

La marque dans 20 ans



Être unique en permanence et coller aux attentes des clients, c'est avoir un temps d'avance sur le marché, c'est être porté par une vision. Conditions nécessaires, mais non suffisantes, pour durer.

Bien que je sois prospectiviste, «la marque dans 20 ans?» est la question piège par excellence. Les cimetières de marques sont remplis de marques fortes, tout au moins qui le furent en leur temps. Pour ceux qui étaient sur les routes avant Mitterrand, Berliet et Saviem occupaient nos nationales. Nous grignotons des biscuits L'Alsacienne achetés chez Prisunic, à bord de notre Simca. Nous téléphonions avec un Télec et avions un Grundig ou un Radiola, voire un Telefunken pour la radio ou la télévision. La BNCI avait fusionné avec la CNEP pour créer la BNP. Et le Crédit Lyonnais existait encore, mais pas Groupama. Bref, Jean-Watin-Augouard en a écrit, des pages et des pages, sur ces marques aujourd'hui disparues. Mais plongeons-nous en 1992, il y a vingt ans, combien de marques magnifiques ont rejoint le cimetière!

La fragilité des marques

Pour le prospectiviste que je suis – et certains lecteurs vont hurler – le regard dans le passé a finalement peu d'import-

* Conseil en prospective, conférencier et intervenant en signaux faibles et scénarios dynamiques

tance. Que peut-on dire des marques disparues? Qu'elles étaient faibles? Je ne le crois pas. Berliet, BNCI, L'Alsacienne étaient de belles marques. Des marques fortes, avec contenu, évocation, potentiel. Une fois qu'une marque disparaît chez un industriel ou une entreprise de services, elle est comme condamnée par les commanditaires de l'acte et par le public qui suit. Elle ne « vaut » plus rien. Carrefour était-il mieux que Continent? Pourquoi pas. Champion que Stoc? L'hyper dominant étant Carrefour, le super devait être l'enseigne de Promodès, par respect de l'autre. Mais aujourd'hui, les Carrefour Market ne sont-ils pas des Stoc dans leur rigueur de merchandising? Et puis une belle marque ne meurt pas: Talbot est revenu – un temps il est vrai –, Mercurochrome comme Banania ou Le Coq Sportif sont revenus aussi.

Les marques, des choix d'entreprise

Au-delà de cet univers franco-français, les marques sont aussi victimes de l'international. Je regrette toujours le retrait de Treets comme celui de Kiss Cool. Je n'ai toujours pas compris que M&Ms ne fond pas dans la main

et je suis à la recherche désespérée du second effet Kiss Cool. Et Twix n'a jamais remplacé mes « deux doigts coupe-faim ». Il faut se faire à la raison, la rationalisation des portefeuilles mondiaux laisse des déchirures profondes dans nos cœurs. Mais c'est ainsi. Des marques magnifiques ont été éteintes. Peut-être sont-elles rangées dans un placard qui peut se rouvrir un jour ?

Les marques, des choix internationaux

Et de nouvelles méthodes industrielles ont imposé de nouvelles marques. En informatique, Logabax est mort, comme Commodore, Atari survit mal. Aujourd'hui, Acer et Asus jouent leur survie même si leur contenu d'image est plutôt flou. En prêt-à-porter, Zara et H&M se sont imposés ainsi qu'Uniqlo, dominant Benetton – la star des années 1980 –, C&A et Marks and Spencer – celles des années 1970. En automobile, les marques japonaises, coréennes, chinoises et américaines (Chevrolet) prennent une place considérable, tout comme en électroménager (je n'ai pas grandi avec Whirlpool) et dans bien d'autres domaines industriels. Dans chacun de ces univers, ce sont des méthodes industrielles qui ont imposé des sources d'approvisionnement et une nouvelle vision du processus de fabrication, et donc du contenu de marque. Car la marque n'est rien sans ceux qui conçoivent son système.

