour laquelle la sémiologie, ou sémiotique, se voit rarement convoquée par les directions générales lorsqu'il s'agit de prendre une décision cruciale. À part certaines exceptions, comme l'adoption du dernier logo de la RATP², les sémiologues participent peu à l'élaboration des identités de marque – ou plus exactement, il leur arrive de participer à la réflexion sur l'identité visuelle, mais l'identité de marque ne se réduit pas à la seule identité visuelle. Surtout, à force de passer des

1. *Pragmatics of Human Communication* était le titre original de l'ouvrage intitulé en français *Une Logique de la communication*, P. Watzlawick, J. H Beavin, Don D. Jackson, Le Seuil, 1972.

2. A. Semprini, *Analyser la communication*, L'Harmattan, 1996.

heures à décrypter à la loupe toutes sortes d'objets, de textes, d'annonces publicitaires, les sémiologues laissent croire que les objets ou les textes ont toujours un sens caché dont la révélation se suffit à elle-même. Je l'ai dit plus haut, ce n'est pas le point de vue de l'École de Palo Alto, adopté ici. Donc, ni psychologie, ni sémiologie, sauf en très petites touches.

La première n'a d'ailleurs que des explications farfelues à fournir sur le bond que m'a fait faire la couleuvre. La sémiologie n'en a aucune. Mais les neurosciences me permettent de le comprendre, et elles permettent aussi d'en savoir un peu plus qu'il y a vingt ou trente ans sur la façon dont l'esprit humain se laisse ou non marquer par quelque chose.

Ainsi, la neurologie permet d'expliquer en termes biologiques le sentiment de soi¹ dont dépendent la personnalité et l'identité, ou la façon dont se forment les images mentales. Le sous-titre du livre de A. Damasio *Corps, émotions, conscience*, dit en trois mots l'essentiel : le sentiment de soi est l'affaire à la fois du corps, des émotions, et de la conscience. La conscience n'est rien sans l'émotion, et l'émotion passe par le corps. L'identité a besoin des trois : elle n'est pas une pure abstraction, un principe immatériel, une essence.

C'est pourtant en ces termes que l'identité de marque est souvent décrite.

Observant ce décalage grandissant entre ce que les sciences cognitives nous ont récemment appris sur la notion d'identité et le discours que tient le marketing au sujet de son avatar, l'identité de marque, j'ai organisé ce livre en deux temps :

La première partie est consacrée à faire le point sur tout ce qui s'est dit, depuis plusieurs années, à propos de l'identité de marque.

La deuxième partie en tire les conclusions opérationnelles en proposant une nouvelle méthode d'analyse de l'identité de marque : la méthode de l'empreinte.

1. A. R. Damasio, C. Tiercelin, C. Larssonneur, *Le Sentiment même de soi : Corps, émotions, Conscience*, Odile Jacob, 1999.

Cette nouvelle approche part du principe que la marque est un système, et que seule une approche globale peut rendre compte du fonctionnement de ce système. Par conséquent, elle s'appuie sur une synthèse aussi complète que possible, en l'état actuel de nos connaissances, de tout ce que nous savons à ce jour sur la logique de communication, logique que je résumerais de la façon suivante :

- Les marques laissent en nous des empreintes – ou bien ce ne sont pas des marques.
- Ces empreintes ne sont pas dues à l'« image » de la marque, ou à son « territoire », ou à son « positionnement », mais à quelque chose de plus global et de plus profond : son identité.
- Une identité de marque est unique : elle laisse donc une empreinte qui ne ressemble à aucune autre.
- Le dessin de cette empreinte s'inscrit, plus ou moins profondément et régulièrement, à l'intérieur d'une figure à sept pôles, correspondant aux sept contextes actuellement repérés comme incontournables par les sciences de la communication.
- Cette figure n'a pas de centre, pas de noyau, et chacun des sept pôles a autant d'importance que les six autres, ni plus, ni moins.
- L'identité de marque n'est pas un état, c'est un cheminement.
- Elle n'est pas immatérielle, stable, et invariable. Elle est à la fois matérielle et immatérielle, stable à court terme, mais ni à moyen ni à long terme, et variable dans ses sept dimensions.
- Elle émerge quand un sens est donné à l'empreinte de marque par le consommateur, c'est-à-dire quand il a relié entre eux au moins trois des sept pôles.
- Le chemin le plus fréquemment emprunté par la marque pour se déplacer à l'intérieur de la figure à sept pôles est l'empreinte : à la fois la trace et le tracé de son identité.

PREMIÈRE PARTIE

IDENTITÉ DE MARQUE :
PETITE HISTOIRE D'UN MÉTÉORE

