

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mouloud MAMMARI de Tizi – Ouzou
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Commerciales



Master : Marketing des Services

Cours

Management de la Marque

Réalisé par :

Tahar HAMAZ

(Docteur en Sciences économiques)

Année Universitaire 2024/2025

Identification de l'unité de l'enseignement

Intitulé du module : Management de la Marque

Domaine : Sciences économiques, commerciales et sciences de gestion

Filière : Sciences Commerciales

Spécialité : Marketing des Services

Niveau : Master (M1)

Semestre : 1

Nombre de crédit : 5

Coefficient : 2

Volume horaire hebdomadaire : 03 heures

Travaux dirigés : 01h 30

Cours magistral : 01h 30

Mode d'évaluation :

La note finale du module est constituée à 60% de la note du cours (EMD) et à 40% de la note des travaux dirigés (TD). La note finale est ainsi donnée par la formule Suivante : ***Note module = Note EMD * 0.6 + note TD * 0.4***

L'objectif du cours

L'objectif du cours de management de la marque est d'appréhender le concept de marque, d'acquérir des compétences pour développer et entretenir des marques fortes, et d'élaborer des stratégies orientées vers leur expansion et leur durabilité. Les étudiants apprennent à construire l'identité et l'image d'une marque, gérer son portefeuille, à la déployer sur de nouveaux marchés, la relancer ou la repositionner, et évaluer sa performance dans un environnement numérique et mondialisé.

Avant-propos

Pour les spécialistes en marketing, la question de la marque est désormais inéluctable. Elle est en effet au centre des réflexions stratégiques des entreprises : Quelles marque lancer ou garder ? Sur quelle marque investir ? comment organiser les différentes marques du portefeuille ? Comment communiquer sur la marque ? Actuellement, les marques font l'objet d'un grand nombre d'études qui se focalisent, essentiellement, sur l'étude de l'image, mesure du capital marque, etc. Leur valeur financière ne cesse de se développer car elles créent une proximité avec les consommateurs, à les engager pour leurs apporter une valeur au-delà du produit ou du service offert. Les marques fortes ne sont pas uniquement des marques avec d'importantes parts de marché ou une forte notoriété, mais aussi et surtout des marques qui donnent du sens aux consommateurs.

Programme du cours

Chapitre I : Présentation de la notion de marque.....5

Chapitre II : la création et la protection de la marque.....13

Chapitre III : la valeur de la marque.....17

Chapitre IV : le capital de marque.....23

Chapitre VI : le positionnement de la marque.....31

Chapitre VII : expansion des marques et alliances35

Chapitre VIII : l'internationalisation de la marque43

Chapitre I

Chapitre I : Présentation de la notion de marque

Introduction

La marque joue un rôle important dans la stratégie marketing, elle doit être gérée avec une plus grande attention particulière. De plus, elle est un actif immatériel important pour les entreprises, qui a une valeur financière. Il est nécessaire de planifier de manière précise, d'être engagé à long terme et de gérer une marque. La stratégie de marque occupe une place centrale dans les politiques marketing actuelles. Grâce à des marques comme Apple, Louis Vuitton ou Nike, les entreprises peuvent encourager la fidélité des clients et se démarquer des concurrents. Avant d'aborder les divers thèmes associés à la marque, il est nécessaire de définir :

1. Définition

Définition 1 : « La marque est un signe distinctif qui permet à une personne physique ou morale de distinguer ses produits ou services de ceux des tiers ».

Définition 2 : « Une marque est « un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services et à les différencier des concurrents »¹.

2. Les caractéristiques de la marque

a/Un signe verbal, qui peut s'écrire et se prononcer :

-**Nom patronymique** : Chanel (Gabrielle Chanel, dite Coco), Louis Vuitton, Michelin (André et Édouard Michelin), Lacoste (René Lacoste),

-**Pseudonyme, ou patronyme modifié** : Norev (Mr. Véron), Bic (Baron de Bich),
LU (Lefèvre Utile),

-**Nom géographique** : Creusot-Loire, Évian, Tahiti, Montblanc, en prenant garde toutefois qu'il n'y ait pas confusion avec une indication de provenance ou une appellation d'origine,

¹ Définition de l'American Marketing Association.

