

AU CŒUR DE LA MARQUE

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



MARKETING / COMMUNICATION

AU COEUR DE LA MARQUE

Les clés du management
de la marque

Géraldine MICHEL

3^e édition

DUNOD

Conseiller éditorial : Christian Pinson
Création de couverture : Hocus Pokus
Illustrations de couverture : © David Bontems

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-077511-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

À Rémi, Max, Léo et Lucas

Sommaire



Remerciements	1
Introduction	3
Partie 1	
Quels outils pour le management des marques fortes ?	9
Chapitre 1 ■ La valeur créée par les marques	11
Chapitre 2 ■ L'identité de la marque	39
Chapitre 3 ■ La légitimité et les expressions de la marque	59
Chapitre 4 ■ L'image de marque et les relations à la marque	87
Partie 2	
Comment faire vivre une marque ?	117
Chapitre 5 ■ Manager les extensions de la marque	119
Chapitre 6 ■ Manager les collaborations de marques	149

Chapitre 7 ■ Internationaliser les marques	165
Chapitre 8 ■ Manager les marques à l'ère du digital	187
Conclusion	211
Bibliographie	215
Index des grandes notions	223
Index des marques	225
Table des matières	229

Remerciements

L'écriture de cette troisième édition a été un réel plaisir. Cet ouvrage a été pensé dans l'objectif d'apporter encore une fois des outils pertinents au management de la marque tout en cherchant à approfondir des thématiques et à ouvrir la réflexion sur des nouvelles problématiques de marque. Pour répondre à cet objectif, le livre s'est nourri des avancées de la connaissance depuis la dernière édition et des échanges avec les praticiens. Il doit beaucoup à l'accueil chaleureux de l'ensemble des professionnels généreux de leur temps. Je souhaite ainsi particulièrement remercier :

Jeanne Bordeau (Institut de la qualité de l'expression), Hélène Bouvier (Carrefour), Pascale Cayla (l'Art en direct), Xavier Cazard (Entrecom), Philippe Claverol (Groupe PSA), Sylvain Delmas (Groupe PSA), Hugues Fabre (DS Automobiles), Gwendoline Gluezelle (Groupe PSA), Chloé Hautin (Fauchon), Benoit Hubert (GfK), Nathalie Lemonnier (Lemon Think), Michaela Merk (Merk Vision), Hervé Monnier (brandnewsblog), Sophie Palauqui (Prodimarques), Richard Panquialt (Ilec), Gilles Pacault (Prodimarques), Billy Salha (Bic), Patrick Veyssière (Dragon Rouge), Reine Willing (19-03), Helen Zeitoun (GfK).

Un grand merci à Andria Andriuzzi, Fabienne Berger-Remy, Nathalie Veg-Sala, Jean-François Vergne et Valérie Zeitoun pour leur relecture attentive et précieuse. Un grand merci à Samuel Haddad pour sa collaboration à la réalisation du « cahier couleur ». Je tiens également à remercier Jean-Pierre Helfer pour le temps qu'il a consacré à la relecture de cet ouvrage et pour ses conseils avisés. Enfin, mille mercis aux membres de la chaire Marques & Valeurs de l'IAE de Paris qui apportent un environnement

stimulant et convivial favorisant l'émergence de nouveaux projets de recherche toujours aussi riches sur un sujet inépuisable... la marque.

Un grand merci aux différentes entreprises qui ont accepté de faire reproduire leurs visuels dans notre ouvrage : Bensimon, Bic, Blablacar, Body minute, Colas, Deux Marmottes, DS Automobiles, Le Slip Français, Mako Moulages, Michel & Augustin, Nature & Découvertes, Picard, Repetto, Shang Xia, Tex.

