

Chaire « Prospective du Commerce dans la Société 4.0 »
Policy Paper N° 3 – Septembre 2020

Identité de marque : entre cohérence et contradiction

Benoît Heilbrunn, Professeur Marketing, ESCP Business School

La digitalisation pousse les marques à se réinventer. Alors que l'on a souvent pensé la marque comme une empreinte rigide régie par une logique d'identification et de répétition, il semble aujourd'hui incontournable de penser la plasticité des marques dans un contexte de digitalisation du commerce. Mais comment penser alors l'identité de marque et dans quelle mesure l'hyperplasticité de la marque est-elle jouable ? La marque, une répétition de signes d'identification ?

L'économie des marques s'est fondée sur une théorie très précise, celle du positionnement, c'est-à-dire de trace mentale que l'on souhaite imprimer dans l'esprit des clients et des prospects. En effet, le mot « marque » vient de l'ancien français « merchier », ce tatouage au fer rouge apposé sur le bétail en guise d'appropriation. La notion de marque est donc liée à la notion de trace durable, ce que recouvre la notion anthropologique d'empreinte. Par conséquent, beaucoup de théorisations de la marque s'appuient sur des métaphores issues de la biologie, à l'image de la notion d'ADN de marque. Mais parler d'ADN implique que la marque ne change pas et qu'elle n'est qu'un signe répété à l'infini. C'est aussi postuler que la marque relève d'un système fermé et non d'un système ouvert et vivant. Une approche strictement marketing de la marque consiste à associer la marque à des bénéfices, qu'ils soient fonctionnels, émotionnels ou les deux, en les faisant résonner avec un espace socio-culturel, d'où l'importance de la mode, du design et des tendances. La marque est alors vue comme un outil cognitif permettant d'asseoir un avantage stratégique par un jeu de différenciation purement psychologique. L'identité de la marque s'appuierait dans cette perspective sur une différence - la création d'un écart, d'une distinctivité affirmant une forme de singularité-, bref un positionnement-, et sur la répétition de signaux de marque assurant une mémorisation du message. La marque serait donc une trace répétée, adossée à une logique de répétition à l'infini d'un message forcément simple, voire simpliste. Ainsi la marque Milka associant des produits confectionnés avec le lait des Alpes à l'imaginaire de la tendresse. Cette logique marketing pousse à l'extrême codification des marques. Selon cette approche, l'identification permet la reconnaissance et la répétition des éléments permet l'entretien d'une trace mentale. Cette logique mène souvent à une hypertrophie des codes de marque qui tendent à perdre de leur pouvoir de signification en privilégiant l'impact sur le contenu. Ce modèle qui renvoie à une logique d'hypercohérence, consiste essentiellement à asseoir et renforcer la cohérence des signes d'identification de la marque. Ainsi, chez Patek Philippe, tous les signes convergent pour exprimer une narration extrêmement précise, s'apparentant à la transmission d'un patrimoine, d'un savoir-faire et d'un style de vie.

Mais si les marques se construisent ainsi selon une logique récurrente d'hypercodification, elles ne se réduisent pas pour autant à ces signes d'identification. En effet, si on assimile l'identité à l'identification, la marque risque de s'enfermer, de se fossiliser à cause d'un principe d'auto-iconisation, c'est-à-dire la création d'un système auto-référentiel de la marque par lequel elle tente de créer sa propre iconicité culturelle.

