

La marque en question

CENTRE DE RECHERCHE *IfM*
INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE

| | |
|---|------|
| Marque et marques Retour critique sur la théorie de la marque Jean-Michel Bertrand | . 3 |
| Les marques sur la place publique (ou pourquoi il faut repenser à l'aune du « 2.0 » le triptyque marque/ consommateur/étude de marché Benjamin Simnenauer | . 11 |
| Existe-t-il des communautés de marque ? Alexandre Coutant | . 20 |
| Conversation de marque Vincent Guillot | . 26 |
| Libres propos sur la notion de marque Claire Prual, Jean-Michel Bertrand | . 31 |
| L'évaluation financière des marques Entretien/Maurice Nussembaum et Claire Karsenti | . 35 |
| Bibliographie | . 44 |

Mode de recherche, n°15.

Publication semestrielle – janvier 2011

Editorial

La théorie de la marque, tout comme la notion « d'identité » de marque, occupent une place importante dans les enseignements et les formations que l'IFM dispense. Aussi, il nous est apparu nécessaire de faire le point sur une notion qui mérite d'être reconsidérée pour deux raisons majeures. La première a trait à la mise en crise de ce que nous pouvons appeler « le modèle classique de la marque ». L'autre est de nature exogène, puisqu'elle tient essentiellement aux modifications des marchés et des consommateurs. Ces modifications, en

partie dues à l'avènement des nouvelles technologies de l'information, donnent aux consommateurs un pouvoir individuel et collectif, jusque-là inconnu, ce qui oblige, ou devrait obliger, les marques à repenser leurs modes de présence dans l'espace social. C'est à la critique de la théorie « classique » de la marque et à l'examen des nouveaux types de liens susceptibles de se nouer entre marques, marchés et consommateurs, que ce numéro de *Mode de recherche* est consacré.

Le Centre de Recherche de l'IFM bénéficie
du soutien du Cercle IFM qui regroupe les
entreprises mécènes de l'Institut Français de
la Mode :

ARMAND THIERY
CHANEL
CHLOÉ INTERNATIONAL
CHRISTIAN DIOR COUTURE
DISNEYLAND PARIS
FONDATION PIERRE BERGÉ-YVES SAINT LAURENT
FONDATION D'ENTREPRISE HERMÈS
GALERIES LAFAYETTE
GROUPE ETAM
KENZO
L'ORÉAL DIVISION PRODUITS DE LUXE
VIVARTE
YVES SAINT LAURENT

Marque et marques

Retour critique sur la théorie de la marque

Jean-Michel Bertrand

“Il est plus facile d'élever un temple que d'y faire descendre l'objet du culte”
S. Beckett, *L'innommable*.

De la « marque », nous croyons tout savoir ou presque et ce n'est qu'en creusant l'évidence de « modèles » mille fois réécrits et déclinés (avec un sens avisé des petites nuances qui font différence), que l'on peut repérer la pertinence relative et les limites de tout modèle. Et donc celui de l'expertise. Parce qu'entre la marque et ses experts, il y a symétrie absolue. En effet, en ce domaine, la parole de nombre d'experts est, d'entrée de jeu, surdéterminée par la volonté de mener à bien une double opération : d'une part, celle d'éclairer un public cible (les étudiants d'écoles de commerce) ou plus spécialisé (les managers) et celle de devenir, soi-même, une marque de référence au sein du marché des experts.

L'un des effets de ce double enjeu est de conduire à afficher des certitudes, plutôt que de développer une connaissance qui présenterait aussi ses lacunes, ou ce qui fait question dans les modèles proposés.

Mais on aurait tort de s'offusquer, ou de voir dans cette affirmation une charge critique et polémique. Il ne s'agit là, que de constater un fait ; et peut-on reprocher à des spécialistes de la marque de négliger d'utiliser à leur

compte, les vertus qu'ils prêtent à leur objet d'étude, alors même qu'ils ont souligné, à juste titre, à quel point un fonctionnement de marque régissait désormais nombre de réalités sociales (marché de l'éducation, communication politique, gestion de l'image publique, etc.).

Souligner les limites ou postulats des modèles ne signifie nullement que cette connaissance relative aux marques soit inadéquate, ou pire encore, qu'il y ait lieu de mettre en doute la sincérité des auteurs. Mais cela conduit à souligner que cette connaissance est d'abord pratique et instrumentale et qu'elle laisse peu de place à une discussion que l'on peut qualifier « d'universitaire », de telle sorte que, dans nombres d'écrits, l'historicité des constructions successives dont la marque a fait l'objet n'est que faiblement travaillée¹. Ce qui est mis en avant, ce sont des schémas, des formalisations qui proposent *in fine* un modèle normatif et idéal de ce qu'est une marque. Il a fallu deux ouvrages relativement récents, l'un plein d'impertinence, de bon sens et de culture de marque, l'autre d'une grande « rigueur » théorique, pour poser les jalons d'un examen approfondi des élaborations théoriques dont la marque a été l'objet². Si les analyses de ces auteurs divergent sur nombre de points, elles ont l'immense mérite de proposer, chacune à sa façon, des remises en question majeures de nombre de visions réductrices et simplificatrices de la marque. Ces écrits, mais surtout une attention soutenue au travail quotidien et effectif des meilleures sociétés d'études permettent de mettre en évidence :

1. L'impossibilité de s'en tenir à une définition de l'identité de marque exclusivement circonscrite à la communication publicitaire, même entendue au sens large (site, pages Facebook, etc.) et à ce qu'elle dit d'elle-même. Définir la marque à partir de ses seuls « discours », suppose de séparer radicalement ce que serait la marque (pen-

sée comme réalité autosuffisante) et l'identité de marque (la marque telle qu'elle existe dans les représentations des consommateurs). Outre le fait qu'une saisie de la marque au seul niveau de la production n'aurait pas un grand intérêt pratique (si ce n'est de repérer les décalages entre la communication effectivement émise et l'idéal du moi de la marque) et ne servirait que faiblement à la piloter³, une telle distinction entre marque (émission) et images de marque (réception), est implicitement étayée sur une théorisation obsolète du processus de communication. Une théorie antérieure, en tout cas, aux développements récents de la sémiologie dite de deuxième génération ou de la pragmatique, qui permettent de penser l'incidence du contexte communicationnel, l'importance de l'énonciation et de la relation (et donc de la construction réciproque de l'énonciateur et des destinataires, c'est-à-dire des images, des émetteurs et récepteurs), la capacité de négociation autour du sens et des positions respectives des interlocuteurs. La marque n'est pas « simplement » ce qui est dans le champ du visible. Elle n'est pas, non plus son essence, ce qui devrait s'extraire de ses manifestations et qui en constituerait le principe et le ressort cachés (cette extraction légitimant, évidemment, l'intervention d'experts). Elle n'existe que dans les rencontres avec ce qui constitue son contrechamp, l'autre image, à savoir les clients ou consommateurs, dans toutes leurs diversités de perceptions et d'usages. Faute de ce contrechamp, elle n'est qu'une histoire sans public, l'autoproclamation narcissique de son propre imaginaire et de son excellence.

La saisie d'une ou plutôt des identités de marque suppose alors de croiser les études en production et en réception et exige surtout une approche fine des marchés et des consommateurs. Ce qui va à l'encontre de la pratique aujourd'hui répandue, substituant

aux analyses de la diversité des positions et représentations des consommateurs, la saisie de « courants » relatifs aux tendances et à l'air du temps, qui fonctionnent en généralisant quelques éléments très superficiels à des populations entières⁴.

2. La séparabilité totale de la marque conçue comme puissance anthropomorphe, indépendante et souveraine assujettissant mécaniquement des consommateurs assoiffés de symbolique. Cette séparabilité pose une double question : celle de la consistance spécifique de la marque en tant que telle et celle de son degré d'indépendance plutôt que d'autonomie – ce qui ne revient nullement au même – à l'égard des autres composantes de l'entreprise ou de la société. Répondre à ces questions est d'une importance cruciale puisque cela implique soit de définir la marque comme un isolat, soit de la considérer comme une entité en interdépendance permanente avec l'environnement mais aussi, avec toutes les réalités de l'entreprise qu'elle peut être amenée à intégrer et à « porter ».

3. La fausse idée que l'on peut se faire de l'identité de marque si on l'étudie au niveau de ses manifestations imagées successives considérées dans la durée. En effet, lorsqu'un chercheur ou un consultant travaille sur un corpus exhaustif réunissant les communications publicitaires sur plusieurs décennies, il se donne un objet qu'aucun consommateur ne peut connaître et partager. L'étude de la communication dans ses continuités et ses ruptures est indispensable, mais ne doit pas conduire à présupposer que les cibles co-construisent l'identité de la marque à partir des mêmes données ou éléments d'information.

La question qui se pose alors est celle de comprendre quelles raisons ont présidé à la naissance en France tout au moins, de théories relatives à la marque susceptibles d'en faire une puissance idéale ou idéelle, une

entité d'une pureté radicale, dédaigneuse des trivialités de l'existence.

En réalité, si la marque a été longtemps pensée dans sa singularité, c'est qu'il a fallu, dans les années 80, insister, fort légitimement, sur ses caractéristiques propres et éviter des définitions molles ou trop incertaines, afin de contribuer à l'imposer, face aux « vieilles » conceptions marketing⁵. Il apparaît que c'est principalement à la Sorgem et dans les prises de position de Jacques Séguéla sur la marque star, sous l'effet d'une nécessité, que la marque a été pensée et théorisée. Urgence à capter ou à penser un phénomène nouveau témoignant de profondes mutations socioculturelles, du craquement des vieilles catégories socioprofessionnelles comme substrat aux études marketing centrées sur des positionnements produits, et de l'internationalisation des marchés. Dans ce temps de fondation théorique, il a donc été nécessaire d'affirmer la différence de nature entre trois types de discours : récits et énonciation de marque, discours de type institutionnel (mettant en avant la mission sociétale de l'entreprise, le service qu'elle rendait) et discours de l'entreprise en tant que telle, c'est-à-dire en tant qu'entité productive et espace de travail. À ces diverses réalités « marque/entreprise/institution » correspondaient donc des natures ou registres de discours : les valeurs symboliques et les imaginaires pour la marque *vs* un discours informatif, factuel, didactique et souvent chiffré pour l'entreprise.

Il s'agissait, à travers cette distinction, d'établir et d'indiquer des modes de présence et d'affirmation discursives et relationnelles. Ainsi, comme les dieux ou les rois ou encore les valeurs patriotiques et sacrées (qui ont en commun de mobiliser de la croyance), la marque se devait de régner et d'affirmer sa souveraineté, l'institution cristallisait le gouvernement du sens à travers l'expression d'une mission et l'entreprise gérait tout en

s'exprimant sur des sujets tels que le travail, les ressources humaines, les projets économiques et techniques, l'information financière. Conceptuellement, la triade symbolique, imaginaire, réel permettait de mettre en évidence les facettes identitaires de la marque, tout en donnant le primat aux imaginaires et à l'affirmation de la puissance symbolique. Les exemples fréquemment choisis, de Coca Cola à Nike, permettaient de souligner la différence radicale entre le produit (de l'ordre du réel), les imaginaires associés (respectivement selon les marques citées, le plaisir et l'excitation, le dépassement de soi) et enfin, le symbolique (l'américanité pour Coca, les commandements ou les tables de la Loi à destination des jeunes urbains pour Nike).

Précisons qu'il n'y a aucune raison de renier, aujourd'hui, cette approche conceptuelle. La non confusion des différents registres de discours demeure essentielle (il s'agit toujours de savoir qui parle). Ce qui mérite, par contre, d'être repensé c'est l'idée qu'une marque a un domaine d'intervention et des énoncés limités à un seul registre d'expression. Nous verrons, ultérieurement, que la marque n'a pas de domaine réservé et peut endosser tour à tour les différentes positions d'énonciateurs décrites ci-dessus et se construire à travers chacun des registres d'expression repérés.

C'est donc dans ce contexte, en opposition avec le discours classiquement « produit », que la notion de marque a été élaborée et cette élaboration a donné lieu aux nombreux modèles se rejoignant peu ou prou : la marque est toujours représentée comme comportant trois niveaux hiérarchiques (dont les principes d'articulation ne sont pas toujours décrites) : celui de l'apparence, du corps ou du « physique », c'est-à-dire des signes matériels de l'identité, celui des récits, des discours, des images, et enfin, celui plus caché, intérieur et fondamental

des valeurs, de la « philosophie », des conceptions du monde, de l'ADN ou de l'âme. C'est ainsi qu'est présentée dans un même moment, la nature et l'identité de marque⁶. C'est donc d'abord sur une vision de la personnalité ou de l'identité humaine que la grande marque existe. Il lui faut un corps, un ensemble de signes physiques qui viennent marquer un territoire économique et imaginaire, une âme ou une intériorité quasi affective qui soit aussi source de valeurs, voire d'une vision. Et cette marque faite personne, se devait d'assumer ou d'inventer un monde et une histoire satisfaisant au principe du narcissisme (toute marque se glorifie dans un miroir) et de l'incitation, voire du mot d'ordre implicite (si je te cite ou m'adresse à toi, c'est pour te permettre de te déployer dans l'univers où comme Autre singulier, je t'ai reconnu).

Dans cette période, des schémas sont nés qui, certes ont eu des vertus épistémologiques et pédagogiques mais aussi, ultérieurement, des effets pervers : notamment, celui de proposer des représentations statiques de l'identité, sous l'effet d'un attachement fétichiste aux racines et aux valeurs dites profondes ou cachées de la marque. Il n'est qu'à se référer, aujourd'hui encore, aux multitudes de discours tenus par des responsables de communication (ou de formation) au sein des marques elles-mêmes et par nombre de consultants qui affirment que la marque se doit, avant tout, de rester fidèle à elle-même. L'essentiel du travail sur la marque ne relèverait plus de son pilotage. La marque n'est pas pensée dans sa dynamique et ses virtualités, ses projets et ses mutations, elle n'est pas appréhendée comme une formation en évolution, mais comme une entité offrant un stock de valeurs disponibles et un patrimoine. Il ne s'agit plus, alors que d'accorder ses valeurs dites pérennes, au contexte superficiel et changeant de l'air du temps, ce qui revient,

en général à insister sur le renouvellement des codes d'expression.

C'est faire preuve d'une vision bien statique, conservatrice voire « idéologique », que de tenir de telles positions. Les marques changent ou peuvent changer⁷ et ne sont nullement aussi « pures » et immobiles que les schémas les configurent. Elles changent, soit par injection de qualités internes susceptibles de modifier les équilibres entre les composants identitaires (on peut injecter de l'agressivité, de la douceur, passer d'un registre physique à un registre spirituel ou poétique), soit par accompagnement des mutations des offres de produits et de services, soit enfin – et cela concerne particulièrement nombre de grandes marques de mode – du fait du changement du créateur ou du directeur artistique.

Changement et articulation nouvelle entre la réalité de l'offre et des images : les exemples de Mac Do ou du Club Med, sont à cet égard suffisamment probants et parlants. La marque Mac Do, au plus fort de la contestation de la « mal bouffe » et de la crise bovine a travaillé dans le réel (approvisionnement auprès de la filière française, modification des menus, affichage d'informations sur les valeurs nutritives des repas, distribution de café Max Havelaar, changement du design intérieur) avant de se donner un nouveau logo (passage du rouge au vert !) et de lancer une campagne de communication « Venez comme vous êtes ».

Ce que l'on peut qualifier de théorie classique de la marque a donc bien des limites et ces limites sont d'une double nature. Elles tiennent à la fois au modèle lui-même et elles sont en outre imputables à l'évolution des marchés et des consommateurs. Aussi, ce qui avait valeur de fondement dans les années 80 ne saurait éternellement faire l'objet de publications ou de substrat à un enseignement de la marque qui sacrifie-

rait à l'esprit de système et négligerait les mutations du réel.

En réalité ce qui a pu constituer l'essentiel de la théorie de la marque doit faire l'objet de réexamen critique, à l'aune de ce qu'indiquent les études, relativement à la structuration des marchés ainsi qu'aux modifications socioculturelles.

1. Il importe, notamment, de prendre en considération le fait que les consommateurs se forgent des images de marque à partir de tout ce qui les met en relation avec elles : objets, produits, mises en scène, merchandising. Toute occasion de contact et de jugement peut participer à la formation d'identités. Rien d'étonnant donc, que les méthodologies propres aux études prennent appui sur les discours des consommateurs, non seulement pour évaluer des perceptions mais aussi, pour saisir les marques dans ce qui les constitue effectivement⁸

2. L'identité devrait se concevoir au pluriel, alors que, dans son fantasme de toute puissance, une marque se pense comme productrice d'unicité. En effet et quel que soit ses efforts pour déjouer les codes culturels existants, la perception d'une marque varie selon les catégories culturelles des populations de consommateurs. De telle sorte qu'une même marque peut avoir des identités et des attributs différents alors que son offre et sa communication sont les mêmes partout. Pour prendre un exemple, Biotherm peut-être perçue comme une marque performante sur le plan technologique dans certaines zones du monde, insuffisamment « scientifique » dans d'autres, et naturelle voire « écologique », ailleurs. Autrement le discours de la marque est reçu et réélabore à partir de catégories propres aux cultures qui les reçoivent.

3. « Théoriser » (sur) la marque ne devrait pas revenir à construire un modèle qui fonctionnerait ensuite comme un type idéal et une norme auxquels toute marque (au

sens strictement juridique du terme) se devrait de correspondre⁹.

