

# Ressources de l'immatériel

Cahier pratique



APIE

Agence du patrimoine immatériel de l'État

## La stratégie de marque pas à pas

### En bref .....

La notion de marque publique est relativement neuve. Elle connaît une importance croissante dans un environnement traversé par des évolutions fortes : l'accent mis sur la satisfaction de l'utilisateur, l'évolution des missions et de l'organisation de nombreuses entités publiques ou encore l'évolution de la relation à l'utilisateur grâce au développement des outils numériques. La marque peut constituer une réponse intéressante à ces enjeux. La mise en place d'une stratégie de marque contribue en effet à moderniser l'action publique en répondant à de nombreux objectifs : donner du sens et rendre l'action d'une entité plus lisible, fédérer les agents, faire mieux connaître les savoir-faire publics, développer l'attractivité d'une offre, etc.

Pour autant, elle doit constituer une réponse adaptée et proportionnée à la stratégie globale de l'entité publique. Toutes les entités publiques n'ont pas vocation à mettre en place des stratégies offensives. Certaines pourront se contenter d'une logique défensive consistant à protéger juridiquement leur nom, tandis que d'autres développeront une stratégie de marque à part entière. Dans tous les cas, « penser marque » permet une approche renouvelée de l'action publique grâce à l'analyse des besoins des citoyens, la réflexion identitaire, la formalisation de l'engagement de l'entité vis-à-vis de l'utilisateur. Cette fiche a pour objet d'éclairer les enjeux et les questions à se poser avant de lancer une stratégie de marque, et d'expliquer les étapes-clés du développement d'une marque.



# Table des matières

Page 1 En bref ...

## LE CONCEPT

Pages 3 à 7 LES MARQUES PUBLIQUES : EVIDENCE OU PARADOXE ?

page 5 Marque publique et stratégie de marque dans la sphère publique : de quoi parle t-on exactement ?

page 5 La stratégie de marque dans la sphère publique : une approche graduée

## LES ENJEUX

Pages 8 à 11 UNE MARQUE : POUR QUOI FAIRE ?

page 8 Pour les usagers

page 9 Pour les personnels

page 10 Pour l'entité publique elle-même

## LES ETAPES-CLES

Pages 12 à 24 LES ETAPES-CLES POUR LANCER UNE STRATEGIE DE MARQUE

page 12 Le diagnostic de marque

page 16 Le sens : l'élaboration de l'identité de marque

page 17 Les signes de la marque

page 22 Les actes de la marque

## ETUDE DE CAS

Pages 25 à 28 ETUDE DE CAS : UNIVERSCIENCE

page 26 Le sens

page 27 Les signes

page 28 Les actes

Page 30 Quelques points à retenir

## LES MARQUES PUBLIQUES : EVIDENCE OU PARADOXE ?

La notion de marque vient évidemment de la sphère privée, où elle a pour fonction première de faire vendre un bien ou un service. Alors parler de marque dans un univers tourné vers l'intérêt général et bien souvent non marchand a-t-il un sens ?

Les marques publiques sont nombreuses ; certaines nous sont très familières, qu'il s'agisse de marques anciennes, ou plus récentes.

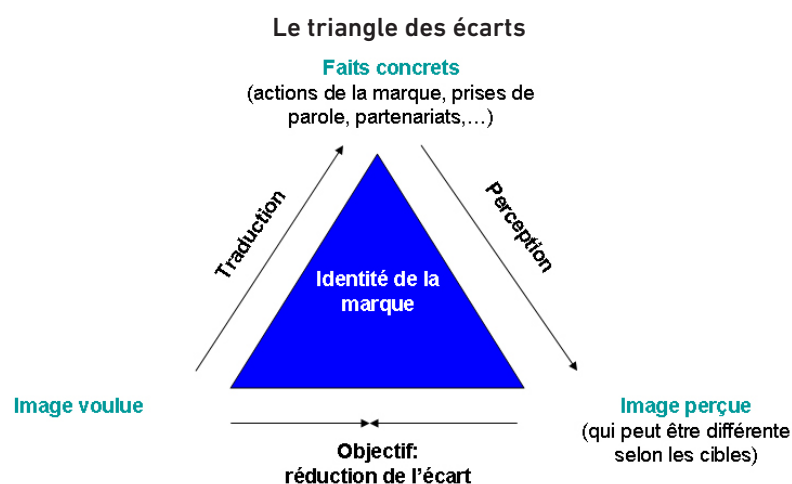
Si le fait de parler de marque publique est relativement récent, des marques publiques existent depuis très longtemps, plusieurs siècles parfois (le Louvre, la Sorbonne, la Monnaie de Paris...). De nombreuses évolutions conduisent aujourd'hui à mettre ce concept de marque publique en avant : le développement du numérique, l'accroissement du « bruit » informationnel, l'évolution des attentes des citoyens ou encore la priorité désormais donnée à l'efficacité, à la satisfaction de l'utilisateur et à la nécessité de susciter la confiance des citoyens. Par ailleurs, la prise en compte d'un contexte de compétition accrue amène de nombreuses entités à réfléchir à leur image, à leur attractivité, c'est-à-dire à raisonner en termes de marques.

Il ne s'agit évidemment pas de transposer la logique de gestion des marques privées, mais de tirer parti du concept de marque dans la réflexion sur l'identité et la stratégie des entités publiques en cohérence avec les valeurs et les finalités du service public.



## QU'EST CE QU'UNE MARQUE ?

- ▶ La marque est un signe, un repère permettant de différencier des produits et services. Porteuse d'une identité qui se construit dans le temps, elle développe un univers de sens, de valeurs. Au centre de la relation avec ses différents publics, la marque crée un **contrat de confiance implicite**.
- ▶ Mettre en place une stratégie de marque, c'est décider de faire de la marque un levier essentiel de l'action ; c'est utiliser la marque comme une bannière pour délivrer un message clair, fédérer des équipes, et piloter ses actions grâce au fil conducteur que constitue le positionnement de la marque.
- ▶ Une marque repose sur **trois piliers** que toute stratégie de marque suppose de définir et de faire vivre :
  - un **sens** (des valeurs, une proposition stratégique, un « positionnement ») ;
  - des **signes** (une identité visuelle, une manière de communiquer) ;
  - des **actes** (qui traduisent le positionnement et qu'il convient de faire connaître).
- ▶ La marque a **plusieurs fonctions** :
  - elle rassure, donne confiance aux usagers et facilite le choix. Elle joue un rôle de garantie ;
  - elle identifie et permet par là même de fédérer et d'exprimer un sentiment d'appartenance ;
  - elle porte des valeurs, propose une vision, s'engage. C'est un élément aspirational.
- ▶ La marque est un élément de partage, d'interface entre l'interne et l'externe, d'émission (image voulue) et de perception (image perçue). Son identité se situe au centre de ces tensions. C'est pourquoi il est important de confronter la perception de la marque par ses différentes cibles avec l'image que souhaite projeter l'entité. La réalisation d'un « triangle des écarts » permet ainsi de mesurer les éventuels déficits d'image par rapport au positionnement souhaité par l'entité, et de mettre en place des actions correctives. C'est un **outil de pilotage**.



## MARQUE PUBLIQUE ET STRATEGIE DE MARQUE DANS LA SPHÈRE PUBLIQUE : DE QUOI PARLE T-ON EXACTEMENT ?

Une marque « publique » est une marque à part entière. Elle a les mêmes fonctions qu'une marque dans le privé (garantir, fédérer, etc.), même si elle n'a évidemment pas la même finalité commerciale.

La spécificité des marques publiques tient en effet à leur fondement, l'intérêt général, et à leur objectif, la mission de service public de l'entité. Les marques publiques véhiculent ainsi, au-delà de leurs spécificités, des valeurs transversales telles que la confiance, la transparence, la solidarité, la neutralité...

