

# Le Bulletin de L'ILEC

M E N S U E L

## ■ MARQUE ET PATRIMOINE

LA VALEUR DE L'INTANGIBLE  
Par Guy Jacquot  
page 1

L'HISTORIEN D'ENTREPRISE ?  
UN PSYCHANALYSTE !  
Entretien avec Jacques  
Marseille  
page 4

PRIME DE MARQUE  
ET REPÈRE MENTAL  
Par Georges Lewi  
page 6

L'HISTOIRE DES MARQUES,  
UNE MINE D'OR SOUS-  
EXPLOITÉE  
Entretien avec Réjane  
Bargiel  
page 7

HIER, C'EST PARFOIS  
DEMAIN  
Par Jean Watin-Augouard  
page 9

## ■ CONSOMMATION DES MÉNAGES

Atonie des marchés  
et baisse des prix  
page 11

## MARQUE ET PATRIMOINE

### La valeur de l'intangible

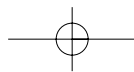
*Par Guy Jacquot, directeur de Sorgem Evaluation*

**Q**ue vaut une marque ? Son patrimoine occupe une place marginale dans les méthodes d'évaluation pour une raison simple : on ne sait pas l'évaluer. La marque est encore considérée comme un actif financier et non patrimonial. Et pourtant...

Les spécialistes de l'évaluation des marques ont toujours eu comme préoccupation de développer des méthodes qui s'appuient sur le rôle de la marque, ses forces, sa spécificité, son histoire. Sont-ils pour autant parvenus à évaluer le patrimoine des marques ? Un bref aperçu des différentes approches montre que le patrimoine y occupe une place marginale.

Une première manière d'évaluer une marque consiste à identifier les dépenses engagées pour la développer. Par analogie avec l'évaluation des entreprises à partir des montants figurants dans les comptes, cette approche est souvent qualifiée de méthode patrimoniale. Pour lui donner une véritable dimension d'analyse de la valeur du patrimoine de la marque, certains experts ont poussé très loin l'étude des paramètres : nature et nombre d'année des dépenses à prendre en compte, coefficient à appliquer pour actualiser les dépenses les plus lointaines...

*(suite page 3)*



## Editorial

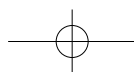
« Celui qui ignore le passé est condamné à le revivre » (Marc Bloch).

### Les marques attendent leur Mérimée

« **L**e public auquel on rabâche sans cesse les noms des plus obscurs politiciens ignore presque complètement ces belles figures de grands constructeurs, de grands créateurs. » Cette critique, formulée par Henri de Kérillis dans *l'Echo de Paris* du 24 novembre 1931, semble toujours d'actualité. Ce jour-là, Georges Lesieur, créateur de la première marque d'huile, vient de s'éteindre. Ne cherchez pas son nom dans les livres d'histoire, non plus que ceux d'autres créateurs d'entreprises et de marques. Hippolyte Quinquempoix, obscur ministre, a davantage les faveurs des historiens qu'André Citroën, Chanel, Julius Maggi et bien d'autres entrepreneurs. Exception culturelle française : la culture du politique – parfois du militaire et de l'ingénieur – prime celle de l'économie. Cécité intellectuelle de nos clercs ? Les historiens ont longtemps privilégié l'analyse macro-économique au détriment du champ micro-économique. Aussi, les livres d'histoire citent André Citroën pour son nom illuminant la tour Eiffel et Louis Renault pour sa collaboration économique sous Vichy. C'est oublier le rôle déterminant des créateurs et des marques dans les mutations économiques et sociales, dans les domaines de l'hygiène, de l'alimentation, du transport, du bien-être en général. Miroir de son temps, la marque en est aussi un acteur. L'histoire de la société française ne s'écrit pas seulement au Parlement.

Les entreprises peuvent également battre leur coulpe. Combien, aujourd'hui encore, acceptent d'ouvrir leurs archives – quand elles en ont – aux historiens ? Il est vrai que l'histoire, c'est du passé. Les responsables marketing avancent d'autres priorités que celle de s'interroger sur la place des marques dans le patrimoine culturel d'un pays. Ils raisonnent d'abord en termes de coûts, de contacts clients, de parts de marché et de retour sur investissement. Des préoccupations au demeurant justifiées, mais qui ne devraient pas faire oublier que bon nombre de marques retrouvent les chemins de la croissance en puisant dans leur histoire les clés de leur développement. Et qu'elles peuvent, grâce à leur imaginaire, fidéliser autrement les consommateurs pour en faire des ambassadeurs de leur marque. Au reste, il ne s'agit pas tant de « faire » de l'histoire que de « communiquer » à partir de l'histoire afin d'illustrer qu'elle peut être synonyme de modernité. Réjane Bargiel, conservateur au musée de la Publicité, peut en témoigner. Les expositions attirent un public jeune, avide de savoir, et un public plus âgé, fidèle à ses marques. « *L'objectif n'est pas de faire un coup marketing mais de s'inscrire dans la durée. La démarche doit être légitime vis-à-vis du grand public sans être nostalgique.* » Ce même grand public qui, au dire de Jacques Marseille, n'aime guère l'entreprise. Raconter son histoire ne serait donc d'aucune utilité. Et, puisque l'histoire sert avant tout à définir des identités, à cerner des cultures d'entreprise, « *ce n'est pas tant l'histoire de l'entreprise comme telle qui doit prévaloir que l'histoire comparée, plus instructive sur la compréhension de l'économie française* », conseille le directeur de l'Institut d'histoire économique et sociale. L'histoire peut-elle également valoriser la marque en tant qu'actif immatériel ? Une réponse positive justifierait des dépenses aujourd'hui contestées, grâce au retour sur investissement. Acheter une grande marque, ce n'est pas seulement prendre possession d'un outil de production, d'une technologie et de parts de marché, c'est aussi bénéficier de la fidélité acquise depuis plusieurs générations. Forte de ses deux cent cinquante ans d'histoire, Maille ne peut se réduire à une simple moutarde dans un pot en verre. Georges Lewi suggère de calculer la valeur patrimoniale d'une marque, « *repère mental sur un marché* », à partir de deux critères, la notoriété et la prime de marque. Guy Jacquot, pour sa part, rappelle qu'à ce jour les trois types de méthodes d'évaluation des marques n'intègrent pas la valeur patrimoniale. Son souhait est de permettre au patrimoine de « *devenir un élément fondateur et surtout stabilisateur de la valeur d'une marque* ». Aussi lance-t-il un appel aux responsables de la communication, du marketing et de la finance, pour engager une réflexion commune sur l'élaboration d'une méthode d'évaluation de la marque à partir de son patrimoine. Avis aux marquophiles qui veulent conjuguer l'histoire des marques au futur !