C'est là un point essentiel. Sous prétexte que le marché est (serait ?) devenu un marché de marques et du fait du succès d'un certain nombre de marques canoniques, le modèle initial de la marque est présenté comme universel et le facteur clé, voire la condition de toute réussite. Ainsi, chaque marque se voit confrontée à l'injonction d'un discours expert, triomphant et culpabilisant, qui tend à dévaloriser ce qui ne correspondrait pas au modèle type. C'est oublier que, quel que soit le secteur de consommation envisagé, il n'y a pas de place pour un nombre infini de marques légendaires, susceptibles de délivrer une « philosophie » ou une vision de son monde¹⁰. C'est oublier aussi, que nombre de marchés proposent des produits dont nous ignorons totalement si la marque qui les authentifie a une « vision », un ADN ou une « philosophie » ! Les exemples abondent, qui (dé-)montrent qu'il importe de penser l'univers des marques comme étant hétérogène (de la marque comme signe identitaire visant à acquérir une « réputation » ou notoriété, ou à sécuriser le client, à la marque « modèle » et épiphanique), sans que cette hétérogénéité puisse donner lieu à un jugement de valeur. Il importe aussi, de ne pas systématiquement surévaluer l'apport de la marque et de l'imaginaire aux dépens d'autres « drivers » du marché ou de comportements d'achat fortement rationnels ou rationalisés. D'autant que le désenchantement qui caractérise notre monde, l'effondrement de croyances ou de légitimités anciennes, ne sauraient épargner les nouveaux objets de croyances ou de désirs. Le désenchantement ne se partage pas. Et si l'on a pu, un temps, soutenir que les croyances attachées aux anciennes mythologies s'étaient déplacées vers le territoire de la consommation, force est de constater la désaffection de nombre de consommateurs

vis-à-vis des marques et de leurs discours d'autorité. Dans un ouvrage récent, intitulé *La communication transformatrice*, Laurent Habib, P.D.G. de l'agence Euro RSCG C&O et directeur général de Havas France, consacre un long chapitre à la crise qui affecte les marques et la communication. Discours vide, dissociation entre marque et réalités de l'offre, saturation des cibles, désenchantement sont clairement soulignés.

4. C'est aussi toute la relation marque et produit qu'il convient de revisiter. Nous l'avons vu, pour imposer la marque il a fallu aussi établir la supériorité de la communication qu'elle rendait possible, aux dépens d'une simple communication produit. Combat nécessaire et justifié par le fait que la communication produit était largement dominée par une culture proctérienne, la mise en avant d'un « avantage » et la formule de « l'USP » (unique selling proposition), alors même que, paradoxalement, l'indifférenciation entre les produits devenait un trait caractéristique de l'offre et des marchés. Aujourd'hui, cette opposition ou cette tension ont lieu, mais en des termes modifiés, parce que le produit est partie intégrante et vecteur de l'identité, parce qu'il peut être le point d'origine d'une promesse et d'un contrat voire, selon l'expression d'Andrea Semprini, d'un « monde possible »¹¹ et enfin, parce que nous assistons à un retour du discours sur la qualité du produit (en liaison avec la mise en avant de l'artisanat) comme attribut tangible de la marque. La relation marque/produit se modifie et redevient réversible, ce qui, au fond est parfaitement logique : une marque forte n'appose pas seulement son nom sur un objet mais est présente dans le produit.

5. Soulignons aussi, comme nous l'avons déjà évoqué, qu'il n'est plus possible d'affirmer au nom d'un principe de séparabilité et d'une différence de nature entre les registres discursifs, la nécessaire et radicale diffé-

rence entre discours commercial de marque, et celui de l'institution ou de l'entreprise. Les marques commerciales aujourd'hui sont perçues de manière beaucoup plus large et globale, de telle sorte que les techniques et modes de production, les relations et politiques sociales, les politiques environnementales font désormais partie intégrante de leur identité et peuvent, à ce titre faire partie de la puissance de la marque qui peut-être dite « globale ». Auparavant, un discours de marque n'aurait pas à un débat « démocratique ». Il ne serait venu à l'idée de personne de discuter ou de remettre en question un énoncé commercial donné et reçu comme une déclaration ; et c'est ce qui différenciait précisément, les marques commerciales classiques et celles issues du service public (La Poste, SNCF) dont les contrats ou promesses étaient systématiquement référées à la « réalité » liée à l'usage. Or, sur le Net, notamment, chaque marque, chaque produit peut faire l'objet d'une discussion exigeante qui peut concerner toutes les composantes d'une marque-entreprise.

6. Enfin, le développement des technologies de la communication a une incidence forte sur les messages émis et sur les relations marques consommateurs. La verticalité du discours des marques (notamment de luxe), signe d'une dissymétrie et d'une stricte complémentarité entre émetteurs et récepteurs était la conséquence d'une position de souveraineté et d'une modalité propre à l'exercice du pouvoir et de la captation de désirs. Or, du fait de la diversité et des contraintes des médias électroniques, les messages de la marque se diversifient. Alors que la publicité classique est encore le lieu d'expression d'une identité « molaire », segmentante, différenciante et exclusive, les médias sociaux contraignent les marques à descendre de leur piédestal pour délivrer des messages de nature « moléculaires », sou-

vent volatiles et éphémères. Messages brefs, faits de connexions à d'autres univers, de captations opportunistes. Les marques combinent alors ce qui vient d'en haut (dire ce que l'on « est ») et ce qui est de l'ordre du flux, de la relation, du micro et donc du « et », c'est-à-dire de la liaison. Conduites à prendre place dans l'horizontalité des réseaux, leur position, leur mode de présence et leurs territoires se transforment. Et le rapport au territoire est essentiel à l'exercice d'un pouvoir : l'on ne territorialise pas aisément des flux, dans lesquels se meuvent aussi ces micromarques que sont devenus nombre de consommateurs.

On l'aura compris, il ne s'agit nullement de proposer, en guise de conclusion, un autre modèle de la marque. Revenir sur des facilités et des schémas qui se révèlent aujourd'hui moins opératoires que dans le passé, cesser de promouvoir un modèle unique et impérialiste, rompre avec des définitions gravées dans le marbre, permet de passer d'une pensée de l'idéalité de la marque à une pensée de ses devenirs. Si l'on se place du côté de ce qui nous préoccupe, en tant que consultant et enseignant, il nous semble important de ne pas s'en tenir à une information standard et minimale (qui puisse tenir lieu de vade-mecum) mais d'introduire à la multiplicité des éléments susceptibles de constituer une identité ainsi qu'à l'hétérogénéité des marques elles-mêmes, sans renier les apports de la théorie. Aussi, notre conviction est qu'il est juste et nécessaire de faire connaître aux étudiants chacun des « modèles » existants, mais aussi, de repérer les partis pris qui les fondent, les limites qu'ils rencontrent, et les changements que l'époque induit. Être attentif, avec eux, à la diversité des marques, afin tout simplement d'éviter les solutions toutes faites ou les clichés relatifs aux consommateurs et aux « ADN » qui prolifèrent tout particulièrement dans les « briefs

de com » (« notre marque est celle d'une femme jeune, séduisante, qui veut se sublimer... »). Leur rappeler enfin qu'un discours de marque ne doit pas exclure ou faire disparaître sous un flot d'images plus ou moins cohérentes ou légitimes, l'expérience ou la culture du produit c'est-à-dire aussi, la richesse potentielle du réel qui a rarement le visage des « *storytelling* ».

Jean-Michel Bertrand

Professeur associé IFM, professeur ENSAD

1. L'historicité et le retour réflexif ou épistémologique sur la théorie de la marque sont pourtant essentiels, dans la mesure où elle est en partie dépendante du contexte et des nécessités qui la font naître et évoluer. Et elle dépend aussi de la vie et de la consistance des marques et des marchés.

2. Cf. Andrea Semprini, *La marque une puissance fragile*, Paris, Vuibert, 2005 et Marie-Claude Sicard, *Identité de marque*, Paris, Eyrolles, Éditions d'organisation, 2008.

3. Définir la marque à partir d'elle-même, c'est-à-dire des signes, des images et des discours qu'elle déploie est une opération nécessaire mais limitée et finalement insuffisamment opérationnelle. Pour filer la métaphore identitaire jusqu'au bout, pourrait-on dire qu'une personne est ce qu'elle voudrait être (moi idéal), ou qu'elle est effectivement ce qu'elle croit être ? Ce serait oublier d'une part, que le moi est une construction imaginaire (narcissique) et donc, le lieu d'une méconnaissance constitutive et, d'autre part, que le moi existe dans et par le regard des autres, sans oublier la dimension de projets.

4. Ceci tient, selon nous, à la faiblesse générale des formations en sciences humaines, ce qui conduit à adopter sans en questionner la pertinence épistémologique des catégories repères telles que génération x, y (et bientôt z ?) ou bien celles qui prétendent caractériser les hommes et les comportements masculins, qu'aucun anthropologue ou sociologue sérieux ne saurait valider. Tout simplement parce qu'elles font fi des déterminations essentielles que sont les déterminations sociales, culturelles ou territoriales et qu'elles fonctionnent comme des pseudos constats sans donner de principes explicatifs. Rien d'étonnant, alors, que chaque année de nouvelles caractérisations puissent apparaître, négligeant la lenteur relative des changements réels de « mentalités », de modes de vie, de rapports à soi et au monde.

5. Époque singulière qui a fait entrer dans les entreprises un vocabulaire, des pensées et des auteurs nouveaux, à mille lieux des méthodes et cultures commerciales dominantes : Barthes, Baudrillard, Vernant, Freud ou Lacan !

6. L'on sentira aisément, à cette énumération, que le lexique utilisé dérive d'autres champs lexicaux (biologique, psychologique, dualiste...) et que ce modèle de la marque est lui-même modélisé par une vision de la personne. D'où, la nécessité de justifier la pertinence des modèles et des métaphores. Nombre de thèses de gestion reprennent sur ce point le même développement rodé.

7. Ce qui ne veut évidemment pas dire qu'il faille qu'elles le fassent. Certaines marques, notamment des grandes marques de luxe, ont intérêt à jouer de la permanence, ce qui est cohérent avec une vision du luxe différencié de la mode.

8. Nous n'ignorons pas pour autant l'effet marque dans le jugement des consommateurs, comme en témoignent les écarts significatifs entre les appréciations portées en connaissance de cause et les dégustations ou tests effectués en aveugle.

9. N'oublions pas que « la marque » est un objet théorique, une notion construite par la pensée. Seules les marques existent dans l'ordre du réel.

10. Dans le secteur de la mode, par exemple, tout un pan du marché fait place à des marques dont la réputation et l'identité tiennent avant tout à la capacité de proposer des produits ou des collections qui relèvent d'un style, d'une culture de mode, d'une capacité d'être dans l'air du temps tout en présentant un rapport qualité/prix avantageux.

11. Esther Flath, directrice générale de la Sorgem dit qu'à l'occasion d'une étude pour la marque Michelin en Inde, elle a retrouvé avec émotion ce qu'une marque pouvait signifier : pour des chauffeurs de camion qui roulent avec des pneus archi vétustes, l'espoir de vivre plus longtemps, de voir grandir ses enfants, d'une vie meilleure, etc. Notons cependant que dans ce cas, c'est le produit qui ouvre un monde possible. L'exemple d'Apple est aussi un bel exemple de la réversibilité de la relation marque/produit.

Les marques sur la place publique

(ou pourquoi il faut repenser à l'aune du « 2.0 » le triptyque marque/consommateur/étude de marché

Benjamin Simnenauer

Emission et réception (1/2) : le modèle classique

Il y a déjà presque vingt ans, Andrea Semprini, contestait la distinction proposée par Jean-Noël Kapferer entre « l'identité de marque », constituée de l'ensemble des signes émis par l'entreprise et « l'image de marque », engendrée par la réception de ces signes par les consommateurs¹. Il soulignait l'erreur qui consiste à assigner exclusivement à l'entreprise la paternité de son identité de marque, dans la mesure où le contexte de réception et l'interprétation des signes par les destinataires, transforment toujours cette identité et requalifient en permanence la signification des messages de la marque. Semprini proposait alors de concevoir l'identité de marque selon un modèle contractuel de la communication, comme étant l'œuvre d'une interaction incessante entre un système de production et un système de réception.

Mais si ce modèle contractuel reconnaît bien au consommateur (ou « pôle de réception ») un rôle décisif dans la définition de l'identité de la marque, l'asymétrie structurelle qu'il postule entre production et réception n'en reste pas moins évidente : l'entreprise parle, son public écoute, l'entreprise le sonde, ajuste son message et reprend la parole. Communication, monitoring, communication : les consommateurs valident ou rejettent les propositions que l'entreprise leur soumet, ils enrichissent ces propositions de leur perception, de leur imaginaire, de leur expérience, mais ils ne formulent d'eux-mêmes aucune proposition propre.

Ainsi, parler comme le fait Semprini de « dialectique » ou d'« intersubjectivité » risque de semer la confusion : il n'y a pas de dialogue entre la marque et ses cibles. Au contraire, la parole des consommateurs est enregistrée à distance par des dispositifs d'études qualitatives *ad hoc*², qui l'analysent, détectent les écarts entre les intentions de la marque et l'interprétation du public, et alimentent enfin la réflexion stratégique qui débouchera sur de nouvelles campagnes.

Emission et réception (2/2) : la route tourne

Cette asymétrie entre les rôles respectifs de l'entreprise et des consommateurs dans la production du discours de marque n'est cependant pas un absolu. Elle dépend en réalité des moyens de communication auxquels ont accès entreprises et consommateurs. A l'arrière-plan du système sémiotique décrit par Semprini, un système médiatique distribue les rôles au sein d'une économie « verticale » de la communication, où tandis que les entreprises ont accès à l'espace public, et diffusent leurs messages à grande échelle, les consommateurs y occupent une position subalterne d'écoute, de réception, et ne sont producteurs de signes que dans la sphère privée³.

Ce système médiatique et l'économie verticale de la communication associée sont caractéristiques de l'ère des mass-médias, où l'individu, partout et tout le temps exposé aux signes publicitaires, reste privé de parole, simple spectateur muet dans l'espace public. Après les années 90, dont la théorie sémiotique de Semprini est issue (et dont elle porte les traces), la généralisation de l'usage d'Internet a transfiguré le système médiatique auquel participent entreprises et consommateurs, et a dégradé l'économie verticale de la communication. Plus particulièrement, c'est l'avènement du web 2.0⁴ qui rend caducs beaucoup d'enseignements de la théorie classique de la marque, considérés souvent, pourtant, comme des acquis irréfutables, et du même coup remet aussi en question les pratiques courantes en matière de gestion de marques et d'études de marché.

Le web 2.0 désigne une seconde génération (après la période dite du « .com ») de technologies logicielles permettant d'éditer du contenu en ligne. C'est cette évolution technique qui est à l'origine de la plupart des applications courantes (réseaux sociaux, sites communautaires, wikis...) dites « participatives », basées sur le contenu engendré par les utilisateurs et non par les propriétaires du site et de la révolution médiatique dont on crédite souvent Internet en général. L'innovation logicielle au cœur du web 2.0 permet à l'ensemble des usagers des plateformes en ligne 2.0 de participer à l'édition de leur contenu⁵, et ainsi, à chaque visiteur de rendre sa parole publique. Les exemples de ce phénomène, aujourd'hui déjà totalement banalisé, qu'est la mise à disposition de canaux d'expression publics à l'individu, sont innombrables. En voici trois :

1. Les réseaux sociaux comme Myspace, Facebook, ou Twitter, permettent à chacun de publier les informations de son choix sur une page personnalisée. Certaines de ces pages sont suivies par des milliers de lec-

teurs. Les réseaux sociaux offrent en outre des possibilités d'interaction étendues, chaque participant au réseau pouvant éditer non seulement sa page, mais aussi participer à l'édition des autres. Ils forment un espace public en soi, une sorte d'agora virtuelle, d'ailleurs souvent en avance sur l'espace public « officiel »⁶.

2. De très nombreux sites permettent à leurs utilisateurs de laisser leur avis : des sites de « feedbacks » communautaires, comme tripadvisor.com par exemple, où des voyageurs, clients d'hôtels et de restaurants du monde entier viennent y déposer leurs avis détaillés et leurs évaluations, ou encore des magasins en ligne qui intègrent un système de commentaires et de notations réservés à leurs clients (amazon.com est le plus célèbre et a été un pionnier du genre). L'influence des pairs dans les choix de consommation se voit conférer une importance nouvelle : par les dimensions du cercle des prescripteurs d'abord, qui s'étend à présent très loin au-delà de celui des proches ou des connaissances, puisque désormais n'importe qui influence potentiellement tout le monde, mais aussi par la fonction de filtre qu'elle occupe entre l'individu consommateur et l'offre, car dans tous les domaines de la consommation, une sorte de « Grand Jury » virtuel des consommateurs recense les récits d'expériences, les témoignages d'usages des produits, et arbitre la satisfaction réelle qu'ils procurent, à la faveur d'un consommateur qui n'est plus jamais seul face au vendeur ou à la marque, et dispose en toute occasion d'un guide d'achat impartial et solidaire⁷.