Les marques publiques doivent avant tout répondre à des objectifs de qualité de service et de satisfaction de leurs publics. Avec une acuité encore plus forte que dans le privé, les marques publiques expriment un contrat de confiance, liant l'État au citoyen.

### LA STRATEGIE DE MARQUE DANS LA SPHÈRE PUBLIQUE : UNE APPROCHE GRADUÉE

L'administration compte de nombreuses marques. Les différents ministères ont ainsi un portefeuille d'environ 700 marques déposées à l'INPI. Avec les marques des établissements publics et des collectivités territoriales, le nombre de marques publiques déposées atteint environ 10 000. Pour autant, beaucoup font simplement l'objet d'une protection juridique et n'ont pas vocation à être valorisées via une véritable stratégie de marque.

Les marques publiques connaissent des situations extrêmement diverses : certaines concernent des entités confrontées à un environnement concurrentiel, à l'instar des universités qui doivent faire face à une compétition internationale pour se différencier et attirer étudiants, enseignants, chercheurs, partenaires... D'autres concer-

nent des situations « monopolistiques » (la Sécurité sociale, l'INSEE, etc.). On comprend bien que, par rapport à la sphère privée où les marques ont un enjeu commercial, les marques publiques concernent des entités dont les situations et les enjeux sont extrêmement variables.

Il n'est de ce fait pas pertinent pour l'ensemble des entités publiques de développer des stratégies de marque offensives. Plusieurs approches sont possibles, une logique défensive, un « penser marque », l'affirmation de la marque par la communication.

### La logique défensive

Déposer et protéger une marque sont des actions essentielles pour pouvoir l'utiliser de façon sereine, grâce au monopole d'utilisation conféré par le droit des marques. Il s'agit en effet de se prémunir contre toute tentative d'appropriation par des tiers comme l'actualité en révèle régulièrement. Des particuliers mal intentionnés déposent parfois des noms utilisés par l'administration, mais non protégés, pour ensuite faire valoir leurs droits dans une optique financière. Des acteurs privés peuvent chercher à jouer sur une proximité sémantique et graphique (utilisation par exemple des couleurs bleu, blanc, rouge) afin de faire croire qu'ils bénéficient d'une caution officielle. Affirmer clairement ses codes et son appartenance au service public permet aux entités publiques d'éviter ce « parasitisme ». C'est d'ailleurs l'un des objectifs de la charte Internet de l'État mise en place en 2012.

On retrouve fréquemment cette problématique défensive au sein de l'administration centrale. Des noms sont développés, qui n'ont pas forcément vocation à devenir des marques fortes, mais qui doivent par leur exposition politique et/ou médiatique être protégés afin d'éviter les détournements et usurpations.

Dans cette optique, tous les noms publics n'ont pas besoin d'être protégés en tant que marque. Une analyse d'opportunité et de risque doit être menée au préalable.

## Le « penser marque »

La mission des entités publiques est définie par des textes, lois ou décrets. « Penser marque », c'est aller au-delà de l'intitulé des missions statutaires et mener une réflexion sur son « ADN » c'est-à-dire ses valeurs, ses cibles, son engagement (sa promesse)... Cette démarche nouvelle peut constituer un apport extrêmement intéressant pour servir les intérêts stratégiques de l'entité et contribuer à la performance de son action. Le simple fait de s'interroger avec un angle nouveau sur ce qui fonde son identité, sur l'image que l'on souhaite projeter et sur la façon dont on est perçu est en soi une démarche intéressante et novatrice dans la sphère publique. Cela permet de clarifier son identité, de fédérer les agents autour de valeurs et de projets partagés. Ce socle stratégique appelé « [Plateforme de marque](#) » (cf. encadré page suivante) constitue dès lors un trait d'union entre la mission statutaire et la stratégie opérationnelle de l'entité.

Pour une entité publique, « penser marque » c'est ainsi se doter d'un levier de **modernisation** efficace qui permet de décliner la mission statutaire et de dessiner un cadre pour l'action en précisant son positionnement, ses objectifs, son offre de service...

Les stratégies de marque s'accompagnent de l'analyse des besoins et des attentes des cibles. En dépassant la logique de l'offre pour entrer dans une logique de la demande, l'entité place donc le citoyen au cœur de l'action publique.

La marque publique est ainsi l'expression de l'engagement d'une personne publique vis-à-vis des citoyens, l'expression d'une « promesse » sur le service rendu et la qualité de ce service.

## L'affirmation de la marque (communication)

Ce que l'on appelle « penser marque » est ainsi une démarche consistant à faire de l'identité, des valeurs, de la promesse un référent pour agir. Cette démarche ne suppose pas en soi de coûts conséquents. A contrario, faire connaître une marque du grand public suppose des moyens potentiellement importants (cf. page 15 « [Les coûts liés au développement d'une marque](#) »). C'est donc dans l'affirmation de la marque, dans la volonté de la rendre plus ou moins visible, de développer sa notoriété que des différences de degré très importantes peuvent exister d'une entité publique à une autre.

## LA PLATEFORME DE MARQUE

- ▶ La plateforme de marque est l'expression synthétique de l'identité d'une marque.
- ▶ Il n'existe pas de modèle unique de plateforme de marque. Néanmoins, on peut rappeler quelques points-clés qu'elle doit aborder :
  - **VISION** : façon de voir le monde, philosophie qui sous-tend le positionnement de la marque
  - **MISSION** : rôle de la marque dans la société et dans son domaine
  - **CIBLE(S)** : différents publics auxquels la marque s'adresse et pour qui elle met en œuvre sa mission. On peut distinguer des cibles principales et des cibles secondaires
  - **PROMESSE** : engagement de la marque auprès de ses publics, contrat de confiance instauré
  - **AMBITION** : position que la marque souhaite avoir, façon dont elle souhaite être reconnue
  - **VALEURS** : qualités principales qui vont justifier sa réussite
  - **PERSONNALITÉ** : traits de caractère qui définissent la façon d'être, d'agir, de communiquer

### A quoi sert-elle ?

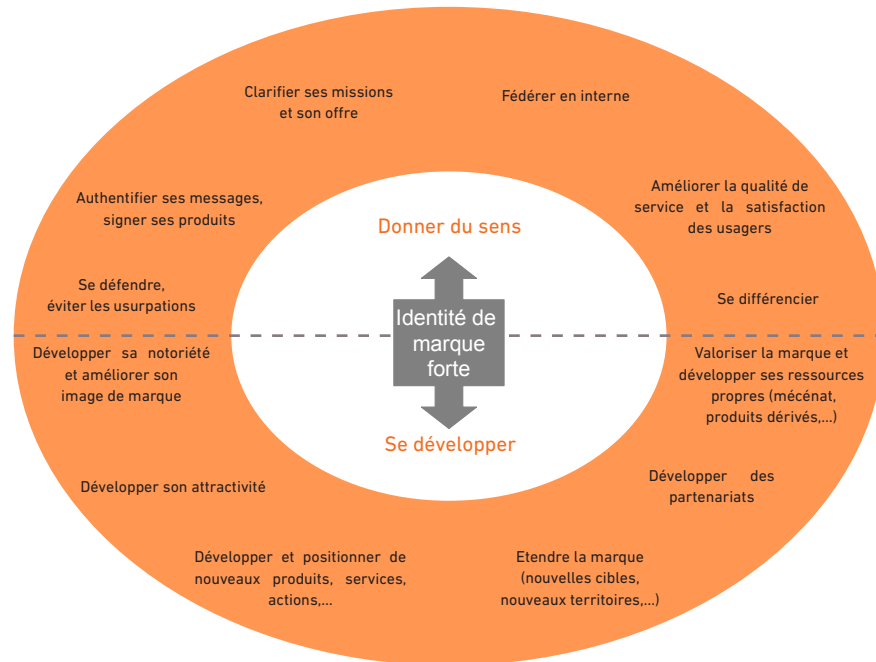
- ▶ La plateforme permet de préciser la mission statutaire de l'entité (issue d'un décret) et d'y apporter des éléments nouveaux et structurants : cible, promesse, ambition...
- ▶ La plateforme est projective. Elle est construite pour demain. Une fois validée, la plateforme doit devenir le document de référence, le fil conducteur des actions menées, des messages développés.
- ▶ La plateforme permet de partager en interne l'identité de la marque afin que chacun se l'approprie et y adhère. Cette identité, clairement et simplement exprimée, devient un référent commun à tous.
- ▶ La plateforme est également un outil de partage avec les agences de communication qui pourraient être amenées à traduire l'identité de la marque dans son logo, sa charte graphique, sa communication...

