

Géraldine Michel

MKG // COM

AU
CŒUR
DE LA
MARQUE

4^E ÉDITION

Les clés du management
des marques

DUNOD

Géraldine Michel

**AU
CŒUR
DE LA
MARQUE**

4^E ÉDITION

**Les clés du management
des marques**

DUNOD

Sommaire

Remerciements	9
Introduction	11

PARTIE 1

COMMENT CONSTRUIRE DES MARQUES FORTES

Chapitre 1 – Les marques créent de la valeur	21
1. La marque, un repère pour les consommateurs.....	22
2. La marque, une valeur pour les collaborateurs.....	35
3. La marque, un capital intangible de l'entreprise.....	41
Chapitre 2 – De l'identité à la co-crédation de la marque	57
1. L'identité de marque	58
2. L'identité de marque au cœur de l'entreprise	68
3. L'identité de marque et la co-crédation.....	85
Chapitre 3 – De l'image aux relations aux marques	91
1. L'image de marque	92
2. De l'image de marque à la représentation sociale de la marque	105
3. Les relations consommateurs-marques	111
Chapitre 4 – De la responsabilité sociale à l'activisme des marques	121
1. De la responsabilité sociale de l'entreprise à celle des marques.....	122
2. De la raison d'être de l'entreprise à l'activisme des marques.....	127

PARTIE 2
COMMENT FAIRE VIVRE UNE MARQUE
DE FAÇON PÉRENNE

Chapitre 5 – Résurrections, extensions et portefeuille de marques	141
1. Les résurrections de marques	142
2. Les extensions de gamme	147
3. Les extensions de marque	155
4. La gestion du portefeuille de marques	169
Chapitre 6 – Les collaborations de marques	177
1. Les typologies de collaborations de marques.....	178
2. Les clés de succès des collaborations de marques.....	187
3. Les bénéfices des collaborations de marques.....	196
Chapitre 7 – L'internationalisation des marques	199
1. L'internationalisation et la gestion du portefeuille de marques	200
2. L'équilibre entre standardisation et adaptation	205
3. Les marques locales, mondiales et globales	211
Chapitre 8 – Le management des marques dans un paysage digital	221
1. La prise de pouvoir des consommateurs.....	222
2. La communication digitale des marques	225
3. La distribution digitale des marques	236
Conclusion.....	249
Bibliographie.....	253
Index des notions.....	265
Index des marques	269

Remerciements

L'écriture de cette 4^e édition a été un réel plaisir. Cet ouvrage a été pensé dans l'objectif de faire découvrir de nouvelles façons de penser et donc de manager les marques. Pour y répondre, ce livre s'est nourri des avancées de la connaissance depuis la dernière édition, des échanges avec mes étudiants et les praticiens qui restent une source d'inspiration riche et en constante évolution. Ce livre doit aussi beaucoup à l'accueil chaleureux de l'ensemble des professionnels généreux de leur temps. Je souhaite ainsi particulièrement remercier :

Andria Andriuzzi (expert digital), Jean-Christophe Archambault (LVMH, recherche parfums et cosmétiques), Jeanne Bordeau (Madame Langage), Jean-Luc Brunstein (expert BtoB), Imane Bounouh (Grimpe.fr), Camille Cornudet (experte responsabilité sociale de la marque), Sophie Geisselmann (Swarovski), Benoît Hubert (Ipsos), Claire-Lise Hurlot (Crédit Agricole) Cynthia Illouz (Chari-T Magazine), Michaela Merk (Merk Vision), Anne Miriel (Inkipit), Hervé Monnier (BrandNewsBlog), Nicolas Sala (Boucheron), Andy Surin (Les Positionneurs), Patrick Veysière (Dragon Rouge), Jean Wattin Augouard (historien-vocatiologue), Reine Willing (agence 19-03).

Un grand merci à Alexandre Nassar et Valérie Zeitoun pour leurs conseils avisés lors de la rédaction de cet ouvrage et à l'ensemble de mes étudiants de l'IAE Paris Sorbonne, et plus particulièrement pour leur relecture attentive : Marie-Lesly Adam-Guémin, Louise Courjault, Éléonore Durand, Victoria Faye, Fanny Griffoul, Ambre Narel, Guillaume Nativel-Fontaine, Clémentine Pelle, Clara Petitjean et Anouk Pinedjian. Mille mercis également aux membres de la chaire Marques & Valeurs qui apportent un environnement stimulant et convivial favorisant l'émergence de nouveaux projets de recherche toujours aussi riches sur un sujet inépuisable : la marque.

