

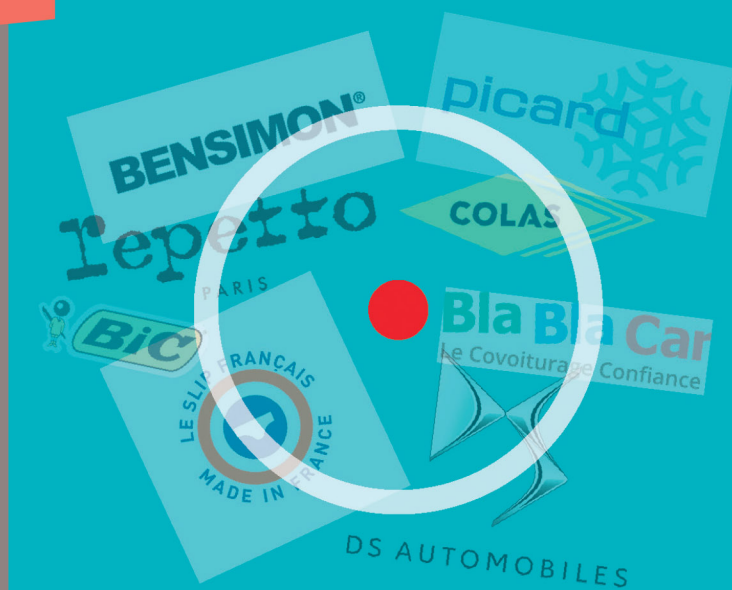
MARKETING / COMMUNICATION

# AU CŒUR DE LA MARQUE

Les clés du management  
de la marque

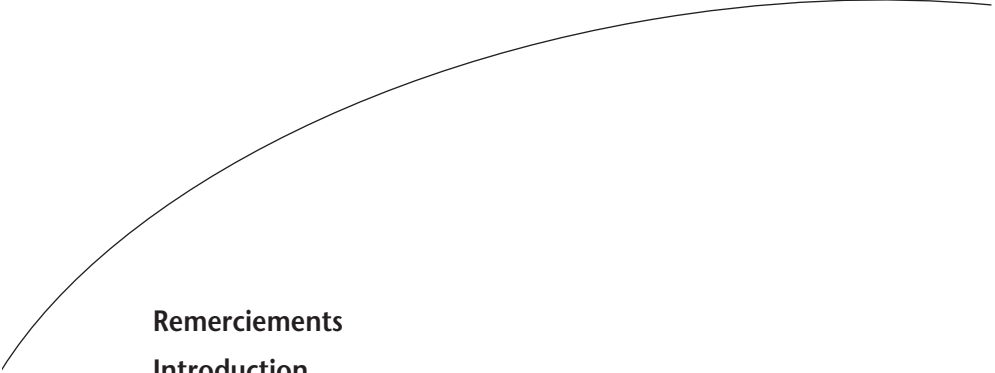
Géraldine MICHEL

3<sup>e</sup> édition



DUNOD

# Table des matières



<b>Remerciements</b>	1
<b>Introduction</b>	3
<b>Partie 1</b>	
<b>Quels outils pour le management des marques fortes ?</b>	9
<b>Chapitre 1 ■ La valeur créée par les marques</b>	11
La marque, un repère pour les consommateurs	12
La marque donne du sens aux collaborateurs	21
La marque, un capital pour l'entreprise	27
<b>Chapitre 2 ■ L'identité de la marque</b>	39
De l'identité de la marque contrôlée à l'identité co-construite	40
Mettre l'identité de la marque au cœur de l'entreprise	49
<b>Chapitre 3 ■ La légitimité et les expressions de la marque</b>	59
Construire la légitimité de la marque	60
Réveiller l'histoire de la marque	63
Combiner les outils d'expression de la marque	68
<b>Chapitre 4 ■ L'image de marque et les relations à la marque</b>	87
L'image de marque	88
Les relations consommateurs-marques	106

