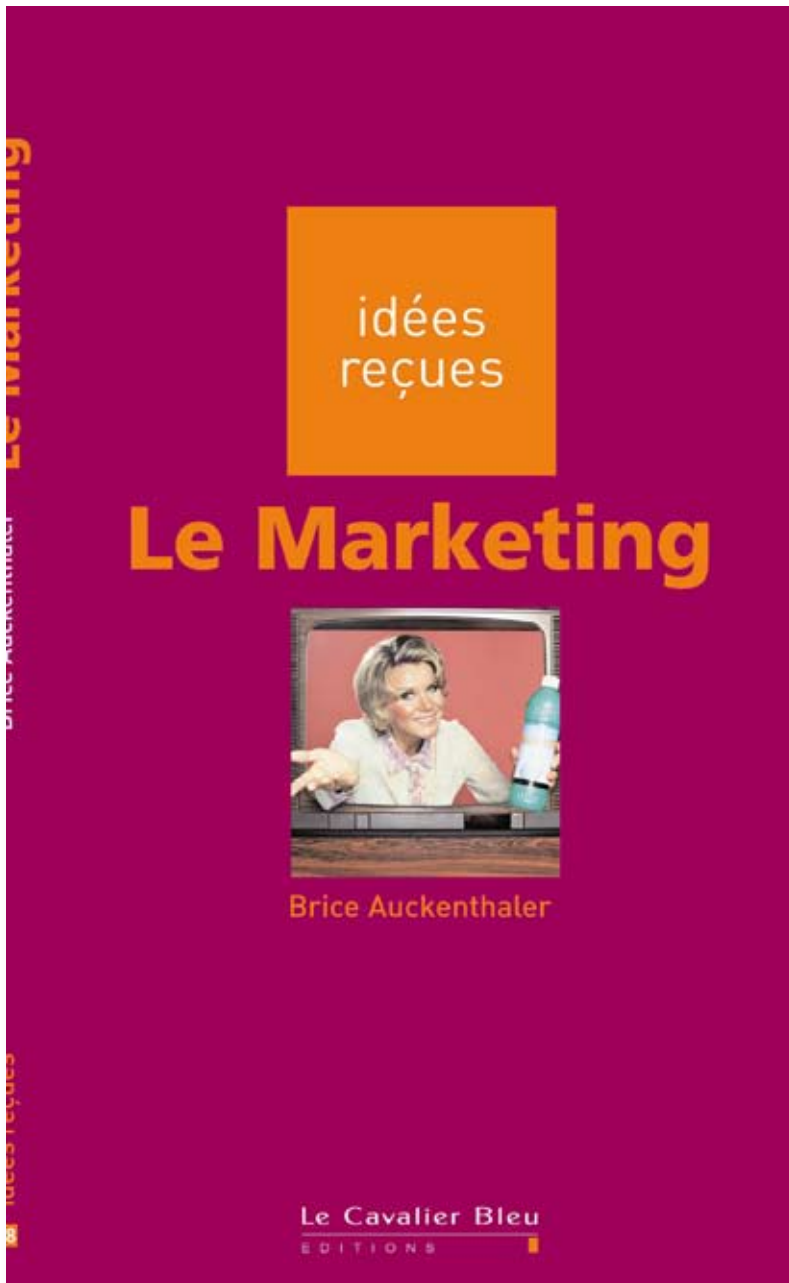


Y a-t-il une fatalité des marques ?



Rédigé par Brice Auckenthaler, spécialiste du marketing, l'article qui suit aurait très bien pu figurer dans notre rubrique magazine *Guide des idées reçues*. Et pour cause : il est issu de son ouvrage sur le marketing (cf. encadré) et de l'édition 2010

du *Grand livre des idées reçues* (éd. *Le cavalier bleu*) qui en analyse 250 dans divers domaines. En l'occurrence, c'est celui des marques, et plus précisément de leur existence, qui est étudié afin de savoir si elles sont soumises aux mêmes intangibles cycles naturels, de la naissance à la mort, que les organismes vivants.

