

ESSEC

CHAIRE

VENTE ET
STRATÉGIE
MARKETING

L a M a r q u e : E n j e u x e t D e v e n i r

Journée de Prospective Inter- Entreprise 27 mai 2004

ESSEC CHAIRE VSM
AVENUE BERNARD HIRSCH - B.P. 105
95021 CERGY-PONTOISE CEDEX FRANCE
TÉL. : 33 (0) 1 34 43 30 00
FAX : 33 (0) 1 34 43 30 01

ESSEC
ÉTABLISSEMENT D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PRIVÉ
RECONNU PAR L'ÉTAT MEMBRE DE LA FESIC.

GRUPE ESSEC.
ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR PRIVÉ.
ASSOCIATION LOI 1901.
ACCREDITÉ AACSB - THE INTERNATIONAL ASSOCIATION
FOR MANAGEMENT EDUCATION.
AFFILIÉ A LA CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE
DE VERSAILLES-VAL D'OISE-YVELINES.

Sommaire

- **Introduction**

- **Processus de conception des thèmes proposés lors des ateliers**
- **Thèmes de réflexion et compte-rendu des ateliers**
- **Annexe: morceaux choisis d'entretiens d'experts**
- **Composition des groupes**

La marque

Le nouveau client est pluriel et caméléon. Il est plus difficilement saisissable et prévisible. Nous avons essayé de comprendre ses attentes afin de mieux définir ce qu'il ressent de la marque. Il est pétri de contradictions entre fascination pour les marques qui le font rêver et rejet passionnel en réaction à des déceptions aussi bien rationnelles qu'irrationnelles.

Devant des manifestations de rejet des marques visibles dans le métro parisien, nous nous sommes interrogés sur la réflexion des anti-marques et sur leur représentativité en tant que clients. Si les sentiments dont ils témoignent sont parfois partagés par le client lambda (préoccupations éthiques, environnementales), il est encore trop tôt pour tirer des conclusions et nous restons sceptiques quant au réel impact que ce courant peut avoir sur le mode de consommation.

Aujourd'hui, selon les activités, la marque fait plus ou moins partie intégrante de la stratégie d'entreprise pour tout ce qu'elle incarne et communique de l'offre de l'entreprise. Dans de nombreux secteurs, elle est challengée par la pression des bas prix (hard-discount, low cost,...) et par la moindre sensibilité à la marque des consommateurs qui se disent à la recherche du meilleur prix.

A partir de ces réflexions et des réponses au questionnaire que vous nous avez fait parvenir, nous avons identifié des problématiques que nous vous avons proposé de discuter au cours de cette journée d'échanges et de réflexion du jeudi 27 mai 2004, afin de définir **les enjeux de la marque et son devenir**. Vous trouverez dans les pages qui suivent une synthèse de ces échanges.

Sommaire

- Introduction
- **Mode de conception des thèmes proposés lors des ateliers**
- Thèmes de réflexion et compte-rendu des ateliers
- Annexe: morceaux choisis d'interviews
- Composition des groupes

Mode de conception des thèmes proposés : 4 étapes (étapes 1&2)

1. Constitution d'un Groupe "marque"

- **Un groupe "marque" (5 étudiants)**
- **Une idée directrice:** on assiste à une césure entre académiques (universitaires) et praticiens (Marketing, Vente)
 - ⇒ ex: Aux cycles de vie de marques proposés par les universitaires, les praticiens répondent qu'un repositionnement n'est nécessaire que quand les ventes fléchissent...
- **Un but** ➔ Partir des réponses de praticiens pour leur soumettre des problématiques-thèmes qui les intéressent et qui correspondent à la réalité de leur quotidien

2. Réflexions sur l'actualité de la marque

- Ouvrages traitant de la marque et de son actualité, presse économique
 - ➔ **Focus sur les nouveaux comportements d'achat des clients et consommateurs**
 - ➔ **la marque : partie intégrante de la stratégie d'entreprise**
 - ➔ **Focus sur le NO LOGO de Naomi Klein "les anti-marques", l'éthique, le besoin de sécurité et les conflits autour des marques**
- **Cette étape nous a permis d'élaborer le premier questionnaire** à partir de réflexions soulevées par nos lectures théoriques et d'actualité

Mode de conception des thèmes proposés : 4 étapes (étapes3&4)

3. Analyse des questionnaires

- Idée de **partir de la pratique actuelle** pour se poser de nouvelles questions sur la Marque: ses enjeux et son devenir
- **Retour de 17 questionnaires de tous les secteurs: Industrie, Service, Distribution, Luxe, Grande Consommation** : Air France, Bel France, Boston Consulting Group, Elixir, Essilor, France Telecom, Gaz de France, Givenchy, IBM Europe, Masterfoods, Nestlé France, Procter& Gamble, Safir, Sprung, Tesa
- ➔ **Analyse des réponses:** des thèmes récurrents et originaux
- Confrontation de ces réponses:
 - Aux **interviews menées par le groupe "interview" auprès de plusieurs professionnels** (extraits en annexe)
 - Mais aussi aux **tables rondes** sur la Marque (février 04), Grande Consommation (mars 04) et Luxe (mars 04).