La limite des marques: le monde

Soit. Mais rien n'interdit à une marque d'évoluer. L'observation des dernières années va dans ce sens. IBM n'est plus le fabricant d'ordinateur d'il y a vingt ans, c'est une entreprise de services, comme Apple n'est plus le fabricant d'ordinateur d'il y a vingt ans mais le fabricant de l'électronique du quotidien; Google, né en 1997, ne donne pas l'image de n'être qu'un moteur de recherche (95 % de son chiffre d'affaires), mais de vouloir dominer le monde par l'informatique, et Danone n'a plus les métiers d'il y a quinze ans, et Nestlé..., et L'Oréal..., et Pernod Ricard..., et... Car c'est bien de cela dont il s'agit, c'est de la rapidité des transformations des entreprises et de leurs produits, et de marques qui évoluent comme jamais elles n'ont évolué depuis vingt ans. Le guide Michelin est dépassé par TripAdvisor et La Fourchette. eBay par Le Bon Coin, déclinaison d'un site... suédois ! Pour combien de temps ? Quel est l'avenir de ces nouvelles marques ? À l'inverse, quel est l'avenir de la marque Fnac ?

2D, 3D, 4D

Les marques naissent ou se transforment à une vitesse inconnue à ce jour. Pour évoluer aussi vite, elles

doivent retrouver leurs valeurs profondes. Encore faut-il admettre que celles-ci évoluent sans cesse, même si le consommateur reconnaît IBM, Apple, Danone, etc. Face à cette accélération, la prospective trouve toute sa place. Travailler avec une vision à dix ans, à vingt ans, c'est se donner la force de voir loin, avoir plusieurs coups d'avance sur les concurrents, sur le marché. Quelle marque peut revendiquer le même métier qu'il y a vingt ans ? Aucune ! J'ai démontré depuis plusieurs années que Google était en avance sur Apple, Apple sur Microsoft. En ayant une vision qu'il met à jour chaque année sinon chaque semestre, Google n'est pas enfermé dans un schéma qui peut tuer sa marque par étouffement, ce qui est bien le risque de Microsoft. C'est ce que j'ai appelé l'entreprise 2D (pour deux dimensions), ici Microsoft, qui gère le présent; l'entreprise 3D, ici Apple, a un pas en avant par sa troisième dimension, le volume concrétisé par ses écosystèmes; enfin l'entreprise 4D, ici Google, exprime sa vision, elle ajoute le temps. Dans la distribution française, il s'agit respectivement des groupes Carrefour, E. Leclerc, et Auchan.

Les marques du futur, une alchimie fragile

Si, dans les années 1960, le marketing s'établissait à cinq ou dix ans, aujourd'hui il s'établit en caricaturant – presque – à six ou douze mois. Dans ce contexte, la marque est d'autant plus un élément déterminant du temps dans lequel elle évolue. Elle ne doit pas être trop enfermée tout en ayant une originalité mémorable et désirable pour appréhender le futur. Prenons deux « marques » simples, l'Allemagne et la France: dans un sondage Ifop de décembre 2012, 76 % des Français et 67 % des Allemands associent le sérieux à l'Allemagne, et près de la moitié dans chaque pays associe la qualité de vie à la France. Ce sont des intemporels apparents. L'ADN d'une marque évolue peu dans le temps, mais évolue tout de même, car ses métiers changent. Et toute marque sait qu'à tout moment un concurrent peut apparaître, y compris pour la France et sa qualité de vie. Il n'y a pas de domaine protégé et si une marque donne cette impression d'être unique en permanence et de coller aux attentes de ses clients, c'est qu'elle a un temps d'avance sur le marché, qu'elle a une vision. Sa force est donc paradoxalement dans la permanence et dans l'adaptabilité. La marque de 2033 a donc un bout de pied dans le passé mais surtout la tête dans le futur, une tête bardée de radars, qui observe la concurrence et le marché et qui est une base de drones plongeant en terres inconnues... ■