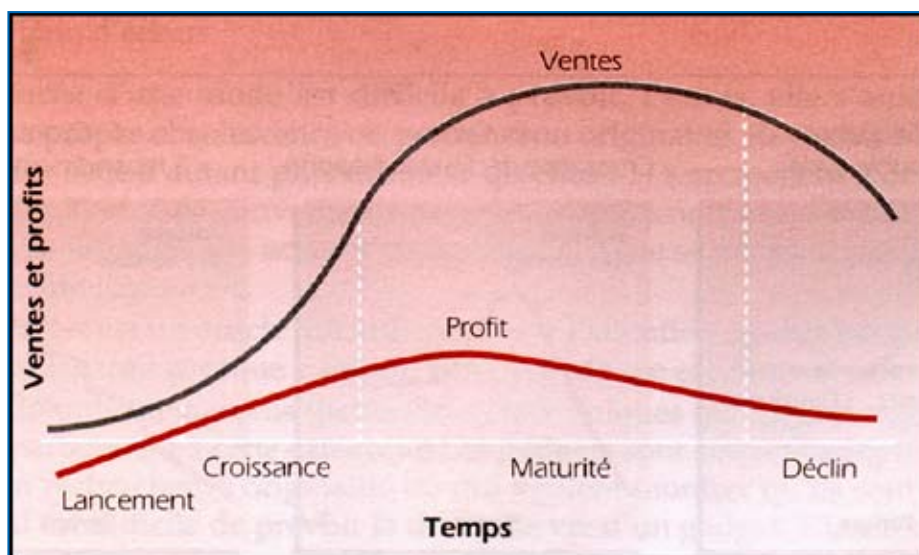
Le visuel ci-dessous illustre la fameuse courbe en S où sont représentées les 4 phases soi-disant inéluctables de la vie d'une marque ou d'un produit : lancement, croissance, maturité et déclin. Il est curieux, à ce propos, que l'on parle de cycle de vie, alors qu'il s'agit en fait d'une courbe. Dans le cas d'un vrai cycle, le retour au point de départ laisserait présager la possibilité de relancer la même marque, mais le marketing ignore probablement la géométrie... La durée de chacune de ces phases est assez arbitraire, car elle dépend d'un certain nombre de facteurs tels que les moyens marketing et publicitaires alloués pour le lancement (on imaginera aisément que plus ils sont importants,

crainte de se tromper qu'une marque ou un produit ont effectivement un cycle (ou plutôt une courbe) de vie car la promesse ou l'engagement que représente la marque n'est pas installée une fois pour toutes. La question est alors : un cycle peut-il se renouveler ad vitam æternam, ou bien constitue-t-il une spirale infernale qui mène à la déchéance finale ?

Pour y répondre, nous allons aborder l'hypothèse qui sous-tend la notion de cycle de vie d'une marque (cela vaut aussi pour un produit) : une marque ressemble à un être vivant.

Une marque naît et meurt...

Naissance : un nom de marque, c'est



plus cela peut laisser espérer une installation rapide), le degré de compétitivité du marché [moins la concurrence est dynamique et plus la marque a de chances de durer], le taux de renouvellement des équipes en charge de la marque ou du produit (un taux élevé ne garantit pas la pérennité, loin s'en faut), et le taux de renouvellement de l'offre (il est prouvé qu'un rythme régulier d'innovation entretient la forme d'une marque).

Après ce bref rappel, un petit quiz : quelle est à votre avis la marque française la plus ancienne encore en activité ? De quand date-t-elle ? Et quelle est la marque qui a disparu en 2004 ? Réponses dans cet article, où nous verrons que le concept de cycle de vie est à la fois juste et faux.

On peut commencer par affirmer sans

parfois le patronyme du fondateur, ainsi *Christian Dior* ou *Guy Degrenne*. La marque *MaLigne* est née en 2003 pour redoper l'activité du téléphone fixe de *France Telecom*.

Croissance : petit à petit *Fin-dus* - inventeur du surgelé - ou *Samsung*, marque coréenne, sont devenues des marques fortes en notoriété et en image. La star de l'économie coréenne, en pleine déconfiture en 1997, s'est restructurée et est devenue un géant mondial de l'électronique. Maturité : c'est par exemple le cas d'*Orange* en 2004.

Déclin : le *Club Med* traverse ainsi cette phase en ce début de 3ème millénaire, mais va certainement rebondir avec l'aide d'*Accor*. On peut légitimement se demander si *Saupiquet* ne serait pas dans ce cas également.