Enfin, un grand merci aux différentes organisations et photographes qui nous ont autorisés à reproduire leurs visuels : Bic, BlaBlaCar, Dacia, DS Automobiles, Hermès, Lacoste, Louis Vuitton, Les 2 Marmottes, Max Havelaar, Michel & Augustin, Michelin, Nike, Picard et Swarovski.

Introduction

Les marques détiennent une place importante dans le management et la stratégie des entreprises. Elles ne représentent pas uniquement un outil commercial qui permet d'identifier et de différencier des produits ou services, *elles portent des valeurs et donnent du sens*. Et dès lors que l'on considère la marque comme porteuse de sens, elle revêt une dimension stratégique, constituant *une ressource unique et difficilement imitable, susceptible d'orienter les décisions de l'entreprise*. Car les fonctions de la marque dans l'entreprise dépassent largement le cadre du marketing : la marque inspire et encadre l'innovation, inscrit l'organisation dans un temps plus long, unifie les actions en donnant du sens et peut avoir un effet positif sur la motivation des collaborateurs. Enfin, les marques participent et contribuent à l'évolution de la société, au sens large du terme, en prenant position sur des sujets de société importants – cet engagement social et sociétal des marques, couplé à une quête de sens des individus, n'est d'ailleurs pas à sous-estimer : 85 % des consommateurs-citoyens apprécient les actions sociétales des marques ou voudraient les voir s'engager davantage dans la société¹.

Par exemple, quand Nike choisi comme égérie l'athlète Colin Kaepernick décrié par une partie des États-Unis pour être resté à genoux lors de l'hymne national, elle affiche publiquement son soutien à la cause défendue par ce dernier contre les violences policières faites aux Afro-Américains. On peut également citer l'exemple d'Ikea qui multiplie les spots publicitaires pour lutter contre les violences domestiques, ou encore le cas de Franprix qui appose sur ses tickets de caisse le numéro d'urgence pour les femmes victimes de violences. Ces engagements sociaux ne sont pas nouveaux – Michelin, par exemple, participe depuis bien longtemps à la vie sociale en contribuant à l'aménagement des routes

1. GARCIA-GARCIA M., WAHREN B., MIDKIFF M. et ESPINOSA E., 2021, "Forget Statements. Consumers Want Deeper Social-Justice Commitments from Brands", *ipsos.com*, avril.

et des bornes kilométriques, Benetton, pour sa part, décrit depuis ses débuts le racisme et les tabous liés à toutes formes de discriminations –, mais la différence aujourd’hui est que la parole des marques sur les sujets environnementaux ou sociétaux est plus visible et apparaît pour certains plus concrète, voire plus efficace, au regard des mesures prises par les gouvernements. Cette parole des marques s’est de plus vue renforcée dans le contexte de crise sanitaire liée au Covid-19.

Bien que l’importance accordée aux marques ne soit pas récente, elle prend de plus en plus d’ampleur et ce, dans la plupart des secteurs d’activité. Cela se traduit notamment par un nombre croissant de demandes d’études de marque dont les objectifs avancés sont multiples : analyse de l’image de marque, volonté de construire des marques internationales, crédibilité d’une extension de marque, pertinence de l’architecture de marque, volonté de rajeunissement de la marque, légitimité d’un engagement sociétal, etc. La présence des directeurs de marque au comité de direction des grands groupes et la valorisation des marques « créées en interne » au bilan des entreprises témoignent également du rôle stratégique des marques. Mais l’un des enjeux des organisations reste le déploiement de la marque ou des marques auprès de leurs collaborateurs. Par exemple, chez BackMarket, le maître mot est de « donner une seconde vie aux objets » : la stratégie de la marque devient alors un outil interne pour mobiliser et motiver les collaborateurs autour des valeurs de l’économie circulaire, et donne une orientation durable et responsable de l’entreprise. Et quand une entreprise parvient à créer une marque qui s’appuie sur des convictions porteuses de sens, tous ses efforts en matière de développement de produits, de communication, de promotion et de relations publiques, seront sources de succès ou du moins sérieusement utiles pour sa pérennité.

Ainsi, 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 alors la question de la construction d’une marque forte. Cependant, à ce stade de la réflexion, il nous semble important de distinguer deux approches de création de marque fondamentalement différentes, bien qu’elles s’entremêlent le plus souvent dans les organisations : le marketing et le *branding* (cf. tableau 1).

