

JEAN-NOËL KAPFERER

# LES MARQUES, CAPITAL DE L'ENTREPRISE

Créer et développer  
des marques fortes

Quatrième édition

© Groupe Eyrolles, 2007  
ISBN : 978-2-212-53908-0

**EYROLLES**

Éditions d'Organisation

## Chapitre 2

# La logique de marque

Qu'est-ce qu'une démarche de marque ? En quoi cela affecte-t-il toutes les fonctions de l'entreprise ? À quoi cela engage-t-il ? Qu'en attendre ? Quels obstacles trouve-t-on typiquement pour empêcher la réalisation pleine de la politique de marque et donc l'obtention de ses fruits ?

Maintes entreprises ont oublié le pourquoi de leurs marques. Une attention considérable est portée à l'activité de marquage elle-même, faisant appel aux designers, aux graphistes, aux agences de publicité. Cette activité devient une fin en soi et reçoit l'essentiel de l'attention. Ce faisant, on oublie qu'elle n'est qu'un moyen. On fait du marquage l'apanage exclusif du marketing et de la communication, sous-estimant le rôle des autres fonctions de l'entreprise dans la réussite de la démarche de marque.

Or le marquage, s'il est indispensable, est la phase terminale d'un processus, impliquant et focalisant les ressources de l'entreprise et toutes ses fonctions au service d'une intention stratégique : créer une différence, seule façon pour l'entreprise de se démarquer des concurrents, en mobilisant toutes ses sources internes de valeur ajoutée et

acquérir une réputation d'excellence sur cette différence, attachée à un nom.

### QU'EST-CE QUE MARQUER ?

Marquer va bien au-delà du seul marquage, ce dernier signalant extérieurement qu'un produit ou service a reçu la marque, l'empreinte d'une organisation. Marquer est une démarche rigoureuse, continue, exigeante, dans le but de créer de la valeur. Nous en détaillons ici les facettes.

### Marquer c'est transformer la catégorie du produit

#### Différencier l'offre

La marque s'inscrit dans une logique de différenciation de l'offre. L'entreprise a l'ambition de mieux coller aux attentes d'une certaine clientèle et se focalise pour lui fournir de façon constante et répétée la combinaison idéale d'attributs tangibles et intangibles, fonctionnels et hédonistes, visibles et invisibles, dans des conditions viables économiquement pour elle-même. L'entreprise veut marquer le secteur de son empreinte, imprimer sa marque au pro-

duit. Ce n'est pas un hasard si l'équivalent anglais de marque est « brand » : dérivé de brandon, ce mot renvoie à un acte qui pénètre la chair de l'animal ainsi marqué en même temps qu'il en signalait l'appropriation. Parler d'un micro-ordinateur Apple c'est en fait dire qu'il y a du Apple dans ce micro-ordinateur. Le premier travail de réflexion sur la marque consiste précisément à définir ce que la marque injecte dans le produit (ou le service), en quoi elle le transforme :

- quels attributs s'y matérialisent ?
- quels avantages s'y incorporent ?
- quels bénéfices s'y déposent ?
- quelles obsessions s'y inscrivent ?
- quelle mission s'y dessine ?

Ce sens profond de la marque est souvent oublié ou volontairement omis. Ainsi, il est fréquent d'entendre dire par certains distributeurs : « *Pour nous, la marque c'est secondaire, pas besoin de mettre quelque chose sur le produit.* » C'est réduire la marque à la superficie, à l'étiquette : marquer ce n'est pas être dessus, mais dedans. Le produit ou service ainsi augmenté doit bien être signalé si l'on veut qu'il soit repéré par l'acheteur potentiel et si l'entreprise veut récupérer les fruits de sa démarche avant qu'elle ne soit copiée par d'autres, c'est-à-dire les distributeurs eux-mêmes.

Il est d'ailleurs hautement significatif que l'objet démarqué conserve une valeur supérieure à celle du produit sans marque. Dans une logique assimilant marque à étiquette, à superficialité, il ne devrait plus rien valoir, car il ne porte plus de marque sur lui. Mais il continue de la porter en lui : une marque

est passée et l'a transformé intimement. D'où la valeur des Lacoste sans le crocodile, des Adidas sans le trèfle. Elles valent plus que les contrefaçons, car même invisible la marque est présente. Dans la contrefaçon au contraire, bien que visible, la marque est absente.

### La marque, ordonnatrice du marché

Certaines marques témoignent par leur slogan qu'elles ont bien compris cette mission profonde : transformer la catégorie de produit. La marque n'est pas simplement un acteur du marché, elle doit en être un ordonnateur, mû par une vision, une mission, une conception de ce que doit devenir la catégorie. Ainsi en 1993 Candia, marque de lait, catégorie ô combien banalisée, abandonnait sa signature « Candia, rien que toi », nombriliste et gratuite, pour une signature exprimant sa raison d'être profonde : « Candia fait du bien au lait. » Cette signature exprime bien que la marque n'est pas le produit, mais une mise à distance par rapport au produit (Attali, 1993). L'erreur eût été d'opter pour des signatures du type « Candia, les bienfaits du lait » où l'apport de la marque à la catégorie, sa valeur ajoutée disparaissent. Trop de marques veulent absolument se confondre avec la catégorie de produit, croyant ainsi se l'approprier alors qu'en fait elles s'y dissolvent : Frigidaire, Klaxon, Cumulus, Caddie, Scotch, Kleenex sont ainsi devenus des noms génériques. À force d'être « Lesieur, l'huile d'arachide », où est la valeur ajoutée Lesieur ? Carrefour ou

Casino aussi peuvent promouvoir une huile d'arachide.

La transformation de la catégorie selon la mission que la marque se donne passe par une prise de distance par rapport au produit. Concrètement, cela signifie que la marque est faible lorsque le produit est transparent. Parler « d'huile d'olive de Grèce, première pression » par exemple, c'est rendre le produit transparent, pratiquement défini dans son intégralité, et résumé dans ces seuls attributs. Or, il existe des dizaines de marques pouvant mettre sur le marché une telle huile. À l'inverse, il est significatif que le succès de Fruidor s'est accompagné d'une perte de contact avec le produit : l'emballage jaune opaque protège l'huile de la lumière, mais crée structurellement cette distance vitale avec le produit. Le passage du vrac à l'emballage est symptomatique aussi de ce phénomène. La faiblesse des marques dans les produits frais sous vide tient pour partie à ce que, pour appâter, leur conditionnement présente par exemple toute la choucroute en barquette sous cellophane, recréant de la transparence. Dans le marché du verre correcteur, c'est structurellement la cause de la faiblesse de la marque Essilor aux yeux des consommateurs. Ceux-ci ne visualisent pas comment Essilor transforme le produit, son apport, sa valeur ajoutée. Pour eux, du verre c'est du verre auquel on peut, à l'instar de l'automobile, ajouter des options (anti reflet, incassable, etc.). La valeur ajoutée semble ne résider que dans le style de la monture (d'où la floraison de griffes dans les lunettes) ou dans le service, palpable et

tangible au magasin (d'où les réputations d'enseigne telles Afflelou, Krys, Optic 2000). Ce qui est invisible n'est pas perçu, donc n'existe pas à leurs yeux. Néanmoins, l'exemple des eaux minérales est là pour rappeler que l'on peut toujours rendre opaque un produit transparent et ainsi le débanaliser. Les grandes marques d'eau minérale n'ont pu naître, croître et prospérer que parce qu'elles ont rendu visible l'invisible. On ne pouvait plus choisir son eau au hasard : l'équilibre et l'innocuité étaient apportés par Évian, la minceur par Contrex et la vitalité par Vittel. La composition différente et invisible de ces eaux fondait ces positionnements. D'une façon générale, tout ce qui complexifie la composition contribue aussi à créer de la distance avec le produit. De ce point de vue, Coca-Cola a raison de maintenir secrète sa composition. La reprise d'Orangina s'est accompagnée d'une recomplexification de l'extrait. Antoine Riboud traduisait la même préoccupation lorsqu'il déclara : « *Je ne fabrique pas des yaourts mais des Danone.* »

### La mission de la marque

La marque est un point de vue sur la catégorie de produit. Les grandes marques ont plus qu'un positionnement ou une position dominante dans le marché : elles ont une certaine position sur la catégorie de produit. C'est cette position, cette conception, qui donne l'énergie à la marque et nourrit les transformations qu'elle opère sur les produits pour les rendre conformes à son idéal. C'est cette conception qui justifie l'existence de la marque, sa raison

d'être sur le marché et fournit un fil directeur à son évolution dans le temps. Or, combien de marques sont aujourd'hui capables de répondre à la question cruciale suivante : que manquerait-il au marché si nous n'existions pas ? La finalité de l'entreprise est de générer des profits, des emplois. Mais la mission de marque est d'un autre registre. Trop souvent, l'on confond projet d'entreprise et projet de marque. Le premier aboutit le plus souvent à des truismes du type « mieux satisfaire les clients ». Spécifier la mission de la marque consiste à (re)définir la raison d'être de celle-ci, son impérieuse nécessité. La notion de mission de marque est absente de la plupart des manuels de marketing. De fait, elle est récente et traduit la conception émergente de la marque comme une force de proposition créative sur un marché. S'il y a force, il y a énergie. La marque puise ses ressources dans les moyens financiers et humains de l'entreprise, mais tire son énergie d'un point de vue qu'elle a sur la catégorie de produit. La marque part de ce point de vue fondateur. Si elle ne se sent pas habitée par une intense nécessité intérieure, elle n'aura pas de potentiel de prosélytisme, d'entraînement et d'énergie. En cela, elle diffère de l'entreprise. Les clients deviennent ambassadeurs de la marque habitée par un idéal et le réalisant. Les entreprises, les groupes motivent moins.

Maintes banques se définissent par l'image suivante : proche des clients, moderne, aux produits performants, avec un service personnalisé. Ces traits sont utiles aux hommes d'étude lorsqu'il s'agit de mesurer les

perceptions renvoyées par le marché. Mais de quel programme dynamique sont-ils l'émanation, de quelle vision sont-ils l'expression ? Certaines banques l'ont spécifié : pour les unes c'est « changer le rapport des Français à l'argent », pour d'autres c'est rappeler que l'argent n'est qu'un « moyen au service du développement personnel ». Plusieurs banques ont récemment cherché à redéfinir leur raison d'être singulière. Toutes auront à le faire. La marque porte un dessein : c'est un facteur de mobilisation interne et externe.

Les marques généralistes ont plus que toute autre besoin de repréciser leur propre mission. L'exemple automobile est typique. La marque généraliste veut couvrir tous les segments du marché. Chaque modèle donne lieu à maintes versions pour en maximiser (en théorie) le nombre d'acheteurs potentiels : diesel, essence, bi-corps, tri-corps, break, coupé, cabriolet, etc. Le problème est qu'à force de devoir respecter les critères clés de chaque segment (le bas de gamme, le moyen-bas, le moyen-haut et le haut de gamme) et plaire à tout le monde en multipliant à l'envi les versions et en évitant de trop typer un modèle pour ne heurter personne, on aboutit à des marques caméléons. À part le signe sur le capot ou l'air de famille du dessin des voitures, on ne sent plus un dessein commun qui source ces automobiles et anime les forces créatives et productrices de l'entreprise. Le combat concurrentiel se fait alors sur le prix ou sur le nombre d'options proposées pour ce prix. Elles ne sont plus des marques mais des noms sur un capot ou sur les murs du

concessionnaire. Ce mot est devenu largement vide de sens.

### Une analyse pyramidale

Les grandes marques généralistes peuvent être comparées à une pyramide (figure 2.1.). À son sommet s'expriment la vision, la mission, la conception que la marque a de l'automobile, par exemple, du type d'automobiles qu'elle veut et a toujours voulu créer, le concept automobile qui est le sien et qui peut ou non être exprimé par un slogan. Cet étage nourrit celui du ton et des codes généraux de la marque. En effet, la personnalité et le style de la marque s'expriment moins par des mots que par une façon d'être, de communiquer. Loin d'être livrés à la seule inspiration fluctuante des créatifs, ces codes doivent être spécifiés pour témoigner de l'unicité de la marque sans pour autant imposer un corset monolithique, impossible dès lors qu'il s'agit d'une marque généraliste et multiproduits. Le deuxième étage est celui des traits d'image stratégiques de la marque : au nombre de trois ou quatre ils découlent de la vision et s'incarnent dans les produits, la communication et les actes de la marque. On retrouve ici les axes de positionnement tels que par exemple pour Volvo sécurité, fiabilité, robustesse ou pour Peugeot dynamisme, esthétique et valeur sûre. Puis le plan des produits, la base de la pyramide est celui des positionnements des modèles dans leurs sous-marchés, chaque modèle étant la concrétisation des valeurs de la marque. Enfin, le plan de l'expérientiel, du vécu, du sensoriel.

Le problème est que les consommateurs regardent la pyramide d'en bas. Ils partent du réel, du tangible, de l'expérientiel. Plus la base est large, plus l'incertitude croît quant au fait que toutes ces voitures émanent bien d'une même conception de l'automobile, qu'elles portent bien la marque, l'empreinte du même projet automobile. Le management de la marque consiste lui à partir du haut et à définir la conception que la marque a de l'automobile et qui permet de délimiter à partir de quand une voiture est ou n'est plus porteuse de cette conception, donc en toute logique ne devrait pas porter le nom de marque, est hors marque, hors de son territoire.

L'histoire de l'automobile étant faite de grands succès suivis de ressacs mal vécus, les grandes marques généralistes sont régulièrement saisies par le doute quant à leur vision. Ainsi, après le phénoménal succès de la 205 et de la 405, une série de déconvenues sur la 605 et le démarrage en douceur du couple 106/306 déstabilisèrent un peu la marque Peugeot en interne et en externe. La question fondamentale fut posée : les Peugeot sont-elles toujours des Peugeot ? La réponse supposait que l'on redéfinisse ce que l'on entend à long terme par « *c'est une Peugeot* », bref quelle conception durable la marque a de l'automobile. Peugeot nous consulta pour redéfinir sa mission, son identité, son positionnement et son slogan actuel.

C'est souvent à l'occasion d'une recherche de slogans que l'on découvre un flottement en interne sur la marque. L'ère n'est plus aux slogans creux et gratuits de type

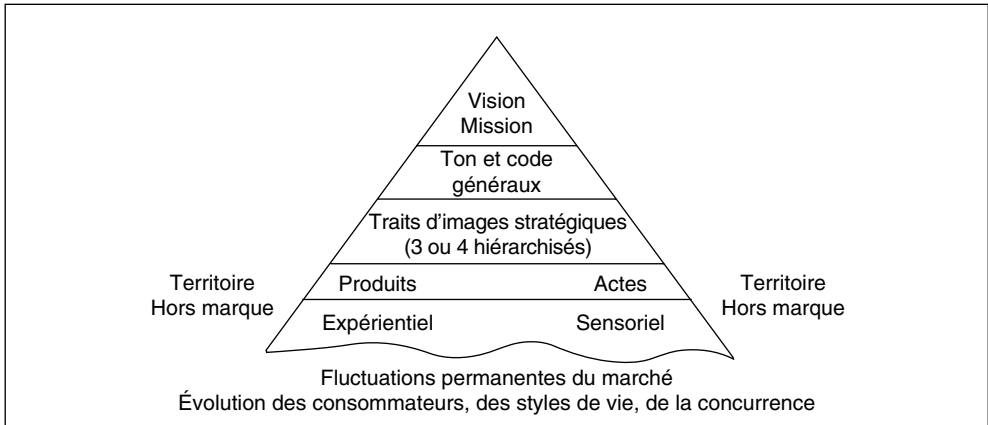


Figure 2.1. – Le système de la marque

« l'esprit automobile » qui ne disent en rien l'idéal automobile de la marque en question et ne servent pas de guide pour les concepteurs, créateurs, les développeurs et les producteurs, lorsqu'il s'agit de faire des choix très concrets entre des facettes qui s'excluent : confort et tenue de route, aérodynamisme et impression de robustesse, etc. Dans cette logique, nous avons proposé à Peugeot une mission dont elle a fait

son slogan : « pour que l'automobile soit toujours un plaisir ». Tout nouveau cap doit être clamé haut et fort en interne.