4. Thèmes proposés le 27 mai : 11 propositions de réflexion regroupées en 3 thèmes

- **Nous avons identifié un désir de :**
 - Définir les missions de la marque - Thème 1
 - Questionner la réussite de la marque - Thème 2
 - S'interroger sur l'avenir de la marque - Thème 3
- **Plusieurs réunions de travail sur la formulation des propositions avec pour objectif de les rendre les plus explicites possibles**

Sommaire

- Introduction
- Mode de conception des thèmes proposés lors des ateliers
- **Thèmes de réflexion et compte-rendu des ateliers**
- Annexe: morceaux choisis d'interviews
- Composition des groupes

THEME 1 : la marque : créatrice de valeur ou de valeurs ?

- **Proposition A**

Dans un contexte d'exigence croissante des clients, la qualité des produits est le reflet de la marque. L'entreprise doit-elle privilégier des investissements pour assurer le contrôle qualité de son offre ou pour assurer la communication de la qualité incarnée par ses marques ?

- **Proposition B**

Une marque peut-elle être économiquement rentable tout en assurant un contrat moral, social et éthique envers ses salariés et/ou clients ? L'entreprise est-elle libre de son choix ?

- **Proposition C**

Toutes les méthodes de fidélisation mises en place (CRM et marketing direct) tendent à renforcer l'attraction du client pour la marque (Love brands). Soigner son accessibilité-produit par une distribution la plus adaptée possible et un prix le plus juste possible suffit-il à créer un réel contrat de confiance à la marque ou doit-on également recourir à d'autres méthodes ?

- **Proposition D**

L'entreprise peut se faire déposséder de sa marque par une partie de la communauté formée par ses clients. Dans quelle mesure la marque maîtrise-t-elle son image de marque ?



Proposition A:

Dans un contexte d'exigence croissante des clients, la qualité des produits est le reflet de la marque. L'entreprise doit-elle privilégier des investissements pour assurer le contrôle qualité de son offre ou pour assurer la communication de la qualité incarnée par ses marques ?

la marque : créatrice de valeur ou de valeurs ?

- Investissement qualité et communication jouent tous deux un rôle clé dans le succès d'une marque et permettent la création de valeur.
- Il existe un contrat moral entre le client et le fournisseur. Il est essentiel d'éliminer tout décalage entre la promesse faite au client par la marque et l'expérience, le vécu du client. Pour cela, une marque doit tout faire pour tenir ses promesses faites en amont en assurant un produit ou service de qualité irréprochable. C'est seulement après une qualité garantie que la marque peut communiquer. Les promesses mises en avant par les outils de communication doivent être cohérentes avec la perception client du produit.
- Une des grandes difficultés des politiques de qualité est de savoir anticiper les attentes clients. Se poser la question: "qu'associe-t-on naturellement à la marque?" Ce sont ces aspects sur lesquels il faut travailler en priorité.
- La différenciation sur le marché et un niveau de qualité connu et reconnu peut même réduire un budget de communication.
Ex. Lancement des Starbuck Coffees en France sans campagne de communication.
- Les entreprises doivent centrer leurs efforts de communication sur le client et non plus sur le produit; il faut montrer les bénéfices clients obtenus grâce à la qualité du produit.
- Attention à ne pas négliger l'organisation interne à l'entreprise, le client peut percevoir des incohérences d'organisation dans l'image de la marque. L'investissement qualité ne doit pas être exclusivement orienté produits/services mais aussi sur l'organisation interne, le comportement des salariés-représentants de la marque. Satisfaire chaque client (particulièrement dans le B to B où le nombre de clients est restreint) en plus d'avoir une offre bien structurée et de qualité, permet une communication positive prise en charge par le client lui-même.



Proposition A:

Dans un contexte d'exigence croissante des clients, la qualité des produits est le reflet de la marque. L'entreprise doit-elle privilégier des investissements pour assurer le contrôle qualité de son offre ou pour assurer la communication de la qualité incarnée par ses marques ?

la marque : créatrice de valeur ou de valeurs ?

- Il y a quelques années, les clients concentraient leurs jugements sur le produit. Aujourd'hui, c'est l'ensemble de la chaîne qui est jugée par le client.
- Il y a une exigence absolue de qualité de la part des consommateurs. Il faut donc insister sur la communication autour des outils de contrôle de qualité. C'est une façon de rassurer le client de lui dire que l'on fait attention à la qualité.
- Les critères de qualité sont évolutifs. Quand un des critères atteint un niveau d'excellence, le client se focalise sur un autre. La qualité est donc souvent une affaire de perception. Mais c'est aussi un joker dans le temps ; lorsqu'une entreprise réfléchit sur ses futurs développements produits, elle devrait aussi réfléchir aux critères de qualité futurs qui pourront s'associer aux nouveaux produits.
- Attention au coût de la sur-qualité : il faut chercher ce qui est prioritaire chez le client pour ne pas tomber dans la sur-qualité qui coûte très cher.
- La concurrence entretient un climat de course à la qualité qui fait remonter le standard de qualité dans l'esprit du consommateur.



