

Les effets paradoxaux de l'extension de marque

Des bénéfices à court terme et des risques à long terme.

Depuis vingt ans, les entreprises capitalisent sur leurs marques fortes en les développant sur différentes catégories de produits. En renonçant à la création de nouvelles marques, les managers ont ainsi considéré cette extension comme la solution la moins risquée et la moins coûteuse pour lancer de nouveaux produits. Cette stratégie a permis de capitaliser sur la notoriété, la réputation et l'image de celles existantes. Le développement de la marque du magazine *Géo* sur de nombreux marchés, tels que les jeux de société, les guides touristiques, les CD, les DVD et la papeterie, en est une excellente illustration. En effet, *Géo* a réussi à créer un véritable univers, en transférant ses valeurs de découverte du monde et d'évasion uniquement sur des marchés où elle pouvait apporter une différenciation forte par rapport aux concurrents.

Les facteurs-clés de succès

De nombreuses recherches académiques ont mis en évidence les facteurs-clés de succès d'une telle stratégie. Celle-ci implique l'identification de trois dimensions principales: l'identité de la marque, les valeurs de la nouvelle catégorie de produit, puis l'image du produit en extension de marque. Une extension réussie repose ainsi sur les liens entre ces trois éléments (voir schéma ci-contre). D'abord, la cohérence entre l'identité de la marque et l'image de l'extension. Ensuite, la pertinence de cette identité avec les valeurs de la nouvelle catégorie de produit. Enfin, sur la valeur ajoutée que l'extension peut apporter à cette nouvelle catégorie.



Le succès de la diversification de la marque italienne de chaussures Geox sur le marché du textile se fonde sur cette trilogie. En effet, l'innovation technologique de la membrane Geox (structure microporeuse), qui permet aux pieds de «respirer», est également pertinente sur le

marché des vêtements. Elle a ainsi été appliquée dans cette nouvelle catégorie de produits en apportant une différenciation forte par rapport aux concurrents.



Le succès et l'échec de l'extension ne sont pas toujours associés à des effets respectivement positifs et négatifs

Toutefois, il est bon de rappeler que le succès d'une telle stratégie ne se résume pas au succès du produit, mais également à son impact sur la marque mère. Il est peut-être difficile de l'admettre mais, même si elle est un succès, l'extension n'est pas toujours bénéfique à long terme pour la marque. De nombreux travaux académiques (E. Martinez et L. Chernatony *Journal of Consumer Marketing*, 2004. S. Balachander et S. Ghose, *Journal of Marketing*, 2003) ont identifié une dilution de l'image de marque après son développement sur de nouvelles catégories de produits. Ils pointent un paradoxe : l'échec d'une extension n'implique pas forcément des retombées négatives sur la marque et, inversement, le succès de l'extension ne garantit pas une amélioration de l'image et de la réputation de la marque. En effet, l'élément crucial pour éviter toute dilution de son image est de garantir la cohérence entre son identité et les caractéristiques du produit en extension. L'échec des parfums Bic n'a, par exemple, pas entraîné d'effet négatif sur l'image de la marque car le parfum Bic était en cohérence parfaite avec son identité : un produit simple, économique et pratique. En revanche, pour expliquer l'échec du produit, il faut souligner que l'identité de Bic était loin du rêve, de la mode et du paraître du marché du parfum.



Inversement, la diversification de Calvin Klein dans les sous-vêtements, articles de maison, chaussures, bijoux, parfums et accessoires a certes, à court terme, apporté des revenus financiers importants. Toutefois, à long terme, la marque a dilué son identité, ancrée auparavant dans le secteur du luxe. C'est notamment pour ne pas tomber dans ce piège que Louis Vuitton a longtemps refusé de lancer un parfum. Pourtant aujourd'hui, le projet du parfum Louis Vuitton se dessine avec une maîtrise de l'identité et de l'univers de la marque qui révèle combien la marque a compris qu'il était essentiel de faire raisonner ses produits avec l'essence de la marque. Le maroquinier ne sous-traitera pas la conception de ses jus à un laboratoire et il restera l'unique griffe de luxe à vendre sa gamme en exclusivité dans son propre réseau de boutiques. Maintenant il ne reste plus qu'à créer une fragrance en lien avec le voyage et l'artisanat du malletier qui travaille le cuir, le bois, le métal et le tissu.

Géraldine Michel, Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

michel.iae@univ-paris1.fr

Pour aller plus loin

Balachander S. et S. Ghose, Reciprocal spillover effects: a strategic benefit of brand extensions, *Journal of Marketing*, 67, 1, 4-13, 2003

Martinez E. et L. Chernatony, The impact of brand extension on the brand image, *Journal of consumer Marketing*, 21, 1, 39-50, 2004.

Michel G., *Au coeur de la marque*, Dunod, 2009