## Partie 2

<b>Comment faire vivre une marque ?</b>	117
<b>Chapitre 5 ■ Manager les extensions de la marque</b>	119
Le management du portefeuille de marques	120
Le management des extensions de gamme	126
Le management des extensions de marque	134
<b>Chapitre 6 ■ Manager les collaborations de marques</b>	149
Les pratiques de collaborations de marques	150
Les clés de succès des collaborations de marques	157
Les bénéfices des collaborations de marques	161
<b>Chapitre 7 ■ Internationaliser les marques</b>	165
Internationalisation et gestion du portefeuille de marques	166
L'équilibre entre standardisation et adaptation	172
Marques locales, mondiales, globales	178
<b>Chapitre 8 ■ Manager les marques à l'ère du digital</b>	187
La prise de pouvoir des consommateurs	188
Pression de l'accessibilité et les stratégies digitales des marques	190
Un nouveau management de la marque	203
<b>Conclusion</b>	211
<b>Bibliographie</b>	215
<b>Index des grandes notions</b>	223
<b>Index des marques</b>	225
<b>Table des matières</b>	229

# Introduction



**L**es 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 ?

**D**ans 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.

## Chapitre 2

# L'identité de la marque

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Lacoste, Red Bull, Danone, Louis Vuitton, Peugeot, Apple, Dyson**, quel est le dénominateur commun entre toutes ces marques ? Ce sont des marques, avec une forte identité, qui donnent du sens. Elles créent de la valeur auprès de différentes parties prenantes, collaborateurs, consommateurs, distributeurs et investisseurs.
- ▶▶ **Comment construire une identité qui perdure dans le temps ?** Quelles sont les représentations de l'identité dans les entreprises ? L'objectif de ce chapitre est de présenter les fondements de l'identité de la marque et les outils nécessaires à la construction d'une marque forte qui donne du sens.

## Chapitre 3

# La légitimité et les expressions de la marque

### *Executive summary* |

- ▶▶ **L'identité de marque est le socle de la marque,** mais cette identité apportera du sens à la marque uniquement si elle est exprimée, démontrée et vécue sur le marché. La marque ne doit pas seulement être, elle doit faire : c'est le secret de sa légitimité et de sa longévité.
- ▶▶ **Comment trouver l'équilibre entre l'être et le faire ?** Comment construire des marques qui résistent à la concurrence et perdurent dans le temps ? Ce chapitre présente les outils nécessaires à l'expression de l'identité de marque. Il permet de comprendre comment construire une marque forte, qui donne du sens.

## Chapitre 4

# L'image de marque et les relations à la marque

### *Excutive summary* |

- ▶▶ **Le management de la marque** s'appuie fondamentalement sur la définition de son identité. Mais pour manager une marque l'identité ne suffit pas, il faut également comprendre son image et les relations qu'elle engage avec les consommateurs. Cette analyse de la marque du point de vue du consommateur est essentielle pour évaluer la dynamique de l'identité et pour prévoir les évolutions nécessaires des expressions de la marque.
- ▶▶ **Quelle est l'image de marque ?** Comment la mesurer ? Quelles sont les relations que les consommateurs engagent avec les marques ? Comment construire des relations fortes avec ces clients ? Ce chapitre répondra à ces questions en présentant les notions essentielles d'image de marque, de noyau central et de relation consommateurs-marques.

## Partie 2

# Comment faire vivre une marque ?

**L**es marques « vivent » en ce sens où elles sont en évolution continue. Elles proposent des produits, parlent, communiquent, conversent et instaurent des relations avec les consommateurs et en particulier leurs clients. Cette partie s'attache à présenter les principales stratégies qui permettent aux marques de se développer et de rester pérennes.

**Le chapitre 5** s'attache à expliquer comment gérer un portefeuille de marques intégrant différentes marques et différents positionnement prix. Les problématiques de montée et descente en gamme sont analysées et leurs principales clés de succès, identifiées. Ce chapitre présente également les différentes formes d'extensions de la marque intégrant les extensions de gamme

et les extensions de marques. Face à l'essor de ces stratégies, ce chapitre apporte un éclairage important sur les bénéfices et les risques qui y sont associés. L'impact des extensions de marque sur l'image de marques est notamment discuté pour éviter les risques de dilution du capital-marque.