Proposition C:

Toutes les méthodes de fidélisation mises en place (CRM et marketing direct) tendent à renforcer l'attraction du client pour la marque (Love brands). Soigner son accessibilité-produit par une distribution la plus adaptée possible et un prix le plus juste possible suffit-il à créer un réel contrat de confiance à la marque ou doit-on également recourir à d'autres méthodes ?

la marque : créatrice de valeur ou de valeurs ?

- Nous sommes passés d'une ère de consommation de masse à une consommation sélective. Le client est multiple, plus intelligent, plus éduqué et plus exigeant. C'est pourquoi la relation one-to-one est de plus en plus nécessaire dans la gestion de la relation client.
- Techniques classiques de fidélisation (CRM et MKG direct) nécessaires à la gestion du portefeuille clients, ressource la plus précieuse de l'entreprise **mais** nécessité pour l'entreprise de dépasser ces outils car la marque ne peut s'en contenter puisque sa réelle plus-value naît de la relation complexe que l'entreprise parvient à instaurer entre la marque et le client (qualité et sécurité au prix le plus juste, création et entretien d'un univers propre à la marque et à ses clients).
- Si le client se sent floué dans sa relation à la marque (promesse non tenue), la trahison entraîne la rupture et le client est perdu, souvent pour longtemps.
- La relation entre la marque et le client ne consiste pas seulement à accompagner le client jusqu'à l'acte d'achat mais bien de l'accompagner une fois l'acte d'achat accompli.

Ex. Michelin a développé la carte "Michelin On Way" qui permet à tout acheteur de pneus Michelin de disposer d'une assistance personnalisée pendant toute la période d'utilisation des pneus.

- La fidélisation se fonde sur de l'immatériel et la promesse de la marque doit toujours valoriser le client. Ces promesses sont le challenge permanent de ne pas décevoir le client. Cela nécessite des prestations ou des produits de qualité et ce, tout le temps. La fidélisation est liée à l'histoire de la marque.
- Le client s'identifie à la valeur de la marque. Acheter des low cost c'est être malin.
- Ce qu'il faut identifier est comment capter le futur "Bon Client" ?

THEME 2 : Comment une marque assure-t-elle sa pérennité ?

- **Proposition A**

Labels et notoriété sont les seuls concepts qui restent omniprésents dans notre “ société de spectacle ”. La grande marque se révèle par sa capacité à communiquer et à toucher un large public en utilisant au maximum les vitrines de la marque (multiplication des publicités jouant de plus en plus sur les émotions et l'irrationnel ; temples de la marque). Ces investissements de communication sont-ils compatibles avec des tensions accrues sur les prix ?

- **Proposition B**

La grande marque est celle qui sait résister au temps. Comment transférer et adapter les valeurs d'une marque d'une génération à une autre ? La marque doit savoir s'actualiser pour ne pas être un simple effet de mode. Quelle est la recette de l'élixir de jouvence ?

- **Proposition C**

La marque, réduite à des critères de marge et de rentabilité, se voit attribuer une valeur pour l'entreprise (goodwill). Et pourtant, les financiers sont de plus en plus réticents à la création de marque en raison des investissements nécessaires (coût d'acquisition, de renouvellement, ...). L'investissement dans la marque est-il rentable ?

- **Proposition D**

Les processus de gestion de la relation client entraînent la multiplication des points de contact entre l'entreprise et ses clients. Est-il possible de créer une cohérence de la qualité perçue de la marque au travers de ces différents interfaces ? Comment s'organiser ?



Proposition A:

Labels et notoriété sont les seuls concepts qui restent omniprésents dans notre “ société de spectacle ”. La grande marque se révèle par sa capacité à communiquer et à toucher un large public en utilisant au maximum les vitrines de la marque (publicités jouant de plus en plus sur les émotions ; temples de la marque). Ces investissements de communication sont-ils compatibles avec des tensions accrues sur les prix ?

Comment une marque assure-t-elle sa pérennité ?

- Qu'est ce qu'une grande marque ? La définir par son large public serait une erreur.
- Jouer uniquement sur les émotions et l'irrationnel c'est prendre le risque d'être déconnecté du produit et de s'éloigner de la qualité.
- Une grande marque, est porteuse d'une promesse et d'une relation forte avec son public.
Exemple : Leclerc allie la qualité (reconnue à travers ses 50 ans d'histoire) à une campagne de publicité sur l'émotionnel et l'affectif.
- Une entreprise ayant des grandes marques sait généralement se différencier et sentir ses évolutions
Exemple : Dior et le pornochic
- La marque arrive à toucher dans sa communication parce qu'elle est une grande marque et non pas l'inverse.



Proposition B:

La grande marque est celle qui sait résister au temps. Comment transférer et adapter les valeurs d'une marque d'une génération à une autre ? La marque doit savoir s'actualiser pour ne pas être un simple effet de mode. Quelle est la recette de l'élixir de jouvence ?

Comment une marque assure-t-elle sa pérennité ?

