

TOME 1

CAPITAL -MARQUE & *PME*

L'importance de développer
des marques fortes dans les PME

Paroles d'expert de la Chaire Marques & Valeurs

IAE Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
(Sorbonne Business School)

Géraldine Michel

Agnès Mazières



Quelle valeur les marques créent-elles dans les PME ?

Les marques sont omniprésentes dans la société et dans l'économie mondiale. Même s'il est souvent fait référence aux grandes marques telles que Apple, Ikea, L'Oreal, Louis Vuitton, etc... les marques développées par les PME détiennent également une place importante dans l'économie et sont créatrices de richesse pour les entreprises (Le Slip français, Les 2 Marmottes, Veja, Saint-James, Les Petits Hauts, 64, Fossier, etc.).

Le premier objectif de cette parole d'expert est de montrer que les marques détiennent une importance cruciale dans le développement d'une PME tant au niveau interne qu'auprès des consommateurs et investisseurs. Le second objectif est d'identifier les spécificités des marques de PME dans la création de valeur par rapport aux marques développées par les grandes entreprises.

Une différence essentielle notamment est que le développement d'une marque forte en PME n'implique pas forcément d'importants budgets d'études ou de communication. En effet, le cœur du développement d'une marque forte se trouve dans « le sens » créé par les fondateurs ou par le ou la chef d'entreprise et par leur capacité à faire vivre ce dernier à l'intérieur et à l'extérieur de son entreprise.

Géraldine Michel Professeure à l'IAE de Paris,
Directrice de la Chaire « Marques & Valeurs »,
Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Paris
Agnès Mazières Directrice Générale de Référence DMD



AU GLOBAL,

Cette parole d'expert a pour objectif d'aider les PME à se développer en sachant exploiter le levier essentiel qui est celui de la création de valeur :

le capital-marque.

*Pour cela nous répondrons
aux questions suivantes :*

- Q1** Qu'est-ce que le capital-marque ?
Quels sont ses enjeux pour les PME ?
- Q2** Comment la marque crée-t-elle de la valeur
auprès des consommateurs ?
- Q3** Comment la marque crée-t-elle de la valeur
auprès des salariés de PME ?
- Q4** Comment la marque crée-t-elle de la valeur
auprès des PME ?

Q1 Qu'est-ce que le capital-marque ?

Le capital-marque (en anglais « brand equity ») s'organise autour de TROIS DIMENSIONS :



Historiquement, le capital-marque a d'abord été considéré du point de vue du client ou du consommateur¹, en tant que *Customer-Based Brand Equity* ou *Consumer-Brand Equity (CBBE)*. Il s'agit ici d'évaluer comment la marque crée de la valeur auprès du client quand on compare l'évaluation d'un produit avec ou sans marque.

Le capital-marque a ensuite été considéré du point de vue de la performance globale de l'entreprise², comme *Firm-Based Brand Equity (FBBE)*. Ici, la valeur de la marque est assimilée à la force concurrentielle que la marque apporte à l'entreprise³. Elle prend alors en compte le chiffre d'affaires et la part de marché de la marque, le pouvoir de résistance, le potentiel d'extension ou la durée de vie de la marque.

Le capital-marque intègre désormais une troisième dimension, il s'agit de la capacité de la marque à créer de la valeur pour ses employés⁴ et nommée comme *Employee-Based Brand Equity (EBBE)*.