Jean Watin-Augouard



Il reste pourtant difficile de considérer que de telles méthodes rendent compte du patrimoine de la marque. Celui-ci se résume rarement à des dépenses de communication. **La méthode dite des coûts de reconstitution**, qui revient à estimer les investissements à réaliser pour créer une marque comparable, est sous cet aspect encore moins pertinente. En supposant qu'il y a à priori reproductibilité de la marque, elle est antinomique avec la notion de patrimoine, qui renvoie à une histoire unique.

**Le deuxième type de méthode** d'évaluation des marques s'appuie sur les références de marché. L'existence d'un marché actif et transparent serait sans doute le meilleur révélateur de la valeur du patrimoine des marques. On peut imaginer qu'il permettrait de coter la rareté, à l'image du marché de l'art ou du marché immobilier. Il n'existe pas, hélas, de marché actif pour les marques. Cela ne veut pas dire que les marques ne se vendent pas, mais que ces ventes sont souvent intégrées dans des opérations complexes qui ne permettent pas d'identifier les conditions de cession spécifiques à la marque. Les marques font aussi l'objet de locations sous forme de contrats de licence, avec des loyers exprimés en pourcentage des ventes. Ces taux de redevance sont cependant peu utiles pour apprécier la valeur du patrimoine d'une marque. Ils sont, en effet, essentiellement fonction de la rentabilité du marché où la marque est exploitée. Une marque de vêtements très récente pourra ainsi être licenciée à un taux de redevance proche de 20 %, alors qu'une marque beaucoup plus ancienne et plus notoire se verra appliquer un taux voisin de 10 %.

**Le troisième type de méthode** s'appuie sur la rentabilité prévisionnelle des marques. Il a aujourd'hui la préférence de la quasi-totalité des experts en évaluation, et il est préconisé par les normes comptables internationales. Sa généralisation a eu comme premier effet bénéfique d'améliorer la réputation des évaluations de marques, en introduisant de la rigueur financière dans un univers où dominait un certain impressionnisme. La mise en œuvre de telles méthodes, sous forme de modèles d'évaluation détaillés, a aussi permis de faire progresser l'étude des relations entre la valeur financière de la marque et ses leviers de valeur. La généralisation des méthodes de rentabilité paraît ainsi, en première approche, une évolution favorable à la prise en compte du patrimoine dans la valorisation financière de la marque.

Ce résultat est pourtant loin d'être acquis, car le succès des méthodes de rentabilité est aussi celui d'une conception de la marque comme un « actif financier », se réduisant à un flux de revenus prévisionnels associé à un niveau de risque. Cette conception n'est pas seulement une régression méthodologique. En assimilant la valeur de la marque à un calcul d'actualisation, elle conduit à accroître le sentiment que la valeur des marques est très volatile, et le doute de la communauté financière sur... le sérieux et l'intérêt d'une valorisation financière des marques ! L'enjeu est d'importance, car les normes comptables internationales considèrent l'évaluation des marques à partir de leur rentabilité prévisionnelle comme étant la meilleure expression de leur juste valeur, et comme un guide pour le suivi de son évolution. L'approche devrait de plus en plus servir de référence dans les bilans des sociétés. Mais en coupant la marque de son histoire, cette conception enlève à la valorisation financière sa légitimité en tant qu'outil de gestion des marques.

Certes, la marque doit être évaluée avec autant de rigueur financière que les autres actifs. Les paramètres qui fondent cette valeur doivent cependant être profondément ancrés dans la réalité de la marque et de son marché. Le modèle développé par Sorgem Evaluation montre comment les caractéristiques du marché et de la marque peuvent intervenir pour déterminer les trois paramètres d'une évaluation fondée sur les résultats futurs : la part des résultats revenant à la marque ; l'évolution de ces résultats ; le taux d'actualisation, qui correspond au risque associé aux prévisions de résultats.

Si cette approche fait le lien entre la valeur financière de la marque et sa valeur stratégique, elle mérite d'être améliorée, pour permettre au patrimoine de devenir un élément fondateur, et surtout stabilisateur, de la valeur d'une marque. Les moyens pour y arriver constituent un chantier d'étude dans lequel les responsables de la communication, du marketing et de la finance doivent mettre en commun leur expérience. Pour que ce rôle du patrimoine soit reconnu par la communauté financière, il faut toutefois que les entreprises prennent conscience de son existence, et le valorisent pour en faire un outil mercatique de communication, de fidélisation et de promotion.

# L'historien d'entreprise ? Un psychanalyste !

**D**e l'entente cordiale à l'indifférence polie, telle pourrait être qualifiée la relation entre l'entreprise et la recherche universitaire. Si l'histoire de l'entreprise en tant que telle perd de son utilité, l'histoire comparée s'avère plus instructive pour la compréhension de l'économie française.