- Evolutions démographiques de la population : vieillissement, les séniors bougent beaucoup (actifs et ouverts)
→ il faut tenir compte de ces évolution démographiques et ne pas les négliger (sans se limiter à eux car risque de vieillissement de la marque aussi)
- La pérennité est dans le contenu et la qualité (plus que dans la communication sur l'image de la marque). Les marques pérennes ont su garder leur qualité (souvent historique) en adaptant leur image et leurs services.
→ Il faut absolument s'adapter en gardant son identité
- *Pour rester jeune, il faut savoir être contemporain* → cette démarche oblige à anticiper les évolutions de tendances; *Ex : Burberry : grande réussite, Mark&Spencer : échec*
- Aujourd'hui le temps d'exposition aux médias est de plus en plus long (on est exposé de plus en jeune → prise de conscience rapide de la société de consommation). Il faut en tenir compte pour la pérennité de sa marque (travail de suivi des générations)
- Les consommateurs ne sont plus dupes (éduqués, il décodent les messages) donc les “ gros coups marketing ” ne marchent plus. Il faut maintenant jouer sur l'affectif pour faire la différence. → Il faut s'adapter à un consommateur très avisé et voulant se faire plaisir de temps en temps.



Proposition B:

La grande marque est celle qui sait résister au temps. Comment transférer et adapter les valeurs d'une marque d'une génération à une autre ? La marque doit savoir s'actualiser pour ne pas être un simple effet de mode. Quelle est la recette de l'élixir de jouvence ?

Comment une marque assure-t-elle sa pérennité ?

- Avant le consommateur était monolithe, maintenant les critères traditionnels ont explosé d'où une multiplication des offres.
- Les consommateurs sont de moins en moins fidèles à une marque. Or la fidélisation est forcément irrationnelle
→ jouer sur l'affectif
- Est-ce la produit ou la communication sur le produit qui nous touche ? → Consensus : c'est le produit lui-même qui fidélise par son usage sur le long terme
- Il est dangereux de trop anticiper : on est en décalage ; *Ex : les design automobile rejetés*. Les grands couturiers sont très forts pour coller aux tendances des marchés et être en avance
- Quand on communique trop : on masque la marque (Trop de pub tue la pub...)
- Rôles de la communication
 - *Entretenir (ré assurance), renforcer l'appartenance à une communauté*
 - *Séduire, capter*



Proposition B:

La grande marque est celle qui sait résister au temps. Comment transférer et adapter les valeurs d'une marque d'une génération à une autre ? La marque doit savoir s'actualiser pour ne pas être un simple effet de mode. Quelle est la recette de l'élixir de jouvence ?

Comment une marque assure-t-elle sa pérennité ?

- Beaucoup de marques fêtent actuellement leur centenaire, elles en parlent non seulement à leurs consommateurs mais aussi en interne. Nombre de sociétés cultivent leur histoire, d'autres vont même jusqu'à s'en créer une : Par exemple Paul Prédault qui met en avant une boucherie des années 30 dans sa pub alors que l'entreprise a été créée il y a une vingtaine d'années. De même pour les boulangeries Paul... Les sociétés voguent ainsi sur la vague de la nostalgie. Cela permet aux marques de :
 - se différencier par rapport aux nouveaux entrants.
 - rassurer les consommateurs en période actuelle de crise.
 - montrer des valeurs reconnues et qui perdurent.
- La question est cependant de savoir comment une marque fait pour évoluer sans être bouleversée, dénaturée: il faut que cela se fasse en douceur.
- Pour ce qui est du logo on évolue petit à petit. Pour exemple, les 4 ou 5 évolutions du logo Michelin où le Bibendum est toujours présent. Ex. Le logo de Lu qui a beaucoup évolué mais sans jamais entraîner de choc.
- L'innovation est un moyen de montrer que la marque existe, que la marque est capable d'avancer. Alors élixir de jouvence = innovation ? Il faut avant tout assurer ses bases, proposer un produit de qualité avant d'innover.
- **Le talent de la marque serait d'être un “ nez ”, de “ sentir l'air du temps ”, mais sans se renier.**
Ex : - Actualisation de petit bateau: les mêmes modèles qu'il y a 20 ans mais toujours actuels
- Mousseline a repris la pub des années 1975 pour débiter sa nouvelle pub.

**Proposition B:**

La grande marque est celle qui sait résister au temps. Comment transférer et adapter les valeurs d'une marque d'une génération à une autre ? La marque doit savoir s'actualiser pour ne pas être un simple effet de mode. Quelle est la recette de l'élixir de jouvence ?

Comment une marque assure-t-elle sa pérennité ?

- Comment faire pour avoir un aspect transgénérationnel ?

Ex:Le comptoir des cotonniers et son concept qui capte plusieurs générations à la fois !

- Mais en s'actualisant, ne perd t-on pas des clients plus âgés, plus fidèles ?
 - Il faut en effet avoir du talent pour rester. (comme en chanson).
 - Le mot d'ordre est la cohérence.
 - Si on n'évolue pas c'est l'échec. (cf. Levis qui stagne)
- La stratégie de rupture est-elle alors possible ? Oui avec un positionnement comparable.

Par ex : Burberry qui dans les années 90 avait une clientèle du 3/4e age et qui aujourd'hui est pris d'assaut par les jeunes femmes voire les enfants. La marque a gardé le tartan mythique tout en réactualisant les coupes, en mettant de la couleur dans les modèles. De plus la nouvelle commercialisation se fait dans des endroits différents des lieux de ventes traditionnels. Le stand Burberry est passé de l'étage femme âgée à celui de la mode dans les grands magasins. Ainsi il n'y a pas de télescopage entre les nouvelles et les anciennes clientes.