¹ Jourdan, 2001 ; Keller, 1993 ; Park et Srinivasan, 1994

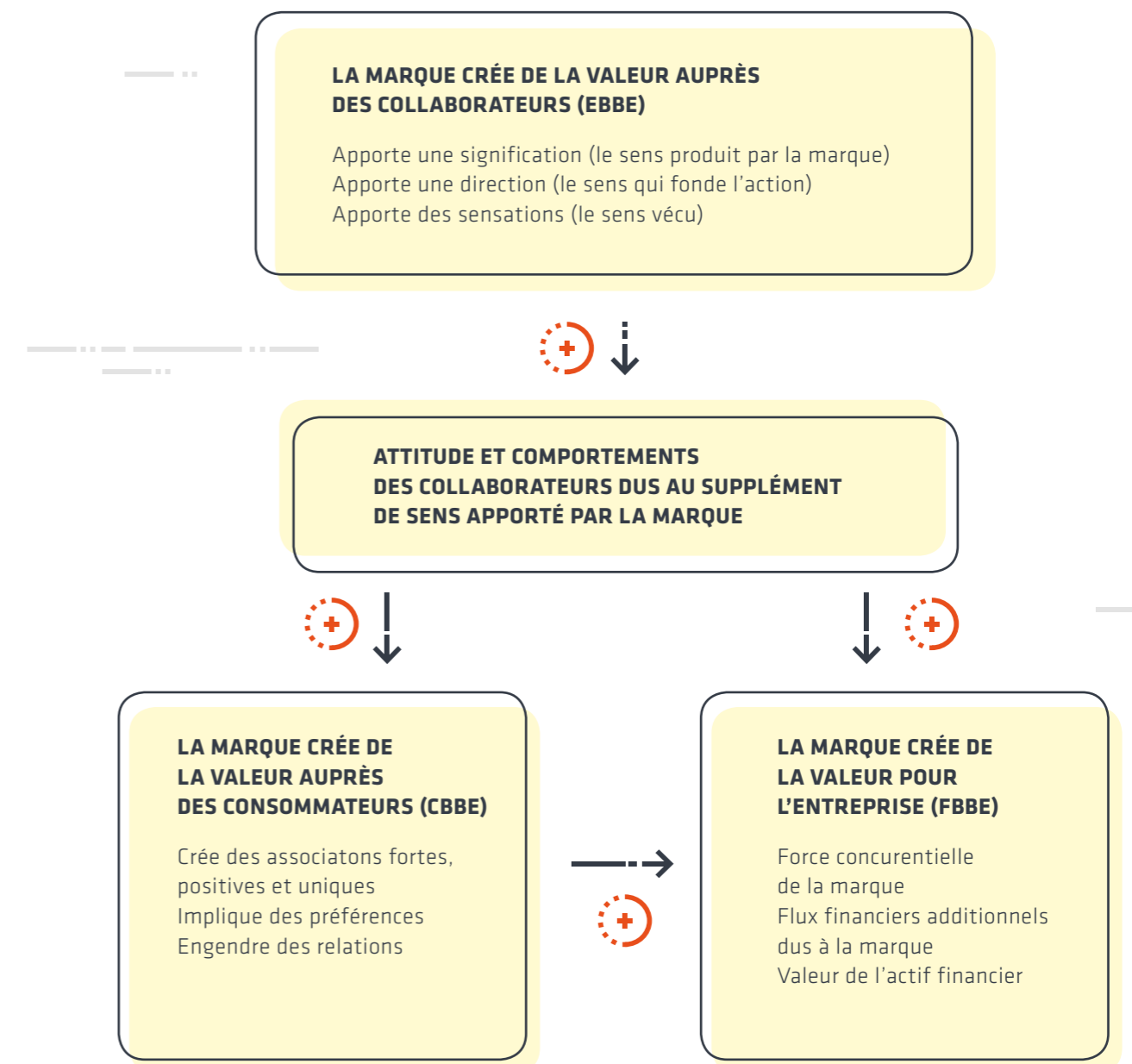
² Simon et Sullivan, 1993

³ Kimbrough et al., 2009 ; Mizik et Jacobson, 2008 ; Shankar, Azar et Fuller, 2008 ; Simon et Sullivan, 1993 ; Srinivasan et Hanssens, 2009

⁴ Berger-Remy et Michel, 2015

LA FIGURE SUIVANTE PRÉSENTE **UNE VISION DU CAPITAL-MARQUE** INTÉGRANT CES TROIS DIMENSIONS.

Figure 1. La valeur créée par la marque auprès des collaborateurs, des consommateurs et de l'entreprise



Q2 Comment la marque crée-t-elle de la valeur auprès des consommateurs ?

05-06

LE CAPITAL-MARQUE DU POINT DE VUE DES CLIENTS 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 donc concrètement à la différence entre l'évaluation du produit présenté « sans nom de marque » et l'évaluation du produit « avec un nom de marque », qui peut apporter de la valeur supplémentaire au produit ou au contraire lui retrancher de la valeur.

Pourquoi un consommateur peut-il évaluer de façon plus positive un même produit dès qu'on l'informe de la marque signataire du produit ?

A l'origine de cette valeur ajoutée de la marque résident les fonctions attribuées à la marque

La marque est un gage de qualité. Il ne s'agit pas forcément d'un gage de grande qualité mais d'un gage d'un niveau constant de qualité. Elle devient donc **une référence dans la prise de décisions d'achat** en Business to Consumer ou en Business to Business.

La marque apporte un supplément d'âme au produit en l'associant à un univers symbolique unique (la tradition des produits Bonne Maman, la nature à l'état pure des tisanes des 3 marmottes, etc.). La marque donne du sens aux consommateurs.

La marque est un support d'identification sociale. La marque permet aux individus de **montrer leur statut social** et d'exprimer leur personnalité.

La marque est une source de relations affectives. La marque, en passant de la transaction à la relation, joue un rôle important dans le quotidien des individus. Elle est également une **source d'expérience et de partage pour les individus qui la consomment.** Elle devient un intermédiaire relationnel et permet aux consommateurs de créer des liens autour d'un objet social (les passionnés d'Harley Davidson, les fans de Lego).

AUJOURD'HUI LA MARQUE S'EST CONSIDÉRABLEMENT ÉTOFFÉE ET EST DÈS LORS CONSIDÉRÉE COMME UN OBJET SOCIAL PORTEUR DE SENS ET DE VALEURS.

Concrètement, on peut évaluer la valeur que la marque crée auprès du consommateur autour de quatre dimensions :

la confiance, l'identification, l'attachement et l'expérientiel.

Q1



La marque représente un engagement de qualité et de performance.

Le rôle de la marque sera d'autant plus important que le risque perçu par le consommateur dans l'achat du produit est élevé. La confiance reflète un ensemble de présomptions accumulées quant à **la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance que le consommateur attribue à la marque.** La dimension crédibilité concerne davantage l'aspect technique du produit, tandis que l'intégrité et la bienveillance se réfèrent à des dimensions plus relationnelles de la confiance.