L'hyper-plasticité de la marque dans une modernité liquide

La marque n'est pas qu'une machine à répéter des codes. C'est un projet et c'est surtout un système vivant et évolutif. Il apparaît donc plus pertinent de la penser selon une logique processuelle. D'autant qu'une marque est toujours le lieu d'une tension entre un projet et l'évolution des valeurs socio-culturelles. La question est alors de savoir comment garder ses éléments de codification dans une société qui change. Comment une marque comme Tiffany peut-elle par exemple incarner l'amour -'un amour éternel qu'incarneraient ses produits iconiques- dans un contexte socio-culturel peu propice à l'idée d'un amour durable. Si l'on en croit la sociologue Eva Illouz, l'amour serait aujourd'hui une marchandise comme les autres, une marchandise émotionnelle, qui a été proprement avalé par le marché. Cette marchandisation de l'amour affecte significativement l'idéal romantique qui a forgé notre représentation de l'amour. Dans ce contexte culturel caractérisé, la marque Tiffany est obligée de se déprendre d'une conception de l'amour qui n'est plus en phase avec la société. Mais la modernisation et la digitalisation des codes de la marque peuvent-elles suffire à asseoir un discours crédible sur l'amour dans un contexte de désenchantement culturel ? Qu'il nous soit permis d'en douter...

Pour éviter que la marque ne se retrouve dans une situation de déphasage socioculturel, il est nécessaire de penser sa plasticité. Mais se pose alors la question de savoir comment préserver ses éléments d'identification et de codification sans pour autant la fossiliser. Autrement dit, comment être fidèle à un projet et une vision de marque tout en sachant capter l'air du temps ? Cette dialectique qui oppose la rigidité et la malléabilité est constitutive de toute réflexion possible sur l'identité d'une marque. C'est grâce à une vision qu'une marque peut exister. Cette vision nécessite de la constance et de la répétition. Mais c'est aussi une porosité de la marque avec l'air du temps qui lui permet de perdurer. Il lui faut savoir rester soi-même tout en changeant, ce qui est le propre de l'identité. Une marque comme Google illustre parfaitement cette dialectique. Le projet de la marque s'enrichit au cours du temps des avancées technologiques et d'une captation des figures du moment. D'où l'apparition fréquente de logos événementiels qui permettent de scander le temps tout en montrant la continuité du projet de marque. A travers ses multiples apparitions, la marque reste reconnaissable, car elle conserve une structure de signification tout en sachant s'affranchir de ses identifiants. Autrement dit, la figure s'affranchit de la structure. Et même si « les structures de descendent pas dans la rue »¹, ce sont bien elles qui soutiennent les marques et les prémunissent contre le risque de liquéfaction totale. Dans une société liquide, pour reprendre les termes de Zygmunt Baumann, les identités sont nécessairement, fragiles, fluctuantes, processuelles. A l'heure de la glorification béate de l'activation digitale, il est bon de rappeler qu'une marque sans structure de signification et qui se contenterait d'être dans le vent n'a qu'un destin de feuille morte.

Ainsi, Karl Lagerfeld a-t-il su garder le substrat narratif de Chanel en rescénarisant constamment cette histoire à travers différents dispositifs (photos, défilés, stratégie digitale, etc.) La marque perdure par une réinterprétation permanente de ses valeurs fondatrices (la liberté et le maintien) dans des vêtements et accessoires qui conjuguent judicieusement le classique et la baroque. Son identité consiste dans le maintien dans le temps d'une certaine visée éthique (libérer la femme) adossée à une vision esthétique. Ainsi, la constance de la marque ne se situe pas dans la répétition des éléments de codification, mais dans la persévérance de la narration et du contrat de marque.

L'identité d'une marque induit toujours une dialectique entre le passé et le présent. C'est pourquoi, il faut penser son identité sous la forme d'une l'articulation temporelle. Loin d'être un état, l'identité est

¹ Reproche adressé à Claude Lévi-Strauss pendant les événements de mai 68 et qui a largement contribué au déclin de l'influence du structuralisme dans la pensée française.

un processus. Elle se construit en permanence. Comment peut-elle rester elle-même tout en se confrontant à une altérité ? Que cette altérité soit expérientielle, géographique ou culturelle. C'est donc l'adaptation du contrat de marque dans les modalités du temps et de l'espace qui lui permet de renforcer son identité. L'articulation prévaut sur la seule répétition de signes. C'est pourquoi l'identité déborde la question de l'identification. De la même façon, Burberry touche de nouvelles audiences en projetant la marque dans un univers socio-culturel significativement différent de l'aristocratie britannique qui est son socle historique. Pour mieux coller aux codes de l'époque et aux attentes de la clientèle asiatique et renforcer son impact digital, cette marque n'a pas hésité à changer son emblème iconique et à faire évoluer son logo en le désinstitutionnalisant.