-Dénomination arbitraire ou de fantaisie : nom créé de toute pièce (Omo, Tefal, Obao...) ou résultant d'une combinaison de mots (Lion Noir, Tartine et chocolat, Europ Assistance...),

-Mot détourné de son sens : Trésor (parfum), slogan : « Perrier, c'est fou »,

- Chiffre : 1664,
- 7.- lettres : CBS,
- 8.- lettre(s) + chiffre(s) : No 5, 3M, Europe 2,
- 9.- lettre + signe : Canal+, Eco+.

b/. Un signe figuratif, qui s'adresse seulement à l'œil : dessin, emblème, combinaison de couleurs.

Exemples : logo de Coca-Cola, du Crédit Agricole, le crocodile de Lacoste, les chevrons de Citroën. Le Logo de Air Algérie, de CEVITALetc

-Un signe complexe, associant plusieurs éléments verbaux et figuratifs.

-Un signe sonore, composé de sons, phrases musicales ou séquences rythmiques à condition de pouvoir être représentés sur une portée musicale.

-La forme d'un produit ou de son emballage (bouteille de Perrier, de Coca-Cola, de Suze), à condition qu'elle ne soit pas imposée par la nature ou la fonction du produit.

3. Les fonctions de la marque

La marque différencie un bien ou un service des autres offres répondant au même besoin. La distinction peut être fonctionnelle et logique, c'est-à-dire en relation avec les performances du produit, ou symbolique et affective, c'est-à-dire basée sur ce que la marque symbolise. Ainsi, elle joue un rôle essentiel auprès des clients en leur offrant un point de repère, ainsi qu'auprès des entreprises pour lesquelles elle représente un outil stratégique. On peut distinguer les fonctions de la marque pour l'entreprise et pour le consommateur.

3.1. Pour le consommateur

- La marque simplifie les processus de choix, réduit le risque perçu et favorise la fidélité.
- La marque est une promesse entre l'entreprise et le client.
- La marque constitue donc une garantie et une source de confiance.
- La présence de la marque influence la manière dont les clients perçoivent les produits.

3.2. Pour l'entreprise

-L'appropriation : la marque permet à l'entreprise de manifester sa possession de produit ou de service. La marque permet également à l'entreprise de protéger juridiquement certains aspects ou caractéristiques exclusives à travers le droit relatif à la propriété (Les logos et les emballages sont également protégés). Ces différents éléments relèvent du droit de la propriété et permettent à l'entreprise d'investir dans sa marque et d'en faire un actif immatériel.

-L'authentification : Le fait de signer le produit avec une marque permet d'authentifier et de certifier son origine, de donner la caution, la garantie du fabricant ou de l'émetteur.

3.L'avantage concurrentiel : Si la marque confère au produit des significations et associations qui le différencient des autres, elle permet aux clients satisfaits de renouveler leurs achats et donc un facteur de fidélité. Cette fidélité est une garantie de ventes et profils futurs pour l'entreprise.

4. Les différents types de marque

4.1. Les marques de producteurs (ou marques nationales) : Elles désignent à l'origine le créateur du produit. Désormais, le plus souvent, un nom est spécialement imaginé et déposé pour désigner un ou plusieurs produits. Exemples : Coca-Cola, Condor, SAMSUNG

4.2. Les marques de distributeurs (mdd) : Elles sont créées et détenues par des distributeurs. Elles existent depuis de nombreuses années. L'évolution et la modernisation de la distribution (et surtout du libre-service) ont fait évoluer le concept, avec, à chaque fois, un changement d'appellation.

4.3. Les marques collectives (labels) : Les labels sont des marques collectives attestant d'un avantage apporté par un produit au consommateur (présence de certaines caractéristiques, provenance...). Il est caractérisé par un signe distinctif (nom, logo...) utilisé par les différentes entreprises se conformant au cahier des charges définies par l'organisme créateur de ce label. Cet organisme est indépendant ou non des producteurs. Il ne constitue pas forcément une marque de qualité

4.4. Les marques Internet (e-marque) : les marques internet sont récentes puisqu'elles sont apparues au début des années 1990. Elles recouvrent des problématiques différentes selon qu'on aborde les marques créées spécifiquement pour une activité en ligne (exemples : Amazon en France)

5. La promesse de marque

La stratégie de marque vise à conférer une identité particulière aux produits qu'elle porte. Toute entreprise doit donc élaborer une promesse de marque, qui correspond à ce qu'elle doit être et doit permettre à ses clients. La réussite de la stratégie repose ensuite sur la capacité de l'entreprise à faire percevoir cette promesse à la cible visée, puis à la tenir dans le cadre de l'expérience vécue par le client. Ne pas respecter la promesse de marque peut affecter la marque.