La confiance dans la marque peut être mesurée à partir de ces trois facteurs de crédibilité, intégrité et bienveillance (Comment mesurer la confiance : Annexe 1).

Q2



Au-delà du produit, les marques permettent aux consommateurs de revendiquer leur personnalité, leur style de vie ou leur appartenance sociale.

Cette valeur immatérielle de la marque se fonde sur l'identification des consommateurs à la marque et à ses clients. La possession de produits et de marques permet d'enrichir, de développer, d'étendre l'identité individuelle et ainsi favoriser l'expression du concept de soi : **« on n'achète plus pour avoir, mais pour être ».** Le concept d'identification à la marque peut se mesurer en distinguant deux dimensions :

- L'identification globale à la marque suggère que l'individu s'identifie d'autant plus à la marque lorsque celle-ci reflète des valeurs qu'il partage. (voir Tableau 2).
- L'identification à la clientèle suggère que l'individu s'identifie à la clientèle d'une marque et s'assimile au client type de la marque. L'identification à la clientèle donne le sentiment d'appartenir à une communauté qui partage des mêmes valeurs ou un même style de vie (Comment mesurer l'identification sociale : Annexe 2).

03



L'ATTACHEMENT

Les marques cherchent à créer un lien affectif avec leurs clients. Elles s'efforcent de séduire les consommateurs par leur histoire et leur culture. Le « contrat émotionnel » ainsi créé permet de développer un attachement à la marque, qui se traduit par un lien affectif durable et inaltérable et un sentiment de proximité psychologique avec celle-ci (Lacœuilhe, 2000). Les individus sont d'autant plus attachés à la marque lorsqu'ils perçoivent **des valeurs communes avec la marque.** **L'attachement à la marque est évolutif**, il peut être par exemple lié à une période de la vie du consommateur : un individu peut être attaché à la marque Nike pendant son adolescence puis s'en détacher adulte. **L'attachement à la marque peut se mesurer à partir de cinq items** (Comment mesurer l'attachement : Tableau 3).

04

L'EXPÉRIENCE



La marque joue également une source expérientielle pour les individus qui peut prendre différentes formes : émotionnelle, corporelle et intellectuelle (Comment mesurer l'expérience à la marque : Tableau 4).

L'ÉVOLUTION DU STATUT DE LA MARQUE (DE LA SIMPLE CAUTION À L'OBJET SOCIAL ET SYMBOLIQUE) ET DU RÔLE DE LA MARQUE DANS LA VIE DES CONSOMMATEURS (DE LA GARANTIE AU SUPPORT IDENTITAIRE) A MODIFIÉ LE LIEN MARQUE-CONSOMMATEUR.

De plus en plus impliquants et de plus en plus engagés, les liens marque-consommateur s'apparentent à des relations interpersonnelles et aujourd'hui des études montrent le lien entre la relation marque-consommateur et la part de marché des marques.

La marque se conçoit aujourd'hui comme le prolongement actif et dynamique de l'entreprise. Relais de l'organisation, elle indique son intention et sa capacité à activer ses valeurs et se comprend comme un agent intentionnel qui représente l'entreprise dont elle est issue. **Le jeu relationnel est donc un jeu tripartite engageant la marque, l'entreprise et les consommateurs.** En résumé, pour évaluer la valeur créée par la marque auprès des consommateurs, on évalue **dans quelle mesure le consommateur est prêt à acheter le produit de la marque malgré les ressemblances et similarités avec d'autres produits de marques concurrentes** (Comment mesurer le capital-marque : Annexe 5).

Avery, Fournier et Wittenbraker, 2015
Kervyn, Fiske et Malone, 2012

CAS PRATIQUE

Interview d'**Édouard Dumas** PRÉSIDENT DE LA COMPAGNIE DUMAS

07-08



POURQUOI AVOIR LANCÉ UN TRAVAIL APPROFONDI SUR VOS MARQUES ?

Nous avons plusieurs objectifs, le premier étant de créer de la valeur : nous avons besoin de renforcer la valeur perçue sur le segment luxe et redynamiser les autres segments.

Nous souhaitons également faire connaître notre expertise auprès de nos clients BtoB et BtoC. Ensuite, nous voulions mieux maîtriser notre distribution directe et notre référencement digital. Enfin, nous avons un enjeu de structuration du catalogue et des discours : **le travail sur les marques nous a permis de structurer l'offre et d'associer la bonne marque aux bons clients.** Le discours sous chaque univers de marque a ensuite été travaillé.

Au final, chaque marque est plus forte, avec sa gamme identifiée, son storytelling, et son univers visuel !

QUELS SONT LES BÉNÉFICES QUE VOUS EN TIREZ AUJOURD'HUI AUPRÈS DE VOS CLIENTS BTOC ET BTOB ?

Nos marques ont affirmé leur différenciation et ça se voit sur le chiffre d'affaires !

Chacune a pu ainsi émerger plus fortement comme référence dans sa catégorie. Elles ont gagné en visibilité, grâce aussi au choix des bons moyens de promotions. **Elles ont démontré à nos partenaires distributeurs notre capacité à innover, et à apporter de la valeur à leurs propres clients.** Et enfin, notre société y a gagné en indépendance, en développant sa distribution directe en e-commerce.