Remarquons que les valeurs de la marque doivent être explicitées d'abord en interne, car ce qui se vit à l'intérieur de l'entreprise se mue alors en produits, en services, en relations « de marque ». D'autre part, ces valeurs s'imposent aux produits de la gamme. Certes, chaque modèle de Peugeot

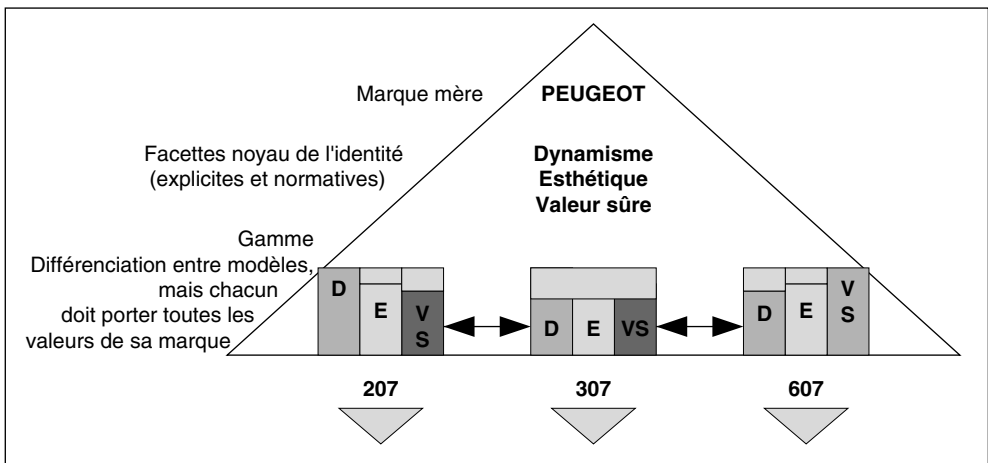


Figure 2.2. – Comment chaque produit décline sa marque

viser un segment et doit y réussir. Mais il est aussi le véhicule des valeurs Peugeot. C'est pourquoi chaque modèle doit porter toutes les valeurs de la marque qui définissent son identité. En revanche, pour créer la nécessaire complémentarité entre modèles, ces valeurs sont modulées selon le niveau de la gamme (figure 2.2.).

### **Une différence toujours renouvelée par l'innovation**

Il est souvent avancé que les produits de marques différentes sont parfois identiques. D'aucuns en déduisent que dans ce contexte, la marque ne serait qu'un « coup de bluff », un artifice pour chercher à se démarquer sur des marchés où l'on trouve des produits qui ont du mal à se différencier.

Cette remarque oublie le facteur temps et la logique concurrentielle. La marque se manifeste par les produits qu'elle crée et apporte au marché. Toute innovation par la marque secrète nécessairement le suivisme. Tout progrès devient vite un standard auquel les acheteurs s'habituent : les marques concurrentes doivent alors l'adopter si elles ne veulent pas être en retrait par rapport aux attentes du marché. Pendant une courte période, la marque innovante jouira d'un monopole fragile, car vite contesté si l'innovation n'est pas brevetée ou brevetable. La fonction du nom est précisément de protéger l'innovation : c'est un brevet mental.

Ainsi, la marque Lu créa un nouveau concept de biscuit fondé sur les fibres et le naturel, très valorisés dans l'alimentation

moderne. Compte tenu de son succès, d'autres fabricants produiront le leur. Si Lu avait appelé son biscuit de façon générique, biscuit naturel aux fibres, le consommateur aurait découvert quelques mois plus tard un biscuit naturel de Carrefour, de Casino. Le nom propre (Mukti) qui fut choisi rend le produit innovant spécifique : comme tout nom propre, il désigne un être unique. Le nom du produit donne à l'innovation une exclusivité et le protège contre les strictes imitations, ce qui n'est après tout que la juste rémunération de l'innovation, des efforts et du risque. Mais si l'entreprise innove en lançant hier Mikado et Sirtaki, demain Mukti, il n'y a pas de capitalisation de ses efforts : Lu, créatif inventeur de ces biscuits originaux n'en tire aucune notoriété. On aura donc besoin, en plus des noms de produits spécifiques, d'installer son nom de marque, en l'occurrence Lu. Grâce à sa présence sur ces innovations, Lu va acquérir un capital de confiance, une image de créateur ludique de haute qualité et ainsi tirer les bénéfices de son innovation répétée. La marque permet de capitaliser, aussi bien pour l'acheteur que pour le vendeur.

S'il est vrai que la photographie statique d'un marché révèle souvent des produits similaires, une vision dynamique rappelle qui a innové et par son succès entraîné les concurrents : la marque protège l'innovateur, lui confère une exclusivité provisoire et récompense son comportement de prise de risque. C'est donc l'accumulation au fil du temps de ces différences provisoires qui constitue le révélateur du sens de la marque et justifie sa fonction



économique, donc sa prime de prix. C'est la concurrence dynamique.

La marque ne se réduit donc pas à un signe sur un produit, simple exercice graphique et cosmétique : elle signe un acte créateur qui délivre aujourd'hui le nouveau produit A, demain les nouveaux produits B, C, etc. Les produits naissent, vivent et disparaissent, mais la marque reste. Ce sont les constantes de cet acte créateur qui constituent le sens de la marque, son contenu et ses attributs. La marque exige du temps et de l'identité pour que l'accumulation de ces innovations produise du sens.

### **La marque est une mémoire**

Créer une marque, c'est construire une réputation durable d'excellence dans quelque chose. Mais la marque ne se manifeste que par ses actes (modèles, produits, communication, réseau...). Son contenu naît du cumul mémorisé de ceux-ci, dans la mesure où ils apparaissent gouvernés par un principe commun, un fil directeur. Il faut qu'il y ait cumul et non simple juxtaposition. De fait, Lu ne signe pas n'importe quels produits : Sirtaki, Mikado, Mukti, Prince ou Pim's portent bien les symptômes d'une marque commune révélateurs de ses valeurs, de ses attributs, de son intention. Ce sont des produits originaux, créatifs, sains, de notre temps, universalistes et d'une grande finesse de traité. La marque a du brio, de l'inventivité et une maestria qualitative.

L'importance de la mémoire dans la constitution de la marque explique les différences

structurelles d'image entre les générations. Ceux qui ont connu Lu alors que, contraction de la raison sociale de l'entreprise Lefevre-Utile, elle signait le fameux petit-beurre, gardent une conception de la marque nécessairement différente de celle des jeunes adeptes de Figolu et de Prince. Le premier point de contact avec la marque constitue un pôle mémoriel structurant les perceptions à venir. C'est là le problème de marques doubles telles que Citroën : l'image de marque de ceux qui l'ont découverte par la 2 CV, la Dyane ou la Méhari est aux antipodes de celle des découvreurs de la DS ou de la SM. Quant à ceux qui ont connu la fameuse traction avant-guerre, ils s'en souviennent encore. Le facteur mémoriel explique aussi, pour partie, la pérennité des préférences individuelles : au sein d'une même génération, les marques aimées entre 7 et 18 ans le restent ultérieurement jusqu'à vingt ans après (Guest, 1964 ; Fry *et al.*, 1973 ; Jacoby et Chestnut, 1978).

Ce sont les premiers actes et messages de la marque qui laissent la trace la plus durable et structurent sa perception à long terme. De ce point de vue, la marque crée un filtre cognitif : ce qui est dissonant et atypique est décrété comme non représentatif, décompté, puis oublié. C'est pourquoi les échecs nés de l'extension de marque sur des produits atypiques ne heurtent pas la marque (alors qu'ils ébranlent la confiance des investisseurs dans l'entreprise). L'échec de Bic dans les parfums en est un exemple.

C'est parce que la marque est la mémoire des produits qu'elle peut exercer sa fonction de repère stable et durable. Évacuant

ce qui est atypique, dissonant, la marque est une mémoire sélective, d'où sa permanence. C'est pourquoi la marque est moins élastique que ses produits. Ce point fut à l'origine d'un conflit entre le créateur Daniel Hechter et son licencié la société Biderman. Sachant que la marque se construit par son discours d'origine, la marque Hechter a vite été associée à des produits à forte valeur ajoutée créative, des vêtements à la fois de ville et décontractés, forts en style et en couleurs, conviviaux. L'homme Hechter, le reflet de la marque, apprécie l'anti-formalisme, l'épicurisme, le côté facile à vivre et la décontraction. Toute l'image de la marque Hechter est née du sportswear travaillé, typique des premières années. L'image du créateur lui-même, Daniel Hechter, un peu flambeur, manager hédoniste et businessman esthète, renforça la perception précise de l'identité de marque Hechter. Tout alla bien entre Hechter et Biderman jusqu'au jour où les croquis apportés par les créateurs dessinaient des lignes de plus en plus formelles et classiques, à moindre valeur ajoutée créative. Les produits s'écartaient donc de plus en plus de l'image de la marque. Certes, les valeurs de marque sémantisent le produit, en proposent une certaine lecture, nous y reviendrons ci-après. Néanmoins, la marque ne peut transformer un produit en son contraire. Ce qui est formel n'est pas informel, ce qui est guindé n'est pas déstructuré, ce qui est classique n'est pas mode. Loin d'attirer une clientèle nouvelle, qui s'est déjà fait une idée précise de la marque, cette évolution d'Hechter prenait

le risque de décourager les fidèles. Ce qui amena Biderman à refuser cette évolution « hors marque », bien que signée Hechter. Le créateur doit respecter le contrat de la marque éponyme qu'il a créée.

## La marque est un programme génétique

La marque est la mémoire et le futur des produits. L'analogie avec la mémoire génétique est au cœur de la compréhension de la marque. En effet, la mémoire ainsi formée porte en elle le programme des développements futurs, les caractéristiques des modèles à venir, leurs traits communs, leur air de famille transcendant leurs diverses personnalités. Comprendre le programme de la marque permet de repérer son territoire de légitimité, le domaine où la marque peut s'étendre, en dehors des produits qui lui ont donné naissance. Le programme implicite de la marque indique le sens des produits passés et à venir.

S'il existe, ce programme est décelable à travers l'analyse des productions, communications et actes significatifs de la marque, depuis sa création. S'il existe un fil directeur, une permanence implicite, elle doit transparaître. La vérité d'une marque est en elle-même. Les études d'identité de marque ont donc toujours deux volets : l'analyse de la production de la marque et l'analyse de la réception, de l'image renvoyée par le marché. En effet, l'image est elle-même une mémoire, stable comme en atteste la difficulté de la faire évoluer à court terme. La fidélisation implique un respect des fac-

teurs qui ont séduit initialement les clients. Si par relâchement, défaillance ou manque d'investissement, les produits ne sont plus à la hauteur des attentes des clients, il vaut mieux revenir à cette hauteur, plutôt que changer d'attentes. Pour fidéliser ses clients, la marque doit rester fidèle à elle-même et ainsi capitaliser.

S'interroger sur son passé, essayer de déceler le programme implicite de la marque, ce n'est pas tourner le dos au futur, mais mieux le préparer en lui donnant racines, légitimité et continuité. L'erreur est de pratiquer l'embaumement de la marque et de répéter au présent ses productions du passé. Or, soumises à concurrence, les productions de la marque doivent toujours être intimement de leur temps, mais à sa manière. Revitaliser Burberry ou Givenchy, c'est réinsérer leur essence dans la modernité et non se figer dans le respect des codes passés que l'on voudrait perpétuer.

La marque n'est donc pas une réalité figée. Après tout, les consommateurs n'achètent pas des marques, mais des produits de marque. Ils doivent être de leur temps, tant sur le plan technologique, écologique, ergonomique qu'hédonique. Ils doivent aussi s'insérer dans les normes toujours en progrès des prix moyens du marché : soit en bas, soit au milieu, soit en haut de la fourchette, mais jamais en dehors. Un constructeur automobile qui ne serait pas en mesure d'approcher le zéro défaut, la qualité totale tout en restant compétitif en termes de prix, ne pourra subsister demain.

La marque doit s'adapter à son temps, aux évolutions des acheteurs et de la technologie. C'est ainsi qu'elle reste actuelle : par ses productions concrètes (les produits ou services) et symboliques (la communication). La marque se bâtit donc chaque jour et n'est pas inscrite une fois pour toutes. Le passé ne doit pas dicter le futur d'une façon étroite. Mais à évoluer dans tous les sens, la marque perd son sens et se vide de contenu.

### **La marque est le sens des produits**

Les grandes marques ont un sens qui indique leur contenu et leur direction. Par exemple dans l'électroménager, Siemens signifie durabilité, sérieux, confiance : on imagine le travail attentionné et méticuleux des travailleurs allemands. Brandt signifie praticité, absence de soucis, familiarité, au sens d'un ami proche de la famille qui a vu grandir les enfants. Philips a acquis le sens d'innovation grand public, de technique mise au service du plus grand nombre. Sur tous les marchés, on s'aperçoit ainsi que chaque marque notoire a un sens particulier. Il est très important pour l'industriel, car il indique aux acheteurs dans quelle direction doivent se faire la recherche, l'innovation, les efforts de la marque. Ici durabilité, là praticité ou simplicité. De même qu'un mot ne peut avoir deux sens à la fois, l'un dominant toujours l'autre, aucune marque ne cherche à concentrer sur elle tous les sens. Chacune trace son propre sillon, imprime sa marque.

L'existence de produits communs dans les gammes de plusieurs marques n'invalide pas celles-ci, si elle sait rester limitée. En

effet, la duplication sur certains modèles d'une gamme est inéluctable. Supposons que la marque A poursuive la durabilité, B la praticité et C la simplicité, cet esprit de marque va se manifester remarquablement sur certains produits appelés prototypes de la marque. Dans chaque gamme, il existe ainsi des produits où la marque démontre sa valeur-guide, son obsession : ils sont porteurs du sens de la marque. Ce sont les produits 100 % marque.

Cependant, il existe aussi des produits de la gamme où l'intention de la marque, ses attributs ont plus de mal à se manifester. Dans l'automobile, les contraintes de coûts liées au bas de gamme sont telles qu'il est difficile de fabriquer un modèle très différent de celui du voisin. Mais pour des raisons économiques, les marques sont parfois contraintes d'être présentes aussi sur ce type de marché, en général très concurrentiel. De même, chaque banque dut bien produire son PEP (plan d'épargne populaire), identique à celui des autres banques. L'existence de produits communs correspond à une frange limitée de l'offre de chaque marque (figure 2.3.). Chacune n'en garde pas moins une direction qui la tire vers des produits hors du commun, le long d'un certain axe de développement. C'est pourquoi l'important est de communiquer sur ceux-ci, car ils révèlent le sens de la marque. Ainsi, bien que les modèles de Peugeot et Citroën comportent des éléments identi-

ques, les marques, elles, n'ont pas la même signification, pas la même identité.

