



# Chapitre 9

## Développer le capital marque

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'une marque ?
- Qu'est-ce que le capital marque ?
- Comment peut-on le construire, le mesurer et le gérer ?
- Comment définit-on une stratégie de marque ?

*La marque est un élément absolument essentiel de la stratégie marketing. Elle constitue également un actif immatériel majeur des entreprises, qu'il incombe au marketing de gérer soigneusement. Piloter une marque exige une planification précise, un engagement de long terme et un marketing créatif.*

**DS CITROËN.** Alors que Citroën souhaitait se repositionner sur le segment des voitures haut de gamme, le nom de marque du constructeur apparut comme un potentiel frein à l'achat. Pour redonner un statut à la marque et renforcer son attractivité, l'entreprise a créé une ligne premium en faisant renaître le nom de la mythique automobile DS. Il s'agissait de capitaliser sur la nostalgie générée par le passé prestigieux de ce véhicule vendu à plus d'un million d'exemplaires entre 1955 et 1975. Symbole des Trente Glorieuses, voiture officielle de la présidence de la République sous le général de Gaulle, elle est un objet culte photographiée par les plus grands tels que Henri Cartier-Bresson ou Helmut Newton, qui alimente toujours les ventes aux enchères de voitures d'exception. Citroën a donc conçu en 2010 une ligne haut de gamme baptisée DS, qui signifie désormais « *Different Spirit* », et l'a déclinée en trois véhicules DS3, DS4 et DS5. Cette renaissance de la marque DS semble porter ses fruits. La ligne représente désormais 7 % des ventes de Citroën et la DS3 était numéro 1 des ventes de la catégorie des petites berlines premium en France et en Belgique en 2011<sup>1</sup>.



Source illustration : © Citroën Communication / JB. LE MAL.

On identifie quatre étapes distinctes dans la gestion des marques : la définition de leur positionnement, la planification et la mise en œuvre de leur marketing, la mesure de leur performance, et le développement de leur valeur. Le chapitre 10 est consacré au positionnement, tandis que les autres thématiques sont traitées dans ce chapitre-ci<sup>2</sup>. Le chapitre 11, quant à lui, met en évidence la manière dont ces problématiques s'intègrent dans l'environnement concurrentiel.

## 1. À quoi servent les marques ?

La stratégie de marque constitue l'une des priorités actuelles des politiques marketing. Des marques telles que L'Oréal, Apple, Louis Vuitton ou Nike permettent aux entreprises d'adopter des prix plus élevés pour leurs produits, de favoriser la fidélité des clients et de se différencier des concurrents. Des marques plus récentes comme Google, easyJet ou Red Bull attirent l'attention des consommateurs et des analystes financiers.

Avant d'examiner les différents sujets liés à la marque, une définition s'impose :

Une **marque** est « un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services et à les différencier des concurrents »<sup>3</sup>.

La notion de marque recouvre des activités extrêmement hétérogènes, depuis les biens tangibles (shampooings Mixa, voitures Renault, yaourts Danone), les services (Air France, Société Générale, Club Med), les magasins (Carrefour, Résonance), jusqu'aux lieux (Le Gers, l'Australie) ou aux organisations (l'Unicef ou Médecins sans Frontières). Même les grands chefs sont aujourd'hui des marques.

**DUCASSE.** Alain Ducasse compte, à lui seul, 22 étoiles au guide Michelin si l'on comptabilise tous ses restaurants. Il possède 25 établissements, répartis dans 8 pays, sans compter les restaurants franchisés et gérés par sa société. Il a ouvert le Jules Verne à la tour Eiffel, le Dorchester à Londres, l'Adour à New York, en plus des bistrotts Benoit dans plusieurs grandes villes du monde (Paris, New York, Tokyo, Osaka) et des auberges dans différentes régions françaises (comme La Bastide de Moustiers ou L'Hôtellerie de l'abbaye de La Celle). Mais Ducasse veut éviter l'effet chaîne et cultive la différence dans chacune de ses adresses. En outre, il propose des restaurants clés en main aux palaces du monde entier, allant de la brasserie élégante offrant des repas à 60 € à la grande gastronomie à 300 €. Il pilote les deux restaurants du Plaza Athénée. Il s'agit alors pour lui de sélectionner les chefs, d'établir le menu, de choisir le décor et de venir régulièrement contrôler la manière dont les choses se déroulent. Alain Ducasse est également le partenaire du groupe de restauration collective Sodexo dont il établit les menus des cantines scolaires. Il a ouvert la chaîne de boulangeries-épicerie Be, présente à Paris et Tokyo, créé les restaurants Spoon, développé une école de formation à la cuisine, et fondé une maison d'édition de livres de cuisine, les Éditions Alain Ducasse.

### 1.1. Les différents rôles de la marque

La marque différencie un bien ou un service des autres offres répondant au même besoin. Les différences peuvent être fonctionnelles et rationnelles, c'est-à-dire liées à la performance du produit, ou symboliques et émotionnelles, c'est-à-dire fondées sur ce que la marque représente et incarne. Elle joue donc un rôle clé auprès des clients, en leur servant de repère, et auprès des entreprises pour lesquelles elle constitue un outil stratégique.

En d'autres termes, elle permet au consommateur :

- ◆ *D'identifier le fournisseur d'un produit ou d'un service.* Elle simplifie ainsi son processus d'achat et réduit le risque perçu<sup>4</sup>. Elle constitue une garantie et une source de confiance car elle représente un engagement public associé à un certain niveau de qualité (voir cas 9.1).
- ◆ *De mémoriser et de faire le lien avec des expériences de consommation parallèles ou antérieures avec d'autres produits signés de la même marque.*
- ◆ *D'associer des caractéristiques et des valeurs à un produit.* La présence de la marque influence la manière dont les clients perçoivent la performance des produits. Une étude américaine a montré que les enfants des écoles maternelles considèrent les produits McDonald's comme meilleurs lorsqu'ils sont emballés dans des paquets à l'effigie de la célèbre marque plutôt que dans des emballages sans marque<sup>5</sup>. Des phénomènes similaires sont aussi observés chez les adultes quant à la perception de diverses marques.  
En effet, la marque véhicule les caractères intrinsèques d'un produit (une voiture est jugée plus puissante, plus rapide, mieux aménagée), ainsi qu'une valeur symbolique (la voiture apparaît comme un signe de réussite sociale ou semble mieux adaptée au mode de vie du client) qui peuvent conduire les clients à évaluer plus favorablement ce même produit.
- ◆ *De favoriser l'identification.* Les clients expriment ce qu'ils sont à travers les marques qu'ils achètent. Les femmes qui portent du Dior se reconnaissent comme à la pointe de la mode

## 9.1

## Cas d'entreprise

### Dandoy, de la biscuiterie familiale à la marque de prestige

Fondée en 1829 par Jean-Baptiste Dandoy, cette marque familiale de biscuiterie belge est une icône bruxelloise. Depuis près de deux siècles, elle capitalise sur la mise en valeur de son savoir-faire artisanal et le maintien de la tradition à la fois familiale et bruxelloise.

Elle s'attache à élaborer des recettes issues du patrimoine belge telles que les célèbres Speculoos, dans un souci constant de qualité. Son processus de production, bien que modernisé, est resté artisanal. Ses biscuits sont confectionnés à partir d'ingrédients naturels de première qualité et de recettes développées par ses pâtisseries et transmises de génération en génération.

Alors que la marque bénéficiait déjà d'une grande renommée au début du XX<sup>e</sup> siècle et comptait Charles Baudelaire parmi ses clients, elle a réussi à se renouveler au début des années 1960 en capitalisant sur ses valeurs de qualité et d'artisanat. Elle a ainsi revisité et réintroduit des éléments incontournables de la gastronomie bruxelloise, tels que la célèbre gaufre. Elle a également ouvert une nouvelle boutique au cœur du patrimoine historique de la capitale belge, entre la Grand-Place et le Manneken Pis, où les clients peuvent à la fois découvrir et déguster les produits, grâce à la création d'un salon de thé.



Source illustration : Pierre-Nicolas Schwab.

Cette mise en valeur permanente de la qualité de ses produits, associée à un savoir-faire reconnu, a valu à la marque d'être intégrée au « Brussel Exclusive Labels » qui regroupe les marques de prestige de la capitale belge. Dandoy détient désormais sept boutiques en Belgique et commence à s'implanter progressivement en France et en Suisse à l'aide de distributeurs soigneusement sélectionnés.

Source : [www.biscuiteriedandoy.be](http://www.biscuiteriedandoy.be)

et du luxe. La marque favorise la fidélité et joue un rôle essentiel dans les processus de choix, même s'il varie selon les secteurs<sup>8</sup>.

Pour les entreprises, la marque offre une garantie légale qui protège contre la copie du produit et de ses caractéristiques. Les noms des marques sont déposés par zones géographiques et par catégories de produits, empêchant d'autres entreprises du même secteur de les réutiliser. Les logos et les emballages sont également protégés. Ces différents éléments relèvent du droit de la propriété intellectuelle et permettent à l'entreprise d'investir dans sa marque et d'en faire un *actif immatériel* sans craindre la copie par les concurrents.

Les stratégies de marque contribuent ainsi à la constitution d'un avantage concurrentiel qui se renforce avec le temps et dont les avantages sont synthétisés dans la check-list suivante.

## 1.2. La marque, outil essentiel de différenciation

La stratégie de marque vise à conférer une identité particulière aux produits qu'elle porte. Toute entreprise doit donc élaborer une *promesse de marque*, qui correspond à ce qu'elle doit être et doit permettre à ses clients (voir cas 9.2). La réussite de la stratégie repose ensuite sur la capacité de l'entreprise à faire percevoir cette promesse à la cible visée, puis à la tenir dans le cadre de l'expérience vécue par le client.

On peut, en fait, articuler le concept de marque autour de six pôles :

- ◆ *Un ensemble d'attributs*. Une marque évoque des caractéristiques qui lui sont attachées. Mercedes, c'est solide, cher, durable, etc.
- ◆ *Des bénéfiques clients*, fonctionnels ou émotionnels, qui traduisent ce que les attributs apportent au consommateur. Ainsi, la solidité signifie : « Je suis en sécurité en cas d'accident. »



### Les avantages des marques fortes

- Forte performance perçue des produits
- Forte fidélité des clients
- Faible vulnérabilité aux opérations marketing des concurrents
- Faible vulnérabilité en situation de crise
- Marges accrues
- Faible diminution de la demande en cas de hausse des prix
- Forte augmentation de la demande en cas de baisse des prix
- Meilleure coopération avec les distributeurs
- Forte efficacité de la communication
- Possibilité d'accorder des licences
- Opportunités d'extension de marque
- Meilleure capacité à recruter et à garder les employés
- Valorisation par les marchés financiers.

## 9.2

## Cas d'entreprise

**Mr Propre, l'efficacité et la brillance au service des femmes**

Procter & Gamble crée la marque Mr Clean aux États-Unis en 1959 et l'introduit en France sous le nom Mr Propre en 1966. Très rapidement, elle est incarnée par un personnage : un marin musclé et chauve, qui porte un T-shirt blanc immaculé et met ses muscles au service du nettoyage. Son crâne est aussi net qu'un lavabo bien propre.



Source illustration : Procter & Gamble France.

Le positionnement, centré sur l'efficacité, est soutenu par la présence d'ammoniaque dans le détergent. Comme l'odeur de ce composant est un peu forte, l'entreprise lance en 1972 un parfum au citron – c'est le premier nettoyant ménager parfumé –, puis, dans les années 1990, les parfums fraîcheur cascade, lavande, fraîcheurs du monde et senteur des bois.

La marque fait très tôt l'objet de campagnes publicitaires, d'abord dans les magazines féminins, puis, dès 1969, à la télévision. En un clin d'œil et un claquement de doigts, Mr Propre nettoie tout du sol au plafond. Le clin d'œil et le claquement de doigts entrent d'ailleurs dans les composantes de la marque et restent présents campagne après campagne.

La promesse intègre progressivement la brillance en plus de l'efficacité. Le slogan « Mr Propre rend tout si propre que l'on peut se voir dedans » apparaît dans les années 1970. Les films publicitaires tournent autour d'un scénario commun : une ménagère ignorante

découvre Mr Propre grâce à une amie ; celle-ci n'a d'ailleurs aucun mal à prouver la pertinence de son conseil puisque, après application du produit, la ménagère initiée voit son propre reflet dans le sol !

Dans les années 1990, la personnalité de la marque évolue pour tenir compte des changements sociologiques. Mr Propre apparaît comme un bon génie qui aide les femmes pour leur permettre de faire autre chose que le ménage. Il rend également service aux hommes qui prennent en charge certaines tâches ménagères. Progressivement, la communication met moins en avant le produit et davantage la marque et son personnage.

À la fin des années 1990, Mr Propre devient un personnage à la mode. Lors de la création du PACS, Mr Propre indique qu'il n'a pas attendu « pour se mettre en ménage ». Lors de la Saint-Valentin, on découvre une affiche de Mr Propre serrant contre lui une éponge, avec pour déclaration : « Son seul amour, c'est votre intérieur ». Un nouveau slogan est créé en 2001 pour la journée de la Femme : « Rien de tel qu'un homme qui vous offre son corps ». Des T-shirts à l'effigie du personnage sont vendus dans le commerce.

Au début des années 2000, la marque fait l'objet de plusieurs extensions : les lingettes détergentes en 1999 remportent un grand succès ; des balais et des gants de ménage sont proposés sous licence Mr Propre à partir de 2002 ; une Gomme Magique, lancée en 2004, s'utilise comme une éponge pour laver les taches sans ajout de détergent. En revanche, la lessive Mr Propre lancée en Allemagne, en Autriche et en Suisse en 2002, et en France en novembre 2004, connaît un échec et est retirée du marché dès 2006.

La marque bénéficie d'un taux de notoriété assistée de 92 % en France, et d'une image très positive, à la fois sympathique, conviviale et efficace. Mr Propre vend un flacon toutes les secondes dans plus de cinquante pays à travers le monde.

Sources : François Bernheim, *Guide de la publicité et de la communication*, Paris : Larousse, 2004, p. 18-19 et p. 282 ; LSA, 5 janvier 2006, p. 32, et 9 juin 2005, p. 51-54 ; Jean Watin-Augouard, *La Revue des marques*, n° 49, janvier 2005, p. 27-33.