➡ La solution serait donc de structurer les basiques de la marque et de saisir les opportunités actuelles.

- Nécessité, voire obligation pour une marque (surtout de vêtements), d'avoir des ambassadeurs reconnus, dans l'air du temps. Le style et la communication sont primordiaux.

**Proposition B:**

La grande marque est celle qui sait résister au temps. Comment transférer et adapter les valeurs d'une marque d'une génération à une autre ? La marque doit savoir s'actualiser pour ne pas être un simple effet de mode. Quelle est la recette de l'élixir de jouvence ?

Comment une marque assure-t-elle sa pérennité ?

- Comment rebondir pour une marque ancienne ou traditionnelle (Petit Bateau, Baccara...) ?
 - *Pistes :*
 - S'implanter sur d'autres marchés (internationalisation)
 - S'adapter aux changements → changer de concept
 - Diversifier ses activités
 - Faire du cobranding
 - L'appropriation de la marque par les consommateurs joue sur sa pérennité (ex : les problèmes de Lacoste). Il est important de savoir à qui on s'adresse pour optimiser sa communication.
 - *Distinguer :*
 - ceux qui recherchent plaisir et qualité → jouer sur l'affectif
 - ceux qui recherchent le plus bas prix → l'affectif ne sert à rien, ils y sont imperméables
- B to B

En B to B, les décideurs sont de plus en plus jeunes → en tenir compte dans sa communication

L'irrationnel et l'affectif sont-ils importants en B to B ? → OUI : un décideur se comporte toujours comme un humain avant tout et il y a toujours quelque chose qui met sa réputation en jeu (il faut rassurer) même si aujourd'hui ce sont de plus en plus les cahiers des charges qui conduisent au choix d'un fournisseur.



Proposition B:

La grande marque est celle qui sait résister au temps. Comment transférer et adapter les valeurs d'une marque d'une génération à une autre ? La marque doit savoir s'actualiser pour ne pas être un simple effet de mode. Quelle est la recette de l'élixir de jouvence ?

Comment une marque assure-t-elle sa pérennité ?

- Y a-t-il un élixir de Jouvence ? une recette magique pour bien gérer son portefeuille de marques ?

Il est impossible de trouver une formule magique. Les consommateurs sont de plus en plus zappeurs. Il a un comportement de plus en plus tribal et sensible à la communication. Sont particulièrement prisés ces temps-ci les outils permettant de fidéliser ses consommateurs (CRM). Sont particulièrement menacées par ailleurs les marques éponymes fortement incarnées, c'est-à-dire portant le nom de leur dirigeant. Quid de la marque Alain Afflelou quand il ne sera plus là ?

Cependant, il y a quelques recettes de base qui peuvent servir de garantie.

- Il est de fait moins risqué de se lancer dans un business qui repose sur un besoin basique pour tout le monde, vital, éternel en quelque sorte : l'alimentation, l'électricité...
- De même, il est plus prudent de produire un produit/service qui s'adresse au plus grand nombre, plutôt qu'à une niche de consommateurs.

**Proposition C:**

La marque, réduite à des critères de marge et de rentabilité, se voit attribuer une valeur pour l'entreprise (goodwill). Et pourtant, les financiers sont de plus en plus réticents à la création de marque en raison des investissements nécessaires. L'investissement dans la marque est-il rentable ?

Comment une marque assure-t-elle sa pérennité ?

- La marque est un capital pour l'entreprise
 - Il faut la faire vivre, mais tel un organisme vivant, elle a son propre cycle de vie. L'objectif de toute entreprise est de faire croître ce capital, mais la force d'une entreprise est aussi d'accepter le changement, de se résoudre à la tuer si elle porte préjudice ou est plus un fardeau qu'un facteur de croissance.
 - La marque est à tel point un capital que les plus célèbres ont été financièrement valorisées... D'ailleurs, ne parle-t-on pas aujourd'hui de « Brand manager » ?
- Gérer une marque c'est incarner le changement dans la continuité.
 - Gérer une marque, ce n'est pas se faire lifter, mais se faire injecter du botox ; s'intégrer à l'air du temps sans se renier, car il y a toujours le dilemme ; sous prétexte de vouloir conquérir de nouvelles cibles, on risque de perdre nos clients fidèles et anciens. C'est cette dualité que la gestion de marque doit arbitrer...
 - Ainsi, il existe différentes perspectives de développement et de gestion de portefeuille de marques. On assiste d'ailleurs actuellement à la réorganisation des portefeuilles de marques, à une tendance à la concentration des marques. Et ce pour plusieurs raisons :
 - Tout d'abord, afin d'avoir une gestion plus souple et flexible, se développe un phénomène de regroupement entre marque mère (qui serait en quelque sorte un niveau 1) et marque fille (le niveau 2). Si le niveau 1 est un invariant (ex : Garnier), le niveau 2 varie et disparaît plus facilement en fonction des tendances et des résultats obtenus (ex : Fructis). Le niveau 1 se charge de faire vivre des valeurs et promesses fondamentales, intemporelles. A elle seule, elle communique 80% du message, est au niveau du concept. Le niveau 2 est plus au niveau du produit, du temporel, du " jetable ".
 - Par ailleurs, la population est de plus en plus cosmopolite, elle cherche à retrouver partout où elle se trouve les mêmes repères, les mêmes marques. On assiste ainsi à l'internationalisation des marques, ce qui se traduit également par une concentration du portefeuille de marques.
 - De plus, le coût de gestion très lourd d'un portefeuille de marques très diversifiés incite à choisir des marques phares, au détriment de marques, à la réelle personnalité, mais dont les objectifs ne sont pas en ligne avec ceux attendus par l'entreprise.
 - Enfin, les crises d'image étant particulièrement difficiles et coûteuses à gérer, les entreprises préfèrent concentrer leur énergie dans un nombre limité de marques qu'elles vont privilégier au détriment d'autres, abandonnées.