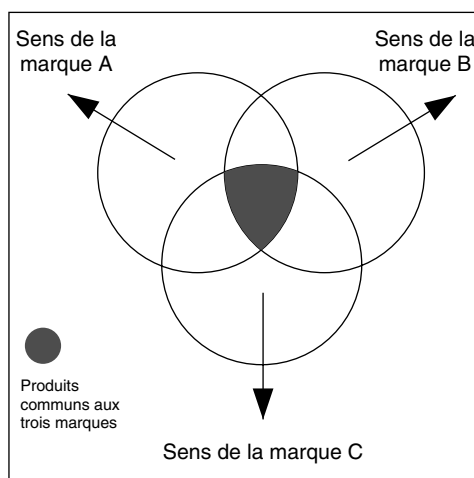


Figure 2.3. – Marques et recouvrement des gammes de produits

Le problème naît quand l'intersection, la partie commune des marques est trop importante et empêche chacune d'exprimer son identité. Vouloir mettre les mêmes moteurs chez Peugeot et Citroën, c'est handicaper Peugeot, dont l'identité repose désormais largement sur le dynamisme automobile. Lorsque plusieurs marques vendent le même produit, la marque devient caricaturale. Si, sur un plan économique, pour concurrencer l'Espace de Renault et le Voyager de Chrysler, ni Peugeot, ni Citroën, ni Fiat, ni Lancia ne pouvaient prendre le risque de créer seul une usine, en revanche, la production d'un véhicule commun unique relègue la marque à l'état d'artifice extérieur. Le message d'identité se limita à la seule peau extérieure. En look, chacune des marques dut être caricaturale pour faciliter sa reconnaissance.

## La marque sémantise les produits

Les produits sont muets, c'est la marque qui leur donne un sens. On décode les produits à travers le prisme de la marque, ses lunettes. Renault nous invita à lire en ses modèles des « voitures à vivre ». La marque oriente notre perception des produits. Elle retire alors d'eux un écho qui cautionne et construit l'identité de marque. L'automobile fournit la démonstration de ce fait : la plupart des innovations techniques s'y diffusent rapidement entre toutes les marques. Ainsi, l'ABS se trouve aussi bien chez Volvo que chez BMW, dont on ne peut dire qu'elles aient la même identité. Y a-t-il là incohérence de marque ? Non, car l'ABS est un progrès qui s'impose à tous.

En revanche, la marque ne se construisant que par une cohérence à long terme, source et témoignage de son identité, le même ABS n'aura pas la même signification chez l'un ou l'autre constructeur. Pour Volvo, apôtre de la sécurité totale, l'ABS est une nécessité au service des valeurs et des obsessions de la marque : il matérialise les attributs de celle-ci. BMW, marque de

performance, ne peut parler de l'ABS en ces termes : ce serait renier son idéologie, le système de valeurs qui dynamise toute l'organisation et engendre les fameux modèles de la marque munichoise. BMW présente l'ABS comme le moyen d'aller plus vite. De la même façon, comment la marque sécuritaire intègra-t-elle sa participation aux championnats d'Europe des voitures de tourisme ? En disant : « Mieux tester le produit pour qu'il dure plus longtemps. »

Le véhicule monospace commun à Peugeot, Citroën, Fiat et Lancia ne laisse plus aux marques que ce rôle : aider sa lecture, donc son appropriation, selon les valeurs propres de chaque marque : imagination et évasion chez Citroën, qualité de conduite et fiabilité chez Peugeot, brio et standing chez Lancia, praticité chez Fiat.

Pour des raisons économiques, les constructeurs développent des modèles communs. Tant que cela reste limité, la marque est sauve. Encore faut-il parler de ce modèle commun de façon différenciée : chaque marque va le présenter comme conforme à

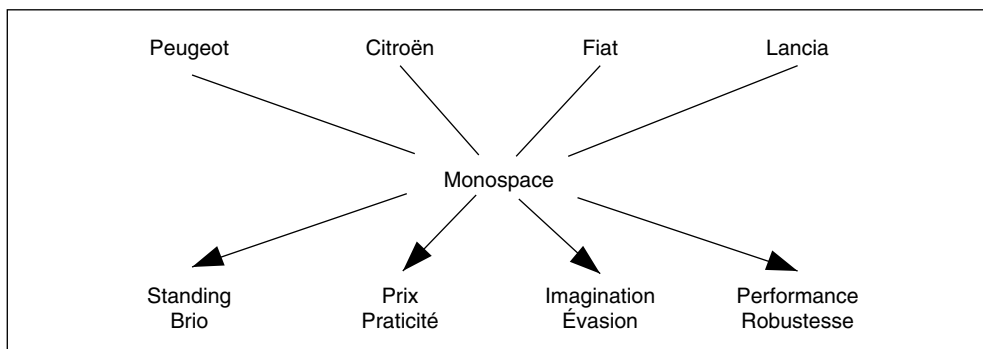


Figure 2.4. – La marque donne son sens à l'innovation

son identité. Ainsi, l'identité de marque n'est jamais acquise à partir d'un détail, mais celui-ci, interprété, donne du poids à une stratégie plus large. Un détail ne peut laisser de traces dans la marque que s'il est en résonance avec elle, faisant écho et amplifiant les valeurs de la marque. C'est pourquoi les marques faibles ne parviennent à capitaliser sur des innovations : elles n'arrivent pas à leur imprimer un sens et à créer cet écho.

À l'inverse, ne parler que de prix et d'une liste d'options offertes ne bâtit pas de capital de marque. La climatisation est intéressante à condition qu'elle nourrisse un concept, une valeur de marque.

La marque est donc un prisme de lecture des produits. Elle définit le type et le niveau des attentes vis-à-vis de ceux-ci lorsqu'ils portent son nom. Une innovation qui serait perçue comme très originale pour une Fiat sera perçue comme banale pour Citroën. En revanche, le recul des motorisations qui serait passé inaperçu chez maints constructeurs heurte le socle identitaire de Peugeot et les attentes qu'il a suscitées, qui font désormais partie de ce qu'il faut appeler son « contrat de marque », fait de dynamisme, d'esthétique et de valeur sûre.

### **La marque est un contrat**

Par l'obstination et la répétition, la marque devient crédible. Avec le temps, le programme de la marque l'engage. Créateur de satisfaction et de fidélité, il oblige la marque à être à la hauteur du quasi-contrat qui la lie au marché. En échange elle béné-

ficie d'un *a priori* favorable de la part de ce dernier en ce qui concerne les futurs produits à venir. Cet engagement réciproque explique que des marques dont les produits ont provisoirement défailli n'aient pas disparu pour autant. La marque se juge sur le long terme : un échec est toujours possible. L'attachement à la marque lui ouvre un répit pour se reprendre. Sans celui-ci, Jaguar aurait depuis longtemps disparu : toute autre marque n'aurait pas résisté à la baisse de qualité de ses automobiles pendant les années 1970. C'est là un des bénéfices de la marque pour l'entreprise, outre les effets de capitalisation et de brevetage présentés supra.

Le contrat de marque est économique, pas juridique. En cela, la marque diffère des autres signes de la qualité que sont les labels et les certifications. Les premiers attestent officiellement et juridiquement qu'un produit possède un ensemble de caractéristiques spécifiques, préalablement fixées (par concertation entre les pouvoirs publics, les producteurs et les consommateurs) et établissant un niveau de qualité supérieure le distinguant des produits similaires. Le label est une marque collective détenue par un organisme certificateur, qui homologue les productions en fonction du respect d'un cahier des charges. Cette homologation n'est donc jamais définitive et peut être retirée. Le label agricole national Label Rouge garantit un niveau objectif de qualité supérieure. La Woolmark est un label particulier : c'est bien une marque collective, mais gérée et détenue par un organisme privé (les producteurs de laine

d'Australie qui seule a droit au label). Ni la marque (ni d'ailleurs l'appellation d'origine contrôlée) ne sont des garanties juridiques d'un niveau de qualité objectif. Donc, c'est la pratique de la marque qui en fait un contrat.

### **Les exigences du contrat de marque : l'autodépassement**

On attend des clients leur fidélité. En échange, la marque doit être fidèle à son contrat. Qui dit contrat dit contrainte. La logique de marque suppose en premier lieu une focalisation de l'organisation et de ses diverses fonctions : R & D, production, méthodes, logistique, marketing, finances. Il en va de même de la marque de service : certes, les facettes R & D et production sont absentes, mais cela fait peser le respect de la continuité et de la cohérence sur les épaules des hommes et du personnel, acteurs essentiels de la relation avec la clientèle.

La logique de marque suppose un marketing autant interne qu'externe. La marque, à la différence du label, fixe ses propres standards. Elle doit donc s'y conformer et s'auto-dépasser en permanence sur ses produits même de base, pour être à la hauteur des attentes des clients qui s'habituent vite au dernier progrès de la marque. Elle doit aussi communiquer, se faire connaître à l'extérieur. Il s'agit d'une démarche solitaire, visant la différenciation et l'acquisition d'un halo d'exclusivité. Tous les coûts internes et externes ne seront supportés que par elle. Quels sont ces exigences et ces coûts ?

- anticiper les besoins et attentes des acheteurs potentiels : c'est le rôle des études de marché ;
- tirer parti du progrès technique et technologique dès qu'il peut créer un avantage différentiel de coût et de performance ;
- être capable d'assurer en même temps volume et qualité constante du produit (ou du service), seuls garants du renouvellement des achats ;
- maîtriser les approvisionnements quantitatifs et qualitatifs ;
- être capable de livrer aux intermédiaires (distributeurs) dans les délais, conditions et formats désirés par ceux-ci, de façon régulière dans le temps ;
- être capable de donner un contenu immatériel à la marque, d'indiquer au public cible sa signification pour en faire à terme un repère de l'identité et de l'exclusivité de l'offre : c'est le rôle des budgets de communication.

Les cinq premiers points expliquent pourquoi la France n'a pas su à temps créer des marques de vin pour les nouveaux marchés. La production est trop morcelée, fragmentée et méconnaît le consommateur anglais. La marque forte devient un facteur essentiel de mobilisation interne et de ralliement externe. Panache de l'entreprise, elle en est le moteur. C'est pourquoi aujourd'hui, on manage les entreprises par leur marque : en introjetant (Coumau, Gagne et Josserand, 2005) leurs valeurs au sein de l'entreprise. C'est ce que fait Orange pour France Telecom. C'est pour cela aussi que des entreprises se débaptisent et prennent le nom de

leur marque fleuron : BSN devint Danone. En cela, elle dépasse bien des projets d'entreprise. Ceux-ci ne vivent que pendant leur élaboration et sont oubliés après, ou débouchent sur des phrases grandiloquentes (la passion de l'excellence) affichées dans les couloirs. La marque, façade externe de l'organisation, maintient son exigence et la nécessité d'un perpétuel dépassement.

La prise de conscience que la marque est un contrat est source de bien d'autres obligations trop oubliées. Comme le rappelle le différend entre Biderman et Daniel Hechter, le créateur, même s'il souhaite évoluer personnellement, ne doit pas trop s'éloigner de son contrat de marque, c'est-à-dire de ce pourquoi il a été initialement connu, reconnu et enfin préféré.

Le slogan, la signature de marque sont en théorie l'expression du contrat de marque. C'est pourquoi les bons slogans sont en général rejetés par les directions générales, car ils engagent. Normalement, la signature est un repère clair et externalisé auquel on peut faire référence en cas de débat, d'hésitations concernant des décisions liées aux produits, aux services. Ce faisant, ils deviennent un outil de délégation, une ligne directrice clairement exprimée. Ces décisions ne sont plus alors le seul fait du prince. Il fallait du courage à des entreprises comme la SNCF pour avoir adopté des slogans porteurs d'un réel contrat (« Avec la SNCF, c'est possible », « Le progrès ne vaut que s'il est partagé »).

## LA MARQUE ET LES AUTRES SIGNES DE LA QUALITÉ

### Protéger ou promouvoir

Dans de nombreux secteurs, la marque cohabite avec d'autres signes de la qualité. Ainsi dans l'agro-alimentaire, à côté des marques on trouve les labels de qualité, les certificats de conformité à des normes, les appellations d'origine contrôlée. La multiplication de ces autres signes résulte d'un double objectif : protéger ou promouvoir.

Les appellations d'origine (real Scotch Whisky) ont pour but de protéger une agriculture et des produits dont la qualité est éminemment liée à un terroir et un savoir-faire spécifiques. L'appellation d'origine s'inscrit dans une conception subjective et culturelle de la qualité, faite de mystère et de typicité liée au milieu. Elle segmente le marché en refusant l'appellation à tout produit non né dans une zone délimitée et élevé selon les usages traditionnels. Ainsi, depuis la loi du 2 juillet 1990, le Roquefort est désormais une appellation contrôlée. Même si les groupes fromagers étrangers Arla ou Campina étaient capables de produire ailleurs un « roquefort » que les acheteurs ne différencieraient pas des roqueforts faits au village de Roquefort, selon les modes ancestraux, il ne pourrait plus prétendre à s'appeler Roquefort.

Les labels, eux, sont des instruments de promotion. Ils s'inscrivent dans une autre conception de la qualité, industrielle, scientifique. Pour elle, un fromage correspond à un savoir-faire objectif, un certain lait ensemençé avec une bactérie sélectionnée, etc.



Le label établit une segmentation hiérarchique, correspondant à des paliers de qualité objective. Il ne s'agit plus de typicité, mais de la correspondance à un réseau serré de critères objectifs. Le Label Rouge en est le modèle (*cf.* aussi p. 49).

À travers la garantie juridique de typicité, l'appellation contrôlée se distingue de la simple indication de provenance, qui n'implique aucune spécificité liée aux facteurs naturels ou sociaux, mais peut laisser croire à l'acheteur qu'il en existe une. De plus, brouillant les cartes du vrai ou du faux, plusieurs fromages modernes adoptent des noms pouvant être pris pour des noms de lieux ou de villages afin de se créer un imaginaire de rusticité et de typicité (le Saint-Moret, le Chaumes par exemple). Quant au label, par sa garantie juridique de qualité objective, il vise à recréer un élément de transparence face à des noms de marque choisis pour évoquer l'excellence : ainsi le poulet de marque Duc de Bourgogne évoque par son titre ducal un haut niveau qualitatif alors qu'il n'est même pas « poulet fermier » et par sa région (Bourgogne), un halo d'excellence gastronomique, alors qu'il ne s'agit que d'une indication de provenance, n'impliquant aucune spécificité ou typicité. Le label n'a pas d'imaginaire : il prouve.

### **La marque, référence unique**

La pérennité des signes qualitatifs officiels en Europe est l'objet d'âpres débats entre les pays du Nord (Royaume-Uni, Danemark...) partisans de la seule logique de marque et les pays du Sud (France, Espa-

gne, Italie) défenseurs des signes collectifs officiels à côté des marques (Feral, 1989).