CAS PRATIQUE

Interview de Maxime Prieto VICE-PRÉSIDENT DE SUPRATEC

09-10



POURQUOI AVOIR LANCÉ UN TRAVAIL APPROFONDI SUR VOS MARQUES ?

Supratec est constitué de nombreuses filiales, et nos principaux clients sont généralement des clients de plusieurs filiales. Lors d'une visite de notre société par notre principal client, nous nous sommes rendu compte qu'il ne savait pas que le Groupe Supratec détenait toutes ses marques dont il était pourtant client.

Cela a éveillé notre attention sur une chose : ***l'appartenance de chacune de nos marques au groupe n'étant pas visible, la valeur ajoutée du groupe n'est donc pas perçue alors que pour nous, elle est bien réelle.*** Il était donc devenu urgent de **retravailler chacune de nos marques de manière qu'elles se nourrissent du groupe** et que le groupe puisse à son tour se nourrir de chacune de ses marques.

QUELS SONT LES BÉNÉFICES QUE VOUS EN TIREZ AUJOURD'HUI AUPRÈS DE VOS CLIENTS ?

La structuration du nouveau portefeuille de marques donne de la visibilité à la mission du groupe et la rend concrète : améliorer les performances industrielles de nos clients.

Aussi, chaque fois qu'une problématique de performance industrielle se pose chez nos clients, avoir le réflexe Supratec est plus facile et plus systématique. Ils peuvent en autonomie savoir si l'une des marques répond à leurs besoins. De plus, nous avons pris la décision de faire du groupe un laboratoire de R&D : si aucune de nos filiales ne répond à leurs problèmes et s'ils ne trouvent pas de réponse sur le marché, leur solution devient une offre sur mesure Supratec.

Aujourd'hui, cette restructuration des marques permet de repenser notre organisation autour des clients pour leur amener de manière transversale une réponse à leur problématique de performance.



Q3 Comment la marque crée-t-elle de la valeur auprès des collaborateurs ?

La marque est un capital de l'entreprise évalué principalement du point de vue du consommateur. La valeur créée par la marque peut également s'apprécier selon le supplément de sens qu'elle apporte auprès des collaborateurs. Des dirigeants, des gestionnaires et des experts s'accordent aujourd'hui pour dire que la marque joue un rôle déterminant auprès des collaborateurs, et que le management par la marque est une source d'innovation¹².

La valeur de la marque créée auprès des collaborateurs (Employee-Based Brand Equity, EBBE) se définit comme le « supplément de sens que la marque est susceptible d'apporter aux collaborateurs, au-delà de leur fonction dans l'entreprise, de leur métier et de la réputation institutionnelle ».

LE SENS APPORTÉ PAR LA MARQUE ENGENDRE DES COMPORTEMENTS POSITIFS OU NÉGATIFS VIS-À-VIS DE L'ORGANISATION ¹³.



La marque donne du sens aux collaborateurs lorsqu'elle apporte TROIS ÉLÉMENTS :

SIGNIFICATION ↓

Le sens construit

La marque porte une signification:

souvent associée à la notion de bien commun, elle est comme **une copropriété dont chaque employé est co-responsable et dont il doit prendre soin**. En ce sens, la marque est « un support de travail, un langage partagé autour duquel tout le monde peut se retrouver, et qui participe à la compréhension mutuelle ». **Elle valorise le collaborateur, et la pérennité de la marque lui assure une sécurité.**

VISION ↓

Le sens qui fonde l'action

La marque apporte une vision:

elle donne un sens à l'action collective au-delà de la simple recherche de profit et un horizon à long terme. Ainsi, l'équipe marketing de la marque Tena (groupe SCA), leader dans les protections contre l'incontinence, souligne l'utilité sociale de la marque, qui participe à lever les tabous. De même, les collaborateurs de la division infantile de Nestlé revendiquent de contribuer à la vitalité des nourrissons et ceux de Petit Navire, à l'équilibre alimentaire et à la pêche bretonne. C'est d'autant plus vrai lorsque les valeurs de la marque sont aussi celles des collaborateurs. Ce rôle est parfois encore plus fort pour la marque commerciale que pour la marque corporate. **S'il y a dissonance entre les valeurs de la marque et celles des collaborateurs, cela peut engendrer à l'inverse un certain désengagement des employés.**

EMOTIONS ↓

Le sens vécu

La marque apporte des émotions:

Comme pour les consommateurs, **les collaborateurs peuvent s'attacher et s'identifier à la marque. Le contact physique quotidien avec la marque** (notamment chez les ouvriers qui concrètement fabriquent les produits, ou les commerciaux qui les vendent) **renforce encore plus cet attachement**. De plus, lorsque la marque est valorisée à l'extérieur, cela crée **un sentiment de fierté chez les collaborateurs, qui participe à l'estime de soi**. Cela explique qu'il est souvent plus facile pour le collaborateur d'une entreprise de s'attacher à la marque commerciale qu'à la marque corporate.

