

LES
MARQUES QUI COMPTENT
2
RAPPORT

L'ÂGE DES MARQUES

SOMMAIRE

LES
MARQUES QUI COMPTENT

ÉDITO

.5

CHAPITRE 1

ÉTUDE
KANTAR

.6

À chaque âge,
sa stratégie
créative
et publicitaire

CHAPITRE 2

MARQUES
JEUNES

.9

.10

Les marques
jeunes
ou l'âge
de la construction



.12

Se construire
une personnalité

Interview
Le Slip Français

.16



CHAPITRE 3

MARQUES EN RÉINVENTION

Les marques
quinquagénaires
ou l'âge de la remise
en question

.20



.22

Reconstruire
ou réaffirmer
sa personnalité



.26

Interview
La Camif

Interview
Le Figaro

CHAPITRE 4

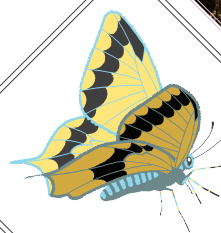
MARQUES PATRIMONIALES

.29

Les marques centenaires
ou l'âge de la sérénité

.30

La théorie
de l'évolution



.32



.36

Interview
DS

CHAPITRE 5

MARQUES PHÉNIX

.39

Les marques
ressuscitées
ou l'âge
de la réinvention

.40



.40

La renaissance
d'une marque



.46



.50

Interview
Jean Patou



J'ai quel âge déjà ?

Pour rester cool, fun, smart, dans l'air du temps, assumer son histoire, pour émerger du lot ou rester au top de sa réputation, une marque se doit d'imposer son identité et assumer son antériorité. Certes, cela paraît facile à dire, mais notre époque hybride, accélérée et numérisée fait oublier l'âge et jusqu'à l'histoire bâtie autour d'une marque.

4

Et pour se rappeler aux bons souvenirs du consommateur, un travail sur soi est prépondérant sous peine de sombrer dans une « schizophrénie marketing » qui fera perdre son âme à la meilleure d'entre toutes ! Pour son deuxième opus, le Rapport INfluencia/Dagobert livre une analyse et des témoignages sur les différents cycles qu'une marque doit traverser pour perdurer. Nous vivons une époque formidable, une époque digne de la Renaissance...

Bonne lecture !

Gaël Clouzard,
Rédacteur en chef d'INfluencia

ETUDE

PANORAMIQUE DES STRATÉGIES CRÉATIVES



À chaque âge, sa stratégie créative et publicitaire

Que l'on soit une marque en construction, en réinvention, en rétrospection ou en résurrection, la publicité nourrit et fait vivre la personnalité de la marque.

Kantar Media Ad Intelligence dresse un panorama des stratégies créatives propres à chaque âge et des différentes typologies de prises de parole.

6

1. Marques enfants & adolescents :

le « client-centrism » comme fer de lance.

Connivence quotidienne et contextualisation pour Netflix.

Pour son lancement, Netflix s'est positionnée au plus près des attentes consommateurs avec une campagne d'affichage basée sur des GIF contextualisés permettant de diffuser un message adapté à l'environnement du consommateur en fonction de la météo, des événements ou de l'actualité... Un spot télé a aussi valorisé la propension de la marque à fournir une solution individualisée, au plus proche des aspirations de chacun.

Ecoute et prise en compte de l'avis du client pour Michel & Augustin

Pour sa première prise de parole en télévision, Michel & Augustin a offert la possibilité

au consommateur de donner son avis en fournissant l'adresse mail de ses fondateurs en fin de spot. Une initiative média complétée par des démarches Out of Home de tests et de notation des innovations produit au siège de la marque, « La Bananeraie ».

2. Marques quinquagénaires :

élargir son territoire grâce aux facettes inexplorées du capital de marque.

Storytelling et nouvelle épopée référencée pour Volvic

Pour montrer sa propension à dynamiser son contenu et se réinventer, Volvic a repensé son storytelling. Le spectateur/consommateur a été plongé dans le registre de l'émotion grâce à des images fortes évo-

quant des références cinématographiques : *The Hobbit*, *Le seigneur des anneaux*, *Game of Thrones*. Ce réancrage connivent de l'origine de la marque autour du récit a permis à Volvic, à l'aube de ses 50 ans, de dévoiler une nouvelle identité de marque, épurée et moderne, mettant en lumière toutes les qualités de l'eau Volvic.

Minimalisme iconique pour Mc Donald's

Pour une marque référente comme Mc Donald's, le renouvellement et la création de sens ont été pensés sans fioritures créatives. La campagne « Pictogrammes » s'exprime simplement à travers un minimalisme iconique et une frugalité en adéquation avec ses origines.

3. Marques patrimoniales :

Faire de la pérennité historique un argument publicitaire différenciant.

Flash-back nostalgique et égérie historique pour Panzani

Panzani a créé un lien historique avec le consommateur à travers des prises de parole ancrées dans la mémoire des Français : « Des pâtes, des pâtes, oui mais des Panzani » ou « Panzani, aussi ! ». Sa nouvelle signature « Pour le meilleur et pour la vie » réaffirme la force de la marque. La pérennité publicitaire est appuyée par un flash-back régressif à la dégustation et la caution de l'égérie italienne Ornella Muti, déjà sollicitée dans une campagne au début des années 2000.

Héritage et hommage pour le Club Med

Marque patrimoniale par excellence, le Club Med est revenu sur les écrans en capitalisant sur une association avec le film culte *Les Bronzés*, sorti en 1978. Ce pont entre histoire et modernité crée une continuité dans l'expression créative de la personnalité

du Club Med. Spectateur d'une version symphonique de la chanson Dirla Dirladada, Thierry Lhermitte, GO dans *Les Bronzés*, affirme : « C'est marrant, c'est pas du tout le souvenir que j'en avais ! »

Marques phoenix : Renaître en réaffirmant sa singularité.

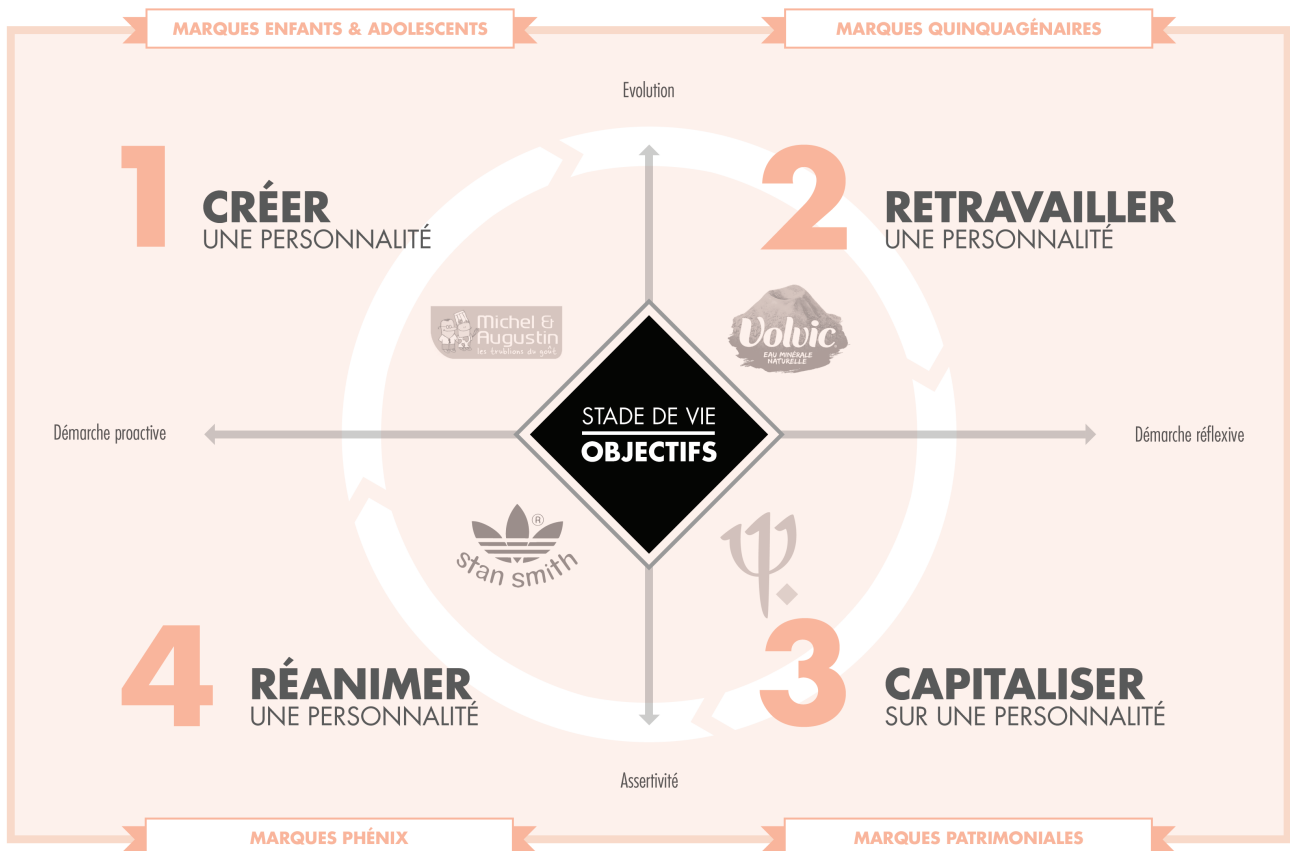
Incitation émancipatrice et anticonformisme pour la DS

Pour relancer son mythique modèle DS, Citroën a opéré une réelle renaissance publicitaire en adéquation avec une stratégie de repositionnement haut de gamme. Les prises de parole prônent continuellement « l'anti-uniforme », « l'anti-classicisme » et luttent contre le manque de personnalité. Elles s'incarnent dans des prises de parole d'artistes, comme Yves Saint Laurent : « Je déteste les bourgeoises, je déteste leur esprit, leur intransigeance... Elles ne s'habillent pas, elles sont très ennuyeuses, bien peignées, bien coiffées ». Par ses injonctions à « sortir du rang », la marque a repris le pouvoir en publicité en incitant à l'affranchissement pour accompagner le consommateur dans son auto-définition.

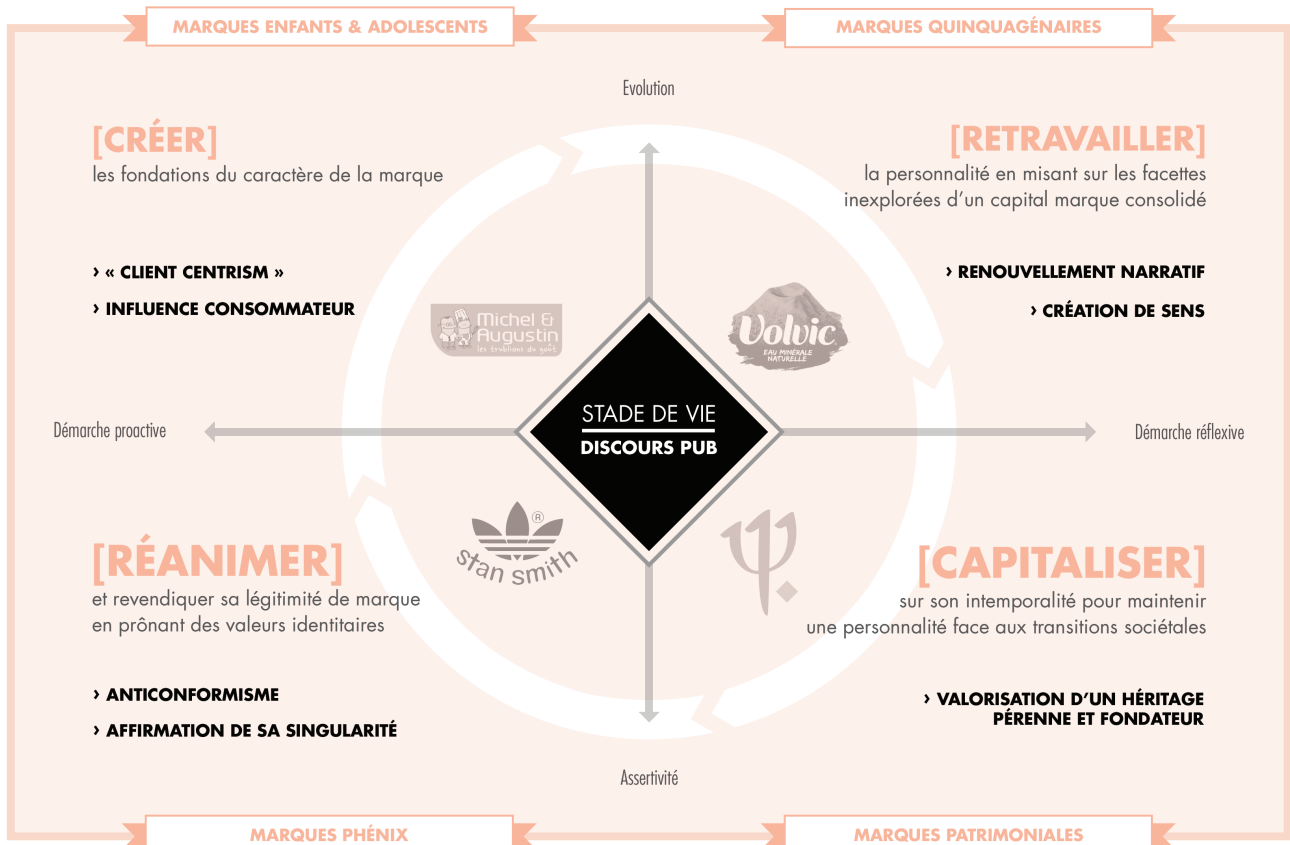
Adidas propose de se faire

« StanSmithisier »

Pour médiatiser le retour de sa basket emblématique, Adidas a choisi la proximité et la réappropriation individuelle. La campagne #StanYourself sur Twitter permettait d'envoyer un selfie à la marque pour bénéficier d'un logo à son effigie.



