

**FRÉDÉRIC MESSIAN**

***META*MARQUE**



*À Natalie Bader-Messian avec qui je partage aussi  
la passion des marques.*

*À Richard Lonsdale, créateur d'une Metamarque  
dont j'ai aujourd'hui la responsabilité.*

*À tous les entrepreneurs et professionnels du marketing,  
actuels et en devenir, qui construisent de magnifiques  
histoires de marques qui deviendront des Metamarques.*



*Metamarque :*

*Nom féminin, singulier.*

*Composé du grec ancien μετά, métá (« au-delà, après »). C'est-à-dire : « tout ce qui suit, ce qui change, ce qui participe de ». Et même, au figuré : « ce qui dépasse, englobe ». Et du germanique mark (« frontière, limite »).*

*Définit une marque dont le rôle et la fonction ne se limitent plus à sa dimension commerciale d'origine.*

*La Metamarque embrasse tous les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux de l'entreprise ou de l'organisation qu'elle désigne.*

*La Metamarque s'inscrit dans une verticalité et une universalité qui lui permettent d'intégrer toutes les dimensions de la stratégie et du « sens commun », devenant ainsi un puissant outil de management et un vecteur clé du progrès.*

*La Metamarque se caractérise par un système d'expression sophistiqué qui rend sa promesse immédiatement explicite, au plus grand nombre.*



## Nicolas Hieronimus

Directeur Général du Groupe L'Oréal

### Le sens de l'histoire

**C**'est le sens de l'histoire. Sans billet retour. Dans le monde actuel, et plus encore dans celui qui se profile, comment imaginer qu'une marque existe en se contentant de concevoir des produits et services – aussi désirables soient-ils – sans s'impliquer dans le monde et embrasser les problématiques qui agitent consommateurs et citoyens ? Être ou ne pas être... une Metamarque, la question laisse peu de place à un doute shakespearien : les marques, qui ont abandonné depuis longtemps la seule relation transactionnelle pour être des *love brands* – prémices des Metamarques –, deviennent des acteurs multidimensionnels, à la fois culturels, patrimoniaux, sociaux, sociétaux, ou environnementaux.

Impératif de singularisation, devenir une Metamarque est aussi une question de responsabilité. Ce « grand pouvoir qui donne de grandes responsabilités ». Le pouvoir qui devient devoir. Une façon d'intégrer dans ses préoccupations la variété des attentes et des acteurs d'un écosystème élargi. Et cette responsabilité est d'autant plus grande que, dans un monde plus fragmenté, polarisé et incertain, les entreprises sont devenues des « valeurs refuges » dont on attend qu'elles agissent pour le bien commun. Or, la Metamarque associe création de valeur, expression de valeurs et partage de valeur.

Pourtant la Metamarque interroge. Et le livre de Frédéric Messian, qui décrit le processus de transformation des marques en Metamarques et leurs singularités, ouvre aussi un champ de questions et de débats sur la juste place de ces marques augmentées, leurs motivations et les suspicions dont elles font l'objet. D'un côté, on ne comprendrait pas qu'une marque ne s'engage pas au-delà de son seul profit ; de l'autre, si elle s'engage, elle est suspectée de le faire par intérêt, guidée par le désir d'étendre son emprise sur le monde, créature dévorante, assoiffée de pouvoir.

Ces questions sont centrales. Car il y va, au fond, de la pérennité des Metamarques, de leur reconnaissance comme acteurs légitimes et sincères de la construction du monde, débarrassés des habituelles accusations de mélange des genres douteux, de désir de se substituer à des États supposément défailants ou de distiller un « prêt à penser » aussi attirant que délétère.



Et c'est à la Metamarque de faire la preuve de sa sincérité, du fondement de son action, de sa légitimité, pour faire valoir – sans honte – sa double identité d'acteur économique et d'acteur engagé et ainsi durer dans les cœurs.

Je vois trois points d'ancrage essentiels pour asseoir la légitimité d'une marque qui étend son influence, son rôle et ses engagements au-delà de son activité marchande.