*Entretien avec Jacques Marseille, professeur à l'université de Paris-I Sorbonne, directeur de l'Institut d'histoire économique et sociale*

*Entreprise et histoire, un couple longtemps si ce n'est maudit, du moins impossible. Pourquoi ? Est-ce une spécificité culturelle française ? Sommes-nous en présence de deux cultures antagonistes ?*

**Jacques Marseille** : Durant les années 1980 et 1990, la période semblait propice aux bonnes relations entre l'entreprise, l'histoire et l'Université. La réconciliation était scellée, comme pouvaient en témoigner la vague de célébrations consacrées à des anniversaires et les créations d'instituts ou de fondations destinés à promouvoir l'histoire d'entreprises. Cette période de rapprochement est révolue, pour de multiples raisons. Financières d'abord, puisque l'heure est dans les entreprises aux réductions de coûts. Politique ensuite, dans la mesure où certains événements, comme l'affaire Enron, ont entaché l'image des entreprises, les rendant moins populaires auprès de l'opinion publique, mais aussi auprès des étudiants et des chercheurs. La cote des entreprises, du moins chez les littéraires, a fortement chuté. Aujourd'hui, les relations ne sont donc pas particulièrement amicales. Les historiens de l'entreprise, de leur côté, ont peut-être épuisé le genre. Ils souffrent surtout de ne pas être reconnus par le monde universitaire comme de véritables historiens.

*Doit-on baisser les bras ? L'histoire n'est-elle pas un outil de mémoire à usage interne, un outil de gestion, et un média de communication à usage externe ?*

**J. M.** : L'histoire sert avant tout à définir des identités, à cerner des cultures d'entreprise, comme on le fait quand on raconte l'histoire d'une famille, avec ses fractures et ses réconciliations. A cet égard, l'histoire peut être un outil de cohésion qui sert davantage les entreprises patrimoniales que les entreprises managériales, marquées par une rotation souvent rapide des chefs d'entreprise. Reste que trop d'entrepreneurs restent tétanisés à la seule évocation du mot « histoire ». Puisqu'ils sont projetés dans l'avenir, ils jugent le passé ringard, conservateur et nostalgique. C'est, au reste, une des raisons du divorce entre les historiens et les dirigeants de sociétés. Pour autant, preuve que l'histoire est utile, j'ai réalisé, à la demande de Sodexho, une quinzaine d'entretiens dans sa filiale anglaise, il y a maintenant deux ans. Il en ressortait un certain malaise des salariés. Or que lit-on aujourd'hui dans la presse ? Que cette filiale compromet les résultats du groupe. Cette expérience m'a conforté dans l'idée que l'historien d'entreprise pouvait être un psychanalyste, dans la mesure où les salariés interrogés se libéraient plus facilement que devant un consultant, dont la vocation est souvent de tailler dans les effectifs !

*Vous allez publier chez Perrin un livre sur les Wendel, et une exposition se tiendra à Orsay pendant trois mois, preuves que le divorce n'est pas totalement consommé...*

**J. M.** : Ce n'est pas tant l'histoire de l'entreprise comme telle qui m'intéresse que l'histoire d'un capitalisme familial à tous égards exemplaire. Ce qui, il y a cinquante ans, était un handicap français, la famille étant jugée par essence conservatrice et rétive à la croissance, est aujourd'hui considéré comme une vertu. N'oublions pas que la moitié

des entreprises cotées, en France, sont toujours sous contrôle familial. Voilà un terreau fertile en histoires. Il est un autre champ de réflexion qui me stimule : celui de l'histoire des marchés, des produits et des performances comparées. Pourquoi Seb a-t-elle mieux réussi que Moulinex ? Quelle est la stratégie de Rossignol comparée à celle de Salomon, par exemple.

*Les entreprises ont parfois des zones d'ombre et des périodes amnésiques, faute d'archives conséquentes. Avez-vous travaillé et écrit librement ? Quelles sont les clés de la réussite de cette famille ?*

**J. M.** : Les Wendel ont confié leurs archives aux Archives nationales – l'inventaire représente 344 pages –, et de nombreux livres ont été écrits sur leur histoire. Après deux ans de travail en toute liberté, j'ai pu constater le rôle primordial des femmes dans cette famille, dont une veuve qui a imposé, en 1871, un statut qui interdisait aux membres de la famille de vendre leurs parts. Ils sont aujourd'hui 750 héritiers, avec un gérant qui est l'héritier du fondateur de l'entreprise – en 1704 – et dont l'autorité est reconnue. Autres clés du succès de cette dynastie : de solides études et de bons mariages.

*Comment éviter l'histoire hagiographique ou l'histoire savante ?*

**J. M.** : Tout dépend de la capacité de l'historien – il s'en trouve un nombre très limité en France – à imposer sa méthode et à avoir accès aux archives. Sa pluridisciplinarité, savoir aussi bien lire un bilan qu'écouter et décrypter les rites de l'entreprise, est primordiale.

*Excepté les livres sur les voitures, les motos et les montres, il n'existe pas, aujourd'hui, de marché du livre de marques ou d'entreprises. Pourquoi ? Est-ce dû à l'absence d'une offre pertinente ou à une demande inexistante ?*

**J. M.** : Peu d'entreprises ont une histoire suffisamment riche pour être transcrite dans un livre. Et surtout, l'histoire des entreprises intéresse peu de monde. Les Français n'aiment guère les patrons.

*L'histoire de l'entreprise peut-elle se résumer, en termes d'outils de communication, au livre, quand on connaît le succès du tourisme industriel (visite d'usine, musée, journées du patrimoine...) ?*

**J. M.** : Non, bien sûr, le film, l'exposition itinérante, sont des outils souvent plus pertinents que le livre.

*Ne sommes-nous pas encore dans le temps de la préhistoire de l'histoire de l'entreprise, par rapport au monde anglo-saxon ?*

**J. M.** : Nous sommes dans celui de la post-histoire. Paver une route avec des histoires d'entreprises ne nous apprend rien, ou peu, sur l'évolution de l'économie française. Ce genre a épuisé ses vertus. L'heure est à l'histoire comparée. Cela permet d'échapper à la tyrannie des archives et de l'hagiographie.

*Celui qui ignore le passé est-il condamné à le revivre ?*

**J. M.** : Il est condamné à ne pas comprendre son présent et à répéter les échecs qui parsèment toute histoire d'entreprise. L'histoire a au moins une vertu : celle de calmer les arrogances.