8



MARQUES JEUNES

LA VITESSE DE CROISSANCE



Les marques jeunes ou l'âge de la construction

Au début de sa vie, la marque construit les éléments qui lui permettront de se différencier face à la concurrence, de décoller et de porter ses ambitions.

Jérémy Abric,
Directeur du planning stratégique, Dagobert

10

Après la création de l'entreprise, le premier acte fondateur est généralement celui de protéger sa marque. À peine sortie de l'œuf, la voilà déjà objet de toutes les attentions. Le nom a généralement été choisi avec soin, pour s'assurer de son unicité. Il porte les espoirs de ses créateurs, qui y ont mis tout ce en quoi ils croyaient pour le rendre porteur de sens.

Certaines entreprises s'arrêtent là, ne voyant leur marque que comme une manière d'être nommées. Elles restent centrées sur le produit ou le service qu'elles lancent, parce qu'il est rupturiste ou considéré comme tel. Elles finissent par se confondre avec lui. Uber est un des exemples les plus marquants...

Le risque est alors grand de se voir rattraper par d'autres acteurs capables d'adresser le même niveau de délivrabilité, et de s'engager dans une course à l'innovation coûteuse en ressources...

Marquer sa différence

D'autres marques au contraire profitent de cette étape de construction et de croissance pour se forger une identité, une personnalité qui les rendra différents. À produit similaire en effet, c'est l'expérience que l'on aura au contact de la marque qui fera la différence. Quand Le Slip français prend la parole, ce n'est pas juste pour vendre un sous-vêtement. C'est pour vendre bien plus que cela : un état d'esprit, une expérience, un engagement.

Car si nommer, c'est faire exister, il est essentiel de nourrir, pour faire perdurer.

Et c'est le moment où jamais de le faire, pour ces jeunes marques en pleine construction de leur être. Période de fort apprentissage, les freins liés à la construction de la marque et de sa personnalité sont faibles. Puisque rien n'existe encore vraiment autour de la marque, il n'y a pas de risque de détruire quelque chose. Cette situation laisse place à une grande liberté et à des prises de risque qu'il sera plus difficile de prolonger plus tard dans la vie de la marque.

Certaines marques vendent bien plus qu'un produit : un état d'esprit, une expérience, un engagement.

Tout comme un enfant qui apprend à marcher teste plusieurs manières de le faire, pour ne garder que celle lui permettant d'aller vite tout en limitant les efforts, les marques ont l'opportunité de tester différentes approches pour valider celles qui lui correspondent le mieux.

Définir sa raison d'être

Cette période est l'occasion de travailler une vraie profondeur de personnalité. De créer les fondations de son caractère, de définir véritablement sa raison d'être et ses manières de faire. Actes fondateurs authentiques et donc sincères.

La personnalité peut être un levier crucial permettant de prendre son autonomie plus vite : les fortes personnalités émergent, marquent, interpellent, rappellent, facilitant ainsi le décollage de la marque. Sosh s'est lancée en quelques mois, mais en prenant soin de faire grandir une manière d'être unique et singulière, ce qui a soutenu de manière durable et pérenne sa croissance.

Cette richesse de caractère permettra également plus tard d'activer, en fonction des besoins et en fonction des cibles (marque produit, marque employeur...), telle ou telle facette de la personnalité. Un peu comme les cellules souches, c'est le meilleur moment de se faire un stock de personnalités pour la suite : il sera bien plus difficile et moins légitimes de les travailler plus tard que de les créer ex-nihilo dès la naissance.

Il est bien connu des psychiatres et des vendeurs de soupe (je parle des vrais, pas des publicitaires) que c'est dans l'enfance que

tout se joue. C'est une période stratégique durant laquelle les fondations de la marque vont être posées.

Si les fondations sont bancales ou trop légères, rien de grand ne pourra voir le jour. Si elles sont riches, profondes, ancrées sur une personnalité puissante capable d'emporter les ambitions de l'entreprise avec elle, alors tout deviendra possible en grandissant.

DES QUESTIONS À SE POSER SI VOUS LANCEZ UNE MARQUE

- 1 | *Souhaitez-vous lancer une marque qui corresponde à votre personnalité ou une marque qui ait sa propre personnalité ?*
- 2 | *Quelle est la raison d'être de votre marque ? En quoi est-elle différente de ce qui existe déjà ?*
- 3 | *Quelle est la manière de faire de votre marque ? En quoi se distingue-t-elle des autres ?*
- 4 | *Quelles seraient les 6 qualités de votre marque ?*
- 5 | *Quels seraient ses 3 défauts que vous pourriez assumer... voire revendiquer ?*
- 6 | *Cette personnalité est-elle en phase avec son époque ?*

Se construire une personnalité

Il n'aura sans doute jamais été aussi facile de lancer une activité ou une marque. Mais, dans la réalité, peu de marques parviennent à sortir du lot et, plus encore, à s'inscrire dans la durée.

Emma Duchatot

Certaines marques savent exprimer leur promesse dès leurs débuts. « Les gens qui réussissent ont toujours une vision personnelle de ce qu'ils veulent faire. Quand un créateur a une conviction et l'agilité nécessaire pour trouver le moyen de la pousser, Internet peut constituer une vitrine, constate Emma Fric, directrice recherche & prospective chez Peclers Paris. Aujourd'hui, une jeune marque n'a plus forcément besoin de déployer des moyens complexes de distribution pour pouvoir démarrer. Ces démarches incitent à développer une culture d'expérimentation. »

Dans un monde où le consommateur a pris le pouvoir, il faut pouvoir s'adapter rapidement et opter pour le bon positionnement : « On observe parfois une tension entre des marques qui jouent le fast fashion ou le fast beauty, qui doivent émerger très vite, et des marques qui s'inscrivent dans des logiques à plus long terme, qui sont véhiculées par un produit plus iconique, avec des stratégies de design qui les pérennisent », ajoute-t-elle.



L'intuition au service de la conviction

Il n'est donc plus forcément nécessaire d'attendre d'avoir un projet tout à fait abouti avant de le proposer au public. « *Dans un processus d'innovation, on fait des pilotes en permanence. Ce qui s'appliquait auparavant à l'innovation est aujourd'hui une manière de travailler le branding. Les convictions sont en permanence challengées par l'intuition* », renchérit Caroline Amand, directrice de la stratégie de marque de l'agence. Le développement de My Little Paris a été construit, étape par étape, par sa fondatrice Fany Péchiolat. Les box qui ont fait une partie de son succès s'inscrivaient dans la suite logique des trouvailles et surprises qu'elle proposait, depuis les débuts, aux lectrices de son blog. C'est sans doute parce qu'elle est la meilleure garante de la singularité de sa marque qu'elle continue à en piloter les développements, même depuis que sa société est adossée au pure player Aufeminin.com.

Les convictions doivent être en permanence challengées par l'intuition.

Quand une initiative, même née sous forme de blog, parvient à fédérer une importante communauté, les choses peuvent s'enchaîner très rapidement. Cela a par exemple été le cas avec Glossier, la gamme de produits de beauté lancée en 2013 par Emily Weiss, créatrice du blog Into The Gloss. La marque s'est d'abord fait connaître à travers la production de contenus, avant de trouver une concrétisation dans des produits aux lignes épurées et minimalistes, destinés à la « génération Instagram » et – logiquement – distribués sur ce réseau social.

Ces produits doivent une partie de leur succès à l'expérience utilisateur, puisqu'ils ont été conçus à partir des témoignages ou recommandations des femmes qui ont croisé le parcours de la créatrice de la marque. Pour coller au plus près aux attentes de sa cible, Glossier a adopté les codes de la blogosphère, dans sa communication jusqu'au nom de certains produits, notamment pour la crème « Balm dotcom ».

Ces exemples sont assez symboliques d'une des tendances observées par Emma Fric : « *Il y a deux ans, les marques voulaient se connecter à un fablab. Aujourd'hui, on revient à la notion d'expérience utilisateur. Pour arriver à gagner une certaine maturité il faut réussir à combiner agilité, expérience utilisateur et prototypage.* » C'est d'ailleurs en travaillant sur l'expérience utilisateur que des services de mise en relation de particuliers comme Airbnb, Uber et autres Blablacar ont réussi à faire grossir leur communauté et générer du bouche à oreille autour de leurs offres rupturistes.

Pour se faire une place sur le marché, ces nouvelles marques sont souvent amenées à utiliser des méthodes peu orthodoxes, à l'origine de réputations sulfureuses. Mais elles n'ont souvent pas le choix, comme le soulignait Oussama Ben Ammar, co-fondateur de The Family, lors de la dernière Journée de l'Adetem : « *Les coûts d'acquisition traditionnels sont trop chers ou trop inefficients pour une start-up. Elles ne peuvent pas jouer à la régulière et doivent aller pirater la croissances.* »

La communauté : un incubateur de clients

Dans le nouvel écosystème numérique, les jeunes marques ne doivent pas seulement s'attacher à satisfaire leurs clients « classiques » - ceux qui ont payé pour le produit ou le service - mais plus largement animer toute la communauté qui prête attention à leur marque. Une étude publiée fin 2014 par FaberNovel sur les « Gafanomics » incitait d'ailleurs à reconsidérer la valorisation de ces acteurs d'un nouveau genre sur la base de ce millefeuille composé de visiteurs, d'amis qui engagent une relation via des newsletters ou des comptes et donnent des informations sur leur profil, et de clients payants traditionnels et de potentiels clients récurrents.

L'objectif du gain de notoriété peut inciter ces jeunes marques rebelles à jouer le buzz à tout prix. Au point, parfois, de commettre des maladresses dans leur expression publique. « *Certaines marques du digital n'étaient pas effrayées par le bad buzz, à partir du moment où cela faisait parler d'elles. Ces maladresses n'étaient pas trop gênantes quand les marques s'adressaient à un cercle de geeks qui avaient les mêmes codes qu'elles. Elles sont devenues plus problématiques quand ces marques sont entrées dans une phase plus mature, avec un public plus large, qui attend un autre niveau de distanciation et de lecture* », souligne Stéphane Martin, directeur général de l'Autorité de Régulation Professionnel de la Publicité (ARRP).

Pour construire dans la durée, une marque doit savoir garder des éléments de découverte et de mystère.

