



Table ronde

« Quand les fabricants rêvent de devenir des enseignes »

Animée par :

Marc Dupuis, Professeur ESCP-EAP, Président du CERIDICE :

Avec le concours de :

Françoise Andrieu, Professeur affiliée ESCP-EAP, chercheur au CERIDICE

Caroline Cohen-Skali, créateur et manager du restaurant LUSTUCRU :

Marc Dupuis, Professeur ESCP-EAP, Président du CERIDICE :

Il n'a échappé à aucun d'entre vous que les enseignes cherchent à devenir des marques. Plusieurs colloques, dont le nôtre, ont déjà traité de ce thème, mais il reste encore beaucoup à dire en la matière. Vous aurez aussi remarqué que les fabricants, les marques, cherchent à descendre dans la rue et créent des enseignes. Ce double mouvement est l'un des indices de l'accroissement de la compétition verticale que nous avons pu noter d'une façon générale au sein de la distribution.

Le premier de nos intervenants de ce jour, Françoise ANDRIEU, professeur affiliée à l'ESCP et chercheur au CERIDICE, donnera le point de vue du consommateur sur ce mouvement. Caroline COHEN-SKALI est, quant à elle, concepteur et manager de Lustucru, exemple probant de la volonté de certaines marques d'avoir pignon sur rue.

Peu de travaux académiques traitent de ce sujet, alors même que le phénomène en lui-même ne saurait être considéré comme nouveau. Nous avons déjà pu voir certaines marques créer des enseignes. L'exemple de l'industrie automobile est en ce sens probant. Au travers de leurs concessionnaires, les marques cherchent à assurer une présence et ce de manière relativement exclusive, tout au moins jusqu'à aujourd'hui. Nous savons également que leur management de l'enseigne fut loin d'être concluant. Aujourd'hui, l'enseigne appartient véritablement au concessionnaire et non vraiment à la marque. Il est difficile de discerner une quelconque stratégie d'enseigne au travers des différents distributeurs automobiles.

Depuis environ cinq ans nous assistons à l'émergence de nouvelles marques enseignes. Nous observons que des marques de grande consommation commencent à entrer dans l'arène de la distribution. Il s'agit pour elles de créer des marques-enseignes susceptibles de diffuser, par exemple, des produits de grande consommation, de coupler leurs offres avec différents services de type restauration



et de prétendre développer des concepts de distribution par le biais de réseaux. d'enseignes reproductibles

Nous nous demanderons tout d'abord quelles sont les raisons qui conduisent les marques à créer des enseignes et à descendre dans la rue. Ce phénomène est-il simplement passager ou bien trouve-t-il des fondements plus profonds qui remettraient en cause les conditions de la compétition verticale entre producteurs et distributeurs ?

Une des questions (classiques en distribution) consiste à se demander quelles sont les fonctions couvertes par ces marques : que veulent-elles au juste nous prouver, à nous et aux consommateurs ?

Enfin, un débat comme le nôtre ne doit pas éviter certaines questions gênantes. Nous devons ainsi nous demander quelles sont les contradictions auxquelles auront à faire face les fabricants une fois devenus distributeurs ou prestataires de service.

Quelles sont les différentes raisons amenant les marques à descendre dans la rue ?

La première est peut-être l'éventuelle stagnation de la vente de certains produits de grande consommation de base.

La deuxième raison pourrait se trouver dans la tendance observée chez tous les fabricants à développer des stratégies multi-réseaux.

Un autre facteur d'explication touche de plus près le domaine de la distribution et la façon dont les marques y sont représentées : beaucoup de fabricants estiment qu'aujourd'hui la grande distribution ne leur permet pas de valoriser suffisamment leur marque au sein des linéaires. De même, le choix quelque peu limitatif proposé par les grands distributeurs gêne la marque quand celle-ci ne peut déployer ses nouveaux produits ou l'étendue de sa gamme.

Par ailleurs, nous notons l'amorce d'une réorientation des investissements publicitaires des fabricants. N'est-il pas effectivement plus rentable pour eux de consacrer leurs efforts budgétaires à un lieu permanent où ils pourront plus librement exprimer leur spécificité ?