*Propos recueillis par Jean Watin-Augouard*



**Au sommaire du prochain numéro :**

**LES ENJEUX DE LA CHARTE DE L'ENVIRONNEMENT**

# Prime de marque et repère mental

Par Georges Lewi

**C**omment la valeur patrimoniale peut-elle devenir un outil opérationnel de gestion de la marque ? Grâce à deux critères quantifiables : la notoriété et la prime de marque.

L'évaluation financière des marques est sortie tout droit du monde des grands cabinets mondiaux de stratégie pour entrer dans la kyrielle des classements annuels qui font les titres des magazines grand public. Autrement dit, le sujet est passé de calculs complexes, et souvent controversés, où se mêlent actifs tangibles et intangibles, au palmarès médiatique. La valeur des marques vaut mieux que ce passage accéléré entre deux modèles antagonistes, car les choses sont moins spectaculaires et plus simples qu'il n'y paraît. Surtout, l'évaluation des marques peut se révéler un outil simple et efficace d'analyse de la force d'une marque, comparée avec d'autres marques du segment de marché. Il convient d'abord d'accepter de n'évaluer que la marque en question, et non tout son environnement.

Des critères peuvent être retenus qui permettent de distinguer ce qui est dû à la marque et ce qui est dû à l'entreprise.

Ils s'imposent d'eux-mêmes, quand on considère la définition stratégique de la marque. Une marque est un *repère mental sur un marché*. Autant dire que deux notions essentielles se complètent : une approche de communication et une approche de marketing stratégique. Deux paramètres simples, parfaitement connus et faciles à vérifier peuvent être retenus : la notoriété et la prime de marque (*equity*), c'est-à-dire le sur-prix qu'accepte de payer le consommateur pour avoir le produit de cette marque plutôt qu'un produit standard.

Cette approche est le reflet de l'adaptation à la problématique de « valeur patrimoniale des marques », inscrite dans les travaux de Kevin Keller, qui a développé une réflexion sur le passage des critères du *branding* (gestion des marques) au comportement d'achat des consommateurs.

La notoriété est le premier critère de communication, et elle est, dans toutes ses composantes, la

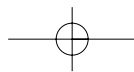
conséquence de l'histoire de la marque, de sa visibilité en linéaire et des investissements de communication.

La prime de marque est un élément objectif de l'attachement du consommateur à « sa » marque. Il est généralement admis qu'un consommateur disposé à payer plus cher les produits d'une marque admet implicitement l'unicité ou la supériorité de la marque. Cette supériorité se situe sur le plan de la perception, c'est pourquoi nous pouvons parler de repère mental, qui peut être analysé sur un plan transactionnel (qualité des produits), identitaire (effet tribu, relation entre la marque et ses consommateurs) et aspirationnel, celui des idées portées par la marque.

Une fois la notoriété connue, il faut considérer les investissements en communication nécessaires pour reconstituer cette notoriété sur le segment de marché. Les études de piges (type Secodip des notoriétés acquises et des investissements publicitaires) permettent d'approcher ce type de calcul. La question à se poser est celle-ci : pour obtenir tel score de notoriété, quels investissements publicitaires seraient nécessaires si l'on partait de zéro ?

La prime de marque réelle résulte, elle, de l'observation attentive des prix réellement pratiqués en linéaires pour les produits de la marque étudiée, par rapport aux produits standards comparables (ou jugés ainsi par le public consommateur de produits de ce segment). Une marque de fromage type camembert qui réaliserait un chiffre d'affaires de 200 millions d'euros en France et qui aurait une survaleur de 9 % (écart entre les prix moyens des produits de cette marque à un instant *t* et les prix d'une MDD) aurait une prime de marque annuelle de 18 millions d'euros.

Un paramètre complémentaire doit intervenir dans le calcul global de la valeur patrimoniale : l'échelle de visibilité. L'entreprise et l'expert chargés de ce travail doivent analyser la durée prévisible de cet avantage concurrentiel et l'imminence des risques



éventuels : nouvelle donne dans la distribution, arrivée probable de nouveaux acteurs, chute des prix et batailles promotionnelles... En règle générale, il est possible de définir une échelle de visibilité (un coefficient multiplicateur) entre 1 et 7 (un à sept ans).

Reprenons le cas d'école de la marque de camembert. Les calculs de reconstitution du « capital notoriété » conduisent à des investissements globaux de 50 millions d'euros, répartis sur deux ans pour optimiser la durée de mémorisation. Le calcul pour la prime de marque visible va dans le même sens. L'échelle de visibilité de la prime de marque, compte tenu des contraintes du marché, des acteurs en place, des contrats passés avec la distribution, peut être estimée à trois ans. Ce qui conduit à une évaluation par prime de marque de 54 millions d'euros.

La bonne surprise de ce type d'évaluation financière de la valeur patrimoniale est que, sur une trentaine d'études réalisées depuis deux ans (analyse du fond

de marque, de son identité, de son territoire mercatique, de sa position stratégique, de son cycle de vie), la différence entre les calculs par la notoriété et les calculs par la prime de marque n'ont pas dépassé 20 %. La communication nourrit le marketing de la marque, qui entretient sa notoriété. Y aurait-il un cercle vertueux entre communication et marketing stratégique ? Dans le cas de la marque de camembert, l'écart est inférieur à 10 %, et la valeur patrimoniale de la marque se situe entre 50 et 54 millions d'euros. Il importe de sortir de la complexité des méthodes d'évaluation financière des marques, si l'on souhaite développer l'utilisation opérationnelle de l'évaluation, et ne pas se restreindre à un usage confidentiel, au moment des cessions d'activités et des fusions-acquisitions.

\* Directeur du Branding Experts Center Institute, enseignant au Celsa et à HEC, auteur de *la Marque* (Vuibert, « Explicit »), *les Marques, mythologies du quotidien* : comprendre le succès des grandes marques (Village mondial).