12 Coumau, Gagne et Josserand, 2005 ; Ind, 2003
13 Berger-Remy et Michel, 2015
14 Berger-Remy et Michel, 2015

Figure 3 : La marque apporte du sens auprès des collaborateurs¹⁴

LES COLLABORATEURS, PLUS FIDÈLES, PLUS ENGAGÉS GRÂCE AU SENS APPORTÉ PAR LA MARQUE, SE FONT PLUS VOLONTIERS AMBASSADEURS DE LEUR MARQUE.

Alex Edmans, professeur et chercheur à l'université de Wharton, a mesuré cette création de valeur: « J'ai analysé les 100 Best Companies to Work For in America sur la période 1984-2009 et j'ai pu montrer que la performance boursière de ce portefeuille d'entreprises est supérieure à celle du marché de 2% à 3% en moyenne chaque année ».

Plus globalement pour mieux comprendre la valeur créée par la marque auprès des collaborateurs, on peut distinguer trois sources de motivation des collaborateurs dans une organisation (l'intérêt au travail, la reconnaissance du management et le partage de valeurs avec la marque) , **et constater que seul le sens apporté par la marque peut générer une identification des collaborateurs à l'entreprise:**

TROIS SOURCES DE MOTIVATION des collaborateurs dans une organisation

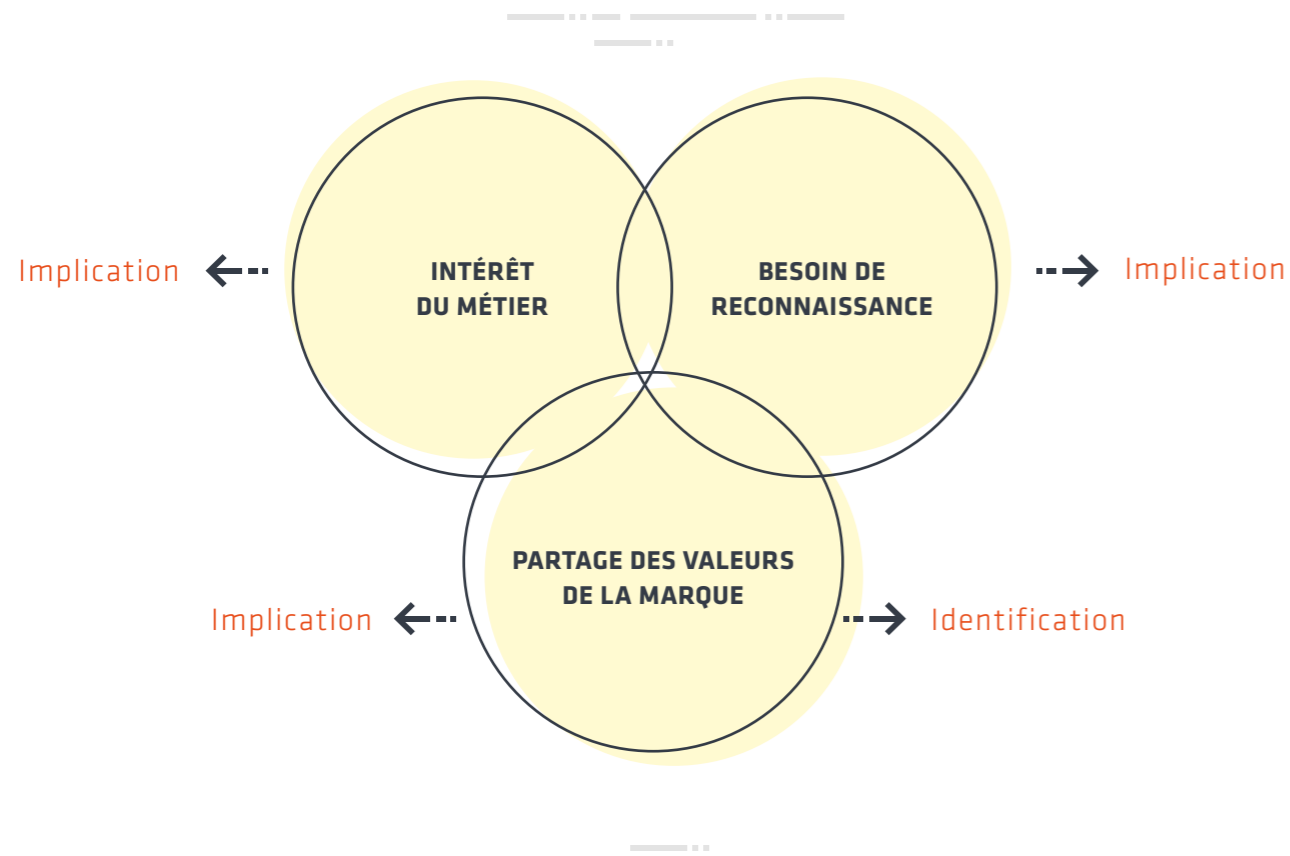


Figure 4 : La marque le seul levier de l'identification des collaborateurs à l'entreprise

01 L'intérêt du métier : les collaborateurs sont ici motivés par les bénéfices intellectuels, relationnels de leur métier. L'intérêt de leur métier les motive à s'engager et à s'appliquer dans la fonction exercée en entreprise. On peut citer la passion de transmettre un savoir pour un formateur, le plaisir du contact relationnel pour un chargé de clientèle.