3. Le blog est, à l'origine, la tribune individuelle par excellence, un journal intime ouvert au public et interactif (les lecteurs peuvent généralement commenter les articles d'un blog). Mais le succès de ce modèle de site est si grand qu'aujourd'hui la blogosphère est à la fois une communauté et

une industrie : une communauté, parce que les blogs sont liés les uns aux autres par affinités et centres d'intérêt (les blogs de mode se citent mutuellement, comme ceux traitant de cuisine, de football, de photographie ou de bricolage...), avec ses célébrités, ses rivalités et ses coteries, et une industrie, parce que les plus lus, pour chaque catégorie, ont depuis longtemps été repérés, et recrutés par des agences qui les représentent auprès des annonceurs, et occupent pour ces blogs la fonction de régie publicitaire. Sauvage et minoritaire au départ, le blog s'est civilisé et institutionnalisé, au point que le blogueur à succès n'est plus tout à fait un amateur ni encore un professionnel⁸, emblème d'une époque où les frontières se brouillent et les cartes se redistribuent entre le public et le privé, la marque et le consommateur, ou encore le producteur et l'utilisateur.

Du point de vue qui nous occupe (la théorie de la marque), ce que le web 2.0 change, au moins en partie, c'est l'asymétrie des conditions d'accès à l'espace public. En effet, nous avons vu que c'était sur cette asymétrie médiatique et donc sur cette « économie verticale de la communication », que reposait la pertinence des schémas sémiotiques rendant compte des relations marques/consommateurs. Si la structure de la sphère publique se modifie, que les consommateurs disposent à leur tour de canaux d'expression qui leur permettent de s'exprimer publiquement, et que mieux encore, ces canaux d'expression sont pour l'essentiel les mêmes que ceux que les entreprises empruntent, alors cette économie verticale de la communication s'affaïsse, et la dichotomie entre production et réception, que même Semprini ne parvenait pas à dépasser, ne permet plus une analyse correcte de la situation.

Ainsi, avec l'avènement du web 2.0, les relations entre les entreprises et les consom-

mateurs deviennent plus horizontales et le nouveau défi du marketing est de concilier les exigences anciennes et les conditions nouvelles de communication :

- d'une part, la gestion d'une identité de marque cohérente dans le temps et l'espace, articulant valeurs fondamentales, mise en récit et codes esthétiques en un positionnement autoritaire et distinctif ;

- et d'autre part, l'adaptation au nouveau contexte médiatique du web, où le discours sur les marques n'est plus le discours de la marque, mais un patchwork de messages sans ordre apparent ni hiérarchie, et parfois même sans auteur.

A cette injonction paradoxale, les marques répondent aujourd'hui avec des moyens divers, béquilles provisoires d'une stratégie web encore en devenir, tâtonnante, improvisée et parfois chaotique. Voici quelques manœuvres qui ont tendance à se répandre, et qui ne sont pas sans risque si l'on n'a pas idée de ce qu'implique le passage d'une économie verticale à une économie horizontale de la communication (cf. section suivante) :

Le développement d'un marketing conversationnel : on a tant répété aux marques qu'elles ne pouvaient éviter plus longtemps le face-à-face avec leur consommateur qu'elles ont investi le web social et se sont créé des pages Facebook et des comptes Twitter. On ne comprend pas toujours, ni le genre auquel appartiennent ces conversations – GRC⁹, SAV, communication institutionnelle ? –, ni leur fonction réelle – faire de la promotion pour les produits, connaître l'opinion du public, recruter une communauté de fans, rappeler qu'on existe... –, mais il semble acquis que la présence sur les réseaux sociaux est incontournable.

Le monitoring du web est une autre tendance à laquelle les marques cèdent de plus en plus fréquemment : il s'agit d'observer ce qui se dit de la marque sur le web¹⁰, ce qui

revient le plus souvent à corrélérer les occurrences des noms de marques ou de produits de l'univers « monitoré » à des occurrences de termes positifs ou négatifs, et d'en déduire un bilan d'image à date. Là encore, cette démarche est sans doute prometteuse, mais sans le recours à des études plus approfondies, la connaissance qu'elle apporte reste superficielle et partielle¹¹.

Le marketing viral, qui consiste à infiltrer le web supposé « amateur » avec les armes de l'amateur, connaît depuis plusieurs années un engouement remarquable : que l'on tourne une vidéo typée « youtube » où un petit garçon et son papa jouent au billard avec un Zinedine Zidane¹² à lunettes croisé par hasard dans le hall d'un hôtel, ou, dans l'autre sens, que l'on délègue la promotion de ses produits à un blogueur complice¹³, la finalité est toujours de susciter le « buzz » autour de sa marque, c'est-à-dire à provoquer une dynamique d'échange spontanée autour du contenu que l'on a introduit (comme un virus, donc). Mais aucune règle ne garantit que le buzz prenne effectivement, et la proportion de campagnes virales ayant atteint le stade de l'épidémie déclarée demeure finalement assez faible¹⁴.

Le réel : une nouvelle donne pour les marques ?

Les modes de communication que les entreprises vont devoir inventer pour continuer de séduire et de convaincre, avec cette nouvelle contrainte du partage nouveau, et à priori plus égalitaire, de l'espace public, sont sans doute encore largement inconnus. On peut néanmoins dégager trois grandes tendances esquissant un nouveau cadre de référence pour le discours de marque, où le réel, objet par excellence de l'opinion publique qui se manifeste dans les échanges entre internautes, reprend ses droits sur l'imaginaire et le symbolique, chasses gardées de la marque dans la théorie sémiotique classique.

La marque entreprise : première conséquence de la démocratisation de la parole publique, la marque et l'entreprise ne se distinguent plus très nettement. Tout ce que la marque dit d'elle-même, sur un plan imaginaire ou symbolique, est systématiquement mesuré à l'aune de données réelles concernant l'entreprise, ses dirigeants, ses résultats économiques, les conditions de production et de travail, ou encore son Histoire. A présent que l'information est diffusée, rediffusée, et discutée à l'infini, sur les sites des quotidiens de presse écrite où les lecteurs commentent les articles et les commentaires des autres lecteurs, ou sur des réseaux comme Twitter où chacun est virtuellement dans la position d'un journaliste de terrain postant les dépêches du jour, la portée d'affaires comme le scandale Woerth-Banier-Bettencourt, la vague de suicides chez Orange, ou encore la mise en accusation de grands cadres (soupçonnés d'avoir trahi le secret industriel) chez Renault, est nécessairement décuplée et structure plus lourdement la perception de toute communication signée L'Oréal, Orange ou Renault. De même, la surexposition de Marc Zuckerberg¹⁵, réputé gourou manipulateur et machiavélique, ne peut que rejaillir sur l'image de la marque Facebook, certainement moins évocatrice de l'album photo des amis de fac (ce que le nom Facebook connote à l'origine) que d'un effrayant observatoire orwellien. Cela ne veut pas dire que la marque ne peut plus communiquer que sur la réalité de l'entreprise, mais que dans le choix des signes qu'elle émet, elle est sans doute moins libre qu'autrefois et que, pour reprendre l'expression de Semprini, les « mondes possibles » que sont les marques ne peuvent plus être aussi éloignés du monde réel qu'ils ne l'ont été, et enfin, qu'à l'heure de l'hypermédiatisation, les messages de marque sont condamnés à être interprétés à côté des messages qui circulent à propos de l'entreprise bien réelle, et sans doute à travers eux.

Le retour du produit : dans les années 80 et 90, les auteurs de la théorie sémiotique de la marque et les grands noms des études qualitatives ont affirmé de façon convaincante l'indépendance de la marque vis-à-vis du produit. Le produit est un élément du monde matériel, une réalité physique, concrète, existant dans le temps et l'espace, qui s'achète et s'utilise, tandis que la marque est une entité abstraite, un être de discours, qui n'appartient pas au monde mais qui décrit un monde alternatif, articulant de façon cohérente les idées, les valeurs et les symboles qui le caractérisent. La marque dote le produit d'une transcendance, elle fait de lui le support d'une projection de l'imaginaire du consommateur dans un monde alternatif et préférable au monde réel. Les temps changent, et parmi les mutations profondes dues à Internet, la remise en cause de la prépondérance de la marque sur le produit n'est pas la plus anodine. Elle est une conséquence directe de la fin de l'asymétrie entreprises-consommateurs dans l'accès à l'espace public. Maintenant que la voix du client se fait entendre, tout autant que celle des annonceurs, le produit fait son retour : dans les forums, sur les blogs, dans les réseaux sociaux, on ne débat pas des marques, mais des qualités objectives des produits. Cela est évident dans des domaines comme le matériel photographique, la hifi, l'électroménager, ou encore l'automobile, qui donnent lieu à de nombreux forums, très fréquentés, et où précisément les marques sont essentiellement envisagées sous l'angle de l'adéquation entre leur image et la réalité de l'offre produit. Mais c'est aussi le cas dans la mode et le luxe, où le lieu et les conditions de la facture, les matières employées, les qualités de coupe ou de design sont au centre des discussions entre amateurs. La réussite fulgurante de Rick Owens ces dernières années s'explique sans doute par sa popularité auprès d'un public

très élitiste de jet-setteurs et de célébrités, mais en l'absence de toute publicité (la marque s'y refusant depuis ses débuts), ce qui a assuré son succès plus large, et notamment au sein de la planète mode virtuelle¹⁶, c'est l'originalité des cuirs bouillis, martelés, parcheminés, des découpes asymétriques, des tee-shirts de coton et de cachemire qui forment des drapés à la Bouguereau, et le confort à l'usage de vêtements mixant la préciosité du luxe et la robustesse du streetwear. On rétorquera que si Rick Owens figure aujourd'hui au pinacle des créateurs d'avant-garde, ce n'est pas tant en raison des qualités de ses vêtements que de la mythologie associée à sa personne, mais là encore, on retient autant de son histoire personnelle les détails techniques qui construisent sa légitimité de designer¹⁷, que la légende du garçon qui voulait être Iggy Pop et qui est devenu l'icône d'une mode post punk, apocalyptique mais glamour. A l'ère de la marque, immatérielle et fictive par définition, une ère du produit, où le tangible et le démontrable prévalent, est en train de succéder via le web. Tout ceci n'équivaut pas à affirmer que les discours de marques n'auront d'autre option que de se rabattre sur le simple descriptif technique de leurs produits, mais que dans leur « storytelling », les marques auront tout intérêt à ne pas « raconter d'histoires » en contradiction flagrante avec la réalité de leur offre produit : les consommateurs ne sont plus dupes...

L'empire du service : s'il y a bien un sujet qui monopolise les discussions des internautes, c'est la qualité du service. Autrefois, on faisait seul l'expérience de l'accueil discourtois des vendeurs de luxe, on ne pouvait raconter qu'à ses collègues les péripéties rencontrées au SAV de telle enseigne réputée... désormais c'est le web tout entier qui bruisse de récits savoureux et détaillés, de plaintes de consommateurs offusqués, et de conseils de négociation. La réputation des marques sur Internet, ou « e-réputation »,

est extrêmement sensible à l'impression laissée par le service. A cela deux explications : l'une, qui est que l'offre de services et les attentes clients associées se sont énormément développées (on achète d'ailleurs de plus en plus un mix de produit et de service : téléphonie mobile, cafetières à capsules...), l'autre, qu'après des décennies de silence de l'individu seul face à la marque, l'opportunité de dénoncer publiquement les déficiences des puissants est évidemment saisie avec enthousiasme, et il n'y a guère de raison de s'étonner que la frustration engendrée par le constat d'un écart souvent abyssal entre l'abattage publicitaire omniprésent et la faiblesse constatée du service rendu ait amené le client à profiter de sa nouvelle capacité de nuisance. Ainsi, on assiste sur Internet à une mise en péril permanente de la réputation des marques : début décembre 2010, par exemple, le mur Facebook de Kiehl's New York¹⁸, normalement consacré à l'actualité des offres promotionnelles et à la présentation de nouveaux produits, est soudain envahi de messages de clients du site de vente en ligne qui déclarent avoir passé commande dans les jours qui précèdent et n'avoir reçu aucune confirmation de la part de Kiehl's. En réalité, la boutique en ligne est en rupture de stock, et apparemment les emails de clients sont trop nombreux pour être traités rapidement. Du coup, la page Facebook est prise d'assaut par les clients mécontents qui constatent que sur Facebook, on leur répond. Mais la catastrophe s'est néanmoins déjà produite : l'organe de communication majeur de la marque, qui par ailleurs ne fait pas de publicité, s'est transformé en bureaux des plaintes du service après-vente de la boutique en ligne. L'image de Kiehl's, en quelques heures, devient celle d'une marque qui ne tient pas ses engagements. Comment expliquer ce retour du réel auquel les marques doivent faire face ? La transformation du système médiatique en

une économie de la communication plus « horizontale » (grâce aux technologies estampillées « web 2.0 ») a également pour effet une série de changements de fond dans les pratiques et les représentations caractéristiques des consommateurs. En 2005 déjà *The Economist* présentait le consommateur du web comme le nouveau « Roi »¹⁹ : actif, quasi omniscient, et en position de force. En donnant accès à une information plus riche et plus libre, les médias numériques ont accouché d'une « Communauté des Consommateurs » qui critique et évalue tout ce qui peut s'acheter. Dans de nombreux univers de consommation²⁰, chacun peut aujourd'hui accéder à une large information disponible sur les produits ou services à la vente, où et comment ils sont conçus ou fabriqués, où les trouver, comment s'en servir, dans quelle boutique (online) ils seront disponibles au meilleur prix, etc. Il va de soi que cette abondance de données a immédiatement transformé les pratiques de consommation. L'attitude consistant à « consommer malin » se banalise : la disponibilité de l'information pertinente éclaire les choix de consommation, l'individu bénéficiant alors de l'intelligence collective de la Communauté pour dénicher le produit présentant le meilleur rapport prestations-prix. Les comparateurs de coûts (kelkoo.com par exemple), les sites de « feedbacks » de consommateurs généralistes (ciao.fr, looneo.fr) ou thématiques (tripadvisor.com), les sites d'achat groupé (groupon.fr), mais aussi les forums de discussion sectorisés (cuisine, beauté, mode, voiture, home cinéma), où professent des consommateurs experts très écoutés de leurs pairs²¹, connaissent par exemple un succès considérable sur la toile. Expertise, autonomie, rationalité, esprit critique : ce sont les fruits de la « révolution numérique » qui sans doute n'a pas fini de donner aux consommateurs les moyens d'une consommation

plus critique, plus intelligente et plus active²².

Comment étudier l'opinion délibérative ?

Tous les changements présentés ici sont des changements structurels, et il n'est guère raisonnable d'envisager un retour à la situation antérieure, où l'accès aux canaux de communication était réservé aux marques et aux institutions. Ainsi, il est indispensable, pour les entreprises, de disposer d'outils d'analyse appropriés à cette nouvelle ère de consommation. Pour terminer, nous allons proposer quelques pistes à ce sujet, et en particulier montrer que la notion même d'opinion publique, chère aux études, doit être conçue autrement.

Le constat dominant, en effet, est que les techniques d'études classiques, quantitatives ou qualitatives, ne paraissent plus totalement adaptées :

- Les sondages d'abord, ou études quantitatives, se heurtent au problème de l'émergence de l'opinion. Les sondages sont fondés sur une méthodologie déterministe : leurs questionnaires, qui sont administrés à une population donnée, sont formulés à priori, les contours de l'opinion qui est recueillie sont définis à l'avance. Les personnes sondées n'ont peut-être aucun avis sur les questions abordées par le sondage, elles ont peut-être au contraire des idées qui ne correspondent à aucun « item » du questionnaire fixé. Ce problème était déjà connu avant l'apparition du web, mais il n'y avait pas de source alternative pour connaître ou mesurer l'opinion publique. Aujourd'hui, l'opinion publique s'exprime sans le relais du sondeur ou du journaliste, et elle se révèle souvent contraire à ce que les sondages proclament.

- Les études quantitatives et qualitatives, en outre, ne prennent pas vraiment en compte la dimension interactive dans la construction de l'opinion²³. Les opinions sont

recueillies de façon individuelle, puis synthétisées à posteriori par l'enquêteur. La définition représentative de l'opinion, qui est celle que les études quantitatives emploient, est à cet égard très révélatrice : elle identifie l'opinion publique au temps t à la distribution des opinions individuelles dans la population (c'est ce que les résultats en pourcentages expriment). De ce fait, les études menées de façon traditionnelle délivrent une représentation trop statique de l'opinion, et manquent alors à la fois de réalisme et de force prédictive : elles éludent les dynamiques en présence, ne distinguent pas les idées qui ont le plus de chances de se répandre dans l'opinion, mais seulement celles qui se sont déjà effectivement implantées et, quand elles entreprennent de délivrer une explication, c'est toujours au niveau de l'individu qu'elles se situent, et non au niveau des dynamiques collectives, qui ont pourtant un rôle causal essentiel dans la formation et la transformation des opinions individuelles.

Faut-il en conclure, comme Bourdieu dans les années 70, que "l'opinion publique est un artefact pur et simple"²⁴ ? Nous pouvons penser que les critiques adressées à la technique des sondages sont plus légitimes que jamais, qu'en effet, les sondages construisent l'opinion plus qu'ils ne la reflètent, mais cela n'équivaut pas à dire que l'opinion publique n'est qu'un artefact. Ce qui se dit sur Internet n'est pas l'image, renvoyée à posteriori, d'une opinion biaisée par un dispositif de recueil déterministe, mais un flux constant, direct et spontané d'idées, qui deviennent visibles petit à petit, par capillarité, lorsqu'elles sont reprises par une majorité d'internautes, production collective résultant d'une interaction à grande échelle. Il y a bien là l'apparition d'une opinion publique dont le contenu et les mouvements sont d'une importance cruciale pour les marques, les institutions et

plus généralement tous les acteurs sociaux s'adressant à un public dont ils souhaitent connaître les pensées. Cette opinion peut prendre le nom d'« opinion délibérative » (par opposition à « opinion représentative »), dans la mesure où elle est le produit d'interactions entre les opinions individuelles²⁵.