Introduction



Les marques connaissent une place importante dans le management et la stratégie des entreprises. Les marques ne sont plus uniquement des signes d'identification et de différenciation des produits, *elles portent des valeurs et donnent du sens*. Dès lors que l'on considère la marque comme porteuse de sens, elle revêt une dimension stratégique dans la mesure où *elle constitue une ressource unique et difficilement imitable, susceptible d'orienter les décisions managériales*. Les fonctions de la marque dans l'entreprise dépassent largement le cadre du marketing : *la marque inspire* et encadre l'innovation, elle inscrit l'entreprise dans un temps plus long, elle unifie les actions en donnant du sens et, enfin, elle peut avoir un effet positif sur la motivation des collaborateurs. La marque Ladurée illustre parfaitement le cas où la marque, au cœur de l'entreprise, devient une source d'inspiration pour la stratégie d'entreprise. « Fabricant de douceurs depuis 1862, la Maison Ladurée a su devenir [...] l'une des plus belles références pâtisseries au monde et une digne représentante de l'Art de vivre et du savoir-faire français. Tirant sa force de sa fabuleuse capacité à se réinventer en permanence, l'enseigne est passée maître dans l'art de créer des instants magiques, inoubliables et raffinés [...] ». L'identité de la marque est ancrée dans la tradition « du bon et du beau », elle fait référence « aux fameux styles Napoléon III et Marie-Antoinette » qui sont une source inépuisable d'inspiration. Cette identité donne un souffle créatif dans la conception des produits et la réalisation des décors, qui permet de créer un univers rare toujours hors du temps et loin des courants de la mode.

L'importance accordée aux marques n'est pas récente, mais elle prend de plus en plus d'ampleur, et ce, dans la plupart des secteurs d'activité. Cela se traduit notamment par le nombre croissant de demandes d'études de marque adressées aux sociétés d'études. Les objectifs avancés sont multiples : analyse de l'image de marque, volonté de construire des marques internationales, légitimité d'une extension de marque, pertinence de l'architecture de marque, volonté de rajeunissement de la marque, etc.

L'arrivée, depuis quelques années, des directeurs de marque au comité de direction des grands groupes et la possible valorisation des marques « créées en interne », au bilan des entreprises françaises depuis 2005, témoignent également du rôle stratégique des marques dans l'entreprise. Le comité de direction du groupe Adidas intègre ainsi les directeurs des marques Adidas et Reebok. L'enjeu des entreprises aujourd'hui est le déploiement de l'identité de marque auprès des collaborateurs de l'entreprise. Ainsi dans le groupe Renault, le maître mot est : « Penser formes, matériaux et couleurs, pour donner une personnalité forte et reconnaissable à chaque marque du Groupe ». La stratégie de marque devient un outil interne pour mobiliser et motiver les hommes. Renault mobilise ses collaborateurs autour des valeurs de simplicité, sensualité et chaleur pour donner une orientation et assurer un design émotionnel qui exprime à la fois la culture latine et la passion pour l'automobile et se décline désormais avec le slogan « La vie, avec passion ». Si une entreprise ne parvient pas à créer une marque forte sur ses marchés stratégiques, tous ses efforts en matière de publicité, de conditionnement, de promotion et de relations publiques sont voués à l'échec ou du moins sérieusement compromis.

Face à l'importance stratégique des marques dans la plupart des secteurs du *business to business* (BtoB) ou du *business to consumer* (BtoC), se pose la question de la construction d'une marque forte. Construire une marque forte signifie construire une marque qui donne du sens aussi bien auprès des collaborateurs que des consommateurs. Pour cela, un travail approfondi doit être mené sur l'identité et l'image de marque. Cet ouvrage est ainsi né d'une volonté pédagogique de rendre accessibles les concepts essentiels pour la construction et le management de marques fortes.

Pourquoi avoir écrit ce livre ?

L'ambition de cet ouvrage est de démontrer la nécessité pour toute entreprise de mener une véritable réflexion autour de la gestion de la marque. En effet, qu'on le veuille ou non, la marque se positionne aujourd'hui au-delà du simple outil commercial dans la société contemporaine et dans les organisations. Les critères pour évaluer l'utilité des marques ne sont pas uniquement ceux des parts de marchés, de la notoriété, des niveaux de marges obtenus. Outre ces critères quantitatifs, ce qui nous intéresse ici, c'est bien la capacité de la marque à faire avancer et rendre pérenne tout type d'organisation, en donnant du sens aux différents acteurs qui la constituent, c'est-à-dire à la fois à l'interne et à l'externe. *C'est quand la marque est au cœur de l'entreprise ou de l'organisation qu'elle peut apporter un sens à l'action, une vision à long terme et des sensations qui permettent de fédérer les individus autour d'un même objectif. La marque, en devenant un fil rouge dans l'organisation, favorise cette capacité à penser à long terme et devient un levier de l'innovation en tant que sens commun qui guide les acteurs d'une organisation. Cet ouvrage a été pensé dans une volonté de donner tous les outils pour construire des marques qui portent des valeurs et donnent du sens, car cela favorise l'innovation et donc la pérennité des entreprises.*

À qui s'adresse ce livre ?