02 La reconnaissance du management: les collaborateurs sont ici motivés par la reconnaissance à différents niveaux de la hiérarchie. Ils tirent leur engagement et leur motivation dans la reconnaissance de leurs compétences, de leur savoir-faire. Cela se traduit alors par des prises de responsabilité, des nouvelles missions voire des promotions.

03 Le partage de valeurs avec la marque : les collaborateurs sont ici motivés par le sens, les valeurs portées par la marque. Ils sont fiers de défendre des valeurs qui leur sont chères et dans lesquelles ils se retrouvent. La marque donne du sens à leur travail. Les collaborateurs chez Apple sont portés par la mission d'offrir des produits intuitifs, beaux au design pur, ils sont portés par les valeurs de l'innovation « think different ».

Ces trois leviers permettent d'augmenter la motivation et l'implication des salariés au travail.

Toutefois, seules les marques, par les valeurs qu'elles portent, engendrent une identification à l'entreprise et peuvent transformer un salarié impliqué en un salarié qui s'identifie à l'entreprise.

CETTE IDENTIFICATION SUPPOSE UNE DESTINÉE COMMUNE ENTRE L'INDIVIDU ET SON ENTREPRISE : IL VA VIVRE DE MANIÈRE TRÈS PERSONNELLE LES SUCCÈS ET LES ÉCHECS DE CETTE DERNIÈRE, ALORS QUE LE SALARIÉ IMPLIQUÉ AURA UN COMPORTEMENT OPPORTUNISTE SI UNE AUTRE ENTREPRISE LUI OFFRAIT DE MEILLEURES CONDITIONS DE TRAVAIL



CAS PRATIQUE

Interview de Jean-Marc Montels CO-FONDATEUR DU GROUPE RÉFÉRENCE

15-16

COMBIEN DE PERSONNES RECRUTEZ-VOUS PAR AN ? ET QUELLE ÉVOLUTION ?

La croissance de notre Groupe est soutenue, avec un taux de 30% de croissance par an. Elle est régulière, portée par le marché mais également tempérée par notre capacité à intégrer de nouvelles ressources, tout en maintenant le niveau de qualité de nos prestations.

Cette croissance, combinée au turn over que toutes les entreprises subissent (qu'elles soient en croissance, en décroissance ou stables), nous mène à recruter une trentaine de nouveaux collaborateurs chaque année. Nous faisons ainsi augmenter nos effectifs d'environ 25 personnes par an, sur la base d'un effectif total de 75 personnes à fin 2018.

En tant que PME, c'est un enjeu fort de recrutement, d'intégration et de formation de nouveaux talents, surtout dans un contexte de pénurie de profils hautement qualifiés sur le marché.

QU'EST-CE QUI VOUS FAIT DIRE QUE VOUS PARVENEZ À AVOIR CES RÉSULTATS ?

Ce volume de recrutements, menés de façon très sélective sur des profils peu disponibles, nécessite d'avoir une très forte attractivité. Pour réussir ce pari, il ne suffit plus de publier une annonce et d'éplucher des CV. Trop couteuse et non garante de qualité, cette démarche ne fonctionnerait pas dans notre contexte.

De ce fait, la marque employeur est un sujet non négociable : on se doit d'être très bon sur ce sujet. Cette démarche doit faire partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, de son ADN.

Cela passe inévitablement par « être vrai », qui se traduit par « dire ce que nous faisons » et « faire ce que nous disons ». La marque employeur est le reflet de l'entreprise, de sa culture, de ses valeurs...

L'adhésion des collaborateurs en est l'une des preuves. Et avec l'essor des réseaux-sociaux et les facilités de communication, leur parole peut avoir un véritable impact sur la marque employeur aussi bien de façon positive que négative.

La marque employeur se développe avec le temps. **Pour nous, Groupe Référence, c'est un axe stratégique que nous avons mis en place dès la création du Groupe.**

Vient ensuite l'inbound marketing, qui valorise et qui donne de la visibilité à tout cela pour attirer de nouveaux talents et soutenir les plans de recrutements.

Cette marque employeur nous permet de répondre à nos enjeux de recrutement, tant sur le volume que sur la qualité des ressources, pourtant dans un contexte de pénurie des profils que nous recherchons.

Q4 Comment la marque crée-t-elle de la valeur pour l'entreprise ?

La marque, vecteur de sens, revêt une dimension stratégique en tant que ressource unique, difficilement imitable, créant de la valeur auprès des consommateurs et susceptible d'orienter les actions des collaborateurs et les décisions managériales.

La marque crée ainsi de la valeur, un capital-marque pour l'entreprise : c'est le Firm-Based Brand Equity (FBBE).

LA MARQUE EST TOUT D'ABORD POUR L'ENTREPRISE LE FRUIT D'UNE HISTOIRE, UN ÉLÉMENT D'IDENTIFICATION ET DE DIFFÉRENCIATION DE SES PRODUITS. PUIS, ELLE EST DEVENUE UN OBJET SOCIAL QUI DONNE DU SENS À DIFFÉRENTES FIGURES SOCIALES.