Capter cette opinion à travers un dispositif d'étude ne va cependant pas de soi. La première et principale difficulté tient à la nature de l'objet d'étude, qui n'est plus le même : il ne s'agit plus de considérer quelles sont les idées les plus répandues, selon quelles proportions, et auprès de quel public, mais quelles idées se diffusent le plus efficacement, selon quelles dynamiques, et grâce à quels arguments et mécanismes d'influence. L'opinion n'est plus le résultat de processus passés sous silence, mais les processus eux-mêmes, toute l'interaction qui intègre, agrège et modifie les points de vue individuels. Ce que l'on a besoin d'étudier, ce sont les mouvements de l'opinion, plus que ses instantanés : seules l'observation et l'analyse des transactions entre des individus qui s'influencent mutuellement permettent d'identifier les leviers d'action efficaces, de distinguer signaux forts et signaux faibles, ou de détecter les tendances à venir. L'image en mouvement de l'opinion est ainsi ce que l'on doit attendre des méthodologies d'études s'appliquant à l'opinion délibérative, et pour les marques, qui se plaignent souvent du caractère abscons et inefficace des études classiques, disposer de cette image en mouvement est sans nul doute un avantage stratégique et immédiatement opérationnel. Encore faut-il disposer d'une technique d'agrégation des jugements individuels qui permette de suivre en détail les processus de formation et de transmission des idées et des impressions, puis de hiérarchiser ces contenus en une information claire et articulée, qui ne soit pas simplement la somme des voix individuelles ayant répondu à l'en-

quête, mais la voix de la communauté qui a échangé et délibéré.

Benjamin Simmenauer

Directeur associé, House of Common Knowledge

1. Jean-Noël Kapferer, *Les marques, capital de l'entreprise*, Paris, Editions d'organisation, 2007.

2. Semprini, 1991, p. 67.

3. C'est d'ailleurs une contrainte qui pèse sur la plupart des dispositifs d'étude qualitative, de reconstituer au mieux les conditions de la parole privée : cf. la convivialité de la réunion de groupe, l'effacement de l'enquêteur à domicile...

4. L'expression « web 2.0 » date de 2003 et a été popularisée par Tim O'Reilly, cf. http://fr.wikipedia.org/wiki/Web_2.0.

5. On a décrit cette évolution, qui estompe la frontière entre producteurs et utilisateurs des sites concernés, comme le passage d'un web centré sur les données à un web centré sur les utilisateurs, cf. par exemple Satnam Alag, *Collective Intelligence in Action*, 2009, Manning Publications, p. 3-50.

6. Il est à noter que les réseaux sociaux sont de plus en plus souvent appelés « média sociaux », ce qui montre qu'on les considère de plus en plus comme une source d'information et un canal d'expression majeurs. La concurrence des médias classiques et des médias sociaux est un sujet récurrent : il a été affirmé puis contesté que Twitter avait joué un rôle décisif dans les soulèvements iraniens de l'été 2009 (cf. http://www.businessweek.com/technology/content/jun2009/tc20090617_803990.htm,

http://en.wikipedia.org/wiki/Role_of_the_Internet_during_2009_Iranian_election_protests), et plus récemment encore, on a pointé le rôle de Facebook dans la révolution tunisienne de 2011 (cf. <http://blogs.media-part.fr/blog/wistic/170111/tunisie-facebook-revolution>).

7. C'est une des explications de l'impact écrasant d'Internet dans les comportements de consommation, c'est par exemple le rapport *Digital Influence Index Global Study* par Fleishman-Hillard and Harris Interactive, June 2010, China, the United States, Canada, Japan, Germany, France and the United Kingdom: "The Internet is by far the most important medium in the lives of consumers in all countries studied... and even more important in China... Our survey provides overwhelming evidence that the Internet is at the center of the decision-making process of consumers".

8. Ainsi, pour prendre la mode en exemple, Garance Doré, blogueuse vedette, raconte que les services de presse s'assurent à l'avance qu'elle sera bien présente aux défilés, et siège désormais au premier rang (<http://www.garancedore.fr/fr/2010/02/22/changes/>), tandis que Franca Sozzani, éditrice du *Vogue* Italien, déplore l'importance grandissante accordée à ces amateurs sans compétences, qu'elle n'est pas loin de

poliment traiter de parasites (<http://www.vogue.it/en/magazine/editor-s-blog/2010/04/april-21st>).

9. Gestion de la Relation Client.

10. Le plus souvent, seuls la blogosphère et les réseaux sociaux sont effectivement « monitorés », faute d'algorithmes assez puissants pour s'appliquer aussi aux forums et d'autres parties plus « sauvages » d'Internet.

11. Cf. infra dernière section de cet article.

12. Clip viral de Young&Rubicam pour Grand Optical, 10/2009.

13. Le partenariat peut aller bien plus loin, et par exemple la blogeuse maquilleuse aux millions de fidèles, Michelle Phan, est « vidéo make-up artist » pour Lancôme depuis début 2010.

14. 15 % des campagnes virales atteignaient leurs objectifs, selon Jupiter Research, en 2007, depuis, il semble difficile d'accéder à des statistiques en la matière...

15. Aggravée par la sortie du film *The Social Network* de David Fincher, et par les nombreuses discussions, notamment sur Internet, qui s'en sont suivies.

16. L'intérêt que la mode suscite sur Internet, à tous les niveaux, est impressionnant, et certains comme Hedi Slimane voient dans le web une révolution du monde de la mode : *"It's a fantastic time because it is truly a revolution, led by the Internet, a digital revolution... The fashion Internet community is like a global digital agora tweeting passions and opinions. Anyone knows better, and each one is a self-made critic. This is a fascinating idea, as I always favored amateurism over professionalism, attraction over experience. It obliges anyone in the industry to think in a fresher way"*, The Future of Fashion, style.com, 23 février 2010.

17. On rappelle souvent que Rick Owens, après avoir arrêté ses études d'art, a d'abord travaillé comme tailleur, démarquant des patrons de marques célèbres pour des sous-traitants spécialisés dans la copie. Selon l'intéressé, cette expérience, pratique et technique, qu'il compare à celle de Picasso copiant les classiques et que peu de créateurs ont, serait l'une des explications de la facilité avec laquelle il se joue des coupes les plus compliquées et les plus incroyables, et qui ont fait sa réputation, chez les femmes notamment. Son credo ? *"A designer who controls his pattern making can say the most with his clothes. It's just like a writer with language"*.

18. Marque de cosmétiques et de produits de soin new-yorkaise récemment rachetée par le groupe L'Oréal, réputée notamment pour la qualité de ses produits, et le sérieux de son service de vente en ligne.

19. En couverture : « Power at last. How the Internet means the Consumer really is King (and Queen) »

20. Pour des raisons diverses, le secteur du luxe semble encore relativement préservé de cette omniscience des consommateurs, mais on peut se demander s'il n'est pas amené à subir le sort commun à plus ou moins long terme.

21. C'est le phénomène des « prosumers » (contraction des mots anglais « professional » et « consumer ») ou « consommacteurs », ces amateurs passionnés, dont les compétences sont celles de professionnels, et qui font profiter les communautés Internet de leurs compétences. Ils occupent à la fois la figure du pair (identité de

vécu de consommation) et du guide (lucidité recon nue), ce qui leur permet de jouer un rôle influent auprès d'autres amateurs des mêmes univers de consommation.

22. Même si, à côté de cette dimension libératrice, on peut observer des phénomènes de mimétisme endogènes à la dynamique de consommation collective sur Internet.

23. On nous objectera bien entendu que les groupes de consommateurs qualitatifs sont un moyen d'observer la construction interactive de l'opinion. Mais dans la plupart des cas, ce qui est recherché est la parole du groupe, c'est-à-dire une forme immédiate de consensus, qui procède de la solidarité profonde des inconscients individuels au sein d'un imaginaire collectif commun, et non la mise en présence d'opinion individuelles divergentes, engagées dans un débat où des récits et des arguments individuels s'affrontent, cherchant à emporter la conviction.

24. *Les temps modernes*, 318, janvier 1973, p. 1292-1309. Repris in *Questions de sociologie*, Paris, Les Éditions de Minuit, 1984, p. 222-235.

25. Cette définition délibérative de l'opinion n'est pas nouvelle, mais est en quelque sorte ressuscitée par le web 2.0 qui lui donne la contrepartie concrète et observable qui lui faisait défaut. Elle peut être retrouvée sous des formes un peu différentes dans les travaux de philosophes comme John Dewey, ou Jürgen Habermas, mais aussi chez Bourdieu par exemple. Elle correspond pour le dire rapidement à l'intuition selon laquelle les croyances des individus ne se forment que dans un processus d'interaction avec autrui. Exemple canonique, celui de la sortie de salle au cinéma : je viens de voir un film avec un groupe d'amis. Au moment où nous nous retrouvons à la sortie du cinéma, je me suis fait un premier avis, par exemple j'ai trouvé la mise en scène un peu plate, mais l'actrice principale bouleversante. Les autres n'ont pas vu la même chose, ils me font penser au scénario, aux décors, aux seconds rôles. Ma perception du film n'était pas complète. Mais après cette discussion de sortie de salle elle est enrichie et stabilisée : j'ai mieux compris pourquoi la mise en scène m'avait déçu, j'ai intégré à mon avis originel des éléments qui sont apparus dans la conversation et que j'ai fait miens. Mon opinion au sujet du film est à la fois plus riche et plus stable que mon impression de sortie de salle immédiate. Or les sondages ne captent en général que cette première impression, ce qui explique qu'ils échouent souvent à prédire correctement l'état de l'opinion au temps t+1.

Existe-t-il des communautés de marque ?

Alexandre Coutant

La notion de *communauté de marque*, définie et discutée dans la communauté des chercheurs en marketing, connaît un vif succès auprès des praticiens. Cet intérêt remonte essentiellement aux années 90 et au développement de ce que Naomi Klein a appelé les « supermarkes » (dans *No logo*) en référence à leur prétention à remplir un grand rôle identitaire auprès des consommateurs. Il a été renforcé par la multiplication des regroupements affinitaires en ligne accompagnant la démocratisation de l'accès à Internet, puis la relative simplification de la prise de parole des internautes. L'engouement actuel pour la fonction de *community manager* constitue l'un des signes les plus visibles de ce succès, confirmé par la vaste littérature managériale et scientifique consacrée aux communautés de marque. Des nuances peuvent être proposées selon l'emploi du terme communauté ou de celui de tribu, mais les fondamentaux restent les mêmes : certaines marques jouiraient d'une aura suffisamment forte pour fonctionner comme le liant

d'un groupe de consommateurs. Ces derniers se reconnaîtraient alors en fonction de valeurs, croyances, attitudes et pratiques communes, en somme une culture dispensée par la marque.

Ce texte s'interroge sur la réalité de tels regroupements. Il en profite pour creuser la réflexion sur la place que joue une marque dans les systèmes d'appartenance et de construction identitaire d'un individu.

Pourquoi des communautés de marque ?

L'histoire récente des marques nous apprend que celles-ci ont vu la palette de leurs fonctions s'élargir au cours du XX^e siècle : garantie d'origine et de qualité, reconnaissance remplaçant l'interaction avec le boutiqueur lors de l'avènement du libre-service, garantie de services associés, distinction sociale. Cependant, le passage à un rôle dans le processus identitaire de l'individu constitue un changement de nature dans la relation nouée avec les consommateurs. D'un rapport pratique – la marque est employée par l'individu dans un but particulier –, on passerait à un rapport ontologique – la marque constitue l'individu et son emploi devient donc nécessaire au bon fonctionnement identitaire de ce dernier. Les slogans témoignent de cette prétention à remplir un rôle identitaire auprès des consommateurs : « deviens ce que tu es », « n'imites pas, innovez », « sois bien, sois mal, sois toi », « à quoi bon faire semblant ? Exister... Être soi », « write your own story », « you know who you are, you know where to go ». La métaphore employée par François de Singly (dans *L'individualisme est un humanisme*) pour illustrer le mécanisme par lequel l'individu construit son identité en s'affiliant à différents « modèles » est appliquée à la lettre : notre identité est un patchwork personnel réalisé dans un magasin de prêt-à-porter.

Cette conception du rôle de la marque repose sur trois conceptions erronées :

1. La déliquescence des institutions traditionnelles (état-nation, école, famille, partis politiques, mouvements religieux ou philosophiques) dans lesquelles l'individu pouvait se reconnaître, qui laisserait le champ libre aux marques pour se proposer en « modèles » alternatifs.

2. Un déterminisme monolithique qui suppose que le processus identitaire d'un individu ne repose que sur un ensemble restreint de cadres socialisateurs puissants. Leur déliquescence se ferait donc d'autant plus facilement ressentir que l'individu se retrouverait vite sans ressources identitaires... Et serait d'autant plus demandeur d'alternatives comme les marques.

3. Loin des formules promotionnelles du consommateur ou de la co-construction de l'offre, l'idée de communauté de marque suppose en définitive une vision passive du processus identitaire où l'individu ne ferait qu'intégrer ces grands modèles sans les comparer, les transposer d'un contexte à l'autre, les associer dans une reconfiguration créatrice, les cumuler avec différents cadres socialisateurs plus ou moins englobant.

Une meilleure appréhension du rôle que joue la consommation dans le processus identitaire permettrait de mieux comprendre la place qu'y occupe une marque. Pour cela, la notion de « support identitaire », concept central des approches récentes de l'identité, s'avère très efficace.

La consommation comme support de l'identité

Les sociologies de l'individu et de l'identité mobilisent effectivement ce concept forgé par Danilo Martuccelli pour illustrer le rapport des individus aux objets qui les entourent. Les supports sont définis de manière assez large comme « les procédures

par lesquelles (l'individu) parvient à se tenir face au monde » (dans *Grammaires de l'individu*). L'intérêt majeur de cette approche consiste dans la reconnaissance que la dynamique identitaire ne se développe pas *ex nihilo*, pas plus que les objets prévoiraient en eux-mêmes les manières de les employer. Si l'individu peut développer un processus identitaire, c'est parce qu'il dispose d'un ensemble d'objets, symboliques comme physiques, sur lesquels s'amarrer. L'expérience de la perte d'un objet auquel on est attaché et du manque « existentiel » qu'elle provoque peut donner une idée du fonctionnement de cet amarrage. En revanche, l'individu n'est pas inactif dans sa manière de s'y associer. De même, ces supports sont bien trop nombreux pour espérer en établir une liste finie. D'autant plus que la plupart ne sont pas employés consciemment par l'individu. Bien qu'efficaces pour donner à l'individu un sentiment de continuité et des modèles d'actions selon les contextes, ils ne se laissent pas non plus instrumentaliser. Ajoutons qu'en matière de construction identitaire, les communautés d'appartenance constituent des supports de premier ordre.

En insistant sur le rapport entretenu avec les objets pour construire le quotidien de l'individu, les sociologies de l'identité permettent de mettre en place une approche plus réaliste des mécanismes par lesquels les marques circulent et sont employées au sein de la société.

En effet, les marques constituent des supports parmi tant d'autres de l'activité des individus. Ces derniers « font avec » pour reprendre l'expression employée par Michel de Certeau dans *L'invention du quotidien*, c'est-à-dire qu'ils adaptent ces objets symboliques et fonctionnels aux exigences de leur vie de tous les jours. Ce mécanisme est très visible dans les gestes du quotidien pour peu que l'on se donne la peine d'y prêter attention : le tabouret finissant par servir

d'escabeau ou de table basse dans le studio d'un étudiant, le crayon permettant de coiffer les cheveux en bataille des jeunes filles, et les exemples sont légions. Les braconnages des fonctions premières peuvent être à la marge ou bien plus radicaux. Il en va de même pour l'enveloppe symbolique proposée par les marques. Ces détournements peuvent avoir lieu au niveau individuel ou au niveau d'un groupe social. C'est ainsi que les communautés mobilisent de nombreuses marques.

Les marques au sein des dynamiques communautaires

Que ce soit au niveau individuel ou au niveau communautaire, la définition de notre identité passe nécessairement par l'établissement de frontières entre ce qui est inclus et ce qui est exclu. Se définir consiste autant à revendiquer des appartenances que des oppositions. Les rites, valeurs, attitudes, pratiques, lieux de réunion constituent autant d'éléments permettant de marquer sa différence avec les autres individus ou groupes. Les marques, en proposant des territoires de sens, peuvent servir cette dynamique. Harley-Davidson constitue ainsi l'un des signes distinctifs d'une sous-communauté au sein des motards, qui les distingue très efficacement des utilisateurs de motos japonaises par exemple. Cependant, les marques sont employées avec la même créativité que les autres supports. Leur acceptation au sein d'une communauté peut passer par un détournement de leurs propositions, de même qu'elles peuvent se voir adopter par des communautés très différentes de celles qu'elles ciblent. La diversité des raisons de consommation des marques est ce qui ressort le plus clairement des enquêtes qualitatives menées auprès de communautés. Ainsi par exemple de Lonsdale. Marque anglaise de sportswear issue du monde de la

boxe, celle-ci s'est vue adopter en masse par les communautés néo-nazis pour des raisons que ses créateurs ne seraient jamais allés imaginer : certains des membres de ces dernières ont remarqué que les tee-shirts et pulls, une fois portés sous une veste, ne laissaient apparaître que les lettres « nsda », rappelant les initiales du parti hitlérien « nsdap »¹. Cette élection inopinée et indépendante de la marque peut conduire à une véritable reformulation de ce qui compose son territoire. De nombreux mythes circulent en effet sur la marque, allant jusqu'à occulter totalement la réalité pour lui inventer des origines convenant davantage à l'idéologie de la communauté.