- ◆ *Un ensemble de valeurs.* Mercedes, c'est la performance, le prestige, la tradition.
- ◆ *Une culture.* La marque traduit la culture de l'entreprise et, parfois, du pays dont elle émane. Le fait que l'entreprise Mercedes est allemande est essentiel dans son identité.
- ◆ *Une personnalité* (voir chapitre 6). La marque projette certains traits de caractère<sup>6</sup>. Mercedes évoque la fiabilité. Dans les eaux minérales, Evian a une personnalité axée sur la séduction, la discrétion et l'originalité, tandis que Vittel est plus créative et conviviale.
- ◆ *Un profil d'utilisateur.* La marque évoque un profil d'utilisateur type, par exemple un homme d'affaires d'une cinquantaine d'années pour Mercedes.
- ◆ *Une expérience vécue* par les clients au contact direct de la marque, qui représente une source essentielle pour la construction de son image. La part croissante de cette dimension correspond à ce que l'on appelle aujourd'hui le *marketing expérientiel* (voir zoom).

Une marque a donc un contenu symbolique et figuratif complexe. C'est pourquoi la sémiotique peut aider à comprendre et à définir les stratégies de marque (voir zoom). Gérer une marque implique d'analyser et de faire évoluer ces significations symboliques en suscitant certaines associations mentales chez les consommateurs. Les valeurs, la culture, la personnalité de la marque, l'expérience promise et le profil de ses utilisateurs déterminent ces associations mentales. Elles expliquent qu'un consommateur puisse souhaiter posséder une marque pour elle-même, indépendamment, ou presque, des qualités fonctionnelles de ses produits, comme les chaussures Nike portées par des adolescents qui ne pratiquent aucun sport. Les significations symboliques permettent également d'utiliser la marque pour de nouvelles catégories de produits éloignées de celles qu'elle a l'habitude de couvrir, mais cohérentes avec sa personnalité ou son profil d'utilisateur.

## 2. Le capital marque

Le **capital marque** est la valeur apportée par la marque aux produits et services qu'elle couvre.

Cette valeur dépend des pensées, des sentiments et des actions des clients par rapport à la marque, ainsi que des prix de ses produits, de sa part de marché et de sa rentabilité.

**APPLE.** L'entreprise a réussi à créer un attachement exceptionnel et une fidélité très élevée à sa marque en respectant la mission définie par son fondateur, Steve Jobs : « Créer des objets magnifiques qui changent la vie des gens. » De nombreux fans de la marque la promeuvent sur le Web et ailleurs. Les produits innovants d'Apple, de l'iMac à l'iPod, l'iPhone et l'iPad, associent un design fonctionnel et une apparence attractive. L'entreprise a ouvert plus de 300 magasins dans le monde pour nourrir l'excitation générée par la marque, incarner l'expérience proposée et permettre aux clients de voir et de toucher les produits. Ce capital marque est aujourd'hui évalué à 35 milliards de dollars<sup>7</sup>.

Les responsables marketing et les chercheurs utilisent plusieurs approches pour évaluer le capital marque<sup>8</sup>. Celles fondées sur les clients, auxquelles nous nous intéressons plus spécifiquement ici, considèrent que la portée d'une marque est déterminée par la manière dont les clients la perçoivent<sup>9</sup>.

On définit le **capital marque fondé sur le client** comme la différence provoquée par la connaissance de la marque dans la manière dont les consommateurs réagissent au produit et à son marketing<sup>10</sup>.





## L'importance de la dimension expérientielle dans la construction des marques

L'expérience vécue par les clients lors de leurs contacts avec les marques est essentielle pour construire leur image. Elle recoupe à la fois l'expérience d'achat sur les points de vente, l'expérience d'usage, et les expériences indirectes liées aux contacts avec le produit marqué (exposition aux communications, présence de la marque dans des films, bouche-à-oreille, etc.). Nous sommes aujourd'hui dans une « économie de l'expérience » dans laquelle les marques organisent des moments mémorables pour leurs clients. C'est ce que font des marques comme Disney, Absolut Vodka ou Harley-Davidson.

Les services, par définition, offrent une expérience puisqu'on les consomme sur le lieu de prestation. C'est le cas des salons de coiffure, des parcs d'attractions ou des restaurants. Comme le montrent Christèle Camelis et Sylvie Llosa, « l'expérience de service représente pour le client une tranche de vie dédiée à la consommation durant laquelle il agit et interagit dans un univers contrôlé par l'entreprise ». Cette expérience revêt cinq dimensions : sensorielle (odeur et musique sur le lieu de service), émotionnelle (émotions ressenties pendant l'expérience), comportementale (actions réalisées comme faire la queue dans un parc d'attractions ou pousser son Caddie dans un magasin), cognitive (raisonnements, pensées, réflexions développées par le consommateur pendant l'expérience) et sociale (interactions avec d'autres clients).

Même au-delà des services, de plus en plus de fabricants de biens tangibles valorisent un vécu de consommation. Ainsi, Nespresso met en scène le plaisir de boire son café dans ses communications, ses boutiques et à travers ses accessoires. D'autres développent des lieux de distribution qui incarnent l'expérience proposée par la marque, à l'instar des boutiques Häagen-Dazs, des Apple Stores ou des Niketowns, où les produits sont mis en scène et où l'achat s'apparente à un moment de loisir. Certaines entreprises permettent de visiter leur usine ou leur siège social. La marque de riz biologique Heureuse Camargue fait visiter son usine, à côté de laquelle elle a ouvert un musée du riz et un restaurant où l'on peut déguster ses produits. Une autre pratique consiste à organiser des fêtes de marque, comme Ducati et ses nombreux événements regroupant les adeptes de ses motos. Enfin, certains sites Internet, comme celui de Nutella, sont conçus pour permettre de vivre une expérience virtuelle de la marque.

La dimension expérientielle joue aujourd'hui un rôle essentiel dans la construction de l'image de la marque. Plus les consommateurs vivent d'expériences directes et intenses avec la marque, plus l'image se construit et

se renforce. Plus précisément, la force et la richesse de l'image de la marque dépendent à la fois du nombre et du contenu des expériences vécues : c'est ce que Camelis et Llosa appellent « l'intensité expérientielle », qui correspond à la subjectivité de l'expérience vécue. En outre, la première expérience avec la marque est centrale dans le processus de formation de l'image : elle est à l'origine des deux tiers de la force des associations mentales à la marque créées par l'expérience. Enfin, si les communications de la marque influencent elles aussi la force de l'image, leur rôle diminue avec le nombre d'expériences vécues.

Pour construire une expérience, une marque doit suivre cinq étapes :

1. *Analyser l'univers expérientiel du consommateur* en étudiant le contexte socioculturel dans lequel s'inscrit la consommation.
2. *Construire une plate-forme d'expérience* en définissant le type d'expérience que la marque pourrait proposer (« quoi »), la proposition de valeur associée (« pourquoi ») et la thématique à mettre en avant (« comment »).
3. *Concevoir l'expérience de marque* avec les différents outils à disposition de la marque et, pour les services, penser le service en fonction de l'expérience client.
4. *Structurer l'interface avec le client* de manière dynamique et interactive, que ce soit en face à face, en magasin, pendant la prestation, lors d'événements ou sur le site Internet, et assurer la constance de l'intensité de l'expérience dans le temps et dans l'espace (sur les différents points de vente ou de service).
5. *Réaliser des innovations permanentes* de manière à affiner l'expérience et à la renouveler régulièrement, tout en communiquant sur l'expérience offerte avant et après la consommation.

Sources : Christèle Camelis et Sylvie Llosa, « Intégrer l'expérience dans la gestion de l'image de la marque de service », *Décisions Marketing*, n° 61, janvier-mars 2011, p. 11-22 ; Antonella Caru et Bernard Cova, « Expériences de marque : comment favoriser l'immersion du consommateur ? », *Décisions Marketing*, n° 41, janvier-mars 2006, p. 43-52 ; Bernd Schmitt, *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers*, New York : John Wiley and Sons, 2003 ; Bernd Schmitt, David Rogers et Karen Vrotsos, *There's No Business That's Not Show Business: Marketing in an Experience Culture*, Upper Saddle River : Prentice Hall, 2003 ; Joseph Pine et James Gilmore, *The Experience Economy: Work is Theatre and Business a Stage*, Cambridge : Harvard University Press, 1999.



Un produit ou un lieu sont investis de valeurs qui dépassent leur seule fonction : porteurs d'une histoire et d'un projet, ils véhiculent un ensemble de significations que le marketing tâche d'enrichir et de valoriser. Dans ce contexte, la sémiotique permet de décrypter le sens produit par les marques. Elle étudie notamment la façon dont les individus manipulent, produisent et interprètent des objets de signification, étant entendu que tout objet culturel et social – une marque, par exemple – est susceptible d'être un objet de sens.

L'un des postulats essentiels de la sémiotique est que le sens n'advient que dans la différence. Le rôle du sémioticien consiste donc à mettre en lumière les différences significatives permettant de décrire et de comprendre un objet de sens et les médiations sociales qui en découlent. En d'autres termes, la sémiotique permet de décoder les oppositions idéologiques entre marques d'un même marché, ou encore les différences de positionnement.

Comme l'expliquent Benoît Heilbrunn et Claire Courtois, l'intérêt de la sémiotique peut se comprendre à différents niveaux, apportant des réponses à des questions aussi diverses que :

- ◆ Quel est l'objet de valeur en jeu dans un produit ou un espace commercial ? Que propose-t-on ? Quel est le bénéfice consommateur ?
- ◆ Quels sont les éléments intangibles qui vont permettre de construire un imaginaire de marque et donc créer de la valeur ?
- ◆ Quels éléments matériels permettront de transcrire de façon tangible ce positionnement, en déployant des identifiants de marque qui soient spécifiques, visibles et attribuables ?
- ◆ Quels sont les récits ou narrations qui permettent de construire ou de soutenir un positionnement de marque ?

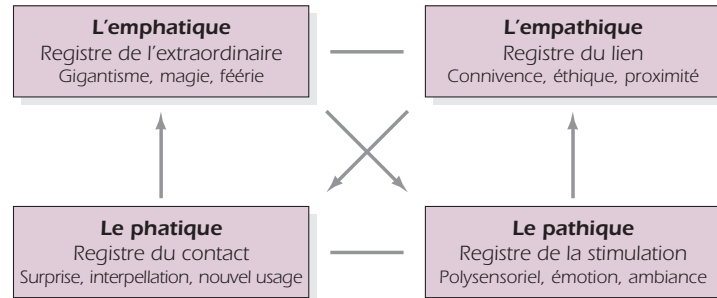
Tout objet manipulé par le marketing (produit, packaging, logo, marque) apparaît comme un système fondamentalement symbolique, qui relie des éléments tangibles – des matières, un style graphique, un code chromatique – à des éléments intangibles – valeurs, compétences, style de vie, etc. Ce processus de sémantisation renvoie à l'interdépendance de deux niveaux appelés plan de l'expression et plan du contenu. La cohérence et l'efficacité de cette association permettront de constituer de façon durable et efficace le territoire mental de la marque dans l'esprit des consommateurs. La fonction symbolique d'une marque fonctionne, par exemple, à plein lorsque les consommateurs

associent spontanément les couleurs rouge et blanc et un cow-boy arpentant les espaces vierges américains, à des valeurs – et donc des principes immatériels – telles que l'aventure, la liberté et la virilité. La clef de voûte de ce système est le récit : c'est l'étape qui transforme des éléments de contenu en éléments d'expression. Ainsi, la force de Marlboro est de faire tenir ensemble ses codes et ses valeurs grâce à un récit, celui de la conquête de l'Ouest, qui est à la fois un mythe fondateur de la culture américaine et une métaphore de la capacité offerte au consommateur de transgresser ses propres limites.

Une marque ou un produit ne peuvent jouer leur fonction symbolique qu'à partir du moment où ils se dotent d'un récit efficace. Un récit est un processus temporel qui vise à la résolution d'un problème initial. Tout récit requiert donc un engagement à résoudre le problème en jeu ; bref, un contrat. De même que James Bond est mandaté pour sauver le monde, les marques n'ont de légitimité qu'à la mesure de leur capacité à résoudre les problèmes que les consommateurs leur confient : nettoyer le linge, préparer les repas, transporter les individus, les rendre séduisants, etc. Grâce à l'analyse des processus narratifs, la sémiotique aide à comprendre comment se construit le sens grâce au schéma narratif qui, après l'annonce d'une intrigue originelle, enchaîne les phases de contrat, de compétences, de performance et de sanction correspondant aux bénéfices qu'en retire le consommateur.

De fait, le récit suppose la quête d'un objet de valeur. Tandis que le responsable marketing se concentrera volontiers sur des bénéfices, le sémioticien tâchera de mettre à jour une typologie possible des objets de valeur : s'amuser, se distraire, se plonger dans un univers culturel. La sémiotique permet de faire apparaître des catégories de sens, ce qui aide notamment à comprendre les modes de valorisation des biens marchands, en distinguant notamment des valeurs d'usage (la praticité, le rapport qualité-prix, la sécurité, le confort) et des valeurs de vie (l'aventure, la liberté, le lien social, le respect de l'environnement).

Pour ce faire, la méthodologie du carré sémiotique permet de distinguer quatre registres d'expérience valorisant un objet ou un service. Il peut s'agir de glorifier le produit ou le lieu par une rhétorique emphatique recourant au registre de l'extraordinaire (tels les Nike Towns qui s'érigent en temples dédiés à la glorification de la marque). Il est également possible de jouer sur la corde de l'empathique, en insistant sur la thématique du lien, de la connivence et de la proximité, comme le font les



Source : d'après Jean-Jacques Boutaud, *Sémiotique ouverte. Itinéraires sémiotiques en communication*, Paris : Hermes Sciences Publications, 2007.

marques Herta, Bonne Maman ou encore Casino qui affirme « Mon épicier est un type formidable » sur la devanture de ses commerces de proximité. À l'inverse, le phatique est un mode de valorisation de l'expérience qui met en avant le contact, l'interpellation, l'accroche immédiate, et est emblématisé par la mise en scène des rayons d'hypermarchés (lumières douces sur les fruits et légumes, animations temporaires). Enfin, le marketing manque rarement d'investir le registre phatique en insis-

tant sur le caractère polysensoriel, émotionnel et esthétique du produit ou du lieu, comme le fait notamment l'enseigne Nature et Découvertes.

Source : cet encadré a été rédigé par Claire Courtois et Benoît Heilbrunn ; pour approfondir, voir Jean-Marie Floch, *Sous les signes les stratégies. Sémiotique, marketing et communication*, Paris : PUF, 1990 ; Benoît Heilbrunn et Patrick Hetzel, « La pensée bricoleuse ou le bonheur des signes. Ce que le marketing doit à Jean-Marie Floch », *Décisions Marketing*, n° 29, janvier-mars 2003, p. 19-23.

