

Expérience d'hier, EXPÉRIENCE d'aujourd'hui



S'il est possible de réveiller des marques du passé, comme Moynat en 2011 ou Courrèges en 2012, qu'en est-il des expériences de marques anciennes ? Comment faire revivre aux consommateurs un rêve oublié provenant des temps anciens ?

La nécessité croissante de faire vivre une expérience de marque inoubliable à leurs consommateurs est désormais bien identifiée par les responsables de marque et leurs équipes. Or, comment faire lorsqu'il s'agit de faire revivre l'expérience d'une « belle endormie », une marque qui n'est plus active sur le marché, mais qu'on relance pour tirer parti d'un héritage à fort potentiel ? Jusqu'où l'expérience de l'Orient-Express doit-elle être conforme à celle qui a constitué l'âge de l'or de la marque, à l'heure où le groupe Accor annonce sa relance ? Renault fait-elle fausse route en proposant de vivre une expérience de l'Alpine sensiblement différente de celle des années 1960 et 1970 ? À travers ces cas récents, se pose la question de la réinterprétation de l'expérience de marque initiale.



* Doctorant à l'IAE Paris – Sorbonne Business School et professeur à l'IPAG Business School

** Docteur en sciences de gestion et professeure à l'ESSEC Business School



En 2017, Renault lance sa nouvelle Alpine A110 (à gauche), dans l'esprit de la célèbre berlinette créée en 1962

Les stratégies pour relancer des expériences de marques anciennes ou oubliées

On peut identifier trois stratégies pour réveiller ces « belles endormies » – la revitalisation, la reproduction et le « retro-branding » –, stratégies qui diffèrent dans la manière dont elles associent l'expérience et le temps¹.

Dans une revitalisation, le but est de faire renaître une expérience sans chercher à faire vivre l'héritage de la marque. Il n'est souvent pas fait mention des « Fondé en ... » ou « Depuis ... » à la promesse de marque. Ainsi, la discothèque Le Balajo, dans le quartier de la Bastille, à Paris, relancée en 2008, signe désormais ses communications d'une mention « Depuis 1936 » : celle-ci confère à l'expérience un ancrage historique et mythique d'une période où les sorties et loisirs ont été ouverts au plus grand nombre, mais ne caractérise en rien l'ambiance musicale qui rassemble des milliers d'individus chaque semaine.

La reproduction se concentre sur le passé et consiste à copier une expérience sans la réinterpréter. Ainsi, certains voyagistes proposent la redécouverte de la Chine dans les caravanes des aventuriers de la fin du XIX^e siècle, sans aucun confort. Cette stratégie comporte un risque, car une reproduction exacte risque de ne pas être en phase avec les goûts et attentes actuels, et les

altérations de la reproduction peuvent être vécues comme une trahison par les puristes². Au final, la reproduction est généralement susceptible de ne satisfaire qu'une niche, et d'être soumise à des effets de mode plus marqués.

Le « retro-branding » est la troisième stratégie utilisée pour ressusciter les « belles endormies ». Cette stratégie utilise l'héritage de l'expérience initiale, mais le réinterprète à la lumière des attentes contemporaines des consommateurs. Il s'agit d'agir sur la perception pour transformer une marque du passé en marque contemporaine ancrée dans une histoire et une tradition³. Par exemple, en 2017, Renault propose aux acquéreurs de l'Alpine une expérience ancrée dans l'héritage de cette voiture de course mythique, sortie en 1962, mais réinterprétée à l'aune des attentes contemporaines. Cette dualité est assumée : sur le site Internet alpinecars.com, la marque évoque « un ADN de légende pour un projet d'avenir » et assume de « se sent[ir] désormais libre d'écrire la suite de l'histoire, de revisiter les codes pour s'adapter à notre époque ».

Le poids du souvenir

De manière contre-intuitive, il est souvent plus facile de proposer l'expérience d'une « belle endormie » largement oubliée. En effet, lorsque l'expérience a gardé une empreinte très précise dans l'imaginaire des clients, les managers courent le risque de susciter déception et résistances si l'offre et l'univers de marque nouvellement construits sont trop fortement dissonants par rapport à cette empreinte. Des conversations négatives potentiellement virulentes de la part des consommateurs les plus impliqués dans l'expérience de marque, pourraient ainsi ruiner la quête de crédibilité et de statut de la

1 - Dion D. et Mazzalovo G. (2016), *Reviving Sleeping Beauty Brands by Rearticulating Brand Heritage*, Journal of Business Research, 69, 5894-5900.