Et d'abord la fidélité à son métier, la capacité d'y exceller et d'honorer les promesses qui lui donnent crédit pour élargir son champ d'expression et d'intervention. Fidélité aussi à ses consommateurs. L'empathie avec le public, la capacité à tisser avec lui un lien toujours plus intime, à refléter ses valeurs et à entretenir cette confiance vitale, seront toujours déterminantes. C'est enfin la fidélité à son ADN, la cohérence des engagements avec sa raison d'être, qui confère une lisibilité essentielle à la légitimité. Ce point est central et l'histoire récente des Metamarques a montré combien les tentations étaient grandes de céder à des engagements hasardeux, éloignés de son métier et de son identité, amenant à des virages brutaux et des positions dissonantes de nature à nourrir les suspicions d'opportunisme.

## **L'Oréal Paris, Metamarque indétrônée**

L'Oréal Paris est un véritable cas d'école de marque devenue une Metamarque – indétrônée depuis plus de

cent ans – par sa fidélité à ses fondamentaux et la cohérence entre ses engagements et sa mission originelle.

Une mission qui prend sa source en 1907, lorsqu’Eugène Schueller invente la première coloration inoffensive pour cheveux. L’objectif de l’inventeur chimiste n’est pas d’inciter les femmes à se teindre les cheveux – elles le font déjà – mais d’apporter une innovation dont l’innocuité s’oppose aux mélanges d’eau oxygénée et de plomb utilisés jusqu’alors, parfois au péril des vies. Sa démarche s’inscrit aussi dans un mouvement de libération progressive des femmes qui, si elles sont toujours privées de droits politiques, conquièrent progressivement celui de choisir leur beauté.

Le socle est posé et ne variera plus : une marque ancrée dans la science, dont la promesse est d’offrir les produits les plus innovants et un supra de qualité, et d’accompagner l’émancipation des femmes.

C’est la qualité de ses produits qui fait son succès et fournit à la marque l’assise et la crédibilité pour devenir bien plus qu’une marque de beauté. La fidélité à son ADN fera le reste : L’Oréal Paris s’impose peu à peu comme agent culturel, acteur engagé et reconnu au service des femmes. De ses produits à ses prises de position, en passant par ses publicités, dont les messages dépassent la seule promotion des produits, la fidélité à l’*empowerment* est totale. « *Because I am worth it* » est ainsi le premier slogan publicitaire féministe.

## « Tout changer pour que rien ne change »

Stable et fidèle ne signifie pas immuable. Et si la Metamarque doit rester un phare, son empathie en fait aussi une marque transformative, avec l'idée « que tout change pour que rien ne change ». Toujours en alerte, elle accompagne l'évolution des aspirations, en saisissant ce qui commence, tout en s'assurant que les femmes qui lui font confiance continuent de se reconnaître en elle.

Ainsi en est-il de L'Oréal Paris quand elle se réinvente et s'ajuste dans ses expressions et ses prises de position. Marque féminine et féministe, ses produits coiffants accompagnent l'envie de cheveux courts dès l'époque des garçonnnes, quand ses colorations blond platine assouvissent le rêve des femmes désireuses de ressembler aux stars hollywoodiennes.

Féminine et féministe, elle s'engage et soutient une représentation plus inclusive de la beauté, alors que les archétypes des années 1970-1980 cessent d'être des modèles d'identification. De Jane Fonda, à Yseult en passant par Eva Longoria ou Andy MacDowell, les égéries de la marque incarnent la variété d'âge, de taille, d'origine ethnique ou de mensurations d'une société féminine désireuse de se débarrasser des diktats.

Féminine et féministe, symbole du glamour au Festival de Cannes auquel elle est associée depuis des décennies, elle use d'une influence désormais reconnue pour favoriser la parité dans une industrie du cinéma qui sous-représente les

réalisatrices. Son engagement « Stand-up », contre le harcèlement de rue, s'inscrit à nouveau dans cette philosophie qui a guidé tous ses engagements.

