

N'est pas marque qui veut

Sur fond de marchandisation généralisée, le spectre de la marque s'élargit. Tout deviendrait marque : les hommes politiques, les régions, les villes, le Louvre... Jusqu'où ira le curseur ?



S'il est un fait indéniable, dans notre monde moderne, c'est l'extension systématique, voire irrésistible, du domaine de la marque. Aujourd'hui, tout est marque, du moins le dit-on. Ainsi on parle de marque France, de marque Bretagne, le Louvre serait une marque, comme HEC ou encore Courchevel. Cette extension, apparemment sans limites du concept de marque, nous conduira en premier lieu, ici, à en sonder les raisons, sans prendre parti ni émettre de jugement de valeurs quant au caractère positif ou négatif de cette extension. En second lieu, nous analyserons les deux facettes du phénomène : il est vrai, d'une part, que de nombreux objets sociaux fonctionnent de facto comme des marques auprès

* Professeur à HEC

de leur public, au sens où ils en ont les attributs (notoriété, image, fidélité...). D'autre part, rien n'interdit aux managers ou dirigeants de toute organisation de raisonner et d'agir selon les préceptes du *brand management*. Néanmoins, il y a loin de la coupe aux lèvres : de même que de nombreuses marques commerciales le sont, certes, sur un plan formel ou juridique, mais en réalité n'ont aucun pouvoir de marché et sont donc des marques toutes relatives – c'est-à-dire des non-marques –, il ne suffit pas à une région de parler de soi comme une marque-région pour devenir une marque. Encore faut-il être marquant.

Raisons structurelles de l'extension de la marque

Approfondissons l'exemple des régions. En 2011, la région Bretagne lança le site de sa marque (www.marque-bretagne.fr). On peut y lire que « la marque Bretagne est une

marque de territoire conçue pour permettre à la région d'être plus visible, de se démarquer, d'être attractive en enrichissant et en modernisant son image ». Pourquoi cette extension du périmètre du mot « marque » ? « Région » n'eût-il pas suffi ? Cette extension est d'autant plus surprenante que, lorsque l'on demande à toute personne de donner des exemples de marques, les réponses sont invariablement des grandes marques de produits de grande consommation ou de biens durables, domaine typique auquel la présente *Revue des marques* renvoie d'ailleurs elle-même. Ce faisant, ces évocations spontanées démontrent la prégnance du concept classique de ce qu'est une marque – tel que nous la concevions traditionnellement : un identifiant commercial d'une offre de produits ou services différenciée, porteur de valeurs ajoutées tangibles et intangibles. Cette définition, pour être traditionnelle, n'en comporte pas moins deux éléments essentiels. La marque existe d'abord dans l'esprit du public : sa condition minimale est la notoriété. En cela, la marque au sens anglais *brand* se distingue de la définition juridique *trademark* qui prend le dépôt comme seul acte fondateur. Hélas, le français ne distingue pas entre ces deux facettes. Nous nous intéressons, ici, à la première. La marque n'existe aussi que si elle est plus qu'un produit. Une dénomination de produit n'en fait pas une marque pour autant. Ce ne peut être qu'un « désignateur » comme le sont les noms

Force est de constater alors que, faute de manne étatique, désormais les régions de France doivent trouver leurs ressources sur un marché ouvert



qui accompagnent tous les meubles dans le catalogue Ikea. C'est la capacité du nom à évoquer des intangibles qui crée la marque. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si la valeur financière des marques achetées est inscrite à l'actif du bilan dans la rubrique des actifs immatériels. C'est l'immatériel, l'intangible, qui signale la vraie marque. Le prix de la marque est donc toujours plus que la valeur des bénéfices fonctionnels qu'elle apporte.

Revenons à la Bretagne : pourquoi ce désir de parler de « marque » ? Le vocable « Région » ne suffisait-il pas ?

Plusieurs raisons structurelles expliquent cela.

D'une part, la faillite des états conduit les régions à ne plus devoir compter que sur elles-mêmes. Il faut donc prélever plus d'impôts, ce qui se révèle très vite impopulaire. L'autre solution est d'augmenter la richesse produite par la région, son PIB en quelque sorte. Encore faut-il attirer les talents pour cela : comment faire venir les entreprises, les usines, les dépôts logistiques ? mais aussi comment faire venir les talents nouveaux nécessaires, les hommes et femmes, sans oublier les investissements,

les apporteurs de capital-risque qui voudront doper le tissu des PME locales et des start-up ? On le voit : la marque Région n'a plus guère à voir avec l'office de tourisme. Force est de constater alors que, faute de manne étatique, désormais les régions de France doivent trouver leurs ressources sur un marché ouvert, national et de plus en plus international où d'autres régions du monde, elles aussi, concourent à la recherche des mêmes ressources rares. Vis-à-vis de ces « cibles », la région est le plus souvent inconnue, inexistante et ne représente rien, aucune proposition de valeur précise ni motivante. On est donc typiquement dans une problématique de « re-présentation » et de positionnement. Que veut-on que Bretagne veuille dire ? Et à qui ? Sans aller plus en détail, on sent bien que la marque Bretagne agira comme une « marque ombrelle » donnant de la visibilité et un cadre structurant et intégrateur à des actions ciblées, qui sur les entreprises pour leur vendre l'environnement économique et social de la région, qui sur les hommes et femmes pour les inciter à venir s'y installer, qui enfin sur les investisseurs...