PORTER
UNE HISTOIRE

IDENTIFIER
LE PRODUIT

DIFFÉRENCIER
LE PRODUIT

DONNER
DU SENS

La marque porte une histoire

Les marques sont en général le fruit d'une histoire singulière : elles expriment les origines de l'entreprise. Portant en elles les racines de la firme, les marques jouent alors un rôle de différenciation important face aux concurrents. Elles représentent une valeur, un véritable capital-marque pour l'entreprise. Certaines marques sont bi ou tricentennaires. Mais quel est le secret de leur longévité ? Les clés de leur modernité ? Ces marques sont restées fidèles aux valeurs de leur créateur et ont su s'adapter aux évolutions des clients. Julius Maggi, par exemple, a mis au point en 1884 une technique de transformation des légumineuses en aliments facilement digestibles, de préparation simple et rapide, afin d'améliorer l'alimentation des ouvriers des fabriques. Plus d'un siècle plus tard, la marque Maggi, a su s'adapter aux évolutions de consommation tout en restant fidèle à ses valeurs d'origine. Depuis plus d'un siècle, elle appose son nom sur de célèbres produits, tels que les bouillons Kub (1908), Mousline (1963), Bolino (1980), Maggi Cup' (1997) et les Papillotes (2010).



La marque identifie le produit

Au début du 19ème siècle, les marques ont essentiellement une fonction de signature. Elles sont généralement des marques patronymes comme Lindt, Moët & Hennessy, ou Peugeot, ou des marques origines telles qu'Évian, Vittel ou encore Vichy. Ces marques patronymiques représentent un signal de l'origine du produit et par conséquent un gage de qualité.

La marque différencie les produits

Au-delà de l'identification du produit, la marque permet de rendre le produit unique. La différenciation apportée par les marques peut s'appuyer sur des bénéfices produits ou sur des valeurs plus symboliques. **Les marques qui s'appuient sur un bénéfice fonctionnel doivent identifier des caractéristiques difficilement copiables et irrésistibles.** Par exemple, la marque Dyson se différencie fortement de la concurrence grâce à des innovations radicales qui changent l'usage des produits tels que l'aspirateur sans sac et le sèche main à air pulsé. **Les marques qui s'appuient sur une différenciation symbolique fondent leurs discours sur des valeurs fortes et considèrent leurs produits comme la preuve de leur idéologie.** Par exemple la marque Repetto ancrée dans l'univers de la danse classique va penser ses chaussures, ses vêtements, son parfum au regard du style de vie d'une danseuse étoile et va permettre d'apporter du sens à ses clientes qui aspirent à ces valeurs d'élégance, de grâce et d'exigence, propres au monde de la danse classique. Sur le marché du Business to Business également, la marque permet de revendiquer des éléments de différenciation symboliques. Les marques Vinci, Vivendi, Thales incarnent des valeurs symboliques pour mieux différencier leur offre.

CAS PRATIQUE

Interview de *Fanny Letier* CO FONDATRICE DE GENE0

19-20

La marque donne du sens

Aujourd'hui au-delà de leur rôle d'identification et de différenciation des produits, **les marques donnent du sens à différentes figures sociales**. Elles sont **source de motivation, d'engagement, de confiance, de fierté** ou encore d'émotions auprès des collaborateurs et des consommateurs. Elles représentent l'âme de l'entreprise et deviennent la clé de réussite des organisations. Toutefois, le produit est et restera un élément important de la réussite d'une entreprise. **Il faut trouver l'équilibre d'une marque utile qui crée de la valeur sur la base d'un bon produit et d'une marque inspirante sur la base de valeurs fortes**. Une marque (symboliquement) forte n'est rien sans de bons produits et, inversement, de bons produits ne sont rien sans une marque forte.

La marque rassure et apporte une vision aux actionnaires

La marque, vecteur de sens, revêt une dimension stratégique en tant que ressource unique, difficilement imitable, susceptible d'orienter les actions des collaborateurs et les décisions managériales. Elle crée ainsi de la valeur, un capital-marque pour l'entreprise : c'est le Firm-Based Brand Equity (FBBE). Dotée de sens, **la marque donne également une vision aux actionnaires de l'entreprise**. Elle permet de fédérer les partenaires autour d'une mission claire de l'entreprise. **La marque apporte également une pérennité à l'entreprise** car elle représente un élément de transmission des valeurs de l'organisation.



Les marques qui obtiennent un score élevé sur ces axes regroupent un ensemble d'avantages concurrentiels actuels et potentiels.

- Elles apportent des consommateurs fidèles,
- elles résistent mieux à la concurrence,
- elles représentent une force face aux distributeurs,
- et elles permettent aux entreprises d'envisager des développements de produits qui s'appuient sur leur notoriété et leur réputation.

A partir de ces 4 atouts, les marques créent une valeur substantielle pour l'entreprise.

COMMENT PRENEZ-VOUS EN COMPTE LA MARQUE DANS UNE VALORISATION ?

La marque est un actif immatériel, mais très important de l'entreprise : la marque assoit un pouvoir de marché et permet un différentiel de prix, par le ressenti de qualité, de sécurité ou d'émotion qu'elle génère chez le client final ; elle protège et valorise les innovations ; elle réduit le risque grâce à la fidélisation des clients.