Descendre dans la rue constitue également pour les marques la possibilité de créer un véritable laboratoire d'idées, de tests directs auprès du consommateur. Se trouve enfin la volonté d'instaurer une relation directe et permanente avec ce dernier, relation tout aussi directe qu'affective.

Quelles fonctions rempliront ces nouvelles marques-enseignes ?

On peut ici parler de fonction de transmission de l'identité et de l'histoire de la



marque en tant que repère, élément de sécurité et de communication du discours de la marque au travers d'un lieu. Il existe bien évidemment un rôle d'exposition des produits et des univers, mais nous pouvons également y voir des fonctions transactionnelles associées à des services comme la restauration. Le développement du culte de la marque peut lui aussi entrer en ligne de compte. Intervient en outre la fonction expérientielle et de partage au travers de fêtes, lors desquelles la marque instaure un lien de convivialité avec le consommateur. Enfin, la fonction de laboratoire et de test évoquée tout à l'heure joue, elle aussi, bien évidemment son rôle.

Quelles seront les contradictions auxquelles devra faire face le fabricant-distributeur ?

Le fabricant aborde en effet un nouveau métier dont il devra rapidement épouser la vision et par-là même, modifier jusqu'à sa culture d'entreprise. Souvenons-nous à ce propos de la difficulté rencontrée par le secteur automobile pour développer une véritable culture d'enseigne reproductible et généralisable. Il s'agit en la matière de créer de nouveaux concepts de distribution comportant une formule duplicable, y compris à l'international, le cas échéant.

La marque devra également assurer les fonctions d'assortiment propres aux distributeurs, et chacun sait que celles-ci ne s'apparentent pas aux fonctions de gamme du fabricant. Se poseront donc des problèmes de complémentarité d'articles, d'options, que le marketing du fabricant ne connaît pas nécessairement ou pas de la même manière.

Les marques devront définir une stratégie de localisation et supporter les coûts d'implantation et de développement du réseau. Elles devront enfin mettre en place un management des hommes. Ceux-ci sont amenés à jouer le rôle de représentants de la marque : comment vont-ils le faire ? Ne risquent-ils pas – comme une étude tendait à le démontrer – de finalement minorer les valeurs de la marque ?

La communication de la marque-enseigne peut éventuellement nuire au fabricant en cas d'incident. Supposons en effet qu'un accident sanitaire survienne dans un restaurant de marque : la contre-publicité en serait évidente pour le fabricant.

L'économie d'un concept suppose enfin la rentabilisation du réseau. La problématique est ici différente de celle du magasin-amiral, par exemple, que l'on peut considérer comme assurant essentiellement un rôle de média. Le réseau, au contraire, doit s'auto-rentabiliser.

Les marques doivent donc mesurer l'implication et les risques de ce nouveau métier, tout autant que les nouvelles opportunités qui se présentent à elles. La clarification théorique et managériale des différences et des complémentarités entre marque et enseigne reste à réaliser de ce point de vue.



Je vais à présent me tourner vers Caroline COHEN-SKALI et lui demander ce qui peut pousser une marque de grande consommation comme Lustucru à s'orienter vers ce type de développement.

Caroline Cohen-Skali, créateur et manager du restaurant LUSTUCRU :

Nous avons ouvert en janvier dernier un restaurant-pilote place de la Bastille, à Paris. Le restaurant n'est certes pas très grand, mais nous avons la chance d'y recevoir tous les jours du monde.

Quelles sont les raisons qui nous ont amené à souhaiter ainsi avoir pignon sur rue ?

Le restaurant sert essentiellement des pâtes fraîches, ce qui est une façon pour Lustucru d'initier le consommateur à cette gamme de produits et de renforcer l'image de la marque dans ce secteur. Il ressort en effet de diverses enquêtes que le consommateur considère Lustucru comme fabricant de pâtes sèches. Il s'agissait donc de renforcer la notoriété de Lustucru en tant que producteur de pâtes fraîches, domaine où l'entreprise est leader avec plus de 40 % de parts de marché.