Mort : ainsi dans les années 90, le groupe *General Motors* décida d'abandonner la marque *Oldsmobile*. Et en 2003, la marque *Heudebert* a disparu au profit de *LU* qui a récupéré sa gamme de produit.

Comme un être humain, une marque ou un produit peuvent également disparaître prématurément : une des dernières créations de marque fut *Dasani*, l'eau de table de *Coca Cola* lancée fin 2003... et arrêtée en Europe au bout d'un mois du fait d'un problème de formulation produit. Ou volontairement pour cause de rationalisation d'un portefeuille de marques dans un groupe : ainsi, *Chambourcy*, après avoir absorbé *La Roche aux Fées* en 1988, fut à son tour « tuée » par le groupe *Nestlé* en 1996 qui souhaitait centraliser l'ensemble de son offre de produits laitiers sous la seule marque ombrelle *Nestlé*. Idem pour *Prisunic*, créée en 1930 et disparue progressivement au profit de *Monoprix* à partir de son rachat en 1998.

Une marque peut aussi mourir d'avoir trop usé et abusé de promotion [de la vitamine C qui use les cartilages !], de n'avoir pas su mobiliser ses collaborateurs autour d'une vision enthousiasmante, de s'être trop focalisée sur les ventes court terme sans penser à son futur. Ou enfin, d'avoir subi trop de changements de direction [au double sens de changement de pilote et de changement d'options stratégiques].

A l'instar d'un individu, une marque est un corps animé par deux jambes : la jambe d'appui, celle de la mission, du « combat » spécifique qu'elle propose à ses clients, et la jambe de la dynamique, celle qui fait avancer, celle de l'innovation. Un corps avec une tête, en l'occurrence, la vision stratégique qui porte la marque. À l'instar d'un individu, on dit qu'une marque a un ADN : des gènes (son histoire, sa culture, ses valeurs...). Ainsi, l'ADN de la *Fnac* a été défini de la façon suivante : « Favoriser l'accès de chacun à toutes les cultures et aux technologies. »

Une marque a également une personnalité (chaleureuse, empathique, émotionnelle, technique...), et un caractère (on parle alors de valeurs : « visionnaire, audacieuse, chaleureuse » sont celles de *Renault*). Une marque peut se marier (c'est ce que nous appelons le *co-bran-*

ding). L'analogie entre le cycle de vie d'une marque et celui d'une personne est juste, mais néanmoins limitée.

... Mais il n'y a pas de fatalité !

Contrairement aux mortels que nous sommes. Une fois morte et enterrée, la trace de la marque perdure en effet dans les esprits, permettant souvent un réveil. Ainsi, on peut considérer qu'une marque peut être sortie de son statut de Belle au bois dormant si son taux de notoriété résiduel est de 10%. Il est souvent moins coûteux de revitaliser une marque mise au frais que d'en lancer une nouvelle. Ainsi *Kelton*, propriété du groupe *Timex* et icône célèbre dans les années 70 pour ses montres pas chères - morte de n'avoir pas su discerner l'arrivée de *Swatch* - a été sortie de son long sommeil, revitalisée et relancée en 2000.

Une marque a vocation à perdurer au delà de ses créateurs. Qui sait que la marque *Givenchy* est née en 1952 et est le patronyme d'Hubert ? Madame Veuve Clicquot, qui a bravé le blocus de Napoléon pour continuer à fournir le Tsar de Russie en champagne, est morte depuis longtemps et sa marque (une des plus vieilles de France puisque née en 1772) se porte très bien et est désormais propriété du groupe *LVMH*.

Contrairement à un être humain, la mort d'une marque ou d'un produit n'est jamais inéluctable, mais elle est toujours possible. Une marque vieillit aux yeux du client parce qu'elle perd son attrait, sa pertinence, son identité.

Mais là encore, il n'y a pas de fatalité, un cycle peut s'inverser. Ainsi, *Cadum*, rachetée par deux entrepreneurs à *Colgate* (qui ne la considérait plus comme étant stratégique et développable à l'international) et relancée en 2004. Qui aurait parié en 1993 que *Puma* reviendrait narguer son grand frère *Adidas* ? Au bord du dépôt de bilan après avoir usé trois présidents en un an. Dix ans après, 80 ans après sa naissance, elle renaît, est devenue culte chez les jeunes et les milieux branchés et est le fournisseur officiel de l'écurie *Renault* de F1.