Sans arriver à ces extrêmes, le processus d'adoption d'une marque par une communauté passe toujours par une certaine appropriation. La notion de communauté de marque, en plaçant ces dernières au centre de la dynamique communautaire, s'avère donc dangereuse car elle empêche d'identifier leur position réelle au sein d'une communauté.

Stratégies et tactiques au sein de la société de consommation

Les travaux de Michel de Certeau peuvent à nouveau éclairer le rôle que jouent les marques en tant que supports identitaires. Il distingue en effet deux positions au sein de la société de consommation : les stratèges et les tacticiens. Les premiers disposent de lieux propres où s'exprimer et où capitaliser sur leurs ressources. Dans le cas des marques, nous pouvons citer leurs locaux, les espaces promotionnels qu'elles acquièrent, les produits qu'elles fabriquent, etc. Tous ces espaces constituent un territoire où construire et pérenniser une identité à travers de nombreux discours. Au contraire, les tacticiens ne disposent pas de lieux où pérenniser leurs actions. Ils circulent dans les espaces conçus par les stratèges sans

pouvoir influencer sur ceux-ci. Pour autant, ils ne sont pas contraints de respecter à la lettre l'organisation mise en place. Ils font preuve de créativité dans leurs manières de faire avec ces contenus imposés. Certes, on emploie la métaphore du jeu de société pour illustrer ces positions stratégiques et tactiques : les stratégies possèdent le pouvoir de définir les règles du jeu, mais ils ne peuvent pour autant contrôler leur respect. Il reste au tacticien la possibilité de les employer à sa manière, de les détourner, voire de les contourner.

Les marques se trouvent en position de stratégies tandis que les individus pris individuellement restent souvent à la position de tacticiens. Cependant, il existe de nombreux autres stratégies au sein de la société. Les communautés en font partie. Elles aussi développent leur culture au sein d'espaces qu'elles s'approprient. C'est ainsi qu'elles investissent les territoires créés par les marques, mais sans nécessairement retenir les contenus que ces dernières proposent. Le détournement peut être radical, comme l'exemple de Lonsdale le prouve. Il est souvent plus nuancé, la culture communautaire reprenant certains traits identitaires proposés par la marque et en occultant d'autres pour mieux mettre en avant ses propres traits. C'est ainsi qu'Apple a pu à ses origines se voir adopter par une sous-communauté d'informaticiens à la culture new age qui ont reconnu dans le discours d'Apple certains de ces traits et y ont ajoutés d'autres.

Dans tous les cas, les marques doivent être considérées comme des membres de ces communautés, et non comme leurs totems. Loin de constituer des modèles, elles sont plutôt évaluées sur leur respect des normes du groupe. Si leur position de stratégie leur donne des moyens d'action importants, elle ne les différencie pas pour autant de tout membre, soumis à l'impératif de témoigner d'un minimum d'engagement envers sa

communauté pour être reconnu par les autres. Cette exigence d'engagement peut s'avérer plus ou moins intense selon la communauté, mais reste toujours plus élevée à l'égard d'une marque, soupçonnée de ne s'intéresser à celle-ci que dans une finalité commerciale, que vis-à-vis d'un individu. Les grilles d'évaluation peuvent se révéler strictes, comme dans les communautés très élitistes du skateboard. Des critères comme le fait de ne vendre qu'en magasin spécialisé (« skateshop »), de rendre à la communauté (en organisant des manifestations, finançant des skateparks, subventionnant une équipe de skateurs pros), ou même d'avoir été créée par un membre de la communauté y sont extrêmement importants. Les skateurs peuvent tous citer quelques exemples de marques déchues faute d'avoir respecté ces critères. La défiance de la communauté à l'égard des démarches de grandes multinationales comme Nike est telle que même si cette dernière s'est pliée à beaucoup de ses exigences, son entrée dans le monde du skate reste très polémique. Certains vendeurs vont jusqu'à reconnaître qu'ils refusent de vendre des baskets de la marque Nike SB et renvoient alors les clients au gérant du skateshop en leur expliquant en détail les raisons de leur refus. Lorsque l'on sait que les vendeurs sont usuellement les figures locales du skateboard, on comprend l'impact que peut avoir ce positionnement hostile sur les ventes de l'entreprise.

Une fois la marque prise dans ce mécanisme socioculturel, son image lui échappe en grande partie car la communauté s'avère très autonome dans sa manière de ne retenir que certains de ses attributs et d'en ajouter de nombreux autres, avérés ou non. Des mythes négatifs et positifs circulent autour des marques qui, s'ils sont difficiles à vérifier, n'en demeurent pas moins les éléments sur lesquels se fondent les membres pour se forger une opinion à leur égard. Les moyens d'actions des marques sont d'autant plus

limités que ces grilles d'évaluation varient au gré des individus : les opposants à Nike niaient la nécessité de chaussures abouties techniquement pour limiter encore l'intérêt que pouvait représenter la marque tandis qu'ils s'attardaient sur l'aboutissement technique des marques qu'ils reconnaissaient comme membres légitimes de la communauté.

On voit donc illustré le principe des supports identitaires. Ils constituent des espaces auxquels s'arrimer, mais ne contraignent pas pour autant l'individu ou les groupes s'y attachant.

Une vision complexe de l'identité

Cette autonomie dans l'emploi des supports s'explique par le caractère pluriel de nos identités, qui découle de multiples appartenances où l'individu s'engage à divers degrés. Chacune de ces appartenances peut être considérée comme un support identitaire.

Le travail pro-actif d'« invention de soi » des individus est récent. Cette tâche incombant à l'individu de mise en cohérence de la diversité de ses expériences sociales repose désormais davantage sur ses épaules que sur des institutions extérieures lui imposant des rôles assez strictement définis. Ce phénomène rend plus nécessaire et parfois plus réflexif le recours à de nombreux supports. En revanche, les individus ne se trouvent pas démunis face à cette situation. Ils possèdent depuis longtemps un ensemble varié de ressources identitaires, dû à leur circulation au sein de différents contextes sociaux. Ceux-ci sont porteurs de valeurs, normes, idées, goûts, pratiques différenciés, qui constituent autant d'influences. Le contact avec ces différents cadres sociaux interdit toute vision trop radicale du déterminisme. Ce pluridéterminisme implique, non pas une liberté, mais une certaine marge de manœuvre dans l'appariement des indivi-

dués à certains supports plutôt qu'à d'autres. Le rôle des marques ne doit donc pas être surévalué dans ce processus. Si elles ont vocation à servir de supports identitaires, elles sont concurrencées dans cette fonction non seulement par d'autres marques mais aussi par de nombreux autres objets, symboliques, comme physiques. De même, les logiques de construction d'une culture propre à une communauté passent par beaucoup d'appropriations où les marques ne contrôlent que très partiellement la reformulation du sens donné au territoire qu'elles occupent.

Quel rôle pour les marques ?

Finalement, que peuvent tirer les marques de cette compréhension plus fine du fonctionnement identitaire ? Les limites apportées au pouvoir qu'exerce une marque sur le fonctionnement communautaire pourraient à priori paraître une mauvaise nouvelle pour ces dernières. Ce serait oublier que les communautés constituent des faits sociaux au sens où l'entend la sociologie. C'est-à-dire que leur logique ne peut être contrôlée par des stratégies particulières, qu'il s'agisse de celles de personnes physiques ou morales. Rappeler ces limites doit donc plutôt être compris comme le rappel à la réalité d'ambitions trop déconnectées des pratiques effectives de consommation et plus généralement des raisons d'agir des individus.

Les marques, prises dans leur ensemble, occupent une grande place dans les espaces sociaux, qui peut aboutir à leur accorder un rôle important dans la société. Mais cette forte présence limite d'autant plus le pouvoir exercé par chacune d'entre elles prise isolément. La multiplicité des supports, marques ou autres, fait que chacun d'entre eux est abordé au sein d'un ensemble d'alternatives et approprié en important des logiques d'origines diverses.

Il n'en reste pas moins que les marques disposent d'espaces symboliques et physiques pour constituer des offres de sens, même si leur consommation passe toujours par un certain détournement de ceux-ci. Dans le contexte particulier du ciblage de communautés, une gestion de marque efficace consiste donc moins à impulser des directions que les consommateurs suivront que de s'avérer capable d'accompagner les évolutions de la dynamique communautaire en répondant à celles-ci. Tous les « community managers » sont des « community followers » qui s'ignorent. Les études de marché qualitatives employant des méthodes compréhensives s'avèrent alors indispensables pour saisir la complexité qui se cache derrière les chiffres informant sur les parts de marché.

Ce principe au demeurant assez simple nécessite cependant une révolution copernicienne dans les modes de pensée du marketing, qui s'est longtemps satisfait d'imaginer un récepteur passif et docile suivant les propositions des marques à la lettre.

Alexandre Coutant

Maître de conférences, université de Franche-Comté

1. National Sozialistische Deutsche Arbeiter Partei.

Conversation de marque

Vincent Guillot

« Conversation de marque » et « marque conversationnelle » font désormais partie des lexiques de marketing, à tel point que l'institut d'études W & Cie propose depuis 2007 un *Observatoire des marques en conversation*. De la grande consommation au luxe, la « conversation » de plus de 100 marques y a fait l'objet d'une évaluation multicritère¹ censée refléter la capacité des marques à entrer en conversation avec leur audience. A l'heure des réseaux sociaux, il semble en effet que la communication des marques ne soit plus appréciée uniquement pour sa créativité, mais qu'elle doive remplir d'autres fonctions, notamment *relationnelles*. Le désir de lien qui préside à la vie des réseaux sociaux est devenu un idéal pour les marques, qui tentent désormais par tous les moyens de créer une relation personnelle, voire intime, avec leurs cibles.

« La conversation existe depuis dix ans sur Internet, explique Jérôme Wallut, directeur associé de W & Cie [...] Les consommateurs parlent d'un produit qu'ils ont acheté ou vont acheter, ils se font une idée, échangent sur le sujet. Pour y participer, les

marques doivent changer leurs réflexes et leurs pratiques. Elles ont un peu peur. »²

La conversation dont il est question est née avec les premiers forums en ligne et s'est diffusée sous forme de blogs et de réseaux sociaux qui englobent désormais tous les centres d'intérêt : cinéma, parfum, mode, littérature, bricolage, vin... A la fin des années 2000, des blogueurs sont embauchés par des journaux réputés ou invités au premier rang des défilés, et leur rôle de prescripteurs n'échappe plus à personne. Il est désormais admis que les marchés sont des conversations dans lesquelles les marques doivent s'insérer, à la fois en tant qu'avatar mais aussi en les alimentant sans cesse de *brand content*³, pour capter du « temps de cerveau disponible »⁴ et se construire une audience. Pourtant, les débuts des marques en conversation n'ont pas été aussi simples. En effet, la conversation a lieu principalement – mais pas exclusivement – sur Internet, cet ensemble de lieux virtuels et multipolaires où les marques se retrouvent à égalité avec les individus. Là, les marques doivent renoncer à toute position autoritaire pour entrer en conversation avec les Internaute. Elles ont d'abord naïvement tenté de contrôler la conversation à l'œuvre sur les médias sociaux en modifiant les articles les concernant sur Wikipédia ou en créant de faux profils voués à chanter les louanges de leurs produits. Les plus grosses ficelles ont provoqué des scandales mémorables et des échecs cuisants.

Quelle est l'origine de cette relation ambiguë des marques à la conversation, et comment est-on passé malgré tout de l'embaras des débuts à cet investissement massif qui confine à l'hyper-présence ?

Une première hypothèse est celle d'un changement de paradigme dans la communication. Nous serions passés d'un modèle vertical dans lequel la marque diffuse un message unilatéral à des destinataires privés

de tout droit de réponse, à un modèle multipolaire où toute communication de la marque peut être appropriée par son audience, critiquée, voire détournée. La position d'autorité classique de la marque s'efface au profit de l'*horizontalité* de la conversation. La première conséquence de ce changement de paradigme est la désacralisation de la marque, qui déchoit du statut d'icône au statut d'interlocuteur, parmi d'autres, de la conversation. Les entreprises ont d'autant mal vécu ce changement de statut qu'elles s'étaient engagées depuis une vingtaine d'années dans un vaste mouvement de financiarisation, au sein duquel la marque occupait une place centrale d'actif immatériel – un actif à mettre à profit et surtout à sécuriser.

Depuis les années 1990, la valorisation d'une marque se faisait au moyen d'une mise en récit dans la publicité, le *storytelling*, qui ne donnait pas lieu à la discussion critique. La mise en récit reposait sur la définition préalable de l'identité de la marque, une sorte de « culture » ou de « philosophie » qui la rendrait unique et la distinguerait de ses concurrents. Il s'agissait d'imposer aux consommateurs une marque comme signe légitime du luxe, de la qualité ou de l'innovation, sans que cela soit toujours justifié par les produits qu'elle vendait. Les services de communication et les agences de publicité travaillaient donc en amont à construire une image de marque flatteuse et correspondant le mieux possible à la volonté des dirigeants. Avec le passage à la communication horizontale, l'audience exerce un droit de réponse grâce aux médias sociaux, et le modèle de médiation symbolique vertical devrait être rompu. Pourtant, si les marques ont été prise de court par l'*horizontalité* de la conversation, nous devons constater que la communication verticale, la réclame, se porte toujours bien en 2011. Internet et la conversation lui ont même donné un second souffle,

puisque les marques peuvent produire des spots sans limite de temps. Les voilà débarrassées de la contrainte budgétaire qu'imposait le prix de diffusion à la télévision, et dès lors capables de diffuser des court-métrages – souvent réalisés par de grands noms – que les internautes visionnent par millions.

Ainsi si l'*horizontalité* de la conversation a pu remettre en question les contenus et les rapports de force entre la marque et les individus, elle ne suffit pas à expliquer la peur qui, encore aujourd'hui, est censée saisir les responsables de communication au mot de « conversation ».

Laurent Habib, directeur général du groupe Havas France, explique cette peur par la désintermédiation et la relation directe dans laquelle la conversation place les marques et les individus⁵. La conversation intervient au moment de la multiplication des terminaux et des médias, ordinateurs, tablettes numériques, smartphones, en plus des anciens médias, presse payante, télévision et radio, qui étaient censés garantir aux annonceurs la bienveillance de leur audience. En effet, on comprend aisément que la ligne éditoriale d'un journal prédispose son lectorat fidèle à recevoir positivement la publicité qu'il insère dans ses pages. La disparition de cet « environnement favorable » serait pour les annonceurs l'aube d'immenses difficultés à retrouver leur audience et capter de nouveau sa bienveillance. Pourtant, il n'en est pas ainsi, car que sont Twitter, Foursquare, et bien sûr Facebook, sinon des régies de proximité ?

La conversation est hébergée par des sites dont la constitution induit des comportements et en exclut d'autres. Par exemple, l'écran d'accueil de Facebook affiche les derniers messages postés par ses membres. La durée de vie d'un *post* ne dépasse pas quelques heures ; il sera remplacé par d'autres messages eux-mêmes éphémères. Cette

logique de flux et son caractère instantané n'invitent pas à un échange d'idées dans la durée, mais plutôt à des logiques d'*egocasting* où les membres sont invités à donner des nouvelles d'eux-mêmes, à caractère personnel et quotidien, ou à commenter celles des autres.

Dans ces réseaux, la logique de flux est complétée par une *logique d'adhésion*. Un bouton *Like* accompagne chaque information. Ainsi, l'on peut adhérer à tel ou tel groupe géré par une marque et devenir *fan* de n'importe quoi : un acteur, un parti politique, une boutique. Ne pas permettre aux utilisateurs de Facebook d'afficher un avis négatif d'un simple clic (avec un bouton *Dislike* par exemple) oriente la conversation vers un échange de banalités où le dialogue constructif est désamorcé au profit de réflexes d'assentiment. J'aime, je suis fan, j'adhère. S'il suffit d'un clic pour exprimer un avis positif qui sera aussitôt intégré au flux, les avis négatifs doivent être tapés au clavier, avec moins de chances d'apparaître sur les écrans des autres utilisateurs. Ces plateformes peuvent donc être assimilées à des dispositifs publicitaires dans lesquels les usagers affichant leurs préférences constitueraient eux-mêmes, en temps réel, des audiences monnayables. Voilà pourquoi Facebook était valorisé fin janvier 2011 à 82 milliards de dollars.

L'avènement de la conversation concerne surtout la partie interactionniste des théories de la communication et n'invalide pas les théories de propagande ou d'influence. La publicité orchestrée par des dispositifs conversationnels de flux et d'adhésion, incite à des échanges brefs et cadencés, et évacue littéralement l'esprit critique du média. Il est donc naturel que ce soit avec ces médias « favorables » que les marques aient trouvé la solution à leurs problèmes de conversation, parce que cette forme de conversation fait la part belle à la séduction. Parallèlement, elles sont exclues de nom-

breux forums où elles font l'objet de vives critiques pour leurs tentatives d'intrusion et de publicité intempestive.