MARKETING	BRANDING
<ol style="list-style-type: none"> 1. Étude des besoins et de la concurrence 2. Segmentation, ciblage, positionnement 3. Opérationnalisation (produit, prix, communication, distribution) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convictions, valeurs, identité 2. Preuve et incarnation de l'identité 3. Écoute des clients, des usages des appropriations dans une approche de co-création

Tableau 1 – *Marketing* vs. *branding*

L'orientation *marketing* implique en général trois étapes séquentielles :

- 1.** l'étude des attentes des individus ainsi que l'analyse des concurrents ;
- 2.** la définition de la stratégie *marketing* au travers le ciblage et le positionnement du produit ou de la marque ;
- 3.** le développement du *marketing* opérationnel au travers le classique *marketing-mix* (produit, prix, distribution, communication, force de vente).

La philosophie *marketing* est donc de répondre aux mieux aux attentes des clients tout en se différenciant des concurrents.

Sous un autre registre, l'orientation *branding* consiste à :

- 1.** s'appuyer sur des convictions, des valeurs, une vision du marché ;
- 2.** définir une offre de produits/services qui incarnent ces convictions en tant que socle du positionnement de la marque ;
- 3.** approcher le client uniquement dans une phase finale pour mieux comprendre son appropriation de la marque et des produits.

La philosophie *branding* repose donc sur l'idée que l'entreprise peut être force de proposition pour faire évoluer la vision du marché au-delà des attentes plus ou moins explicites des individus.

Concrètement, si l'on prend l'exemple de Samsung, la marque a été développée selon une approche *marketing* qui tente de répondre aux attentes des consommateurs en leur proposant des produits avec un bon rapport qualité/prix. En revanche, la marque Apple est née de la

conviction que « la machine doit être le prolongement de l'être humain ». À partir de cette vision du marché, la marque a développé des produits qui incarnent des valeurs de convivialité (*user-friendly*) et d'appropriation au travers un design qui facilite l'usage. Samsung est ainsi une marque qui traduit le succès d'un bon marketing, tandis qu'Apple est le fruit de convictions et de valeurs d'un fondateur visionnaire donnant du sens aux clients.

Ces deux démarches cohabitent la plupart du temps dans les organisations, mais il reste néanmoins essentiel de les distinguer pour mieux positionner cet ouvrage qui s'attache à expliquer la démarche *branding* – qui permet donc de développer une marque forte donnant du sens aussi bien aux collaborateurs qu'aux consommateurs.

Pourquoi et pour qui avoir écrit ce livre ?

L'ambition de cet ouvrage est de démontrer la nécessité pour toute entreprise de mener une véritable réflexion autour de sa marque. En effet, qu'on le veuille ou non, la marque se positionne aujourd'hui au-delà du simple outil commercial : les critères pour évaluer l'utilité des marques ne sont plus uniquement ceux des parts de marchés, de la notoriété, des niveaux de marges obtenus. Outre ces critères quantitatifs, c'est bien la capacité de la marque à faire avancer et à 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, qu'il faut prendre en compte. *C'est quand la marque est au cœur de l'entreprise 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 ainsi été pensé dans une volonté de donner tous les outils pour*

construire des marques qui portent des valeurs et donnent du sens, afin de favoriser l'innovation, l'engagement des collaborateurs, des clients et la pérennité des entreprises.

Ce livre s'adresse dès lors 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 (*branding*). C'est une somme de connaissances appliquées 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. La singularité de cet ouvrage est de montrer que les marques peuvent émaner des deux approches. Celles qui naissent d'une approche *branding* ont la particularité de s'appuyer sur des valeurs et des convictions qui leur donnent une plus grande capacité à donner du sens, par rapport à celles qui émanent d'une approche marketing.

Ce livre apporte donc aux professionnels une nouvelle vision 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.

Comment ce livre est-il construit ?

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

1. *diffusion de nouvelles connaissances* sur la marque ;
2. *pédagogie* en clarifiant les concepts ;
3. *diversité* en analysant des marques de différents secteurs BtoC ou BtoB à forte notoriété ou plus confidentielles.

Pour ce faire, il s'articule autour de deux parties.