*Cf. l'exemple de la plateforme de marque de l'IFCE, page 16*

## UNE MARQUE : POUR QUOI FAIRE ?

On peut distinguer de très nombreux objectifs à la stratégie de marque, même s'ils sont liés et interagissent entre eux. Dans tous les cas, la finalité est de contribuer à la modernisation de l'action publique.

### Moderniser le service public par la marque



La marque **donne du sens**, dans la double acception de ce terme : elle donne une signification, mais également une direction ; elle est un fil conducteur **pour agir et se développer**. Ses avantages sont dès lors multiples pour les usagers, pour les personnels, comme pour l'administration elle-même.

### POUR LES USAGERS

Le développement d'une stratégie de marque permet d'améliorer la qualité de service et de développer la satisfaction des usagers.

La fonction première d'une marque est d'être une **garantie, une caution, un repère** pour l'utilisateur. La protection de la marque, le travail sur ses signes, mais aussi sur la lisibilité et la visibilité de l'action de l'entité publique lui permettent de jouer pleinement ce rôle de garantie et de mettre en place une relation de confiance avec les usagers.

La gestion de la marque vise également à créer un cercle vertueux : s'engager autour d'une promesse de marque, fédérer les équipes autour de valeurs et d'objectifs clairs permettent d'agir plus efficacement et d'**améliorer la qualité de service rendu**, donc la satisfaction.

Par ailleurs, la gestion de la marque **améliore également la qualité de service perçue**. Des études ont montré le lien existant entre image de marque et satisfaction de l'utilisateur. Une bonne image de marque améliore le niveau de satisfaction des usagers (toutes choses égales par ailleurs), tandis qu'une mauvaise image de marque amplifie l'insatisfaction potentiellement liée aux problèmes rencontrés (temps d'attente, difficulté d'accès...).

Enfin, dans certains cas, une marque forte permet de favoriser chez l'utilisateur le développement d'un **sentiment d'appartenance**. Prenons l'exemple des universités et des

écoles : une marque forte est une source de fierté pour les étudiants et les alumni dont elle valorise le diplôme et qui à leur tour peuvent contribuer au rayonnement de la marque.

**Ainsi, la marque favorise l'émergence d'une nouvelle relation au client-usager par une meilleure prise en compte de ses attentes et constitue à ce titre un levier de modernisation des services publics.**

## POUR LES PERSONNELS

Au-delà du management DE la marque (sa gestion), on parle également du management PAR la marque. Il s'agit de **fédérer en interne** autour d'un projet commun, partagé. La marque permet en effet d'affirmer plus clairement les objectifs d'une entité, ses missions, ses valeurs, sa différence... Par ailleurs, plus une marque sera connue et appréciée, plus grand sera le sentiment d'appartenance et la fierté de ses agents qui peuvent alors devenir de véritables « ambassadeurs de la marque » (voir page 24 « [Le déploiement de la marque](#) »).

Enfin, la plateforme de marque, parce qu'elle précise la mission statutaire de l'entité et exprime une identité spécifique, peut constituer un socle inspirant pour les personnels, favorisant l'innovation. L'étude du cas Universcience, en fin de cahier, en est une belle illustration.

### ZOOM SUR...

#### MARQUES ET SAVOIR-FAIRE

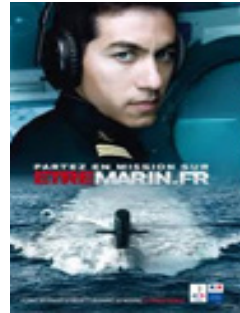
- ▶ La marque est l'expression d'une identité spécifique, et donc, très souvent, d'un savoir-faire particulier.
- ▶ Travailler sa marque, c'est « faire savoir son savoir-faire ». Ainsi, la marque :
  - influence la façon dont les entités publiques sont perçues par le grand public ;
  - positionne l'entité comme une référence dans son domaine ;
  - valorise les agents, leurs compétences, la qualité du service rendu et participe donc de leur motivation.

## POUR L'ENTITÉ PUBLIQUE ELLE-MÊME

Une stratégie de marque constitue un fil directeur qui permet à une entité publique d'agir et de **se développer de façon cohérente**. La réflexion sur l'identité de la marque permet d'innover et d'imaginer de nouveaux services, dans le respect de la stratégie définie et du territoire de légitimité.

Par ailleurs, cela lui permet de se différencier et de se rendre plus attractive pour ses différents publics, en France comme à l'international. En affirmant une identité différente de celle des autres, elle influe sur sa perception. Plus elle jouit d'une perception positive, plus elle attire. Les collectivités territoriales, mais aussi les musées, les écoles et universités, les hôpitaux, qui sont confrontés à une compétition accrue, sont ainsi de plus en plus nombreux à miser sur la marque. Une université, par exemple, cherchera à attirer à la fois les meilleurs étudiants, les meilleurs professeurs, chercheurs, partenaires... en affirmant une identité unique, différenciante et en mettant en avant ses atouts. L'Université Pierre et Marie Curie a ainsi mené une réflexion sur son identité, son positionnement, son nom, ses signes, pour devenir en 2007 l'UPMC et affirmer son excellence au niveau international. Dans le domaine du recrutement, les entités publiques sont en concurrence avec les autres employeurs sur le marché du travail pour le recrutement des meilleurs candidats. C'est alors la marque employeur qui sera formalisée et mise en avant. En tant qu'employeur, une entité publique doit répondre à des attentes, à des besoins. Chacune d'entre elle développe un style de management, une culture, des projets susceptibles de la rendre attractive.

### La Marine nationale



La Marine nationale a été particulièrement remarquée pour son dispositif de recrutement basé notamment sur la mise en

place d'un site dédié, [www.etramarin.fr](http://www.etramarin.fr), donnant une image complètement renouvelée de ses métiers. Elle y utilise la promesse de marque et les valeurs de la marque (esprit d'équipage, engagement, professionnalisation, etc.) comme leviers de recrutement.

Un exemple...

Enfin, une marque forte peut également permettre de **générer des ressources financières complémentaires**. Une marque notoire et bénéficiant d'une bonne image pourra ainsi, dans certains cas, développer des produits dérivés (cf. page suivante **ZOOM SUR... Les politiques de produits dérivés**), soit en gestion directe, soit via la mise en place de licences de marques. Elle suscitera également l'intérêt de partenaires ou de mécènes désireux de s'y associer.

Au-delà, des marques publiques fortes donnent une image modernisée du service public, et contribuent à la **construction de la marque France**. Si une marque pays renvoie à des réalités multiples et complexes, l'image des services publics participe de l'attractivité de la France.