On considère qu'une marque a un capital positif lorsque les clients réagissent plus favorablement au produit et à son marketing une fois qu'ils ont identifié la marque<sup>11</sup>. À l'inverse, ce capital est négatif si la réaction des consommateurs est moins favorable lorsqu'ils connaissent la marque. Cette définition intègre trois composantes.

1. On analyse ici la différence de réaction des consommateurs. Si la connaissance de la marque ne provoque aucune différence, alors la marque s'apparente à une version générique du produit et la concurrence est essentiellement fondée sur les prix.
2. Cette différence de réaction provient de la connaissance de la marque par les consommateurs. On s'intéresse donc à l'ensemble des pensées, sentiments, images, expériences, croyances qui lui sont associés. Les marques doivent tenter de provoquer des associations mentales fortes, favorables et spécifiques dans l'esprit des clients, tel que l'a réussi Volvo (autour de la sécurité), Harley-Davidson (l'aventure) ou L'Oréal Paris (l'innovation).
3. La différence de réaction des consommateurs se traduit dans leurs préférences et leurs comportements face à la marque.

## 2.1. Analyser le capital marque

Le capital marque dépend à la fois de la notoriété et de l'image de la marque.

La **notoriété** mesure la part des consommateurs qui connaissent la marque. On peut l'évaluer de trois manières : repérer si les clients la citent spontanément lorsque l'on énonce la catégorie de produits, soit en premier (**notoriété top-of-mind**), soit parmi la liste des marques citées (**notoriété spontanée**), ou encore leur demander directement s'ils connaissent la marque en la nommant (**notoriété assistée**).

**L'image de la marque** est l'ensemble des perceptions et des croyances des consommateurs à propos de la marque, telles qu'elles apparaissent dans les associations mentales stockées en mémoire.

Une marque est d'autant plus forte que (1) un nombre important de consommateurs la connaissent (*notoriété*) et s'en souviennent au moment du choix (*attention à la marque*), et que (2) ces consommateurs génèrent des *associations mentales* à la marque fortes, nombreuses, spécifiques et positives. Ces associations influenceront la manière dont les consommateurs réagiront à son marketing et dont ils percevront la performance de ses produits.

En conséquence, on analyse le capital marque en interrogeant les clients sur des éléments quantitatifs (notoriété, attention, nombre et fréquence des associations mentales, intentions d'achat) et qualitatifs (nature des associations mentales, identification de leur caractère plus ou moins positif et de leur spécificité par rapport aux associations mentales à d'autres produits de la catégorie<sup>12</sup>). Concrètement, deux méthodes sont employées.

- ◆ *L'audit de marque* vise à analyser la perception de la marque par les consommateurs afin d'identifier les fondements du capital marque et de repérer des potentiels de croissance. On associe en général des entretiens en profondeur et des réunions de groupe avec des enquêtes par questionnaires générant les données quantitatives. Réaliser un audit de sa marque est essentiel à chaque fois que l'entreprise envisage de changer d'orientation. Des audits réguliers permettent de suivre l'évolution des perceptions du marché et de piloter les marques de manière proactive.
- ◆ *Le baromètre*, orienté sur les aspects quantitatifs, permet de suivre de manière régulière l'efficacité des opérations marketing. Il repose sur un questionnaire administré régulièrement et à l'identique, dans le but de déterminer comment la notoriété et l'image se transforment. Un tel outil permet de suivre l'évolution du capital marque et d'alerter les équipes lorsque des ajustements sont nécessaires. Mais il présente l'inconvénient de mesurer l'impact des opérations à court terme seulement.

Il faut bien distinguer le capital marque de la valeur financière de la marque, qui correspond au montant que représente cet actif immatériel dans la valeur boursière des entreprises<sup>13</sup>. Chaque année, le cabinet Interbrand évalue la valeur des 100 grandes marques mondiales<sup>14</sup> (voir tableau 9.1 et zoom) : si Coca-Cola est systématiquement en tête du palmarès, le classement à partir de la deuxième place varie quelque peu d'une année à l'autre. Quant aux marques francophones, la première est Louis Vuitton (valorisée à 23,2 milliards de dollars; 18<sup>e</sup> place mondiale), devant Nescafé (12,1; 30<sup>e</sup>), L'Oréal (8,7; 40<sup>e</sup>), Danone (6,9; 52<sup>e</sup>), Axa (6,7; 53<sup>e</sup>), Nestlé (6,6; 55<sup>e</sup>), Hermès (5,4; 66<sup>e</sup>), Cartier (4,8; 70<sup>e</sup>), Moët et Chandon (4,4; 77<sup>e</sup>), Crédit Suisse (4,1; 82<sup>e</sup>), UBS (3,8; 92<sup>e</sup>) et Zurich (3,8; 94<sup>e</sup>).

## 2.2. Quelques schémas d'évaluation du capital marque

Bien que tous les experts acceptent les grands principes relatifs au capital marque, il existe plusieurs modèles d'évaluation qui mettent l'accent sur différents aspects. Nous présentons trois d'entre eux.

### a) Le modèle « Brand Asset Valuator » (BAV)

À partir d'études réalisées auprès de 800 000 consommateurs dans 51 pays, le modèle BAV de l'agence Young & Rubicam compare le capital marque de plusieurs milliers de marques dans

TABLEAU 9.1 Le classement Interbrand des marques mondiales en 2011

Marque	Valeur de la marque en 2011 (milliards de dollars)	Marque	Valeur de la marque en 2011 (milliards de dollars)
1 Coca-Cola	71,9	11 Toyota	27,7
2 IBM	69,9	12 Mercedes	27,4
3 Microsoft	59,1	13 Cisco	25,3
4 Google	55,3	14 Nokia	25,1
5 General Electric	42,8	15 BMW	24,6
6 McDonald's	35,6	16 Gillette	24,0
7 Intel	35,2	17 Samsung	23,4
8 Apple	33,5	18 Louis Vuitton	23,2
9 Disney	29,0	19 Honda	19,4
10 HP	28,5	20 Oracle	17,3

## z00m

## L'approche d'Interbrand pour calculer la valeur financière des marques

Pour la société Interbrand, la valeur financière d'une marque correspond à la valeur actuelle nette des résultats futurs de l'entreprise générés par la marque. La méthode repose sur des analyses marketing et financières et vise à évaluer le retour sur investissement des montants engagés dans la marque. Le chiffrage repose sur cinq étapes.

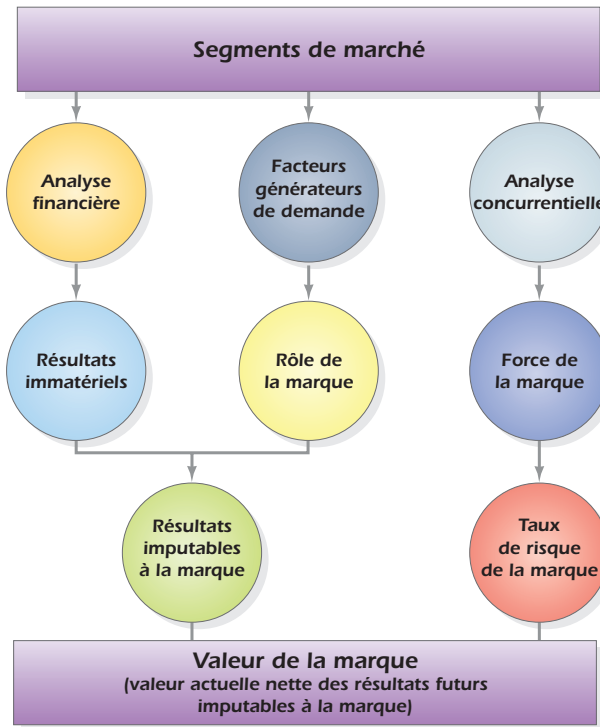
1. **La segmentation du marché.** On divise les marchés sur lesquels la marque est présente en segments distincts qui permettront d'analyser la variance entre les groupes de clients.
2. **L'analyse financière.** On évalue le prix, les volumes et la fréquence des achats pour faire des prévisions sur les ventes et les revenus futurs de la marque. On en déduit ensuite tous les coûts opérationnels pour évaluer les revenus futurs avant intérêts et impôts (l'EBIT), puis on déduit la rémunération du capital et les impôts, aboutissant à l'EBITDA associé à l'activité de la marque.
3. **Le rôle de la marque.** On répartit l'EBITDA entre les segments de marché en identifiant les facteurs générateurs de la demande, puis on évalue l'influence de la marque sur chacun d'entre eux. Cette

analyse est conduite à partir de données émanant des études de marché, d'ateliers et d'interviews avec des clients. On évalue ainsi la part de l'EBITDA que génère spécifiquement la marque.

4. **La force de la marque.** On évalue ensuite la probabilité que les prévisions effectuées se réalisent. Cette étape repose sur une analyse concurrentielle et une évaluation des atouts de la marque en termes de clarté du message, d'engagement, de protection, de réactivité, d'authenticité, de pertinence, de différenciation, de cohérence, de présence et de compréhension. Pour chaque segment de marché, Interbrand applique des chiffres relatifs au secteur et au capital marque afin d'évaluer une prime de risque pour la marque. On aboutit ainsi à un taux de risque de la marque. Plus la marque est forte, plus le taux de risque est faible.
5. **Le calcul de la valeur de la marque.** On applique ce taux de risque aux prévisions de revenus imputables à la marque, obtenant ainsi la valeur actuelle nette de la marque qui reflète sa capacité à générer des revenus futurs.

Sources : Interbrand et the Interbrand Brand Glossary.

**FIGURE 9.1**  
La méthode Interbrand  
d'évaluation des marques



des centaines de catégories de produits. Il constate une désaffection croissante à l'égard des marques (voir zoom) et souligne que les consommateurs concentrent leurs envies et leurs achats sur un nombre réduit de marques différenciées, porteuses d'énergie et en mutation permanente. Ces marques sont connectées avec les consommateurs, ce qui permet une forte fidélité, des prix plus élevés et une valeur plus forte pour l'actionnaire.

L'analyse est ici fondée sur quatre piliers du capital marque :

1. La différenciation active évalue dans quelle mesure la marque est perçue comme différente des autres, porteuse d'énergie, réactive et leader.
2. La pertinence mesure son degré d'attractivité.
3. L'estime établit si la marque est respectée et reconnue.
4. La connaissance analyse le degré de familiarité et d'intimité des consommateurs avec elle.

La différenciation et la pertinence déterminent la *force* de la marque, essentielle pour son potentiel de développement. L'estime et la connaissance constituent la *stature* de la marque, qui reflète davantage sa performance passée. La relation entre ces deux dimensions est révélatrice du statut actuel et futur de la marque (voir figure 9.2). Les jeunes marques à fort potentiel se caractérisent par un fort niveau de différenciation, un niveau moyen de pertinence, et un niveau faible d'estime et de connaissance. Les marques leaders sont performantes sur les quatre piliers. Enfin, les marques en déclin correspondent à un fort niveau de connaissance (reflet de leur performance passée), un niveau d'estime moyen, et un niveau faible de pertinence et de différenciation.

z00m

## La bulle financière autour des marques

À partir de la base de données BAV, les consultants Ed Lebar et John Gerzema analysent l'état actuel des marques et leur évolution depuis 2004, et soulignent un paradoxe. Pour des milliers de marques de grande consommation, tant dans le domaine des biens tangibles que des services, la notoriété « *top of mind* », la confiance, la prise en compte et l'admiration des consommateurs enregistrent de fortes baisses. En parallèle, la valeur boursière des entreprises a été tirée pendant toutes ces années par la valeur immatérielle attribuée aux marques. En approfondissant ce phénomène, Lebar et Gerzema constatent que la hausse de la valeur boursière des marques reposait en réalité sur quelques marques très fortes comme Google, Apple et Nike, tandis que la majorité d'entre elles étaient stables ou en déclin.

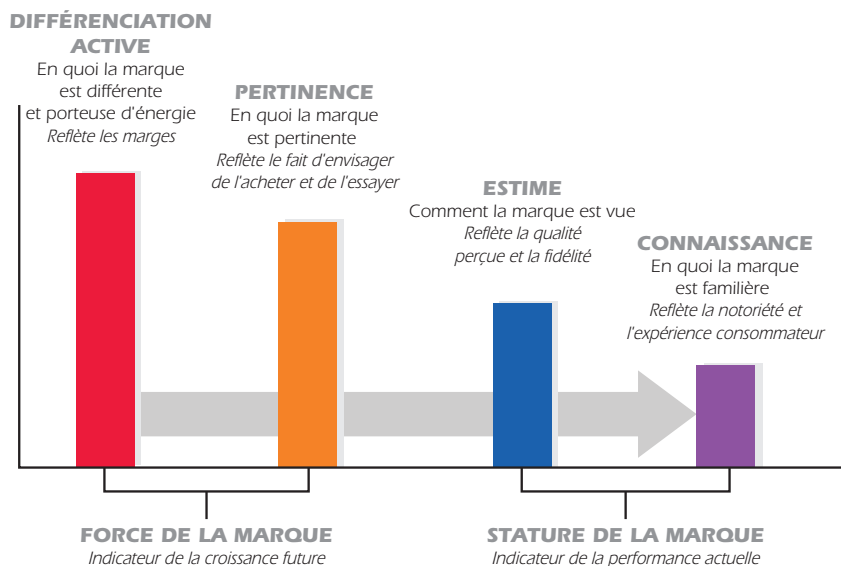
Pour eux, la valeur financière des marques est surévaluée. Au niveau marketing, le désamour des consommateurs révèle un problème grave dans la manière de piloter les marques, attribuable à trois causes : la multiplication des marques et des produits, sans établir de

véritable lien avec leur marché ; l'attente souvent déçue d'idées créatives et marquantes émanant des marques ; la multiplication des crises sur les produits, liées à des problèmes de qualité et de fiabilité, et les scandales autour des entreprises et des comportements des dirigeants.

Quelques marques rencontrent pourtant un grand succès et résonnent dans l'esprit des clients. Sur les indicateurs BAV, les marques particulièrement différenciées, dynamiques et créatives s'appellent Amazon, Axe, Facebook, Innocent, Ikea, Land Rover, LG, Lego, Tata ou Twitter. Elles se caractérisent par une vision claire sur le monde et la manière dont il faudrait qu'il évolue, par une volonté d'impact sur les gens, leurs modes de vie et de pensée, et un réel dynamisme dans la manière dont la marque est présentée.