Nos études ont également fait ressortir que si Lustucru est une marque centenaire et aimée des Français, elle possède *a contrario* une image « vieillotte » : nombre de Français assimilent l'image de Lustucru avec celle « vieille France » de notre très (trop ?) célèbre « Germaine ». L'objectif, en descendant dans la rue, était donc de redynamiser la marque en touchant une clientèle plus jeune. Le restaurant compte de fait pour clients nombre d'étudiants, de groupes, de familles avec enfants en bas âge. Ceci est très important pour nous : ces enfants sont les consommateurs de demain.

Nous souhaitons, en outre, pouvoir communiquer plus librement autour de notre marque. En ce sens, la restauration permet un contact direct avec le consommateur. Le lien affectif qu'il peut entretenir avec Lustucru ne peut donc qu'en être renforcé.

Ce restaurant nous offre également la possibilité de tester de nouveaux produits. Nous avons par exemple testé une nouvelle recette de raviolis au chocolat que je vous invite à venir découvrir.

Marc Dupuis :

J'avoue y avoir goûté hier pour la première fois et j'admets qu'ils étaient bons...



Caroline Cohen-Skali :

En tout cas l'idée fait réagir...

La restauration est donc un moyen pour Lustucru de faire goûter de nouveaux produits qu'il serait très difficile de tester en GMS.

Par ailleurs, c'est volontairement que Lustucru s'est lancé dans la restauration à thème plutôt que dans la restauration rapide. Nous croyons fermement qu'avec la relative baisse de régime d'enseignes spécialisées dans la restauration à thème autour de la viande comme Hippopotamus ou Buffalo Grill, il nous sera possible de récupérer un certain nombre de parts de marché en développant la pâte comme aliment central de restauration à thème.

Telles sont donc les raisons nous ayant poussés à nous lancer dans ce qu'il faut bien appeler une « aventure ». Passer du rôle d'industriel à celui de restaurateur est effectivement un véritable challenge et ne va pas sans peine.

Marc Dupuis :

Françoise ANDRIEU, comment les consommateurs perçoivent-ils cette arrivée des marques dans la rue ?

Françoise Andrieu, Professeur affiliée ESCP-EAP, chercheur au CERDICE :

Il s'agit avant tout pour eux d'une preuve du dynamisme de la marque. Mais nous nous apercevons que dès lors que le nom d'une société apparaît sur quelque fronton que ce soit, ce lieu devient le principal élément de présence de la marque auprès du public. Il comprend que la marque descend dans la rue pour se rapprocher des consommateurs.

Nous avons effectué une vingtaine d'interviews auprès de personnes entrant ou sortant du restaurant Lustucru et du Nescafé Coffee Bar de l'avenue de Wagram. Mon propos s'appuiera également sur le travail entrepris au CERDICE depuis un certain nombre d'années sur les concessionnaires automobiles, ainsi que sur le réseau des enseignes Bouygues Télécom. J'en profite pour dire que les enquêtes sur le restaurant Lustucru ou le Nescafé Coffee Bar sont purement qualitatives et ne peuvent être dotées d'une valeur statistique.



Nous nous sommes aperçus qu'une des premières fonctions des lieux portant une marque en guise d'enseigne était souvent une fonction de réclamation. Placez votre marque au fronton d'un point de vente, l'endroit deviendra le lieu privilégié de réclamation pour tous les incidents rencontrés par le consommateur avec la marque, (le lieu dédié au SAV par exemple pour les produits techniques). A l'opposé, le magasin ayant une marque connue pour enseigne donne à penser aux consommateurs qu'il s'agit d'une forme de lieu de culte à la marque. Dans le cas de Lustucru, la marque est en elle-même mythique, elle appartient à la vie des individus depuis un grand nombre d'années, à l'inconscient collectif. Peut-être vieillotte, Lustucru est en tous cas une marque nostalgique qui renvoie à l'enfance et à l'envie de régresser.

La création de ce restaurant doit donc être rattachée à la notion de création ou de re-création d'expérience. L'expérience particulière liée à la consommation des produits de la marque et l'expérience de la rencontre avec la marque qui cherche à s'incarner dans un lieu, dans un concept et dans des individus qui l'animent et le font fonctionner.