Ceci vaut également pour un produit : c'est le cas pour la *Golf* de *VW* qui en est à sa 4^e génération. Une façon d'inverser un cycle de vie descendant est de réaliser

des séries limitées, pratique couramment utilisée dans l'automobile : à chaque fin de cycle d'un produit, une marque le rajeunit en l'associant avec un partenaire qui va le dopper. *Twingo & Kenzo*, *Range Rover & Timberland*, *Peugeot & Roland Garros*, *Citroën & Microsoft*, *Orangina & Kookai*... la liste est longue.

La marque est vivante, elle se juge dans sa capacité à saisir, à se nourrir des évolutions de l'offre et à sa capacité à inspirer de telles évolutions. Son enjeu permanent est d'être bien dans son temps. Pour ce faire, la marque doit précéder son temps, avec le risque de décalage car toute anticipation est un pari sur un futur en devenir.

Premier enseignement par rapport à l'idée reçue évoquée ici : la marque parcourt non pas un cycle et un seul mais plusieurs. Son jeu est de sauter à un nouveau cycle au bon moment. Autrement dit, pour ne pas mourir, la marque ne doit pas tourner en rond trop longtemps.

Pour ce faire, il suffit de se convaincre qu'en matière de marketing et de gestion de marques, un cycle de vie peut se reproduire ad vitam æternam si la marque est animée correctement. Tout est possible. Rien n'est jamais écrit définitivement dans le marbre.

Prenons l'exemple du retour fracassant de *Nissan*, marque en situation quasi désespérée, revitalisée collectivement par *Carlos Ghosn*. Ou *d'Adidas*, marque en phase de déclin pré-mortem - qui a su inverser son cycle grâce à la nouvelle impulsion donnée par *Robert-Louis Dreyfus* à partir de 1993 et qui connut un record d'introduction en Bourse et fut consacrée lors de la Coupe du Monde de football en 1998.

L'explication de ce retour ? Pas uniquement une raison liée à l'innovation; plutôt une remise en mouvement collective de l'entreprise, qui s'est remise à y croire car elle avait retrouvé le sens de sa démarche et de sa vision.

En France, vieux pays, nous avons une particularité : nous possédons un portefeuille de marques Hénocquiennes [âgées de plus de 150 ans] exceptionnel et toujours actives pour la plupart : ainsi, *Martell* (1715, réponse à notre quizz d'introduction), la *Jouvence* de *L'Abbé Soury* (1745), *Suze* (1896)... *Air France* de son côté, a fêté ses 70 printemps en

2003. Les parfums *Caron* ont cent ans en 2004 et éditent à cette occasion un flacon habillé de strass *Swarovski*.

En 2004, *Nokia* a 150 ans. Belle longévité pour cet ancien papetier reconverti dans l'électronique au début des années 60, puis dans les télécoms au milieu des années 80 (*Nokia* vend aujourd'hui 450 000 mobiles par jour !), puis dans l'industrie des jeux, au travers de son dernier produit, la *N-Gage* (9 millions d'exemplaires vendus d'ici fin 2004). Trois ruptures stratégiques en 40 ans ! Rien de mieux pour ne pas mourir que de se remettre en question régulièrement.

La *Société Générale* quant à elle, vient de souffler ses 140 bougies et possède un des taux de clients jeunes les plus élevés du marché bancaire. Les dents du crocodile *Lacoste* ont, elles, 70 ans.

En ce qui concerne spécifiquement le produit, certains des composants qui servent à le fabriquer ne meurent jamais car ne se dégradent tout simplement jamais (le PVC par exemple) et laissent des traces écologiques indélébiles. Certaines pièces d'un appareil peuvent être réutilisées jusqu'à 14 fois par le processus du recyclage. Ce n'est donc pas le produit qui a un cycle mais ses ingrédients... quand ils sont conçus pour être recyclés évidemment.