## L'histoire des marques, une mine d'or sous-exploitée

**L**e pari ? Illustrer, par l'histoire, que la marque est moderne, parce qu'elle l'était également hier. Ou comment rester fidèle à ses origines tout en étant au goût du jour. Le défi ? Eviter que la poubelle n'ait, seule, la mémoire de la marque.

*Entretien avec Rejane Bargiel, conservateur au musée de la Publicité\**

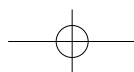
Du 12 mai au 14 novembre, le musée de la Publicité a présenté le troisième volet d'une histoire de la publicité<sup>(1)</sup>, « Les années glorieuses de la publicité, 1950-1970 ». Est-ce la preuve d'un intérêt croissant du public pour ce type de manifestation et à qui s'adresse-t-elle ?

**Réjane Bargiel** : Depuis la création du musée, en 1982, on constate que la publicité est un phénomène culturel, et l'engouement du public n'a jamais été démenti. La série d'expositions consacrée à l'histoire de la publicité ne témoigne donc pas tant

d'un regain d'intérêt que de la publiphilie des Français. Le public est à la fois jeune et âgé. Les jeunes sont intéressés pour des raisons professionnelles et pédagogiques, car ils peuvent, à travers la publicité, aborder et analyser l'évolution de la société française de manière ludique et vivante. Les visiteurs plus âgés viennent pour redécouvrir l'univers de leur enfance et de leur jeunesse. La mémoire des sens se réactive à partir des affiches, des sons, des films et des objets publicitaires. En avril 2005, le musée de la Publicité accueillera la dernière partie, couvrant la période 1970-2005.

*Quelle est la vocation du musée de la Publicité ? Exposition, archivages, conseils aux entreprises ?*

**R. B.** : La première mission est de conserver, de restaurer et d'entretenir les archives pour l'avenir. Il revient ensuite au musée de diffuser la connaissance de ce patrimoine auprès du grand public



sous forme d'expositions, de livres et de conférences. Nous conseillons rarement les entreprises en matière de préservation des archives. Celles qui nous sollicitent le font lorsqu'elles veulent fêter un anniversaire par une exposition ou organiser un événement autour d'un lancement de produit. Elles cherchent alors, comme Citroën ou Air France récemment, à valoriser leur marque par leur patrimoine. L'objectif n'est pas de faire un coup marketing mais de s'inscrire dans la durée. La démarche doit être légitime vis-à-vis du grand public. Les expositions ont valeur d'exemples.

*Musées, livres, événements autour d'un anniversaire, semblent plus nombreux qu'il y a deux ou trois décennies. Depuis quand les entreprises commencent-elles à prendre conscience de l'intérêt et de l'enjeu de leur histoire comme outil de communication ?*

**R. B.** : La culture des marques est un phénomène récent. Certaines entreprises reviennent donc à leur source et constatent que leur passé peut être un atout en termes de communication. Règles d'or : il ne faut surtout pas jouer la carte de la nostalgie, et il importe d'avoir une approche non plus monolithique mais très large, en jouant sur plusieurs registres culturels.

*Comment convaincre les entreprises encore rétives que l'histoire n'est pas seulement synonyme de passé, pour les inciter à être plus vigilantes en matière de conservation de leur patrimoine ?*

**R. B.** : Les entreprises sont dans l'instant présent et se projettent dans l'avenir. Regarder en arrière peut leur sembler contradictoire. Tout dépend de

la personnalité des dirigeants et de leur plus ou moins grande sensibilité à l'histoire et, de manière générale, à la culture. Les entreprises encore familiales y sont sensibles, quand les multinationales le sont moins, surtout quand les marques changent souvent de propriétaire. Il demeure que l'obsession de la rentabilité immédiate pose les questions du retour sur investissement et de la valeur marchande du patrimoine. Certaines entreprises préfèrent communiquer sur l'art contemporain. D'autres nient leurs origines pour être soi-disant modernes mais oublient que les consommateurs ont de la mémoire : ils veulent certes de la nouveauté, mais avec un point d'ancrage.

*Quels conseils donner pour gérer le patrimoine et conserver la mémoire ?*

**R. B.** : Inscrire la gestion du patrimoine dans la durée sans laquelle il n'est pas de stratégie efficace. Si les entreprises ne veulent pas prendre en charge cette gestion, elles peuvent s'adresser à des institutions, INA, Archives nationales, BNF, musée de la Publicité et bien d'autres, dont la vocation est de conserver et de valoriser le patrimoine. Lors de fusions, déménagements ou restructurations, les archives rejoignent trop souvent la benne !

\* 107, rue de Rivoli - 75001 Paris - 01 44 55 57 50. Ouvert de 11 à 18 heures du mardi au vendredi, de 10 à 18 heures les samedis et dimanches. Programme sur [www.museedelapub.org](http://www.museedelapub.org)

<sup>(1)</sup> Après « La belle époque de la publicité, 1850-1920 » en 2002, et « De la réclame à la publicité, 1920-1950 » en 2003.

*Propos recueillis par Jean Watin-Augouard*





# Hier, c'est parfois demain

Par Jean Watin-Augouard

**A**nimer la marque par son patrimoine culturel, c'est utiliser son histoire comme outil de communication, de promotion, de fidélisation et de gestion. Si l'histoire n'est pas une potion magique, elle peut néanmoins entrer en résonance avec les attentes des consommateurs et en faire des ambassadeurs de la marque.

Enfin ! Pour la première fois, un livre de marketing (*Au cœur de la marque*, Dunod, 2004) consacre quelques lignes à « l'histoire des marques, outil de communication ». Même tardive, saluons cette prise de conscience. L'auteur, Géraldine Michel, souligne qu'« en faisant appel à leur histoire, les marques cherchent à créer une certaine émotion chez les consommateurs, elles veulent également les rassurer sur leur savoir-faire, leur compétence ». Pour autant, ces observations sont-elles suffisantes pour convaincre les entreprises du rôle du patrimoine dans la valorisation de leurs marques en tant qu'actifs immatériels ? Il suffit de prononcer le mot « histoire » pour que les portes de l'entreprise se referment. C'est oublier que le patrimoine (*patrimonium*) n'est autre que l'héritage du « père », fondateur de l'entreprise. Il revient aux écoles de commerce de sensibiliser les futurs responsables de marques en intégrant, dans leur cursus universitaire, une formation à l'histoire et à la culture qui, aujourd'hui, fait défaut.