En réalité, on peut articuler le concept de marque autour de sept pôles :

-**Un ensemble d'attributs** : Une marque évoque des caractéristiques qui lui sont attachées. Exemples : Mercedes, c'est solide, cher, durable, etc.

- **Des bénéfiques clients**, fonctionnels ou émotionnels, qui traduisent ce que les attributs apportent au consommateur. Ainsi, la solidité signifie : « Je suis en sécurité en cas d'accident »

-**Un ensemble de valeurs**. Mercedes, c'est la performance, le prestige, la tradition.

-Une **culture**. La marque traduit la culture de l'entreprise et, parfois, du pays dont elle émane. Le fait que l'entreprise Mercedes est allemande est essentiel dans son identité.

-**Une personnalité** La marque projette certains traits de caractère. Exemples : Mercedes évoque la fiabilité. Dans les eaux minérales, Evian a une personnalité axée sur la séduction, la discrétion et l'originalité, tandis que Vittel est plus créative et conviviale.

-**Un profil d'utilisateur**. La marque évoque un profil d'utilisateur type, par exemple un homme d'affaires d'une cinquantaine d'années pour Mercedes.

-**Une expérience** vécue par les clients au contact direct de la marque, qui représente une source essentielle pour la construction de son image. La part croissante de cette dimension correspond à ce que l'on appelle aujourd'hui le marketing expérientiel (voir

6. Les différentes politiques en matière de marque

Il existe plusieurs stratégies de marque pour mettre en œuvre la politique de la marque. Les produits changent mais la marque reste. La marque constitue un **capital** que l'entreprise se doit de préserver car il a fallu beaucoup de temps pour se constituer ce capital.

Il existe plusieurs **stratégies** pour mettre en œuvre la politique de marque :

- la **marque produit**,
- la **marque gamme**,
- la **marque ombrelle**,
- la **marque caution**,
- l'**extension de marque**,
- l'**alliance de marque**.

-**La même marque pour tous les produits (la marque gamme)** : l'ensemble de la gamme bénéficie du prestige d'un produit (économie d'échelle), I : un seul produit peut détruire l'image de cette marque.

- **Une marque différente à chaque produit (la marque produit)** : La marque produit consiste à attribuer une marque différente à chaque produit.

- Vendre les produits, appartenant à différents marchés, sous la même marque (**Une marque ombrelle**). L'objectif est de faire profiter de la notoriété et de l'image de marque à l'ensemble des produits. Le danger de cette stratégie de marque est la gestion complexe car les produits sont hétérogènes.

- **L'extension de marque (ou brand stretching)** est une stratégie de marque qui consiste à utiliser une marque existante pour un nouveau produit ou une nouvelle catégorie de produits. Ce nouveau produit doit être en cohérence avec la marque. Cette stratégie permet au nouveau produit de bénéficier de la notoriété de la marque et donc d'économiser des coûts sur la communication.

- **L'alliance de marque (ou co-branding)** : consiste à associer deux (ou plus) marques pour la création d'un nouveau produit. La marque du nouveau produit est composée des deux marques de l'association. Cette alliance renforce la garantie de qualité. Le danger principal est la dilution de l'image de marque si le produit est décevant ou si le partenaire choisi pour l'association est inadapté.

Conclusion

Une marque représente un signe, généralement un nom, un logo ou un slogan, qui permet de différencier les produits ou services d'une entreprise de ceux proposés par ses concurrents. Ce symbole offre aux clients la possibilité de reconnaître et de distinguer une société, tout en associant une image ou une perception spécifique à ses produits ou services. La marque, sa création et sa gestion sont des composantes clés du marketing-mix. La marque est ce qui fait la différence essentielle entre la vente, la commercialisation et le marketing.

Chapitre II

Chapitre II : La création et la protection de la marque.

Introduction

Créer une marque est une opération très délicate. Trouver un mot libre (c'est-à-dire pas encore déposé) et coïncidant avec le produit, son positionnement, sa cible, devient désormais un enjeu. Du point de vue marketing, une marque existe dès qu'elle est présente dans l'esprit des individus et associée à une signification symbolique qui vient apporter une valeur supplémentaire au produit (Michel, 2017). Du point de vue juridique une marque existe dès qu'elle est déposée à l'INPI (Institut national de la propriété Industrielle).