Pour les premiers, c'est aux marques et à elles seules de segmenter le marché et de construire une réputation d'excellence autour de leur nom, par le fruit de leurs efforts de production, de distribution et de marketing. Ces pays adhèrent plutôt à une conception objective de la qualité : peu importe que la feta préférée des Grecs soit fabriquée en Hollande ou dans l'Aveyron, ou que la vodka Smirnoff ne soit plus russe. Pour le second groupe de pays, les signes collectifs permettent à des petites entreprises de faire connaître leur niveau et/ou leur typicité, malgré l'absence de marque connue. Leurs produits étant muets, le label ou l'appellation les positionnent. Comme on le voit, derrière le débat européen concernant la cohabitation de marques privatives qui se forgent elles-mêmes leur réputation et de signes collectifs officiels de la qualité, se profile un débat plus fondamental entre les tenants de l'économie libérale et les partisans d'une intervention des pouvoirs publics pour en réguler le fonctionnement. Du point de vue de l'entreprise, le choix d'une logique de marque ou au contraire de signes collectifs relève de la stratégie et des moyens prêts à être engagés. La marque définit elle-même son propre standard : juridiquement elle n'est gage de rien, mais empiriquement elle devient promesse d'un faisceau spécifique d'attributs et de valeurs. Elle vise donc à devenir en elle-même une référence, si ce n'est la référence unique (comme c'est le cas pour Société, symbole par excellence du roquefort). Ainsi la marque est

par essence différenciatrice et peu partageuse. La marque se démarque. Les marques fortes sont celles qui distribuent les valeurs et parviennent à réaliser par leurs propres moyens une segmentation du marché.

Sur un plan opératoire, la marque – rappelons-le – ne se résume pas à un fait publicitaire. Elle intègre une proposition allant des spécificités à long terme des produits qu'elle signe, à un prix attractif, une commercialisation efficiente et à la diffusion de l'identité de marque par la publicité. Il est plus aisé à une PME d'accéder à un label sur un des ses produits (grâce à des efforts qualitatifs très stricts) que de se lancer dans l'aventure contraignante de la marque, si exigeante en moyens financiers, humains, techniques et commerciaux. Les viticulteurs le savent. Même sans identité, le produit de la PME se débanalise en partie grâce aux indicateurs juridiques de la qualité.

### La marque collective

L'accès à la marque nécessite souvent la mise en commun des efforts au sein d'un GIE pour exploiter et commercialiser les produits d'entreprises indépendantes sous une marque unique : c'est la seule issue pour notre viticulture, créer des coopératives puissantes, sur le modèle de Yoplait ou de Nicolas Feuillatte. À la différence du label, la marque collective non seulement garantit les plus forts volumes, différencie l'offre, mais est bien une indication de provenance c'est-à-dire assume les fonctions complètes de toute marque. Collective dans son aspect organisationnel, elle force à l'uniformisation des productions, des

emballages, des services, des tarifs, des modes de livraison, en plus de la communication. La marque est une responsabilité totale, un engagement externe vis-à-vis des clients et des distributeurs : cet engagement conduit à une homogénéisation des pratiques de ceux qui participent à la marque. L'appellation collective ou le label sont bien moins contraignants que la marque, car ils ne supposent des acteurs que le respect de critères spécifiques liés en général au produit ou au service. Chacun continue à être libre de son marketing mix. Best Western n'est qu'une marque collective de réservation : donc on ne sait pas ce que l'on achète.

Les signes collectifs de segmentation sont une aubaine pour les PME : ils motivent leurs efforts qualitatifs et délivrent une information sur leurs produits, jusque-là muets, sans identité. Le signe collectif constitue un message palliant – en partie – l'absence de message de marque : il crée un palier de qualité (objective ou subjective) différenciant certaines productions de toutes les autres. Ce faisant, profitant à de nombreuses entreprises qui n'avaient pas les moyens d'une politique de marque, il affaiblit la marque forte car il permet aux petites marques d'accéder à son palier de performance et de signification. Ceci explique l'attitude ambivalente des entreprises à grandes marques à l'égard des collectives de segmentation.

Puisque la marque transforme le produit, elle fuit tout ce qui la ramène au caractère générique de la catégorie de produit. Ainsi Société, paradoxalement, n'a rien à gagner

du fait que le roquefort soit désormais une appellation d'origine contrôlée. Jusqu'à ce jour, à force de constance, de respect de la tradition et d'obsession de la qualité, cette marque – la première historiquement, car créée en 1842 – est devenue la première en part de marché. Dans l'esprit du public et des connaisseurs, Société signifie l'authenticité du lieu et du savoir-faire (donc la typicité) et l'excellence du goût (donc la qualité). D'un seul coup, la segmentation qu'elle avait réussi à créer entre elle et toutes les autres marques est réduite par l'introduction d'un signe collectif de typicité : une partie de la différence entre la marque fleuron et ses concurrents est érodée par la législation. Cela contraint Société à devenir pour Roquefort ce que le Château Margaux est à Margaux, ce que lui conteste Papillon.

La marque forte est celle qui distribue ses valeurs et parvient à segmenter le marché selon ses propres normes. Elle cherche à imposer son standard, pour en devenir la référence. Elle prend donc ses distances par rapport aux segmentations collectives. Kriter a remarquablement réussi à dépasser les signes collectifs et restrictifs. Objectivement c'est une marque de mousseux et elle n'a pas le droit à l'appellation champagne. Subjectivement, son nom a réussi à signifier un produit unique, proche du champagne en goût et en tout cas en style. Il est vrai que le succès de Kriter résulte de deux facteurs : l'inconstance et la déception des champagnes bon marché ainsi qu'une intéressante politique de communication

de marque, imitant celle des grands noms de champagne.

Certaines grandes marques voient dans les labels un tremplin utile et nécessaire. Elles commencent par y participer pour promouvoir un signe de qualité qui rejaillira sur certains de leurs produits. Puis, lorsque leur poids dans le financement de la promotion du label collectif grossit, elles préfèrent réserver ces sommes importantes à l'édification de leur propre marque et à sa différenciation par rapport à la concurrence. La marque doit être plus avancée que le label, prometteuse d'un palier encore supérieur qu'elle est seule à signifier. Ainsi, les volailles de Loué ont d'abord bâti leur réputation sur le « label rouge » – signe collectif de haute qualité objective – avant d'investir sur leur propre marque (Biol et Kapferer, 1991).

L'exemple de Fleury Michon est révélateur aussi. Cette marque ambitionnait de devenir le grand traiteur qualitatif et avait besoin d'un changement d'image. Face à l'incrédulité et au doute systématique des clients de charcuterie pré-emballée, Fleury Michon décida de s'accrocher à tous les éléments positifs attestant de la qualité et par conséquent collabora aux campagnes publicitaires collectives pour développer la notoriété du « label rouge ». Mais cette participation avait avant tout une vocation interne : elle servait d'aiguillon et de contrainte à l'élévation effective de la qualité au niveau des produits. Sur le plan externe, la présence du label rouge sur les produits cautionna l'évolution qualitative de la marque tant auprès de la distribution que des

consommateurs. Fleury Michon utilisa aussi ces produits innovants labellisés dans sa publicité. Mais la marque va plus loin que le label et en dépasse désormais les normes. Le label sanctionne un niveau de qualité réactualisé : la marque est une focalisation sur la performance, affirmant un standard qu'elle veut toujours pousser plus loin.

L'ambivalence des relations entre marque et signes collectifs peut être étendue aux campagnes collectives elles-mêmes, visant à modifier l'image du secteur ou de la catégorie de produit dans son ensemble. Il arrive qu'un secteur tout entier soit menacé. Habituees à la lutte concurrentielle entre elles, parfois aucune marque ne veut prendre en charge la défense du secteur. C'est le cas lorsque le « leader » a en réalité une faible part de marché relative. En ce cas, la campagne collective est nécessaire, porteuse d'un message différent de celui des marques. En revanche, quand une marque est dominante, elle peut avoir intérêt à incarner le secteur dans son ensemble en prenant la parole en son nom. Sous un discours de marque, elle fait un travail profitant à l'image du secteur, mais retombant en priorité sur elle. C'est pourquoi les leaders ont un discours plus générique que les challengers. Danone rappelle que les produits lactés sont bons pour la santé.

## OBSTACLES À LA LOGIQUE DE MARQUE

Au sein même de l'entreprise, la démarche de marque se heurte à d'autres logiques,

celles des process, de la production, des silos, des baronnies, de l'habitude, etc. Non écrites, implicites, elles sont considérées comme neutres, alors qu'en réalité elles font obstacle à une réelle politique de marque.

## La comptabilité

La comptabilité des entreprises pendant longtemps ne favorisa pas la marque. En effet, la comptabilité est gouvernée par le principe de prudence : la conséquence est de comptabiliser comme charge et non comme actif toute dépense dont on ne peut être sûr qu'elle va donner lieu à récupération future. C'est le cas des investissements en communication, qui signalent au plus grand nombre et affirment la différence de marque. Faute de pouvoir mesurer avec précision quelle part du budget annuel engendre des retours immédiats, ou dans une, deux ou n années, l'ensemble est considéré comme une charge d'exploitation et vient donc en déduction des résultats nets de l'exercice annuel. Or, la publicité comme les investissements en machines, hommes de talent, R & D, contribuent à créer le capital de marque. Ainsi, la comptabilité introduit un biais qui handicape les entreprises à marques, car elle donne d'elles une image sous-évaluée. Considérons en effet une entreprise A investissant lourdement pour développer la notoriété et la réputation du nom de la marque. Devant comptablement enregistrer cet investissement en charges, cela entraînera de faibles profits annuels et son bilan ne montrera qu'un maigre actif. Cela à une période critique du développement de la société, où

elle peut avoir besoin du concours extérieur d'investisseurs et de banquiers. Comparons avec une société B, investissant les mêmes sommes en machines et en production et aucunement sur le nom, l'image et la réputation. Étant autorisée à comptabiliser ces investissements corporels en actifs et à les amortir graduellement chaque année, B pourra publier de plus hauts profits et son bilan sera plus flatteur, disposant d'un actif élevé. B aura donc une meilleure image comptable, alors que A est en fait en meilleure posture pour différencier ses produits.

Le principe d'évaluation comptable annuelle des produits freine aussi la logique de marque. Chaque chef de produit est jugé sur ses résultats annuels, la contribution nette dégagée par son produit. Ceci conduit à un « court-termisme » dans l'évaluation des décisions, privilégiant celles dont les retombées seront vite mesurables à celles qui bâtissent un capital de marque, plus lentement certes, mais meilleur garant de l'avenir. De plus, la logique des comptes par produit fait que les chefs de produits ne veulent pas prendre en charge un supplément de publicité dont la fonction essentielle est de servir et de nourrir la marque, lorsque celle-ci est ombrelle et signe d'autres produits. Ils ne voient qu'une chose : cette surpression à intérêt collectif va être imputée sur leur compte d'exploitation individuel. À titre d'exemple, Palmolive est une marque signant plusieurs produits : liquide vaisselle, shampoing, mousse à raser... La marque pourrait décider de ne communiquer que sur un de ceux-ci, très porteur d'image,

donc avec un montant d'investissement supérieur à ce qui serait légitime au seul vu des ventes attendues sur ce produit spécifique, sur lequel l'image collective prendra appui pour s'élever. Cette surpression sera toujours considérée comme charge et affectée au produit en question alors que sa finalité est collective et profitera à tous les produits sous l'ombrelle.

C'est pour réagir contre le biais court-termiste introduit par la comptabilité et la sous-évaluation de la valeur reflétée par les bilans, que des entreprises à marque britanniques ont commencé à inscrire la valeur de leurs propres marques, à l'actif du bilan. Ceci a déclenché un débat de fond sur la validité de pratiques comptables nées à l'époque des « commodités », où le capital essentiel résidait dans les terrains, les immeubles et les machines. Or à ce jour, les actifs immatériels sont ceux qui font la différence à long terme (savoir-faire, brevets, réputation). Au-delà d'un débat ouvert sur le plan européen et mondial sur la comptabilisation des marques (voir chapitre 19), il n'en reste pas moins nécessaire d'introduire au sein des entreprises une comptabilisation des avantages et inconvénients à long terme des décisions à court terme concernant la marque. Cela est d'autant plus nécessaire que les décisionnaires des marques eux-mêmes tournent très (trop ?) souvent. Les nouvelles normes comptables internationales sont un pas en ce sens, en ce qui concerne les marques achetées, car elles seules sont inscrites au bilan et doivent être dépréciées si besoin est.

## La communication

L'organisation des différents prestataires de service en communication, elle-même, ne coïncide pas avec les exigences d'une saine logique de marque. En effet, même lorsque l'agence de publicité s'est dotée d'un réseau de prestataires en recherche de nom, en packaging, identité graphique, communication d'entreprise, événementielle ou promotionnelle, s'érigeant en groupe de communication intégré, la réalité est que l'agence de publicité reste le cœur du système. Or celle-ci ne pense qu'en termes de campagnes et fonctionne sur un horizon temporel court, un an. La logique de marque est autre : elle se construit sur une longue période et nécessite que tous les moyens soient envisagés en même temps, de façon totalement intégrée.

Force est de reconnaître qu'à l'intérieur des groupes dits de communication, les entreprises ne trouvent pas d'interlocuteurs chargés de réfléchir et recommander d'une façon intégratrice, sans privilégier la publicité, sans se sentir obligés de vendre une campagne. De plus, l'agence de publicité ne peut répondre à des questions stratégiques telles que, par exemple, le choix du nombre optimal de marques à conserver dans un portefeuille. Dans la mesure où la réponse va affecter la survie des marques dont elle gère la publicité, on comprend la difficulté d'être juge et partie. C'est pourquoi un nouveau métier est né : celui de conseil en gestion stratégique des marques. Il était temps que les entreprises trouvent en face d'elles des interlocuteurs ayant une

vision à moyen terme, non liés à une technique particulière et capables de présenter des schémas de développement cohérent et intégré du portefeuille de marques.

## Le changement du personnel

Le changement des hommes nuit à la nécessaire continuité de la marque. Or, dans leur fonctionnement actuel, les entreprises organisent la rotation du personnel sur les marques ! Ainsi, les marques sont confiées aux jeunes diplômés sans expérience, fraîchement sortis de leur école, fût-elle grande. Ceux-ci attendent une promotion dont la manifestation est d'être affectés à une autre marque ! Le chef de marque doit donc produire des résultats visibles à court terme. Ceci explique probablement en partie nombre de changements de stratégie ou d'exécution publicitaire, de décisions d'extensions de marque, de promotions ou de remises. Leur cause réelle est le changement d'hommes.

Il est significatif que les marques ayant eu un discours continu et homogène émanent d'entreprises où les décisionnaires de marques sont stables. C'est le cas des marques de luxe : la présence du même créateur ou du fondateur crée les conditions d'une saine gestion à long terme. C'est aussi le cas des enseignes de la distribution, dont les patrons changent peu et font souvent eux-mêmes la communication ou en tout cas décident ultimement. Pour atténuer les effets de la trop grande rotation des chefs de marque, outre l'introduction de la valeur de marque dans la comptabilité, les entreprises ont adopté le principe d'une

plate-forme de marque, document écrit et diffusé, qui est un nécessaire garde-fou et un instrument de continuité (cf. p. 223).

