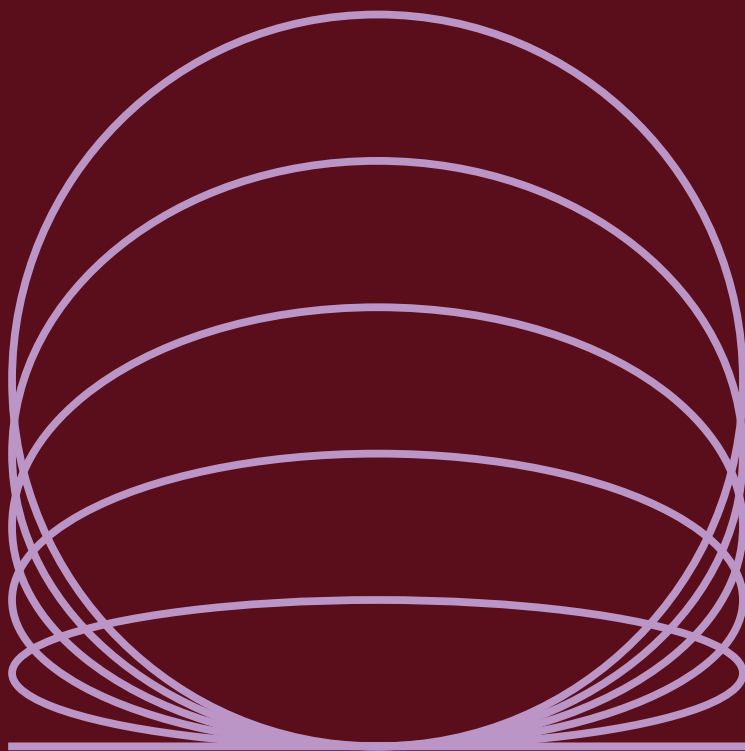
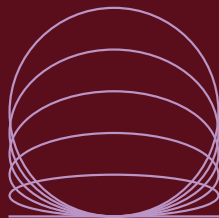


Les 5M *du branding*



Éditions
SAINTGERMAIN

Manifeste n°1
Stéphanie Ramsay



Une marque qui dure ne cherche pas à plaire. C'est en cherchant à plaire qu'elle perd toute son attractivité au fil du temps. De plus en plus de marques sont visibles, bavardes, engagées. Et pourtant, jamais elles n'ont été aussi fragiles, aussi interchangeables, aussi éphémères.

C'est parce qu'elles ont écouté leurs clients et les consommateurs. Elles ont cherché à élargir leur cible, à plaire au plus grand nombre, à éviter tout rejet. Elles se sont maquillées pour chaque occasion. Et en se diluant, elles ont cessé d'exister.

Les marques qui durent et qui impactent, elles, acceptent une réalité inconfortable : plus vous plaisez à tout le monde, moins vous tenez sur votre marché. Plus vous refusez, plus vous devenez une marque incontournable. Hermès, Aesop, Back Market, Notion et Glossier n'ont pas grandi en se travestissant. Au contraire, elles se sont fait remarquer et aimer en refusant de se compromettre.

Ce livre expose la théorie des 5M de Stéphanie RAMSAY : comment les marques durables construisent une architecture de refus si solide qu'elle survit à tout. Aux modes, aux crises, aux fondateurs, aux investisseurs. Qu'est-ce qui dans votre marque tient réellement et tiendra dans le temps. Et qu'est-ce qui ne tient que par inertie ou par effet de buzz ?

À vous de déterminer si vous avez la discipline d'en refuser assez.

Éditions
SAINTGERMAIN

Les 5M du Branding

Pourquoi les marques qui durent ne cherchent pas à plaire

Stéphanie RAMSAY

Spécialiste des marques et Fondatrice du cabinet Saint Germain



SAINTGERMAIN

© Stéphanie Ramsay de Saint Germain, 2026

Tous droits de reproduction, d'adaptation et de traduction, intégrale ou partielle, réservés pour tous pays. L'auteur est seul propriétaire des droits et responsable du contenu de ce livre. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite (article L122-4 du Code de la propriété intellectuelle). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles L335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Couverture : Emma DEMAZEUX (Swell Design)

Mise en page intérieure : Emma DEMAZEUX (Swell Design)

Dépôt légal : février 2026

Achevé d'imprimer en février 2026

Éditeur : Stéphanie Ramsay de Saint Germain

Adresse : 34 place du Général de Gaulle 59800 Lille

Site : www.saintgermainconseil.fr

Prix : 22,50€ ttc

Introduction



Le paradoxe du branding moderne

La scène est presque absurde, si elle n'était pas parfaitement réelle. Une femme pousse la porte d'une boutique Hermès dans une grande capitale. Elle a économisé, anticipé, fantasmé. Sur son compte, la somme lui permettant d'acheter son précieux est là. Elle est prête à acheter, maintenant, un Birkin.