1. Le processus de création de la marque

1.1. Le Choix du nom de la marque

Plusieurs solutions existent pour trouver un nom de marque :

- Le trouver seul
- Utiliser les services d'une entreprise d'aide à la recherche d'un nom (à l'aide d'un logiciel)
- Acheter un nom à une société spécialisée dans le dépôt de noms (société NOMEN {@} par exemple). Des noms disponibles sont déjà déposés. L'entreprise vend un nom déposé à choisir dans un catalogue.
- Se faire aider par une agence de création de noms commerciaux. Avant de déposer le nom, il est primordial d'effectuer des tests auprès de la clientèle potentielle, pour voir si le nom pressenti fédère bien toutes les notions que l'entreprise désire faire passer avec la marque (positionnement, image...).

1.2. Le dépôt d'une marque

Vous pouvez déposer votre marque en Algérie, vous devez tout d'abord créer un compte sur le site de l'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle (INAPI). Il vous faudra ensuite choisir votre lieu de dépôt, où vous devrez envoyer les formulaires demandés dûment complétés.

2. Les aspects juridiques de la marque

2.1. Les éléments à prendre en compte lors du choix du nom de la marque

-Il faut s'assurer que ce nom soit bien compris, facile à prononcer (en français, mais aussi dans d'autres langues si le produit doit être exporté) et mémorisable (voir ci-dessous les qualités d'une bonne marque).

-Il faut s'assurer également que ce nom ne soit pas interdit par la loi :

-interdiction de déposer une marque déceptive, qui trompe sur le contenu ;

-interdiction de déposer une marque descriptive (exemple : « Tamisée » pour de la farine). Le nom doit être « de fantaisie » dit la loi ;

-interdiction de déposer un nom contraire à la morale publique. Il est possible, depuis le 28 décembre 1992, de déposer des signes sonores.

3. La protection des marques

La lutte contre la contrefaçon vise non seulement à protéger la création et la propriété Industrielle, mais également les consommateurs. Quels sont les actes interdits ? Quelle est la protection dont bénéficie la marque de renommée ? Cette section éclaire ces différentes questions.

La contrefaçon, quelle que soit la forme qu'elle revêt, constitue une atteinte grave portée à un droit de propriété intellectuelle détenu par une personne ou une entreprise. Les conséquences de la contrefaçon sont lourdes pour différentes parties prenantes :

Pour les entreprises :

La contrefaçon entraîne des pertes de parts de marché pour les entreprises qui en sont les victimes. Elle affecte également l'image de marque des produits authentiques. •

Pour les consommateurs : Les produits de contrefaçon sont une tromperie sur la qualité. Ces produits sont, de plus, dans de nombreux cas, dangereux pour les consommateurs (principe actif mal dosé ou inexistant pour les médicaments, usure prématurée pour les pièces de rechange de véhicules automobiles, etc.).

Pour les Etats : la contrefaçon a un coût social important. Elle constitue, en outre, une source d'évasion fiscale. •

4. Quels sont les actes interdits

-Sont interdits la reproduction d'une marque pour des produits ou services identiques à ceux désignés dans l'enregistrement à l'INPI.

-Sont interdits la reproduction d'une marque pour des produits ou services similaires, s'il peut en résulter un risque de confusion dans l'esprit du public.

-Sont interdits la détention, la vente ou l'importation de produits comportant une marque contrefaisante.

Conclusion

La protection de la marque revêt une importance capitale pour les entreprises, car elle permet de se démarquer de la concurrence et d'établir une relation de confiance avec les consommateurs. Pour mieux protéger leur marque, les entreprises procède d'abord à son enregistrement (le cas de l'Algérie est auprès de l'Institut national algérien de la propriété industrielle (INAPI)). De plus, avec l'avènement d'Internet et des médias sociaux, la gestion de la réputation en ligne est devenue primordiale pour maintenir une image positive de votre marque.