**Le chapitre 6** détaille les différentes formes d'alliances de marques et analyse pourquoi le co-branding est aujourd'hui une stratégie particulièrement prisée par les entreprises. La création de valeur apportée par la complémentarité des marques partenaires reste une des clés de réussite de cette stratégie. Les écueils et les risques des alliances de marque sont ensuite exposés afin de guider au mieux les entreprises dans leur stratégie de partenariats.

**Le chapitre 7** montre les différentes formes de développement des marques à l'international. Après avoir présenté les enjeux de la mondialisation des marques, ce chapitre expose les clés de succès des marques internationales fondées sur le principe de « *Think global, act local* ». L'analyse révèle également les valeurs de proximité et d'authenticité qui favorisent l'essor des marques locales face à la domination des marques globales.

**Le chapitre 8** a pour ambition d'apporter une vision sur le management des marques à l'ère digitale. Le pouvoir des consommateurs et l'essor des outils d'interaction entre marques et consommateurs modifient le management des marques traditionnelles et laissent apparaître un management des e-marques fondé sur la relation et la recherche de proximité. Au final, un nouveau management de la marque est exposé. Il s'appuie sur trois grands leviers : l'importance du contenu de marque, la co-construction de l'identité de marque et le management de marque en « lâcher-prise ». Les outils du management de marque deviennent plus souples et inspirants pour créer du sens et construire des relations pérennes avec les consommateurs.



## Chapitre 5

# Manager les extensions de la marque

### *Executive summary* |

- ▶▶ **À chaque lancement de produits**, les entreprises ont deux options en termes de gestion de portefeuille de marques : créer une nouvelle marque ou signer le nouveau produit avec une marque existante.
- ▶▶ **Depuis quelques décennies**, les entreprises ont tendance à construire des marques transversales. Les marques couvrent alors plusieurs marchés ou bien proposent des produits sur un même marché mais dans des segments différents en termes de cible ou de positionnement prix. Comment préserver alors la cohérence de la marque malgré ces stratégies d'extension ? Quelles sont les conséquences de ces stratégies sur l'image de marque ?
- ▶▶ **Ces stratégies d'extension** ne sont pas sans risque. Nous identifierons ici les clés de succès qui permettent de favoriser à la fois le succès du nouveau produit et les retombées positives sur la marque.

## Chapitre 6

# Manager les collaborations de marques

### *Executive summary* |

- ▶▶ **À la quête d'innovations** et à la recherche de nouvelles relations à établir avec les consommateurs, les entreprises se lancent de façon effrénée dans les alliances de marques. Partenariats à long terme ou encore collaborations le temps d'une collection éphémère, quelles sont les pratiques des marques ?
- ▶▶ **L'union fait la force** ou encore  $1 + 1 > 2$ , rien ne semble arrêter ce nouvel engouement pour les mariages entre marques, créateurs, artistes et célébrités. Mais quelles sont les clés de succès de ces stratégies ?
- ▶▶ **Face à la diversité des partenariats** entre marques, finalement quels sont les bénéfices et les risques de ces différents mariages ? Sont-ils toujours gagnant-gagnant ou profitent-ils plus à l'une des marques partenaires ?

## Chapitre 7

# Internationaliser les marques

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Les marchés étrangers** offrent des perspectives de développement pour les marques qui ont épuisé leur source de croissance dans leur pays d'origine, et pour lesquelles les parts de marché sont de plus en plus coûteuses à conquérir. Toutefois, les marques ne sont pas toutes destinées à connaître un développement international.
- ▶▶ **Comment évaluer le potentiel des marques à internationaliser ?** Quels sont les facteurs clés de succès de la mondialisation des marques ? Ce chapitre s'attache à présenter les différentes dimensions de l'internationalisation des marques afin de pouvoir mieux gérer cette stratégie de développement.