La première partie s'attache à présenter les ingrédients essentiels à la construction de marques qui ont du sens. En quoi les marques peuvent-elles créer de la valeur auprès des collaborateurs, des consommateurs et des entreprises ? Telle est la question abordée dans le *chapitre 1*. Bien que l'identité de marque et son incarnation dans les activités de l'entreprise soient le socle de construction de ces marques à fort capital-marque, le *chapitre 2* dévoile également l'importance de la co-création dans la fabrique des marques fortes. En effet, l'appropriation de la marque par les parties prenantes et la capacité de la marque à intégrer ces nouvelles significations dans l'identité participent à la pérennité de la marque. À partir de ce socle identitaire, le *chapitre 3* aide à mieux comprendre en quoi l'analyse de l'image de marque et l'étude des relations marques-consommateurs constituent un moyen de mieux évaluer le territoire potentiel de la marque. Enfin, le *chapitre 4* montre en quoi la place des marques dans la société devient aujourd'hui un levier dans la construction de marque qui s'appuie sur la raison d'être des entreprises.

La deuxième partie s'articule, quant à elle, autour de quatre chapitres présentant des stratégies de développement de marque dans des petites ou grandes organisations et dans tout type de secteurs. Ainsi, les stratégies d'extension de marque, de collaborations et d'internationalisation sont décryptées aux *chapitres 5, 6 et 7*. Les clés de succès sont identifiées,

mais surtout les limites de ces stratégies sont présentées pour éviter le phénomène de dilution de l'image de marque. Enfin, le *chapitre 8* est consacré au management de la marque à l'ère du digital. L'analyse permet ainsi d'identifier de nouvelles approches du management de la marque plus agiles fondées sur de nouvelles notions de temps et de proximité qui suggèrent une approche à 360° de la marque dans les organisations.

Bonne lecture !

Géraldine Michel,
professeure à l'IAE Paris-Sorbonne, Université Paris 1 Panthéon Sorbonne,
directrice de la Chaire Marques & Valeurs

Conclusion

Cet 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 livre, six principales recommandations sont identifiées pour y parvenir.

Penser la marque comme un outil stratégique et dépasser la vision du simple outil commercial. La marque porte des valeurs et une idéologie qui lui confèrent 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 du triangle identitaire (physiologie, psychologie et sociologie) permet de donner du sens, en conférant à la marque une vision et des perspectives. Cette approche permet également de modeler l'identité dans sa capacité à transformer le futur et de l'éloigner d'une vision statique.

Dépasser la communication produit et orienter la démarche vers les valeurs et l'engagement de la marque. La dissémination du contenu de la marque, que ce soit en interne ou en externe, n'a pas pour unique objectif de faire adhérer à l'entreprise les différentes parties prenantes (collaborateurs, consommateurs, partenaires, collectivités, etc.), mais aussi de s'engager dans la vie de la société. Pour jouer au mieux son rôle stratégique et sociétal, la marque doit inspirer. De nombreuses entreprises se cantonnent à communiquer sur le produit et la personnalité de la marque sans penser leur rôle sociétal. Aujourd'hui, au-delà de la responsabilité sociale de la marque, l'activisme de la marque vient incarner la raison d'être de l'entreprise. Pour inspirer, la marque doit donner la preuve de ses valeurs et de ses convictions sur le marché et dans la société au sens large.

Savoir construire des relations entre les consommateurs et la marque, bien au-delà de l'image de marque. 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 marques. 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 développer 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 et de collaborations sans fin pour profiter de l'image et de la notoriété de la marque. La cohérence des actions avec le noyau central de la marque 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 de développement mais peut être réduit dès lors que les extensions ou les collaborations, ou encore l'internationalisation de la marque, sont inscrites dans les valeurs de la marque.

Le respect des valeurs est essentiel pour garantir la légitimité et la pérennité de la marque malgré les évolutions et les changements inévitables dans son cycle de vie.

Faire vivre la marque selon une démarche de co-création, au-delà des outils marketing. 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 leur propre vécu dans la construction d'une marque qu'ils rendent alors vivante. Le management de la marque s'oriente donc vers une agilité en termes de développement mais aussi en termes d'engagement dans la société. Et la marque, au carrefour des relations entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, renforce sa capacité à unifier et à donner aux acteurs de l'organisation une direction unique.

Cet ouvrage, attaché à l'idée que la marque peut être considérée comme un objet social co-construit qui donne du sens, permet de mieux comprendre comment les marques se développent dans les organisations et dans la société. Ces six recommandations ont pour vocation d'aider le lecteur à mettre en œuvre une démarche qui rendra les marques inspirantes et pérennes.