Proposer une expérience est un outil marketing que le distributeur peut utiliser pour rendre son concept perceptible au public lorsque celui-ci ne saurait se définir simplement par le type de produits vendus. C'est le cas de Nature & Découvertes par exemple.

Le consommateur a sa propre expérience de la marque Lustucru et va dans ce restaurant soit pour la retrouver, soit pour la confronter, à une nouvelle réalité. C'est ainsi que certains clients viennent au restaurant avec leurs petits-enfants – Lustucru renvoyant à l'image des pâtes de grand-maman destinées au repas des petits – tandis que d'autres expriment leur frustration de ne pas trouver au menu les « coquillettes-jambon haché » de leur enfance!

En d'autres termes, les personnes interrogées souhaitent se voir proposer une expérience régressive que la découverte (néanmoins intéressante) des raviolis au chocolat n'a pas totalement comblée. Certains ont même parlé le désir d'un « repas gloubiboulga » (allusion au festin du personnage de Casimir dans la série télévisée des années 70 : L'île aux enfants) témoignant ainsi du lien de la marque Lustucru au monde de l'enfance et à sa nostalgie.

Le désir des consommateurs de retrouver le plaisir, voire le bonheur de ses expériences passées avec une marque ainsi que celui de découvrir par le truchement d'un lieu totalement dédié à une marque, des expériences nouvelles, semble naître de façon spontanée dès qu'une marque se transforme en enseigne c'est à dire n'est plus seulement un produit mais devient un lieu. D'où les frustrations que nous avons constatées

Pour les Nescafé Coffee Bars, les expériences recherchées n'étaient quant à elles pas directement liées au produit. Entrant dans un café, les consommateurs recherchaient une ambiance avec un à priori construit à partir d'expériences liées à



l'expression publicitaire de la marque. Les interviews menés en sortie du Nescafé Coffee Bar ont révélé des consommateurs frustrés notamment par le silence du lieu. Pour eux, l'image de Nescafé se rapportait nécessairement à de la musique et il ne pouvait y avoir de lieu emblématique de la marque sans musique à l'intérieur.

Dans les deux cas, par conséquent, des expériences préexistantes avec ces marques n'ont pas été – aux dires des consommateurs – suffisamment satisfaites par les lieux proposés.

La vision stratégique qui a motivé leur création, qui est dans les deux cas axée principalement sur une volonté de qualifier le produit, est mise à mal par de nouvelles attentes des consommateurs à l'égard de la marques. Attentes qui sont suscitées par la création d'un lieu qu'ils semblent considérer d'emblée comme un lieu de culte.à la marque. Certains comportements témoignent de cette fonction induite du lieu . C'est ainsi que le restaurant Lustucru se fait continuellement piller: certains clients emportent qui un set de table, qui un menu, etc. ou tentent même de prendre une lampe

Caroline Cohen-Skali :

Nous avons même trouvé une personne en train de tenter de couper le fil d'une lampe avec un couteau et nous avons dû intervenir avant qu'elle ne s'électrocute !

Françoise Andrieu :

Lors de nos interviews, les clients nous ont demandé pourquoi ils ne trouvaient pas dans le restaurant Lustucru les petites boîtes Lustucru avec leurs carreaux bleus qu'ils avaient vues chez leur grand-mère ou pourquoi on n'y vendait pas les produits dérivés de la publicité (Germaine, les martiens ...) voire des assiettes ou des coquetiers avec le célèbre motif à damier.

Ceci amène le chercheur à se demander s'il n'existe pas une contradiction entre le fait de quitter statut, peut-être plus confortable, de marque de produit pour se diriger vers un statut d'enseigne, et donc de service, avec le risque d'incidents et de frustrations qu'il comporte.

Marc Dupuis :

Il s'agit en fait de confronter l'expérience du fabricant avec celle du consommateur.



Que recherche Lustucru a travers cette expérience, quelle est la fonction de ce restaurant ?

Caroline Cohen-Skali :

Nous avons avant tout cherché à transmettre l'identité de la marque à travers ce lieu. La décoration comporte nombre d'objets publicitaires, d'affiches ainsi qu'un rappel périodique du damier par lequel l'identité de la marque Lustucru transite.