## Chapitre 8

# Manager les marques à l'ère du digital

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Les marques prennent la parole** sur de multiples supports. Le digital leur permet de s'adresser autrement aux consommateurs et à leurs clients. Qu'il s'agisse de marques traditionnelles ou des pure players (e-marques), elles font toutes face à la montée en puissance du pouvoir des consommateurs, mais elles n'ont pas les mêmes enjeux.
- ▶▶ **Quelles sont les stratégies** les plus pertinentes pour les marques traditionnelles ? Quels sont les atouts pour le management des e-marques ? Nous répondrons à ces questions en concluant sur l'évolution du management de la marque à l'ère du digital.

# Conclusion



**C**et ouvrage révèle une vision des marques telle qu'elle se concrétise aujourd'hui auprès des publics, des entreprises et des organisations. Construire une marque forte signifie créer une marque qui donne du sens. Comment promouvoir et accompagner cette approche de la marque ? À l'issue de la lecture de cet ouvrage, on identifie six principales recommandations pour y parvenir.

*Penser la marque comme un outil stratégique et dépasser la vision du simple outil commercial.* La marque porte une idéologie qui lui confère une place singulière à la fois dans l'organisation et sur le marché. Ainsi, une marque forte n'est pas uniquement celle qui identifie et différencie l'offre sur le marché, c'est aussi celle qui permet de fédérer, de faire partager une même vision stratégique au sein de l'entreprise, donc en interne. C'est d'ailleurs bien souvent la réflexion sur la marque qui initie et oriente la stratégie globale d'une organisation en provoquant une interrogation sur des concepts fondamentaux tels que les métiers, les valeurs, la mission, les convictions, les champs d'action. Tout le travail de dissémination du contenu de la marque en interne et en externe est la base de la création de marques fortes.

*Ne pas se satisfaire d'une approche statique, développer l'identité de marque de façon dynamique.* L'identité d'une marque doit être considérée comme un récit dynamique pour dépasser la simple description de ce qu'est la marque. La méthode présente l'avantage, par rapport à l'élaboration d'une simple liste d'attributs, de donner du sens et

d'orchestrer les différents éléments de la marque en un tout cohérent. Le modèle IPSE (Idéologie, Personnalité, Symbole, Emblème) permet de donner du sens, en conférant à la marque une vision, des missions et des perspectives. Cette approche permet de modeler l'identité dans sa capacité à transformer le futur et de l'éloigner d'une vision statique.

*Dépasser la communication sur la simple personnalité et orienter la démarche vers les valeurs de la marque.* La dissémination du contenu de la marque, que ce soit en interne ou en externe, a pour objectif de faire adhérer à l'entreprise les différentes parties prenantes (collaborateurs, consommateurs, partenaires, collectivités, etc.). Pour atteindre au mieux cet objectif d'unicité autour d'une vision et pour jouer au mieux son rôle stratégique, la marque doit inspirer. De nombreuses entreprises se cantonnent à l'expression de la personnalité de la marque. Cette seule dimension donne une image restrictive de l'identité, qui consiste à décrire le « comment » de la marque. Or, pour inspirer et faire adhérer, la marque doit communiquer de façon beaucoup plus profonde, sur le « pourquoi », sur les raisons de son action et de sa proposition sur le marché. Pour que les différentes parties prenantes soient portées par l'idéologie de la marque, l'entreprise doit communiquer sur ses valeurs ; elles sont l'expression de ses croyances et de ses convictions.

*Savoir construire des relations entre les consommateurs et la marque, bien au de-là de la simple communication de son image.* L'image de marque et l'identification du noyau central de la marque demeurent les éléments fondateurs du développement de la marque. Plus particulièrement, le noyau central en tant que formalisation du territoire de la marque prouve sa pertinence dans la définition des stratégies de la marque. Toutefois, la métaphore des relations interpersonnelles appliquée aux marques permet d'enrichir considérablement le diagnostic de la force de la marque auprès des publics. La nature de la relation entre les consommateurs et la marque doit être prise en compte car elle permet de comprendre les comportements vis-à-vis d'une marque au-delà de l'image et des critères d'achat habituels.