## ZOOM SUR...

### LES POLITIQUES DE PRODUITS DERIVES

► Développer des produits ou services dérivés permet à la fois de générer des revenus complémentaires mais aussi de rendre la marque plus visible. Au travers des produits ou services dérivés, l'entité peut en effet, à moindre frais, animer sa marque, étendre son territoire, faire valoir un savoir-faire, toucher de nouveaux publics, renforcer la fidélité des usagers et répondre, indirectement, à des besoins jusque-là non satisfaits. Il existe principalement deux modes de gestion des produits dérivés : la gestion interne et les licences de marque.

- La mise en place de licences n'est possible, et souhaitable, qu'à deux conditions :
- elle suppose que la marque à licencier soit forte : la marque licenciée est appelée à être l'élément déclencheur de l'achat, le « petit plus » qui fera préférer au consommateur ce produit à un autre.
  - les conditions de la licence doivent être soigneusement définies. Tout produit ou service « marqué » influence l'image de l'institution. Une mauvaise licence peut donc s'avérer contreproductive et dévaloriser, au final, le capital que l'entité souhaitait au contraire valoriser. Il est donc important de piloter soigneusement les licences accordées.



CHÂTEAU DE VERSAILLES

### Le château de Versailles

- Le Château de Versailles gère en direct sa politique de produits dérivés. En proposant une ligne « Marie Antoinette », une sélection de porcelaine haut de gamme, ou encore des ustensiles de jardin très esthétiques et raffinés, le château de Versailles veille, dans la sélection des produits, à conserver une forte cohérence avec son univers.
- La politique de produits dérivés contribue ainsi au renforcement de la marque tout en l'exploitant avantageusement.

Un exemple...

## LES ETAPES-CLES POUR LANCER UNE STRATEGIE DE MARQUE

Les étapes présentées ci-dessous se veulent didactiques. Elles explicitent dans le détail une démarche idéale qui pourrait être suivie dans le cas de la création d'une nouvelle marque et d'une stratégie d'affirmation forte.

La démarche devra être adaptée en fonction des objectifs poursuivis et de la préexistence fréquente d'un capital-marque. Aussi, dans de nombreux cas, seules certaines des étapes décrites ici seront pertinentes.

L'APIE est régulièrement sollicitée pour apporter son appui à la valorisation de marques publiques. Les projets ont des contours variables. Il peut s'agir d'élaborer une stratégie de protection, de formaliser la plateforme de marque, ou encore de recommander des pistes de développement.

### LE DIAGNOSTIC DE MARQUE

#### La formalisation du projet : un préalable indispensable

- Bien souvent, le travail sur le nom de marque, sur son identité, puis sur sa stratégie de communication est confié à des prestataires spécialisés.
- Or, la qualité de leurs recommandations dépendra en partie de la qualité du cahier des charges (« brief ») élaboré. Il convient donc de formaliser en amont un projet clair et le plus explicite possible quant aux objectifs, attentes, publics-cibles, budget, contraintes, etc. L'APIE peut apporter son appui dès cette étape.

Avant tout travail projectif (repositionnement d'une marque existante, identité d'une nouvelle marque, élaboration d'une offre, etc.), il convient :

- de se poser les questions-clés indispensables pour valider la pertinence d'une stratégie de marque
- de réaliser un audit de l'existant

#### Les éléments-clés à prendre en compte

Les questions qui suivent doivent permettre d'identifier les marques pour lesquelles une stratégie de marque sera particulièrement pertinente. C'est parfois l'audit de l'existant qui peut permettre d'y répondre avec précision.

#### 1 - De quel type de marque s'agit-il ?

Différents types de marques existent. On trouve, dans le public comme dans le privé, des marques institutionnelles, c'est-à-dire la marque de l'entité, (ex : Météo France, AP-HP...), des marques produit ou service (Sirene, INSEE), des marques créées pour un événement, qu'il soit récurrent (La Fête de la musique) ou non, des labels (Label rouge, AB, Pôles de Compétitivité)...

À ces différents types de marque peuvent correspondre des enjeux différents.

La marque institutionnelle est celle de l'entité. Un travail sur son identité, sur ses signes, sur son engagement vis-à-vis du

citoyen, sur ses publics-cibles est d'autant plus pertinent que la marque institutionnelle a aussi vocation à fédérer les publics internes autour d'une identité partagée et d'attirer les candidats (marque-employeur).

Une marque-fille (marque de produit, de service, marque événementielle) devra être en cohérence avec la marque institutionnelle, tout en étant elle-même porteuse d'éléments identitaires spécifiques. Son positionnement par rapport à sa « marque-mère » devra être particulièrement travaillé.

Un label est une marque collective qui se matérialise par des signes distinctifs (nom, logo...) et qui peut être utilisé par les différents acteurs se conformant à son cahier des charges. Le label doit être notoire et aisément reconnaissable afin de pouvoir jouer sa fonction de garantie, de certification de certains produits/services.

## 2 - Quels sont les objectifs stratégiques assignés à la marque ?

Une marque est un outil qui constitue, pour une organisation, un levier pour agir auprès de ses publics de façon cohérente. La marque doit donc être au service de la stratégie de l'entité. Les objectifs assignés à la marque peuvent être multiples. Les identifier est un préalable indispensable à toute démarche de développement d'une marque.

## 3 - Quel est l'environnement de la marque ?

Certaines marques sont dans des situations monopolistiques. D'autres évoluent dans des contextes plus ou moins concurrentiels. Cerner l'environnement dans lequel se situe la marque est essentiel. La manière dont l'environnement concurrentiel sera considéré influera sur un certain nombre de choix stratégiques (définition des publics-cibles, de l'ambition, de l'offre...).

Ainsi, pour le musée de Cluny, on peut considérer qu'il s'agit de l'ensemble des autres musées parisiens, ou des sorties et activités possibles autour du Moyen-âge.

On peut aussi de manière plus large considérer que la majorité des usagers-clients peut être amenée à arbitrer entre une sortie au musée, et une autre sortie familiale (cinéma, parc d'attraction...).

## 4 - Quel est le public-cible ?

L'analyse des publics-cibles et de leurs besoins est essentielle. La marque est, en effet, une interface entre l'entité et ses différents publics. Elle s'engage envers eux et crée un contrat de confiance.

L'étendue et la nature des publics diffèrent selon le type de marque. Toutes communiquent néanmoins auprès de nombreuses cibles (collaborateurs, tutelles, partenaires, médias, candidats...).

La nature du public-cible externe (les « usagers » / « clients » / « bénéficiaires ») peut considérablement varier. Certaines administrations concernent l'ensemble des citoyens, d'autres s'adressent à des cibles plus spécifiques (Ubifrance ou Oséo par exemple).

Si une stratégie de marque peut être pertinente quelle que soient la taille et la nature des publics concernés, les approches et les manières de communiquer diffèrent.

Par ailleurs, les publics-cibles identifiés pourront être subdivisés en groupes homogènes (segments), dont on analysera les besoins et attentes pour leur offrir les services les plus adaptés.

## 5 - Faut-il créer une nouvelle marque ou peut-on s'appuyer sur une marque existante ?

Une erreur fréquemment commise dans la gestion des marques consiste à développer une nouvelle marque dès lors qu'une nouvelle action ou un nouveau service sont lancés. Il peut être préférable de capitaliser sur une marque existante plutôt que d'en développer une nouvelle en partant de zéro en termes de notoriété et d'image. Cette démarche est souvent plus efficace en termes d'impact tout en réduisant les coûts, notamment de communication.

Plus encore, elle permet de favoriser la lisibilité de l'action publique.

Dès lors, deux logiques sont possibles :

- la mise en place d'une **architecture de marques**, qui consiste à adosser le service nouvellement créé à une marque existante plus notoire. Par exemple, le Cned a décidé de segmenter son offre par cible (scolaire, étudiant, vie active). Si la majorité de cette offre est portée par la marque Cned, les services qui se trouvent le plus en situation de concurrence (marché du soutien scolaire avec « atoutcned » et cours d'anglais avec « English by yourself » notamment) sont, pour leur part, portés par des marques dédiées.