Sources : John Gerzema et Ed Lebar, *The Brand Bubble: The Looming Crisis in Brand Value and How to Avoid It*, New York : Jossey-Bass, 2008 et, des mêmes auteurs, « The Trouble With Brands », *Strategy+Business*, n° 55, été 2009.

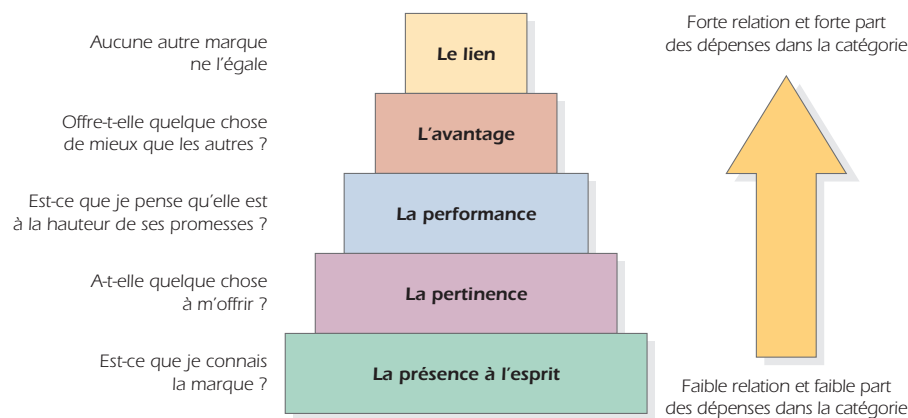
FIGURE 9.2 Le modèle BAV du capital marque



## b) Le modèle Brandz

Ce modèle s'appuie sur une pyramide décrivant la dynamique de construction de la marque. La relation entre un consommateur et une marque se construit à partir de plusieurs étapes séquentielles décrites dans la figure 9.3. La pyramide représente le nombre de consommateurs situés à chaque étape, évalué à partir d'une enquête par questionnaires. Les clients qui ont établi un véritable lien avec la marque, en haut de la pyramide, dépensent davantage, sont réticents à changer de marque et se caractérisent par une fidélité élevée. Le nombre de consommateurs en bas de la pyramide est cependant évidemment plus élevé. Le rôle du marketing consiste donc à développer des plans d'action incitant les clients à monter dans cette pyramide.

FIGURE 9.3 La pyramide Brandz



## c) Le modèle de résonance de la marque

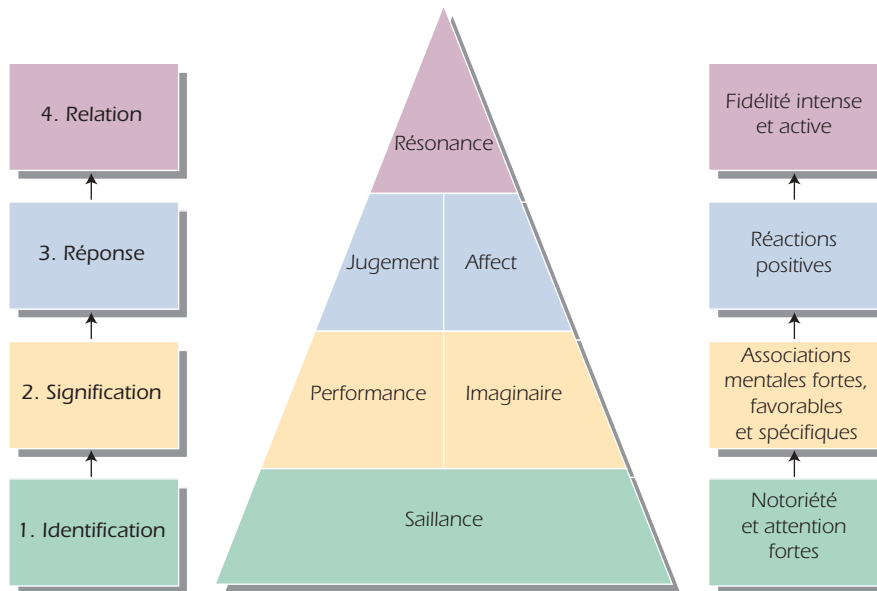
Le modèle de résonance appréhende également la construction de la marque comme une série d'étapes séquentielles (voir figure 9.4) :

1. Identification de la marque par les consommateurs et association à une catégorie de produits ou de besoins spécifiques.
2. Construction d'une signification grâce à des associations mentales fortes, favorables et spécifiques.
3. Réponse sous forme de jugements et de sentiments positifs à l'égard de la marque.
4. Transformation en comportements d'achat et de réachat. Apparaît ici la dualité des marques entre la route rationnelle, représentée à gauche de la pyramide, et la route plus affective, à droite<sup>15</sup>.

**MASTERCARD.** Cette marque constitue un bon exemple de dualité puisque son identité met à la fois l'accent sur les aspects rationnels, à travers son acceptation par un grand nombre de commerces dans le monde et la sécurité des transactions, ainsi que sur la dimension affective, à travers la campagne de publicité « priceless » : celle-ci montre des gens réalisant des achats dans le cadre d'un objectif ou d'un sentiment important (l'amour, le besoin d'accomplissement, etc.), avec le slogan « Il y a certaines choses qui ne s'achètent pas. Pour tout le reste, il y a Mastercard ».



FIGURE 9.4 La pyramide de résonance de la marque



Les éléments suivants peuvent permettre d'évaluer le capital marque :

- ◆ La saillance de la marque correspond à la fréquence avec laquelle elle est évoquée dans différentes situations d'achat ou de consommation.
- ◆ Sa performance évalue la manière dont les produits et services répondent aux besoins fonctionnels des clients.
- ◆ L'imagerie révèle les propriétés extrinsèques perçues du produit et la manière dont elle répond aux besoins psychologiques et sociaux des clients.
- ◆ Les jugements sur la marque sont les opinions et les évaluations faites par les clients.
- ◆ L'affect correspond aux réactions affectives des clients.
- ◆ Enfin, la résonance reflète la nature de la relation établie entre la marque et ses clients, ainsi que la familiarité perçue<sup>16</sup>. Parmi les marques ayant réussi à développer une véritable résonance, on peut citer Harley-Davidson ou Apple, dont certains clients sont de véritables fans qui font office d'ambassadeurs auprès du marché.

### 3. Construire le capital marque

Le capital marque se construit à partir de toutes les interactions entre la marque et les clients, qu'elles soient ou non à l'initiative de l'entreprise<sup>17</sup>. Les responsables marketing, pour leur part, ont à leur disposition trois types d'outils décrits dans les paragraphes suivants : les composantes de la marque qui définissent son identité visuelle, les produits et les opérations marketing, ainsi que les associations avec d'autres entités.

### 3.1. Les composantes de la marque

Une marque correspond à :

- ◆ un nom (Findus, par exemple) ;
- ◆ un logo (pour Findus, un texte en blanc dans un drapeau rouge entouré d'un trait blanc) ;
- ◆ des couleurs (rouge et blanc pour Findus) ;
- ◆ une signature (« Heureusement il y a Findus ») ;
- ◆ parfois un personnage (comme Mr Propre ou Pépito).



Source illustration : photo J.-C. de Quillacq et G. Cardon.

Pour établir la pertinence des composantes de la marque, il convient de déterminer la manière dont elles sont perçues en tant que telles, sans connaître la marque. On peut, par exemple, explorer les associations mentales des consommateurs avec le logo ou la signature afin de voir si elles correspondent à l'identité de marque souhaitée. Le choix de ces composantes repose sur six critères :

- ◆ *La facilité de mémorisation* : cette composante est-elle facilement mémorisée et reconnue ? Ce critère met en avant les noms courts et simples comme Skip, Bic ou Kiri.
- ◆ *La signification* : que suggère cette composante sur les produits ? Est-elle crédible et cohérente avec la catégorie de produits ? Par exemple : les noms Espace ou Pierrot Gourmand ; le swoosh de Nike, évocateur de vitesse.
- ◆ *L'attrait* : la composante est-elle attrayante au plan esthétique ? Les consommateurs la jugeront-ils positivement ?
- ◆ *La transférabilité* : la composante sera-t-elle utilisable pour lancer ultérieurement de nouveaux produits dans d'autres catégories, auprès d'autres segments de clientèle ou d'autres marchés géographiques ?
- ◆ *La capacité d'adaptation* : les composantes sont-elles intemporelles ? Pourra-t-on aisément les moderniser à l'avenir ? L'écureuil de la Caisse d'Épargne a par exemple été stylisé et modernisé.
- ◆ *La capacité de protection juridique* : un dépôt est-il possible ? Un nom et un logo sont déposés juridiquement et donc difficilement copiables ; un son est moins protégé. Ainsi, Harley-Davidson a accusé certaines marques de motos japonaises de copier le bruit de ses moteurs, et a cherché à déposer ce bruit par un brevet.

En matière de nom de marque, on peut distinguer quatre types de pratiques : les noms qui évoquent la fonction du produit, comme Décap'Four ou Canard WC ; les noms qui explicitent le positionnement, comme Bonne Maman qui évoque la tradition familiale et le fait maison, ou Espace qui rappelle l'habitabilité des véhicules ; les noms qui désignent le fondateur de la marque, comme Michelin ou Dell ; et, enfin, les mots créés de toutes pièces comme Twingo ou Vinci. Les deux premières catégories reposent sur des mots existants et sont donc plus efficaces sur les critères de mémorisation et de signification. Le nom du fondateur ou les mots inventés, en revanche, laissent une grande souplesse pour faire évoluer les activités couvertes par la marque et son positionnement.

**HENKEL.** Le groupe allemand a de plus en plus tendance à indiquer la fonction des produits dans leur nom. Quand les équipes marketing ont proposé de baptiser leur colle de bricolage Ni Clou Ni Vis, de nombreux spécialistes étaient sceptiques, n'anticipant pas le grand succès du produit et ses 37 % de part de marché. La même approche a été adoptée pour un nouveau ruban adhésif aux bords dentelés qui peut se découper à la main et s'intitule... « Fini les ciseaux ». Dans les détergents, on trouve Stop Humidité ou Décap'Four; dans l'hygiène beauté, Retouche-Racines, Nordic Blonde et Correcteur Cellulite. « Sur un marché ultraconcurrentiel où les innovations techniques sont nombreuses et complexes, cette logique permet de faire comprendre au consommateur l'usage et les bénéfices de nos produits sans l'aide d'un vendeur », analyse Guy Boone, le directeur général de la branche Adhésifs Technologies<sup>18</sup>.



Source illustration : Bibliothèque d'image Henkel France.

Pour choisir un nom de marque, la plupart des entreprises commencent par établir une liste de noms possibles, avant de faire un premier tri lié à leur disponibilité juridique sur les marchés visés. Puis elles en expérimentent quelques-uns auprès des clients en faisant des *tests d'association* (Quelles associations mentales viennent à l'esprit?), *d'élocution* (La prononciation est-elle aisée?), *de mémorisation* (Est-il facile de se souvenir du nom?) et *de préférence* (Quels noms sont préférés?). Les résultats obtenus sont analysés en relation avec les six critères ci-dessus pour faire un choix.

Mais le nom n'est pas le seul élément important. Le logo constitue lui aussi un élément d'identification essentiel qui permet la reconnaissance visuelle de la marque, comme en témoigne la pomme croquée d'Apple ou le M vert de McDonald's<sup>19</sup>. La signature est une petite phrase qui accompagne en permanence le nom. Pour Le Bon Marché, par exemple, la signature « Rive Gauche » affirme à la fois la localisation et le positionnement haut de gamme du magasin.

**CANAL+.** L'émergence de la vidéo à la demande et du téléchargement, ainsi que la montée en puissance des chaînes gratuites ont obligé Canal+ à redonner du souffle à sa marque qui se trouvait menacée sur ses trois piliers : le cinéma, le sport et les séries. L'objectif pour la marque était de maintenir l'écart avec ses concurrents directs et d'insister sur l'exclusivité de ses programmes afin de recréer de la différenciation et de justifier son prix. Elle a donc créé une nouvelle signature, « Pour vous, nous créons des histoires originales », ainsi qu'un label « Création originale » soutenu par un film publicitaire, Le Placard, rapidement devenu culte (plus de 3 millions de vues sur YouTube). Ce nouveau discours a permis au premier épisode de la série Braquo de réaliser un record d'audience pour une fiction française, avec 1,35 million d'abonnés qui l'ont vu<sup>20</sup>.

Les composantes de la marque jouent plusieurs rôles. Elles sont le fondement de la notoriété et de la reconnaissance des produits<sup>21</sup>. Dès que ceux-ci sont achetés en libre-service, elles permettent aux clients de les repérer à distance. Elles doivent attirer l'œil et donner envie d'acheter. Lorsque les clients se renseignent peu sur les produits et ne lisent pas vraiment leurs descriptifs, les composantes doivent mettre en évidence leurs principaux bénéfices, ainsi

que la personnalité et les valeurs de la marque afin que le consommateur se fasse rapidement une idée de la promesse à laquelle elle est associée. Plus les bénéfices sont intangibles, plus les composantes de la marque sont importantes pour atteindre cet objectif de communication.

### 3.2. Les opérations marketing

La publicité n'est pas le seul levier d'action pour construire le capital marque. Les clients ont de nombreuses occasions d'entrer en contact avec la marque : observation en magasin, expérience d'utilisation, bouche-à-oreille, rencontre avec le personnel de l'entreprise, articles de presse, salons professionnels, Internet, etc. Toutes ces expériences peuvent être positives ou négatives. L'entreprise doit les imaginer et les gérer avec autant de soin qu'elle le fait pour les publicités<sup>22</sup>.

Les stratégies et les tactiques employées en marketing ont profondément changé au cours des dernières années<sup>23</sup>. Les leviers d'action permettant de construire une identité de marque se sont diversifiés.



Source illustration : [www.chupachupsgroup.com](http://www.chupachupsgroup.com).