La manière dont elles expriment leur identité peut parfois exacerber la sensibilité du public, y compris au sein d'un même secteur d'activité. Les publicités du site de rencontres extraconjugales Gleeden, lancé en 2009, continuent de susciter de nombreuses plaintes auprès de l'ARRP. AdopteUnMec, lancé deux ans plus tôt, a opté pour des codes de communication plus ludiques, qui facilitent la perception du deuxième degré.

Pour construire la personnalité de sa marque dans la durée, il faut prendre garde à ne pas abattre trop vite toutes ses cartes. Garder des éléments de découverte et de mystère est souvent le meilleur moyen de continuer à être pertinent et dans l'air du temps, avec une forme de légèreté.

CAS D'ÉCOLE

UBER, LE PROVOCATEUR QUI VEUT CHANGER LE MONDE

Plus un mois sans qu'Uber ne provoque la polémique avec son service de voiture avec chauffeur aux méthodes peu conventionnelles, tel UberPop interdit depuis, qui permettait à chaque automobiliste de s'assurer un complément de revenus en transportant des passagers. Si le service est plébiscité par ses utilisateurs, Uber suscite la polémique partout où il s'installe. Concurrence déloyale, incitation au travail au noir... Autant d'allégations qui ont souvent été portées devant les tribunaux, sans faire fléchir la volonté de la start-up californienne de faire bouger les lignes dans ce secteur très réglementé. Signe que son pari est déjà en passe d'être gagné : quand un secteur est confronté à une déréglementation à marche forcée, on dit désormais qu'il est « uberisé »...

TESLA, LE CHALLENGER QUI ÉLECTRISE L'AUTOMOBILE

Des moteurs 100 % électriques qui garantissent pourtant plusieurs centaines de kilomètres d'autonomie. Un grand écran tactile en guise de tableau de bord, qui permet de commander le véhicule et de rester connecté. Un design digne des grandes marques automobile... Tesla a mis tous les atouts de son côté pour révolutionner le marché de l'automobile électrique et faire tomber les arguments des plus sceptiques. En 2014, la Tesla S a été désignée par la presse automobile américaine comme « le véhicule le plus fiable de l'année ». Après avoir séduit un petit cercle de happy few fortunés, la start-up de Palo Alto veut partir à la conquête du marché grand public avec un modèle plus abordable, annoncé pour 2017, et un outil industriel redimensionné pour répondre à la demande.


WITHINGS, COMPAGNON DU BIEN-ÊTRE INTELLIGENT

Prendre soin de soi et de ses proches, faciliter la vie quotidienne ou donner un nouveau sens au « contrôle de soi ». C'est tout le pari de Withings, start-up française fondée en 2008, qui revisite l'électronique grand public en l'enrichissant de services connectés, grâce à des applications mobiles « compagnon » et simples d'usage. Convaincu de la révolution que la Big Data pourrait apporter en matière de prévention des risques, ce pionnier des objets connectés a misé sur le secteur de la santé et du bien-être. Ses appareils incitent à faire plus d'exercice, stockent l'historique des données recueillies dans des conditions de vie quotidienne, mesurent les phases du sommeil pour s'éveiller au moment opportun...

L'interview LE SLIP FRANÇAIS

Créer une marque qui s'appelle « Le Slip français »... Il fallait le faire et c'est Guillaume Gibault, son fondateur qui revient sur cette naissance sacrément culottée.

Propos recueillis par Emma Duchatot

A close-up portrait of Guillaume Gibault, a man with dark, slightly messy hair and a light beard, smiling gently at the camera. He is wearing a blue button-down shirt over a white t-shirt. The background is blurred, showing what appears to be an indoor setting with some greenery.

Guillaume Gibault,
Fondateur de la marque
« Le Slip français ».

« Pour une marque en construction, tout découle de la réputation »

Quel a été l'élément clé dans le lancement du Slip français ?

Nous avons eu la chance de partir avec un concept simple mais fort. Quand on démarre dans un secteur où il est difficile d'émerger, il est essentiel de créer une marque forte. Il faut être capable de réunir rapidement une communauté pour construire la réputation de la marque sur les réseaux sociaux, dans la presse... Tout le reste ne découle que de cela ! Depuis le début, nous avons opté pour une stratégie de contenus pour vendre des slips mais aussi raconter une histoire autour de la marque. Nous alimentons en permanence notre communauté avec des contenus nouveaux et des opérations qui permettent de faire croître sa notoriété auprès des clients, de la presse, des acheteurs des grands magasins ou des boutiques. Nous sollicitons aussi notre communauté pour nos projets de développement. Le pop-up store ouvert pendant trois semaines à Los Angeles a pu voir le jour grâce à une campagne de crowd-funding. La notoriété est ensuite portée par des leviers classiques du marketing et du retail pour que les produits soient bien positionnés et bien référencés dans les boutiques, ouvrir des corners ou même des boutiques en propre.

Vous vous associez souvent avec d'autres marques. Est-ce pour profiter de leur propre notoriété ?

Chacun trouve son compte dans ces associations. Nous bénéficions de l'aura de ces marques (Agnès B, Princesse Tam Tam, Claudie Pierlot, Saint James...), qui sont d'ailleurs toutes à des stades différents de leur notoriété. C'est l'occasion, pour elles comme pour nous, de créer des collections événementielles. Pour ces grandes entreprises, il est souvent intéressant de pouvoir s'associer à une marque jeune et au logo made in France.

L'accueil standard de l'entreprise, fondée en 2011, signale que la marque est « spécialiste du slip depuis plus de 60 ans ». Est-ce nécessaire pour une jeune pousse de s'inscrire tout de même dans le temps ?

Nous avons l'habitude de nous amuser et de faire des choses sympathiques... C'est évidemment une blague, mais c'est aussi un peu vrai puisque nous travaillons avec des ateliers qui ont tous pas mal d'années dans le métier.

x3

Le Slip français a triplé de taille en 2013, et encore doublé en 2014.

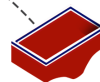


SEPTEMBRE

2011

600 PREMIERS SLIPS
FABRIQUÉS

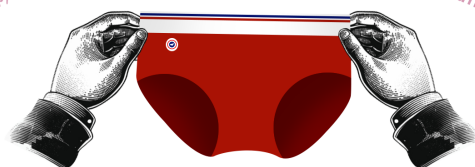
en Dordogne et lancés sur www.leslipfrancais.fr



MARS DÉTOURNEMENT
2012 DES SLOGANS
DE LA PRÉSIDENTIELLE

« En slip, tout devient possible »...

« Le changement de slip,
c'est maintenant ! »



MARS LEVÉE DE
2013 22 000 €
SUR MY MAJOR COMPANY

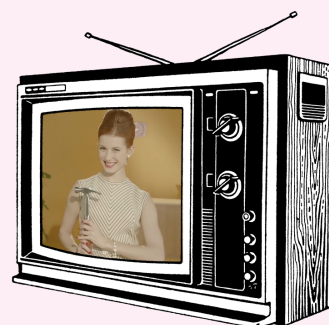
pour lancer l'Indomptable,
le slip qui sent bon.



NOVEMBRE

2012

You
Tube



Près d'un million de vues
pour «La surprise du Chef» depuis son lancement

NOVEMBRE

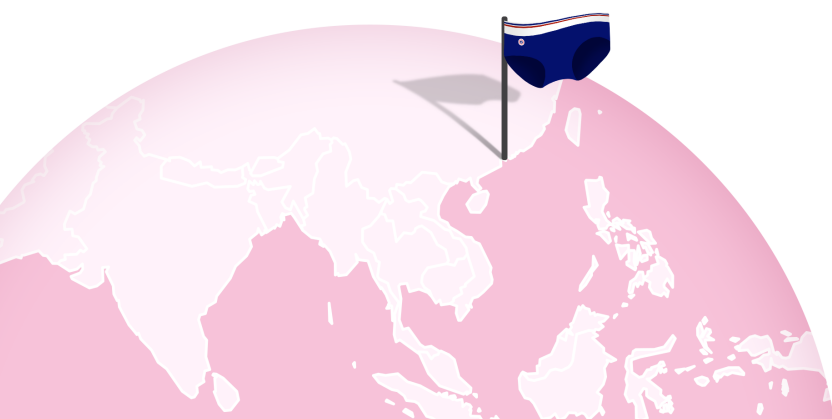
2013

Première collaboration avec
agnès b.

JUILLET

2014

Lancement de l'export et installation à Hong Kong.



OCTOBRE

2014

Ouverture du premier
magasin à Paris.



MARQUES EN RÉINVENTION

SAVOIR CHANGER



Les marques quinquagénaires ou l'âge de la remise en question

Face aux défis qui se posent au fil du temps, les marques doivent trouver les moyens de se réinventer. Elles peuvent s'appuyer sur les facettes les plus saillantes de leur personnalité pour se projeter dans un nouvel avenir.

Jérémie Abric,
Directeur du planning stratégique, Dagobert

20

Certaines marques voyaient leur avenir tout tracé. Connues, identifiées, statuariques, elles se pensaient immortelles. Tout semblait aller bien. Les reportings de notoriété étaient bons. Ceux des intentions d'achat un peu moins, mais que voulez-vous, c'est la crise... Les ventes se maintenaient bon an mal an, perfusées aux animations promotionnelles. Et puis elle est arrivée. La sournoise crise de la cinquantaine.

Voilà que, d'un seul coup, on se retrouve en décalage avec une société qui ne nous comprend plus. Et que l'on ne comprend plus non plus. Le coup de vieux venu de nulle part. La claque qui nous fait prendre conscience que l'on n'est « plus dans le coup ». Bien souvent d'ailleurs, ces choses ne sont soudaines que pour ceux qui les subissent. Aveugles volontaires aux désagréables signes avant-coureurs, qui ne rouvrent les yeux qu'une fois les dégâts bien avancés.

Ces dernières années ont été riches en crises de la cinquantaine pour beaucoup de marques et d'entreprises. Un changement de paradigme culturel que beaucoup d'entre elles n'ont pas vu venir ou n'ont pas voulu suivre.

Des marques à la dérive

Restées dans les années de l'analogique, leur personnalité n'est pas adaptée à la nouvelle ère mise en œuvre par le numérique. Trop arrogante. Trop égocentrée. Trop autoritaire. En décalage complet face à d'autres marques dont la personnalité colle davantage à l'air du temps. Des personnalités centrées sur le partage. L'authenticité. L'écoute. Devant Airbnb, BlaBlaCar, Spotify, AdopteUnMec, les acteurs traditionnels peuvent vite paraître dépassés et ennuyeux, appartenant à un autre âge, à une autre génération, à une autre manière de penser. Sans personnalité à la hauteur pour répondre aux attentes des consommateurs,

Les marques restées à l'ère de l'analogique deviennent parfois trop égocentrées, trop autoritaires...

rien de pertinent ne peut en découler. Sans raison d'être, sans manière de faire, sans fiertés à communiquer, pas de direction cohérente. Sans caractère, pas d'empathie ni de sympathie possible. Les produits et services proposés par la marque, en ligne avec cette personnalité dépassée, ne sont donc plus en phase. La porte est ouverte à tous.

Comme dans toute crise, il y a deux options. Prendre le taureau par les cornes et l'affronter, ou laisser les choses empirer petit à petit.

Changer (d'abord) de l'intérieur

Pour les marques qui souhaitent véritablement changer, le salut passe par un travail sur la personnalité, avant même un travail sur l'offre commerciale ou la communication. Impossible de se révolutionner de l'extérieur si l'on ne change pas de l'intérieur. Quand Accor, pour répondre aux défis que lui posent les nouveaux usages digitaux, présente son plan d'innovation digital, ce n'est pas juste une suite d'innovations qui est présentée. C'est avant tout une nouvelle manière de se percevoir, de se penser et d'appréhender son rôle en réaction à la crise que l'entreprise traverse.

La clef pour reconstruire une personnalité capable de faire face à cette crise existentielle est de s'appuyer sur une ou plusieurs facettes de sa personnalité jusqu'alors non exploitées et cohérentes dans le cadre du nouveau paradigme digital. Ces facettes vont venir nourrir l'entreprise et la faire s'adapter progressivement à cette nouvelle

manière de penser. Une réinvention dans la continuité et légitimité, en somme.

La personnalité est donc un formidable réservoir dans lequel piocher pour pivoter, évoluer et s'adapter à de nouveaux paradigmes.