## Un actif immatériel à valoriser

La marque est un chef-d'œuvre. Hier, le chef-créateur relève un défi – King Gillette invente le rasoir, Louis Renault la prise directe, Dunlop le pneu, Henri Nestlé la farine lactée, etc. –, et ce défi, devenu destin, se prolonge aujourd'hui dans l'œuvre.

C'est dans le trait d'union qui unit le chef à l'œuvre que résident le capital de la marque, les racines de sa longévité et certaines clés de sa modernité. Son capital patrimonial n'est autre que celui des hommes et des femmes qui ont construit la marque et continuent de le faire, son savoir-faire, ses produits, sa communication... Animer la marque avec son

histoire permet de légitimer son discours pour renforcer son crédit, d'enrichir son imaginaire pour proposer une autre visibilité, de la singulariser pour la distinguer dans un univers concurrentiel, de fidéliser autrement les consommateurs pour en faire des ambassadeurs de la marque, enfin et surtout, de valoriser la marque en tant qu'actif immatériel.

Autrefois, quand l'entreprise utilisait son histoire, elle le faisait à deux fins, passéistes : célébrer un anniversaire ou illustrer à travers un livre, toujours hagiographique, les grandes étapes de son histoire. Dans les deux cas, l'histoire était destinée à l'interne et n'était donc pas utilisée comme média de communication. Signe que les temps changent, certains responsables des départements marketing et communication se posent aujourd'hui deux bonnes questions : « Ma marque a-t-elle une histoire, et à quoi peut-elle servir ? »

*Légitimer le discours.* Le consommateur n'achète plus seulement un produit pour satisfaire un besoin ou un plaisir, il achète du sens et du lien. Il achète également de la sécurité et de l'assurance. Il revient alors aux entreprises de forger de nouveaux outils de fidélisation. Et de remiser au placard des accessoires un marketing qui fut d'abord « de masse » (années 60), « de segmentation » (années 80), « de niche » (années 90), pour lui préférer celui nommé aujourd'hui marketing « relationnel » et, demain, marketing « de l'authentique ».

Par son patrimoine, la marque s'adresse aux cinq sens : la vue, l'ouïe, l'odorat, le toucher et le goût. Autant d'atouts pour s'attacher durablement le consommateur, tisser une relation affective et créer une mémoire des sens.

Pourquoi dépenser des millions d'euros dans la construction d'un imaginaire, quand tout est déjà écrit dans l'histoire de la marque ? Et puisque la qualité du produit est devenue le contrat de base de toutes les marques, les entreprises doivent promouvoir leur marque en se fondant sur d'autres avantages comparatifs. Le patrimoine de la marque en est un.

## La traçabilité passe aussi par l'histoire


Le patrimoine culturel vient légitimer la prime de marque, sa valeur ajoutée, et donne un avantage concurrentiel évident aux marques de fabricants, un atout majeur que n'ont ni les marques de distributeurs ni a fortiori les premiers prix : leur histoire. A condition de jouer cette carte sur les linéaires, qui manquent cruellement de lisibilité, à cause de la pléthore de l'offre.

*Légitimer le savoir-faire.* Grâce à son histoire, la marque témoigne que le contrat de confiance passé avec ses consommateurs est fondé sur des raisons légitimes et tangibles. A l'heure où l'on parle de traçabilité des produits, preuve de leur qualité, l'histoire n'est-elle pas la meilleure des « traces » ? Elle témoigne des racines de la longévité de la marque et donne des clés pour sa modernité.

*Légitimer la culture d'entreprise.* Comme une nation, une entreprise n'est pas pérenne sans lien social ni mémoire collective. La culture d'entreprise peut être appréhendée comme un outil de gestion en interne, gardien de la mémoire, et comme un outil de prospection.

*Légitimer la prime de marque et créer la préférence.* L'entreprise doit proposer un « bénéficiaire consommateur ». Le patrimoine culturel vient légitimer la prime de marque, sa valeur ajoutée, et donne un avantage concurrentiel évident aux marques de fabricants, un atout majeur que n'ont ni les marques de distributeurs ni a fortiori les premiers prix : leur histoire. A condition de jouer cette carte sur les linéaires, qui manquent cruellement de lisibilité, à cause de la pléthore de l'offre.

*Légitimer la stratégie.* Connaître les raisons des succès et des échecs passés, retrouver les chemins de la croissance (Lillet, le Coq sportif, Poulain, Dop, Mini...), remettre au goût du jour d'anciens produits (la 206 CC de Peugeot, adaptation du modèle Eclipse de 1930), être en mesure de gérer une crise, combattre les contrefaçons et les imitations en prouvant l'antériorité, sont autant de raisons qui militent en faveur de la valorisation du patrimoine. Hier, c'est parfois demain !

Pour autant, toutes les marques n'ont pas vocation à promouvoir leur identité à travers leur histoire. Au reste, certaines souffrent de ne pas en avoir, et fabriquent du kitch historique en faisant croire qu'elles ont des racines, alors qu'elles n'ont pas su marquer en profondeur leur temps. Reste à la marque à éviter cinq pièges : la marque « parvenue » se crée une fausse culture, la marque « mensonge » travestit son histoire, la marque « rentière », fière de son passé, oublie d'innover, la marque « secte » prétend normer l'univers mental et social, et la marque « frileuse » qui s'enferme dans son passé. Miroir de son temps, la marque est aussi un acteur incontournable. Il lui revient de tisser avec ses clients un lien affectif durable. Pour créer de la valeur, justifier le contrat de confiance et vendre davantage... 