## L'organisation des entreprises

L'organisation des entreprises en silos est parfois un obstacle à la marque. Ainsi, pour être plus efficaces commercialement, les sociétés de services en informatique sont organisées en divisions : chacune vise à épouser les problèmes d'un secteur ou d'une fonction particulière, pour mieux y répondre. Avant d'être racheté par ADP, GSI, par exemple, comportait une division Tourisme, Transports, Économie et Finances, Gestion des Ressources Humaines, Marketing... Le problème est qu'il était alors difficile de procéder à des investissements collectifs sur le nom commun GSI. La logique organisationnelle le permettait difficilement : chaque patron de division étant évalué sur son propre compte de résultats, cherchait tout naturellement à l'optimiser. Quand France Telecom était organisé en silos, le client ne pouvait se mouvoir d'un silo à l'autre : par exemple, il ne pouvait garder son numéro de téléphone. Il n'avait pas d'interlocuteur unique non plus.

Un autre syndrome classique est la création d'une marque unique non soutenue par une organisation spécifique, capable de lui donner un corps, une consistance, donc une cohérence. Or, dire marque unique – par exemple en supprimant toutes les autres du portefeuille – c'est faire aussi une promesse organisationnelle, centrée sur le client : celle des chargés de clientèle.

Le troisième syndrome concerne les rapports entre la production et la vente. Ainsi dans le groupe Electrolux, les unités de production sont spécialisées par produit. Elles sont mono-produits et multimarchés, vendant ce produit aux unités commerciales qui elles, au contraire, sont mono-marché multi-produits (regroupés sous une marque ombrelle). Le problème est que ces divisions commerciales autonomes – ayant chacune leur marque – veulent toutes bénéficier de la dernière innovation créée par la division de production, pour maximiser leurs résultats individuels. Il manque une structure de gestion et d'allocation des innovations en fonction d'une vision cohérente et globale du portefeuille des marques. On le verra, cela ne sert à rien de conférer une innovation forte à une marque faible. En outre cela détruit le fondement même de la logique de la marque : la différenciation.

Enfin, si les mots ont un sens, le directeur de la communication doit être capable d'empêcher des actions contraires à l'intérêt de la marque. Ainsi, Philips n'avait jamais réussi à tirer pleinement parti de sa signature de marque : « Philips, c'est déjà demain. » Pour cela, il eût fallu interdire toute publicité sur les piles électriques ou sur les ampoules électriques, qui banalisent la déclaration, voire la démentaient ou la reléguaient à l'état d'emphase publicitaire. On aurait aussi pu ne communiquer que sur les ampoules du futur et non sur les meilleures ventes actuelles. Hélas, personne dans l'organisation n'avait le pouvoir (ou le désir) d'imposer ce type de contraintes.

Lorsque Whirlpool fut créé, les managers issus de Philips se dotèrent des moyens organisationnels d'une vraie politique de marque : la direction de la communication dépendait de la direction générale et put de ce fait créer une situation optimale pour le lancement de la marque Whirlpool en interdisant pendant trois ans :

- toute communication sur un produit banalisant ;
- toute communication sur un produit best-seller.

### La non-gestion des innovations

Elle produit des effets très négatifs sur le capital de marque. En laissant chaque division commerciale s'approprier la même innovation, en même temps, on affaiblit les marques fortes sans pour autant aider vraiment les marques faibles.

Bien que les vendeurs crient au scandale quand on la leur refuse, c'est une erreur de mettre une innovation forte sur une marque faible, surtout dans les groupes multi-marques. En effet, s'agissant d'une marque faible, on doit inciter la distribution au référencement par un prix très incitatif (100). Mais, comme les consommateurs de la marque n'attendent pas cette innovation (chaque marque définit son type et niveau d'attentes), la rotation du produit est insuffisante. Quant aux non-clients, cette marque-là ne les rassure pas. Si quelques semaines plus tard l'innovation sort sous la marque leader, les distributeurs refusent de la payer avec la prime due au leader (150), car ils l'ont achetée 100 quelque temps plus tôt à la même entreprise.

On doit donc diminuer le prix de cession sur la marque forte elle-même.

Véritable pépinière de marques fortes, L'Oréal attribue les découvertes aux différentes affaires en fonction de la force des marques. L'innovation va en premier aux marques de prestige vendues en circuit sélectif, pour amortir les coûts de recherche grâce au prix élevé des produits. C'est ainsi que les liposomes furent d'abord exploités par Lancôme et le nouveau filtre solaire Mexoryl SX par Vichy. Puis l'innovation est diffusée aux autres circuits et enfin à la grande distribution. À ce moment, les marques du circuit sélectif ont déjà mis sur le marché une autre nouveauté pour se distinguer. Ce schéma est néanmoins perturbé par le fait que l'innovation n'appartenant pas à une seule entreprise, elle se diffuse vite chez les concurrents eux-mêmes, ce qui oblige à réagir.

Dans le même ordre d'idées, lorsque des producteurs fournissent à une marque de distributeur un produit identique à leur propre marque, il s'agit d'une démarche érodant à terme le capital de marque et plus généralement la respectabilité même du concept de marque. En effet, cela signifie que la différence de prix payée par les clients ne rémunère qu'un nom et rien d'autre. À dissocier la marque du produit augmenté qu'elle identifie et signale, on en fait un acte superficiel et artificiel, donc n'ayant pas de légitimité rationnelle. Ceci se paye ultérieurement par l'érosion des ventes et la capacité offerte à la distribution de clamer publicitairement que la marque nationale asservit les consommateurs et



qu'il faut donc les en libérer grâce aux produits à marque de distributeur (c'est le discours officiel de Carrefour depuis 1976). Ceci légitime aussi l'indolence des pouvoirs publics face à la montée de la contrefaçon au sein des marques de distributeurs. Ceci conduit enfin à une représentation collective erronée de la marque, même chez les leaders d'opinion, laissant se développer une rumeur selon laquelle désormais tous les produits se valent !

### La logique de marque

La maximisation des résultats commerciaux à court terme est contraire à la logique de marque, que l'on déclare par ailleurs suivre *urbi et orbi*. La marque doit savoir dire non à ses clients lorsque les demandes de ceux-ci en modifient la nature. Une marque jeune doit-elle créer une ligne de produits pour ses meilleurs clients qui prennent de l'âge ? La logique de branche nuit-elle à la logique de marque ? C'est la question à laquelle est confronté actuellement le groupe LVMH, numéro un du luxe dans le monde. L'organisation par branche s'est introduite dans de nombreuses entreprises : elle regroupe typiquement des marques d'un même métier. On trouve ainsi chez LVMH les divisions parfum, horlogerie, etc. L'introduction des branches visait à utiliser au mieux les synergies, mais surtout à trancher dans les allocations de priorités entre les marques : sur lesquelles investir ? Dans quels pays ? La création d'un étage de décision supérieur avait l'avantage de donner une hauteur de décision. Mais très vite, une dérive s'opère : le

pouvoir est en effet au niveau de la branche qui regarde les gestionnaires de marque d'en haut. Les meilleurs cadres aspirent à être au niveau de la branche, plus de la marque. Plus grave, l'ADN de la marque, sa spécificité à respecter à tout prix, paraissent moins nettes, vu de l'étage branche. Dans la branche horlogère de LVMH, toutes les marques sont comme dans un catalogue commun, ce qui nuit à leur différenciation, à la force de leur unicité.

On doit reconnaître que la logique du client heurte un peu celle de marque. C'est pourquoi on doit trouver un équilibre entre les deux. Chacun sait qu'il existe deux façons de faire faillite : ne pas écouter les clients ou bien les écouter trop. De fait, dans un portefeuille de marques, chacune ne pense qu'à elle et à ses clients qu'elle veut fidéliser par sa propre carte. Mais le client a des besoins variables selon le moment : aucune marque ne peut le satisfaire de ce fait en permanence. De plus en plus, les groupes hôteliers multimarques utilisent leur nom comme ombrelle ou caution : l'idée est de permettre au client de passer d'une marque d'hôtel à l'autre selon les circonstances, incité en cela aussi par les points gagnés dans chacun d'eux et qui sont cumulables. Ainsi, Starwood possède la marque d'hôtels Sheraton, mais aussi Westin, St. Regis, ou les hôtels Le Meridien. C'est Starwood qui envoie les SMS et e-mails de promotion aux clients de l'un ou l'autre de ses hôtels. Il en est de même d'Accor Hotels, qui a créé une carte, Accor Favorite Guest, mettant fin aux cartes de fidélité par marque (Novotel, Mer-

cure, Ibis, Etap, etc.). Ce faisant, on crée des marques de niveaux dans une gamme Accor Hotels. Cela érode leur lustre et leur spécificité. En 2007, Accor fit donc machine arrière.

## IMPLICATIONS DU CONCEPT DE CAPITAL DE MARQUE

S'il est désormais acquis que la marque est le capital de l'entreprise, on n'a pas assez tiré les conséquences de cette prise de conscience. Comme souvent, les phrases telles que « les marques sont notre capital » deviennent des leitmotifs dans l'entreprise et semblent égrenées dans un but exclusivement incantatoire. En réalité, prise à la lettre, cette conscience de la « marque capital » produit une révolution dans le marketing opérationnel. Nous en abordons les facettes les plus significatives ci-dessous.

### L'implication au plus haut niveau

Un premier changement notable tient à ce que la marque est désormais l'objet d'un intérêt soutenu de la direction générale elle-même. Alors qu'elle fut d'abord un simple problème de communication puis l'apanage exclusif des directions marketing, la marque est considérée par les dirigeants eux-mêmes comme de leur ressort. Yves Barbieux, alors président de Nestlé France, ne déclara-t-il pas : « *On ne pourra plus confier la marque aux gens de marketing.* » Il y a donc eu d'une certaine façon une désappropriation, le marketing n'ayant plus le monopole de la réflexion sur la marque. S'y mêlent désormais la direc-

tion financière, comptable, technique, juridique et bien sûr la direction générale. La marque est un thème transversal de l'entreprise, parce qu'elle en est la facette visible, dynamique, porteuse des valeurs et de la réputation. Une autre conséquence de cet état de fait est la position nouvelle des directions de la communication dans les groupes multi-marques. Loin d'être un élément dépendant du marketing, elles sont directement liées à la direction générale. C'est le cas chez Whirlpool France : cette position permet de gérer l'allocation des fonds pour la création de la nouvelle marque indépendamment des contraintes de parts de marché ou des forces relatives des différentes marques du groupe (Whirlpool, Laden, Bauknecht, Ignis).

### La fin de la dispersion

En dehors de ce nouvel environnement interne de la marque, l'idée de capital de marque débouche sur la nécessité de gérer la valeur de ce capital. Le maître mot de la gestion de cette valeur de marque est capitaliser. Or, on ne peut capitaliser sur plusieurs marques à la fois, à moins d'être une multinationale puissante. La plupart des entreprises réduisent donc leur portefeuille de marques pour se concentrer sur une ou quelques marques seulement. De fait, les portefeuilles de marques étaient souvent pléthoriques et le résultat d'acquisitions successives plus que d'une réflexion avancée sur la fonction de chaque marque vis-à-vis des consommateurs (à travers leur positionnement) ou des canaux de distribution (pour éviter les conflits). En milieu

industriel, c'est encore le cas, les entreprises ayant poursuivi leur croissance par rachats d'autres entreprises se retrouvent avec un imbroglio de marques locales, marques de produits, de gammes, marques entreprises et une problématique à laquelle elles ne sont pas préparées. À ce titre, Legrand fait figure de précurseur : toutes les entreprises rachetées deviennent de simples noms de gammes dans le catalogue général avant de perdre définitivement leur nom spécifique et devenir à part entière produit d'outillage électrique Legrand.

La cure d'amaigrissement est imposée par les coûts de soutien publi-promotionnel d'une marque, au niveau national et *a fortiori* au niveau européen. Le groupe Saupiquet, avec un chiffre d'affaires d'un milliard huit cent millions, ne pouvait longtemps soutenir la marque Saupiquet et la marque Cassegrain. La cession de cette seconde a libéré les énergies qui se concentrent désormais enfin sur la seule marque Saupiquet, à tous les niveaux de l'entreprise. Cela concerne aussi Danone qui a supprimé L'Alsacienne, Vandamme et Gringoire, pour capitaliser sur Lu.

La réduction des portefeuilles de marques a pour corollaire que moins de marques vont désormais recouvrir plus de produits. En effet, les produits des marques supprimées doivent être alloués aux marques existantes. Ainsi, Danone recouvre plus de cent références. Cela oblige à créer des marques gammes, intermédiaires, pour structurer l'offre Danone : ce sont Taillefine, Charles Gervais, Kid, Bio, Petits Musclés, etc. Chaque marque gamme a sa cible et son posi-

tionnement et a pour vocation de regrouper plusieurs produits. L'ère de la marque produit est bien révolue chez Danone. L'offre est structurée de façon pyramidale sous Danone et sous les différentes marques gammes. Pour assurer que l'édifice profite à Danone et ne soit pas un patchwork, chaque marque gamme poursuit des objectifs d'image spécifiques, mais toutes ont en commun deux traits constitutifs du noyau de l'image voulue pour Danone : proximité et santé active.

### **La fin de la prolifération des marques nouvelles**

La volonté de capitaliser met donc fin à la prolifération des marques et des désignations de produit dont ont souffert jusqu'à présent tous les grands groupes. Il est vrai que tout chef de produit chargé de lancer un nouveau produit est tenté de lui donner un nom propre, une marque. Ceci est encore plus vrai en milieu industriel. Cela confère à sa tâche une visibilité forte dans l'entreprise : seul ce qui est baptisé a une existence reconnue de tous. C'est pourquoi, encouragé en cela par l'idéologie proctérienne classique de la marque produit, les entreprises ont déposé à tour de bras des dizaines de marques pour dénommer leurs nouveaux produits. Cette ère est révolue. Non seulement cela s'avérait coûteux (Air Liquide dépense plus d'un million d'euros pour l'entretien des dépôts juridiques de toutes ses désignations de produits sur un plan international), mais en plus suicidaire : parmi ces noms, la plupart restaient inconnus et n'étaient

marques qu'au plan juridique, mais n'avaient guère de sens pour les acheteurs. Il valait mieux prendre deux ou trois noms, les plus connus, et les décliner comme marques ombrelles. Ainsi seulement peut-on capitaliser.