Ce restaurant ne sert que des pâtes fraîches spécifiquement destinées à la restauration, celles-ci étant fabriquées directement devant le client. On peut y trouver un aspect ludique et éducatif pour le consommateur.

Marc Dupuis :

Vous n'envisagez pas de donner des cours de cuisine aux clients, leur apprendre comment faire leurs propres pâtes fraîches ?

Caroline Cohen-Skali :

Pas encore, ne serait-ce que pour une question de place.

Marc Dupuis :

Il est vrai que ce premier restaurant ne compte que 88 places...

Caroline Cohen-Skali :

Tout à fait.

Ce restaurant a également une fonction d'innovation pour nos produits. Nous essayons de renouveler la carte le plus régulièrement possible avec des pâtes,



depuis l'entrée jusqu'au dessert. Un thème « régressif » est ainsi décliné avec une soupe de tomate accompagnée de pâtes alphabétiques. Nous utilisons également nos fameuses coquillettes dans certaines omelettes. Nous essayons enfin d'innover de plus en plus en matière de desserts et nous pourrions peut-être bientôt proposer une carte composée à 100 % de pâtes. Notre formule « découverte », constituée de pâtes depuis l'entrée jusqu'au dessert, est celle la plus consommée du restaurant et ce par près de 40 % de la clientèle. Le prix de ce menu a volontairement été fixé à moins de 100 francs pour rester accessible au plus grand nombre et coller ainsi à l'image de la marque.

Marc Dupuis :

Ces expériences de nouveaux produits vont-elles rejaillir sur la marque et les faire devenir des produits de vente courante ou sont-elles destinées au seul circuit de la restauration ?

Caroline Cohen-Skali :

Je ne pourrais m'engager trop en avant aujourd'hui, d'autant que nous venons d'être rachetés par Paribas Affaires Industrielles et que la politique de l'entreprise pourrait changer. Il est vrai que l'objectif, en ouvrant ce restaurant, était de créer une sorte de pôle recherche et développement sur les produits. Les raviolis au chocolat représentent par exemple 45 % de nos ventes de desserts et il serait effectivement intéressant de les sortir en grande distribution.

Françoise Andrieu :

Il est vrai que les consommateurs remarquent beaucoup plus facilement un produit comme les raviolis au chocolat, celui-ci ayant un pouvoir d'étonnement autrement plus fort que le simple fait de servir des pâtes fraîches. Pour eux, Lustucru est associé à l'idée de pâtes, et ils ne semblent pas très sensibilisés au distinguo entre pâtes fraîches ou non. Est ce un manque d'information ou un manque d'implication, nous n'avons pas les éléments pour répondre. Proposer des raviolis en dessert a le double avantage de surprendre et d'être dans le registre ludique et enfantin de la marque. C'est une gratification qui étonne favorablement et témoigne de l'inventivité et donc du dynamisme de Lustucru. Certains interviewés nous ont d'ailleurs demandé si ce produit était commercialisé en grandes surfaces.



Caroline Cohen-Skali :

Vous parliez tout à l'heure de marque-culte et je tiens à préciser que c'est volontairement que nous avons apposé le nom de la marque sur la façade du restaurant, contrairement à d'autres marques agroalimentaires qui ont préféré le faire sous d'autres enseignes comme « Via Gio » pour Panzani ou « Graine d'appétit » pour Fleury-Michon. Nous avons pensé que tout l'univers affectif placé autour de Lustucru ne pouvait que ressortir positivement sur le restaurant.

Il s'agit, il est vrai, d'une prise de risque, mais la contrepartie est que la marque possède une telle notoriété qu'il n'était pas nécessaire de refaire tout un travail pour imposer l'enseigne.

Françoise Andrieu :

Les interviews que nous avons pu faire chez Via Gio, tant auprès des clients que des collaborateurs, nous ont montré que la plupart ignore que Panzani se trouve derrière cette enseigne. La marque n'intervient donc à aucun moment dans la fréquentation du restaurant. Pour Graine d'appétit, ce n'est pas de la marque que vient l'effet de tropisme, mais de l'ensemble du système. Les consommateurs croient qu'il s'agit d'un réseau faisant du *co-branding* avec Fleury-Michon, spécialiste du plat cuisiné d'une part et Danone d'autre part.