La marque Apple a toujours véhiculé une image sobre, protestante d'efficienc sans image et sans figuration. L'ouverture de nouvelles boutiques montre néanmoins un infléchissement de ce mode de figuration avec l'apparition d'éléments végétaux, de photographies. La marque articule des éléments de son patrimoine stylistique avec des éléments figuratifs qui sont en phase avec la société contemporaine.

Mais comment alors concilier la plasticité et la cohérence pour que la marque ne se liquéfie pas intégralement ? L'identité ne se décline pas dans une logique d'accumulation, qui consisterait en l'édification d'un système d'empilage, mais bien dans une logique d'articulation. Loin d'être un état, l'identité est un processus qui consiste à reconnecter des éléments déconnectés. C'est pourquoi une marque ne cesse de construire son identité par une logique d'articulation de fragments qui sont disjoints : fragments de récits, de discours, de codes, citations culturelles, qui permettent de tisser une identité. La question est de savoir comment elle peut rester elle-même tout en se confrontant à une nécessaire altérité ; que cette altérité soit expérientielle, géographique ou culturelle.

Trop de plasticité affecte l'iconicité de la marque.

Les Grecs posaient déjà la question de l'énigme du bateau de Thésée : quand on change les pièces d'un bateau pièce par pièce, et qu'au bout de 50 ans, toutes les pièces du bateau ont été remplacées, le bateau est-il toujours le même ? Cette énigme pose la question de l'identité : dans quelle mesure un individu qui évolue reste-t-il celui qu'il était auparavant. Suis-je le même que celui que j'étais et que celui que je serai ?

L'identité se construit donc entre deux écueils. Car autant la répétition du code rigidifie et fossilise la marque, autant trop de plasticité affecte son iconicité de la marque. Ainsi en est-il de Yahoo dont on peut dénombrer une bonne cinquantaine de logos ou d'une marque comme Skype dont le mode d'apparition dépend des points de contact. Qu'en est-il de l'identité de la marque Virgin signifie compte tenu de la diversification des activités du groupe dans plusieurs dizaines d'activités sans lien les unes avec les autres ? Peut-on reconnaître le contrat de la marque dans des univers aussi différents que la téléphonie, l'assurance ou la radio, ou bien la marque n'est-elle plus qu'une copule publicitaire ? Le danger du recours à l'hyperplasticité est d'engendrer l'entropie, si bien qu'on ne comprend plus qui est la marque, ni l'histoire qu'elle raconte. La marque s'expose un risque de dualité et donc de dilution identitaire.

La question est donc de savoir quelle mesure une marque est capable d'intégrer de la contradiction ? Autrement dit, comment conjuguer dualité et cohérence ? La boutique Louis Vuitton à Singapour s'apparente à un supermarché ; les codes de la boutique de luxe sont cassés : horizontalité, disparition du comptoir et de la distance symbolique, etc. Quel contraste avec la boutique de la Place Vendôme dans laquelle trône une statue de Louis XIV, adossée à une rhétorique de la manufacture et du savoir-faire artisanal ! On peut s'interroger sur la nature de cette contradiction qui percute notre vision implicite de l'identité de marque fondée sur l'hypercohérence. Penser identité de marque revient à penser la variation dans l'invariance. Sans invariant, la marque n'existe pas. Sans variation, la marque se fossilise. L'une des clés fondamentales consiste à adapter les discours et les modes d'apparition de la marque selon les points de contact. La digitalisation implique d'ailleurs de hiérarchiser et de typologiser ces fameux points de contact, selon qu'ils sont unilatéraux, relationnels ou digitaux. Ce qui pose la question de savoir si le message délivré par la marque doit être rigoureusement le même selon les points de contact. La plasticité invite le plus souvent à facetter le message selon les points de contact.