**CHUPA CHUPS.** Si la marque s'adresse prioritairement aux enfants, cœur de cible des sucettes, elle essaie également d'élargir sa clientèle à un public d'adolescents et d'adultes séduits par ce symbole de régression et de gourmandise. Pour cela, elle mise sur le placement des produits pour toutes sortes d'occasions, sur des idées marketing novatrices et sur un réseau de boutiques exclusivement consacrées à la marque. Une task force interne est chargée d'accroître sa notoriété et sa présence auprès des jeunes et des adolescents s'intéressant à la mode. Lorsqu'elle a appris que l'entraîneur de l'équipe de football de Barcelone essayait d'arrêter de fumer, l'équipe lui a envoyé une boîte de Chupa Chups ; pendant toute la saison, on le vit sur le banc de touche avec une sucette à la bouche. Les ventes en

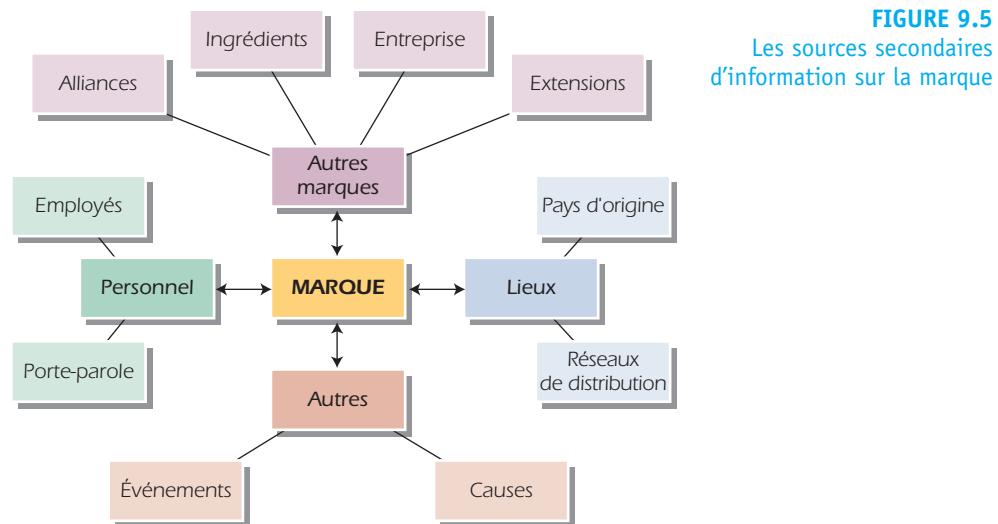
Catalogne ont doublé cette année-là ! En 2008, le leader mondial des sucettes a célébré son 50<sup>e</sup> anniversaire en organisant plusieurs événements mondiaux qui se sont clos par un grand concert gratuit en partenariat avec MTV. Giorgio Armani, David Beckham et Naomi Campbell ont été vus en train de déguster une sucette<sup>24</sup>.

Le *marketing intégré* consiste à associer les différents leviers d'action afin de maximiser leurs effets individuels et conjoints. Chaque outil à disposition doit être évalué en fonction de sa capacité à nourrir le capital marque, c'est-à-dire de son efficacité pour construire et renforcer la notoriété et l'image. Pour obtenir l'image souhaitée, les responsables marketing doivent communiquer l'identité de la marque dans tous les outils marketing et de communication à leur disposition : les produits eux-mêmes, leur packaging, le niveau de prix, les magasins, leur aménagement, le personnel qui les anime, les publicités, les brochures, les catalogues, l'accueil au service après-vente, les logos, les événements, les clubs de consommateurs, les salons, le parrainage, les visites d'usines, le marketing relationnel, etc. Ces différents outils jouent un rôle complémentaire dans la construction ou le maintien du capital marque.

### 3.3. L'association avec d'autres entités

Le troisième moyen de construire le capital marque est de « l'emprunter ». Cela signifie que l'on associe la marque avec d'autres entités qui ont leur propre image, afin de créer des associations mentales secondaires à la marque. Autrement dit, on construit l'identité de la marque en l'associant avec d'autres informations présentes dans la mémoire des consommateurs (voir figure 9.5).

**VERSACE CHEZ H&M.** H&M a distribué une ligne de vêtements conçue par la marque de couture italienne Versace. Une telle opération renforce l'image mode de la chaîne de magasins, tout en attirant une clientèle plus snob que celle qui vient habituellement. Résultat : un raz de marée le premier jour.



La marque peut être associée à plusieurs types d'entités :

- ◆ L'entreprise par le biais des stratégies de marque : « Fjord de Danone » ou « iPod d'Apple », par exemple, soulignent le lien avec une marque *corporate*.
- ◆ Des pays ou des régions à travers l'identification de l'origine du produit, comme « Twinings of London » ou Krisprolls qui fait figurer le drapeau suédois sur son paquet.
- ◆ Des personnages de fiction grâce à des stratégies de licence : cette stratégie est particulièrement fréquente dans le marketing à destination des enfants avec des personnages et des univers aussi divers que Hello Kitty, Cars, Toy Story, Star Wars, Astérix, Winnie l'Ourson ou Harry Potter ; l'accord prévoit en général que la marque verse 10 à 15 % du chiffre d'affaires au propriétaire de la licence.

**HEINZ.** La marque de ketchup a conclu une licence avec Titeuf. « Avant de choisir Titeuf pour animer notre ketchup enfant, nous avons étudié Scooby-Doo et Garfield, explique la chef de groupe. Mais le premier a une cible plus âgée que celle de notre produit et Garfield, de par sa passion pour les lasagnes, pouvait véhiculer une image de malbouffe.<sup>25</sup> »

- ◆ Des porte-parole ambassadeurs de la marque qui apparaissent dans la publicité ou dans des événements, comme George Clooney pour Nespresso ou Uma Thurman pour Schweppes.
- ◆ D'autres marques à travers le *co-branding*, comme Air France et American Express pour une carte de crédit qui donne des « miles », ou Philips et Nivea pour les rasoirs électriques hydratants (voir chapitre 12).
- ◆ Des événements culturels et sportifs, à travers des opérations de parrainage.
- ◆ Des associations à but non lucratif, à travers des parrainages ponctuels ou durables ; c'est par exemple le principe des cartes affinitaires<sup>26</sup> : ces cartes bancaires rattachées à une association, comme la carte Visa Banque Postale-Unicef, représentent 20 % des cartes mises sur le marché aux États-Unis, mais n'existent en France que depuis quelques années.
- ◆ Des réseaux de distribution : lorsqu'une marque distribuée en circuit sélectif étend son réseau à une nouvelle enseigne ou une nouvelle formule de vente, son image est modifiée sous l'influence de celle du réseau concerné, et réciproquement<sup>27</sup>.

Une marque de sport comme Quicksilver peut ainsi nourrir son image en insistant sur son origine australienne, en ayant recours à un porte-parole champion de surf, en parrainant des championnats de surf locaux, ou d'autres sports si elle souhaite modifier son image, en se faisant distribuer dans des chaînes indépendantes à l'image spécifique, etc.

### 3.4. Les communautés de marque

Certaines marques s'appuient sur des communautés qui mettent leurs consommateurs en relation, de manière virtuelle ou réelle<sup>28</sup>.

**Une communauté de marque** est une communauté de consommateurs qui s'identifient à la marque et construisent des activités sociales autour d'elle<sup>29</sup>.

Trois traits caractérisent les communautés de marque :

- ◆ une forte connexion ressentie avec la marque, l'entreprise, les produits et les autres membres de la communauté ;
- ◆ des rituels, des histoires et des traditions partagés qui donnent du sens à la communauté ;
- ◆ une responsabilité morale envers la communauté et ses membres.

Certaines communautés sont soutenues et encouragées par la marque, comme la célèbre HOG d'Harley-Davidson (voir cas 9.3). D'autres émergent des consommateurs eux-mêmes<sup>30</sup>, comme le groupe des utilisateurs du Newton d'Apple ou le forum en ligne Porsche Rennlist. Des marques aussi diverses que Nutella, Nike, Red Bull, Quicksilver, Citroën ou encore Warhammer disposent aujourd'hui de communautés.

Des événements constituent des occasions pour se rencontrer, échanger sur la manière d'utiliser la marque ou simplement partager le plaisir de la consommer entre passionnés. Sur le site Web de la communauté, on peut mettre des photos de soi en situation de consommation, faire part de son expérience, discuter des produits ou... de tout autre chose. Ces forums sont souvent utilisés par l'entreprise pour lui donner des idées et prendre connaissance des commentaires qui lui permettront d'améliorer ses produits ou de tester des projets d'innovation<sup>31</sup>. À partir d'un travail expérimental de terrain, trois chercheurs ont analysé comment les



## 9.3

## Cas d'entreprise

## La communauté de marque de Harley-Davidson



Source illustration : Harley-Davidson Motor Company.

Fondée en 1903 à Milwaukee, Harley-Davidson est passé deux fois au bord de la faillite. Elle est aujourd'hui l'une des marques de motos les plus célèbres et les plus rentables. Dans les années 1980, ses difficultés financières l'incitèrent à multiplier des licences hasardeuses pour des articles aussi divers que les cigarettes ou les produits pour maintenir le vin au frais. Les ventes de motos étaient, elles, pénalisées par des problèmes de qualité.

La revitalisation de la marque commença par une amélioration des processus de fabrication et l'introduction de nouveaux moteurs plus performants. Puis, l'entreprise chercha à faire évoluer son image pour sortir de la caricature du gros motard barbu et tatoué. Elle entreprit de séduire les femmes (9 % des acheteurs actuels, contre 2 % il y a vingt ans), puis les jeunes.

Mais, surtout, Harley-Davidson créa en 1983 une communauté de marque, le Harley Owners Group (HOG), qui rassemble aujourd'hui plus d'un million de membres, dont plus de 10 000 en France. Tout acheteur d'une Harley neuve en concession se voit offrir une adhésion au

HOG pendant un an. Chaque concession a sa communauté locale (le *chapter*) organisée sous forme d'association, et prépare pour elle des sorties, des soirées privées et des barbecues. Il s'agit avant tout de se retrouver pour rouler en groupe et partager une passion. Des invitations entre associations locales sont lancées, et des rallyes nationaux et européens sont organisés. Ainsi, en 2005, 25 000 Harley se sont retrouvées dans la presqu'île de Saint-Tropez. Un magazine, des guides, des produits d'assurance, des discounts hôteliers et des programmes de location sont également proposés aux membres.

HOG constitue aujourd'hui un outil essentiel de la relation client mise en place par la marque. On peut même, pour 680 €, devenir membre à vie, prenant quasi l'engagement de ne jamais changer de marque de moto ! Le concessionnaire joue un rôle essentiel dans ce dispositif. Il s'adapte à la clientèle locale, tel le concessionnaire de Saint-Cloud qui a proposé des week-ends en partenariat avec Relais & Châteaux. En moyenne, un membre HOG dépense 6 700 dollars en concession, soit 60 % de plus qu'un possesseur de Harley-Davidson non-membre du HOG.

Sources : « Le marketing relationnel communautaire de Harley-Davidson – entretien avec François Tarrow, directeur marketing France », *Décisions Marketing*, n° 46, avril-juin 2007, p. 109-113 ; Bernard Cova, « Développer une communauté de marque autour d'un produit de base : l'exemple de mynutella The Community », *Décisions Marketing*, n° 42, avril-juin 2006, p. 53-62.

The screenshot shows the Harley-Davidson website interface. At the top, there is a navigation menu with links for 'HARLEY-DAVIDSON FRANCE', 'EXPÉRIENCE', 'PRODUITS', 'CONCESSIONNAIRES', 'ENTREPRISE', 'CARTE DU SITE', and 'NOUS CONTACTER'. Below the menu is a large banner featuring a group of smiling Harley-Davidson riders. The main headline of the banner reads 'EXPRIMEZ-VOUS EN COMPAGNIE D'AUTRES'. To the right of the banner, there is a call to action: 'L'ENTRÉE AU SITE POUR MEMBRES' and 'Déjà membre ? Allez directement au site. Sinon, cliquez ici pour entrer et établir votre compte.' Below the banner, there is a section titled 'BÉNÉFICES DE MEMBRE' which lists various perks like 'H.O.G. offre des bénéfices qu'alimentent votre passion de rouler...', 'les revues Hog Tales et l'enthousiasme', 'des rallyes et des événements', 'des épinglettes et des discussions', 'le programme de location Fly & Ride', and 'le programme Roadside Assistance, l'expédition de motocyclistes et...'. At the bottom right, there is a section titled 'ÊTES-VOUS UN MEMBRE DU HOG AYANT BESOIN DE RENOUELER SON ADHESION?' with a link to 'CONTACTER LE BUREAU H.O.G. afin de commencer la procédure.' and another section 'FAIT-IL DEVENIR UN MEMBRE DU H.O.G.?'.

Source illustration : www.harley-davidson.com.



communautés de marque créent de la valeur en identifiant quatre catégories de pratiques liées aux relations entre les membres, à la gestion de l'image, à l'engagement dans la communauté et à l'utilisation de la marque (voir tableau 9.2).

**TABLEAU 9.2** Les pratiques de création de valeur au sein des communautés de marque

<b>Relations entre les membres</b>	
<b>Accueil</b>	Accueillir les nouveaux membres, les aider à comprendre la marque et à s'intégrer au sein de la communauté
<b>Empathie</b>	Soutien émotionnel et concret entre les membres, notamment pour les pratiques en relation avec la marque (utilisation des produits, personnalisation) et/ou pour des sujets personnels (situation professionnelle, maladie, décès)
<b>Pilotage</b>	Définir le type de comportements attendus au sein de la communauté
<b>Gestion de l'image de la marque</b>	
<b>Évangélisation</b>	Annoncer les bonnes nouvelles relatives à la marque, inciter à les diffuser
<b>Justification</b>	Déployer les argumentaires justifiant de consacrer du temps et des efforts à la marque, à la communauté et aux personnes externes
<b>Engagement dans la communauté</b>	
<b>Structuration</b>	Reconnaître la diversité de la communauté et souligner les points communs et les différences au sein du groupe
<b>Ancrage</b>	Spécifier les éléments fondamentaux relatifs à l'achat et à la consommation de la marque
<b>Signes symboliques</b>	Transformer les points d'ancrage en symboles et artefacts
<b>Story telling</b>	Décrire en mode narratif le parcours relationnel avec la marque, souvent autour de moments clés fondés sur les points d'ancrage
<b>Utilisation de la marque</b>	
<b>Entretien</b>	Mettre à jour les composantes de la marque et optimiser ses schémas d'utilisation
<b>Personnalisation</b>	Modifier les composantes de la marque et les produits pour répondre aux besoins individuels ou aux attentes d'un segment donné
<b>Relation avec le marché</b>	Piloter les relations avec le reste du marché par des actions à l'attention des membres (messages du type : « vous devriez dire/ne pas dire tel point sur la marque ») ou de l'entreprise (« vous devriez changer/régler tel point »)

Source : adapté de Hope Jensen Schau, Albert M. Muniz et Eric Arnould, «How Brand Community Practices Create Value», *Journal of Marketing*, vol. 73, septembre 2009, p. 30-51.