Chapitre III

Chapitre III : La valeur de la marque

Introduction

Avez-vous déjà pénétré dans un magasin et été attiré par un produit, non seulement en raison de ses caractéristiques ou de son prix, mais aussi en raison de la marque qui se cache derrière ? Cette attraction instinctive est le pouvoir de la valeur de la marque, une force qui transcende la simple reconnaissance et s'appuie sur la confiance, la loyauté et la perception qu'une organisation a cultivées au fil du temps.

Dans un marché où se démarquer est essentiel, la valeur de la marque est un atout essentiel qui peut influencer considérablement la trajectoire d'une entreprise. Les entreprises qui ont une forte valeur de marque peuvent exiger des prix élevés, fidéliser leurs clients et même attirer les meilleurs talents. Mais qu'est-ce que la valeur de marque exactement et comment les entreprises peuvent-elles mesurer quelque chose qui semble souvent intangible ?

Dans ce chapitre, nous allons explorer le concept de valeur de marque, son importance et les méthodes que vous pouvez utiliser pour la mesurer et l'améliorer efficacement. La comprendre est essentielle pour poser les bases d'un succès à long terme.

1. La valeur d'une marque :

1.1. Définition : La valeur de marque est la perception d'une entreprise dans l'esprit des consommateurs, des parties prenantes et du marché en général. Elle va au-delà des logos et des slogans, représentant la somme totale de ce qu'une entreprise représente, de la façon dont elle est perçue et du lien émotionnel qu'elle crée avec son public.

1.2. Les éléments qui constituent la valeur d'une marque

-Perception de la marque : il s'agit de la manière dont les consommateurs perçoivent la marque, influencée par leurs expériences, les messages marketing et l'opinion publique. Une perception positive peut conduire à une plus grande fidélité à la marque et à un renforcement de la position sur le marché.

-Fidélité client : les clients fidèles sont souvent prêts à payer plus cher pour une marque à laquelle ils font confiance, ce qui contribue directement à sa valeur. Cette fidélité se construit au fil du temps grâce à une qualité constante, un service client fiable et des expériences positives.

-Positionnement sur le marché : La position d'une marque au sein de son secteur d'activité affecte également sa valeur. Les marques qui sont leaders sur leur marché ou qui sont considérées comme innovantes ou avant-gardistes bénéficient généralement d'une valeur de marque plus élevée.

En fin de compte, c'est les attributs d'une marque qui motivent les choix des consommateurs, influence les tendances du marché et façonne la réputation d'une marque. Les attributs peuvent être tangibles ou intangibles. Par « attribut », on entend l'avantage recherché par le client. Ils existent deux types d'attributs :

Les attributs tangibles de la marque sont les caractéristiques physiques de la marque ou du produit, tels que son emballage, son design et sa fonctionnalité.

Les attributs intangibles de la marque sont plus abstraits et concernent les associations émotionnelles et psychologiques entre les clients et la marque.

2. L'importance de la valeur d'une marque

Pourquoi la valeur de marque est-elle importante ? La valeur de marque est importante car elle influence les décisions d'achat, permet de se différencier de la concurrence et peut justifier des prix premium.

L'évaluation de la marque permet de détecter les forces et les faiblesses de l'entreprise. Connaître la valeur de la marque permet d'évaluer la valeur juste de l'entreprise donc aussi une ressource pour obtenir des fonds plus facilement auprès des fournisseurs de capitaux, elle permet aussi d'obtenir des capitaux à un coût inférieur. Elle peut parfois représenter une valeur supérieure à 50 % de la valeur totale de la capitalisation de la société. Elle permet d'identifier et de différencier les produits et services de ceux des concurrents.

La valeur de la marque joue un rôle dans le positionnement concurrentiel de l'entreprise, dans son processus de croissance et sur sa compétitivité de l'entreprise, il s'agit de :

- Impact sur la fidélité et la rétention des clients
- Influence sur le pouvoir de fixation des prix
- Impact sur le positionnement concurrentiel
- Attraction de compétences
- Attraction de partenariats
- Impact sur l'acquisition des capitaux

Pour augmenter la valeur de marque, il est vital de renforcer la qualité des produits, améliorer le service client, et investir dans la communication et le Branding.