Elle connaît les prix, les listes d'attente, les codes non écrits du luxe contemporain. Elle sait que ce sac n'est pas un achat rationnel, mais un basculement de statut, un objet qu'on transmet plus qu'on ne consomme. Elle est décidée, et dans n'importe quelle autre enseigne, cette décision suffirait largement à déclencher le sourire du vendeur, l'imprimante du terminal de paiement et la satisfaction tranquille du directeur de magasin.

Mais chez Hermès, cela ne se passe pas comme ça.

On la reçoit avec politesse. On la complimente sur son choix. On lui montre des foulards, des bracelets, peut-être un peu de prêt-à-porter. Puis vient la phrase familière à tous ceux qui se sont frottés à cette maison : « Pour les Birkin, c'est très compliqué en ce moment. Nous n'en avons pas en stock. » Pas en stock, alors même que des procès récents aux États-Unis accusent la maison de conditionner l'accès à ces sacs au fait d'avoir déjà dépensé des sommes importantes dans d'autres catégories de produits.

Autrement dit, ce n'est pas l'argent qui manque. Ce n'est pas la demande qui manque. Ce n'est même pas, au fond, l'offre qui manque. Ce qui manque, c'est un certain type de client : celle ou celui qui a déjà prouvé, par des achats répétés, son adhésion à la maison. Dans la logique alléguée par les plaignantes, tant que cette preuve n'est pas apportée, le sac iconique reste hors de portée, comme si la marque disait : « Tu n'es pas encore des nôtres. Et tout l'or du monde n'y changera rien ».

Le plus frappant n'est pas que des clientes se sentent humiliées ou trompées, au point d'engager une action collective en justice pour vente liée et pratiques anticoncurrentielles. Le plus frappant, c'est que la maison, elle, semble préférer affronter un procès, un risque d'amende, une vague d'articles indignés, plutôt que de renoncer à la structure qui organise sa rareté et sa hiérarchie de clients. Elle choisit de tenir sa ligne, plutôt que d'ouvrir les vannes à tous ceux qui ont le bon montant sur leur compte bancaire.

Comment une marque peut-elle se permettre de dire non à ceux qui veulent acheter ?

La plupart des livres de branding vous parleront de positionnement, d'image, d'ADN, de storytelling, de « love brands ». Ils expliqueront comment élargir sa cible, augmenter sa notoriété, améliorer son taux de conversion.

Mais que faire d'une maison qui, au cœur même de son système, organise la frustration, l'attente, l'exclusion, et accepte d'en payer le prix juridique et réputationnel ?

Ces modèles-là deviennent muets dès qu'il faut penser une marque comme un ensemble de refus structurés plutôt que comme une accumulation de promesses.

Oui, vous avez bien lu. Des refus. Une architecture de refus pour être plus précis. Un ensemble de positions tenues qui vont quasiment à l'encontre de ce que le public connaît, de ce que la société impose, de ce que les consommateurs espèrent.

L'architecture de refus crée l'univers unique, disruptif, en rupture qui garantit à une marque de faire autorité une bonne fois pour toute dans son secteur. Qu'importe sa taille, ses produits ou ses services.

Et j'entends le démontrer à travers une théorie que j'ai mis 15 ans à développer, à travers plus d'une centaine de marques accompagnées et autant disséquées. Cette théorie s'appelle les 5M.

Ce que la théorie des 5M permet de voir

La théorie des 5M, permet de regarder cette scène chez Hermès autrement. Elle y voit :

- une Maison qui a fait de la rareté un choix fondateur,
- un Mouvement qui se bat contre la banalisation du luxe,
- un Magnétisme construit par la tension entre désir et impossibilité,
- une Mémoire faite d'histoires d'accès refusé ou enfin accordé,
- et un Mythe qui prospère précisément parce que tout le monde ne peut pas acheter, même en ayant de l'argent.

Hermès est un exemple qui révèle ce que beaucoup de discours sur la marque ont occulté.