Une fois ce premier pas réalisé, la marque pourra plus naturellement travailler des incarnations de ce renouveau, en phase avec les nouvelles attentes culturelles, et riches en utilité, lien et plaisir.

Nourrir l'entreprise de facettes non exploitées de la personnalité et l'adapter progressivement.

LES QUESTIONS À SE POSER SI VOUS RÉ-ANCREZ UNE MARQUE DANS SA MODERNITÉ

- 1 | *Pour quelle raison la marque n'est-elle plus dans la culture populaire ?*
- 2 | *Quelles sont les nouvelles attentes relationnelles de vos consommateurs vis-à-vis des marques ?*
- 3 | *Quels sont les éléments de personnalité qui sont devenus problématiques ?*
- 4 | *Quels sont ceux qui restent dans l'air du temps et qui pourraient être renforcés et nourris ?*
- 5 | *Le problème est-il vu comme un problème de communication ou un problème global ?*
- 6 | *Le top management a-t-il compris ce qui se passe et peut-il changer la personnalité interne de l'entreprise également ?*

Reconstruire ou réaffirmer sa personnalité

*Le digital a bouleversé la notion du temps.
Si une marque peut être repérée de manière
beaucoup plus rapide que par le passé et devenir
mainstream, elle devra aussi très vite
se réinventer...*

Emma Duchatot

22



En adaptant ou en sublimant leurs fondamentaux, de nombreuses marques ont réussi leur mutation. Tout en conservant la démonstration à domicile qui a fait son succès et sa proximité avec les consommatrices depuis 1946, Tupperware s'est adapté à l'évolution des modes de vie en créant dès les années 80 des produits plus technologiques qui supportent la chaleur du micro-onde et du four traditionnel et répondent aux préoccupations sur l'usage du plastique dans l'alimentaire. En s'appuyant sur des savoir-faire développés depuis 1959, Yves Rocher a pu anticiper les demandes des femmes pour une cosmétique plus naturelle et soucieuse du développement durable. L'entreprise de produits cosmétiques à base de plantes s'est progressivement muée en « spécialiste de la cosmétique végétale ».

Dans un monde où le consommateur évolue en permanence, comment les marques ne seraient pas contraintes d'en faire autant ? La culture d'innovation et du challenge est un élément clé : *« C'est quand la concurrence et le marché nous poussent dans nos derniers retranchements que nous parvenons à maintenir le niveau de notre offre, indiquait Philippe Pauze, PDG de Picard, lors de la première édition du Food Morning, à Paris. Un leader doit avoir l'intelligence de faire des tests en vrai : produire, voir si cela marche et tirer parti de ses échecs. Si tout ce qu'on lançait marchait bien, cela voudrait dire que l'on n'a pas assez innové. »*

Même les colosses sont faits d'argile...

Les signes avant-coureurs des évolutions à mener ne sont pas toujours faciles à détecter, surtout quand tout semble encore aller pour le mieux dans les informations qui remontent au conseil d'administration... *« Ce n'est pas parce qu'une marque est attractive qu'elle n'est pas fragile.*

Même un leader est très fragile. Beaucoup de marques ont du mal à se rendre compte qu'elles doivent se réinventer car le changement engendre souvent des comportements de peur », affirme Caroline Amand, directrice de la stratégie de marque chez Peclers Paris.

Il est souvent difficile de trouver en interne les capacités de se réinventer ou d'imaginer les scénarios de transition. *« Ce qui manque souvent ces derniers temps, c'est un projet et quelqu'un qui le porte, constate pour sa part Vincent Grégoire, directeur du département Art de Vivre de Nelly Rodi. Beaucoup de marques nous disent qu'elles ne comprennent plus la concurrence, le marché..., sans avoir de point de vue clair sur ce qu'il faudrait faire. Elles ont parfois fait réaliser des études mais les éléments ne sont pas mis en perspective. »*

Un projet partagé avec l'interne et l'externe

Le digital est généralement au cœur des enjeux et touche, par nature, tous les secteurs de l'entreprise. *« Il est important de désiloter l'organisation, les talents et les générations. De faire travailler ensemble les digital natives en quête de reconnaissance dans l'entreprise, et les baby boomers qui la dirigent et ne comprennent pas toujours ce que font les digital native. Dans un projet de reconstruction, tout le monde doit avoir l'impression d'être dans la même aventure »,* poursuit Vincent Grégoire. L'impulsion peut aussi venir de partenariats bien compris. *« Mettre en relation des grands-comptes avec des petites structures est fondamental sur le sujet de l'innovation : cela permet une ouverture sur des pratiques plus flexibles, plus agiles, plus transversales, plus réactives... »,* affirme Yann Glever, directeur de l'innovation chez Deloitte ⁽¹⁾.

¹⁾ Innovation : Deloitte a ouvert une « Greenhouse » en France, Julie Le Bolzer, Les Échos, 6 mai 2015.

Pour regagner la faveur de consommateurs devenus tout puissants, les marques gagnent à adopter un discours plus proche des populations auxquelles elles s'adressent. C'est particulièrement vrai pour les marques mondialisées.

Une stratégie « globale » leur permet de mettre en cohérence un projet d'ensemble et une offre plus personnalisée, de se positionner davantage dans le partage et moins dans le rapport de force. Cette approche, portée dès la fin des années 90 par Denis Hennequin, PDG France puis Europe de McDonald's, a permis à l'enseigne de remettre de la sincérité dans ses produits, dans la décoration des restaurants et dans sa communication. Le burger ayant gagné ses lettres de noblesse auprès des adeptes du fooding, l'enseigne a lancé plusieurs expérimentations autour de gammes de luxe visant à s'attirer les faveurs d'une clientèle de cadres et d'actifs aisés. Une opportunité de plus, s'il en fallait, pour décliner ses campagnes de publicité qui mettent les produits en majesté...

Adopter ou adapter les codes

Ces marques en réinvention doivent s'adapter aux nouveaux codes de leur marché, sans donner l'impression de singer – en moins bien – leurs jeunes challengers. S'il semble naturel qu'un site de mise en relation entre particuliers demande de noter la prestation d'un hôte ou d'un chauffeur, la pratique paraît plus suspecte lorsqu'elle émane d'une compagnie de taxi ou d'un hôtelier tout ce qu'il y a de plus traditionnels...

Pour préempter un nouvel univers en toute sincérité, il peut être utile de séparer les activités ou les canaux de communication. À côté de leur activité principale, bon nombre de distributeurs traditionnels ont monté des offres collaboratives : Castorama avec Troc'Heures pour trouver ou offrir une compétence, Casino avec Cvous.com, la plateforme communautaire sur laquelle les clients suggèrent des idées de nouveaux services ou produits... BNP Paribas utilise Facebook pour recruter les utilisateurs de son « espace de partage d'idées », qui testent ses nouveaux produits digitaux et proposent des idées d'innovations qui seront ensuite discutées, commentées et soumises à un vote.

« Beaucoup de marques commencent à comprendre que leurs clients ne sont plus des consommateurs mais des co-sommateurs, qui veulent être mis dans la boucle, partager la culture d'un projet et ne pas être manipulés », note Vincent Grégoire. Ces attentes sont particulièrement exacerbées chez les jeunes : « Ils peuvent être dans la non-consommation mais arriver à avoir ce qu'ils veulent à travers le troc, le lol, le smile..., ou dans la sur-consommation lorsqu'ils trouvent à s'enflammer pour un projet sincère », note-t-il.

Les marques en réinvention doivent s'adapter aux nouveaux codes du marché, sans donner l'impression de les singer.

CAS D'ÉCOLE

MCDONALD'S S'ADAPTE AUX GOÛTS DE SES CLIENTS

Après avoir popularisé la restauration rapide dans le monde et être devenu le numéro un mondial du fast food, McDonald's a commencé à incarner la « mal bouffe » et les travers de la mondialisation. Au tournant des années 2000, l'image de l'enseigne est attaquée de toutes parts et ses performances économiques sont sérieusement écornées. Pour retrouver la faveur des clients, l'enseigne a misé sur la qualité de ses ingrédients et sur une alimentation plus saine et équilibrée, adaptée aux habitudes culinaires des pays. En France, des salades, fruits, yaourts et autres produits bio ont été introduits dans la carte à partir de 2004. L'enseigne a multiplié les messages sur la santé et sur la provenance française de ses ingrédients. Les magasins ont été rénovés pour devenir des lieux familiaux et conviviaux.

FNAC : L'AGITATEUR SE PROJETTE DANS UNE NOUVELLE ÉPOQUE

Effondrement des ventes de CD et de DVD, baisse des ventes de livres et du high-tech, concurrence du e-commerce... Pour survivre, la Fnac a dû repenser son modèle économique, baisser ses coûts de structure et trouver de nouveaux relais de croissance. Avec le plan « Fnac 2015 », déroulé à partir de 2011, les magasins ont intégré des espaces Jeux & Jouets, Maison & Design, Téléphonie et Objets Connectés. L'enseigne a mieux articulé ses univers physique et web avec le click & collect ou l'accès aux offres du net en magasin. « L'agitateur de curiosité » a densifié son maillage de points de vente en ouvrant des magasins plus petits en périphérie des grandes agglomérations et dans des villes plus modestes, d'abord en propre puis en franchise. L'enseigne est repassée dans le vert dès 2013 et a presque triplé son bénéfice net en 2014.

FUSALP VISE DE NOUVEAUX SOMMETS ENTRE MODE ET SPORT

Après avoir connu un âge d'or dans les années 60 à 80 et équipé de ses célèbres fuseaux les meilleurs skieurs français, Fusalp avait progressivement décliné, changé deux fois de propriétaire et souffert de la concurrence. Dès 2012, la PME d'Annecy avait renoué avec son logo d'origine bleu-blanc-rouge et amorcé une relance avec une collection « 1952 » très haut de gamme. Sophie et Philippe Lacoste, petits-enfants de René Lacoste, ont racheté la société en décembre 2013, séduits par la force et la personnalité de cette « belle endormi ». Ils veulent lui donner un nouveau souffle en s'inspirant de l'héritage technique et des codes esthétiques de la marque. La saison 2015-2016 verra la réédition des pulls Montant chers aux moniteurs de ski ainsi que le lancement d'une collection de prêt à porter « après-ski ».

L'interview CAMIF

Quand le capital sympathie est au-dessus des normes et que la fidélité des consommateurs ne s'est pas effritée, la relance d'une marque s'en retrouve facilitée. Explications avec Emery Jacquillat, PDG du Groupe Matelsom.

Propos recueillis par Emma Duchatot



Emery Jacquillat,
PDG du Groupe
Matelsom.

« C'est parce que la Camif était une marque mythique que nous avons pu la relancer »

Qu'est-ce qui vous avait fait croire en une possible renaissance de la Camif, après la faillite de 2008 ?

Pour ses clients historiques, les instituteurs, la Camif est une marque mythique ! Au fil du temps, l'entreprise s'était éloignée de ses codes, avait commis beaucoup d'erreurs stratégiques et n'avait pas réussi à muter face à l'arrivée du numérique. Mais elle gardait un véritable attachement de la part de ses clients. La faillite avait laissé l'impression d'un immense gâchis. C'est parce que la Camif était une marque aussi forte et singulière, avec des clients aussi fidèles, que nous avons pu la relancer.

Sur quels points vous êtes-vous appuyés pour cette relance ?

Il fallait retrouver la confiance des anciens clients, remonter un outil logistique stable et trouver dans les valeurs historiques de la marque ce qui pourrait intéresser de nouveaux clients. Nous avons offert aux anciens clients une carte de remise à vie de 7 %, que 40 % d'entre eux ont activée. L'activité a été recentrée sur le métier d'origine - l'équipement de la maison - et sur Internet au niveau du canal de vente. Notre promesse de valeur a misé sur la

qualité de l'offre, la fabrication française et le développement durable, un sujet sur lequel notre clientèle d'instituteurs a une vraie maturité. Le concept de « conso'localisation », qui permet de choisir des produits fabriqués près de chez soi, est un exemple d'innovation qui a créé un pont entre les préoccupations des clients historiques et les attentes des nouveaux clients.

Quel est le rôle des Tours du Made in France ?