3. Comment mesurer la valeur d'une marque.

Comprendre ce qui contribue à cette valeur est la première étape pour exploiter son pouvoir. Il existe trois approches pour évaluer une marque selon la norme **ISO 10668**

-L'approche coût : L'approche coût renvoie ici au coût de création de la marque. Quel coût serait nécessaire pour reproduire, remplacer la marque. Nous pouvons ici reprendre l'ensemble des coûts investis en publicité et marketing pour la promotion de la marque et les capitaliser. Toutefois, selon une étude (Anupama et Filma, 2010) cette approche n'est pas considérée comme efficace pour évaluer la valeur de la marque, car la marque n'a pas forcément la valeur des investissements qui ont été réalisés pour la créer. Cependant elle permet d'avoir un regard très objectif sur l'évaluation d'un actif.

-L'approche marché : L'approche marché mesure le capital marque comme une valeur actualisée des bénéfices économiques futurs à percevoir par le détenteur de l'élément d'actif. Finalement l'approche marché ou comparaison des ventes, mesure la valeur des ventes en comparaison avec des transactions d'autres marques similaires. Cette dernière n'est que rarement utilisée étant donné qu'il est difficile de trouver une autre marque similaire. Cette méthode demande une évaluation détaillée des deux marques au niveau de la force de la marque, de sa protection juridique. Il faut aussi prendre en compte d'autres éléments stratégiques et les perspectives de croissances.

-L'approche revenu : Les approches de revenus (Income Approach) sont celles qui sont les plus reconnues comme étant efficaces. L'objectif est de mesurer la capacité de la

marque à générer des profits supérieurs dans le futur, durant le reste de la vie estimée de la marque.

Comme vous pouvez le constater, les méthodes sont diverses et de nombreux facteurs sont à considérer pour apprécier pleinement la valeur d'une marque. Ces études sont assez poussées. Selon votre besoin et le contexte, l'expert adapte son approche et sa méthodologie. Cela demande un minimum d'investigation et d'analyse. D'une manière globale, la valeur de la marque est assimilée à la force concurrentielle que la marque apporte à l'entreprise. Elle prend alors en compte le chiffre d'affaires et la part de marché de la marque, le pouvoir de résistance, le potentiel d'extension ou la durée de vie de la marque.

4.L'importance stratégique de la marque

Les marques représentent un actif stratégique des entreprises, surtout dans le secteur de la grande consommation (FMCG). Des entreprises comme Procter & Gamble, Unilever, l'Oréal, Nestlé sont parmi les premières à se concentrer sur la gestion des marques. Mais de nombreuses entreprises de services ont également développé des marques fortes : British Airways, Singapore Airlines, DHL, Federal Express, Visa, Master Card.

De même, la marque devient de plus en plus importante sur Internet, par la fonction de garantie qu'elle offre, pour compenser le risque perçu suite à la dématérialisation et la distance créées par le commerce électronique : Yahoo, Google, Amazon, eBay.

Enfin, en B2B, les stratégies de marque portent également leurs fruits : Intel est un exemple réussi de « marque de composant », comme le sont également Goretex et Lycra. Des entreprises industrielles comme Arcelor ou Total déploient également des stratégies de marque pour améliorer leur image d'entreprise aux yeux des utilisateurs finaux.

Conclusion

La valeur d'une marque correspond à la valeur supplémentaire qu'une entreprise obtient grâce à la notoriété de sa marque par rapport à une marque standard. Il englobe l'image

de marque, son impact sur l'entreprise et la valeur de cet impact. Une marque bien établie favorise la fidélité des clients, permet d'imposer des tarifs plus élevés et facilite le lancement de nouveaux produits. Le coût de commercialisation d'un produit est le même, avec ou sans valeur de marque. Mais l'entreprise qui bénéficie d'une bonne valeur de marque pourra vendre ses produits plus cher (et augmenter ses bénéfices sur chaque vente) sans dépenser plus en développement produit.

Chapitre IV

Chapitre IV : Le capital Marque

Introduction

La marque est un constituant important de la stratégie marketing, qu'il faut gérer avec une attention particulière. Elle représente aussi un bien immatériel important des entreprises, lié à une valeur financière. La gestion d'une marque nécessite une organisation minutieuse, un dévouement sur le long terme et une stratégie de marketing innovante.