Pour Nescafé, on peut plus parler de curiosité que d'un véritable tropisme de la marque. Tout se passe comme si le consommateur avait simplement envie de voir ce que peut faire Nescafé en trois dimensions. Les quelques interviews exploratoires que nous avons menés nous indiquent que le lieu crée a un risque de déception voire de frustration des consommateurs malgré la démarche qualitative menée par Nescafé. Nous allons compléter notre analyse dans le nouveau centre commercial de Carré Sénart. La situation y est légèrement différente, puisqu'il ne s'agit plus d'un « café » au sens français du terme, mais d'un bar ouvert sur le centre où l'on consomme principalement debout dans des gobelets en carton.

Les différents verbatims que nous avons recueillis nous montrent que c'est chez Lustucru que les consommateurs avaient le plus envie d'aller rencontrer cette marque à travers le lieu qu'elle leur proposait. Est-ce la conséquence de sa dimension affective ou le fait que la marque ait choisi de se matérialiser (de s'incarner ?) sous forme de restaurant, lieu idéal de rencontre et de partage.



Marc Dupuis :

Nous avons parlé de frustrations, de contradictions entre marques et enseignes et ceci m'amène au troisième volet de notre table ronde.

Un récent article de Lydiane HUVE-NABEC sur l'évolution des représentations des marques et enseignes dans l'esprit du consommateur nous montrait que certains risques de perturbation de l'image de la marque par le point de vente existent.

Caroline Cohen-Skali :

Il est vrai que l'on ne s'improvise pas restaurateur comme cela. Nous-mêmes avons attendu longtemps avant de constituer une équipe opérationnelle capable de prendre en charge la restauration. Industriels et restaurateurs font deux métiers radicalement différents et nous avons mis un an à correctement l'assimiler.

Marc Dupuis :

Ceci vous a d'ailleurs amenés à redécouvrir certains aspects du métier de restaurateur, n'est ce pas ? Le simple fait, par exemple, de ne pas se tromper sur la quantité servie au client peut faire basculer dans un sens ou dans un autre un compte d'exploitation.

Caroline Cohen-Skali :

Tout à fait. A nos débuts, nous ne parvenions pas à gérer l'accueil des clients, les plats qui sortaient étaient rarement conformes, etc. Nous disposons désormais d'une équipe opérationnelle ; l'accueil est mieux géré et à chaque plat correspond une fiche technique. Je crois que tous les industriels qui ont souhaité avoir pignon sur rue ont plus ou moins rencontré ce type de problèmes. C'est en tout cas de Via Gio, avec lesquels nous avons évoqué nos différents déboires initiaux.

Marc Dupuis :



Cette nouvelle culture qui se crée peu à peu aura-t-elle une influence sur la propre culture d'entreprise de Lustucru ? Allez-vous communiquer différemment en conséquence ?

Caroline Cohen-Skali :

Pardonnez-moi mais cette question est trop délicate pour que je puisse y répondre aujourd'hui.

Françoise Andrieu :

Via Gio est très fier d'avoir trouvé une recette de pâtes pouvant cuire dans la minute ; envisagent-ils de les commercialiser ?

Caroline Cohen-Skali :

Je l'ignore.

Marc Dupuis :

Il faut dire que vous exercez au sein d'une expérience-pilote qui n'en est qu'à ses débuts, qui plus est au sein d'une société venant de changer de propriétaire...

Madame ANDRIEU, pourriez-vous revenir plus en profondeur sur ces contradictions entre marque et enseigne qui, je le sais, vous tiennent à cœur ?

Françoise Andrieu :

Il est évident que les notions de qualité et d'incidents sont beaucoup plus faciles à gérer pour un industriel que pour un distributeur ou un restaurateur qui sont dans une activité de service. Produire de l'intangible, c'est être en permanence confronté avec un risque d'incidents qui ont un caractère d'autant plus inévitable qu'une production



de service est réalisée par des humains et non par des machines comme dans le cas de la production de biens.