- l'**extension de marque**, qui consiste à élargir le périmètre originel d'une marque en étendant ses gammes ou sa zone géographique, en l'adressant à de nouvelles cibles, voire en développant de nouvelles catégories de produits ou de services. Ces extensions permettent de capitaliser sur une marque forte, à la fois extrêmement notoire et jouissant d'un grand prestige. On trouve assez peu d'extensions de marques publiques comparativement au secteur privé. On compte néanmoins quelques exemples marquants d'extensions géographiques (cf. le Louvre Lens, Le Louvre ou la Sorbonne à Abu Dhabi, le Centre Pompidou de Metz...). La marque constitue alors un formidable accélérateur pour les projets concernés qui bénéficient ainsi de son rayonnement.

## 6 - L'entité a-t-elle les moyens humains et financiers de ses ambitions ?

Cette question est essentielle. « **Penser marque** », c'est-à-dire mener une réflexion sur son identité, ses valeurs, son positionnement pour contribuer à construire un socle stratégique ne représente pas forcément un investissement notable. Mais développer une stratégie de marque offensive peut représenter des coûts nettement plus importants. La marque ne commence véritablement à exister, et donc à être utile à l'entité qui la porte, qu'à partir du moment où elle est connue de son public-cible. Faire connaître sa marque peut nécessiter des actions de communication coûteuses, mais

qui doivent dans tous les cas être proportionnées aux enjeux.

Il convient aussi d'estimer les moyens humains alloués au projet et d'établir un budget prévisionnel pour cerner clairement les enjeux financiers associés (cf. page suivante : « **Les coûts liés au développement d'une marque** ») et faire ses choix en conséquence.

## Réaliser un audit de l'existant

Cette phase d'audit préalable vise à obtenir une « photographie » à l'instant T de la marque, sa perception par ses différents publics, son positionnement, ses concurrents éventuels... Elle nécessite la réalisation d'un certain nombre d'analyses, voire d'études :

- dans le cas d'une marque préexistante, analyse des études déjà menées s'il y en a et des documents permettant de comprendre l'identité de la marque : site internet, supports de communication, documents de présentation, plans stratégiques, etc.

- analyse du marché pour des marques en situation concurrentielle, benchmarks concurrentiels, analyse des points forts et des points faibles de la marque sur son marché

- phase d'études : selon les cas de figure, des études complémentaires peuvent être menées afin d'affiner le diagnostic (photographie de l'existant) et de mieux comprendre les enjeux stratégiques et les voies d'évolution possibles en termes de positionnement (études plus projectives). Sont fréquemment organisés des entretiens avec les équipes de direction, mais aussi des groupes de travail avec des agents de tout niveau hiérarchique. Des études de notoriété, d'image, de satisfaction peuvent aussi être réalisées auprès des cibles adéquates (grand public, usagers, partenaires,...) afin de mieux connaître la perception actuelle de la marque, les attentes ou encore de tester des pistes d'évolution possible.

## Les coûts liés au développement d'une marque

### ► Le dépôt et la protection juridique de la marque

- les recherches d'antériorités
- le dépôt : le coût de dépôt d'une marque en France varie ainsi de 225 € pour 3 classes à 1905 € pour 45 classes ; la marque communautaire occasionne quant à elle un coût de 900 à 7 200 €. Un dépôt de marque est à renouveler tous les 10 ans.
- surveillance/défense : il faut mettre en place une veille et entreprendre, le cas échéant, des actions contre un contrevenant.

### ► L'élaboration de la plateforme de marque

- choix du nom : le choix du nom peut se faire en interne. L'appel à un prestataire peut induire une dépense de l'ordre de 10 000€.
- définition de l'identité et de la stratégie de marque. Ce travail peut nécessiter la réalisation d'études.
- élaboration de son identité visuelle et de sa charte graphique : les coûts sont variables, pouvant représenter de 10 000 € à 30 000€ pour une charte graphique complète.

### ► Le lancement :

- conception et production des supports de communication internes et externes
- campagne de lancement

### ► A cela s'ajoute :

- le travail d'animation et de communication pour faire vivre la marque dans la durée
- des actions de suivi (mesure de la perception, etc.)

## LE SENS : L'ELABORATION DE L'IDENTITE DE MARQUE

Une marque doit traduire les objectifs stratégiques de l'entité. Elle est avant tout une vision, une intention stratégique, qui ne peut se résumer à la synthèse d'attentes « clients ».

Définir une identité pour une marque, c'est, à partir de la synthèse des analyses et études menées, être capable de projeter la marque dans l'avenir.

Une identité se construit dans le temps. L'enjeu consiste à faire coïncider au maximum l'identité voulue par l'entité publique et l'image perçue par ses différents publics.

L'identité de la marque doit pouvoir être formalisée de façon claire et précise, afin d'en permettre la diffusion et l'appropriation par les différents acteurs concernés. C'est pourquoi, le travail sur l'identité de la marque se formalise au travers de **la plateforme de marque**.

### Un exemple...



Institut français du cheval et de l'équitation

### La plateforme de marque définie par l'IFCE

*L'Institut français du cheval et de l'équitation (l'IFCE), de culture scientifique et technique, a pour vocation la promotion et le développement des activités liées au cheval et à l'équitation en France.*

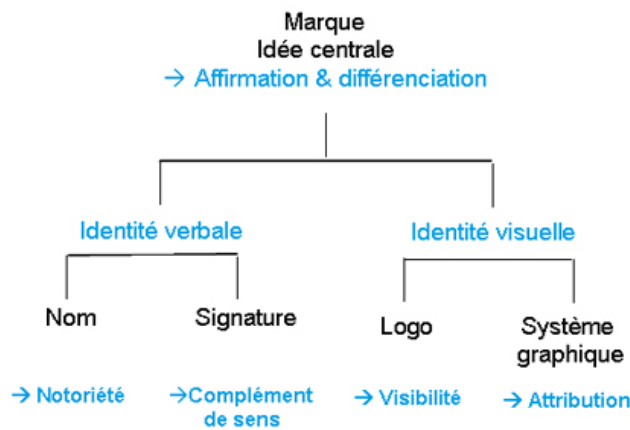
- ▶ L'identité de sa marque se définit par :
  - son **ambition** : rester une référence internationale, par ses formations, recherches et prestations pour le cheval et le cavalier ;
  - son **territoire** : le cheval et l'équitation ;
  - son **objectif** : la compétitivité des entreprises et acteurs français au meilleur niveau international ;
  - ses **partenaires** : les collectivités territoriales, les services déconcentrés de l'Etat et les organismes professionnels ;
  - ses **bénéficiaires** : les cavaliers, les détenteurs et éleveurs de chevaux ; les publics intéressés par le cheval et plus particulièrement les entreprises qui contribuent à l'univers cheval.
- ▶ L'IFCE bénéficie d'un capital confiance très important de ses utilisateurs et clients; en particulier par le respect des valeurs de service public qui s'adressent au plus grand nombre.
- ▶ 4 valeurs fondamentales fondent l'IFCE. Fédératrices pour les comportements des personnels, porteuses de cohésion dans la construction du nouvel établissement, ces valeurs ont été définies en cohérence avec la mémoire, les compétences et les missions du nouvel établissement.
- ▶ Ces valeurs forment le socle de l'IFCE :
  - **engagement** : passion pour le cheval et mission de service public ;
  - **expertise** : légitimité par l'histoire et savoir-faire pour les publics ;
  - **efficacité** : simplification et accessibilité des services;
  - **excellence** : recherche du haut niveau et exemplarité.