Ce type de pratiques renforce l'attachement à la marque, la diffusion des informations qui la concernent et, au final, la fidélité des clients. Les activités de la communauté se substituent parfois en partie à celles que pourrait mettre en œuvre l'entreprise, favorisant l'efficacité du marketing<sup>32</sup>. Mais les communautés renforcent aussi le pouvoir des consommateurs, qui n'hésitent pas à commenter, et parfois à critiquer, les actions marketing réalisées. Parce qu'elles créent un groupe d'adeptes passionnés, elles peuvent parfois également effrayer le

consommateur « moyen » qui ne se sent pas aussi impliqué. C'est pourquoi il importe de les appréhender avec soin et de ne pas se laisser abuser par les nombreux mythes qui circulent sur le sujet (voir tableau 9.3).

**TABLEAU 9.3** Mythes et réalités autour des communautés de marque

Mythe	Réalité
Les communautés de marque sont une stratégie marketing.	Elles sont une stratégie plus globale car tout le modèle économique doit soutenir la communauté de marque.
Les communautés de marque ont pour finalité de stimuler les ventes.	Elles existent pour servir les individus qui la composent, leur impact commercial est très indirect.
Si l'on construit la marque, la communauté suivra.	Si l'on cultive la communauté, la marque se développera et se renforcera.
Les communautés doivent s'articuler autour de fêtes célébrant l'amour de fidèles adeptes pour la marque.	Les communautés doivent s'appuyer sur de l'authenticité et appréhender les conflits que la communauté peut générer.
Une communauté forte s'appuie sur des leaders d'opinion.	Les communautés fortes prennent soin de tous leurs membres, chacun y joue un rôle important.
Les réseaux sociaux sont le meilleur outil pour construire une communauté de marque.	Ils constituent un outil, mais pas une stratégie.
Les communautés de marque réussies sont pilotées et contrôlées de près.	Le contrôle est une illusion. Une communauté est par nature ouverte et suppose que la marque accepte de ne pas tout maîtriser, d'autant que les membres se défient toujours du contrôle exercé par la marque.

Sources : Susan Fournier et Lara Lee, «The Seven Deadly Sins of Brand Community Management», *Marketing Science Institute Special Report 08-208*, 2008, et des mêmes auteurs, «Getting Brand Communities Right», avril 2009, *Harvard Business Review*, p. 105-111.

### 3.5. La sensibilisation en interne

Le cinquième outil à disposition des entreprises pour construire leur capital marque, peut-être le plus important, est l'interne. Parce que l'image de la marque dépend de l'expérience vécue par les clients dans chacun de leurs contacts avec elle, il faut que le personnel de l'entreprise comprenne et respecte la promesse de la marque, de manière à éviter toute distorsion entre la communication et la réalité<sup>33</sup>. L'ensemble du personnel doit adhérer aux valeurs de la marque et chercher à les faire vivre lors des contacts avec les clients. Le personnel qui commercialise les produits dans des réseaux de distribution indépendants doit également être sensibilisé.

Certaines entreprises mettent en place des formations internes sur l'identité de la marque. Il existe des programmes b-to-e (*business-to-employee*) fondés sur des systèmes Intranet afin de favoriser un dialogue permanent sur la marque avec le personnel. Dans le cadre de telles démarches, il importe de bien faire le lien entre le marketing interne et les opérations de marketing externe, tout en suivant l'efficacité du marketing interne par des études d'image et d'implication selon des approches similaires à celles habituellement adoptées à l'égard du marché<sup>34</sup>.

## 4. Piloter les marques dans la durée

Piloter les marques consiste à étudier leur situation actuelle pour analyser comment les renforcer dans la durée, les revitaliser si elles sont en situation délicate, et faire face à la montée croissante des marques de distributeurs.

### 4.1. Renforcer une marque

De nombreuses marques leaders il y a vingt ans le sont toujours aujourd'hui : Coca-Cola, Danone, Pampers, Nivea, etc. Cela suppose d'améliorer en permanence les produits, les services et la politique marketing. Il ne faut jamais s'endormir sur ses lauriers, sous peine de voir son image vieillir. La marque Levi Strauss, par exemple, a perdu du terrain en ne renouvelant pas suffisamment sa vision du marché et ses produits, jusqu'au début des années 2000 où elle a mis en place un suivi des marchés de la mode et développé la gamme LEJ s'adressant aux jeunes urbains et branchés.

**LOTUS.** Même si la marque de papier toilette bénéficiait d'un bon capital grâce à son bébé iconique, vecteur de douceur et de tranquillité, elle a néanmoins dû faire face à un vieillissement de son image. Sur un marché très concurrentiel caractérisé par la montée en puissance des marques de distributeurs, Lotus a cherché à recréer de l'attachement à la marque en concevant un nouveau concept : « la pause Lotus ». Elle a orchestré sa campagne publicitaire autour de personnages qui profitent de leur passage aux toilettes pour échapper aux tracas de la vie quotidienne et s'autoriser à « péter les plombs ». Éric, engoncé dans son tutu rose, est rapidement devenu emblématique de la marque. Après des années de baisse, ce renouvellement de discours de marque a permis à Lotus de renouer avec la croissance, sans innovation majeure ni augmentation d'investissement média<sup>35</sup>.

Le renouvellement des opérations marketing ne signifie pas qu'il faut changer radicalement d'orientation. Les politiques marketing relatives à la marque doivent rester cohérentes au cours du temps et s'inscrire dans une approche homogène. Si l'on ne constate pas de changement majeur dans l'environnement marketing, il n'est pas nécessaire de s'écarter du positionnement et de l'identité de la marque tels qu'ils ont été définis en amont.



Source illustration : ©Cleo Sullivan/BDF.

**NIVEA.** Leader mondial des produits cosmétiques, cette marque centenaire a progressivement étendu son positionnement en opérant une extension depuis sa célèbre crème de soin pour le visage vendue dans sa boîte bleue jusqu'à une marque de produits d'hygiène et de soin. Elle s'adresse désormais aux hommes comme aux femmes et propose une large gamme de produits qui s'étend des gels douche et des shampoings jusqu'aux produits pour bébé et au maquillage. Ces extensions ont été soigneusement conçues et mises en œuvre dans le respect des valeurs de la marque : douceur, innocuité et soin.

La gestion des marques suppose de faire un arbitrage entre les activités marketing qui renforcent la marque et construisent l'avenir, et celles qui rentabilisent les investissements passés<sup>36</sup>.

## 4.2. Revitaliser une marque

Plusieurs facteurs peuvent provoquer le déclin d'une marque, comme une évolution des attentes des consommateurs ou un concurrent qui a lancé avec succès une marque destinée au même segment. De nombreuses marques ont pourtant réussi un retour remarquable au cours des dernières années<sup>37</sup>.

**FAUCHON.** Lors de sa reprise par le P-DG Michel Ducros en 2004, l'entreprise affichait une perte de 11 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 70 millions. Une nouvelle stratégie capitalisant sur le potentiel de la marque a alors été définie. Fauchon était en effet perçue comme une marque de luxe appartenant au patrimoine français, mais ses magasins et sa gamme étaient vieillissants. L'entreprise a choisi de réaffirmer ses atouts tout en renouvelant son identité et en s'adressant aux nouvelles générations. Elle a modernisé son image autour de l'affirmation de trois valeurs clés : le luxe, la modernité et l'origine France. Elle a repensé ses packs et ses produits, avec par exemple les éclaircs arc-en-ciel vendus le jour de la *Gay Pride*, ainsi que son magasin parisien place de la Madeleine, considéré comme la vitrine internationale. La nouvelle identité visuelle utilise des codes radicaux tels que le noir, le blanc et le rose fuchsia, réinterprétation moderne d'une couleur appartenant au patrimoine de la marque, tout en conservant le logo datant des années 1930. La campagne de communication utilise des codes stylistiques proches de la mode et met en scène la bouche Fauchon qui évoque la sensualité et la gourmandise. Enfin, pour sa nouvelle politique de développement international, la marque a cherché à se positionner comme l'exportateur des goûts français dans le monde. Fauchon affiche désormais un chiffre d'affaires de 142 millions d'euros, dont 75 % sont réalisés à l'international<sup>38</sup>.

La première étape d'une stratégie de revitalisation consiste à comprendre les éléments fondamentaux de l'identité de la marque et les raisons du déclin du capital marque. Les associations positives à la marque ont-elles perdu de leur force ou de leur spécificité par rapport aux concurrents ? De nouvelles associations négatives sont-elles apparues ? Il faut ensuite décider si l'on maintient le positionnement actuel ou si l'on en change. Parfois, le positionnement reste pertinent et c'est seulement le programme d'actions marketing qu'il faut revoir. Parfois, il faut réinventer l'identité de la marque. Dans tous les cas, il faut agir à deux niveaux : (1) sur la notoriété de la marque à renforcer pour favoriser sa reconnaissance dans les contextes d'achat, et (2) sur son image en améliorant la force, le caractère positif et la spécificité des associations mentales des consommateurs.

## 4.3. Faire face aux marques de distributeurs

Dans les activités de grande consommation, un enjeu majeur pour les marques est de résister à la croissance régulière et importante des marques de distributeurs (MDD). Celles-ci représentent aujourd'hui 32 % des ventes en valeur des grandes surfaces alimentaires. Leur part de marché varie toutefois considérablement selon les produits : 69 % pour les emballages ménagers et 50 % pour les légumes surgelés, contre 7 % pour les boissons gazeuses et 5 % pour les repas pour bébés<sup>39</sup>. Cette problématique s'étend également à d'autres secteurs, puisque des enseignes comme Decathlon, Mr Bricolage ou Sephora ont développé leurs propres marques.

Dans cet affrontement, les distributeurs disposent de nombreux atouts. Ils choisissent quelles marques référencer dans leurs magasins et déterminent où les placer dans les rayons, gardant souvent les meilleurs emplacements pour leurs propres marques. Ils développent une véritable politique de marque fondée sur la construction d'une identité spécifique et d'un véritable capital marque associé à des produits de qualité, tout en adoptant des prix inférieurs à ceux

des marques de fabricants (voir chapitre 16). Ainsi, les MDD investissent aujourd'hui des segments haut de gamme, avec de plus en plus de produits du commerce équitable, écologiques et bio. Chez Monoprix, par exemple, près de 15 % des nouveaux produits lancés sous MDD sont bio.

Face à ce phénomène, les fabricants ont mis en place cinq types d'actions<sup>40</sup>.

1. *Investir davantage en communication* de façon à maintenir une forte préférence pour la marque et de renforcer davantage le capital marque. Mais leurs prix doivent alors être relevés afin de couvrir ces dépenses.
2. *Innover régulièrement et consacrer davantage de moyens à la R&D*. C'est ce que font les marques comme Danone ou Lu, qui multiplient les lancements de nouveaux produits pour garder une longueur d'avance sur les MDD. Mais cette approche s'apparente à une fuite en avant, car les distributeurs imitent les nouveaux produits sous un délai de quelques mois, dès lors qu'ils rencontrent un certain succès sur le marché.
3. *Baisser leurs prix*. Face à l'importance accrue du prix comme critère de choix des consommateurs, *a fortiori* en période de crise, certaines marques attaquent les distributeurs sur leur propre terrain en abaissant leurs prix. C'est ce qu'ont fait Danone et Pampers avec leurs produits Ecopack et Simply Dry. Nesquik a vu ses ventes augmenter de près de 10 % en 2009, aux dépens des MDD et des marques concurrentes, à la suite d'un repositionnement prix<sup>41</sup>.
4. *Développer des partenariats avec les distributeurs*. Certaines grandes entreprises tentent de sortir d'une logique d'affrontement avec les distributeurs en développant une réflexion conjointe sur les comportements des consommateurs et sur l'aménagement des rayons (ce que l'on appelle le category management).
5. *Commercialiser une partie de leur production sous marque de distributeur*. Certaines entreprises deviennent sous-traitants des distributeurs afin de bénéficier de la hausse des MDD, d'accroître les ventes et les volumes fabriqués, et de réaliser des économies d'échelle. Cette pratique les conduit souvent à mieux maîtriser leurs coûts et à mettre en place des processus qualité<sup>42</sup>. Elle améliore souvent les négociations avec les distributeurs sur le référencement des marques du fabricant, remplissant ainsi l'objectif de rééquilibrage de la relation. Ce choix est cependant controversé car il accroît la dépendance à l'égard des enseignes de distribution, et certaines entreprises l'abandonnent après quelques années (voir cas 9.4).

## 5. Concevoir l'architecture de marque et du portefeuille de marques

L'architecture de marque reflète le nombre et la nature des produits couverts par la marque. Face à un projet de développement d'un nouveau produit, il faut décider si l'on crée une nouvelle marque ou si l'on utilise une marque existante.

Lorsque l'entreprise utilise une marque existante pour commercialiser un nouveau produit, on parle d'**extension de gamme** si le nouveau produit s'inscrit dans une catégorie déjà couverte par la marque, et d'**extension de marque** si le nouveau produit correspond à une nouvelle catégorie de produits.

Par exemple, lorsque Velouté a développé des yaourts aux fruits mixés dans une gamme qui couvrait jusque-là des yaourts nature, il s'agissait d'une extension de gamme. En revanche,

## 9.4

## Cas d'entreprise

### Quand Granini abandonne la fabrication pour les MDD pour se consacrer au développement de ses propres marques

Au début des années 2000, la fabrication pour les marques de distributeurs représentait un quart du chiffre d'affaires du leader du jus de fruits. La filiale française y a renoncé en 2008 pour se consacrer à ses propres marques, au nombre de trois : Granini (haut de gamme), Joker (milieu de gamme) et Réa (entrée de gamme). Un choix audacieux lorsque l'on sait que les MDD représentent près de 60 % du marché.

Mais il semblait à l'entreprise que la fabrication pour les MDD était incompatible avec la préservation de ses marques sur le long terme. La qualité des jus de fruits, et en particulier du jus d'orange, se joue largement en amont de la production, dans les choix d'approvisionnement. Le groupe privilégie des contrats de long terme avec les meilleurs vergers, tandis que les MDD concluent des accords ponctuels pour acheter à bas prix. Il semblait difficile à l'entreprise de mener de front ces deux politiques contradictoires. De surcroît, la fabrication pour les distributeurs rend très vulnérable car, les contrats étant annuels, les commandes peuvent s'arrêter

du jour au lendemain. C'est d'autant plus vrai que les distributeurs n'aiment pas voir un fournisseur prendre trop d'importance : « Si vous commencez à leur livrer plus de 20 % de leurs produits, ils estiment que vous devenez dangereux et se tournent vers d'autres entreprises », explique un professionnel du secteur.