De Cannes à Stand-up, en passant par son slogan culte « *Because I am worth it* »<sup>1</sup>, L'Oréal Paris a creusé le même sillon. Sans jamais renier son âme. Sans se disperser. C'est ainsi qu'en dépit de ses détracteurs, la Metamarque a renforcé son identité de marque militante, et gagné sa légitimité d'acteur de changement.

Les marques savaient faire rêver. Les Metamarques plus encore. Et rêver est vital. Mais ça ne suffit plus. Être une marque à succès ne sera pas, demain, gage d'éternité. Pas plus qu'une Metamarque aux fondations fragiles. On attend davantage de la Metamarque. Pour peu qu'elle soit sincère, lisible, éthique, donc légitime. Car on ne se déclare ni ne se décrète Metamarque. Ce sont les autres qui en décident. Et dans un monde devenu un véritable panoptique, dominé par les réseaux sociaux, une démocratie multipartite où les citoyens – et c'est heureux – ont plus que jamais voix au chapitre, le couperet tombe inmanquablement sur celles qui auront failli.

Cette ère n'en reste pas moins excitante car elle fait de nos marques des organismes toujours plus vivants, plus habités, plus aboutis et plus engagés. Et je suis très attaché à cette double identité d'acteur économique et d'acteur engagé que peuvent revêtir marques et entreprises. La

1. « Parce que je le vauds bien. »

## PRÉFACE

constellation des trente-sept marques qui composent le groupe L'Oréal sont ainsi autant d'opportunités de contribuer au monde qui se construit. Et si toutes n'ont pas le statut de Metamarque incontestée de la première d'entre elles, L'Oréal Paris, la philosophie reste inchangée : chacune, fidèle à son ADN et à son territoire d'expression, développe ses causes et sa manière sincère de contribuer au monde, donnant tout son sens au « métagroupe » L'Oréal dont elles nourrissent la raison d'être, « *Create the beauty that moves the world<sup>2</sup>* ».

2. Créer la beauté qui fait avancer le monde.



## INTRODUCTION

**L**es marques occupent notre quotidien, guident bien sûr nos achats, alimentent nos rêves, déterminent nos comportements et parfois nos votes.

Pour les entreprises, la marque est devenue une colonne vertébrale. Elle organise les communautés et aligne les stratégies, du produit au recrutement, en passant par l'investissement ou l'innovation.

La marque est entrée dans une démarche d'hyperresponsabilité, vis-à-vis de la planète et de ses habitants, actuels et futurs. La marque doit désormais être engagée et s'engager. Elle fait converger, en permanence, dans un équilibre instable, les droits et les devoirs d'une entreprise ou d'une organisation.

Tout est marque.

Toutes et tous sont marques. Les femmes, les hommes et les partis politiques se sont construits comme des marques. Ils affichent leur singularité et proposent aux citoyens des expériences cohérentes.

Naomi Klein s'est trompée. Vingt-cinq ans après la sortie de « No Logo », qui dénonçait avec force la mondialisation économique et la tyrannie des marques, la révolution n'a pas eu lieu. Les apôtres de l'apocalypse ont reculé. Les marques ont corrigé leurs comportements et sont devenues responsables. Elles ont perfectionné leurs stratégies et continué à célébrer leurs mythes. Avec succès ! Elles segmentent moins que par le passé. Au contraire, elles rassemblent des communautés et créent à leur manière du « vivre ensemble ». Raphaël Llorca, dans son récent *Roman national des marques*, en apporte un éclairage supplémentaire.

Leur valorisation atteint des sommets. Au classement Brand Finance 2023 des marques les plus puissantes au monde, Apple, Amazon ou Google flirtent chacune avec les 300 milliards de dollars de valeur. Aux côtés des leaders de la tech, les grands acteurs du luxe ont également vu leur valeur exploser. Celle de Louis Vuitton, première de la classe, côtoie les 30 milliards de dollars. Dior et Hermès ne sont pas très loin. Porsche, quant à elle, vaut 35 milliards.

La ville de Paris, pour sa part, occupe la troisième place du podium des *city brands* derrière Londres et New York.

Toutes ces marques tracent leur chemin. Les imaginaires qu'elles nous proposent nous inspirent toujours plus. Les