Soumis au même syndrome, Nestlé décida de créer une direction des marques à Vevey, seule habilitée à autoriser la création de marques nouvelles où que ce soit dans le monde. Les effets furent immédiats : Nestlé lança près de cent nouveaux produits dans le monde, mais ne créa que cinq marques nouvelles. Ainsi quatre-vingt-seize innovations furent lancées sous l'ombrelle ou la caution des marques déjà existantes ! Pour ne pas faire de cette direction des marques un organisme perçu comme censeur et arbitraire, surnommé souvent « Logocop » ou police du logo, 3M a diffusé largement en interne, dans tous les pays, un manuel dans lequel sont spécifiées les conditions de marché pouvant autoriser la création d'une marque nouvelle (comme Post-it), et celles – largement prévalantes – où l'innovation doit être nommée de façon générique et dotée de la seule marque 3M, ou encore nommée de façon générique sous une marque gamme (cassettes de Scotch), ou dotée d'un prénom mais sous une marque gamme déjà existante (Magic Tape de Scotch). Ce document appelé « Brand Asset Management » (« Gestion de l'actif marque »), a permis d'internaliser les principes de gestion (lire page 475). C'est pourquoi alors qu'il y avait eu 244 demandes de créations de marques en 1981, il n'y en eut plus que 70 en 1991. Seules quatre

furent acceptées cette année-là, contre 73 en 1989. C'est ainsi que 3M a aussi réduit son portefeuille de 1 500 à 700 marques ! Chez 3M, toute marque a pour vocation d'être globale, mondiale : aussi la création de marques locales est désormais interdite. La seule condition ouvrant la possibilité de créer une marque nouvelle est la découverte d'une nouvelle demande primaire : ce fut le cas de Post-it. Quant à la création d'une nouvelle marque prénom (*sub-brand*), telle que Scotch « Magic », elle n'est possible que si le nom de marque (ici Scotch) utilisé seul ne permet pas assez la différenciation des produits.

### Nourrir les marques par les innovations

De l'extérieur, ces règles peuvent paraître contraignantes et castratrices pour la créativité. De l'intérieur, elles seules permettent en réalité d'entretenir les marques existantes, d'augmenter leur valeur et leur rayonnement. En effet, une marque ne croît que si elle se renouvelle en permanence et que les nouveaux produits représentent une part significative de son chiffre d'affaires. Elle prouve son actualité et sa pertinence par sa capacité à mettre sur le marché des produits nouveaux répondant aux besoins de son temps. Or, le plus souvent, les chefs de produit n'ont qu'une envie : lancer l'innovation sous sa propre marque, nouvelle. Ceci aboutit à priver les marques existantes du flux d'image moderne né de ces produits. En lançant la purée instantanée sous le nom Mousline et non comme purée de Maggi, on donna un

coup de vieux à Maggi, l'une des méga-marques du groupe Nestlé. La perspective de la capitalisation amène donc à inverser les questions : on ne se demande plus quel nom choisir pour ce nouveau produit, mais quels nouveaux produits lancer sous cette marque existante. Ce n'est pas la publicité qui rajeunit les marques, mais leurs nouveaux produits.

### **Gérer l'attribution des innovations**

La notion de capitalisation a aussi des conséquences pour l'allocation d'une innovation lorsque l'entreprise a un portefeuille multi-marques. On l'a vu, en ne gérant pas l'attribution des innovations, on érode en réalité la prime de marque forte, sans pour autant vendre plus sous la marque faible.

Ce n'est donc pas aux chefs de marques de décider si leur marque doit ou non disposer d'une innovation. Le responsable du portefeuille des marques – ayant une vue claire des territoires et des limites de chaque marque – peut seul allouer l'innovation en fonction de ces positionnements. Cela contribue à clarifier la perception de chaque marque et de sa mission dans le marché, tant pour les consommateurs que pour la distribution. Cela augmente aussi la profitabilité. Le problème est que, issues de l'histoire, héritées lors de fusions ou acquisitions, maintes marques ne savent plus pourquoi elles existent. Elles ont certes une image, plus ou moins nette, mais leur positionnement, leur rôle dans le marché en relation avec les autres marques du groupe, n'a jamais été clairement énoncé. Or, on ne peut capitaliser que si l'on sait où l'on va,

sur quel axe on se bat. C'est pourquoi les états-majors bâtissent tous des chartes de marques visant à préciser une fois pour toutes les valeurs de la marque, ses traits spécifiques, sa singularité, son métier.

### **L'identité plus que l'image**

La gestion de la marque a jusqu'à présent été gouvernée par les études d'image. La préoccupation est de savoir comment l'on est perçu. Le marketing au contraire, fait de l'identité le concept central de la gestion de marque : avant de savoir comment l'on est reçu, il faut savoir qui l'on est. Seule l'identité fournit un cadre de cohérence (multi-produits, multi-pays), et de continuité temporelle, source de capitalisation. Ce n'est pas au consommateur de définir la marque et son futur, c'est à l'entreprise. Aujourd'hui, trop de personnes, en interne comme en externe, participent à la gestion de la marque. Plus il y a d'intervenants, plus se multiplient les dérives, les interprétations ainsi que les touches personnelles. Or si la marque démocratise le progrès en l'amenant au marché, sa gestion, elle, ne doit pas être démocratique mais relever du despotisme éclairé. Quelqu'un doit être le patron, le dépositaire de sa continuité, de son identité. Ce gardien, on l'a rappelé ci-dessus, se situe désormais au plus haut niveau pour pouvoir résister aux pressions quotidiennes, porteuses peut-être de chiffres d'affaires à court terme, mais surtout pleines de menaces à moyen terme. Par exemple, il faut savoir refuser d'alléchantes propositions d'extension sous licence, si elles ne sont pas

conformes à l'identité profonde de la marque. Celle-ci se bâtit par la continuité et le temps. Elle s'accommode mal du turnover actuel des managers du marketing. C'est pourquoi il faut une charte de la marque, prisme de son identité, garante de la permanence, de la cohérence, et qui s'impose à travers les produits qu'elle signe, les pays et les managers. Seule la connaissance intime du projet de la marque permet de le faire partager en interne et en externe et de se projeter dans le futur.

### **Exploiter le capital de marque**

S'il est souhaitable de capitaliser, il est aussi légitime de tirer parti des fruits du capital de valeur et de valeurs ainsi accumulés dans une marque. C'est la fonction de l'extension de marque. Pendant des décennies le marketing a suivi le modèle de gestion de marque de Procter & Gamble. Ce temps est révolu. Restreindre la marque à un produit et un seul en limite le capital et menace la marque, car tout produit meurt à terme, risquant d'emporter avec lui la marque. Les valeurs attachées à une marque permettent souvent de segmenter d'autres marchés que celui dans lequel la marque est née. Ainsi, Bic signifie « pas cher, vie décontractée, produit simple, pratique ». Ces valeurs incarnées d'abord dans le fameux stylo-bille ont aussi prouvé leur pertinence pour les briquets jetables et les rasoirs jetables. L'extension était légitime, renforcée par la similitude des canaux de distribution et la maîtrise industrielle du plastique. En revanche, ces valeurs ne segmentent pas le marché du parfum person-

nel. Cette extension fut un échec, mais eût bien convenu aux désodorisants d'atmosphère. L'extension de marque tire donc parti du capital de notoriété et d'image bâti ici pour acquérir une part de marché significative là, en minimisant les coûts d'entrée. C'est ainsi qu'Essilor est désormais menacé par deux nouveaux entrants dans le verre correcteur : Seiko et Nikon. Les valeurs de précision, minutie, et haute technologie associées mondialement à la marque Seiko rendent celle-ci pertinente dans cet énorme marché mondial jusque-là dominé par Essilor. Comme on le voit les valeurs de la marque sont sources de valeur de marque, de justification du prix et sont des leviers de diversification.

### **Défendre la préférence de marque**

Le capital de marque n'est pas éternel. Les préférences des clients doivent être entretenues, renforcées en permanence. Ainsi, s'il surgissait un nouveau concurrent inconnu, ces clients ne prendraient pas le risque d'essayer. Pour cela, il faut communiquer sur les avantages du produit de la marque.

Pourtant, depuis vingt ans, Bic ne fait pas de publicité sur ses briquets jetables. C'est une catégorie dont il est le leader : aussi, la marque a estimé ne pas avoir à soutenir les préférences des consommateurs en leur rappelant par exemple combien les Bics sont sûrs. De toute façon, les consommateurs n'ont pas le choix : en magasin, on ne trouve que des Bic. Sa force de vente visite régulièrement les bureaux de tabac, les stations services et autres points de vente, et

s'assure de la bonne visibilité des briquets près des caisses enregistreuses, pour garantir ses ventes.

Comme Bic est une marque dite ombrelle, recouvrant de ce seul nom plusieurs marchés totalement différents (stylos, rasoirs, briquets), cela permet de bénéficier ici de la notoriété de la marque entretenue ailleurs : un argument de plus pour éviter de faire de la publicité sur le marché des briquets.

Aujourd'hui, Bic paye cher le fait d'avoir négligé les exigences du leader : entretenir le risque perçu dans le marché du briquet jetable en Europe. Le problème est survenu lorsqu'un concurrent chinois, nouveau et inattendu, a proposé à ces mêmes distributeurs des briquets moins chers à l'achat pour eux, plus ludiques, avec plusieurs collections par an, permettant ainsi d'égayer le produit et le client. Or, en le vendant au même prix qu'un Bic, le détaillant double sa marge, un paramètre très important à une époque où leur chiffre d'affaires lié aux ventes de cigarettes régresse.

Non seulement les détaillants ont adopté ces briquets chinois, mais les consommateurs aussi : ils ont pris ce qu'il y avait à la caisse. Fondamentalement, cela signifie que la marque Bic tenait sa part de marché d'une position dominante vis-à-vis de la distribution et non d'une préférence des clients qui, de toute façon, n'avaient pas le choix (il n'y avait que Bic). Sa notoriété de marque ne lui sert à rien dans la situation nouvelle. En ayant fait des économies de publicité pendant des années, Bic n'a pas fait le travail numéro un de la grande

marque : donner de bonnes raisons de préférer les briquets Bic pour préparer le jour où la concurrence sera là. La marque n'est pas une rente, mais doit être entretenue en permanence par la communication.

Or, de fait, les briquets d'importation sont loin d'être sûrs. Par exemple, posés sur la plage arrière d'une voiture l'été, au soleil, ils peuvent exploser à une température bien plus basse qu'un Bic. De même, les risques de flamme sont bien plus importants. Autant de faits objectifs, prouvés. Mais en marketing, seule la perception compte. Pour économiser, on n'a jamais ensemencé. Qui plus est, on n'a pas fait le travail de lobbying à Bruxelles pour hausser les standards de sécurité des briquets dans l'Union européenne. Lorsque les importations asiatiques arrivent, il est trop tard. Ce défaut d'entretien du niveau de risque perçu dans un marché comme celui du briquet est d'autant plus curieux que, aux États-Unis, Bic a toujours communiqué sur la sécurité de ses briquets et promu des standards élevés qui empêchent l'entrée des importations à bas prix et peu sûres.

## Capital de marque et guerre des prix

Au moment où le hard discount s'est installé, comme les concurrents dits low cost, il est devenu fréquent d'entendre parler de déroute des marques, d'effondrement des marques. Ces déclarations alarmistes concernent surtout les biens de grande consommation et moins les services ou les biens industriels. Néanmoins, elles

posent le problème de la valeur des marques dans maints marchés. De fait, la part des marques de distributeurs et des produits premier prix avoisine 70 % dans bien des linéaires des grandes surfaces. Ceci est un fait durable qui pose la question de la survie de bien des marques nationales. À quoi tient l'érosion constatée de l'attraction des marques ou, en tout cas, de certaines marques notoires ?

Le principal facteur, le déséquilibre entre prix et valeur, est imputable aux fabricants eux-mêmes. Trop parmi eux ont pris le concept de capital de marque pour une rente. Négligeant leur travail de maintien de la différence perçue, ils ont systématiquement rehaussé les prix de vente et pas assez innové ni cherché à créer de nouveaux segments. En somme, on tira le prix de plus en plus haut, entraînant derrière soi les marques de distributeur classiques. Ce faisant, on laissa naître un segment inexploité : celui des acheteurs soucieux d'acheter le moins cher possible. Or, il n'existe pas de fidélité à la marque à n'importe quel prix.

Quelles stratégies alors retenir pour les marques ? On doit distinguer selon deux types de marques. Celles qui ont un fondement technologique (cosmétique, hygiène, beauté, détergents...) doivent investir en R & D, recréer un écart de performance et en nourrir la marque par la publicité. Les autres n'ont d'autre choix que de préserver les volumes pour couvrir leurs coûts fixes. L'analyse de la valeur est donc nécessaire à ce maintien. En effet, il importe de créer des produits d'accès à la marque, quitte

ensuite à faire évoluer le consommateur vers plus de qualité. Pour maintenir les prix à un seuil accessible, il faut analyser chaque constituant du coût et s'interroger sur sa valeur perçue.

## LE CO-BRANDING

Les produits ayant deux créateurs et le signalant par leur double signature se multiplient, tel Inneov de Nestlé et L'Oréal, la première pilule nutritionnelle qui prévient la chute des cheveux, lancée en novembre 2006 en pharmacie. On connaissait déjà Danao de Danone et Minute Maid. Philips créa une révolution avec son rasoir Coolskin, qui utilise une crème hydratante confiée mondialement à Nivea et signalée sur tous les emballages du rasoir ainsi que dans les publicités. En outre, chacun connaît la signature « Intel Inside », présente sur tous les ordinateurs qui utilisent Intel, et dans leurs publicités.

La montée du co-branding est très symptomatique de notre époque, de sa culture de travail en réseau, en partenariats. Elle résulte aussi d'une volonté de rester dans le champ des compétences clés de l'entreprise, quitte à chercher celles qui font défaut ailleurs. Nous lui consacrons donc un développement approfondi.

## Pourquoi cette montée du co-branding ?

### Les origines du co-branding

Le co-branding résulte fondamentalement de la nécessité de croître toujours plus. Mais, alors qu'hier on aurait cherché



à tout prix à acquérir soi-même les nouvelles compétences qui font défaut et freinent les capacités d'innovation, aujourd'hui on cherche à trouver un partenaire pour « co-crée ». L'ère est aux alliances, aux partenariats, à l'économie en réseau, où chacun garde sa spécificité, sa compétence clé et utilise au mieux celle des autres. Dans la démarche de croissance, on rencontre en effet vite la difficulté de concilier celle-ci avec le maintien de la spécificité de la marque et le savoir-faire de l'entreprise.

En Occident, la marque est le nom d'un savoir-faire ou d'un savoir être spécifique, mais en Asie, la marque est bien moins spécialisée. Pour croître, la marque peut atteindre les limites de son identité, de sa spécificité : elle a alors besoin d'un allié lui apportant ce en quoi elle n'est pas compétente et légitime. Quand cet allié est compétent mais non légitime, le partenariat ne donne pas lieu à un co-branding. Par exemple, Weight Watchers a eu besoin de la compétence industrielle et distributive de Fleury Michon pour développer une vraie gamme qualitative de plats préparés sous vide. Mais cela n'était mentionné nulle part sur l'emballage. En effet, non seulement la marque Weight Watchers à elle seule se suffit auprès des adeptes du régime minceur, mais sa « mariabilité » avec Fleury Michon, marque épicurienne du bien vivre à la française n'est pas évidente, voire contradictoire. En revanche, en cas de bonne complémentarité des images, on signe fortement des deux marques. Ainsi, pour plaire aux jeunes d'aujourd'hui, de plus en plus séduits par

les jeux et les consoles informatiques, Lego pensa adjoindre l'électronique à ses produits. Mais non seulement Lego n'a aucune compétence industrielle dans ce domaine (ce qui peut toujours être sous-traité), mais surtout son image de marque ne crédibiliserait pas ses nouveaux produits. La signature d'une marque réputée en électronique auprès des jeunes lèvera cet obstacle. Mattel l'avait déjà fait avec Compaq pour créer une ligne de jouets interactifs, high-tech.