## Dix-sept outils pour valoriser une marque

- Marquer le produit : le nom du créateur, la date de création, un élément du patrimoine publicitaire, le logo, un emballage lié à l'histoire ;
- Le personnage publicitaire (mettre au goût du jour le tirailleur sénégalais de Banania, le petit écureuil de la Caisse d'épargne, Bibendum, M. Propre), pour que la marque ne vieillisse pas avec ses consommateurs ;
- Le slogan, qui peut rappeler les origines de la marque (Danone signe « depuis 1919 ») ;
- Le goût (le parfum d'antan de Bonne Maman) ;
- La communication média (presse, affichage, TV, radio) ;
- Le dossier de presse : les 70 ans de Dop, les 150 ans de Louis Vuitton... ;
- Les objets publicitaires, produits dérivés et déclinaisons à collectionner ;
- Les supports audio (CD, DVD) ;
- Les supports audiovisuels (films institutionnels) ;
- L'événement : exposition Citroën Air France, Orangina... ;
- Le livre ou la monographie sur l'histoire d'une marque : Maille, Maggi, Lacoste... ;
- Les supports multimédias (musée virtuel Orangina) ;
- Des magasins en propre : Maille, Nescafé... ;
- Les lieux de vie ou *flagships* : Peugeot, Renault... ;
- Les musées : Perrier, Cointreau... ;
- Les Journées du patrimoine (tourisme industriel) ;
- Le Louvre des marques, en attente... d'ouverture !

## CONSOMMATION DES MÉNAGES

### Atonie des marchés et baisse des prix

*Avec la collaboration de Bernard Pinet Consultant (septembre 2004)*

**D'**après le panel de consommateurs Consoscan, les achats par les ménages de produits courants ont augmenté de 0,3 % en volume et baissé de 1,7 % en valeur, au cours d'une période de quatre semaines allant du 9 août au 5 septembre, comparée à la période correspondante de l'année 2003 (neuvième période Consoscan). Des chiffres qui traduisent un bien faible dynamisme du marché, en dépit de certaines bonnes performances sectorielles. Le phénomène le plus notable, à défaut d'être nouveau, est le recul du prix du panier, de 1,2 % : un repli constant depuis le mois de février. (Rappelons que le prix du panier résulte des choix effectués par le consommateur entre les produits, marques, modèles, variété, qui lui sont proposés ; il ne s'agit pas d'une simple observation des prix au niveau de l'offre mais d'une analyse qui prend en compte le volume de la demande.)

Par rapport à l'an dernier, la période a été un peu plus favorable à l'épicerie, où la plupart des familles se sont inscrites à la hausse. Les augmentations les plus fortes en volume ont concerné la confiserie (+ 7,5 %), les aides à la cuisine (+ 7,4 %) et, dans une moindre mesure, les produits pour l'apéritif (+ 5,3 %) et les aliments pour chiens et chats (+ 4,6 %). Certaines familles ont cependant accusé des reculs sensibles. Les aliments infantiles, longtemps en hausse, sont maintenant en repli, du fait du lait (- 10,8 %). Les plats cuisinés ont cédé 8,9 % et les conserves, de légumes comme de poisson, ont accusé une baisse de près de 6 %.

#### Un mois d'août maussade, défavorable aux liquides

La baisse des ventes a particulièrement touché les liquides non alcoolisés et la bière. La tendance observée au début de l'été s'est poursuivie jusqu'à septembre, d'autant plus sensible que la comparaison s'effectue avec la période correspondante de

2003, marquée par la canicule. Les eaux embouteillées, plates autant que gazeuses, ont été en repli de près de 14 % en volume, les boissons rafraîchissantes sans alcool de plus de 11 %, les bières et les cidres de près de 11 %. A l'opposé, les alcools ont confirmé leur bonne tenue (+ 9,6 %), du fait en particulier des eaux-de-vie et des punches et cocktails.

Les produits frais ont été tirés à la hausse surtout par les produits traiteur (+ 15,3 %), aux premiers rangs desquels les entrées, les pâtes fraîches et les pâtes ménagères qui continuent à avoir les faveurs du public. La sauriserie a progressé (+ 6 %), sans toutefois retrouver le dynamisme des années précédentes. Les fromages ont gagné 4,5 %, toujours du fait des pâtes pressées au premier chef. Les produits ultrafrais (+ 3,4 %) doivent leur avancée aux compotes et aux crèmes fraîches. Le rythme de progression de la charcuterie préemballée s'est ralenti (1,2 %). Les surgelés et les glaces ont été en net recul (- 6,1 %). Un repli entièrement dû aux glaces, qui avaient été très appréciées lors du chaud été 2003.

La période a été dans l'ensemble favorable aux produits de lavage et d'entretien ménager. L'entretien du linge a gagné 7,1 %, tandis que les articles ménagers (sacs alimentaires, barquettes alimentaires...) progressaient de 10,8 %. En revanche, les articles de droguerie (entretien des tapis, insecticides...) ont été une fois de plus en recul (- 8 %). Le secteur de l'hygiène-beauté a été tiré à la hausse par la parapharmacie (+ 6 %) et dans une moindre mesure par les produits capillaires (+ 2,7 %).

Le prix du panier a baissé en août dans la plupart des familles, cette déflation étant cependant moins marquée dans l'épicerie que dans les autres rayons. Sur douze mois mobiles, le prix du panier a reculé de 0,3 %, avec la dépréciation la plus nette dans l'entretien (- 1,9 %). L'épicerie est le seul secteur où il soit encore orienté à la hausse sur douze mois (+ 1,1 %).