Ce livre commence là où le branding s'arrête habituellement.

Soyons honnêtes. Si le branding fonctionnait réellement comme on nous l'enseigne (dans les écoles, dans les livres, dans les grandes agences), il y aurait beaucoup plus de marques qui durent. Or ce n'est pas le cas.

Nous vivons une époque paradoxale : jamais les marques n'ont été aussi visibles, aussi bavardes, aussi « engagées

»... et jamais elles n'ont été aussi fragiles, interchangeables, éphémères.

Chaque année, de nouvelles plateformes de marque sont écrites.

Chaque année, des raisons d'être sont proclamées.

Chaque année, des campagnes dites « fondatrices » et « disruptives » voient le jour.

Et pourtant, très peu de marques traversent réellement le temps (je parle de décennies d'existence). Ce décalage n'est pas dû à un manque de créativité, ni à un manque de talent, encore moins à un manque de bonnes intentions. Il est **structurel**.

Ce que le système du branding ne dit pas

Pendant leurs années fastes, les grandes agences (en particulier les agences dites 360) ont construit leur légitimité sur une promesse simple : *si la marque est claire, cohérente et bien exprimée, elle réussira.*

La plupart des annonceurs ne le savent pas :

- on leur parle beaucoup de messages,
- de territoires d'expression,
- de valeurs,
- de storytelling,
- de dispositifs...

Mais on parle très peu de :

- **décisions irréversibles**
- **refus et renoncements clairs**
- **coûts assumés**
- **disciplines maintenues contre la pression du marché.**

Et presque jamais de cette question pourtant centrale : *qu'est-ce que cette marque rend volontairement impossible ?*

C'est une limite de modèle. Les agences vendent ce qu'elles savent produire. Et ce qu'elles savent produire est, par nature, **visible, exprimable, activable.**

Or ce qui fait durer une marque est souvent **invisible**, difficile à vendre, et parfois inconfortable à annoncer à un client.

Pourquoi j'écris ce livre

Ce que je vais vous partager dans ce livre est ce que j'ai observé depuis des salles de réunion, des comités de direction, des moments où une marque hésite entre ce qui fonctionne et ce qui tient. Avec le temps, un motif devient impossible à ignorer : les marques qui durent ne sont pas celles qui racontent le mieux leur histoire. Ce sont celles qui

ont structuré leur capacité à prendre parti et à imposer leurs propres règles au marché.

Ça va faire mal à lire, mais c'est une réalité : beaucoup de marques bien brandées ne sont pas des marques solides. Elles tiennent tant que tout va bien. Puis, elles se fissurent dès que le marché se tend. Elles ne reposent sur rien de suffisamment contraignant.

Une autre manière de regarder les marques

Ce livre part d'une hypothèse simple et volontairement inconfortable : Une marque qui dure ne cherche pas à plaire. Elle cherche à tenir.

Tenir dans le temps.

Tenir face à la pression.

Tenir quand il faut dire non.

Tenir quand il faut renoncer.

Tenir quand il faut décevoir.

Les marques qui durent ne sont pas forcément les plus aimées, ni les plus visibles. Ce sont celles qui ont accepté, très tôt, de fonctionner comme des systèmes de décisions, et non comme des plateformes d'expression.

Ce que vous trouverez dans ce livre

Ce livre propose une grille de lecture (la théorie des 5M du Branding) qui permet de regarder une marque par ses refus, ses coûts, sa discipline, sa capacité à se transmettre. Le livre se déploie en 5 grands piliers (Maison, Mouvement, Magnétisme, Mémoire et Mythe) et montre comment, ensemble, ils construisent un Mythe qui dépasse la simple communication.

Vous pourrez l'utiliser pour analyser votre marque, ou pour mettre des mots sur ce que vous pressentiez sans parvenir à le formuler. Vous pourrez même définir les propres codes de votre marque.

Mais avant tout : vous comprendrez enfin pourquoi certaines marques tiennent... et pourquoi d'autres cassent.

Une dernière précision

Ce livre est écrit **contre une vision réductrice de la marque**, dans laquelle la forme précède la structure, et l'expression remplace la décision.

Il donne aux dirigeants, aux décideurs et aux stratèges les clés pour **voir clair**. Qu'importe votre taille ou votre secteur (groupe, PME, maison indépendante, marque personnelle) la

question reste la même : qu'est-ce qui, dans votre marque, tient réellement ?

C'est à cette question que les 5M tentent de répondre.