Ils apportent la preuve de notre valeur ajoutée. Les clients locaux viennent dans les usines de nos fabricants, rencontrent leurs équipes, parfois des sous-traitants, des collaborateurs Camif ... Cela se poursuit avec des ateliers collaboratifs sur la fabrication Made in France, qui donnent des résultats très intéressants. Cette année, nous lançons une gamme de meubles connectés directement liés aux réunions du premier Tour. Ces opérations prennent énormément de temps mais contribuent à nourrir la marque et à lui donner de la cohérence. Notre baseline « *changeons le monde de l'intérieur* » n'est pas qu'un clin d'œil à notre activité. Elle exprime aussi notre rôle sociétal pour rendre désirable le développement durable.

1947

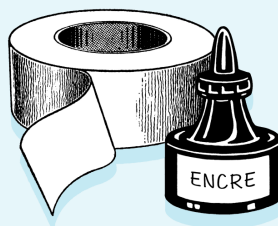
La Camif a été créée pour permettre aux instituteurs de se rééquiper après les destructions de la Seconde Guerre Mondiale.

2015

L'entreprise est aujourd'hui positionnée sur le mobilier durable.

Camif.fr
Changeons le monde de l'intérieur.

1947



CRÉATION DE LA CAMIF

Coopérative de vente par correspondance
d'équipement de la maison pour les instituteurs

**OCTOBRE
2008**

MISE EN LIQUIDATION
JUDICIAIRE
de Camif Particuliers



**MARS
2009**



**REPRISE
DE LA MARQUE**
et du fichier clients par Matelsom

**JUIN
2012**

LANCEMENT DE
la Conso'
LOCALISATION

**JUILLET
2009** **RELANCE
DU SITE**

www.camif.fr



OK

**MAI
2014**

**TOUR DU
MADE IN FRANCE**

Première édition

MARQUES PATRIMONIALES

**L'ESPÉRANCE
DE VIE AUGMENTÉE**



Les marques centenaires ou l'âge de la sérénité

Parfois des marques nous semblent avoir toujours existé. À tel point que l'on s' imagine mal les voir disparaître...

Jérémie Abric,
Directeur du planning stratégique, Dagobert

30

Certaines marques très anciennes cachent de jeunes éternels. Des anciens qui donnent l'impression d'être restés bloqués dans leurs 20 ans. Des vieillards, plus curieux et dans l'air du temps que certains jeunots de 18 ans, vieux avant leur âge. Des vieillards plus dynamiques et enthousiastes que certains trentenaires surbookés, plus amusés et vivants que ces quinquagénaires désabusés. Des vieillards qui étonnent par leur longévité et semblent ne jamais devoir mourir, probablement destinés à « nous enterrer tous ».

Ces marques donnent l'impression d'avoir toujours été les mêmes, de ne jamais avoir changé. Pourtant, c'est souvent l'extrême opposé : ultra adaptables, en remise en cause permanente, elles sont des championnes de la réinvention continue, de l'auto-régénéra-

tion... À l'image d'un Karl Lagerfeld, plus actif sur Instagram que beaucoup d'entre nous, capable de décrypter les tendances sociétales comme personne et de s'y adapter, sans pour autant changer sa raison d'être ou sa manière de faire. À plus de 80 ans.

Les marques patrimoniales sont souvent des championnes de la réinvention continue.

Le changement vécu comme une opportunité

Si certaines marques donnent cette impression de continuité, c'est parce qu'elles savent évoluer en permanence sans jamais se travestir. Aux crises de rupture elles

Le changement est vécu comme une opportunité et non une contrainte.

préfèrent le changement et l'adaptation au quotidien. Personnalités fortes, elles savent qui elles sont, où elles veulent aller et ce qu'elles sont prêtes à faire pour y arriver. Leurs convictions puissantes sont leurs moteurs et leur ligne directrice.

Leur force de caractère leur donne la confiance nécessaire pour être curieuses, ouvertes et modernes, capables de se remettre en question et de s'adapter en souplesse aux évolutions de la société sans se sentir attaquées ou dépossédées. Des marques suffisamment humbles pour se remettre en question suffisamment souvent pour assurer leur longévité. Des marques qui voient le changement comme une opportunité et non une contrainte.

Derrière la tranquillité, un mouvement permanent

Tout le monde (même les fans de Pepsi) sait reconnaître une bouteille de Coca Cola, ou son logo. Que l'on en soit partisan ou détracteur, il nous semble difficile d'imaginer un monde sans cette marque. Indétrônable, iconique, mais pas inchangée ! Car si Coca Cola est la marque de l'optimisme et du partage par essence, elle réinvente en permanence sa manière de le faire et de le dire, pour coller à la culture de la société dans laquelle elle vit. Du « Open Happiness » au « Reasons to believe » : autant de facettes d'une même croyance, qui s'adapte à chaque fois au nouveau paradigme culturel, apportant plus d'utilité,

de lien et de plaisir qu'à d'autres époques, où ces leviers étaient moins attendus.

Une fois encore, la capacité de ces marques tient dans la construction préalable d'une personnalité riche. Richesse construite au fil du temps et de leurs rencontres, mais richesse également originelle dans laquelle elles ont su puiser pour trouver les pistes d'évolution constantes sans jamais se trahir. Et même si elles donnent l'impression de la tranquillité de ceux qui n'ont plus rien à prouver, cela bouillonne généralement sous la façade.

LES QUESTIONS À SE POSER SI VOUS VOULEZ ÊTRE UNE MARQUE QUI DURE

1 | Qu'est-ce qui était vrai il y a 5 ans et n'est plus vrai maintenant dans le rapport des consommateurs aux marques ?

2 | Qu'est-ce qui n'existait pas il y a 2 ans et qui est vrai maintenant dans le rapport des consommateurs aux marques ?

3 | Pourquoi ces changements ont-ils lieu ?

4 | Si la marque devait être lancée aujourd'hui, que raconterait-elle ? Quelle serait sa raison d'être, sa manière de faire ?

5 | Quels sont les éléments de personnalité à renforcer ou modérer suite à ces constats ?

La théorie de l'évolution

Certaines marques traversent le temps, les crises, les révolutions industrielles ou politiques...

Pas en se contentant de suivre un long fleuve tranquille mais, bien au contraire, en ayant un sens aigu des évolutions à saisir ou à anticiper.

Emma Duchatot



Les marques devenues patrimoniales ont souvent su se saisir des mutations ou des opportunités de leur marché, prendre les bons virages... La maison Hermès, créée en 1837, n'incarnerait pas l'élégance et le bon goût à la française si elle avait continué à fournir de beaux harnais et des selles aux nobles pour leurs chevaux... *« Au-delà d'une excellente connaissance des savoir-faire, la marque a toujours eu une forme de liberté qui a longtemps été liée à la famille Dumas, mais qui a réussi à perdurer chez leurs successeurs. Quand une personnalité a une vision authentique et parvient à la faire infuser dans l'ensemble de la maison, cela crée une vraie culture d'entreprise »*, note Emma Fric, directrice recherche & prospective chez Peclers Paris.

D'autres ont su transformer l'essai après le lancement d'un produit iconique. Créée en 1883, la bonneterie Valton Quincardet & fils a connu le succès dès 1918 avec sa culotte Petit Bateau sans jambes ni boutons, qui permettait d'être plus à l'aise dans ses vêtements et a donné son nom à la marque en 1920. Le décollage n'est pourtant arrivé qu'après la seconde guerre mondiale, avec l'élargissement des gammes enfants. Seb, issue d'un atelier de ferblanterie fondé en 1857, a changé la vie des ménagères d'après-guerre avec l'invention, en 1953, de sa Super-Cocotte en aluminium embouti. La culture d'innovation a permis à la marque de conforter au fil des ans sa posture de facilitateur de la vie quotidienne.

Quand la vision des managers infuse l'ensemble de la maison, cela crée une culture d'entreprise.

Pour s'inscrire dans le temps, il faut parfois savoir identifier son véritable concurrent et nouer les bonnes alliances au bon moment. Fondée en 1748 en Lorraine, la faïencerie de François Boch s'est alliée en 1836 avec les Villeroy, une famille de négociants concurrente, pour contrer la concurrence anglaise. Leur union dans Villeroy & Boch leur a non seulement permis de maintenir leurs positions, mais aussi de se diversifier dans la céramique sanitaire, qui représente encore aujourd'hui plus de la moitié de son chiffre d'affaires.

Se réinventer de gré ou de force...

Toutes les évolutions ne se font pas dans la douceur. Au-delà des évolutions liées à l'époque, les changements de génération peuvent en effet s'avérer ravageurs. Burberry, entreprise familiale née en 1856, avait construit son succès autour de la gabardine, du trench-coat, du tartan écossais... avant de perdre son image de maison innovante. Rachetée en 1955 par le géant de la grande distribution GUS, la maison a continué à sombrer jusqu'à la fin des années 1990. Un travail de longue haleine, a pourtant permis à la marque de trouver un nouvel essor en alliant la tradition et les codes du digital. Son Burberry Store de Regent Street, à Londres, inauguré en 2012, illustre ce retour à l'avant-garde et la nouvelle porosité entre le monde réel et virtuel. Également au bord de la faillite à la fin des années 80, Petit Bateau a dû sa relance au travail de réinvention des produits et de la communication mené sous la houlette de son nouveau propriétaire Yves Rocher. Déclinés pour les adultes, ses célèbres tee-shirts sont alors devenus des basiques des fashion addicts. La campagne « Petit Bateau pour toujours », avec des personnages d'âge très différents mais toujours exprimés en mois, mettait en scène le caractère inter-générationnel de la marque.

1937

Petit Bateau :
Grand prix
de l'innovation
à l'Exposition
universelle

Les marques qui durent savent souvent s'engager dans les enjeux de leur époque.

Ces marques plus que centenaires savent non seulement s'adapter aux préoccupations de leurs consommateurs mais aussi, parfois, s'engager, prendre leur part de responsabilité dans la défense des grands enjeux de leur époque. A presque 170 ans, le Petit Beurre Lu du goûter, qui se transmet dans les familles depuis huit générations, est l'un des biscuits qui porte le projet d'entreprise Lu'Harmony autour du blé durable et du respect de l'environnement.

Le digital : un virage mais aussi un atout

Comme toutes les autres, ces marques patrimoniales sont confrontées à la mutation digitale. Certaines s'y sont d'ailleurs attelées avec succès comme Hermès, l'une des premières maisons de luxe à se lancer dans le e-commerce. Du haut de ses 178 ans, la marque est passée maître dans l'art de jouer avec les codes et d'étonner ses clients. La maison de luxe parvient à combiner une stratégie digitale, qui lui a permis de se rapprocher de ses consommateurs et de toucher des publics nouveaux, et la rareté qui fait - aussi - son attractivité.

Pour ces grandes maisons parfois plus que centenaires, le digital constitue un fantastique outil pour mettre en scène leur héritage : le portrait des fondateurs, les grandes évolutions, les savoir-faire... sont autant d'occasions de créer des ponts entre l'histoire et la modernité. Les marques de luxe, dont le marché s'est singulièrement déplacé vers l'Asie, ont bien compris comment l'utiliser pour faire entrer les clients des pays émergents dans la culture de la marque et les fidéliser.

Le numérique peut aussi être le lieu de tous les dangers. « Aujourd'hui, une marque doit être en capacité de parler 365 jours par an, ce qui démultiplie les risques de perdre le fil de valeurs qui ont été sagement et durablement ancrées au fil des ans, souligne Stéphane Martin, directeur général de l'Autorité de Régulation Professionnel de la Publicité (ARRP). Dans la nécessité de recréer en permanence de l'intérêt, on peut imaginer qu'une communication sur un réseau social ou un site d'hébergement vidéo autorise être en décalage par rapport aux valeurs fondamentales de la marque. Or, si le consommateur est choqué par la publicité qu'on lui propose, il le sera quel que soit le support ou le contexte de diffusion. »

Le digital est un fantastique outil pour mettre en scène l'héritage des grandes maisons.