2 - Beverland M. B. et Farrelly F. J. (2010), *The quest for authenticity in consumption: Consumers' purposive choice of authentic cues to shape experienced outcomes*, Journal of Consumer Research, 36(5), 838-856.

3 - Brown S., Kozinets R. V. et Sherry J. F. (2003), *Teaching old brands new tricks : retro branding and the revival of brand meaning*, Journal of Marketing, 67(July), 19-33.

marque⁴. Un réveil cauchemardesque, qui replongerait inmanquablement la belle dans un long sommeil. En revanche, si l'expérience de marque est largement oubliée, les marketeurs peuvent partir d'une page presque blanche et sélectionner les caractéristiques les plus pertinentes de l'héritage de l'expérience initiale. Dans le cas de l'Alpine, peu de consommateurs cibles ont vécu l'expérience originelle : aucune Alpine n'a été produite en 22 ans et sa période faste remonte à une quarantaine d'années. Toute la démarche est donc facilitée dès lors qu'on peut réinterpréter cette expérience librement, et ne se référer qu'à des éléments mythiques évanescents plutôt qu'à des caractéristiques précises attendues.

Un héritage à certifier

Dès lors qu'on se réfère à une expérience passée, la première étape est de collecter des éléments matériels et immatériels qui vont certifier l'héritage tenu de cette expérience initiale⁵. Ces objets sont à la fois une preuve et un lien avec les activités passées, et sont intégrés dans l'histoire de la marque et l'expérience client. Dans le cadre de la dernière relance des voitures DS, par exemple, le parcours du showroom client montre les liens esthétiques, techniques et symboliques entre l'ancienne voiture de Citroën et la nouvelle DS. L'expérience client trouve donc un point d'ancrage à la lumière duquel seront présentés les éléments nouveaux. La crédibilité de ce lien entre l'originale et la nouvelle est obtenue à travers la légitimation apportée par les intermédiaires culturels, qui ont une capacité reconnue publiquement d'apprécier la valeur d'un héritage – incluant les connaisseurs (journalistes), les leaders

4 - Hobsbawm E. et Ranger T. (2012), *The invention of tradition*. Cambridge: Cambridge University Press.

5 - Cf. note 1.

Sources :

Dans le sillon de Jean Rédélé (2018), in alpinecars.com [en ligne]. Page consultée le 14 mai 2018. <https://alpinecars.com/fr/jean-redele/>

Dichary E. (2017), AccorHotels s'associe à la SNCF pour relancer la marque Orient-Express, in [Lesechos.fr](http://lesechos.fr) [en ligne], https://www.lesechos.fr/04/10/2017/lesechos.fr/030661800314_accorhotels-s-associe-a-la-sncf-pour-relancer-la-marque-orient-express.htm

Hartmann B. J. et Ostberg J. (2013), Authenticating by re-enchantment: The discursive making of craft production, *Journal of Marketing Management*, 29(7-8), 882-911.



Photo Jérôme Galland

Le mythique Orient-Express a inspiré Accorhotels pour le prochain lancement d'une nouvelle collection d'hôtels prestigieux

d'opinion (célébrités, influenceurs), ou ceux possédant des compétences appropriées (conservateurs de musées, historiens, universitaires, etc.). Il est donc crucial qu'au cœur de l'expérience de ce type de showroom, la légitimation reconnue par ces intermédiaires culturels soit au moins accessible et, dans le cas d'une expérience grand public, immédiatement apparente.

Une expérience transposable

Puisque l'expérience d'une « belle endormie » est d'autant plus aisée à construire qu'elle est loin de l'expérience originelle, il est tout à fait envisageable de la transposer à un autre secteur d'activité. Comment les managers de la marque Orient-Express peuvent-ils réussir à proposer une expérience qui permettra à chacun d'y retrouver les représentations qui lui sont associées ? Il n'est guère étonnant que le propriétaire de la marque AccorHotels ait choisi de développer prioritairement une nouvelle collection d'hôtels prestigieux sous l'enseigne Orient-Express plutôt que de relancer une offre de voyages. Les sept voitures historiques, symboles de l'Art déco français, qui demeurent propriété de la SNCF, seront exploitées sur un marché de niche, dans le cadre de manifestations privées. Nul doute que ces wagons auront en revanche permis à AccorHotels de nourrir l'expérience délivrée dans ses hôtels grâce à des éléments esthétiques, symboliques ou techniques, et qu'ils aideront les référents culturels sollicités à certifier le lien entre expériences passée et nouvelle. ■