*Savoir étendre la marque de façon mesurée, et rejeter tout développement effréné.* Dans l'objectif de capitaliser, toujours plus, sur un actif intangible majeur, les entreprises ont tendance à mener des stratégies d'extension sans fin pour profiter de l'image et de la notoriété de la marque. La cohérence des actions de la marque avec son noyau central est l'une des clés de réussite des stratégies de son développement. Quant au risque de dilution de la marque, il est inhérent à toute stratégie d'extension mais peut être réduit dès lors que l'extension de marque, ou le co-branding, ou encore l'internationalisation de la marque sont inscrits dans les missions de la marque. Cette idée de respect et d'honnêteté de la marque avec ses valeurs est majeure pour garantir sa légitimité et sa pérennité malgré les évolutions et changements inévitables dans son cycle de vie.

*Faire vivre la marque selon une démarche de co-création, en minimisant les outils marketing à la recherche de l'insight client.* Le management de la marque à l'ère digitale montre l'importance de la co-création et du collaboratif pour enrichir la marque. L'appropriation de la marque par les collaborateurs, les clients ou encore par une culture régionale ou nationale est un véritable atout pour créer des marques qui donnent du sens. Aujourd'hui il ne s'agit plus uniquement d'analyser, de disséquer les consommateurs pour comprendre leurs attentes, mais plutôt de laisser les individus s'emparer des marques pour prendre et intégrer leurs propres vécu dans la construction d'une marque qu'ils rendent alors vivante. Le management de la marque s'oriente vers un lâcher-prise mesuré. Et la marque, au carrefour des relations entre les différentes parties prenantes de l'entreprise (collaborateurs, partenaires, clients, actionnaires, collectivités), renforce sa capacité d'unifier et de donner aux acteurs de l'organisation une direction unique.

Dans l'objectif de promouvoir une approche de la marque en tant qu'objet social co-construit qui donne du sens, ces six recommandations ont pour vocation d'aider le lecteur à mettre en œuvre cette démarche dans son entreprise ou plus généralement dans son organisation.

# Index des grandes notions

## A

Adaptation 166  
Affectif 18  
Alliance de marques 149  
Amour 109  
Anthropomorphisme 108  
Artiste 55, 136, 153, 156, 162, 163  
Associations  
centrales 96, 98  
expérientielles 91  
fonctionnelles 90  
fortes 92  
périphériques 98  
positives 93  
symboliques 91  
uniques 94  
Attachement 18  
Authenticité 64

## B

Blog 200, 201  
*Brand content* 206

## C

Cannibalisation des produits 146  
Capital-marque 36  
Célébrité 156  
Charte sémantique 46  
Co-branding 130, 151  
Co-création 54, 200, 207  
Cohérence 139, 141  
Communication 50, 54, 57, 68, 75

Complémentarité 151, 158  
Confiance 13

## D

Différenciation 28  
Digital 187  
Dilution de l'image 147  
Distributeur 30

## E

Emblème 44  
Émotion 18, 21, 22, 26, 29, 63, 76, 77  
Engagement 13, 22, 24, 26  
Être 60  
Expérience 19, 81, 103, 200  
Extension de marque 119  
continue, discontinue 135  
directe, indirecte 137

## F

Faire 60  
Fidélité 36, 106

## H

Héritage 61, 63, 66  
Histoire 66, 67  
Humaine 102, 108, 169, 202

## I

Identification 16, 18, 22, 27



Identité de marque 40  
Idéologie 22, 43, 47  
Image de la marque 12, 35, 55, 88  
Implication 25  
Influenceur 190  
Innovation 5, 57, 70, 207  
International 165, 168  
Internet 190  
ISO 16

## L

Labels de qualité 13  
Lâcher-prise 118, 203  
Légitimité 140  
*Live content* 207  
Logo 78

## M

Magasin 82  
Marque accueil 151  
Marque caution 123  
Marque communautaire 196  
Marque-entreprise 124  
Marque fille 123  
Marque globale 182  
Marque invitée 151  
Marque locale 178  
Marque mondiale 180  
Marque ombrelle 122  
Marque régionale 178  
Marque de distributeur (MDD) 30  
Marque-gamme 121  
Marque-produit 120  
Marques associatives 95  
MDD 34  
Musique 84