Deux handicaps

Les arguments ci-dessus s'appliquent tout autant à nos musées nationaux qu'à nos universités et grandes écoles, etc. La



Le Louvre

fin de l'État-providence conduit à chercher des ressources sur un marché : or le marketing est la discipline qui, par essence, s'occupe de la capture des parts de marché par l'organisation du désir. L'extension de la marque est celle de l'extension du marketing dans la sphère publique, celle des établissements publics quels qu'ils soient. Notons cependant, dès à présent, une limite à l'usage de « marque » dans le cas ci-dessus. Le site de marque-bretagne précise que l'objectif de cette marque est « d'enrichir et moderniser "l'image" de la région ». Or le management de la marque ne se résume pas à la communication, ni à « l'image de marque ». La marque se construit par toutes ses manifestations et en premier lieu par ses produits ou ses services, sources d'expérience, de vécu et de satisfaction qui engendrent fidélité, prosélytisme et engagement des clients. La marque Région souffre d'un second handicap structurel qui la distingue de la marque en entreprise : personne ne la manage. Pour faire court, il n'y a pas de pilote dans l'avion. Pire, il existe trop de centres de décision (CCI, conseil régional, préfet, maires...). La marque France souffre du même problème. Certes, un dircom est en charge de la communication de la Bretagne mais – nous l'avons dit ci-dessus – la marque se construit d'abord par ses produits. Or un territoire n'est guère malléable à court et moyen terme. On ne peut changer le produit.

Le nouveau sens de la marque

Une autre raison de l'extension du concept de marque, hors de son champ d'origine, est le changement de sens du concept de marque lui-même. Le cas Beckham l'illustre bien. Son arrivée au PSG souligne l'importance de la marque dans le monde moderne. En effet, ce n'est pas le joueur Beckham

que s'offre au prix fort le PSG : il existe aujourd'hui dans le monde bien d'autres buteurs de même talent que le Beckham d'aujourd'hui, plus jeunes et moins chers. Ce que le PSG veut, c'est la marque Beckham, celle qui agrège sur son nom les fantasmes de centaines de millions de jeunes dans le monde. Car Beckham est bien une marque, le symbole de la réussite absolue sur tous les plans – bien au-delà du foot – proposé comme modèle à tous les jeunes du monde entier. Ils peuvent s'accaparer son talent, sa force et son charme par la vertu illusoire et magique du port d'un parfum ou d'un t-shirt acheté au prix fort, bien que fabriqué à bas coût en Asie, marqué de son nom Beckham ou de son numéro fétiche. Ce t-shirt devra être le vrai, l'authentique et être cher. Le prix est le prix de la confiance en soi ainsi dopée. Une contrefaçon, pourtant fabriquée elle aussi en Chine au même prix, mais vendue dix fois moins cher, ne produirait pas le même effet : il faut le sacrifice du prix pour que la magie opère. C'est ainsi que Beckham rentabilise son nom et aussi son achat par le PSG. La popularité mondiale de David Beckham tient au fait qu'il ne ressemble pas à un footballeur typique. On ne parlerait pas de Beckham s'il ressemblait à Ribéry, qui est un grand footballeur certes, mais uniquement un footballeur. Ribéry est un produit, Beckham est une marque. Un produit fait bien ce pourquoi il est fait, tandis qu'une marque élève le client. Beckham vend du rêve. Innovation majeure : il représente ce que l'on a appelé le « métrosexuel », l'évolution de la virilité. Tandis que les joueurs comme Ribéry représentent la virilité traditionnelle, Beckham assume sa dimension féminine, c'est pour cela qu'il plaît aussi bien aux femmes qu'aux hommes, gays comme hétérosexuels. Il y a d'une part son côté instinctif et très physique (ce n'est d'ailleurs pas un hasard si son parfum chez Coty s'appelle « Instinct »), mais aussi son sens narcissique profond, car il aime la mode, les vêtements de marque, et fait attention à son physique. Il est un homme féminin, et c'est en cela qu'il représente l'évolution de la virilité dans le milieu urbain.