Pour incarner ou personnifier leur identité, les marques ont parfois recours à des égéries. Des égéries imaginaires comme le Bibendum Michelin ou Monsieur Malabar, remplacé en 2011 par le chat noir Mabelle... Ou des stars, privilégiées par les marques de mode et de luxe, mais dont la notoriété peut s'avérer plus éphémère. Ce recours aux égéries n'est plus toujours très opportun, selon Vincent Grégoire, directeur du département Art de Vivre de Nelly Rodi : « La représentation est plus intéressante quand elle vient de l'intérieur de l'entreprise, avec quelqu'un qui est impliqué dans le projet. Il n'y a rien de mieux que la valorisation d'un talent en interne pour révéler l'état d'esprit de la marque. » Une nouvelle piste pour ces marques qui ont toujours pu compter sur la créativité de leurs talents...

CAS D'ÉCOLE

AIR FRANCE IS IN THE AIR

Passer d'une culture de transporteur à une culture de service et devenir le plus agile possible pour caper le potentiel de croissance du secteur de l'aérien, en pleine restructuration. A travers son plan Transform 2015, Air France a cassé les silos pour travailler sur l'expérience client au sol et en vol. La montée en gamme des vols long courrier participe à la mise en avant des valeurs de plaisir, d'attention et de qualité qui doivent aider la compagnie à se différencier de ses concurrents. Pour mettre en scène sa conception de l'art du voyage, une exposition itinérante « Air France, France is in the air » a fait escale à New York, Shanghai et Paris, où elle a attiré deux fois plus de visiteurs que prévu.

NIVÉA, LA MARQUE ANTI-ÂGE

La crème Nivea doit sa création, en 1911 par le docteur Oskar Troplowitz, à un émulsifiant alors révolutionnaire, l'eucérite, qui a pour l'occasion migré du domaine médical vers la cosmétique. Rien d'étonnant à ce que le soin soit restée au fil des ans une préoccupation centrale pour la marque, dans sa politique de recherche et développement comme dans sa communication. Si la gamme des produits s'est rapidement élargie, elle n'a eu de cesse de s'attacher à nourrir et de protéger toutes les peaux, des femmes, puis des hommes, à tous les âges de la vie. Cet engagement en faveur du « care » s'exprime dans sa responsabilité envers les gens et l'environnement. Le grand public le lui rend bien. Un siècle après son lancement, il se vend encore 100 millions de petites boîtes bleues chaque année dans le monde. Selon son fabricant Beiersdorf, si on empilait toutes les petites boîtes bleues de Nivea vendues depuis 1911, on atteindrait la lune en 2020 !

SAINT-GOBAIN, LE MANUFACTURIER POLYMORPHE

Manufacture royale née sous Louis XIV pour contrer la suprématie des Vénitiens, Saint-Gobain a traversé les (r)évolutions industrielles grâce à l'innovation. Ses ateliers n'ont cessé de répondre aux défis technologiques avec des verres et miroirs de plus en plus grands, des vitrages de haute performance pour l'aéronautique, le ferroviaire et l'automobile, des façades pour les tours de verre, ou des objets du quotidien comme la vaisselle Duralex. Cette culture a survécu au gré des nombreuses absorptions, en France et à l'international, et à la fusion avec Pont-à-Mousson. Depuis 2005, le groupe développe des solutions innovantes pour l'habitat durable à travers la construction et la rénovation de bâtiments économes en énergie, confortables, sains et esthétiques.

L'interview LE FIGARO

Le plus anciens des quotidiens nationaux ne s'est jamais senti aussi jeune. Explications avec Aurore Domont, la présidente de Figaro Médias, sur une marque qui se projette dans l'avenir !

Propos recueillis par Emma Duchatot



Aurore Domont,
Présidente de Figaro
Médias.

« Le Figaro est en mode start-up depuis 1826 »

Qu'est-ce qui a permis au Figaro de devenir une marque patrimoniale ?

Depuis ses débuts, Le Figaro s'inscrit dans le futur. Comme si l'entreprise était en mode start-up depuis 1826 ! Au cœur du dispositif, le quotidien porte la valeur de la marque et l'excellence éditoriale qui lui permettent de se réinventer en adressant de nouveaux sujets et de nouvelles communautés. La première vague de diversification s'est exprimée dans la presse magazine avec le lancement du Figaro Magazine puis de Madame Figaro. Puis, Internet, le mobile, la tablette et la vidéo ont permis de creuser de nouvelles thématiques et de passer du mass média à l'ultra-personnalisation. C'est cette révolution dans la distribution qui nous fait passer d'une audience de 9 millions de lecteurs mensuels sur le quotidien à 18 millions pour la marque Figaro.

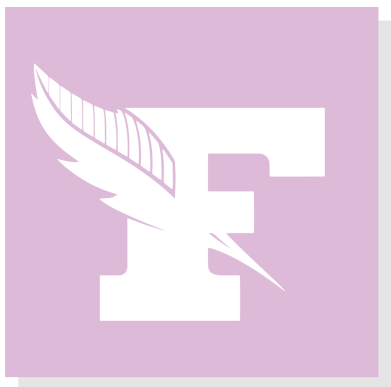
Etre une marque média, qui scrute en permanence le monde et la société, est-il un atout pour évoluer ?

Un mass média a le même problème que toutes les autres entreprises pour piloter sa marque. Avoir un actionnariat familial permet de s'inscrire dans un projet

à moyen et long terme, de communiquer sur un héritage et d'évoluer en étant une sorte de guide, sans céder aux chants des sirènes. La confiance de ses différents patrons a permis au Figaro de réussir ces mues successives, tout en conservant la confiance des entreprises avec lesquelles ils travaillaient et qui ont pu, à chaque fois, bénéficier de ces nouvelles frontières. Les journalistes sont également clés dans ce dispositif car, en concevant les contenus qui créent l'audience, ils véhiculent la déontologie et l'intégrité de la marque.

Quels sont les enjeux à venir ?

Il faut réussir à rester en prise directe avec le public. Nous éditons aujourd'hui 28 newsletters qui comptent 1,7 million d'abonnés. L'analyse de la data permet de mieux cerner les centres d'intérêt... Grâce à ce cercle vertueux, nous engageons nos communautés de lecteurs. Etre une marque patrimoniale, qui s'est inscrite dans l'évolution du monde, permet de créer la préférence. C'est particulièrement important pour devenir la marque de référence sur le mobile, où le choix des utilisateurs est encore plus large que sur le print et le Web.

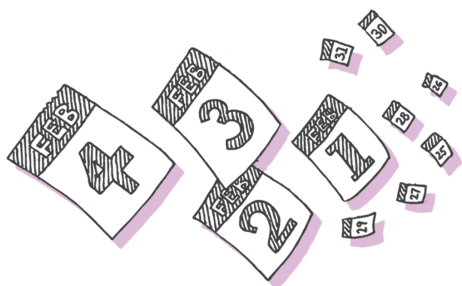


1826

CRÉATION DU JOURNAL



1866



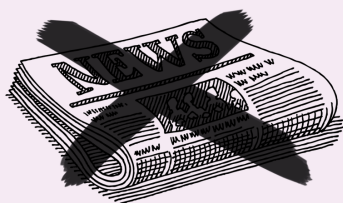
Le journal devient

QUOTIDIEN

1942-1944

SUSPENSION DU JOURNAL

Suite à la *censure* du régime de Vichy



1975

Robert Hersant
rachète le journal

1978

Lancement
du magazine

LE FIGARO
magazine

1980

Lancement

madame
FIGARO

2004

Rachat par
le Groupe Dassault

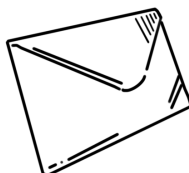


2006

LANCEMENT DU SITE

2015

Lancement de chaînes thématiques
(golf, vin, enchères, santé...) à partir de 2011,
des plateformes Figaro Vox et Le Scan en 2014,
d'une version Premium payante en 2015.



MARQUES PHENIX

GRANDES
DEVANT L'ÉTERNEL



Les marques ressuscitées ou l'âge de la réinvention

Certaines marques mythiques pourtant mortes restent présentes à l'esprit. Il est tentant de les relancer pour profiter de leur aura, plutôt que de créer une marque ex-nihilo.

Jérémie Abric,
Directeur du planning stratégique, Dagobert

40

Les marques peuvent avoir des accidents de parcours et disparaître. Obsolescence technologique non anticipée, incapacité à rester concurrentiel sur les prix, décalage avec les nouveaux usages, restructuration de gamme... Autant de raisons menant à l'arrêt de la production et de la distribution.

Mais, malgré la disparition des marques du quotidien de leurs consommateurs, le public reste attaché à certaines d'entre elles. Leur aura puissante, le lien qu'elles ont réussi à construire avec leur audience, l'image qu'elle a imprégnée dans la société, en font des fantômes du quotidien.

Remémorées, regrettées, sublimées : elles sont paradoxalement souvent déclarées « achetée au cours des 12 derniers mois » par une part non négligeable de la population dans les enquêtes de notoriété sectorielles, quand bien même la marque n'est plus vendue depuis des années ! Disparues des rayons, elles font donc toujours partie

de nos conversations et de nos souvenirs. Ces marques ont accédé au statut de marque mythique. Des marques intemporelles, incontournables. Des objets culturels à part entière qui ont construit des générations.

À chacun sa nostalgie

Cette empreinte dans les mentalités est bien évidemment l'effet d'une forte personnalité, construite pendant toute la vie de la marque. Des marques qui ont su nous parler, être proches de nous. Des marques qui nous ont été utiles, ou qui nous ont apporté du plaisir. Des marques qui ont su être à nos côtés pour créer du lien.

Souvent, les marques disparues qui restent mythiques font écho à des sentiments de nostalgie. Elles rassurent, rappellent des moments heureux et maîtrisés. Elles ramènent à un sentiment de sécurité plaisant, dans un présent fait, par nature et par conjoncture, d'inconnu.

Chacun, évidemment, a sa propre nostalgie pour une même marque :

- **Nostalgie réelle**, pour ceux ayant eu une expérience personnelle, individuelle, directe avec la marque. C'est la voiture que nos parents utilisaient pour nous emmener en vacances ou sur laquelle nous avons appris à conduire. La marque de T-shirt que l'on mettait pour se sentir sûr de soi.

- **Nostalgie simulée**, pour ceux qui n'ont pas connu directement une époque, mais se projettent sur cette expérience en regrettant de ne pas l'avoir connue. Ce sont les antiquités achetées pour avoir l'impression de vivre à un autre âge. Les répliques d'automobile rétro pour se projeter sur un temps que l'on ne fait qu'imaginer.

- **Nostalgie collective**, de celle qui touche toute une nation, une culture, une génération et pas seulement un individu. Elle fait écho à de grandes épopées, à des faits qui ont structuré une société, et qui dépassent donc de loin l'expérience individuelle, en ayant une certaine notion d'universalité.

La présence à l'esprit des marques mythiques mortes est telle qu'il est tentant de vouloir les relancer pour profiter de leur aura, plutôt que de créer une marque ex-nihilo. Mais pour assurer avec succès la reprise d'une marque iconique disparue, il est évidemment fondamental de bien comprendre la personnalité de cette marque historique.

Retour vers le futur

Les clients acceptent en effet que des modifications soient apportées au niveau du produit, dans le respect de l'esprit initial. Qui serait aujourd'hui prêt à rouler en Mini en retrouvant le confort des véhicules des années 80 ? Qui souhaite expérimenter de nouveau la capuche fixe du K-way, ou la moite chaleur qui s'y installait progressivement après quelques kilomètres à marcher sous la pluie ?

Les clients vont en revanche être très attachés au discours de la marque, à sa manière d'être, qui cristallise tout l'objet de leur nostalgie. Ils pardonneront difficilement un travestissement de l'image mentale qu'ils ont de la marque, facilement associé à des astuces marketing négatives. Tout l'enjeu d'un relancement est donc de retrouver la juste personnalité de marque, ancrée dans sa nouvelle époque, mais ne reniant pas ses origines.

Il est à ce sujet intéressant de constater que, fort logiquement, les consommateurs ayant eu une expérience de première main (nostalgie réelle) sont beaucoup plus intolérants à des modifications substantielles de discours et du produit que ceux ayant eu une expérience plus lointaine et théorique (nostalgies simulées et collectives).

Un retour vers le futur à bien négocier, en somme !