## N

Nom de marque 73, 171, 177  
Nostalgie 63  
Notoriété 35  
Noyau central 96

## O

Odeur 83

## P

Packaging 71, 72  
Personnage publicitaire 79  
Personnage de marque 79  
Personnalité 44  
Personnalité de la marque 102  
Personnification 80  
Pertinence 129, 133, 139  
Portefeuille de marques 120, 169  
Produit 57, 69, 70  
Promotion couplée 156

## Q

Qualité 13, 28, 35, 158

## R

Récit de la marque 62  
Relation 26, 106, 107  
Relations fortes 110  
Représentation sociale 96  
Responsabilité 184  
Résurrection 67

## S

Sens 3, 21, 29, 37, 43, 47, 53, 55, 60  
Sensoriel 21, 61, 81  
Signature 75  
Signes 44  
Slogan 44, 67, 75  
Standardisation, adaptation 172  
Storytelling 206  
Surprise 160  
Système périphérique 98  
Système périphérique 98

## T

Territoire de marque 101, 146  
Typicalité 140  
*User generated content* 207

## V

Valeur ajoutée du produit 142  
Valeurs 57, 105

# Index des marques

## A

64 179  
Accor 171, 176  
Actimel 137  
Activia 94  
Adidas 4, 68, 112, 152  
Agnès b 153  
Agriculture biologique 15  
Air France 46, 81, 157  
Airbnb 191  
AlloCiné 193, 194  
Amazon 195, 196  
AMD 33  
Andros 144  
AOC 14  
Apple 50, 53, 78  
Ariel 120  
Aufeminin.com 192  
Aujardin.info 196

## B

Balmain 153  
Banania 147  
Banque populaire 94  
Barilla 140  
Bensimon 162  
Bic 53, 55, 122, 130, 167  
Bienici.com 195  
BlaBlaCar 195  
Body minute 122, 123  
Bonne Maman 96  
Bonux 120  
Breguet 67

Brossard 164  
Burger King 77

## C

Cajoline 82, 176  
Canard WC 177  
Carglass 76  
Carrefour 32, 46, 72, 153, 163  
Caterpillar 70, 122, 142  
Chanel 127, 134, 206  
Citroën 124  
Clash Royale 157  
Clinique 102  
Club Med 53  
Coca-Cola 46, 72, 77, 181, 182, 198  
Cœur de Lion 168  
Colas 54  
Colette 161  
Crayola 81  
Crédit agricole 94  
Croix Rouge 95  
Crowne Plaza 129  
Cyrillus 82

## D

Dakotabox 21  
Danone 50, 94, 138, 178, 182, 184  
Daucy 76  
Decathlon 32  
Deezer 57  
Dell 28, 161  
Dim 84  
DisneyLand 157

Dove 47, 141  
 DS Automobiles 66, 107, 124, 130  
 Dulux 185  
 Durex 155  
 Dyson 28, 122

## E

EBay 21  
 EDF 77  
 Élu produit de l'année 15  
 Evian 28, 178

## F

Facebook 199  
 Fauchon 164  
 Fermob 17  
 Fiat 153  
 Findus 121, 169  
 Five Guys 174  
 Fnac 92

## G

G7 84  
 Galeries Lafayette 31  
 Gap 133  
 Gillette 70  
 Giphar 32  
 Givenchy 130  
 Google 195  
 Google Play 157  
 GoPro 207  
 Greenpeace 95  
 Grisogono 162  
 Guerlain 153

## H

Hallmark 175  
 Handicap International 95  
 Haribo 161  
 Havas Voyages 82  
 Hermès 140  
 Herta 146  
 Hertz 169  
 H&M 131, 153  
 Holiday Inn 129  
 Hollywood 41  
 HSBC 199  
 Hugo Boss 126

## I

Ibis 171  
 Ikea 167, 181  
 Immostreet.com 195  
 Inès de La Fressange 130, 154  
 Intel 33, 163  
 Intel Inside 84  
 Intermarché 76