Source : <http://www.ifce.fr/qui-sommes-nous/valeurs-et-marques/>

## LES SIGNES DE LA MARQUE

L'identité de la marque (son sens) doit se traduire dans ses signes. On peut ainsi distinguer ce qui constitue l'identité verbale (nom, signature éventuelle) et l'identité visuelle (logo et système graphique). Chacun de ces signes participe de la construction et du renforcement de la marque. Le nom, en permettant l'appropriation et la mémori-

sation, vise la notoriété. La signature vient enrichir le sens de la marque. Le logo se doit d'être reconnaissable et impactant, afin de conférer la plus grande visibilité possible à la marque, tandis que le système graphique, par la récurrence qu'il instaure, doit faciliter l'attribution des messages à la marque.



### L'identité verbale

#### Le choix du nom

Il s'agit d'une étape capitale ; pourtant les entités publiques n'ont pas toujours conscience de l'importance du choix du nom, qui peut constituer un accélérateur, ou au contraire un handicap à son appropriation par les publics-cibles. Le nom des entités publiques correspond souvent à une description de leur mission, ensuite abrégée via l'acronyme correspondant. Cette démarche doit toutefois faire l'objet d'une attention particulière car elle peut parfois aboutir à des sigles complexes et peu lisibles.

**Ameli** est, d'un point de vue sémiologique, un choix intéressant. Si son nom est la contraction directe de l'Assurance Maladie en ligne, il aboutit quasiment à un prénom féminin, dotant d'emblée la marque d'un côté relationnel, simple, accessible, moderne, en adéquation avec sa mission et ses publics-cibles.

Les entités publiques peuvent avoir intérêt à capitaliser sur une dénomination notoire

et porteuse d'image et de sens. Ainsi l'Ecole des Beaux Arts, sans s'affranchir de son nom institutionnel – ENSBA (Ecole nationale supérieure des Beaux-Arts) – a clairement mis en avant l'appellation « **Beaux-Arts de Paris** » qui a fait sa réputation. Le CNSMDP, Conservatoire national supérieur de musique et de danse de Paris, pour des raisons évidentes de prononciation, a misé sur son nom historique et notoire, le **Conservatoire de Paris**.

Il est ainsi possible de distinguer le nom officiel, institutionnel, et le nom de marque qui va porter la communication. De nombreuses entités ont fait ce choix stratégique : ainsi, la **Direction Générale du Trésor**, rebaptisée la DGTPE (Direction générale du Trésor et de la politique économique) a choisi en 2010 de revenir à son ancien nom, plus notoire et porteur de sens. La **DATAR** a fait de même; devenue la DIACT (Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires) en 2006, elle est revenue à son nom originel en 2009.

## Quelques repères pour choisir un nom de marque

- ▶ Un nom doit être juridiquement disponible, (voir à ce sujet, sur le site Internet de l'APIE, la fiche « Marques publiques : comment les protéger ? ») tant à titre de marque que de nom de domaine.
- ▶ Un nom, pour être facilement mémorisé et utilisé, doit être aisément **prononçable**. C'est l'un des principaux inconvénients de certains acronymes.
- ▶ Il est généralement préférable de choisir un **nom court, plus facilement mémorisable**. Il doit ainsi être simple à comprendre, sans ambiguïté culturelle ou linguistique.
- ▶ Il doit enfin être **différenciant**.
- ▶ Le choix doit aussi être guidé par les avantages et les inconvénients que présentent les différents types de noms.
  - certains noms sont essentiellement **descriptifs**. C'est le cas d'un très grand nombre de noms dans le domaine public (Météo France, château de Versailles). Si ce type de nom présente l'avantage de permettre une identification très lisible de l'activité, il peut, dans certains cas, être difficilement protégeable.
  - à l'inverse, certains noms sont complètement **imaginaires**. C'est le cas par exemple d'Oséo dont le nom est en résonance avec son public d'entrepreneurs dont les valeurs sont celles du dynamisme et de la prise de risque. Ubifrance évoque l'ubiquité de l'action, la capacité à accompagner une multitude de projets dans le monde entier, l'importance du réseau mondial de cette agence pour le développement international des entreprises françaises. Si ces noms sont plus évocateurs, ils ne permettent pas de comprendre immédiatement l'activité de l'entité publique. Ces noms doivent donc généralement être portés par une communication plus importante pour s'imposer.
  - entre ces deux logiques, on trouve des noms **semi-descriptifs**. C'est le cas par exemple d'Universcience.

## Le choix de la signature

La signature est un moyen intéressant pour une entité d'affirmer son identité et de s'engager vis-à-vis de ses publics grâce à une formule qui est un condensé de sens. Pour autant, avoir une signature n'est pas indispensable.

Comme pour les noms de marques, on peut distinguer trois grands types de signatures :



► Les signatures **descriptives**, qui permettent de renseigner sur l'entité publique et son métier. Ce type de signature est notamment utile lorsque l'entité est nouvelle, peu notoire ou cherche avant tout à donner de la lisibilité à sa mission. Elle peut aussi habilement venir contrebalancer un nom lui-même peu descriptif.

► Les signatures **semi-descriptives**, qui rappellent le métier, le domaine d'activité, souvent au moyen d'une formule qui exprime la promesse de marque.



► Les signatures dites « **aspirationnelles** », qui ne décrivent pas l'activité, mais nourrissent la marque par l'affirmation de valeurs, d'une vision, d'une promesse. Ce type de signature est à privilégier pour des marques notoires qui n'ont pas besoin de réaffirmer leur métier.

## L'identité visuelle, traduction de l'identité de la marque

L'identité visuelle est la traduction visible de l'identité de la marque. Elle consiste généralement en un logo et une charte graphique. Chronologiquement, cette étape doit impérativement être réalisée une fois que le nom de la marque et sa plateforme sont définis.

Un exemple...

### Le musée de Cluny

Le musée de Cluny vient d'adopter une nouvelle identité visuelle qui évoque les tours de châteaux forts, en lien avec son identité renouvelée, « le monde médiéval »



Une bonne identité visuelle se doit d'être en adéquation avec l'identité de la marque bien sûr, mais doit être aussi :

- **impactante**
- **différenciante**
- facilement **compréhensible** et **mémorable**
- **souple** et **facile à décliner** sur des supports différents

Un exemple...

### La marque Alsace

Parmi les valeurs de la marque régionale Alsace, on retrouve notamment l'**humanisme**, l'**intensité**, le **plaisir** et la **volonté de créer des liens**. Toutes ces valeurs se retrouvent graphiquement dans son logo, à la **typologie ronde**, et au **bretzel rouge** évoquant un cœur.



Au-delà du logo, élément auquel on se réfère immédiatement dès lors qu'on pense « identité visuelle », il convient de réaliser une charte graphique qui définit la façon dont l'identité doit se décliner sur tous les supports nécessaires : brochures, papiers à en-tête, cartes de visite, signalétique, site internet, supports de communication, etc., en prenant en compte de nombreuses contraintes techniques (pantones, supports noir et blanc ou réalisés en quadrichromie, respect des proportions et des couleurs selon les supports, règles de cohabitation avec des logos partenaires...).

La charte graphique s'applique ainsi à définir :

- le logo (couleurs, position dans la page, supports, déclinaisons et interdictions)
- les polices de caractères utilisées
- les jeux de couleurs déclinables sur les différents supports de communication
- l'utilisation d'éléments graphiques spécifiques à l'entité (on parle aussi de système graphique)
- les principes du choix des images et des illustrations

Cette identité va créer un style graphique propre à la marque. Elle doit être immédiatement compréhensible et facilement mémorable.