Historiquement, le capital-marque a d'abord été considéré du point de vue du client ou du consommateur, en tant que Customer-Based Brand Equity ou Consumer Brand Equity (CBBE). Il s'agit ici d'évaluer comment la marque crée de la valeur auprès **du client** quand on compare l'évaluation d'un produit avec ou sans marque. Le capital-marque a ensuite été considéré du point de vue **de la performance** globale de l'entreprise, comme Firm-Based Brand Equity (FBBE). Ici, la valeur de la marque est assimilée à la force concurrentielle que la marque apporte à l'entreprise³. Elle prend alors en compte le chiffre d'affaires et la part de marché de la marque, le pouvoir de résistance, le potentiel d'extension ou la durée de vie de la marque. Le capital-marque intègre désormais une troisième dimension, il s'agit de la capacité de la marque à créer de la valeur pour ses **employés** et nommée comme Employee-Based Brand Equity (EBBE et autres parties prenantes).

1. Définition du capital marque

Définition 1 : Le capital marque correspond à la valeur ajoutée apportée par la marque aux produits et services qu'elle couvre. Le produit offre un bénéfice fonctionnel tandis que la marque, par son nom, ses symboles, son image, contribue à augmenter la valeur de l'offre au-delà de ses fonctionnalités. En d'autres termes, le capital-marque représente une performance supplémentaire que la marque apporte au produit marqué. Le capital-marque peut être positif ou négatif.

Définition 2 : Le capital de marque peut être défini de manière très basique comme l'ensemble des attitudes et comportements de consommateurs associés à une marque. Le

capital de marque peut notamment se traduire par une valorisation financière basée sur des études et sur les investissements de communication passés.

Le capital marque trouve des répercussions au niveau des collaborateurs, des consommateurs, ainsi qu'au niveau de l'entreprise.

2. La marque et la création de valeur

2.1. Pour l'entreprise_: Le capital marque a un impact sur l'entreprise d'un point de vue Marketing et d'un point de vue de Management de sa marque.

D'un point de vue Management de la marque donne du sens aux actions managérial : revêt une dimension stratégique en tant que ressource unique, difficilement imitable, susceptible d'orienter les actions des collaborateurs et les décisions managériales. Elle crée ainsi de la valeur, un capital-marque pour l'entreprise : c'est le Firm-Based Brand Equity (FBBE).

D'un point du marketing les marques jouent alors un rôle de différenciation important face aux concurrents. Elles représentent une valeur, un véritable capital-marque pour l'entreprise. La marque joue un rôle important dans l'identification et la différenciation du produit et Il faut trouver l'équilibre d'une marque utile qui crée de la valeur sur la base d'un bon produit et d'une marque inspirante sur la base de valeurs fortes.

2.2. Pour le consommateur : Il s'agit ici d'évaluer comment la marque crée de la valeur auprès du client quand on compare l'évaluation d'un produit avec ou sans marque. Concrètement, on peut évaluer la valeur que la marque crée auprès du consommateur autour de quatre dimensions : la confiance, l'identification, l'attachement et l'expérientiel.

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

relationnelles de la confiance. La confiance dans la marque peut être mesurée à partir de ces trois facteurs de crédibilité, intégrité et bienveillance.

1. **La marque est un gage de qualité.** (Elle devient une référence dans la décision d'achat)

2. **La marque apporte un supplément d'âme au produit en l'associant à un univers symbolique unique.**

-L'identification : (La marque est un support d'identification sociale) La marque permet aux individus de montrer leur statut social et d'exprimer leur personnalité. Au-delà du produit, les marques permettent aux consommateurs de revendiquer leur personnalité, leur style de vie ou leur appartenance sociale. Cette valeur immatérielle de la marque se fonde sur l'identification des consommateurs à la marque et à ses clients.

-L'attachement : La marque est une source de relations affectives. Les marques cherchent à créer un lien affectif avec leurs clients. Elles s'efforcent de séduire les consommateurs par leur histoire et leur culture. Le « contrat émotionnel » ainsi créé permet de développer un attachement à la marque, qui se traduit par un lien affectif durable et inaltérable et un sentiment de proximité psychologique avec celle-ci.

-L'expérience : La marque joue également une source expérientielle pour les individus qui peut prendre différentes formes : émotionnelle, corporelle et intellectuelle

2.3. pour les collaborateurs (Les salariés) : le capital marque est source de motivation pour les salariés de l'entreprise, ce qui facilite la communication interne.

2.4. pour les apporteurs de capitaux : le capital marque est source de confiance et de limitation de risque.