LES QUESTIONS À SE POSER SI VOUS RÉ-ANCREZ UNE MARQUE DANS SA MODERNITÉ

1 | Quelle est la personnalité historique de la marque ?

2 | Quels sont ses traits de caractères emblématiques ?

3 | Quels traits sont incompatibles avec l'époque actuelle ?

4 | Quels traits sont indissociables de la marque ?

5 | Quel type de nostalgie prédomine parmi les aficionados de la marque ?

6 | Comment moderniser la manière de faire vivre la personnalité de l'époque au quotidien, à travers le filtre du plaisir, de l'utilité et du lien ?

La renaissance d'une marque

Faire renaître une marque disparue est toujours une aventure, qui puise ses racines dans le passé mais qui ne saurait s'exonérer d'un important travail sur le produit.

Emma Duchatot



Telles des phénix, certaines marques reviennent sur le marché après des parenthèses qui ont duré quelques années, des décennies, parfois plus... De nombreux biens de grande consommation parviennent à retrouver une place dans notre quotidien sont assez nombreux : les sandales en plastique « Sarraisiennes » dont le surnom de Méduse est devenu la marque déposée à partir de 2003 et qui s'imposent aujourd'hui comme des accessoires de mode, Kway relancée en 2013 avec des gammes qui vont bien au-delà de ses célèbres coupe-vent, les cartables Tann's disparus dans les années 1990 et qui ont refait leur apparition dans les cours d'école à partir de 2006... Les exemples sont plus difficiles à trouver dans les services. Comme si, pour survivre, un service était condamné à s'adapter au fil du temps ou à disparaître en même temps que le besoin...

La relance d'une ancienne marque – même iconique – n'exclut pas un vrai travail sur le produit, afin de le mettre au niveau des exigences du consommateur. Pour pouvoir assister à une renaissance, il faut parfois qu'un cycle se termine : disparition des fondateurs, fusion avec une autre marque, faillite de l'entreprise... Ce cycle achevé, la marque peut se projeter dans une nouvelle vie, comme libérée des anciennes pesanteurs qui l'avaient – parfois – conduite à sa perte.

À condition de trouver ceux qui sauront leur redonner vie car, tout comme les marques qui se créent, les marques qui renaissent doivent beaucoup à la conviction et à la persévérance de leur(s) créateur(s). « *Il y a quelque chose de jouissif à exhumer le passé, à faire naître une marque qui fait partie du patrimoine ou de l'héritage collectif. Ce n'est pas seulement une histoire de nostalgie* », note Emma Fric, directrice recherche & prospective chez Peclers Paris.

Réinventer le passé

Si Tolix est aujourd'hui la marque tendance des intérieurs contemporains, c'est en grande partie grâce à la conviction de Chantal Andriot, ancienne directrice financière de l'entreprise, que l'histoire débutée en 1927 ne pouvait se terminer par la faillite prononcée en 2004. Grâce à un important travail avec des designers, le catalogue a progressivement été remis au goût du jour autour de sa mythique chaise Modèle A. Les gammes ont ensuite été élargies vers du mobilier pour enfants, des range-mats, de nouveaux modèles de fauteuils et de meubles. En quelques années, la marque s'est réinventée dans un strict respect de sa culture de manufacture : les nouveautés se sont inscrites dans les possibilités de son outil de production, de son matériau historique, la tôle emboutie, et de son esthétique industrielle. C'est ce savoir-faire renouvelé a permis à l'entreprise bourguignonne de développer son outil industriel dans sa région d'origine et de partir à la conquête des marchés étrangers.

Les relances réussies respectent les codes de la marque.

La première relance de Solex sur le marché français, opérée par le groupe Cible à partir de 2004, n'avait sans doute pas suffisamment respecté les codes de la marque, dont les derniers modèles étaient sortis de l'usine de MBK de Courbevoie en 1988. Pas tellement en raison du choix de l'électrique, mais plutôt parce que le public ne comprenait pas que ce fleuron du patrimoine français soit fabriqué en Chine avec des matériaux de moindre qualité par rapport aux standards historiques de la marque. La relance opérée par Easybike, à partir de 2013, a gardé ce parti-pris du vélo à assistance électrique qui correspondait bien aux nouvelles attentes des usagers et aux enjeux environnementaux. Le nouveau propriétaire mais s'est attachée à faire monter en gamme le nouveau Solex et à doubler la relance commerciale d'un projet de relocalisation industrielle en France.

Magnifier l'héritage

Le nombre des années n'est pas forcément un obstacle à la relance d'une marque. La fabrique de cire Trudon, née en 1643 et devenue manufacture royale en 1737, avait fourni Versailles jusqu'aux derniers moments de la royauté. La qualité de sa cire lui avait permis de traverser la révolution française et même de survivre à l'arrivée du gaz et de l'électricité... avant de tomber dans l'anonymat pendant tout le XX^e siècle. Même si la marque avait disparu dans l'esprit du public, l'entreprise avait pourtant continué à fabriquer des bougies pour les églises et les plus grandes marques françaises et internationales. C'est sur ce savoir-faire séculaire et toujours entretenu que s'est appuyée la relance engagée à partir de 2007 par Olivier Blondeau, son propriétaire depuis 1989. Le créateur Ramdane Touhami a puisé dans les codes de la manufacture pour faire renaître son héritage. Sous la marque Cire Trudon, l'entreprise s'est spécialisée

dans la parfumerie d'intérieur haut de gamme avec des gammes de bougies parfumées mises au point par des nez reconnus et proposées sous d'élégantes cloches.

La relance d'une marque précède parfois son retour sur le marché.

L'aura d'une marque est parfois telle que la perspective de son retour suffit à la faire renaître. L'Alpine Renault avait marqué l'histoire du rallye automobile dans les années 70, avant de disparaître en 1995. L'annonce de sa relance tient les amoureux de la marque bleue en haleine depuis 2011, malgré les nombreuses vicissitudes qui ont entravé son retour : le britannique Caterham s'est finalement retiré du projet et Carlos Tavares, à l'origine de la relance, est passé de Renault chez PSA... Leur patience devrait pourtant être récompensée puisque Renault a confirmé le lancement à partir de fin 2016 d'une ligne Alpine avec deux véhicules dotés d'une technologie moderne et de finitions haut de gamme. Toujours nerveuses, les petites berlines promettent déjà de partir à l'assaut du marché international !

CAS D'ÉCOLE

TECHNICS (RE)MONTE LE SON

Les platines à disque microsillon de Technics avaient fait les beaux jours des techniciens de radio et des DJ's, qui les utilisaient entre autres pour le scratching. Particulièrement solides, ces platines fabriquées à partir de 1965 avaient bravé l'épreuve du temps. Les accros de la marque continuaient de les utiliser même après 2010, date à laquelle la fabrication des platines a été suspendue en raison de la concurrence du MP3. C'est le regain de popularité des formats « high-resolution audio » qui a incité Panasonic à relancer Technics, fin 2014. Le groupe a puisé dans le patrimoine de la marque pour mettre au point une ligne de produits très haut de gamme. Des « Salons Technics » permettent à leurs visiteurs de se rendre compte de la haute qualité du son diffusé par la marque, combinant « technologie audio » traditionnelle et « technologies numériques » de pointe.

K-WAY, LE COUPE-VENT POPULAIRE DEvenu FASHION


Peu de marques peuvent, comme K-way, se targuer d'être entrées dans le dictionnaire ! Pratique et intelligent, le coupe-vent en nylon inventé en 1965 par Léon-Claude Duhamel, avait pourtant disparu depuis les années 90. Après une première relance avortée dans les magasins de sport en 2008, il a refait son apparition en France à l'automne 2013, avec un positionnement mode. L'italien BasicNet, propriétaire de la marque depuis 2004, a fait de l'hexagone l'un des principaux axes de la renaissance de K-way. Les modèles traditionnels (Claude, Claudette, Léon, Eiffel...) ont été revisités dans des versions 3.0 aux tissus respirants. Les collections ont investi de nouveaux territoires, avec des doudounes. Même si tout a changé, les zips tricolores et le logo perpétuent l'identité de cette marque populaire devenue haut de gamme, mais pas « luxe » !

TANN'S MODERNISE SON CARTABLE RÉTRO

Dans les années 80, Tann's vendait plus de 500 000 exemplaires de ses cartables bi-matériaux, au cerclage cuir et à l'étiquette verte. Faute d'avoir résisté à la concurrence, la marque fondée en 1978 par Le Tanneur, avait été mise en sommeil au début des années 90, mais le célèbre cartable gardait une forte notoriété chez les anciens écoliers. Relancés par le groupe français Aliséo à partir de 2007, les Tann's sont toujours aussi solides mais plus légers, plus écologiques (avec le PolyEco Tann's, issu du recyclage de bouteilles plastique) et moins chers. La relance a d'abord visé les trentenaires CSP+ qui avaient répondu, enfants, au célèbre slogan « T'as ton Tann's ? ». Cette « tribu » a équipé ses enfants de modèles vintage, sacs à dos et autres accessoires. Une nouvelle génération devenue à son tour fan du Tann's.

L'interview DS

Cas pour le moins atypique, la création de la marque DS repose avant tout sur une histoire forte. Celle d'une griffe devenue quarante ans plus tard une jeune marque vouée à un bel avenir. Explications avec Arnaud Ribault, directeur marketing et ventes monde de DS.

A portrait of Arnaud Ribault, a middle-aged man with short, light brown hair, wearing a grey suit, white shirt, and a dark purple tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. The background is dark with some blurred lights.

Arnaud Ribault,
Directeur marketing
et ventes monde de DS.

« DS est une jeune marque qui s'inspire d'un modèle culte »

Pourquoi s'être appuyé sur un ancien modèle de Citroën pour créer une nouvelle marque automobile ?

Quand DS a été relancée en tant que ligne premium de Citroën en 2010, cette ligne a montré d'emblée son potentiel avec plus de 500 000 véhicules vendus. Lorsqu'elle a été lancée en Chine, en 2012, PSA ne voulait pas mettre la DS en concurrence avec ses autres activités dans ce pays. Le groupe a créé dans ce pays un réseau de concessionnaires dédié, avant d'en faire sa troisième marque en juin 2014. DS est donc une jeune marque qui s'inspire d'un modèle culte construit entre 1955 et 1975, en puisant dans ses origines d'innovation et de distinction. La calandre de DS s'inspire du modèle de 1955, mais la marque n'est pas du tout dans le retro design. Elle se projette vers l'avenir comme l'exprime sa signature DS Automobiles : Spirit of avant-garde.

Le positionnement de la marque est-il identique en France et dans le monde ?

Créer une marque automobile est un événement industriel et commercial qui nécessite une approche mondiale. Il faut dix ans pour installer une marque et quinze ans pour monter une gamme complète. DS est donc une marque mon-

diale qui s'exprimera progressivement à travers l'évolution de ses produits. Nous travaillons sur un plan à 2020 pour créer six véhicules qui seront proposés à l'identique sur l'ensemble de nos marchés. En juin, la nouvelle DS 5 a été lancée simultanément en Europe et en Orient avec une même campagne de communication.

Dans la communication de la marque, la DS de 1955 reste omniprésente...

Ce véhicule compte beaucoup de collectionneurs partout dans le monde et a marqué l'histoire politique, cinématographique... Nous nous appuyons sur sa notoriété et sa renommée pour créer des liens entre le passé et l'avenir, entre les différentes cultures. Lors du lancement en Chine, nous avons fait entrer sur scène une DS de 1955 avant d'expliquer pourquoi son histoire nous inspire. Nous avons trouvé des images de Deng Xiaoping quittant l'Elysée en DS... Pour les 50 ans des relations diplomatiques entre la France et la Chine, en janvier 2014, la DS de Colombey-les-Deux-Eglises est entrée au Musée national de Chine... Fin mai, aux Tuileries, un défilé de 600 véhicules de collection a accompagné la DS Week, qui célébrait les 60 ans de la DS et le lancement de la marque avec son réseau mondial.



Présentation de la
DS 19
AU SALON DE L'AUTOMOBILE

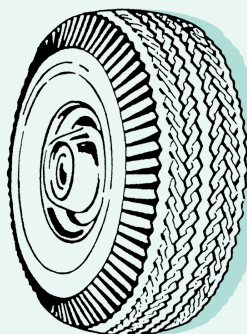
OCTOBRE
1955



Lancement de la production
dans l'usine Citroën du quai de Javel.