Mort définitive sous (5) conditions

À l'inverse, une courbe de marque peut s'achever définitivement, la marque meurt. Et ce, quand les 5 conditions suivantes ne sont pas respectées :

Condition n° 1 : respecter son histoire sans s'y laisser enfermer. La marque doit pouvoir faire la preuve de sa contemporanéité. Elle est dans la modernité mais avec la force de ses racines. Dans ce cas, elle ne subit pas la fatalité du vieillissement.

Condition n° 2 : garder en tête qu'une marque appartient aux consommateurs, pas au gestionnaire de la marque qu'est le marketing. Oublier ce qui a contribué à rendre la marque utile au consommateur, c'est commencer à glisser sur la pente dangereuse de la fin de cycle.

Condition n° 3 : ne pas confondre appartenir à ses clients (cf. ce qui précède) et les suivre dans la tombe ! Une

marque peut vieillir avec ses consommateurs si elle ne prend pas garde à les renouveler. C'est ce qui a failli arriver à *Levi's*, marque de jeans mythique des années 70 qui a mis du temps à comprendre que ses clients ne voulaient pas forcément porter les mêmes produits que leurs parents. A contrario, l'exemple de *Nivea* est révélateur d'une marque qui, par ses innovations régulières, a su renouveler et élargir sa clientèle en permanence tout en rassurant ses fidèles « *accros de la boîte bleue* ». Créer une complicité intergénérationnelle est la plus sûre façon de perdurer. Le grand défi est de réussir non pas à changer de cible mais à faire que des publics différents adhèrent aux valeurs qui ont fait sa force depuis l'origine.

Condition n° 4 : rester cohérent dans le temps. Une marque peut changer de métier en changeant de cycle (voir *Nokia* à nouveau), mais à l'intérieur d'un cycle, cette marque et son portefeuille de produits doivent rester cohérents avec la mission de la marque.

Condition n° 5 : renouveler régulièrement l'offre produits et le discours de la marque sans attendre les premiers signaux de vieillissement. Autrement dit, rester vigilant. *Burberry*, née en 1856, et longtemps attachée à son fameux imperméable, a su rebondir autour du motif tartan qui la symbolise dans le monde de la mode. Même phénomène pour *McDonald's* qui est revenu à une croissance solide en 2004 en allégeant ses menus et en lançant la gamme *Salad Plus*.

Pour combattre l'idée reçue, l'*altermarketeur* a compris qu'une marque peut être immortelle et que ses racines et son futur peuvent être combinés. L'*altermarketeur* sera un mélange de croisé, de missionnaire et de gymnaste qui a juré de défendre inlassablement la marque contre la perfidie du temps et des hommes. En tant que croisé, il doit convaincre le consommateur infidèle que sa marque est, non pas la meilleure (ceci est tout à fait relatif), mais celle qui lui correspond le mieux ; en tant que missionnaire, il doit porter la bonne parole de la marque et la transmettre ; enfin, en tant que gymnaste, il doit lui faire faire du sport en l'entretenant régulièrement, via l'innovation en particulier.

Brice Auckenthaler

Bio express

Enseignant à *HEC* et au *Celsa Sorbonne*, Brice Auckenthaler a travaillé pendant 12 ans dans la communication (*Ogilvy, Saatchi, FCB Brice*) et est spécialiste des problématiques marketing & innovation dans l'alimentaire, les services, les tendances et la distribution. Expertise dont il a pu faire bénéficier de nombreuses marques et enseignes, telles que *Adidas, Auchan, Axa International, Bel, Bonduelle, Bongrain, Boulanger, Castorama, Chanel, Coca Cola, Danone, Décathlon, Groupe Seb, Kraft Europe, Krys, L'Oréal, Orangina, Pernod Ricard, Nestlé International, Nespresso international, Perrier, Renault, etc.*

En 2009, Brice Auckenthaler a fusionné *expertsconsulting*, qu'il a fondé en 1993, avec *Créargie* dont il est devenu co-animateur et l'un des 15 associés. Il est notamment l'auteur de *Réinventer l'innovation, Les Clés pour Innover, L'Innovation collective, et L'Imagination Collective / Imagination 3.0 (Editions Liaisons), de What if, 20 vitamins to boost your brand (Ed. Passion4Brands), et des Idées Reçues en marketing (Ed. Cavalier Bleu, 2004).*