THEME 3 - Quelle sera la place accordée demain à la marque?

- **Proposition A**

Aller d'une marque produit vers une marque ombrelle ? Passer d'une marque locale à une marque globale ? Extension de marque, revitalisation de vieilles marques ou concentration sur un nombre réduit de marques. Une marque peut-elle s'autoriser une stratégie de rupture ?

- **Proposition B**

Un fossé est-il en train de se creuser entre la signification de la marque pour l'industrie, pour le luxe, pour les services et pour la grande consommation ? En B to B, la marque est souvent le nom même de l'entreprise et le choix entre les fournisseurs s'opère plus sur d'autres facteurs que la marque en elle-même. Le rôle économique et commercial de la marque est-il amené à s'homogénéiser au travers des différents secteurs industriels ?

- **Proposition C**

Aux Etats-Unis, les maternités ont vu naître 49 Canon, 21 L'Oréal, 6 Timberland, 269 Chanel, quelques Cartier, des Evian, des Ikéa, et même des Microsoft. Devant le déclin des grandes idéologies, pensez vous que la marque soit en train de devenir un nouveau vecteur culturel dominant ?



Proposition A:

Aller d'une marque produit vers une marque ombrelle ? Passer d'une marque locale à une marque globale? Extension de marque, revitalisation de vieilles marques ou concentration sur un nombre réduit de marques. Une marque peut-elle s'autoriser une stratégie de rupture ?

Quelle sera la place accordée demain à la marque?

- La marque globale : “ oui, mais ... ”

- Oui c'est un **idéal** car elle permet à l'entreprise de réaliser de nombreuses économies d'échelle et de gamme
- **MAIS: Les limites sont nombreuses** : il ne faut pas faire du global en enlevant toutes les racines locales : il faut des **adaptations locales** (“ pensez global, agir local ”), c'est-à-dire confronter l'idéal de globalisation à des réalités multiples (notamment limites humaines et climatiques)
- Ce qu'il faut c'est **une stratégie d'évangélisation** : arriver avec sa marque mondiale forte mais s'adapter en s'appuyant sur les spécificités locales. Ainsi racheter des marques locales puissantes localement pour mieux pénétrer un pays est une bonne stratégie (ex : Coca qui a racheté la plus grande marque de Cola en Inde)
- Ce qu'il faut c'est **UNE MARQUE mais DES PRODUITS et DES STRATEGIES DE COMMUNICATION ADAPTEES**. Par ex. : Dasani de Coca c'est une même marque dans le monde mais le produit est adapté : eau purifiée mais en France eau de source pour satisfaire aux habitudes de consommation locale.
- De même, les adaptations locales ont des limites car le consommateur est nomade et voyage : **que pensera-t-il si une de ses marques favorites a un positionnement très différent dans un autre pays que le sien ??** (ex : Dior dans les GMS aux USA). A l'inverse, Gillette adopte le même positionnement et véhicule la même image partout et cela marche : les adaptations locales dépendent aussi des marchés sur lesquels agit l'entreprise avec ses marques.
- Finalement, la question clé est : **comment s'internationaliser et gérer un espace de plus en plus grand tout en restant cohérent avec sa marque, son branding, son image, son positionnement-prix ?**



Proposition A:

Aller d'une marque produit vers une marque ombrelle ? Passer d'une marque locale à une marque globale?
Extension de marque, revitalisation de vieilles marques ou concentration sur un nombre réduit de marques.
Une marque peut-elle s'autoriser une stratégie de rupture ?

Quelle sera la place accordée demain à la marque?

- **L'extension de marque : “ oui, mais ... ”**

- Ex : d'**Unilever** avec son plan “ brand focus ”. **Cela se généralise** (sauf P&G 1 produit = 1 marque).
- **Les extensions qui marchent sont celles qui capitalisent bien sur les valeurs de la marque, restent cohérentes avec son identité**
- C'est bien plus simple et moins coûteux que de créer une nouvelle marque
- EX : Virgin : l'extension marche pour l'aérien car il y a cette image de décalage, de rupture mais cela ne fonctionne pas pour le cola : c'est un produit trop peu différentiable pour que de telles valeurs passent en étendant la marque. Taillefine, EasyJet/EasyCar ou Sveltesse cela marche car les valeurs de la marque sont respectées (même si Taillefine va trop loin avec son eau “ 0% ”).
- **Cela va de pair avec l'optimisation du portefeuille de marques** : avec les ventes et rachats de marque, il faut savoir si le portefeuille est riche et diversifié et quels noms de marques doivent être gardés pour ne pas trop perturber les consommateurs. EX : Air France et KLM vont fusionner leurs programmes de fidélité mais quel nom prendre pour que tout le monde s'y retrouvent ?