Passer du statut plus confortable de produit à celui d'enseigne est en ce sens délicat. Ceci dit, quand des marques sont perçues comme relativement proches affectivement – ce qui est le cas de Lustucru – les consommateurs réagissent de manière plutôt sympathique aux divers dysfonctionnements qu'ils notent et qu'ils attribuent au démarrage. Ils les prennent en fait pour les conséquences d'une expérimentation ce qui rend la marque plus vivante à leur yeux.

Ils sont beaucoup moins tendres avec Nescafé, qu'ils perçoivent comme une beaucoup plus grosse machine. Leurs réactions étaient rendues agressives d'une part par la froideur du lieu qu'ils ont perçu comme un contresens de la marque et ce que doit être un café agréable à fréquenter voire leur agressivité à l'endroit de la marque et d'autre part par l'impression de mise à distance émanant de la marque. Ceci ayant comme conséquence de faire décoder la démarche de Nescafé ouvrant son Coffee Bar aux clients que nous avons interrogés comme étant plus marketing (voire mercantile) que relationnelle.

Marc Dupuis :

Caroline COHEN-SKALI, je crois savoir que cette opération ne s'apparente pas à un « coup » et qu'elle n'a rien d'une expérience *one-shot*. Vous avez, semble-t-il, la volonté de développer un véritable réseau.

Caroline Cohen-Skali :

Seul l'avenir nous le dira, mais il est vrai que nous avons souhaité monter ce restaurant sur la base d'un concept. D'importants investissements de R&D y ont été consacrés, un atelier de fabrication de farces a été mis en place. Nous avons créé un certain nombre de formules attractives qui peuvent effectivement se rapporter au concept des chaînes de restauration. Notre menu enfant à 5 € entre dans le cadre d'une politique générale destinée à la jeunesse. Nous distribuons, par exemple, des carnets de coloriage aux enfants à leur arrivée. L'idée était donc effectivement de faire de cette antenne un restaurant duplicable par ailleurs. Tel est tout au moins notre souhait.

Marc Dupuis :

Vous avez dû d'ailleurs noter en feuilletant la presse la volonté, un peu nouvelle, de



créer des magasins non pas seulement amiraux ou de simple exposition de la marque, mais de véritables réseaux, parfois même internationaux. Nike fut d'ailleurs pionnier en la matière et ce phénomène apparaît durable, même s'il n'en est aujourd'hui qu'à ses débuts.

Je laisse à présent la parole à l'auditoire.

Cécile Cristau, Université de La Rochelle :

Je viens de terminer une thèse portant sur l'attachement à la marque et plus particulièrement l'impact de l'animisme sur la relation affective du consommateur avec la marque. Quand j'entends parler d'un restaurant Lustucru, je me demande si vous êtes véritablement allés au bout de votre démarche : peut-on y rencontrer Germaine ?

Caroline Cohen-Skali :

Elle a eu l'occasion d'y venir une fois. Je dois d'ailleurs avouer qu'elle était plutôt vexée. En effet, si nous ne l'avions pas invitée auparavant, c'est parce que nous pensions qu'elle était déjà décédée... Ceci dit, les Martiens – eux – ne sont pas venus.

Vous pourrez cependant trouver votre héros favori dans le restaurant. La carte mentionne en effet les pâtes « favorites » de Germaine.

Cécile Cristau, Université de La Rochelle :

A partir du moment où ce lieu est l'occasion d'une rencontre avec la marque, on aurait pu aller jusqu'à personnifier cette dernière et demander à une personne du restaurant d'incarner Germaine.

Françoise Andrieu :

Vous mettez ici exactement le doigt sur ce qui émane du discours des consommateurs. Une grand-mère nous a même demandé où était le Père Lustucru.