Ni l'horizontalité, ni la désintermédiation ne suffisent à expliquer pourquoi les marques ont peur de la conversation. D'ailleurs, les marques n'ont pas peur. Ce sont les hommes qui vivent de l'exploitation commerciale des marques qui ont peur. Cette évidence nous ramène à la réalité des entreprises et de leur organisation et aux conséquences que la conversation peut avoir sur elles.

L'enjeu de la communication dans notre système économique est de faciliter l'écoulement des stocks. La publicité agit comme un intermédiaire symbolique pour l'entreprise, capable de favoriser la réception de ses produits. Le but est de vendre et il n'est pas certain que la conversation joue ce rôle de catalyseur de l'écoulement des stocks, d'où l'inquiétude des responsables marketing et des entreprises dans leur ensemble. En outre, les marques subissent depuis des années la désaffection croissante des consommateurs. Nicolas Riou, fondateur de la société d'études et de planning stratégique Brain Value, explique que « la désaffection actuelle est avant tout une désaffection vis-à-vis de l'hypermarketing, activisme visant à lancer toujours plus vite de nouvelles formules, censées être toujours plus performantes. Les consommateurs n'y croient plus ou, en tout cas, ne sont plus prêts à payer plus cher pour en profiter. »

La conversation – dans ses formes collaboratives et critiques – participe à ce désenchantement, puisqu'elle permet à tout un chacun de discuter la parole des marques et de soumettre leurs produits à la critique. Elle casse le modèle vertical dans lequel les marques étaient vécues comme des dieux dont la publicité délivrait la bonne parole. Désormais, les marques ne sont plus intouchables et elles doivent se confronter aux

avis positifs et négatifs que leur audience exprime sur Internet. Leurs identités de marque, leurs cultures et leurs philosophies mises en scène à grand renfort de *storytelling* volent en éclat à l'heure où 20 % des consommateurs déclarent avoir constaté une baisse de la qualité des produits en 2010⁶. Disposant enfin d'un droit de réponse, le consommateur lambda peut discuter du bénéfice réel qu'il a reçu d'un produit et le comparer à la promesse qu'on lui avait faite. C'est la découverte de la supercherie et la dénonciation d'une publicité mensongère et vaine qui fait peur aux marques et menace aujourd'hui le chiffre d'affaires de nombreuses entreprises ayant surinvesti dans la communication au détriment de la qualité. Pourtant, il y a bien 86 % d'internautes qui attendent que les marques conversent avec eux sur la Toile⁷, et certaines savent déjà tirer parti de la conversation.

Au-delà de la critique qu'elle peut véhiculer, la conversation est l'opportunité, pour les entreprises, d'intégrer concrètement les consommateurs dans le processus de production. Si le consommateur ne veut plus de produits standardisés imposés par la publicité, pourquoi ne pas lui demander ce qu'il désire ? La marque passerait alors du statut de divinité dont la publicité n'était qu'un culte d'hypocrite, au statut de génie capable de réaliser les vœux du consommateur. La conversation porterait alors bien mieux le nom de « médiation » symbolique que la publicité. De quoi les marques devraient-elles alors avoir peur ?

Elles peuvent craindre le caractère erratique de conversations qu'elles ne peuvent contrôler, ou la naissance d'idées qui les remettent en question. En 2009, le site worth1000 organisait un concours de graphisme sur le thème « Quel sera le prochain produit Apple ? » Les réponses allaient de la voiture (l'iCar) aux toilettes (iPoo) en passant par le micro-ondes (iWave) et la

tondeuse (iMow). Pour Antoine Rebiscoul, une telle conversation monitorée par la marque peut déboucher sur des produits totalement innovants. Cette co-production, ou « open innovation », remet en cause la définition-même du métier de l'entreprise. Si Apple sortait une voiture demain, dirait-on encore que c'est une marque d'informatique ? Ou bien n'est-elle pas davantage une marque de design soft et *friendly* ? Et enfin, qui est habilité pour répondre à cette question ?

Les « entreprises intégratrices »⁸ sont celles capables de sortir de leur strict cadre de compétences pour faire émerger des projets à partir de la conversation de marque et de les transformer en produits ou services. Ce modèle implique l'avènement d'une industrie de petites séries, capable de répondre à la fragmentation de la demande. Pour les entreprises, cela signifie se poser concrètement la question : « quel est notre métier ? » et revoir en profondeur les fonctions design et marketing. Cela suffira-t-il à répondre à ce qui se dessine dans les conversations et qui relève, aussi, de questions portant sur l'utilité, les fonctions, la « désirabilité » des produits que les marques nous destinent ? Il n'est pas sûr, en tout cas, qu'elles aient toujours le dernier mot.

Vincent Guillot

IFM, Programme Post-graduate de Management Mode et Design, promotion 2010

1. L'écoute, la disponibilité, la considération, la transparence, l'envie d'échanger, mais aussi la confiance, la cohérence, la modernité, la proximité et l'humilité (3^e vague de l'Observatoire des marques en conversation, novembre 2008).

2. Newsletter *Emarketing* du site emarketing.fr, 16 novembre 2010.

3. Contenus éditoriaux (vidéos, expositions, concours...) produits par les marques à des fins publicitaires et commerciales.

4. Expression forgée par Patrick Le Lay en 2004 : « Nos émissions ont pour vocation de rendre [le cerveau du téléspectateur] disponible : c'est-à-dire de le divertir, de

le détendre pour le préparer entre deux messages. Ce que nous vendons à Coca-Cola, c'est du temps de cerveau humain disponible (...). » *Libération*, 10-11 juillet 2004.

5. Laurent Habib, *La communication transformative*, Paris, PUF, 2010.

6. « Due rebus per comprendere i consumi », *Newsletter* de l'université Bocconi, 24 janvier 2011.

7. Statistique de l'institut W & Cie, *Newsletter Emarketing* du site emarketing.fr, 16 novembre 2010.

8. Antoine Rebiscoul dans son cours sur l'économie de l'immatériel à l'Institut Français de la Mode, décembre 2009.

Libres propos sur la notion de marque

Claire Prual, Jean-Michel Bertrand

La marque n'est pas seulement un signe commercial. Le mot, dans ses multiples acceptions et usages, permet de dévoiler un symbolisme fort et de comprendre par la bande, les enjeux de son usage en communication.

Son étymologie d'abord, renvoie expressément à la notion de frontière, de territoire. Elle est à l'origine, une notion fondamentalement liée à l'espace, un espace dont elle signe l'appropriation. Ce n'est donc pas l'étendue, l'espace indifférencié ou lisse des nomades que le mot (dé-)signe, mais l'espace morcelé, strié, découpé par le pouvoir, par l'individu qui en prend possession. Marque et frontières qui permettent aux machines de guerre et aux États de s'installer. Mais aussi, parfois, loin des guerres intérieures, marque douce et invisible qui renvoie aux rapports entre l'homme et son monde : il faut une marque pour s'y tenir, tout en tenant à distance l'informe et le chaotique. Accéder à l'espace, s'ouvrir au monde présuppose une marque, même infime, mais cet infime donne accès à l'infini : pour Paul Klee, le point gris dans le chaos.¹

La marque, comme trace objective : une nécessité vitale ?

Chez les animaux, le marquage d'un territoire, par un système de signes ou de signaux dans l'espace, plus ou moins assujettis à une durée, est lié à l'instinct de survie. Qu'il s'agisse de trouver de la nourriture, de se reproduire, de se protéger, chaque espèce animale a des comportements spécifiques. Marquer est aussi une façon de permettre et d'affirmer une présence : indétectables phéromones qui pourtant jouent un rôle de repérage déterminant chez la plupart des animaux, pour l'accouplement.

Aériennes, les abeilles dessinent dans le ciel des arabesques en forme de huit, dont le nombre et l'inclinaison indiquent la distance à parcourir pour trouver des fleurs à butiner et s'en nourrir. Elles produisent une marque invisible, sans traces, qui permet d'exploiter les ressources d'un territoire.

Sous la mer, les balistes mâles protègent le nid, en attaquant tout ce qui fait irruption dans un espace non matérialisé, alentour et jusqu'à la surface de l'eau, difficile à identifier ! Plus prosaïques, les chiens ou les loups, urinent ou défèquent afin de tenir à distance tout intrus, ou de se faire reconnaître. La marque pour exclure les rivaux et inclure ou attirer les femelles...

Chez les humains, laisser des traces, relève tout autant de la pulsion de vie et les contes populaires témoignent abondamment de l'intelligence déployée pour pallier les carences physiques.

Souvenez-vous du *Petit Poucet*, il n'est question que de manger ou être mangé, de tuer ou d'être tué :

Les parents bûcherons tentent de se débarrasser de leurs sept enfants en les perdant dans la forêt, car ils ne peuvent plus les nourrir. La seule issue pour l'enfant le plus chétif, grand comme un pouce, laisser des traces, marquer le bois touffu de pierres

blanches. Ainsi, il existe un retour possible, le balisage du chemin permet de retrouver la maison, le re-père...

Autre indice : dès lors que le Petit Poucet s'empare des couronnes portées par les filles de l'ogre, la nuit, il les condamne à mort : les enfants sans marques, deviennent des proies pour le père cannibale.

Marque et appropriation ?

Délimiter un espace, du menhir à la borne kilométrique, on aborde le clivage – en est-ce un aujourd'hui encore ? – du profane et du sacré, de l'espace lisse à l'espace approprié.

Les Grecs érigeaient des « colosses », statues en bois, puis en pierre, en mémoire des soldats morts au combat et dont les corps n'étaient pas retrouvés. Manière de convoquer l'esprit du mort, de l'assigner à résidence pour endiguer la terreur liée à l'idée des âmes errantes, susceptibles de troubler la paix des vivants. Car il n'est rien qui effraie davantage l'humain que cet ineffable. Une stèle, comme lieu de mémoire, tranquillise les hommes et signe le retour de la paix. La langue allemande dit cela joliment en liant la marque, le monument, la mémoire et le récit : « denkmal » littéralement la pensée et l'histoire, « es war einmal » signifiant « il était une fois... ».

Depuis toujours, les enfants chantent, chantonnet, pour échapper à la peur du noir, du chaos, de l'absence. Ils se rassurent en installant une présence et se donnent par la voix l'esquisse d'un centre plus stable, plus calme et la capacité de rayonner dans un espace, désormais marqué et habité par eux. Pour lors, il n'a été question que de traces objectivables, petits ou grands cailloux des hommes, arabesques et métamorphoses d'insectes, voix d'enfants. Mais la marque n'est pas seulement une trace, éphémère parfois dans le règne animal, temporelle souvent, pour l'homme. Elle est aussi empreinte, indice, selon la terminologie de

Pierce, signe originaire, produit par continuité et contiguïté : les caresses, le contact, mais aussi les traces de pas dans la neige ou sur un sol, qui ne sont déchiffrables que par ceux qui savent se connecter sensoriellement à un signe.

Du tout petit enfant repérant l'odeur de sa mère et de son « doudou », à l'animal qui délimite son territoire, les marques invisibles témoignent de l'importance de l'instinct, du lien ou de la relation, en deçà de toute inscription dans un récit.

Marque et empreinte subjective

Dans le désir d'appropriation évoqué jusqu'à présent, l'instinct ou « l'originaire » prédominent. Alors que le sujet surgit enfin, lorsque l'on conçoit la marque comme empreinte dans le psychisme : de l'inconscient collectif illustré dans les contes, provende de la psychanalyse Jungienne, à l'inconscient individuel exploré sans fin, par la littérature et le cinéma, quelles sont les balises dans une intériorité ou une identité que l'on peut qualifier de fuyante ? Qu'en est-il des marques de l'enfance, blessures ou caresses ? Qu'elles soient refoulées ou exaltées, elles sont revendiquées comme déterminantes par la plupart des analysants, comme si la liberté d'être soi n'existait pas, sans conditions.

Une différence à souligner : si l'on reprend les catégories de Lacan : le réel, l'imaginaire et le symbolique, la marque n'est plus cet objet inscrit dans le réel, mais la proie de l'imaginaire du sujet. L'imaginaire, qui n'est pas « l'imagination » se construit lors du stade du miroir et permet à l'enfant de mettre fin au fantasme du corps morcelé. Certes, dans le miroir, l'enfant se reconnaît. Mais cette reconnaissance n'est qu'un leurre. L'imaginaire est marqué par le mirage narcissique, ce qui fait qu'alors que nous croyons nous connaître, nous sommes, de fait, dans l'illusion.

Reprenons à travers ce prisme, l'histoire du *Petit Poucet* et relient là à celle de *Citizen Kane*, film d'Orson Welles, autre histoire d'abandon. Le Petit Poucet, après son évasion maligne de l'ancre de l'ogre, consacre sa vie à sauver les autres, chaussé des bottes de sept lieux, subtilisées à celui-ci. Il arpente le royaume comme... agent de renseignement, épargnant des guerres, rassurant les familles, chargé de missives, sorte d'Icare ou de Mercure. Autrement dit, il est dans le réel, l'histoire est parsemée d'objets, il n'est pas agi de l'intérieur et même pas agité par des états d'âme. Il se mobilise et « réussit » selon les codes de la morale de son époque, il fait le bien ; et l'on insiste peu sur le fait qu'il ait tout de même volé et laissé tuer les filles de l'ogre. Tout est en ordre, donc, pas de conflits intérieurs : si les parents abandonnent les enfants, c'est à contrecœur et non par malveillance. Le Petit Poucet n'est pas marqué par ses « crimes ».

Citizen Kane, lui, est d'emblée pris dans les glaces. Dans la scène d'hiver, tout à sa liberté et à sa joie d'enfant glissant dans la neige, il ne peut imaginer la trahison d'une mère soi-disant aimante : Mary Kane, c'est elle qui le dédie au Dieu argent, au mythe américain, à la réussite matérielle, croyant aussi le protéger du manque d'amour du père. L'ambivalence affective qui la bouleverse est donnée à voir et c'est ce qui fait trace, marquant l'enfant à vie.

Mais de quoi parle ce film et à quoi faisons-nous allusion en évoquant la fameuse « séquence blanche », la scène d'hiver ? Certes, vous l'avez vu, mais il y a longtemps et s'il vous a « marqué », vous ne vous en souvenez pas suffisamment. Résumons donc : le film évoque la vie de Charles Foster Kane, homme surpuissant et riche qui meurt seul dans son château en prononçant le mot « Rosebud ». Personne ne sait ce que signifie ce mot et une enquête commence. Les principaux témoins de la vie de Kane s'expriment, mais le mystère

demeurera entier. Seul, à la toute fin du film, le spectateur apercevra, dans un fourneau où l'on brûle les objets sans importance, qu'un bouton de rose est gravé sur une luge, jetée là dans l'indifférence générale. La luge avec laquelle le petit Charles jouait, lorsque le banquier Thatcher est venu conclure un pacte avec sa mère, avant d'emmener l'enfant pour lui donner une « bonne » éducation.

Rosebud : la clé du film, la clé d'une vie ou du moins, la pièce manquante du puzzle, la marque qui désigne le moment et, indirectement, la nature du trauma. Un objet qui condense un monde, une « cicatrice intérieure » et qui peut rendre compte de l'énigme représentée par le personnage. Dans l'imaginaire de Kane, le bouton de rose dessiné sur son traîneau ne fleurira pas, non plus que la jouissance féminine empêchée par la mère : le film ne cesse de revenir sur l'impossibilité que Kane a d'aimer, parce qu'il confond toujours amour et possession, ce qui est le stigmate de l'abandon. Pourtant, cet objet, le monde de l'enfance, de l'innocence perdue et du jeu réapparaissent par intermittences dans sa vie ; et la séquence blanche (condensée dans une petite boule de verre comprenant un chalet et des flocons de neige) le lie à sa deuxième femme, qu'il s'évertue à faire chanter... de plaisir.

Voilà l'empreinte et les blessures qu'il traînera toute sa vie, métaphore là aussi ! Rien ne peut éclore dans sa vie, hormis l'argent et les images vaines de la puissance accumulée. Et le K enchâssé dans la grille de son château en sera le symbole. Notons, au passage, que le K, un logo, n'exprime que la puissance exposée. Le signe identitaire représente, mais ne dit rien de l'identité. Pour en savoir un peu plus, il faut, comme la caméra de Welles, franchir les grilles du château en bravant les interdits, le « No Trespassing » inscrit sur la grille d'entrée de Xanadu. Plus tard encore, elle nous

montrera l'image de Kane démultipliée à l'infini par deux miroirs qui se font face, les miroirs illusoires de l'imaginaire et de la reconnaissance de soi. Ainsi, ce n'est que dans son dernier souffle, en prononçant le mot « rosebud » que Kane accède au signifié qui aurait pu lui ouvrir la porte de son historicité, du sens de sa vie.

Prisonnier d'un labyrinthe imaginaire, Citizen Kane cherche à retrouver une enfance vécue ou plutôt fantasmée comme un paradis : illusion supplémentaire, qui rend sa quête inutile. Cette histoire nous donne à voir le paradigme de l'empreinte ineffaçable, la marque indépassée de l'absence d'amour, du doute totalement aliénant, à l'inverse du « Petit Poucet » où grandir n'est possible qu'avec des certitudes, des jalons, des marques réelles sur le chemin.