Granini a donc choisi de travailler sur ses propres marques, au risque de voir son chiffre d'affaires baisser dans un premier temps. Sa stratégie marketing repose sur l'innovation produit et la qualité. Elle s'est implantée sur le marché de l'ultrafrais. Elle a également doublé sa force de vente afin d'assurer un meilleur référencement en magasin et de faire du category management (voir chapitre 15). La marque est aujourd'hui capitaine de sa catégorie auprès des enseignes Leclerc, Carrefour et Auchan, auxquelles elle a proposé un nouvel agencement des rayons non plus structuré autour des marques, mais par types de consommation (cocktail, bien-être, vitalité).

Source : Management, juin 2010, p. 30-31.

lorsque La Laitière a commercialisé sous sa marque des glaces puis des tablettes de chocolat au lait, alors qu'elle était jusque-là spécialisée dans les desserts frais, il s'agissait d'une extension de marque.

Une ligne de marque est l'ensemble des produits couverts par la marque, tandis que le **portefeuille de marques** est l'ensemble des marques dont dispose l'entreprise.

Parfois, les entreprises prêtent leur marque à une autre firme : c'est ce que l'on appelle la **licence de marque**, qui confère (moyennant finance) à une autre entreprise le droit d'utiliser sa marque.

**OASIS.** Le groupe Orangina a choisi de mettre à profit la notoriété de sa marque Oasis et son image « fun » pour développer son chiffre d'affaires sur des secteurs éloignés de son métier d'origine, la boisson. Forte de 96 % de notoriété assistée, la marque a donc été déclinée sur quatre nouvelles catégories *via* des contrats de licence accordés à d'autres entreprises : les compotes, les bonbons, les yaourts et les glaces. Ainsi, les compotes de la marque Saint Mamet portent les deux marques, ce qui leur permet d'associer la caution de naturalité de Saint Mamet et l'image fun d'Oasis. Cette offre permet de s'adresser à des adolescents quand les compotes existantes ciblent principalement les jeunes enfants<sup>43</sup>.

## 5.1. Une ou plusieurs marques

Le premier choix consiste à apposer ou non une marque sur ses produits. Presque tous les fabricants le font aujourd'hui. Les rares catégories, comme les fruits et légumes, qui y échappaient encore, commencent à adopter des marques.





Source illustration : [www.apple-pinklady.com](http://www.apple-pinklady.com).

**PINK LADY.** Cette marque de pommes est promue par l'association Pink Lady Europe qui réunit des pépiniéristes éditeurs de la variété, des producteurs et des metteurs en marché agréés. Face à une banalisation des produits, il s'agit de construire la différenciation par une stratégie de marque. « Le rayon fruits et légumes est en train de découvrir l'intérêt d'une approche marketing, après avoir répondu uniquement à une logique de productivité, analyse Jean-Michel Salon, directeur général de Pink Lady Europe. Nous offrons aux consommateurs un produit possédant le meilleur rapport qualité-prix possible, avec une marque pour le distinguer et servir d'assurance. » L'association consacre 4 % de son budget aux opérations promotionnelles. Aujourd'hui, Pink Lady est la marque leader du marché européen des pommes, avec plus de 100 000 tonnes commercialisées<sup>44</sup>.

Les entreprises doivent décider du nombre de marques dont elles disposent et de leur éventuelle association. On peut distinguer trois stratégies.

1. *Des noms de marque individuels ou distincts.* Cette politique est choisie par certaines sociétés, telles que Lever (Puget, Timotei, Signal, Cif, Boursin, Carte d'Or, etc.) et Procter & Gamble (Ariel, Pampers, Ace, Bonux, Mr Propre, Pantène, Herbal Essences). Un des avantages essentiels de cette approche est que la société ne lie pas sa réputation au destin d'une marque et est moins affectée en cas d'échec de l'une d'entre elles. On peut également disposer de marques sur différents niveaux de gamme ou sur différents positionnements sans que les consommateurs ne fassent le lien. Cette approche augmente cependant les coûts de communication puisqu'il n'existe pas de synergies de notoriété et d'image entre les marques.
2. *Une seule marque couvrant de nombreux produits ou services.* Moulinex, Peugeot, Virgin ou Canon préfèrent cette approche. Lorsque la marque correspond au nom de l'entreprise (comme Hermès ou Renault), on parle de *marque corporate*. Mais ce n'est pas toujours le cas, comme en témoigne l'exemple de La Laitière. Cette politique de marque réduit les coûts de lancement car il n'est pas nécessaire de procéder à une recherche de nom ni de dépenser beaucoup en communication. L'image du produit profite immédiatement de la réputation antérieure de la marque. Cette approche présente l'avantage de conférer de la visibilité et de la crédibilité à la marque, donc à ses produits, tout en démultipliant l'efficacité de la communication. Pour les marques *corporate*, l'image d'innovation, l'expertise et la confiance attribuées à l'entreprise sont transférées à ses produits, tandis que la valeur boursière de la firme est renforcée<sup>45</sup>.
3. *L'association d'un nom de marque général avec des noms de marque individuels.* Danone a souvent adopté cette solution : Danette, Dan'up, Velouté de Danone, Fjord de Danone, etc. De même, Renault associe sa marque *corporate* avec des noms distincts pour chaque gamme (Twingo, Clio, Laguna, Espace, etc.). Dans ce cas, la grande marque sert de caution et confère une image générale, on l'appelle la *marque mère*. Le





nom de marque individuel qui désigne la gamme, désigné sous le terme de *marque fille*, permet de différencier le produit et de lui donner une image spécifique.

Parfois, certaines sociétés choisissent de faire coexister toutes ces stratégies. Ainsi, le groupe L'Oréal utilise des noms distincts pour certains produits (Elnett, Narta), tandis que certaines marques couvrent plusieurs produits (Garnier, Lancôme, Vichy), et que la marque mère L'Oréal est associée à certaines marques filles spécifiques (Elsève de L'Oréal, Elnett de L'Oréal).

## 5.2. Le portefeuille de marques

La plupart des entreprises choisissent d'avoir plusieurs marques en parallèle, ce qui présente un certain nombre d'avantages<sup>46</sup> :

- ◆ toucher des segments de marché distincts ;
- ◆ obtenir plus de linéaires dans les magasins et accroître la dépendance des distributeurs à l'entreprise ;
- ◆ garder des consommateurs qui aiment changer de marque mais continuent, sans le savoir, de s'approvisionner auprès de la même entreprise ;
- ◆ créer une certaine émulation interne en mettant en concurrence des chefs de produits qui travaillent sur des marques distinctes ;
- ◆ générer des économies d'échelle sur les ventes, le merchandising et la logistique de distribution.

Le **portefeuille de marques** est l'ensemble des marques dont dispose l'entreprise.

**BEL.** Le troisième fromager français dispose de cinq marques fortes à l'international qui représentent 80 % de ses ventes : La Vache qui rit, Mini Babybel, Leerdamer, Kiri et Boursin, racheté à Unilever en 2007. Les autres marques du groupe sont des leaders locaux, à l'image de Maredsous en Belgique ou Regal Picon en Afrique et au Moyen-Orient. Le portefeuille de marques a considérablement évolué en quelques années, avec l'abandon de marques jugées non stratégiques comme Rouy<sup>47</sup>.



Source illustrations : Fromagerie Bel SA.

Un portefeuille de marques doit être évalué en fonction de sa capacité à maximiser le capital de chacune d'elles sans empiéter sur les autres. Il faut arbitrer entre la couverture du marché la plus large possible et les coûts associés à un large portefeuille (voir cas 9.5 pour l'arbitrage fait par Procter & Gamble dans la lessive). Si l'on peut augmenter la rentabilité en abandonnant des marques, le portefeuille est trop large ; s'il est plus rentable d'ajouter des marques, le portefeuille est trop étroit et il faut le compléter<sup>48</sup>.

## 9.5

## Cas d'entreprise

**Procter & Gamble restructure son portefeuille de marques de lessives**

Le marché français des lessives est en phase de maturité. Valorisé à 1,3 milliard d'euros, il était, au milieu des années 2000, décroissant en volume et en valeur, et associé à une offre large et complexe. Les produits généralistes côtoyaient les produits spécialistes, avec quatre niveaux de prix : haut de gamme, milieu de gamme, entrée de gamme et discount. À cette tendance à la baisse s'ajoutait l'émergence des marques de distributeurs qui gagnaient des parts de marché en volume et en valeur.

Procter & Gamble, dont l'activité « soin du linge et de la maison » réalisait la plus forte part de chiffre d'affaires mondial du groupe, était le leader du marché français avec sept marques de lessives. Il détenait quatre marques historiques (Ariel, Dash 2 en 1, Vizir et Bonux), deux marques issues du rachat de la division lessive du groupe Colgate-Palmolive (Axion et Gama) et une innovation (Mr Propre lessive). Le groupe a alors établi un diagnostic interne de son portefeuille de marques : quatre marques ont été identifiées comme étant les plus faibles du marché avec des parts de marché inférieures à 5 % (Gama, Vizir, Bonux et Axion), le lancement de Mr Propre a été jugé décevant, et il a été constaté que certaines marques n'avaient pas un positionnement suffisamment différencié.

Le groupe a donc décidé de rationaliser son portefeuille en le réorganisant et en réduisant le nombre de marques. Pour ce faire, il a adopté une double logique, par portefeuille et par la segmentation. La première

approche a consisté à décider du nombre total de marques à conserver : quatre marques, dont la marque leader Ariel, et trois autres marques ayant un potentiel de part de marché supérieur à 5 %. La seconde approche a été de segmenter le marché par niveau de prix afin de couvrir toutes les strates du marché. Le groupe a choisi de positionner Ariel dans le haut de gamme et Dash 2 en 1, marque à fort potentiel d'innovation, dans le milieu de gamme. Bonux, qui bénéficiait d'un fort lien affectif avec les consommateurs, a été positionnée dans l'entrée de gamme, et Gama, qui ne bénéficiait pas d'un territoire très défini, a été repositionnée dans le discount. Suite à cette restructuration, trois marques ont donc été abandonnées : Mr Propre, du fait de son lancement décevant, Axion, qui avait un positionnement trop proche de Dash 2 en 1, et Vizir qui a été déréférencé progressivement.

Après une perte de part de marché mécanique en 2005, liée à l'abandon d'une partie de ses marques, cette réorganisation de portefeuille a été couronnée de succès puisque l'entreprise a réussi à faire croître sa part de marché valeur globale depuis 2006 avec quatre marques seulement. Ce nouveau portefeuille a permis au groupe de défendre ses positions face à la montée en force des MDD.

Source : « Restructuration d'un portefeuille de marques local : l'expérience de Procter & Gamble en France sur le marché des lessives », *Décisions Marketing*, n° 56, octobre-décembre 2009.



Source illustration : Procter & Gamble France.

Depuis plusieurs années, les marques de grande consommation ont tendance à rétrécir leur portefeuille de marques. Unilever et Danone, par exemple, ont considérablement réduit leur nombre de marques depuis quinze ans. L'objectif est double : réaliser des économies d'échelle en termes de packaging, frais de référencement et coûts commerciaux, et se concentrer sur quelques marques pour investir massivement sur leur capital marque.

Au sein d'un portefeuille, certaines marques remplissent des rôles particuliers :

- ◆ *Les marques d'attaque* sont positionnées en fonction des marques concurrentes afin que les *marques phares* de l'entreprise puissent maintenir leur propre positionnement.
- ◆ *Les vaches à lait* sont appréciées par un grand nombre de clients fidèles et sont extrêmement rentables, malgré des ventes stables ou en déclin. Ces marques doivent être rentabilisées au maximum en limitant les investissements marketing dont elles font l'objet afin de s'appuyer sur le capital marque existant.
- ◆ *Les marques d'appel*, à bas prix, ont pour but de faire venir à l'entreprise de nouveaux clients. Les distributeurs apprécient ce type de marques génératrices de trafic, espérant que les clients ainsi conquis monteront ensuite en gamme si l'entreprise fait le lien avec les marques plus haut de gamme de son portefeuille, par exemple à travers une marque mère commune.
- ◆ *Les marques de prestige*, enfin, ajoutent du prestige et confèrent de la crédibilité au portefeuille de marques dans son ensemble.

**ARMANI.** Le groupe dispose de plusieurs marques : Giorgio Armani dans le plus haut de gamme, Emporio Armani pour une clientèle jeune et aisée, Armani Jeans dans le même niveau de prix mais davantage axée sur la technologie et l'écologie, et A/X Armani Exchange pour une clientèle jeune, urbaine, branchée et moins aisée.

### 5.3. Les extensions de marque

Comme nous l'avons déjà indiqué, une stratégie d'extension de marque consiste à utiliser une marque qui a fait ses preuves pour lancer un produit appartenant à une nouvelle catégorie. Il est courant, dans l'industrie du luxe, d'utiliser sa griffe dans de multiples secteurs d'activité. Ainsi, la marque Hermès couvre à la fois des produits de maroquinerie, des vêtements, des accessoires, des parfums, etc.

**BONNE MAMAN.** À l'origine spécialisée dans les confitures, la marque a réussi à pénétrer le rayon biscuits avec des produits évoquant la tradition et le fait maison, en conformité avec son positionnement historique. Depuis 2008, elle a fait son entrée dans un nouvel univers : les yaourts et desserts. « Dans un contexte de surenchère aux promesses santé et à la sophistication, les consommateurs en quête de simplicité ont une réelle attente : le retour à l'essentiel, à la naturalité et, surtout, à la gourmandise assumée », explique la directrice marketing. « Or, la marque Bonne Maman est dotée d'un fort capital de sympathie et porteuse de valeurs repères : authenticité, simplicité, souvenirs d'enfance... » Du yaourt nature au fondant au cho-



colat, en passant par le pain perdu sur confiture d'abricots et les fraises à la chantilly, la marque commercialise 24 références dans ce nouvel univers où elle est devenue en un an la deuxième marque de desserts pour adultes<sup>49</sup>.

### a) Les avantages de l'extension de marque

Une stratégie d'extension de marque offre de nombreux avantages, à la fois pour le nouveau produit lancé et pour la marque concernée<sup>50</sup>.

Pour le nouveau produit, d'abord. Celui-ci est accompagné d'un nom bénéficiant d'une forte notoriété et d'une image affirmée. Les associations mentales à la marque lui sont immédiatement transférées<sup>51</sup>. Ainsi, lorsque Sony a commercialisé son premier ordinateur, Vaio, les clients ont été d'autant plus enclins à anticiper un niveau de performance élevé qu'ils connaissaient la marque Sony et la performance de ses autres produits. Dans de telles situations, l'entreprise peut moins investir en communication et bénéficier d'un taux d'essai souvent plus élevé en comparaison d'une marque nouvellement créée. De même, les distributeurs sont plus disposés à référencer le produit car ils savent que les consommateurs l'essaieront plus volontiers. Les produits lancés au moyen d'une extension de marque s'accompagnent donc d'un moindre risque d'échec. Ils obtiennent souvent des parts de marché élevées et ont de meilleures chances de survie.