Plusieurs questions stratégiques se posent donc, on le voit, en matière de co-branding :

- l'alliance visible des deux marques va-t-elle créer une perception favorable auprès des clients ?
- y a-t-il une bonne complémentarité entre les deux images de marque, créatrice de valeur ?
- y a-t-il un bon « fit » entre ces deux marques, du fait de leurs statuts respectifs dans l'opinion ? Comme dans un mariage réussi, il faut, certes, qu'il y ait complémentarité, mais aussi vision commune, partage de valeurs ;
- l'innovation va-t-elle bien être attribuée aux deux partenaires ou à l'un d'entre eux uniquement ?

### Les situations typiques conduisant au co-branding

#### *Extension de marque*

Le co-branding est nécessaire pour accroître les chances de succès d'une extension de marque hors de son marché d'origine. Ainsi, très marquée enfant, Kellogg's signa explicitement ses nouvelles céréales destinées aux

adultes concernés par la santé avec la marque Healthy Choice, déjà très connue dans ce segment. Danone et Motta unirent leurs compétences et leur image pour lancer Yolka, une glace au yoghourt. Ce fut aussi le cas du jus de fruit réfrigéré Minute Maid–Danone, ou, comme signalé ci-dessus, du jouet interactif Mattel-Compaq.

### ***Communication facilitée***

Le co-branding est aussi nécessaire lorsque l'image de la marque rend difficile la communication avec une cible particulière. Elle a besoin alors d'un intermédiaire, d'un ouvreuse de porte, une autre marque qui bénéficie de l'écoute de cette cible et peut donc servir de relais. Lorsque Orangina, perçue comme une boisson plutôt pour les enfants, voulut doper ses ventes en ciblant davantage les gros buveurs de « soft drinks », c'est-à-dire les adolescents, son image enfantine s'est révélée un handicap. Elle a donc créé un partenariat avec la station de radio préférée des jeunes, NRJ, et une marque de jean comme Lee Cooper. Les canettes d'Orangina étaient co-brandées NRJ et Orangina.

### ***Ligne de produits***

Le co-branding permet de développer une ligne de produits, souvent vendue dans un circuit de distribution à part. Le but, outre de vendre à une clientèle jusque-là réticente, est de nourrir certains traits du noyau identitaire de la marque. Ainsi, pour se rapprocher des jeunes femmes dites créatives, Tefal a développé sur un plan international une ligne de produits spécifiques avec le jeune cuisinier britannique non

conventionnel, montant et très médiatisé, Jamie Oliver. Cette ligne est vendue dans le monde entier. Le partenariat de Jamie Oliver avec Tefal est celui de deux acteurs, certes différents, mais partageant la même vision : le goût pour la simplicité, le plaisir, la convivialité. Le positionnement marketing de cette ligne de produits sera le bas du haut de gamme : on ne la trouvera que dans le circuit sélectif.

### ***Montée en gamme***

Le co-branding le permet. Dans l'alimentaire, la montée en gamme, donc en prix, d'une marque connue pour être une marque « mass market » est difficile. Il lui faut un relais de crédibilisation. C'est pourquoi toutes les marques de plats cuisinés, même celles de distributeur, ont créé des lignes co-signées avec un grand chef notoire : Ducasse, Troisgros, Robuchon, etc.

### ***Marques d'ingrédients***

Les marques d'ingrédients sont aussi des façons de délivrer au client un message sur la qualité supérieure du produit, et le hisser au-dessus de ses copies plus banales et donc de justifier son prix. Diam's de Dim montre le logo de la fibre Lycra. Il en va de même pour Gore-Tex, Woolmark, Tactel ou Nutrasweet dans l'alimentaire. Chez Nestlé, la marque MarronSuisse présente la marque de ses marrons (Clément Faugier), d'autres le vrai sel de Guérande, le vrai saumon de Norvège etc. Dans le B to B, la pratique se multiplie aussi : la marque « Intel Inside » est exhibée par tous les constructeurs informatiques qui utilisent des puces Intel et acceptent de le dire dans

leur communication, moyennant quoi Intel paye la moitié des dépenses de publicité de ses clients.

Pour le distributeur Décathlon, qui crée ses propres marques ingrédients, celles-ci sont stratégiques, car elles dopent en technicité perçue les produits des marques passion, encore peu connues du client final. Tout l'édifice et la rentabilité de Damart repose sur une marque ingrédient : le Thermolactyl. Cette marque, qui appartient en propre à Damart, désigne une fibre générique qui tient chaud (le rhovylon) : cela donne une perception d'exclusivité à Damart. Alors que bien d'autres distributeurs proposent des sous-vêtements chauds, seul Damart a le Thermolactyl !

### *Fragmentation du marché*

Le co-branding constitue aussi une réponse à la fragmentation du marché et à l'émergence forte des communautés. Prenons l'exemple de la marque de téléphonie et Internet Orange. Comment croître ? Elle peut vendre en gros à des opérateurs virtuels, les MVNO, qui vont agir comme discounters (Carrefour, Darty, etc.). Dans cette première démarche, son nom Orange disparaît. Elle peut aussi proposer de s'associer à des marques qui ont déjà un public captif et proposer des contenus spécifiques destinés à ce public. Par exemple, les adhérents Fnac peuvent acheter des forfaits téléphoniques Fnac : ceux-ci montrent clairement le logo Orange. Ils offrent plus qu'un prix, c'est-à-dire des services et du contenu destinés aux seuls adhérents Fnac. Orange les rassure et gère l'ensemble.

Orange fait de même avec les clubs de football : les fans jouissent de contenus ad hoc, très tournés vers le seul ballon rond.

Sur Internet, le co-branding est aussi de mise. C'est normal, les marques *on line* se réfèrent les unes les autres, pour signaler une communauté de valeurs, d'intérêts, de publics.

### *Doper le cycle de vie*

Le co-branding était, sous forme de licence, une façon de doper les ventes des automobiles en fin de cycle de vie, lorsque le produit lui-même n'a plus la valeur de nouveauté technique. On lui apportait une valeur ajoutée en le « customisant », à la façon d'un créateur célèbre ou d'un couturier. On se souvient de la Peugeot 205 Lacoste, la Citroën Bic. Désormais, cette démarche est utilisée en début de cycle de vie pour typer socio-culturellement le véhicule et accentuer son positionnement : Twingo Kenzo illustre la proposition centrale de cette voiture « à vous d'inventer la vie qui va avec » et renforça son côté créatif. La Citroën Picasso, elle, répondit aussi à la volonté de renforcer le positionnement innovant de Citroën face à Renault Espace. Pour la famille Picasso elle-même, cela maintient le statut de marque de ce patronyme afin d'éviter qu'il ne tombe dans le domaine public par absence d'utilisation commerciale.

### *Création de buzz*

Le co-branding vise parfois à créer le « buzz » autour de la marque, auprès des leaders d'opinion, à faire de l'image. C'est

le cas des produits très design créés par Mark Newson pour Tefal. De la même façon, pour se doter d'une touche de mode et de style, Adidas a confié à la styliste Stella McCartney le soin de développer une ligne de produits co-brandée. La marque veut en effet aussi être présente sur le marché du style et pas seulement celui de la technicité. Cette démarche de co-branding avec un créateur se généralise dans le secteur du sportswear. Puma fait de même. H & M créa une émeute en lançant une série limitée signée Karl Lagerfeld. Les clientes firent la queue dès minuit !

### *L'union de marques fait leur force*

Le co-branding est enfin le signe visible – créateur de confiance – d'une union de marques. Ainsi, SkyTeam correspond à l'alliance de compagnies aériennes autour d'Air France et de KLM, désormais pour fédérer leurs programmes de fidélisation et ainsi permettre aux voyageurs d'accroître encore plus leurs « miles », une parade supplémentaire contre les compagnies aériennes low cost.

### **Co-branding, alliances, partenariats**

Le monde moderne est celui des alliances et des partenariats entre groupes, entreprises, marques... Le co-branding est le signe d'une alliance que l'on ne cherche pas à cacher (comme la sous-traitance par exemple).

L'analyse des stratégies d'entreprise depuis 1990 a vu croître considérablement certaines formes de comportement telles que les alliances, voire émerger des formes nouvelles, hybrides, d'où la création de concepts et de mots nouveaux pour les cerner. Un de

ceux-là est la « coopétition », c'est-à-dire une alliance avec un concurrent.

Avant d'aller plus loin, précisons le sens des termes : l'alliance est bien une décision stratégique, donc impliquant le long terme, visant à réunir des compétences complémentaires pour développer des process, des produits/services innovants, et finalement des nouveaux marchés ensemble. Elle se distingue donc du simple partenariat, plus limité dans le temps, et l'amplitude de la coopération. Quant au néologisme « coopétition », il renvoie aux alliances impliquant deux entreprises concurrentes entre elles. Il y a ainsi « coopétition » lorsque PSA Peugeot Citroën et Toyota créent ensemble en Slovaquie une unité de fabrication commune d'un même modèle de petite voiture. Il y a un partenariat lorsque ce même constructeur PSA mène différents projets de coopération et d'échanges sur le moteur diesel avec Ford. Il y a aussi un partenariat lorsque, pour exister dans ce gigantesque pays, Évian confie sa distribution aux États-Unis à l'entreprise Coca-Cola. Cet accord peut être remis en cause à tout moment. On parle aussi de partenariat lorsque en Europe, Nestlé confie à Krups le développement de la cafetière utilisant les fameuses et si chères capsules de ce café haut de gamme appelé Nespresso. Demain ou dans une autre région du monde, Krups pourrait être remplacé par une autre marque de renom.

Les alliances ne sont pas nouvelles, que l'on pense à Ariane, à Airbus ou à Concorde, autant de projets d'envergure qui ont nécessité dès leur planification d'oublier les nationalismes, les concurrences, les sensibi-

lités, pour fondre des compétences de pointe dans un « méta-projet », atteignable par aucune entreprise à elle seule, voire aucun pays à lui seul.

L'alliance est, sur le plan stratégique, une alternative à la fusion acquisition. Cette dernière est une forme fréquente de la croissance des entreprises en rachetant des compétences clés ou des parts de marché en vertu de la sacro-sainte taille critique. Toutes les entreprises suivantes résultent de fusions ou d'acquisitions : Novartis, Aventis, Vinci, Vivendi, Aviva, Mittal-Arcelor, Entenial, Sony Ericsson... Il est hors du propos de cette section d'analyser les facteurs de succès ou, c'est reconnu aujourd'hui, d'insuccès des

fusions acquisitions entre entreprises. L'alliance, quant à elle, préserve les cultures, les identités, les formes juridiques des entreprises, qui s'allient dans un projet commun d'envergure.

Sur le plan de leur visibilité, les membres des alliances ne sont pas toujours clairement identifiés. C'est le cas lorsqu'un nom nouveau et souvent une structure nouvelle, à management collectif, sont créés pour le projet en question : Airbus Industries, Eurocopter, Thalys, Eurostar, Arianespace. Mais il arrive aussi que les parents soient clairement identifiés par leurs noms et logotypes. De fait, de nombreux produits sont clairement signés par leurs auteurs : Philips Alessi, Samsung B&O.

### Cas pratique

## LE CAS CARTE BLEUE

Il est très caractéristique que toute l'histoire de Carte Bleue, la petite carte qui a révolutionné la vie des Français, soit celle d'une succession d'alliances, signalées par un co-branding visible sur la carte elle-même, malgré sa petite taille.

### Alliance entre banques

Pour créer Carte Bleue, il a fallu un GIE, manifestation de la volonté de coopérer entre banques concurrentes qui avaient compris les limites de ce que chacune pouvait faire de son côté. Aucune ne pouvant imposer son standard à elle seule, il fallait s'unir. Aucune ne pouvait non plus créer de barrière à l'entrée. Plus il y aurait de banques coopérant dans cette démarche de simplification de la vie quotidienne des Français (via la carte de paiement), plus elle acquerrait son pouvoir facilitateur et s'imposerait comme standard de la vie... en bleu. La carte comporte donc le logo de la banque du compte courant du client final, à côté du symbole Carte Bleue.

### Alliance avec le réseau concurrent

Pour poursuivre sa mission populaire et faire passer tous les Français de l'argent papier (billet ou chèques) à l'argent virtuel en multipliant à l'infini les lieux où la carte était acceptée et ceux où le client pouvait obtenir un équivalent en numéraire, une seconde alliance stratégique fut entreprise – une vraie « coopération » – avec l'autre réseau concurrent, celui d'Eurocard MasterCard. Il en sortit une égide commune, avec son sigle CB, sésame universel rendu possible par ce regroupement d'intérêts privés au service du bien-être collectif.

.../...

## Alliance avec Visa

L'alliance entre Carte Bleue et Visa est du même ordre. Il fallait accompagner l'évolution des Français et l'internationalisation de leur vie, rendre fluides les échanges internationaux. L'ouverture européenne y appelait. Pour y arriver, deux marques fortes s'unirent : une marque locale (Carte Bleue) et une autre internationale, Visa. Chacune apporte à l'alliance ses atouts exclusifs et complémentaires : sa compétence et sa marque.

— La compétence exclusive

À Carte Bleue, un réseau national de densité incomparable, la maîtrise de la distribution, la connaissance des comportements nationaux, et le soutien des membres du GIE ; à Visa, la présence internationale, son réseau d'acceptation mondial.

— Le capital de marque

Carte Bleue est une des marques préférées des Français (Kapferer, Tristan Breton, 2004). Peu d'innovations ont autant changé leur vie. À la marque Carte Bleue est en effet attaché un capital de confiance rarissime, que peu de marques étrangères ont, lorsqu'elles pénètrent un pays. Or, la confiance est essentielle dès que l'on parle d'argent et *a fortiori* de transferts, de dématérialisation, d'échanges. C'est donc un frein à l'entrée pour les marques étrangères. Mais Carte Bleue est aussi une marque populaire, proche des gens, intime presque : on la tient tous dans notre portefeuille près du cœur, dans notre sac au milieu de nos objets les plus personnels. De ce fait, Carte Bleue a envahi le langage courant.

Carte Bleue démontre cette force des marques locales qui surprend toujours les Américains prompts à penser qu'en Europe ou dans le monde, les clients ne rêvent plus que de marques globales : les sondages sur les marques préférées des Européens montrent l'inverse. Ce n'est pas parce qu'elles sont locales qu'elles sont préférées, mais parce qu'elles sont remarquablement proches des gens et ont su accompagner les progrès de leur vie quotidienne. Visa, au début de l'alliance, était une marque très peu connue des Français, sauf auprès des leaders d'opinion et des cadres supérieurs voyageant beaucoup : sur un plan phénoménologique donc, elle n'était pas une marque mais un logo. Avec l'alliance, elle est devenue une marque et progressivement, un symbole de l'internationalité.

L'alliance est-elle donc le paradis moderne de la croissance des entreprises ? Comme toutes les coopérations, cela dépend du bilan de l'opération. On peut penser qu'une alliance qui dure longtemps, comme un mariage, scelle si ce n'est l'amour, du moins l'intérêt mutuel bien compris qui fait que les équilibres des apports et des gains semble respecté, le tout grâce à la croissance que l'alliance a permis. L'alliance Carte Bleue Visa en est un exemple remarquable.