## J

Jacques Dessange 140, 174  
 Jaguar 132

## K

Kenzo 71, 84, 153, 154  
 Kia 127  
 Kickers 63  
 Kiri 150, 151, 172  
 Kiss Cool 80  
 Knorr 76  
 Kronenbourg 67  
 Kyriad 171

## L

La Française des jeux 77  
 La Mère Poulard 161  
 La Redoute 131  
 La Vache qui rit 151, 176  
 Label rouge 15  
 Labello 124  
 Lacoste 58, 67, 98, 102  
 Ladurée 3, 150  
 Lafuma 142  
 Lastminute 192  
 Le Coq sportif 158  
 Le Slip Français 17, 179  
 Leboncoin 21  
 Leclerc 200  
 Lego 55  
 Leica 153  
 Levi's 47, 58, 64, 128  
 Lindt 28  
 Lolita Lempicka 153  
 L'Oréal 77, 134, 170, 175  
 Louis Vuitton 41, 58, 145  
 Lu 123

## M

3M 51, 69  
 Maggi 27, 134, 169  
 Maif 77  
 Malibu 100  
 Marie 79, 151  
 Marks & Spencer 173  
 Mars 172  
 Mauboussin 153  
 Max Havelaar 15  
 Maybelline 170  
 McDonald's 12, 51, 77, 168, 175  
 Médecins sans frontières 95  
 Meetic 197  
 Mercedes 121, 152  
 Mercure 176  
 Michel et Augustin 73, 107, 122, 145  
 Michelin 53, 67, 80, 88, 91  
 Milka 79, 101  
 Mimi Thorisson 190  
 Minolta 135  
 MMA 76  
 M&M's 80  
 Monoprix 30, 68, 72, 76, 153  
 Monsieur Propre 80, 137, 177  
 Montblanc 53, 136, 143  
 Motel6 171  
 Moulinex 69

## N

Nailmatic 162  
 Nature & Découvertes 21, 82  
 Nescafé 137  
 Nesquik 137  
 Nestlé 123, 137, 141  
 Nike 70, 89, 112  
 Nissan 153  
 Nivea 66, 102, 124, 151, 182  
 Nokia 28

## O

Oasis 80, 161  
 Opi 161  
 Orange 92  
 Orangina 152, 198

## P

Peugeot 28, 78, 123, 124, 145, 153, 157  
 Pharrell Williams 154  
 Philips 151, 152  
 Picard 32, 127  
 Pierre Cardin 147  
 Pixmania 195  
 Polaroid 71  
 PriceMinister 21  
 Procter & Gamble 112, 124, 180

## Q

Quechua 32  
 Quick 50, 77  
 Quicksilver 58

## R

RATP 157  
 Reconnu saveur de l'année 15  
 Red Roof Inns 171  
 Reebok 4, 112  
 Renault 4, 46, 51, 78, 155  
 Richard 67  
 Roland Garros 153, 161  
 Rolex 127

## S

Samsung 162  
 Seb 17  
 Seloger.com 195  
 Shoreditch 152  
 Smart 153  
 Smartbox 21  
 SNCF 46, 84, 146  
 Sonia Rykiel 152  
 Spontex 79  
 Superdry 19  
 Swarovski 152

## T

Téléthon 95  
 Têtes brûlées 77  
 Tex 154, 156, 160, 163  
 The Body Shop 71, 97  
 Timberland 70  
 Tipp-Ex 204

Tropicana 12  
Twingo 153  
Twix 172

## U

Unicef 95  
Unilever 169  
Uniqlo 153  
UPS 183

## V

Van Cleef & Arpels 132  
Vichy 28, 182  
Virgin 53, 147  
Vizir 120

## W

Wilkinson 130  
Wonderbox 21

## X

Xerox 135

## Y

Yamaha 135, 141  
Yamamoto 152  
Yoplait 91, 138  
Yves Rocher 97, 167

## Z

Zadig & Voltaire 153  
Zalando 84  
Zara 126