La génération suivante réclame Germaine et les Martiens, de la même manière que les clients du Nescafé Coffee Bar demandent, sinon le petit train des Andes, tout au moins la musique correspondante. La très forte relation que le public peut entretenir avec les marques qu'ils aiment demande des objets culte qui témoignent d'une histoire commune, d'une intimité, d'une familiarité dont la saga publicitaire fait également partie. Ces éléments emblématiques de la marque semblent cristalliser la première attente des consommateurs face à un lieu dédié à la marque

Chantal Zimmer, Déléguée générale, Fédération française de la franchise :

Vous parlez de cette relation marque-enseigne comme d'un phénomène relativement récent. Peut-être l'est-il pour l'industrie alimentaire, mais nous l'avons connue dès les années 20 pour l'industrie du textile. La première marque-enseigne française, Pingouin, était en effet l'émanation de la Lainière de Roubaix qui, pour mieux maîtriser sa production, est devenue distributeur en inventant le concept de la pelote de laine. Les Rodier, Marcel Griffon, Devernois et autres Yves Rocher sont autant de marques-enseignes françaises des années d'après-guerre.

Marc Dupuis :

Vous avez parfaitement raison. J'avais cité la seule industrie automobile en omettant de parler du secteur textile. Dans le cas qui nous intéresse aujourd'hui, la nouveauté provient du fait que ce sont des produits de consommation courante qui descendent désormais dans la rue.

Chantal Zimmer :

L'industrie textile est en ce sens un bon champ d'investigation pour apprécier la vulnérabilité de ces nouvelles enseignes. Nous avons pu observer, particulièrement dans le cas de Rodier, que le redéploiement de la marque-enseigne est beaucoup plus difficile et dangereux que le simple redéploiement de marque.

Jean-Louis Lecocq, Euromarket :

Monsieur DUPUIS faisait allusion à la nouveauté. Je m'intéresse personnellement à



une tendance radicalement opposée selon laquelle les marques seraient dorénavant passées de mode. Je fais bien sûr ici référence au fameux « No Logo » de Naomi Klein.... Comment un restaurant comme celui de Lustucru s'intègre-t-il dans cette problématique ?

Marc Dupuis :

Le rétro-marketing est effectivement aujourd'hui considéré comme un des éléments de renouvellement de la pensée marketing et je n'y vois donc pas tant de contradictions que cela. Nous retrouvons ici encore notre fameuse Germaine : il s'agit pour la marque d'aller chercher des éléments dans l'histoire, puis de les moderniser.

Marc Filser, Université de Bourgogne :

J'ajoute que le livre auquel vous faites référence est effectivement un excellent traité de marketing et l'exemple que nous venons de développer va exactement dans le sens des théories avancées par Naomi Klein. La première partie du livre s'intitule en effet « zéro espace ». L'auteur y démontre que désormais, pour faire face à la saturation de l'espace publicitaire, les marques sont obligées d'envahir tout l'espace disponible, y compris les rues des villes. Que les marques descendent dans la rue occuper ce qui est avant tout un espace de communication correspond donc très exactement au mouvement d'extension de la sphère de communication des marques que décrit Naomi Klein pour mieux le critiquer.

Françoise Andrieu :

Dans le même ordre d'idée, un lieu éphémère avait été créé lors du lancement de l'eau minérale Ferrarelle. Le concept était fondé sur la création de nouvelles expériences de restauration intégrant des innovations de lieu et de nourriture pour y lancer une nouvelle marque d'eau sans mettre la marque en avant. L'idée était justement de rencontrer un public *a priori* plutôt sensibilisé au courant « no logo » mais qui, par ailleurs, se trouvait être très attiré par ce type d'expérience. Ce lieu a duré trois mois et a été une véritable réussite. Après démantèlement des installations, l'eau a effectivement atteint son objectif d'être référencée par les restaurants plutôt élitistes qu'elle ciblait. Ces populations « no logo » finissent donc, elles aussi, par être touchées par certaines marques utilisant des stratégies marketing plus fines et moins mass market.



Yvonne Lapalu, Académie des Sciences Commerciales

Le magasin apparaît aujourd'hui à l'industriel comme un médium. Or le fabricant s'aperçoit que l'enseigne n'avait rien d'un support classique de publicité. Il apparaît à travers ces exemples que les industriels doivent reconnaître qu'il est difficile de déléguer la fonction de commerce en magasin.

Françoise Andrieu :

Vous avez raison : il s'agit d'un médium plus complexe, car interactif.

Marc Dupuis :

Je vous propose que ceci soit notre conclusion. Merci à tous de votre attention.