## LES LICENCES : UNE OPPORTUNITÉ DE CROISSANCE

### Un problème d'image

Il est temps d'éclairer les licences sous un autre jour, de les sortir de leur ghetto d'image. Car il y a bien en France un problème d'image des licences, ce qui explique leur développement moindre que dans les pays anglo-saxons par exemple. Chez nous, la licence se voit encore confinée au seul

secteur du luxe, au sport et aux produits dits « dérivés », gadgets en tout genre que ce mauvais nom sous-entend. De plus, le courant actuel des marques de luxe annonçant qu'elles vont diminuer le nombre de leurs licences a contribué à renforcer ce halo négatif sur la licence. En réalité, il s'agissait pour certaines marques de corriger l'excès de licence dans lequel elles étaient tombées, dans le cadre d'une démarche de reconstruction de la rareté, voire de la qualité : le cas de Gucci est un exemple typique, comme Calvin Klein.

### Une double opportunité

En réalité, les licences sont aujourd'hui une opportunité de croissance des affaires, mais aussi du capital de marque. Pourquoi aujourd'hui plus qu'hier ?

### Entretenir un lien

La marque a pris conscience qu'elle doit être relationnelle. Au-delà du produit, elle doit tisser des liens de proximité, de connivence, avec ses clients, en particulier les meilleurs. Ce que l'on appelle produits dérivés devrait être rebaptisé « produits de proximité-client ». C'est ainsi, entre autres actions, qu'Orangina a recréé des liens avec les jeunes, les adolescents, qui la délaissaient trop au profit de Coca-Cola, boisson de la transgression.

### Le communautarisme

La marque d'aujourd'hui est communautaire : « *Dis-moi quelle est ta tribu, je te dirai qui tu es.* » Le choix des licences de promotion indique par exemple la commu-

nauté dont fait partie la marque et dont elle partage les goûts. Le fait pour Suze de lancer chaque année une série limitée, avec un créateur (Jean-Charles de Castelbajac, Christian Lacroix...) s'inscrit dans cette démarche et fait de Suze l'alcool des amis des arts et des lettres, revitalisant là le gène que cette marque de caractère avait laissé assoupi depuis trop longtemps.

### Les extensions

Enfin, le statut de la marque se gagne par ses extensions. L'ère n'est plus aux marques mono-produits. La marque ne se vit plus comme un produit, mais comme un concept : or, une fois construit, un concept s'élabore et se renforce par des extensions. Dans cette démarche, l'entreprise reconnaît que l'extension suppose des compétences industrielle, logistique, commerciale qui lui sont inaccessibles à court terme. Or, de nombreux opérateurs ont cette compétence qu'ils peuvent mettre immédiatement au service de la marque. Mars Glaces est une licence.

La force de la marque est aussi liée à son extension géographique : les licences de production et de distribution sont nécessaires pour comprendre et pénétrer les pays continents comme la Chine, l'Inde... L'offre d'une marque de prêt-à-porter de luxe comme Lacoste au Japon ou en Corée doit intégrer la taille des clients et les sports spécifiques qu'ils pratiquent : le licencié local est le mieux à même de développer un supplément de collection qui accroît la pertinence de la marque, sous le contrôle qualitatif et créatif du licencié.

## Desserrer l'étau de la grande distribution

Dans tous les secteurs laminés par les diktats de la grande distribution concentrée, la licence fournit une opportunité de desserrer cet étau. Cela concerne tous les secteurs ou entreprises qui n'ont pas su créer des marques basées sur des valeurs intangibles fortes, immatérielles, car ce sont les seules que les marques de distributeurs ne peuvent imiter. C'est le cas des catégories les plus diverses allant des montures de lunettes aux chaussettes masculines ou la papeterie scolaire. C'est aussi le cas du troisième opérateur français en matière de produits ultra-frais, Senoble, face à Danone, Yoplait et Nestlé. Cette entreprise performante s'est spécialisée dans la fourniture des marques de distributeur. Elle a construit pour cela l'outil industriel le plus moderne du pays. Mais cette spécialisation porte en elle-même sa dépendance et une rentabilité toujours menacée par la logique des coûts qui prédomine dans les relations avec les acheteurs de la grande distribution. C'est pourquoi Senoble n'ayant pas réussi à développer sa propre marque a trouvé un ballon d'oxygène dans la licence Weight Watchers.

Mais il serait erroné de ne voir dans les licences que l'aubaine des PME écrasées par les conditions exorbitantes de la grande distribution concentrée. C'est aussi une chance pour les multinationales qui pénètrent tardivement dans un marché déjà bien tenu par des leaders. Créer une nouvelle marque rend le risque concurrentiel trop élevé. Il vaut mieux en utiliser une

prête à l'emploi et ainsi contourner les barrières à l'entrée. Ce fut le cas de L'Oréal avec Ushuaïa. Cette licence de TF1 a permis à L'Oréal de venir concurrencer les gels-douches d'Unilever et Henkel avec une marque déjà connue.

L'exemple de Jacques Dessange fournit enfin une illustration d'une utilisation fine de la licence dans la stratégie de cette chaîne de coiffure et de beauté, afin d'accroître encore plus son prestige, son statut et sa désirabilité. En diffusant *via* le licencié L'Oréal une gamme complète de produits en grande distribution, non seulement la chaîne s'est créé une source de profits exceptionnelle, mais en plus cette licence ne fait que renforcer sa marque. La France entière connaît et peut acheter les produits de la compétence professionnelle de Jacques Dessange (les plus chers du rayon en hypermarché et supermarché, faut-il le rappeler), mais en même temps rêve de pouvoir un jour accéder aux salons de coiffure dont les prix, eux, ne cessent d'augmenter, stratégie de luxe oblige. Or, la désirabilité du luxe consiste à être connu de tous, mais achetable par très peu de personnes. Sans cette licence, la désirabilité de Dessange eût été moindre. Il est intéressant de constater que toutes les chaînes de coiffure désormais recherchent un licencié pour vendre des produits en grande distribution. Ici, la licence servira d'accélérateur de notoriété et d'image.

## Reconquérir le leadership

En 2007, la radio Europe2 et la chaîne TNT Europe2 TV se rebaptisent Virgin



Radio et Virgin 17, grâce à un accord de licence avec Virgin. Le but est de recoller au leader Nostalgie, en dynamisant l'audience.

## LUTTER CONTRE LA BANALISATION DU MARCHÉ

La démarche de marque s'oppose à la banalisation d'un marché, alors régi par les seuls prix. C'est la menace principale pesant sur les biens industriels, car ils semblent peu différenciables (le silicone, l'oxygène, l'azote, le pétrole) ou de grande consommation (le lait). C'est une erreur. La banalisation est le mot employé pour cacher que l'on n'a pas assez fait de marketing et utilisé une démarche de marque concomitante.

Tout est différenciable. Le regretté Antoine Riboud, fondateur du Groupe Danone, disait à ses troupes : « *Vous ne faites pas des yaourts, vous faites des Danone.* » La rentabilité de tous les grands de l'industrie chimique ne repose pas sur la vente à la tonne de « *commodities* », mais sur le profit engendré par des spécialités, certes plus faibles en volume, mais combien plus profitables, car porteuses de fortes valeurs ajoutées pour des micro-cibles. La somme de ces micro-cibles fait une rentabilité de groupe.

La débanalisation part toujours de la segmentation du marché : ne jamais le traiter comme un tout indifférencié. Même le segment dit « sensible au prix » doit être segmenté : Michelin Truck Division distingue en Europe :

- les transporteurs sensibles aux bonnes affaires (une marque, mais à bas prix lors d'une promotion) ;
- les transporteurs sensibles au prix de revient à l'usage ;
- les transporteurs qui ne veulent que du bas prix à l'achat.

Puis on doit développer des offres aux courbes de valeur pensées pour séduire les clients de chaque segment en leur donnant beaucoup plus que ce qu'ils recherchent en premier, quitte à supprimer ou à réduire considérablement ce qu'ils recherchent moins. Enfin, la question du marquage se pose : sous quelle marque présenter cette offre ? Peut-on tout mettre sous la marque Michelin ou bien utiliser les autres marques du portefeuille (Kleber, Uniroyal, Taurus, Kormoran, Ryken, etc.), dont certaines sont régionales ?

En grande consommation, l'exemple de Candia est typique d'une démarche de débanalisation entreprise de longue date.

### LE CAS CANDIA

La banalisation guette beaucoup de marchés, de l'alimentaire aux services bancaires. La croissance des marques de distributeur et des produits premier prix en est le meilleur symptôme. Pourtant la banalisation n'est pas une fatalité. Elle n'est que le résultat de l'action ou plutôt de l'inaction des marques. On peut débanaliser un marché, mais à une condition : se

.../...

souvenir que la marque ne remplace pas le marketing, mais qu'elle l'accompagne. En d'autres termes, ce n'est pas la marque qui débanalise, par on ne sait quelle vertu miraculeuse, c'est la segmentation du marché et la définition d'offres spécifiques pour ces segments, apportant une valeur ajoutée et, pour s'assurer l'exclusivité d'image, dotées d'une marque. Arrêtons de parler de marque, pratiquons le marketing et la première étape de celui-ci : la segmentation du marché, préalable à celle de l'offre. C'est ce qu'ont réussi à faire les fabricants de pâtes, de riz, de sucre, certaines banques et établissements financiers aussi. Une illustration de cette démarche nous est fournie par Candia, la marque leader du lait en France, filiale du groupe Sodiaal (Yoplait).

### Un marché très banalisé

*A priori* peu de marchés semblent aussi banalisés que le lait. Il se vend bon an mal an 2,9 milliards de litres de lait : les produits premier prix et le hard discount représentent 49 %, les marques de distributeurs 30 % et les marques nationales 21 % (avec le leader Candia, suivi de Lactel). Cette part de 21 % (en volume) eut été bien plus faible sans les efforts d'innovation permanente du leader. Tout condamnait en effet le marché du lait à une irrémédiable banalisation.

L'émergence de la longue conservation mettant fin à des siècles de lait frais fut le phénomène déclencheur. À cela s'ajoute en France la concentration de la distribution et la poussée des hypermarchés : Tetrapak, fournisseur exclusif des conditionnements en brik, vit l'intérêt que représentait la longue conservation pour des points de vente visités une fois par semaine par les ménages. L'intérêt bien compris de la grande distribution et de Tetrapak assurèrent la rapide domination du lait UHT et de ce conditionnement. Désormais, les seuls paramètres de choix des consommateurs étaient le format, le caractère entier ou demi-écrémé et le prix. La marque n'était plus un critère de décision.

Pour débanaliser un marché, il faut partir de sa raison d'être essentielle puis cibler des consommateurs très impliqués avec une offre très typée. Quelle est la raison profonde pour laquelle on boit du lait ou on le fait boire ? La santé.

### Trois cibles

Appliquant ces principes, Candia procéda à une segmentation du marché, définissant trois cibles ayant des attentes de santé spécifiques et ouvertes donc à des offres à valeur ajoutée.

Dès 1980, Candia lança un lait supérieur à teneur garantie en vitamines. Ce produit fut baptisé Viva en 1985, ce qui permit de démarrer le soutien publicitaire. Viva créa un segment qui représente 4 % du marché total mais dont il est désormais le leader avec 80 % de part de marché. Sa cible est constituée de ménages jeunes et urbains qui ne l'achètent pas tant pour ses vitamines que pour le sentiment qu'ils ont d'acheter un vrai lait moderne, de son temps, avec tous les ingrédients qui font un lait supérieur. Viva est le référent du segment. Cette marque prénom a acquis une forte notoriété grâce au soutien publicitaire : elle confère un halo d'exclusivité à l'offre et est devenue une marque incontournable des rayons d'hypermarché.

Poursuivant cette logique de spécialités de santé à forte valeur ajoutée, Candia lança « Croissance de Candia », aliment lacté diététique pour enfants en bas âge supplémenté en fer, « Grand Vivre », lait stérilisé UHT demi-écrémé pour adultes à teneur garantie en vitamines, enrichi en fer, zinc et magnésium, « Silhouette », lait à longue conservation écrémé, à

.../...

teneur garantie en vitamines (marque elle-même déclinée en Silhouette Plus, boisson lactée enrichie en vitamines et minéraux et contenant des fibres).

Mais Candia poursuit aussi ses efforts pour apporter une valeur ajoutée de service aux consommateurs. Jusqu'alors, le marché était ultra dominé par le format 1 litre en brik, le même que pour les jus de fruit. Cela contribuait à affadir l'image du lait auprès des clientèles jeunes. Grâce à l'innovation technologique Candia disposa d'une bouteille de longue conservation en format 1,5 litre avec une anse pour faciliter la prise en main. Cette innovation fut appelée « Grand Lait » et lancée en 1986 avec force investissements publicitaires. Elle démontrait que le consommateur était prêt à payer plus cher pour une vraie valeur ajoutée de service : Grand Lait était vendu 0,89 euros/litre, alors que le prix de vente aux consommateurs d'un litre en brik, premier prix est inférieur à 0,55 euro/litre ! Aujourd'hui, Grand Lait n'est plus le mono-produit de départ. C'est une vraie marque ombrelle, connue, apportant un halo de supériorité au lait. Pour les consommateurs, Grand Lait symbolise la « grande qualité ». Ils le perçoivent comme une sélection de lait opérée par Candia. Il se vend sous cette ombrelle près de 300 millions de litres aujourd'hui.

L'illustration Grand Lait rappelle un autre point caractéristique des marchés de produits dits « d'implication minimale ». Des micro-différences de packaging apportant un vrai service au consommateur sont sources d'essai et de fidélisation. Or, en cas d'implication minimale, il ne faut négliger aucune source de valeur ajoutée. Candia en a fait un principe : pas de lancement de produit sans innovation packaging. Ainsi, « Grand Vivre », lait stérilisé pour adultes, fut aussi l'occasion de révolutionner la brik en introduisant un vrai bouchon refermable, développé avec Combitop, le concurrent de Tetrapak.

La capacité de débanalisation du marché est attestée par les volumes liés aux innovations et aux marques prénoms qui les dopent, ainsi que par les prix au litre comparés des différentes marques et produits. Le tableau 2.1. démontre la valeur des innovations.

Tableau 2.1. – Un exemple de débanalisation : CANDIA  
(prix au litre des marques filles et des produits dans le marché du lait)

<b>Tradition</b>	Entier	0,85 €	<b>Classique</b>	Demi-écrémé Grand Lait	0,89 €
	Frais	0,96 €		• Brik	0,73 €
	Bio longue conservation	1,07 €		• Bouteille plastique	0,80 €
	Bio lait	1,37 €			
<b>Vitalité</b> (Garantie en vitamines)	Viva	0,88 €	<b>Plaisir</b>	Aromatisé	
	• Brik	0,77 €		Candy Up	1,43 €
	• Bouteille	1,07 €	<b>Enfants</b>	Croissance	1,87 €
		Croissance Bio		1,98 €	
<b>Pleine forme</b> (Santé)	Enrichi		<b>Commodités</b>	Lait Hard Discount	0,55 €
	• Calcium+	0,99 €		Lait marque de distributeur	0,67 €
	• Viva Protéines	1,06 €		Carrefour (Montagne)	0,66 €
	• Viva MG	1,06 €			
	• Oméga3	1,59 €			
	Zéro matières grasses	0,86 €			
	• Silhouette Brik	0,76 €			
• Bouteille	0,96 €				