La mise en place d'une charte graphique vise à renforcer l'efficacité de la communication en jouant sur la récurrence, de sorte que tout message émanant de l'émetteur public lui soit immédiatement attribuable. L'intérêt de la charte graphique est ainsi de venir signer les différents documents émanant d'un émetteur donné, tout en participant à la construction de son identité.

Au-delà de l'identité visuelle, une identité sonore peut également être créée, même si elle reste plus rare. Utilisée lors des temps d'attente au téléphone, elle peut également être diffusée sur les lieux d'accueil du public.

## ZOOM SUR...

### LA PROTECTION JURIDIQUE DE LA MARQUE

#### ► Le dépôt de la marque

Déposer une marque auprès de l'INPI pour la protéger est une étape indispensable dès lors qu'une stratégie de marque est mise en place. En dehors de toute politique de marque, procéder au dépôt à titre de marque d'un nom, d'une appellation peut être utile pour se prémunir contre d'éventuelles atteintes et éviter que d'autres marques viennent parasiter la communication et la lisibilité de l'action publique.

#### ► La protection des noms de domaine

La notoriété de la marque et sa visibilité se jouent aujourd'hui pour une grande part sur internet. Les marques, et notamment les marques institutionnelles, sont appelées à communiquer via Internet et créent désormais, dans la plupart des cas, des sites dont le nom de domaine est dérivé du nom de la marque. Or l'existence d'un droit sur la marque ne crée pas de facto un droit sur les noms de domaine correspondants. Les entités publiques doivent donc procéder à la réservation des noms de domaine qu'elles souhaitent obtenir.

#### ► POUR ALLER PLUS LOIN... Les Ressources de l'immatériel :

- Fiche Pour Comprendre « Développer une stratégie de marque au service de la modernisation de l'action publique », dans laquelle un arbre de décision permet d'arbitrer quant à la pertinence d'un dépôt
- Fiche Pour Agir « Marques publiques : comment les protéger ? »
- Cahier Pratique « Sites internet publics et droits de propriété intellectuelle »

## LES ACTES DE LA MARQUE

Une marque n'est pas simplement un outil pour la communication. La stratégie de marque impacte l'ensemble d'une entité ; c'est un socle stratégique sur lequel s'appuyer, se référer à tous les niveaux, un

guide pour l'action. En ce sens, la marque apparaît à la fois comme un outil de pilotage stratégique et opérationnel, un outil de communication et un outil de management.



## La stratégie opérationnelle

Une marque n'existe que par des actes qui viennent incarner, prouver, donner une consistance à son positionnement, sinon elle n'est qu'un signe abstrait, une coquille vide, une fausse promesse. Si la marque n'est pas au service d'une stratégie globale se déclinant dans les différentes dimensions (recrutement, formation, réalisation des missions et services offerts...), le risque de décevoir est important.

La marque est un contrat entre l'entité et ses usagers. Aussi se doit-elle de respecter chacun de ses engagements. Chacune de ses valeurs se doit d'être prouvée. Les entreprises privées ont ainsi créé des outils permettant d'analyser, valeur par valeur, les preuves concrètes, existantes ou à créer, qui les incarnent. Il est aujourd'hui impossible pour une marque de se prévaloir de valeurs que ses actions viennent contredire; les réseaux sociaux, blogs, forums, etc. font circuler l'information extrêmement vite avec des conséquences (buzz négatif) pour toutes les marques qui

ne respectent pas leurs engagements ou n'adoptent pas une démarche d'honnêteté. La stratégie de marque s'accompagne donc nécessairement d'actions visant à garantir l'adéquation entre le positionnement choisi et la réalité du service délivré au citoyen-usager.

Une marque doit par ailleurs être dynamique. Elle ne peut être figée dans le temps. Les clients-usagers attendent de plus en plus des services publics qu'ils évoluent en s'adaptant à leurs besoins. Il convient donc de nourrir la marque, de la faire vivre afin qu'elle soit au centre de la relation avec les usagers, qu'elle constitue un vecteur de satisfaction et de modernisation du service public.

Exemple d'outil pour développer la stratégie opérationnelle

	Preuves existantes	Preuves à développer
Valeur 1		
Valeur 2		
Valeur 3		
Valeur 4		

## La communication

Tout l'art de la communication consiste à adresser le **bon message**, à la **bonne personne**, au **bon moment**, sur le **bon support**.

Une réflexion préalable doit être menée sur les objectifs de la communication :

- augmenter la notoriété de la marque auprès des publics
- faire connaître l'offre (notoriété qualifiée) et la rendre lisible
- améliorer l'image de marque auprès des publics
- attirer de nouveaux usagers vers un service public donné
- informer sur la mise en place d'un nouveau service ou d'une politique
- induire un changement de comportements (cf. les campagnes de la Sécurité routière, campagne « les antibiotiques, c'est pas automatique »)
- attirer les talents (recrutement)
- ...

Le plan de communication permet ensuite de définir, en fonction de ces objectifs et pour chacune des cibles visées, le message adéquat et les leviers à activer.

- définition des **publics visés** (grand public, usagers, étudiants, agents, entreprises,...)
- définition du **contenu du message**. L'enjeu est que l'expression créative retenue soit en adéquation avec l'identité de la marque et qu'elle soit suffisamment impactante sur la cible pour que le message soit mémorisé.
- définition des supports de communication et élaboration du plan media. Il s'agit dès lors d'optimiser le nombre et la qualité des contacts dans un budget donné.

## La marque dans l'univers numérique

Travailler sur sa marque ne peut aujourd'hui se concevoir sans prendre en compte l'environnement numérique. La notoriété et l'image de la marque sont intimement liés à la qualité de son référencement, à ce qu'elle dit sur Internet et à ce qui s'en dit sur les forums et réseaux sociaux. Par ailleurs, le développement de services sur internet s'impose de plus en plus aux personnes publiques comme un standard en termes de qualité de service. De la simple vitrine institutionnelle au véritable guichet virtuel, l'éventail des possibilités est large. La façon dont une marque se donne à voir sur internet, véritable caisse de résonance de la communication, est désormais cruciale. La stratégie de marque doit donc être couplée avec une stratégie numérique globale.

## Le déploiement de la marque

Étape-clé dans la mise en place d'une stratégie de marque, le **déploiement de la marque** en interne ne doit pas être négligé. Il est capital dans l'appropriation et la compréhension de la marque en interne. La marque est en effet un élément de partage entre les différents publics, à la fois internes et externes. Ces différents publics doivent donc se retrouver sur des valeurs communes.

Une marque est une promesse (or seuls les hommes sont capables de la tenir). Les agents qui sont en contact avec les usagers sont ainsi les principaux ambassadeurs de la marque. Par leur comportement, leur sens du service, leur disponibilité, ils peuvent générer une plus ou moins grande satisfaction. L'appropriation des valeurs de marque et la traduction comportementale de ces valeurs est donc fondamentale pour projeter une image cohérente, ne pas mettre la communication en porte-à-faux par rapport à l'expérience vécue par les usagers dans leur relation avec l'entité publique, quels que soient les points de contact.

Si la démarche idéale consiste à **impliquer l'interne** au moment de la réflexion sur l'identité de marque, il faut de toute façon déployer l'identité et les valeurs de marque et ne pas se contenter d'une communication descendante (comme un simple article dans un journal interne).

## L'évaluation

Toute action, qu'il s'agisse de communication interne ou externe, du lancement d'un nouveau service, d'une nouvelle marque ou de la mise en place d'un événement, nécessite une évaluation. Il peut s'agir d'études de satisfaction, de post-tests évaluant la perception d'une campagne de communication, de l'analyse des retours d'expérience suite à un déploiement interne... L'évaluation des actions menées permet d'en tirer les enseignements nécessaires à la poursuite de l'action, ou à la mise en place d'actions correctives.

L'évaluation est donc à la base d'un nouveau plan d'actions.