Ce livre s'adresse aux étudiants de niveau master et aux professionnels en activité dans l'entreprise.

Pour les étudiants, il apporte une vision complète et accessible du management de la marque. C'est une somme de connaissances appliquées et inédites pour mieux comprendre comment construire des marques fortes afin d'assurer la pérennité des organisations. Les étudiants trouveront de nombreuses applications et des exemples dans des secteurs très variés qui leur permettront d'assimiler au mieux ces nouvelles connaissances.

Pour les professionnels, cet ouvrage permet d'intégrer les différentes facettes du management de la marque. Ils y trouveront les leviers pour

créer un capital-marque élevé en tant que valeur ajoutée, à la fois, pour les collaborateurs, les consommateurs et l'entreprise. Ce livre apporte aux professionnels une nouvelle approche de la marque qui leur permettra de construire des marques fortes, utiles, légitimes, c'est-à-dire des marques qui font sens et donnent du sens aussi bien en interne qu'en externe, parce qu'elles portent des valeurs qui s'impriment dans l'imaginaire collectif et sont susceptibles de guider aussi bien les petites que les grandes organisations.

Ce livre fait reposer sa singularité sur le fait qu'ici le lecteur trouvera les principaux éléments pour maîtriser la création et la gestion des marques fortes qui donnent du sens.

Comment ce livre est-il construit ?

Dans l'objectif de présenter des outils inédits pour la construction et le développement des marques fortes cet ouvrage respecte trois grands principes :

- *diffusion de nouvelles connaissances* sur la marque en présentant des études inédites ;
- *pédagogie* en clarifiant les concepts, en présentant des outils pour les décideurs ;
- *diversité* en analysant des marques de différents secteurs d'activité BtoC ou BtoB, à forte notoriété ou plus confidentielles.

Ce livre s'articule autour de deux parties.

La première, intitulée « Quels outils pour le management des marques fortes », s'attache à présenter les ingrédients essentiels à la construction de marques fortes. Tout d'abord nous présentons en quoi le capital-marque peut aujourd'hui revêtir trois facettes : du point de vue du collaborateur, du consommateur et de l'entreprise. Dans le cadre du processus de construction d'une marque forte, l'identité de la marque est, tout d'abord, définie en montrant en quoi elle est au cœur de la construction de sens de la marque. Par la suite, nous montrons comment choisir les outils d'expression de la marque et comment équilibrer l'« être » et le « faire » de la marque pour construire sa légitimité. Puis

cette première partie s'attarde sur l'analyse de l'image de marque en montrant l'importance de l'identification du noyau central de la marque qui permet de déterminer le territoire potentiel de celle-ci. Enfin, une place importante est accordée à l'analyse de la relation marque-consommateurs qui représente aujourd'hui un critère essentiel d'une marque forte.

La deuxième partie « Comment faire vivre une marque ? » montre qu'au-delà de la construction de sens, la marque doit vivre, évoluer, s'adapter. Pour cela, les stratégies d'extension de marque, d'alliances de marques et d'internationalisation sont décryptées. Les clés de succès sont identifiées mais surtout les limites de ces stratégies sont présentées pour éviter la dilution de l'image de marque. Enfin, le dernier chapitre est consacré au management de la marque à l'ère du digital. L'analyse permet d'identifier de nouvelles approches du management de la marque plus axées sur le « lâcher-prise », la co-construction et le décloisonnement de la gestion de la marque dans les entreprises, qui suggère un management à 360° de la marque dans les organisations.

Bonne lecture !

*Géraldine Michel,
professeur à l'IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne,
directeur de la chaire de recherche Marques & Valeurs*

Partie 1

Quels outils pour le management des marques fortes ?

Dans la plupart des ouvrages qui lui sont consacrés, la marque est étudiée comme un objet commercial dont le rôle est d'identifier et de différencier les produits ou services d'une entreprise. La première partie de cet ouvrage a pour ambition de montrer qu'au de-là de l'outil commercial, les marques sont aussi, aujourd'hui, des objets sociaux qui donnent du sens à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Cette partie se consacre donc à expliquer comment construire des marques qui apportent du sens.

Le chapitre 1 montre en quoi la marque joue un rôle stratégique pour les organisations et comment elle crée de la valeur à la fois pour les collaborateurs, les consommateurs et les entreprises. Ce chapitre présente également une vision élargie du capital-marque qui permet de dépasser la création de valeur financière des marques.