**Évolution de la consommation des ménages**  
**Neuvième période, du 9/8 au 5/9/2004**  
**et évolutions par rapport à la période correspondante de l'année antérieure**

Indices Ilec - Sécodip (source : panel de consommateurs ConsoScan)

EN %	VALEUR			VOLUME		PRIX DU PANIER	
	PART DE MARCHÉ EN VALEUR	PÉRIODE À	DOUZE	PÉRIODE À	DOUZE	PÉRIODE À	DOUZE
		PÉRIODE	MOIS	PÉRIODE	MOIS	PÉRIODE	MOIS
<b>ENSEMBLE</b>	<b>100,0</b>	<b>-1,7</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>	<b>1,5</b>	<b>-1,2</b>	<b>-0,3</b>
<b>ÉPICERIE</b>	<b>30,9</b>	<b>2,0</b>	<b>2,6</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>	<b>0,1</b>	<b>1,1</b>
PETITS DÉJEUNERS	4,7	3,4	3,5	2,7	0,8	0,7	2,7
CONFISERIE	3,1	5,7	5,7	7,5	1,5	-1,7	4,1
ALIMENTS CHIENS ET CHATS	2,7	4,1	3,1	4,6	2,4	-0,4	0,7
PLATS CUISINÉS	1,1	-1,5	-1,4	-8,9	-1,9	8,1	0,5
FÉCULENTS	1,4	3,5	0,9	2,2	0,0	1,3	0,9
AIDES À LA CUISINE	5,4	8,0	2,3	7,4	6,5	5,7	-2,5
CONSERVES DE LÉGUMES	1,7	-3,8	1,1	-5,7	2,4	2,0	-1,3
BISCUITERIE SUCRÉE	2,3	3,1	2,9	3,5	1,9	-0,4	0,9
ALIMENTS INFANTILES	1,1	-13,1	-3,4	-10,8	-2,6	1,7	-0,1
PRODUITS POUR L'APÉRITIF	1,6	5,7	2,4	5,3	2,2	0,4	0,2
PÂTISSERIE INDUSTRIELLE	2,3	0,0	4,4	2,5	4,6	-2,5	-0,2
CONSERVES DE POISSON	1,4	-6,9	-4,5	-5,8	-2,6	-1,2	-2,0
<b>LIQUIDES</b>	<b>12,1</b>	<b>-10,7</b>	<b>-3,6</b>	<b>-12,4</b>	<b>-2,8</b>	<b>1,9</b>	<b>-0,8</b>
BOISSONS RAFRAÎCHISSANTES	3,9	-15,0	-4,8	-11,3	-3,4	-4,2	-1,5
ALCOOLS	3,7	5,2	-0,6	9,6	1,2	-4,0	-1,8
BIÈRES ET CIDRES	1,6	-15,4	-6,8	-10,8	-6,2	-5,2	-0,6
EAUX	2,9	-18,2	-4,2	-13,5	-2,4	-5,5	-1,8
<b>ENTRETIEN</b>	<b>10,6</b>	<b>-2,7</b>	<b>-3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>-1,1</b>	<b>-4,9</b>	<b>-1,9</b>
DROGUERIE	1,1	-8,7	-4,6	-8,0	-3,5	0,5	0,3
PRODUITS DE NETTOYAGE	1,7	-6,4	-4,0	-1,8	-2,4	-4,4	-1,6
PRODUITS EN PAPIER	3,8	-0,8	-3,4	4,5	0,9	-5,0	-3,5
ARTICLES MÉNAGERS	1,3	-5,8	-7,9	10,8	-5,0	-12,2	-3,4
ENTRETIEN DU LINGE	2,8	1,4	-1,2	7,1	-0,3	-3,7	-0,2
<b>HYGIÈNE-BEAUTÉ</b>	<b>9,4</b>	<b>-0,5</b>	<b>0,0</b>	<b>1,9</b>	<b>0,8</b>	<b>-2,3</b>	<b>-0,5</b>
PRODUITS CAPILLAIRES	1,8	-2,7	0,5	2,7	1,1	-5,3	-0,5
HYGIÈNE CORPORELLE	4,2	0,4	-0,2	-1,1	-1,0	3,2	1,1
SOINS ET BEAUTÉ	2,6	-2,6	-1,5	1,2	-0,8	-3,7	-0,7
PARAPHARMACIE	0,9	5,6	4,6	6,0	4,4	-0,4	0,2
<b>PRODUITS FRAIS</b>	<b>37,0</b>	<b>-1,4</b>	<b>1,4</b>	<b>2,2</b>	<b>3,7</b>	<b>-1,9</b>	<b>-0,9</b>
ULTRA-FRAIS	8,2	-1,2	1,7	3,4	4,2	-2,1	0,2
BEURRE-ŒUFS-LAIT	6,1	-1,0	-2,2	-0,6	-0,9	0,9	0,1
SURGELÉS ET GLACES	6,8	-6,9	-0,7	-6,1	0,7	0,5	-0,9
CHARCUTERIE LS	5,2	-1,6	1,8	1,2	4,2	-2,8	-2,3
TRAITEUR LS	4,1	1,7	8,1	15,3	15,5	-8,0	-3,3
FROMAGES LS	5,6	2,5	2,7	4,5	2,7	-1,9	0,0
SAURISSE	1,0	1,2	1,0	6,0	4,3	-4,6	-3,2

Directeur de la Publication : Dominique de GRAMONT - Editeur : TRADEMARK RIDE - Rédacteur en chef : Jean WATIN AUGOUARD  
 Secrétariat de rédaction : François EHRARD - Maquette et mise en pages : GRAPHPI PAGE - Tél : 01 39 72 20 28 - E-mail : ivaldie@wanadoo.fr

Abonnement France (1 an) : 45 € - Abonnement Etranger (1 an) : 45 € + 5 € de port - Prix au numéro : 5 €

Contact : francois.ehrard@ilec.asso.fr (01.45.00.93.88) - TRADEMARK RIDE - 93, rue de la Santé 75013 Paris - Tél : 01 45 89 67 36 Fax : 01 45 89 78 74

www.trademarkride.com - Imprimé par : RAS - 6, avenue des Tissonvilliers - 95400 Villiers-le-Bel

Reproduction interdite sauf accord spécial - www.ilec.asso.fr