Il faudrait aussi, par ailleurs, évoquer les marques du temps... ou encore, le monolithe de *2001 l'odyssée de l'espace*, absolu de la marque, symbole du symbolique, mais la notion est trop riche et il est impossible de tout dire.

Alors, contentons nous d'inviter chacun à emprunter ses chemins de traverse, de semer ses propres cailloux à la rencontre de ses marques intimes, familières ou étranges, connues ou oubliées. Sans oublier que les marques commerciales n'ont pas le monopole de la marque, comme multiplicité.

Claire Prual, psychanalyste et Jean-Michel Bertrand, professeur associé, IFM

1. Paul Klee, "Note sur le point gris", in *Théorie de l'art moderne*, Paris, Folio essais, 2003, p. 56.

L'évaluation financière des marques

Entretien/

Maurice Nussembaum et Claire Karsenti

Maurice Nussenbaum est professeur de finance à l'université Paris IX Dauphine et expert financier près la cour d'appel de Paris, agrégé par la Cour de cassation, associé gérant de Sorgem Evaluation et Claire Karsenti expert financier près la cour d'appel de Paris et directrice associée de Sorgem Evaluation.

Propos recueillis par Jean-Michel Bertrand, professeur associé, IFM et David Zajtmann, professeur permanent, IFM

J.M.B, D.Z. : Pourriez-vous nous préciser dans quel contexte et depuis quand, l'évaluation financière de marque a commencé à exister ? Et quelles sont les méthodes qui, successivement, ont été adoptées ?

Maurice Nussenbaum : Sur le plan historique ce sont les Anglais qui sont les initiateurs, car dans les années 80, s'est posé le problème de l'inscription de la marque au bilan des sociétés ou du moins, de certaines d'entre elles. Plusieurs sociétés comme Guinness, Reckitt & Colman, Grand Metropolitan, United Biscuits ont com-

mencé à inclure les marques dans leurs comptes consolidés pour des sociétés qu'elles avaient acquises (cela ne concernait pas la valeur des marques créées). En 1988, Rank Hovis Mc Dougall franchit une étape supplémentaire en comptabilisant des marques créées en interne à côté des marques acquises. Cependant, en 1990 l'organisme régulateur anglais avec son draft 52 « *Accounting for Intangible Fixed Assets* » indique que les marques ne répondent probablement pas aux critères d'inscription au bilan du fait de leur caractère non séparable des autres éléments du goodwill. On voit apparaître là un critère essentiel que l'on va retrouver tout au long des discussions sur les normes internationales, le critère de séparabilité. La séparabilité est-elle une condition nécessaire pour l'inscription d'un actif au bilan ? Les normes internationales ont répondu par la négative à cette question. Mais quasiment au même moment, en 1992 et toujours en Grande-Bretagne, Arthur Andersen avait pris une position contraire à celle de la « norme » en disant qu'il existait *de facto* des modèles de valorisation des actifs incorporels, bien déterminés et surtout utilisés par les praticiens et qu'il convenait de les codifier et d'en user en tant que standards professionnels.

Parallèlement, en France, un groupe d'experts réunis par le Conseil national de la comptabilité, auquel j'ai participé, a publié un rapport de synthèse sur la comptabilisation et l'évaluation des marques développées de manière interne. C'est le document 94. C'était, si je me souviens bien, en 1992.

Tout cela vous montre que c'est dans la période 1983-90 que l'on a commencé à s'intéresser à la question à cause des spécificités des règles comptables britanniques qui, dans le nouveau « jeu » du capitalisme, posaient de réels problèmes. En effet, leur système comptable impliquait de passer le goodwill en déduction des capitaux propres.

Or, compte tenu de certaines règles juridiques, dans le cadre d'une OPA, lorsque les capitaux propres devenaient négatifs, il fallait un vote des actionnaires pour autoriser l'offre ! Cela ennuyait beaucoup les sociétés acheteuses de devoir solliciter un vote de leurs actionnaires. D'où l'idée de comptabiliser le goodwill dans les comptes consolidés, non pas en déduction des capitaux propres, mais comme un actif créé, afin de ne pas passer en négatif.

Cela montre bien que le débat sur la comptabilisation des marques n'était pas un débat gratuit : il était provoqué par les conséquences des vagues de fusion.

Et ce n'est pas par hasard que, dans le même moment, Interbrand se soit développé en Grande-Bretagne sur cette problématique, ou que la Sorgem ait créé le département que je dirige et développé une approche spécifique de la question de l'évaluation des marques.

Ensuite, en 1990, une norme française a prévu l'affectation à l'actif, des goodwill relatifs à la marque. Donc grâce aux normes comptables françaises ce travail d'évaluation est devenu important pour nombre d'entreprises, notamment parce que l'on disait, en même temps, que ces marques étaient des actifs non amortissables. C'est le problème de fond. En effet, lors des acquisitions les entreprises contractaient des emprunts dont elle devait passer les intérêts en charge. D'où une réelle difficulté : si les goodwill devaient être amortis en même temps, cela générerait une double charge. Et évidemment, cela affectait le résultat net lors de la présentation des comptes et déplaisait, fort logiquement, aux directeurs financiers.

J.M.B, D.Z. : On peut imaginer que cela déplaisait également aux marchés boursiers ?

M.N. : Je dirais que les marchés (ou du moins les « professionnels » des marchés)

n'y sont pas aussi sensibles. Les analystes financiers sont capables de retraiter les chiffres, de raisonner en cash-flow, de réintégrer ces amortissements – qui ne sont pas des charges – en cash ; aussi cela fait débat de savoir si cela a un impact ou pas. Disons pour préciser que les analystes étaient capables de relativiser, mais le directeur financier et surtout le président trouvaient que cela faisait mauvais effet d'avoir, lors de la publication des résultats annuels, un bénéfice par action qui chutait brutalement. Et il est certain que les actionnaires particuliers ne devaient pas non plus apprécier. D'où l'intérêt de l'adoption des nouvelles règles comptables.

Dans les années 2000, un autre problème a été la naissance des normes comptables internationales qui sont devenues obligatoires en 2005 pour les sociétés cotées dans le cadre de leurs comptes consolidés.

Dans un premier temps on pouvait imputer des actifs incorporels sur les écarts de première consolidation. Quand vous avez acheté une société 1000, et que sa situation nette, c'est-à-dire sa valeur comptable est 100, il y a 900 d'écart de première consolidation qui pourraient aussi bien être considérés comme un surpris que comme des actifs existants économiquement mais qui n'apparaissent pas dans le bilan à leur véritable valeur.

Les normes internationales disaient donc qu'on pouvait affecter ces surpris au bilan, mais le problème c'est qu'il fallait les amortir, et même sur cinq ans au début. Ça a duré un certain temps jusqu'à ce que, *in fine*, pour s'aligner sur les normes américaines, on décide qu'il ne fallait plus les amortir. Même si, les commissaires aux comptes n'apprécient guère les actifs que l'on n'amortit pas, car cela oblige à vérifier chaque année qu'ils n'ont pas perdu de valeur. S'ils en ont perdu il leur faut inscrire des provisions et le client (c'est-à-dire l'entreprise) est assez réticent pour cela.

D'autant que l'on est dans une relation un peu ambiguë qui a été soulignée par le commissaire européen Barnier quand il a posé le problème du rôle des commissaires aux comptes. En effet, ils ont à la fois une mission de contrôle mais sont payés par l'entreprise. Il n'est ni simple, ni facile pour eux d'estimer la valeur des marques et, éventuellement, de contraindre l'entreprise à passer des provisions.

Il s'agit là de questions très complexes qui se traduisent par des compromis « pratiques » et obligent à produire du savoir (on ne peut être dans l'arbitraire pur). La solution a été notamment de vider la marque d'une partie de son contenu, ce qui est fait maintenant d'une manière fréquente en séparant dans la marque ce que l'on considère comme relevant purement de la marque (non amortissable) et ce qui correspond au portefeuille clients (qui s'amortit).

Ceci pose quand même le problème de savoir « ce qu'il y a » dans la marque ? S'il est vrai que l'on n'a pas besoin d'amortir les goodwill, la question est de savoir ce qu'est la marque en tant que telle. Il y a eu un grand juriste, spécialiste de la propriété intellectuelle qui disait que la marque c'était le signe de ralliement de la clientèle.

J.M.B, D.Z. : En évoquant la « réputation » dans la définition de la marque, on introduit l'idée qu'une marque ne se définit pas sans tenir compte de l'image de marque et de la clientèle.

M.N. : Pas la gestion du fichier client, mais le signe de ralliement qui fait que les gens vont venir acheter le produit. Ce n'est pas uniquement le logo qu'on a déposé à l'INPI. Les juristes sont conscients qu'il y a une réalité derrière la valeur du signe (comme disait A. Arthaud : l'âme des choses n'est pas dans les mots ou encore pour les sémiologues : le mot chien n'aboie pas). Et lors des procès sur lesquels nous sommes

intervenus, la Cour ne l'a pas contesté. La notion de réputation est une chose bien connue pour les personnes physiques et même pour les personnes morales, aussi entre la réputation et l'image de marque, l'écart est ténue.

En 2005 on introduit dans les normes internationales la possibilité d'évaluer les marques et il y aura une évolution sur deux ou trois années jusqu'à ce qu'on admette que, d'une part on ne l'amortit pas, mais que d'autre part, dans la pratique, on essaie d'évaluer séparément la clientèle, les contrats et tout un ensemble d'éléments incorporels qui peuvent venir en déduction de la marque et qui eux ont l'avantage de pouvoir s'amortir.

J.M.B, D.Z. : Nous souhaiterions avoir une précision : quand on vide la marque d'une partie de son contenu, pouvez-vous énumérer de quels éléments on la vide ?

M.N. : La clientèle. Dans la norme française des années 90, on avait une vision hyper-extensive de ce qu'était la marque, c'était la clientèle, la part de marché, le savoir-faire, quasiment tout. On parlait de l'idée que la marque était l'actif incorporel le plus significatif et on « mettait » tout dedans.

J.M.B. : Est-ce si illogique ? Si on parle de « réputation », on évoque, alors, l'image de marque, l'image que les consommateurs ont de la marque. Et l'image d'une marque peut se former à partir d'éléments tels que l'accueil, les produits, les services. D'ailleurs, aujourd'hui encore, nombre d'experts naviguent entre une définition restreinte (la marque se résume aux communications de l'entreprise) et extensive (gérer une marque c'est gérer tous les éléments susceptibles de faire image).

Claire Karsenti : C'est pourquoi il y a une vraie définition comptable de la marque qui, au fil du temps, a évolué. C'est une

définition mi-marketing et économique, mi-juridique.

M.N. : Le point décisif a été de se « séparer » de la contrainte de séparabilité, en adoptant une position presque platonicienne : le fond du propos est qu'un actif existe à partir du moment où on peut lui définir des revenus. Et, la clientèle, les brevets, etc., sont donc des actifs différents de la marque, même si ils sont tous liés entre eux.

C.K. : C'est ce qui fait que l'évaluation est préemptée par la comptabilité et s'est détachée du marketing, de la communication. Cela tient à culture de base des commissaires aux comptes et à leur position : ce sont eux qui sont le dernier maillon de la chaîne dans l'évaluation et disent ce qu'il faut entendre par la marque... C'est pour cela que pour les interlocuteurs eux-mêmes, c'est moins le point de vue marketing de la marque qui leur importe que le dialogue avec le commissaire aux comptes.

J.M.B., D.Z. : Mais les comptables ont-ils trouvé des solutions techniques pour « chiffrer » cela ?

C.K. : Il y a toujours une solution : la décomposition des revenus par type d'actif se fait toujours, même si c'est parfois un peu artificiel.

M.N. : C'est pourquoi j'ai trouvé essentiel de travailler sur la notion d'actifs incorporels. D'abord en faisant la distinction entre l'ensemble des actifs incorporels et les immobilisations incorporelles puisqu'un actif, pour les normes comptables, c'est une ressource détenue par l'entreprise du fait d'événements passés et dont les avantages futurs sont attendus par l'entreprise ; l'immobilisation incorporelle, c'est un actif non monétaire identifiable sans substance physique détenu en vue de son utilisation pour

la production ou la fourniture de biens et de services pour une location à des tiers ou à une fin administrative. Donc les actifs incorporels sont des actifs sans corps qui doivent trouver des supports tangibles pour mettre en œuvre leur aptitude à créer de la valeur. C'est pourquoi je les ai appelés des actifs conditionnels, car leur valeur ne se matérialise que s'il est tout d'abord possible de rémunérer les capitaux investis pour financer les actifs qui leur servent de supports. C'est ainsi qu'une marque va s'appliquer à des produits et elle n'aura de valeur que si elle permet d'accroître les revenus de l'entreprise non seulement de l'ensemble des coûts entraînés par la production et la vente des produits mais aussi de ceux correspondant à la rémunération des capitaux engagés dans la production.

C.K. : C'est le lien entre la marque et les autres actifs. Pour pouvoir exploiter la marque, j'ai besoin de capitaux que je dois rémunérer et si la marque m'apporte plus que cette rémunération, alors elle a une valeur.

M.N. : Précisons : bien qu'étant des actifs conditionnels, les actifs incorporels peuvent, dans certains cas, être séparés du reste de l'entreprise, être cédés en tant que tels (même si, ce n'est pas le cas le plus fréquent). C'est pourquoi il n'existe pas de marché très actif des actifs incorporels. En effet, s'il est possible de céder des marques et des brevets de manière séparée, cela sera moins vrai pour un fichier client, un réseau de distribution ou un savoir-faire. Ce caractère conditionnel – et par là même volatile – de la valeur des actifs incorporels contribue à rendre délicate leur évaluation. Cette difficulté est encore plus significative pour la comptabilité, dès lors que cette valeur n'est pas facilement reconnue sur un marché actif qui puisse constituer une référence. Cette construction intellectuelle est un tra-

vail très théorique. C'est pourquoi les comptables disaient, au début : si ce n'est pas séparable, on ne peut le reconnaître. Ils avaient une vision juridique de l'actif en tant qu'actif incorporel. Et la raison pour laquelle la comptabilité française a reconnu les marques c'est qu'il y a des droits de propriété qui lui sont attachés puisque la marque est déposée à l'INPI. Ils en ont conclu qu'il s'agissait d'un actif séparable, mais ils se sont rendu compte très vite que la valeur de l'actif n'est pas vraiment liée à la valeur du signe déposé. Aussi on a balayé cette notion de séparabilité puisque le problème était le caractère identifiable des revenus. Ce qui est très pratique avec la marque – et c'est pourquoi les comptables en sont venus aujourd'hui à privilégier cette évaluation – c'est l'évaluation par les redevances. Si le critère principal est d'identifier des revenus, il n'y a pas de meilleurs revenus que les redevances et s'il n'y en a pas on les invente.

L'atteinte à l'image : quand la justice s'en mêle

J.M.B., D.Z. : Pouvez vous, maintenant nous dire sur quels affaires ou objets récents vous avez travaillé ? Etes-vous intervenus lors de procès, récemment ?

C.K. : Récemment, nous sommes intervenus sur la question de la vente d'articles Louis Vuitton et Christian Dior Couture sur eBay. Majoritairement il s'agissait de contrefaçons, ce qui posait un problème classique et constitue, en outre, une atteinte à l'image. Nous sommes intervenus également sur la vente de parfums Dior qui parfois peuvent être des produits authentiques. Là, il ne s'agissait donc pas de droit de propriété industrielle mais d'authentiques parfums qui étaient diffusés hors du réseau de la distribution sélective et vendus sur eBay. Or, une distribution sélective n'équivaut pas à un droit de propriété intel-

lectuelle. C'était toute la complexité du dossier, car le réseau de distribution sélective, c'est une forme d'actif pour des marques comme Louis Vuitton ou Dior, mais ce n'est pas un actif qui leur appartient et sur lequel ils ont des droits de propriété. Là on a eu un vrai débat sur le fait de l'atteinte au réseau de distribution sélective. Il s'agit de deux problèmes différents, avec comme point commun l'idée qu'il y a une atteinte à l'image des marques.

J.M.B. : Une remarque en passant : les marques américaines, même de luxe, sont beaucoup plus disposées à être présentes dans des réseaux de distribution non sélectifs alors que notre définition beaucoup plus aristocratique du luxe nous en empêche.

M.N. : Ce que veut dire Jean-Michel Bertrand c'est que les aristocrates ont marié leurs filles à des bourgeois du moment qu'ils étaient riches ! Mais revenons à la question. S'agissant du préjudice de marque, les juristes font un parallèle avec la réputation ; c'est un attribut de la personne et l'image de marque est un attribut de l'entreprise, un actif qu'ils appellent extra-patrimonial. En tout cas ils admettent que cet attribut appartient à l'entreprise et qu'il puisse faire l'objet d'atteintes lors de certains actes délictueux comme la contrefaçon, la concurrence déloyale ou le dénigrement.

J.M.B. : Avec Louis Vuitton, cela portait-il sur la distribution exclusive ?

C.K. : Il y a un problème de responsabilité civile au départ. Louis Vuitton, Christian Dior Couture et les parfums Dior reprochaient à eBay de ne pas mettre en place les moyens nécessaires pour contrôler ce qui se passait sur le site. L'intérêt était de voir quelle était leur part dans l'atteinte à l'image de marque, car il y a l'atteinte à l'image de marque directement générée par

le contrefacteur, et une atteinte spécifique d'eBay, du fait de la non sélectivité de la distribution.