Prenons garde au fait que si la marque vise une plasticité extrême, elle risque de dériver vers le simulacre, c'est-à-dire vers la production de signes qui ne renvoient qu'à eux-mêmes, complètement déconnectés d'une quelconque réalité. Le simulacre est défini comme un signe qui prétend être ce qu'il n'est pas. Son pouvoir s'appuie sur l'idée que le réel a disparu au profit d'un espace fictionnel. Le simulacre qui n'a plus d'ancrage dans un réel autre que construit par des pseudo-événements signe une logique d'auto-référentialisation de la marque, comme si son discours tournait à vide.

Penser la marque comme un végétal

Penser l'identité de marque comme un processus, et non comme un état, signifie qu'il faut penser la marque sur le modèle du vivant et non sur le modèle d'un système fermé, comme le serait la pierre ou le cristal. La marque est un système ouvert qui met en relation différents publics. La marque nous expose à la pensée complexe chère à Edgard Morin. Dans cette perspective, la marque ne représente plus un être solide mais un être fluide. On passe de la force aux flux, du système fermé au système ouvert, d'une causalité linéaire à une causalité circulaire. La marque n'est plus prévisible, reproduisible et réversible, -contrairement à ce qu'a toujours implicitement soutenu la théorie marketing-, mais imprévisible, non reproductible, irréversible. Plutôt que de la penser en termes de stabilité et de rigidité, il convient de la penser en termes d'efficience, de ruse, de porosité, de décentrage, de reconfiguration. A l'équilibre des forces, il faut substituer l'équilibre des flux. La marque est cet être métisse catalysant des liens potentiels qui font la richesse de l'existence personnelle et sociale. C'est à cette seule condition que la marque peut prétendre transformer la vie des individus et des sociétés.

C'est pourquoi le brand manager est bien plus qu'un marketeur. A la manière du jardinier, il fournit les conditions nécessaires à l'éclosion et à l'épanouissement de la plante. A cela, il nous faut orienter notre pensée. L'Occident est versé vers le stock, l'accumulation, d'où le registre sémantique utilisé pour parler des marques : ADN, code, cohérence, grandiloquence, effet, efficacité. Nous proposons de parler de flux, de tension, de contradiction, de jaillissement, de branchement, de mouvement, de modulation, d'indétermination. Pour devenir elle-même la marque doit changer. C'est en changeant qu'une marque renforce son identité à partir du principe où elle reste fidèle à ses principes fondateurs (parti-pris esthétiques, valeurs, vision). Il faut accepter qu'une marque ne soit jamais là où on l'attend. Il faut accepter l'idée que l'« On passe sa vie à se fabriquer et à se défaire »² En définitive et pour reprendre les termes du regretté Paul Ricoeur, « c'est à l'échelle d'une vie entière que le soi cherche son identité »³.

Mini-CV :



Benoît Heilbrunn est professeur au Département Marketing du campus ESCP Business School Paris. Il enseigne également à l'IFM et au CELSA. Il a travaillé comme consultant en communication et design pendant de nombreuses années. Il est titulaire d'un Doctorat de l'Université Paris Dauphine, d'un Master en sémiotique (EHESS) et d'un Master en philosophie (Université Paris-Sorbonne). Il intervient également en tant que consultant dans le domaine de la gestion stratégique de l'évaluation des marques. Il fait partie du conseil d'administration de Décisions Marketing et de l'Agenda de la pensée contemporaine.

² Ignace Meyerson cité par Jean-Pierre Vernant, *Entre mythe et politique*, Seuil, 1996, réédition Points-Seuil, 1996, p. 186.

³ Paul Ricoeur, *Soi-même comme un autre*, Paris, Seuil, 1990, p. 139