Pourquoi tant de publicité autour de cette venue ? Car le PSG aussi veut être une marque, c'est-à-dire un nom sacré qui engendre la passion, crée une très vaste communauté d'adeptes et, de ce fait, engendre un business fait de droits TV certes, mais surtout de ventes des objets du culte (accessoires, t-shirts, photos... tous siglés). Or le PSG, pour l'instant, n'est pas une marque : il n'est qu'un club local, avec des hauts et des bas, financé par le Qatar qui, lui aussi, mène une politique de marque. Pas de marque sans produits stars :

après Zlatan vient David. Avec ces deux phares en son sein, la lumière rejaillira sur le PSG en Europe et dans le monde entier, en Asie surtout où David Beckham génère encore la passion. Alors le PSG rejoindrait les autres clubs marques de la division monde : le Bayern, le Barca, Liverpool... Tel est le plan stratégique, du moins, afin que dans le futur tout ce que fera, proposera le PSG soit plus cher et perçu comme le valant bien. Ce faisant, PSG deviendra un aimant pour d'autres stars naissantes du football qui postuleront d'elles mêmes à ce club devenu légende. Elles voudront marquer leur carrière de son nom prestigieux. C'est ainsi que se construit le cercle vertueux de la pérennité de la marque.

Une marque peut en cacher une autre

Derrière David, il y a Victoria. l'ex Spice Girl a su exploiter sa notoriété en lançant sa marque de mode aux États-Unis et dans le monde. Mais pénétrer l'Europe est une autre affaire. Il faut un vrai pedigree pour être reconnu couturier vedette et servir peut-être les plus grandes marques de luxe. Son mari basé à Paris, elle-même ville marque, c'est-à-dire bien plus qu'une ville, nul doute que Posh exploitera cela pour pousser sa marque dans ce monde qui lui résiste. De même, derrière le PSG, il y a le Qatar, petit pays hier inconnu, et qui veut enfin exister sur la mappemonde et surtout ravir à son voisin l'Arabie Saoudite le statut d'interlocuteur-clé au Moyen-Orient. Pour cela, il développe une politique de visibilité et d'investissements ciblés en Europe, manifestation de son *soft power*. Comme on le voit, toute cette affaire n'est qu'une histoire de marques au sens de référents symboliques d'un combat, d'une vision du monde, d'un système de valeurs qui s'incarnent dans des objets et construisent alors l'identité des adeptes, et leur engagement, parfois fanatique. D'où le fait que l'on ne parle que de communautés de marques, que ce soit sur Internet ou *off-line*. Pourquoi cette nouvelle fonction des marques ? Du fait du déclin des idéologies, des partis politiques, des religions traditionnelles... Les marques sont devenues des attracteurs symboliques.

Marques médias ou médias marques

Avec la montée des réseaux sociaux et des communautés, on comprend que la fonction de lien social de la marque ait émergé. Les marques modernes ne sont pas des dési-

Avec la montée des réseaux sociaux et des communautés, on comprend que la fonction de lien social de la marque ait émergé.

gnateurs ni des différenciateurs, mais des agrégateurs à la fois de symboles, de valeurs, et enfin d'adeptes, hier appelés clients. La production des marques ne se limite pas aux produits ou services, mais englobe les contenus : Michelin a montré l'exemple il y a plus de cent ans avec son Guide Michelin et ses cartes. Que les marques aient l'obligation d'être « médiactives » est désormais bien accepté. Pour autant, les médias sont-ils des marques ? Si l'on a bien suivi nos propos,

la réponse est : pas tous. Il ne suffit pas en effet d'utiliser un vocabulaire marketing et d'engager des managers à côté des journalistes pour être une marque. On va simplement manager de façon formelle comme une marque, ce qui ne garantit pas le succès. À l'inverse, ce n'est pas parce que le mot marque serait interdit dans la rédaction et qu'aucun manager n'y sévirait que ce média n'aurait pas de facto un vrai statut de marque. Elle est une marque, bien que son audience soit en baisse, comme, Vogue, Géo, BBC, CNN... Ce sont, bien plus que des supports de presse ou de TV, des agents culturels qui ont façonné – et continuent de le faire – le

goût et la conception de la femme, de la vie, du monde... Ce sont donc des médias marquants. Libre à tout groupe de presse de renommer son portefeuille de produits ou supports « portefeuille de marques » et de pratiquer le licensing de produits dérivés comme preuve d'une gestion typique « à la façon d'une marque ». Il s'agit là de concessions à la modernité, au « managerisme ». En réalité, peu de supports de presse (ou TV) sont porteurs d'un système de valeurs fort et pérenne et ont acquis le statut de marque, tant auprès de leurs lecteurs que de leurs non-lecteurs. ■