M.N., C.K. : Dans les cas Louis Vuitton et Christian Dior Couture, ce n'est pas, d'abord, un problème de distribution exclusive, mais de contrefaçons. Or eBay, en tant que courtier prenait une commission sur les ventes de contrefaçons.

Nous avons dit dans un premier temps : on doit rendre aux marques la redevance qui a été perçue par la commission. Nous avons utilisé une approche hypothético-déductive : si une marque de luxe se met à vendre des produits en utilisant la marque Louis Vuitton, elle devrait lui payer une redevance sur l'utilisation de la marque. Et si elle le faisait sans avoir demandé le consentement de Louis Vuitton, elle serait « condamnée » à payer une redevance. On appliquerait, de plus, un coefficient 2 sur cette redevance, afin de pénaliser l'entreprise (ce qui ne serait pas le cas si on ne lui demandait que de payer la redevance « normale »). Il s'agit là, d'une redevance indemnitaire. Ensuite, notre argumentation était que, eBay utilise la marque Louis Vuitton alors qu'il s'agit d'une contrefaçon et la sort du monde du luxe, l'image des produits s'en trouve dégradée. Il y a donc un deuxième poste qui se surajoute au premier qui est la compensation de l'atteinte à l'image. Il est beaucoup plus subjectif de caractériser cette atteinte. Nous avons essayé de caractériser l'atteinte à un niveau marketing, sur ce qu'est l'imaginaire des marques de luxe.

M.N. : Je fais une parenthèse. Lorsque vous avez une atteinte à un actif, il y a deux façons d'analyser le préjudice sur le plan méthodologique. Soit c'est : « combien cela coûte pour rétablir la situation d'avant », soit : « combien mon actif a-t-il perdu de valeur ? ». On joue toujours entre ces deux pôles.

C.K. : Pour prolonger ce que dit Maurice Nussembaum, deux méthodologies étaient possibles : soit se dire « quels sont les investissements consentis pour construire mon image de marque et qui ont été dépréciés du fait de la vente sur eBay de contrefaçons » ; ou « combien vais-je devoir dépenser pour reconstituer mon image de marque telle qu'elle aurait du être si eBay ne s'était pas mêlé de cela ? ». La première méthodologie est très ardue car mesurer le taux de dépréciation signifie estimer le taux de pollution de mes investissements antérieurs et c'est souvent assez complexe. Là nous sommes plutôt partis sur l'idée d'essayer de chiffrer les dépenses que devront investir les marques pour neutraliser les atteintes à son image, et ce, au moyen d'une approche fondée sur les coûts d'insertion publicitaire.

M.N. : La première méthode peut marcher lorsqu'on a une cible spécifique qui a été polluée. On peut dire : cette cible représente 20 % de mon marché global donc dans tout ce que j'ai dépensé, 20 % ne serviront à rien. Mais il est rare de pouvoir isoler cette cible.

C.K. : L'atteinte à l'image de marque n'était pas du tout formalisée au niveau méthodologique. Nous avons beaucoup travaillé sur ces questions et c'est la première fois qu'un magistrat s'est prononcé en validant nos approches. Ils ont reconnu l'atteinte à l'image de marque, et ils ont arrêté un chiffre. Et, l'arrêt de la cour d'appel détaille un peu plus le raisonnement et, valide la méthodologie. Ce qui est encore plus intéressant, c'est que sur ce cas d'eBay nous sommes allés chercher ce que eBay avait gagné – et non pas ce que Louis Vuitton et Dior avaient perdu. Cette approche est aujourd'hui acceptée grâce à la loi du 29 octobre 2007 sur la contrefaçon.

Marque, mode, luxe

J.M.B., D.Z. : Lorsqu'une marque du monde de la mode et du luxe – vêtements, accessoires, parfums – s'adresse à vous, avez-vous une méthodologie un peu différente ? La part d'immatériel et d'imaginaire dans ce monde là n'est-elle pas plus forte que lorsque vous êtes sur une marque industrielle ?

M.N. : C'est certain. Dans la grille de partage, les drivers vont être beaucoup plus axés sur l'image. Pourtant le produit a tout de même un poids très important car il y a beaucoup de marques de mode qui n'ont pas su renouveler leur produit et qui sont de ce fait, menacés de désaffection. En fait l'intersection marque/produit est importante.

En fait, il y a quelque chose que l'on n'a pas encore dit. Car derrière tout cela, il y a l'idée, en filigrane, que la marque permet de vendre plus cher (c'est la prime de prix). Il s'agit soit de vendre plus cher et c'est le modèle du luxe, soit d'assurer des volumes et c'est le modèle de la grande consommation. En gros, la grande consommation, c'est sécuriser les volumes avec une petite marge de prix. De son côté, une marque puissante confère une prime de prix. Le problème, c'est qu'elle est difficile à isoler. Si c'était isolable, on n'irait pas chercher des « excess profits » et la ventilation du bénéfice. Pour les marques qui vendent à la grande distribution et qui font des marques distributeur en parallèle en vendant le même produit, on compare les deux comptes d'exploitation et on regarde ce qui les différencie. Et en général les coûts de production sont les mêmes et on peut toujours dire : « Oui, mais ils ne vont pas faire bénéficier les MDD de toutes les innovations ». Cependant ce n'est pas nécessairement vrai. Donc c'est bien parce que l'on n'a pas de prime de prix facilement identifiable qu'on recourt à la notion de part de revenu de la marque. Ceci dit, le secteur du luxe montre

l'importance du *gap* entre le produit de marque et le produit sans marque. Quand on vend un sac à 14.000 euros, il y a de la marge. Cela s'est d'ailleurs transposé aux hommes pour partie. Quand Dior a introduit Slimane pour l'homme, ils ont complètement changé de politique. La « norme », pour le vêtement masculin était dérivée du « bespoke » anglais : le luxe était la qualité, ce n'était pas nécessairement l'image. Maintenant c'est très différent.

Le recours à l'évaluation financière des marques

J.M.B. : Ordinairement, qu'est-ce qui conduit une entreprise à faire appel à vous pour évaluer financièrement une marque ?

M.N. : Ce sont soit des transactions externes ou internes, soit des problèmes comptables.

C.K. : Globalement les préoccupations sont à 80 % d'ordre comptable ou fiscal. Et y a aussi les restructurations, toujours avec une motivation fiscale plus ou moins affichée.

M.N. : Nous faisons rarement des évaluations de marque en préacquisition. Et, quand des sociétés achètent des entreprises dont la marque est un gros actif stratégique, paradoxalement elles vont plutôt faire des études proches des études qualitatives et, surtout, des études de marketing stratégique. Elles vont essayer de savoir quelle est la puissance (le potentiel) de la marque. La puissance ramenée en euros (c'est-à-dire à une évaluation purement financière), c'est, à la limite, un réducteur d'information. Contrairement à ce qu'on pourrait croire, il vaut mieux savoir quelle est la fidélité, quelle est la notoriété sous toutes ses formes, le « *top of mind* », toute une batterie de critères qui vont nous permettre de mieux cerner la marque que de vouloir tout réduire à une quantité d'euros.

Nous avons développé deux outils : la matrice de risque et la matrice de partage (pour la présentation de ces deux outils, nous renvoyons le lecteur à l'article : « la marque, actif à géométrie variable », Maurice Nussenbaum et Guy Jacquot, *La revue des marques*, n° 41, janvier 2003).

S'agissant des contentieux, le préjudice invoqué par l'atteinte à la marque et à l'image de marque va grandissant. Aujourd'hui tout le monde a pris conscience de leur importance.

Les auteurs

Jean-Michel Bertrand : ancien élève de l'École normale supérieure (Saint-Cloud), docteur en sciences de l'information et de la communication, professeur associé à l'IFM, professeur à l'ENSAD, consultant en stratégie de marques et communication.

Alexandre Coutant : docteur en sciences de l'information et de la communication (titre de la thèse : *Les marques identitaires à l'épreuve de leur consommation*). Maître de conférences à l'université de Franche-Comté.

Vincent Guillot : diplômé de Sciences-Po Lille (I.E.P) et de l'IFM (2010).

Claire Karsenti : diplômée de l'EM Lyon et titulaire d'un Master de finance de l'université de Paris IX Dauphine (Master 104). Directrice associée de Sorgem Évaluation. Intervient en tant qu'expert financier près la cour d'appel de Paris. Effectue des missions d'évaluation de préjudice depuis 1997.

Maurice Nussenbaum : diplômé d'HEC, docteur en économie (université Paris I). Professeur de finance à l'université Paris IX Dauphine, responsable du Master de finance d'entreprise et d'ingénierie financière (Master 225). Expert financier près la cour d'appel de Paris, agréé par la Cour de cassation, et président de la section finance de la Compagnie des experts agréés par la Cour de cassation.

Claire Prual : sémiologue et psychanalyste.

Benjamin Simmenauer : ancien élève de l'École normale supérieure, lettres et sciences humaines, agrégé de philosophie, directeur associé de House of Common Knowledge, institut d'études online.

David Zajtmann : diplômé de Sciences-Po Paris et titulaire d'un DEA d'économie industrielle de l'université Paris Dauphine. Doctorant en sciences de gestion à l'IAE de Paris, université Paris I Panthéon Sorbonne. Professeur permanent à l'IFM. Membre du GREGOR (Groupe de recherche en gestion des organisations).

Bibliographie sélective

Ouvrages

- AAKER, D. A., *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, Free Press, 1991 (trad. fr. *Le management du capital de marque*, Paris, Dalloz, 1997).
— *Brand Leadership*, New York, Free Press, 2000.
— *Building Strong Brands*, New York, Simon & Schuster Ltd., 2002.
- ARNOLD, D., *The Handbook of Brand Management*, New York, Perseus, 1993.
- BAYNAST, A., LANDREVIE J., *Le publicitor*, Paris, Dalloz, 2004.
- BOISDEVÉSY, J.-C., *Le marketing relationnel. Le conso-acteur a pris le pouvoir*, Paris, Editions d'Organisation, 2001.
- CARTER, D. E., *Branding: The Power of Market Identity*, New York, Watson-Guptill Publications, 2002.
- DE CERTEAU, M., *L'invention du quotidien, 1. Arts de faire*, éd. établie et présentée par Luce Giard, Paris, Gallimard, 1990.
- DRU, J.-M., *Disruption. Bousculer les conventions et déplacer le marché*, Paris, Village mondial, 1997.
- FLOCH, J.-M., *Marketing, sémiotique, communication*, Paris, PUF, 1990.
— *Identités visuelles*, Paris, PUF, 1995.
- HABIB, L., *La communication transformatrice*, Paris, PUF, 2010.
- HEILBRUNN, B., *La marque*, Paris, PUF, Que sais-je ?, 2^e éd., 2010.
- KAPFERER, J. N., *Les marques à l'épreuve de la pratique*, Paris, Editions d'Organisation, 2000.
— *Les marques, capital de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation, 1991.
- KELLER, K., *Strategic Brand Management*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1998.
- KLEIN, N., *No Logo. No Space, no Time, no Choice, no Jobs*, Londres, Flamingo, 2000 (trad. fr. *No logo. La tyrannie des marques*, Paris, Actes Sud, 2001).
- KOTLER, P., DUBOIS B., *Marketing Management*, Paris, Pearson Education, 2003.
- LENDREVIE, J., LÉVY, J., LINDON, D., *Mercator. Théorie et pratique du marketing*, Paris, Dalloz, 2003.
- LÉVI-STRAUSS, C., *L'identité*, Paris, PUF, 2007.
- LEWI, G., *La marque, mythologie du quotidien*, Paris, Village mondial, 2003.
— *La marque*, Paris, Vuibert, 2004.
- MARCENAC, L., MILON, A., SAINT-MICHEL, S.-H., *Stratégies publicitaires*, Paris, Bréal, 2002.
- MICHEL, G., *La stratégie d'extension de marque*, Paris, Vuibert, 2000.
- RIES, A, RIES, I., *Les 20 lois du capital marque*, Paris, Dunod, 2000.
- REMAURY, B., *Marques et récits. La marque face à l'imaginaire culturel contemporain*, Paris, IFM/Regard, 2004.
- SÉGUÉLA, J., *Ne dites pas à ma mère que je suis dans la publicité... elle me croit pianiste dans un bordel*, Paris, Flammarion, 1992.
— *Hollywood lave plus blanc*, Paris, Flammarion, 1992.
- SEMPRINI, A., *La marque*, Paris, PUF, Que sais-je ?, 1995.
— *Le marketing de la marque. Approche sémiotique*, Paris, Liaisons, 1992.
— *Analyser la communication*, Paris, L'Harmattan, 2000.

— *La marque, une puissance fragile*, Paris, Vuibert, 2005.

SICARD, M.-C., *Identité de marque. La méthode de référence en marketing qualitatif*, Paris, Éditions d'Organisation, Eyrolles, 2008.

— *Ce que marque veut dire*, Paris, Editions d'Organisation, 2001.

— *La métamorphose des marques*, Paris, Editions d'Organisation, 1998.

UPSHAW, L.B., *Building Brand Identity*, New York, Wiley & Sons, 1995.

— « La marque, levier de création de valeur », *Prodimarques, La revue des marques*, avril 1993, p. 36-38.

— « Comment évaluer les marques », *Option Finance*, 7 mai 1990, n° 113, p. 20-22.

— « L'appréciation du préjudice d'atteinte à la marque et à son image », *La Gazette du Palais*, 17 et 18 décembre 2010, p. 16-21.

The World's Greatest Brands, ouvrage collectif, Interbrand, New York University Press, 1997.

Understanding Brands, ouvrage collectif, Londres, Kogan Page, 2006.

Ouvrages collectifs et articles

ATTALI, F., « Quelle devrait-être la fonction des marques ? », *Séminaire IREP : Les marques et le consommateur*, 1994, p. 59-72.

COUTANT, A., « Les réseaux socationumériques, des supports identitaires ambivalents », *Hermès Journal of Language and Communication Studies*, n° 59, à paraître avril 2011.

— « Une idéologie incarnée. Les marques identitaires et le discours marketing les sous-tendant », *Hermès Journal of Language and Communication Studies*, n° 45, septembre 2010.

HEILBRUNN, B., « Enjeux et modalités de la relation consommateur-marque », *Revue française de gestion*, juillet-août 2003, p. 131-144.

KRIEF, Y., « L'entreprise, l'institution, la marque », *Revue française du marketing*, 1986, n° 109, p. 77-96.

KRIEF, Y., BARJANSKY, M., « La marque : nature et fonction », *Stratégies*, 1981, n° 260 et 261, p. 37-41 et p. 32-36.

NUSSENBAUM, M., « L'évaluation des marques », *Séminaire IREP : Le capital de la marque*, 1992, p. 115-146.

Cette publication est disponible en version électronique sous la rubrique Reflexion et expertise de notre site Internet www.ifm-paris.com

Publication semestrielle en versions française et anglaise : Mode de recherche (IFM Research Report)

Offrir un outil d'information et d'analyse scientifiques dans les domaines de la mode et des industries de la création.

Mode de recherche, n° 1.

Février 2004 (*L'immatériel*)

Mode de recherche, n° 2.

Juin 2004 (*Luxe et patrimoines*)

Mode de recherche, n° 3.

Janvier 2005 (*Marques et société*)

Mode de recherche, n° 4.

Juin 2005 (*Développement durable et textile*)

Mode de recherche, n° 5.

Janvier 2006 (*La propriété intellectuelle*)

Mode de recherche, n° 6.

Juin 2006 (*La mode comme objet de la recherche*)

Mode de recherche, n° 7.

Janvier 2007 (*La customisation : la mode entre personnalisation et normalisation*)

Mode de recherche, n° 8.

Juin 2007 (*Le modèle économique de la mode*)

Mode de recherche, n° 9.

Janvier 2008 (*Mode et modernité*)

Mode de recherche, n° 10.

Juin 2008 (*Management de la création*)

Mode de recherche, n° 11.

Janvier 2009 (*Le parfum*)

Mode de recherche, n° 12.

Juin 2009 (*La crise : parenthèse ou refondation ?*)

Mode de recherche, n° 13.

Janvier 2010 (*Gastronomie, cycles de mode et consommation*)

Mode de recherche, n° 14.

Juin 2010 (*Qualifier le design : entre usage, esthétique et consommation*)

Mode de recherche, n° 15.

Janvier 2011 (*La marque en question*)

Mode de recherche, n° 16.

Juin 2011 (*Le luxe*)

Mode de recherche, n°15.

Janvier 2011, publication semestrielle

ISSN : 1779-6261

36, quai d'Austerlitz
75013 Paris
France

T. +33(0)1 70 38 89 89
F. +33(0)1 70 38 89 00

www.ifm-paris.com

Directeur de la publication :
Olivier Assouly
oassouly@ifm-paris.com

Numéro coordonné par Jean-Michel
Bertrand

Ont collaboré à ce numéro :
Jean-Michel Bertrand, Alexandre Coutant,
Vincent Guillot, Claire Karsenti, Maurice
Nussebaum, Claire Prual, Benjamin
Simmenauer, David Zajtmann

Réalisation :
Dominique Lotti
revue@ifm-paris.com



INSTITUT FRANÇAIS DE LA MODE
36, quai d'Austerlitz 75013 Paris T. +33 (0)1 70 38 89 89 F. +33 (0)1 70 38 89 00
www.ifm-paris.com