Proposition A:

Aller d'une marque produit vers une marque ombrelle ? Passer d'une marque locale à une marque globale?
Extension de marque, revitalisation de vieilles marques ou concentration sur un nombre réduit de marques.
Une marque peut-elle s'autoriser une stratégie de rupture ?

Quelle sera la place accordée demain à la marque?

- La revitalisation d'une marque : basé sur l'exemple du Moulin Rouge

Pour revitaliser une marque il faut :

- **Connaître ses clients** et surtout leurs besoins, afin de commercialiser et/ou créer les bons produits
- Connaître les **fondamentaux de sa marque** et les maîtriser
- Avoir **assez de recul** pour pouvoir faire un travail sur sa marque, sur son positionnement, ses valeurs, son histoire...
- **Des moyens humains et du talent**
- Du **temps**
- **Des moyens financiers**
- Des **facteurs externes favorables** : de la CHANCE (cf. sortie du film Moulin Rouge qui a été un facteur externe très positif)

- **La marque doit être reconnaissable partout dans le monde (ex. choix de Dolce Vita par Gaz de France)**
- **Dans le même environnement, la gestion de la marque peut être un échec ou un succès. L'entreprise est donc maîtresse de son destin et de ses marques.**



Proposition C:

Aux Etats-Unis, les maternités ont vu naître 49 Canon, 21 L'Oréal, 6 Timberland, 269 Chanel, quelques Cartier, des Evian, des Ikéa, et même des Microsoft. Devant le déclin des grandes idéologies, pensez vous que la marque soit en train de devenir un nouveau vecteur culturel dominant ?

Quelle sera la place accordée demain à la marque?

- L'effondrement des grandes idéologies est toute relative: importance des religions, mouvement anti-mondialisation, etc.
- L'importance culturelle des marques n'est pas un phénomène nouveau.
- A l'opposé de l'importance des marques, on remarque un grand retour à la réalité de la valeur des produits. Ex: mouvement anti-pub, pub plus réalistes "ça désaltère et c'est déjà pas mal", mouvement "No logo"... les consommateurs ne sont pas dupes! Le rapport qualité/prix est plus que jamais pris en compte. Ex: succès du hard discount. Retour à la valeur d'utilité du produit.
- Cette évolution pourrait être rapprochée d'une tendance de retour aux valeurs sûres (succès du film "les choristes"...))
- La marque est un vecteur "important" (et non dominant):
- « Tout se markette »: les journalistes aussi bien que les hommes politiques ou les stars font du marketing pour toucher l'audimat.
- Ce que je consomme = ce que je suis. Le choix d'un produit n'est jamais neutre, il véhicule un message, qu'il soit affiché devant les autres ou non. Il montre notre appartenance à un groupe. Aujourd'hui les marques sont moins nombreuses mais plus voyantes: "marques repères".
- Problème: idéalisation des marques. Les marques peuvent former un véritable ghetto pour les adolescents, esclaves des marques. Diktat des marques avec les parents complices. Les marques deviennent dans ce cas des véritables "icônes".



Proposition C:

Aux Etats-Unis, les maternités ont vu naître 49 Canon, 21 L'Oréal, 6 Timberland, 269 Chanel, quelques Cartier, des Evian, des Ikéa, et même des Microsoft. Devant le déclin des grandes idéologies, pensez vous que la marque soit en train de devenir un nouveau vecteur culturel dominant ?

Quelle sera la place accordée demain à la marque?

- Le développement de la puissance des marques se voit par le succès des produits dérivés des marques qui sont maintenant achetables et non des cadeaux publicitaires. Ex: porte-clé Accor, montre Nike.
- La marque véhicule de plus en plus de valeurs. Hier la marque représentait un produit, aujourd'hui, elle représente un art de vivre, une tribu. Ex: chaussure Caterpillar. Nike n'est même plus obligé de mettre le nom de sa marque à la fin des pub mais juste de signer avec la virgule symbolique.
- Contradiction? Les jeunes préfèrent acheter des vêtements moins chers pour en avoir plus, avoir de la diversité et changer souvent en suivant la mode. Ceci alors que le luxe se développe de manière impressionnante. Ex: montres pour les hommes. Et les jeunes vont acheter un accessoire cher chez Dior, les jeunes des cités vont parader avec leurs polos Lacoste. Des marques de plus en plus ostentatoires.
- **La marque est un art de vivre ➡ appartenance à une tribu**
- **Le consommateur n'est pas dupe ➡ retour aux vraies valeurs et regarde le prix, le budget consacré aux marques n'est donc pas extensible**
- **Ne pas trahir le contrat de confiance (qualité produit)**
- **La marque devient de plus en plus un label, pas une idéologie mais une assurance**