JANVIER
1956

Participation de la DS au
RALLYE DE
MONTE-CARLO



JUILLET
1975

Fin de la production
de la DS



JUILLET
2010

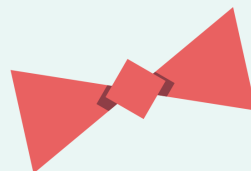
RELANCE DE LA DS
LIGNE PREMIUM DE CITROËN

PREMIUM

JUIN
2014

LANCEMENT
DE LA MARQUE DS

troisième marque automobile du groupe PSA



LES BELLES ENDORMIES

**DES ICÔNES EN ATTENTE
D'UNE NOUVELLE VIE**

L'interview JEAN PATOU

À l'été 2011, la société familiale anglaise Designer Parfums rachetait à Procter & Gamble, Jean Patou, une des plus belles marques de parfum au monde, mais qui sommeillait doucement. Bruno-Georges Cottard, vice-président de Jean Patou Paris, raconte comment il a réveillé la belle endormie.

Propos recueillis par Isabelle Munisk



Bruno-Georges Cottard,
Vice-Président
de Jean Patou Paris.

« Le capitalisme ne peut pas être plus fort que l'histoire »

Que fait-on quand on hérite d'un trésor historique comme Patou?

Jean Patou est une grande maison, créée en 1924 par un homme visionnaire qui a énormément compté dans l'univers du luxe et des parfums. Elle avait été cédée en 2001 à Procter & Gamble Prestige, mais le groupe avait peu travaillé dessus. En juin 2011, il l'a revendue au groupe familial britannique Designer Parfums⁽¹⁾, dont l'objectif est de sauver et faire revivre des grandes marques qui risquent de quitter les marchés. Patou était endormie mais pas endommagée. Il suffisait donc de la réanimer. La notoriété avait baissé mais son image était immaculée. Nous ne voulions surtout pas trahir son histoire et sa culture.

Notre première décision a été de trouver un nez, Thomas Fontaine, qui pourrait succéder à Jean Patou et à celui qui a été le grand parfumeur de la maison, Henri Alméras. Ensuite, nous nous sommes interrogés sur la meilleure façon de marquer le retour de cette marque magique. Pour cela, il fallait raconter à nouveau une partie de l'histoire. Nous avons démarré en publiant chez Flammarion un beau livre sur Patou.

J'ai regardé ce qui était iconique. C'était Joy, le seul parfum au monde créé, en 1930, non pas pour être vendu, mais pour être offert. Jean Patou voulait en effet montrer à ses clientes américaines qui n'avaient plus les moyens d'acheter une robe et de venir à Paris, qu'il ne les ou-

bliait pas, et que malgré la crise il leur apportait gaieté, optimisme et espoir. Notre parfumeur a réinterprété ce jus mythique pour les femmes d'aujourd'hui, actives et modernes, les trentenaires dont les mères ou grand-mères portaient Joy. Et nous avons lancé en 2013 Joy Forever.

Pourquoi avoir attendu deux ans avant de lancer Joy Forever ?

Je suis contre ce qui se pratique d'habitude dans notre milieu, où les nouveaux propriétaires ont l'arrogance de vouloir sortir à tout prix un nouveau parfum, qui n'a souvent aucun rapport avec la marque. Le capitalisme ne peut pas être plus fort que l'histoire. Avant de prétendre à lancer un nouveau parfum, il faut avoir quelque chose de majeur et de fort à raconter. Nous ne le ferons que lorsque la couture aura ré-émergé (elle a été arrêtée en 1998, ndlr).

Nous avons également attendu deux ans car nous avons relocalisé en France l'ensemble de la supplychain - fabrication du jus et conditionnement. Notre objectif était de revenir à l'essence de la marque : la haute parfumerie française. Désormais toutes les matières premières proviennent de Grasse.

Nous voulions également révéler les richesses dont regorge Patou. Nous avons donc décidé de faire revivre chaque année, sous le nom de la Collection Héritage, trois de nos jus emblématiques, qui seront produits en plus petite quantité.

¹⁾ Designer Parfums est également propriétaire des parfums Jean Louis Scherrer, du maroquinier allemand Etienne Aigler, de l'anglais Ghost racheté à Procter & Gamble, et, depuis très longtemps, de Worth, le célèbre créateur de haute couture parisienne.

« La notoriété de Patou avait baissé mais son image était immaculée. Le vrai luxe, c'est le marketing de l'offre et non pas de la demande »

Nous avons un choix énorme puisqu'une soixantaine de parfums ont été créés par Patou, souvent en liaison avec des grands événements. Nous avons commencé avec Patou pour Homme, l'Eau de Patou, Chaldée. Adieu sagesse, Deux Amours, Que sais-je ?, Vacances, Colony, L'heure attendue...

Où en êtes-vous ?

Nous sommes sur le bon chemin. Nous y allons modestement mais nous sommes fiers de nos résultats. Notre chiffre d'affaires double tous les ans depuis trois ans, mais pas à n'importe quel prix. L'arrivée des lessiviers dans les années 90 et la mondialisation ont banalisé la parfumerie, devenue un produit de masse. Nous sommes dans l'anti marketing car nous n'avons rien testé. Nous avons une conviction et des idées. Le vrai luxe, c'est le marketing de l'offre et non pas de la demande. Ce n'est pas ce qui est cher, c'est ce qui demande au client consommateur un effort intellectuel, un chemin initiatique pour rentrer dans une certaine idée de la beauté, et cela ne s'achète pas à tout prix. Nous nous adressons à une clientèle d'initiés, en quête d'extrême qualité. C'est toute la différence entre le vrai luxe fondé sur l'excellence et la rareté et le

faux luxe qui cherche le volume. Notre démarche est plus lente, mais si on réussit, on gagnera plus longtemps et pour toujours.

Quels sont les résultats de cette renaissance ?

Quand je suis arrivé, il n'y avait plus de distribution. Aujourd'hui, nous sommes présents dans plus de 500 points de vente en France, c'est à dire dans un cinquième des points de vente français (300 parfumeurs indépendants, 250 Nocibé, au Sephora des Champs Elysées, dans les Printemps...). Toutes les marques anciennes n'ont pas une histoire aussi marquée et un succès qui a été aussi fort en France qu'aux Etats-Unis. Patou est très connu là-bas. Nous y sommes présents dans 400 points de vente, dont Bergdorf Goodman et Neiman Marcus. Nous sommes distribués dans une vingtaine de grands magasins au Japon, une cinquantaine de points de vente en Allemagne, Italie, Espagne et Belgique, chez Harrods en Grande Bretagne, en Afrique du sud, en Colombie... Nous sommes également présents au Moyen-Orient mais pas encore de manière très étendue. A terme nous voulons être dans 50 % des points de vente sélectifs dans le monde, et pas plus.



1914

Naissance de la maison
JEAN PATOU
HAUTE COUTURE

2013

La marque lance
Joy Forever
& la collection Héritage



1912

OUVERTURE
DE LA BOUTIQUE
PARRY



2001

P&G prestige
BEAUTY BEYOND IMAGINATION
rachète Jean Patou

2011

DESIGNER PARFUMS
rachète Jean Patou

LA
PAR
FUM
ERIE



1925
Amour Amour



1925
Que sais-je ?



1925
Adieu sagesse

AMOUR AMOUR
QUE SAIS-JE
ADIEU SAGESSE
les premiers parfums
Jean Patou par Henri
Almérés



1929
Le Sien



1930
Joy



1964
Caline



1976
Eau de Patou

LE SIEN
le premier parfum
unisexe
JOY
le parfum le plus
cher au monde créé
par Henri Almérés
CALINE
dédiée aux jeunes
filles, célèbre les
années Yyé
EAU DE
PATOU
pour les femmes et
les hommes



Va, vis et deviens

A chaque moment de leur vie, les marques disposent de toute une panoplie de solutions pour faire valoir leur singularité et mettre en avant les différences qui créeront la préférence des consommateurs... Celles qui bousculent leur marché sont souvent jugées impertinentes ou arrogantes mais elles illustrent les changements d'ère. D'autres évoluent plus discrètement tout au long de leur vie... Quel que soit leur style, les marques qui comptent - et qui parviennent à durer - ont fait de la remise en cause permanente un principe fondateur. Comprendre la société et ses évolutions demeure incontournable pour passer un cap et engager une mutation d'entreprise et de marque. Une maîtrise des sciences sociales est désormais incontournable.

C'est à ce prix qu'elles parviennent à rester en phase avec leur époque et parfois même à défier les règles du cycle de vie ou du produit .

Autant de sujets qui seront détaillés dans les prochains numéros des Rapports INfluencia / Dagobert.



INFLUENCIA,
LE TRENDMAG DES INFLUENCES,
DE LA COMMUNICATION,
DU MARKETING ET DES MEDIA,
destiné à tous les curieux et enthousiastes qui désirent faire avancer leur entreprise.

INFLUENCIA, C'EST UN PARTI PRIS

La curiosité n'est pas un vilain défaut, bien au contraire. C'est un talent, une force, qui permet de repérer ce qui est nouveau et intelligent. D'inventer demain, d'anticiper, et d'avoir une longueur d'avance.

C'EST UNE ENVIE

De donner les clés de compréhension d'une société devenue indéniablement complexe. INfluencia est un "guetteur", une vigie qui observe partout dans le monde tout ce qui est en train de bouger et de s'inventer, dans le domaine de la consommation, du marketing, de la communication et des medias. Parce que le futur est enrichissant et enthousiasmant.

dagobert

Agence indépendante créée en 2000, nous mettons notre culture digitale au service de stratégies de communication de marque.

Dans une société où l'attachement à la marque est en pleine perte de vitesse, nous nous fixons un objectif ambitieux :



FAIRE QUE VOTRE MARQUE COMPTE.

Pour y parvenir, nous avons mis en place une approche inédite sur le marché :

La méthodologie "P.U.L.P. by Dagobert" comme révélateur de votre empreinte.

À l'ère du digital, nous sommes convaincus que les marques doivent être perçues avant toute chose comme des Personnalités (ne parle-t-on pas de "personne morale" ?), dotées de qualités, de défauts, de projets et d'ambitions...

Autour de cette Personnalité notre méthodologie actionne **3 LEVIERS** au profit de l'engagement et du business :

- L'Utilité, au service des besoins des consommateurs,
- Le Lien, comme modalité des interactions entre votre marque et les consommateurs,
- Le Plaisir, en réponse aux aspirations de vos consommateurs.

CONTACT :

Gaël Clouzard, Rédacteur en Chef :
gaelclouzard@influencia.net
@G_ael

Rédaction :

redaction@influencia.net
01 49 96 03 31

Sophie Huttman,
Direction commerciale
sophiehuttman@influencia.net
01 49 96 03 34

WWW.INFLUENCIA.NET

NOUS PENSONS DIGITAL,

NOUS CONSTRUISONS GLOBAL,

NOUS CRÉONS DE LA VALEUR DURABLE.

CONTACT :

Vincent Saccomanno,
Directeur Général :
vincent.saccomanno@dagobert.fr
01 56 03 99 80
@v_saccomanno

Christelle Didelot, Directrice Stratégie et Développement :
christelle.didelot@dagobert.fr
01 56 03 99 85

Guillaume Gartioux,
Responsable Communication :
guillaume.gartioux@dagobert.fr
01 56 03 90 57
@guittouch

WWW.DAGOBERT.COM

Président : Adrien de Blanz
Directrice Générale et des contenus
INfluencia : Isabelle Musnik
Rédacteur en Chef INfluencia :
Gaël Clouzard

Rédaction :
Emma Duchatot (INfluencia),
Isabelle Musnik (INfluencia),
Jérémie Abric (Dagobert)
Conseil éditorial : Christine Monfort
Direction Artistique :
Floriane Boishy (Dagobert),
Clémentine Stora (Dagobert)

Illustration : Floriane Boishy (Dagobert)
Iconographie : Getty Images
Remerciement à :
Corinne in Albon (Directrice
Marketing chez Kantar Media
Intelligence)