## universcience

L'établissement public Universcience est né fin 2009 du rapprochement entre la Cité des sciences et de l'industrie et le Palais de la découverte. S'est alors posée la question des marques du nouvel établissement ainsi créé. Ayant souhaité être accompagné dans sa réflexion, c'est avec un cabinet de conseil extérieur que l'établissement a construit son architecture de marques. Il a ainsi été décidé de conserver les deux marques historiques fortes et de préserver leurs identités. C'est donc ici typiquement le cas d'une architecture de marque avec une marque-groupe, Universcience et deux marques sites, le Palais de la découverte et la Cité des sciences et de l'industrie.

Chacune des deux marques-sites a été dotée d'un positionnement propre, en phase avec l'identité et la mission d'Universcience (la diffusion de la culture scientifique et technique). Ainsi les trois marques concourent à la mission de l'établissement de façon complémentaire.

Les identités redéfinies ont été formalisées via des plateformes de marque, véritables socles stratégiques qui viennent inspirer la façon dont chacune remplit sa mission. La réflexion autour des marques met ainsi en exergue l'apport du « penser marque » et la dynamique qu'il peut insuffler, notamment en termes d'offre.

## LE SENS



## VISION

► Chacun peut avoir du plaisir à comprendre les fondamentaux de la science

► Mieux comprendre la relation entre les sciences, la société et notre vie quotidienne pour relever les défis contemporains et futurs

## AMBITION

► Être reconnu comme un lieu de rencontre unique entre les publics, les grands héritages scientifiques historiques et la science vivante

► Être reconnue comme un lieu de rencontre unique entre les sciences, la société et tous les publics (une cité « des sciences ouverte sur la société »)

## BÉNÉFICE

► Une approche de la science active et surprenante, par l'investigation et l'approfondissement

► Un accès ludique, novateur et interactif aux clés de compréhension scientifiques et techniques du monde

## PROMESSE

► La découverte de la science encore plus spectaculaire

► Tous les chemins de la curiosité mènent à la cité

## TRAIT DE PERSONNALITÉ

► Inventif - Héritier - Plaisir de l'expérience

► Innovant - Créateur de lien - Plaisir de comprendre



Un positionnement axé sur un retour aux fondamentaux de la science



Un positionnement qui propose un décryptage scientifique des questions de société

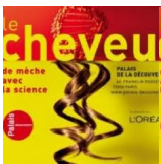
## LES SIGNES



## LES LOGOS

- ▶ Des logos impactants, utilisés comme de véritables sceaux
- ▶ Des logos dont les similitudes disent l'appartenance commune ( aplats rouges, lettres blanches et formes géométriques simples)

## LES SYSTÈMES GRAPHIQUES



- ▶ Une iconographie résolument scientifique qui exprime la promesse d'un retour aux fondamentaux de la science
- ▶ Des titres à la tournure académique, parfois problématisés, sans lien avec d'autres univers, qui annonce un retour à l'essence de la science.
- ▶ Une articulation habile et ludique entre le titre, le logo et l'illustration qui traduit bien la notion de plaisir et de jeu au cœur de l'identité de marque
- ▶ Des thématiques / des titres qui rappellent qu'il s'agit d'un éclairage scientifique de sujets de société

## LES ACTES



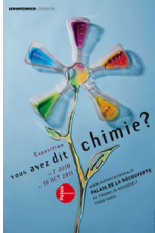
- Un portail Universcience et deux sites distincts avec leurs adresses propres :

un site Internet spécifique Palais de la découverte

un site Internet spécifique Cité des sciences et de l'industrie

- Des expositions proposant des thèmes scientifiques fondamentaux ou destinées à un public ciblé

- Des expositions pour comprendre les enjeux du monde qui nous entoure



- « Un chercheur, une manip » : un concept novateur pour permettre à des scientifiques de présenter leurs travaux et dialoguer avec les visiteurs

- Des animations conviviales et ludiques pour découvrir les expositions : ateliers, démonstrations, visites commentées, petits spectacles de théâtre



- Des espaces dédiés aux enfants dès 2 ans, des expositions, un style, un ton, des supports adaptés

## Quelques points à retenir

- 1. La** plateforme de marque est l'expression synthétique de l'identité de la marque. Elle constitue un document de référence permettant de dessiner un cadre guidant l'action et le développement de l'entité.
- 2. Réfléchir** à son identité de marque, à ses valeurs, à sa promesse, permet d'instaurer un nouveau type de relation au citoyen, un contrat de confiance exprimant l'engagement de l'entité publique.
- 3. En** donnant du sens, la marque fédère et motive les équipes et a, de ce fait, un impact sur la qualité du service rendu. La marque est en ce sens un outil de management particulièrement précieux pour accompagner le changement (fusion, évolution de la mission, etc.).
- 4. Il** existe de nombreux degrés dans la mise en place d'une stratégie de marque. L'approche adoptée doit être raisonnée et proportionnée aux enjeux : simple protection juridique, réflexion identitaire, plan de communication, licence de marque, etc.
- 5. Une** marque doit être protégée et surveillée dès lors qu'elle est exposée ou qu'elle fait l'objet d'une stratégie de marque plus approfondie.
- 6. Un** diagnostic de marque permet de connaître la perception des différents publics-cibles afin de construire une réponse adaptée.
- 7. Il** est important d'avoir un nom facile à prononcer, à mémoriser et porteur de sens. Cela peut conduire à s'éloigner du nom institutionnel.
- 8. Une** marque se construit dans le temps : la cohérence du nom, du logo, de la signature et de la communication est un accélérateur pour développer la notoriété et l'image de la marque.
- 9. P**olitique de marque et stratégie numérique sont intimement liées : la notoriété, la visibilité et l'image d'une marque se jouent aujourd'hui pour beaucoup sur Internet. Il semble donc désormais difficile de développer une stratégie de marque efficace, quelle qu'en soit la cible, sans un solide volet « on-line ».
- 10. Le** déploiement en interne est le gage d'une mise en œuvre opérationnelle efficace.

## L'APIE vous accompagne...

Parce que ces sujets sont novateurs et nécessitent des compétences que les administrations ne possèdent pas toujours, l'APIE a pour mission d'apporter un appui et de promouvoir le partage des bonnes pratiques. L'APIE s'appuie sur une équipe d'experts, notamment en droit de la propriété intellectuelle, marketing et comptabilité.

Pour ce faire, l'APIE propose:

- **des publications** : la collection « Les Ressources de l'immatériel » permet d'appréhender les différentes problématiques de la protection, de l'exploitation et de la valorisation de ce patrimoine très spécifique
- **des outils** : licences et contrats type, arbres de décision, outils méthodologiques, annuaires, l'APIE a créé pour vous des supports souples et facilement adaptables à vos spécificités
- **un accompagnement** dans la définition et la mise en œuvre de vos stratégies de protection et de valorisation de vos actifs immatériels
- **des formations et ateliers**: l'APIE peut, à la demande, dispenser des formations ou des sessions de sensibilisation au sein de votre ministère ou établissement

Pour en savoir plus : <http://www.economie.gouv.fr/apie>

### Contact :

**Agence du patrimoine immatériel  
de l'État (APIE)**  
Atrium - 5, place des Vins-de-France  
75573 PARIS Cedex 12  
Téléphone : 01 53 44 26 00  
Télécopie : 01 53 44 27 39  
[apie@apie.gouv.fr](mailto:apie@apie.gouv.fr)  
[www.economie.gouv.fr/apie](http://www.economie.gouv.fr/apie)

**Directrice de la publication :**  
Danielle Bourlange

**Rédactrices :**  
Caroline Rogliano, cheffe de projet marketing  
Isabelle de Rotalier-Guillou, cheffe de projet marketing