Le chapitre 2 est consacré au concept d'identité de la marque qui représente le fondement de la signification de la marque. L'originalité de ce travail est de revisiter les outils classiques d'identité de marque, pour structurer ce concept autour de quatre dimensions inédites : Idéologie, Personnalité, Signes, Emblème (IPSE). Fort de ce cadre structurant, ce chapitre propose un mode d'emploi opérationnel pour définir l'identité de marque.

Le chapitre 3 s'attache à montrer que l'identité de marque (l'être) n'est pas suffisante pour véritablement asseoir la légitimité de la marque sur les marchés. L'idée d'action (le faire) est centrale dans la construction de la légitimité de la marque. Nous présentons donc comment les marques expriment et communiquent leur identité sur les marchés et comment la légitimité n'est pas là uniquement pour apporter des preuves de l'identité mais aussi pour forger l'identité. Ce chapitre montre ainsi que l'élément clé de l'autorité de la marque sur les marchés est la juste combinaison de l'« être » et du « faire » de la marque.

Le chapitre 4 présente les différents outils pour comprendre la perception des marques. Aujourd'hui la mesure de l'image de marque ne suffit pas pour saisir en quoi la marque apporte du sens aux consommateurs, il faut également analyser les relations que les consommateurs engagent avec les marques. La contribution originale de ce chapitre est de présenter une mesure dynamique de l'image de marque autour du noyau central et du système périphérique. Enfin, nous apportons une clarification sur l'étude des relations marque-consommateurs afin de saisir la force de la marque dans le vécu des individus.

Chapitre 1

La valeur créée par les marques

Executive summary |

- ▶▶ **Les marques** jouent un rôle important dans le développement des entreprises qui les considèrent comme un de leurs biens les plus précieux, à tel point qu'elles sont devenues un véritable enjeu économique.
- ▶▶ **Aujourd'hui la valeur** de la marque Apple est évaluée à 178 milliards de dollars et celle de Google à 133 milliards de dollars (Interbrand, classement des marques internationales 2016). Toutefois, les marques ne détiennent pas toutes un fort capital. Pourquoi certaines sont-elles devenues des éléments clés du contexte social et économique de nos sociétés ?
- ▶▶ **Comment évaluer le capital-marque ?** Après de quelles figures sociales les marques créent-elles de la valeur ? Ce chapitre s'attache à répondre à ces questions essentielles pour comprendre pourquoi les marques ont acquis aujourd'hui une telle puissance sociale et économique.

La marque, un repère pour les consommateurs

Le *Customer-Based Brand Equity* (CBBE) est le capital-marque du point de vue des clients. Il correspond à la valeur que les consommateurs attribuent au produit au-delà de ses caractéristiques tangibles, fondée sur l'image qu'ils ont de la marque. Le capital-marque correspond concrètement à la différence entre l'évaluation du produit présenté « sans nom de marque » et l'évaluation du produit « avec un nom de marque ». Cette différence qui peut apporter de la valeur supplémentaire au produit ou au contraire lui retrancher de la valeur. Par exemple, si un groupe d'individus teste un jus d'orange signé de la marque Tropicana et que son évaluation du produit est supérieure à celle du groupe d'individus qui évalue le jus d'orange en aveugle (sans connaître le nom de la marque), il sera alors admis que Tropicana apporte une valeur supplémentaire au produit. À l'inverse, si un groupe d'individus teste un hamburger de la marque McDonald's, et que son évaluation du produit est inférieure à celle du groupe d'individus qui évalue le hamburger en aveugle, il sera alors admis que McDonald's retire de la valeur au produit.

Aux origines des réflexions sur le concept de marque, les principales fonctions attribuées à la marque ont trait à l'offre – depuis le principe de garantie qu'elle supporte jusqu'à la notion de référent qui envisage la marque comme le « supplément d'âme » du produit¹. Hormis son rôle de garantie, on prête à la marque des fonctions symboliques, d'identification sociale² et de relation affective³. La marque, en passant de la transaction à la relation, s'est considérablement étoffée et est dès lors considérée comme un objet social porteur de sens et de valeurs⁴.

1 Kapferer, 2012 ; Aaker, 1996.

2 Heilbrunn, 2010.

3 Fournier, 1998.

4 Michel, 1999.