Sommaire

- Introduction
- Mode de conception des thèmes proposés lors des ateliers
- Thèmes de réflexion et compte-rendu des ateliers
- **Annexe: morceaux choisis d'interviews**
- Composition des groupes

Annexe: morceaux choisis d'interviews sur la marque

- Interview de Harry Weiss, Consultant - mars 2004

- Une marque peut souffrir si elle est trop connue
- Penser client : cela est essentiel, cela doit être l'objectif de toute entreprise/marque. Les firmes sous-estiment l'importance de connaître et maîtriser tous leurs points de contact entrants et sortants.
- La communication : indispensable pour soutenir la marque et véhiculer l'image de marque. Difficile car on perçoit mal les réelles retombées mais c'est indispensable de se faire entendre.

- Interview de Cédric Girardclos - France Télécom Longue Distance (BtoB) - février 2004

- En BtoB, la marque n'est pas autant au cœur des réflexions et des actions quotidiennes du marketer que dans d'autres secteurs : elle fait peu partie du quotidien, en tous les cas pour des entreprises comme Alcatel ou France Télécom.
- En BtoB, la rôle de réassurance via la marque joue certes un rôle pour l'acheteur industriel mais c'est surtout par sa capacité à créer de la DIFFERENCE que la marque envoie un signal à l'acheteur.
- Peu de marques industrielles ont une réflexion approfondie sur les valeurs dont elles se veulent porteuses ou alors se limitent à quelques notions concrètes et quasi " tangibles " : performance, innovation, rapidité...
- Les entreprises industrielles BtoB prennent aujourd'hui de plus en plus conscience de l'importance des outils marketing, qui peuvent les aider à développer et asseoir leur marque.
- S'inspirer des techniques et outils marketing utilisés en grande consommation et adapter ces ressources aux besoins des marques industrielles permet d'établir une stratégie marketing en BtoB.

Sommaire

- Introduction
- Mode de conception des thèmes proposés lors des ateliers
- Thèmes de réflexion et compte-rendu des ateliers
- Annexe: morceaux choisis d'interviews
- **Composition des groupes**

Composition des groupes

Groupe 1

B.BONHOMME - Directeur Export - MICHELIN
A.CASTEL - Chef de Produit - CHRISTIAN DIOR
C.GIRARDCLOS - Directeur Marketing - FRANCE TELECOM
F.LAVILLE-LEROY - Directeur Marketing - ESSILOR France
F.MASERATI - Directeur Communication - BRED GRAND'ZE
C.VIEILLEFOND - Identité de Marque - RENAULT
H.WEISS - Consultant

Animateur : Elodie Lallement
Rapporteurs : Michael Benoit
Aurélia Valot
Virginie Maury

Groupe 2

M.BREG - Marketing Intelligence - RENAULT
N.DREYFUS - Consultante - Cabinet Dreyfus et Ass.
X.FILIOL de REMON - Resp. Etudes Analyse - ESSILOR France
Z.FOURRIER - Directrice Clientèle - BRED GRAND'ZE
C.MARCOUYOUX - Présidente - PRODUCTIS
E.MONGROLLE - Professeur - ESSEC
J.C.PHILIPPON - Chef de Groupe Marketing - MARS Alimentaire
G.ROCHARD - Chef de Produit - AMORA MAILLE

Animateur : Juliette Thevenin
Rapporteurs : Benjamin Dierieckx
Thimotée Magdalena
Stéphanie Telle

Composition des groupes

Groupe 3

J.P.BRIGOT - Directeur Marketing - MARSH

A.HEMAIN - Consultante - CAP GEMINI

R.H.LAM - Senior Brand Manager - Disneyland Resort Paris

E. LE NAGARD - Professeur - ESSEC

J.B.de MALLERAY - Promotion des Ventes - BMW Group

J.NEIRYNCK - Consultant

A.RISACHER - Associée - KEA & Partners

Animateur : Nicolas Dutaut
Rapporteurs : Emilie Boinski
Stéphane Manca
Pauline de la Rivière

Groupe 4

C.BERGER - Directeur - Communes Plus

S.BRUNEAU - Consultante

A.CHEILLE - Directeur Opérations Clientèle - JM BRUNEAU

H.DUCHEMIN - Directeur Europe du sud - LUFTHANSA

E.SIENKIEWICZ - Responsable Mkg Relationnel - Gaz de France

N.SPRUNG - Directeur - SPRUNG Fourrures

Animateur : Bénédicte Parfait
Rapporteurs : Jérôme Calot
Emma Millet
Arshak Tovmasyan

Composition des groupes

Groupe 5

C.BOREL - Responsable Stratégie Marketing - AIRFRANCE

P.GLEI ZE - Yield & Reservation Manager - HOTEL HILTON

A.B.de JAEGERE - Vice Président - CAP GEMINI

O.VILLALON - Directeur Général - Bal du Moulin Rouge

C.VINIANE - Consultante

J.M.XUEREB - Professeur - ESSEC

Animateur : Charline Potteau
Rapporteurs : Julien Geffard
Marie Huon
A.Christelle Vogler