Pour la marque, ensuite. Les extensions peuvent contribuer à clarifier l'identité de la marque et les valeurs auxquelles elle est associée. Elles peuvent également faire évoluer son capital marque en intégrant des dimensions associées au nouveau produit. Parfois, les extensions renouvellent l'intérêt pour la marque. Elles peuvent favoriser la fidélité en multipliant les occasions de contact et d'achat de la marque. Elles accroissent alors sa visibilité et sa notoriété, à l'instar des plats surgelés WeightWatchers qui ont mieux fait connaître la marque<sup>52</sup>.

### b) Les risques associés à l'extension de marque

Dans le même temps, une telle stratégie n'est pas sans risque. Le nouveau produit peut être défavorisé par la marque, si celle-ci véhicule des associations peu cohérentes avec la catégorie de produits concernée.

**BIC.** Le lancement des parfums Bic constitue un exemple célèbre d'extension ratée. Cette marque avait réussi à commercialiser des produits peu coûteux et centrés sur leur fonction première dans plusieurs catégories : les stylos-billes à la fin des années 1950, les briquets jetables au début des années 1970, et les rasoirs jetables au début des années 1980. En 1989, elle commercialisa, avec la même approche, des parfums. Le marketing-mix reposait sur un jus de grande qualité olfactive, de petits flacons spray, un prix de vente de 4 € et le réseau de distribution habituel de Bic, largement fondé sur les débits de tabac. À l'époque, le porte-parole de Bic présenta le projet comme une extension de l'héritage Bic : « Une grande qualité à un prix abordable, facile à acheter et à utiliser. » L'entreprise consacra 15 millions d'euros à la campagne de lancement en Europe et aux États-Unis. Pourtant, l'image populaire de la marque et son manque de cachet apparurent comme des obstacles insurmontables pour commercialiser des parfums. Le réseau de distribution était également un handicap, notamment du fait que les débits de tabac étaient peu adaptés à un produit olfactif. L'extension fut un échec cuisant, qui fait aujourd'hui office de cas d'école en marketing<sup>53</sup>.

Une extension est dommageable si elle cannibalise les anciens produits de la marque parce qu'elle leur est trop proche. Plus grave encore, si l'extension concerne une activité éloignée de

l'identité de marque, elle peut, en outre, créer une confusion dans l'esprit du consommateur et brouiller son image, qui ne sera plus associée avec aucun produit<sup>54</sup>.

La **dilution d'image** intervient lorsque les consommateurs n'associent plus la marque avec un produit ou un ensemble de produits spécifiques et qu'elle génère moins d'associations dans leur esprit.

Le pire scénario intervient lorsque l'extension remet en cause l'image antérieure de la marque parce que le nouveau produit est jugé décevant. Certaines marques de prestige ont ainsi vu leur image se dégrader du fait de la multiplication des extensions réalisées. Heureusement, ce type de situation reste rare.

### c) Décider ou non de procéder à une extension de marque

Une extension est dommageable si elle a un effet négatif sur le nouveau produit ou si elle remet en cause le capital marque. Elle est modérément réussie si elle favorise le nouveau produit sans affecter les anciens. Elle est véritablement réussie si elle sert les ventes des anciens et du nouveau produit, tout en faisant évoluer favorablement le capital marque.

Pour prendre la décision adéquate, il convient d'anticiper précisément l'impact de la marque sur le nouveau produit en lancement, et l'effet de celui-ci sur la notoriété et l'image de la marque<sup>55</sup>. La question clé est celle de la cohérence entre l'extension et la marque, ce que l'on appelle le *fit*. Cette cohérence repose sur deux dimensions de la marque<sup>56</sup> : d'une part, sa composante « produits », c'est-à-dire la catégorie de produits à laquelle elle est associée dans l'esprit des consommateurs, ce qui donne lieu à une analyse de la *typicalité* de la marque ; d'autre part, sa composante « image », c'est-à-dire les associations mentales.

Face à une telle décision, le responsable marketing doit d'abord analyser l'identité de la marque en distinguant le noyau central des éléments périphériques<sup>57</sup>. Le *noyau central* est perçu comme indissociable de la marque par une majorité de consommateurs. Il évolue de manière très lente, quelles que soient les extensions de la marque et ses implantations sur de nouveaux marchés géographiques. Lorsqu'une entreprise décide de procéder à une extension de marque, il est donc important qu'elle vérifie que les caractéristiques du nouveau produit sont cohérentes avec le noyau central, de manière à maintenir une logique dans son offre. Si ce n'est pas le cas, il est préférable de renoncer à l'extension.

Une fois cette analyse effectuée, le responsable marketing doit étudier les incohérences éventuelles entre l'activité d'extension et les *éléments périphériques* de l'identité de marque qui, non rédhitoires, peuvent au contraire modifier l'image de la marque sans altérer sa signification. Selon les situations, les éléments périphériques sont transférés ou non au produit d'extension<sup>58</sup>, voire évoluent en fonction de l'extension de marque réalisée. En effet, les éléments périphériques de l'identité évoluent en fonction des nouveaux produits et des nouveaux marchés couverts par la marque.

Les recherches ont mis en évidence plusieurs phénomènes autour de l'extension de marque<sup>59</sup>.

- ◆ Les extensions réussies reposent sur des marques générant des associations mentales positives et pour lesquelles les consommateurs perçoivent une forte cohérence entre la marque et le produit d'extension. Cette cohérence peut être fondée sur de nombreux aspects : les attributs physiques du produit, les contextes de consommation et leur complémentarité avec les contextes habituels de la marque, les valeurs associées à la marque, ou encore les types de consommateurs.

- ◆ Lorsqu'une marque est étroitement associée à une catégorie de produits, il lui est plus difficile de réaliser des extensions.
- ◆ Les associations mentales de la marque avec des attributs concrets du produit sont plus difficiles à étendre que les associations fondées sur des bénéfices plus abstraits.
- ◆ Il peut arriver que des associations positives dans le contexte d'origine de la marque deviennent négatives dans le contexte de l'extension.
- ◆ Les marques associées à une image de qualité peuvent réussir plus facilement des extensions plus lointaines.
- ◆ Une extension ratée affecte la marque seulement s'il existe une forte cohérence entre elle et l'activité d'extension.
- ◆ Une extension ratée n'empêche pas la marque de revenir en arrière et de réaliser par la suite des extensions plus proches de son activité d'origine.
- ◆ L'attitude des consommateurs envers une extension de marque est d'autant plus favorable que l'attitude envers cette marque est bonne<sup>60</sup>.

## Résumé

1. La marque est un nom, un logo, un ensemble de couleurs, une signature, un personnage, ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'une entreprise, et à les différencier des concurrents.
2. La marque joue plusieurs rôles auprès des clients et des entreprises. Elle constitue un outil essentiel de différenciation. Il s'agit d'un actif immatériel qui doit être géré avec soin.
3. Le capital marque est la valeur apportée par la marque aux produits et services qu'elle porte. D'un point de vue marketing, il s'agit de la différence provoquée par la connaissance de la marque dans la manière dont les consommateurs réagissent au produit et à son marketing. Le capital marque dépend de sa notoriété, de sa connaissance par les consommateurs, des associations mentales que la marque génère et de leur impact sur les comportements d'achat.
4. La construction du capital marque repose sur plusieurs types d'outils : (1) le choix des composantes de la marque et de leur identité visuelle ; (2) les opérations marketing ; (3) l'association avec d'autres entités dont l'identité sera en partie transférée à la marque ; (4) les communautés de marque ; et (5) la sensibilisation du personnel à l'importance de respecter la promesse de la marque.
5. Le pilotage des marques dans la durée suppose de renforcer régulièrement celles qui bénéficient d'une identité favorable, d'en revitaliser certaines, et de construire une stratégie cohérente face aux marques de distributeurs.
6. Le portefeuille de marques est l'ensemble des marques qu'une entreprise commercialise. Certaines sociétés optent pour des marques multiples afin de toucher différents segments de marché. D'autres rétrécissent leur portefeuille pour concentrer leurs investissements sur quelques marques.
7. L'architecture d'une marque reflète le nombre et la nature des produits qu'elle couvre. Une stratégie d'extension consiste à utiliser une marque qui a fait ses preuves pour lancer un produit dans une nouvelle catégorie. Une telle stratégie est associée à des avantages et des risques, à la fois pour l'activité d'extension et pour la marque elle-même. C'est pourquoi ce type de décision exige une analyse préalable soignée.



# Activités

---

## Discutez

### Pour ou contre les extensions de marques ?

Certains spécialistes marketing critiquent les extensions de marque en soulignant les risques de dilution de l'image et de confusion associés à cette pratique. D'autres considèrent que l'extension constitue une stratégie de croissance efficace et une source de revenus importante pour les entreprises. Qu'en pensez-vous ? Est-il préférable de procéder à de multiples extensions de marque ou d'avoir plusieurs marques distinctes pour des catégories de produits différentes ?

## Appliquez

Analysez les points communs et les différences entre les modèles d'analyse du capital marque présentés dans ce chapitre. Lequel vous paraît le plus pertinent ? Pourquoi ?

## Étude de cas

### Louis Vuitton

Louis Vuitton, malletier à Paris depuis 1854, a bâti sa légende autour du voyage en créant des bagages, des sacs et des accessoires aussi novateurs qu'élégants et pratiques. Un siècle et demi plus tard, la légende demeure et Louis Vuitton constitue dans le monde entier l'une des marques les plus emblématiques du luxe moderne. Elle couvre différents produits, depuis les célèbres sacs à main jusqu'aux chaussures, montres, bijoux, accessoires et lunettes de soleil, tous porteurs du célèbre monogramme LV.

Valorisée à 23,2 milliards de dollars en 2011, elle est en tête du classement des grandes marques de luxe publié par Interbrand. Louis Vuitton compte aujourd'hui 15 ateliers de production, un centre international de logistique et plus de 400 magasins exclusifs dans le monde.

Jusque dans les années 1980, les produits étaient commercialisés dans une large variété de grands magasins. Depuis l'intégration au sein du groupe LVMH en 1987, la marque opère un contrôle plus étroit sur sa distribution. Aujourd'hui, elle est vendue exclusivement dans les boutiques Louis Vuitton et dans quelques grands magasins haut de gamme. Les prix ne sont jamais soldés et la marque ne s'est lancée que très récemment dans la vente en ligne afin de toucher de nouveaux consommateurs et de nouvelles régions du monde.

La stratégie de marque repose sur plusieurs facteurs. D'abord, Louis Vuitton s'est attaché à marier tradition et innovation. La marque affirme son savoir-faire artisanal, tout en ayant recours aux tissus les plus modernes. Elle s'appuie également sur de grands créateurs, qui créent des collections dynamiques et audacieuses sous la direction artistique de Marc Jacobs. Louis Vuitton adapte son offre à sa clientèle internationale de plus en plus jeune. Ainsi, lors de l'ouverture à Hong Kong de sa deuxième plus grande boutique au monde, la marque a offert à ses sacs traditionnels une impression juvénile grâce aux interventions acidulées de l'artiste Takashi Murakami sur le monogramme culte.

En matière de publicité, les campagnes institutionnelles, intitulées *Core Values*, mettent en scène des égéries inattendues comme l'ancien dirigeant soviétique Mikhaïl Gorbatchev ou le musicien des Rolling Stones Keith Richards. Ces campagnes, très humaines, évoquent les éléments fondateurs de la marque que sont le voyage et l'héritage. En 2008, la stratégie publicitaire a pris une nouvelle orientation avec des scènes « fun, sexy et glamour »



Source illustration : ©Shutterstock/Tupungato.

autour de plusieurs top-modèles célèbres comme Claudia Schiffer, Naomi Campbell ou Eva Herzigova. Pour la saison printemps-été 2009, la marque a même opté pour une campagne controversée avec Madonna. Cette stratégie de communication « multi-égéries » n'a pas toujours été comprise, certains la jugeant à contre-pied des valeurs historiques de la marque. Des spécialistes avancent qu'une marque aussi globale que Louis Vuitton ne peut plus se contenter d'une seule image, mais doit en proposer plusieurs pour cibler de nouveaux marchés et de nouveaux segments. Selon Julie El Ghouzzi, du Centre du luxe et de la création, « il y a assurément une surenchère dans les choix des égéries. Les perspectives de développement à l'étranger expliquent ces stratégies de starisation planétaire ». En 2011, la marque a choisi Angelina Jolie, actrice et ambassadrice du haut-commissariat des Nations unies pour les réfugiés. Vincent Bastien, qui fut directeur général de la marque de 1988 à 1995, juge ces virages normaux : « La publicité est un balancier perpétuel », explique-t-il. La communication de la marque repose également sur de grands événements : le concours Louis Vuitton Classic rassemble les collectionneurs d'automobiles, tandis que la Louis Vuitton Cup sélectionne le voilier challenger de l'America's Cup, la plus prestigieuse compétition de yachting international. La Fondation Louis Vuitton pour la Création s'attache, quant à elle, à soutenir la culture, le patrimoine et la création contemporaine, et a pour ambition de faire rayonner l'art et la France dans le monde.

La marque concentre aujourd'hui ses efforts sur les marchés émergents que sont l'Inde et la Chine, tout en poursuivant sa croissance sur ses gros marchés en Europe et au Japon. Ce succès a une rançon : la contrefaçon. Louis Vuitton est l'une des marques les plus copiées au monde. L'entreprise s'emploie à lutter contre ce fléau à travers ses équipes juridiques et des dispositifs d'investigation. Ce phénomène ne semble cependant aucunement enrayer son image ni son succès.

Sources : *Le Figaro*, 13 juin 2011 ; *Stratégies*, 16 octobre 2008 et 25 septembre 2008 ; *New York Times*, 17 novembre 2009 ; *BusinessWeek*, 6 août 2007 ; *LSA*, 14 mars 2003 ; *Prestigium.com*, 17 décembre 2008 ; [www.louisvuitton.com](http://www.louisvuitton.com).

## Questions

1. Faites une analyse du capital marque de Louis Vuitton, en étudiant notamment les associations mentales liées à la marque.
2. Analysez en quoi la stratégie de communication nourrit, remet en cause ou fait évoluer les valeurs de la marque.
3. Quelles recommandations formuleriez-vous à l'attention de Louis Vuitton pour sa stratégie de marque à venir ?