AU SEIN DE VOS PARTICIPATIONS, QUEL RÔLE JOUE OU EST AMENÉ À JOUER LE MARKETING ?

GENEO capital entrepreneur investit dans des PME ou ETI matures, qui ont une forte ambition de croissance. **La performance marketing est un levier de croissance et de création de valeur extrêmement important**, et souvent sous-utilisé. La France est un pays d'ingénieurs, de créateurs... **nous sous-valorisons trop souvent ce levier d'accélération et de gains rapides**. Lorsque nous investissons dans une entreprise, nous écrivons avec elle son « carnet de croissance » pour l'aider à atteindre ses objectifs de croissance et de rentabilité : cela passe par un travail sur le positionnement stratégique et le « pitch », l'ADN de la marque et le storytelling, la segmentation clients et un travail plus fin de pricing, une stratégie d'influence, de visibilité et de renforcement de la notoriété de la marque qui doit être multi-canal et concerner toutes les parties prenantes.

Cela ne suppose pas forcément des budgets énormes : le plus important est de bien cibler ses messages, son public et ses canaux. Le retour sur investissement doit être mesuré, sur la base d'indicateurs précis et d'objectifs quantifiés, qui peuvent être révisés régulièrement au vu des résultats dans notre méthode dynamique de « carnet de croissance ». **Chez GENE0, quand on investit, on s'investit !**

QUELLE ÉVOLUTION SUR SA PLACE VOYEZ-VOUS DANS LES ANNÉES À VENIR ?

Une entreprise qui a une ambition de croissance forte, doit se positionner sur les tendances sociétales de fond (megatrends) qui tirent les marchés.

Une entreprise de croissance est une entreprise « connectée » au client, qu'elle place au cœur de sa stratégie et de ses démarches d'innovation et de développement : l'entreprise de croissance, c'est celle qui entretient une relation continue avec les usagers. Le consommateur a pris le pouvoir. Il n'est plus un client mais un partenaire. C'est lui qui fait bouger le marché, il est devenu un consomm'acteur.

La performance d'une entreprise passe par son capital émotionnel. Lorsqu'elle porte une mission, lorsqu'elle cherche à avoir de l'impact et une utilité, l'entreprise sort de l'acte de vente pur. Elle en appelle à l'adhésion et l'implication. Face à Apple et d'autres marques mondiales, **les PME et ETI ont une carte à jouer pour refléter à travers leur marque les racines territoriales, familiales et sociales de l'entreprise qui résonnent localement, mais aussi à l'international**. Cet ADN de l'entreprise française/européenne et son ancrage parfois multiséculaire fascinent les nations plus jeunes, et se conjuguent au fil des transmissions avec l'innovation, la qualité et l'excellence à la française.

Les marques créent de la valeur auprès des consommateurs, des collaborateurs et pour l'entreprise.

Cette création de valeur est aussi importante pour les grandes entreprises que pour les PME, voire plus importante pour les PME qui ont des atouts en terme de proximité auprès des clients et des collaborateurs.

LES MARQUES SONT DES OUTILS **D'IDENTIFICATION, DE DIFFÉRENCIATION** ET DES OBJETS SOCIAUX QUI **DONNENT DU SENS**.

Ce faisant, elles acquièrent une place prépondérante dans l'économie mondiale.

- Capacité des PME à véhiculer des **valeurs portées par leurs fondateurs**
- Capacité des PME à transmettre **les valeurs en interne**
- Capacité des PME à être **proche du client**.

SPÉCIFICITÉ DE **LA VALEUR** CRÉÉE PAR LA MARQUE **POUR LES PME**

- Un atout pour **convaincre les investisseurs**
- Un levier dans la transmission ou la vente de l'entreprise

**Vous souhaitez découvrir comment
construire des marques fortes,
contactez-nous !**



à propos



LA CHAIRE MARQUES & VALEURS
a pour objectif de favoriser **la création,
la diffusion et l'échange
de connaissances** autour
des enjeux auxquels les organisations
font face aujourd'hui **en matière
de management de marque** (e-réputation,
résistance aux marques, alliances
de marques, marque employeur...)
et **auprès de différentes composantes
de l'entreprise** (marketing, RH,
stratégie, finance, juridique...).



RÉFÉRENCE DMD est le leader français de
**la direction marketing & digitale
à Temps Partagé Augmenté®**.
Nos Directeurs Marketing et Digitaux
identifient et mettent en œuvre
**les bons leviers du marketing et du digital
pour accélérer votre business.**
Le Temps Partagé Augmenté®
est un dispositif innovant qui permet
aux dirigeants des PME/ETI de bénéficier
de ressources expérimentées et
interconnectées entre elles, **le nombre
de jour par semaine dont ils ont réellement
besoin**, pour un résultat optimal.



RÉFÉRENCE
DMD 

RÉFÉRENCE DMD

Agnès Mazières

01 82 73 01 11

amazieres@referencedmd.com

www.referencedmd.com



CHAIRE « MARQUES & VALEURS »

Géraldine Michel

01 53 55 27 05

michel.iae@univ-paris1.fr

<https://chaire.marquesetvaleurs.org/>