3. La construction du capital Marque

Le capital marque se construit à partir de toutes les interactions entre la marque et les clients, qu'elles soient ou non à l'initiative de l'entreprise. D'un point de vue de marketing management, on dispose de trois types d'outils : les composantes de la marque, les opérations marketing et les associations avec d'autres entités.

3.1. Les composantes de la marque : La composante doit être :

-**Mémorisable** : s'en souvient-on facilement ? Ce critère met en avant les noms courts et simples comme Skip, Bic ou Kiri.

-**Signifiante** : que suggère-t-elle ? Est-elle crédible et cohérente avec la catégorie de produit ? Par exemple, le *swoosh* de Nike évoque la vitesse.

Aimable : la composante est-elle attrayante au plan esthétique ? Les consommateurs la jugeront-ils positivement ?

-**Transférable** : la composante sera-t-elle utilisable pour lancer ultérieurement de nouveaux produits dans d'autres catégories, auprès d'autres segments de clientèle ou d'autres marchés géographiques ?

-**Adaptable** : la composante est-elle intemporelle ? Pourra-t-on aisément la moderniser à l'avenir ? L'écureuil de la Caisse d'Épargne a par exemple été stylisé et modernisé.

-**Protégeable** : un dépôt est-il possible ? Un nom et un logo sont déposés juridiquement et donc difficilement copiables ; un son est moins protégé. Ainsi, Harley-Davidson a accusé certaines marques de motos japonaises de copier le bruit de ses moteurs mais, malgré ses efforts, n'a pu déposer son propre bruit de moteur.

3.2. Les opérations marketing : il s'agit essentiellement des opérations de communication commerciale.

3.3. L'association avec d'autres entités : (association avec d'autres marques)

3.4. La communication interne : L'ensemble du personnel doit adhérer aux valeurs de la marque et chercher à les Quatrième 348 partie • Construire la stratégie marketing autour de marques fortes faire vivre lors des contacts avec les clients. Il est également nécessaire de sensibiliser le personnel qui commercialise les produits dans des réseaux de distribution indépendants.

4. La notion de l'image de marque :

L'image d'une marque est généralement définie comme l'ensemble des représentations matérielles et immatérielles associées à une marque et organisées dans la mémoire d'un groupe d'individus. Les composantes de l'image d'une marque

s'appuient sur l'ensemble des connaissances sur une marque : nom ; système d'indentification ; histoire de la marque ; catégorie de produits ; concurrents ; attributs de produits ; bénéfices consommateur ; prix ; lieux ; moments et forme de consommation ; acheteurs et consommateurs, vedettes et personnage attachés à la marque ; personnalité de la marque.

Il est à noter que le positionnement et l'identité d'une marque sont des concepts du point de vue du producteur par contre son image prend le point de vue du client, et pour mieux l'appréhender, il est impératif de réaliser des études d'image quantitatives et qualitatives.

4.1. Les avantages des marques Fortes

- Forte performance perçue des produits.
- Forte fidélité des clients.
- Faible vulnérabilité aux opérations marketing des concurrents.
- Faible vulnérabilité en situation de crise.
- Marges accrues.
- Faible diminution de la demande en cas de hausse des prix.
- Forte augmentation de la demande en cas de baisse des prix.
- Meilleure coopération avec les distributeurs
- Forte efficacité de la communication.
- Possibilité d'accorder des licences.
- Opportunités d'extension de marque.
- Meilleure capacité à recruter et à garder les employés.
- Valorisation par les marchés financiers.

Conclusion

Le capital de marque représente la valeur stratégique qu'apporte la marque aux produits et/ou services de l'entreprise. Il englobe tous les actifs immatériels d'une société, tels que la réputation, l'image, la loyauté des consommateurs et les liens positifs qui ajoutent une valeur supplémentaire à ses produits ou services. Un capital fort et une marque solide renforçant la fidélité des clients, justifiant des tarifs supérieurs, permettant

de surmonter les crises, rendre l'entreprise plus séduisante pour les investisseurs et stimuler l'engagement des employés.

Chapitre VI

Chapitre VI : Le positionnement de la marque

Introduction

Le positionnement est un choix stratégique qui cherche à donner à une offre (marque, produit) une position crédible, différente et attractive au sein d'un marché. Un positionnement est un choix dans un marché concurrentiel, il s'agit de cibler une clientèle type et devez-vous concentrer sur les piliers de la marque. L'objectif du positionnement est de différencier votre produit ou service de ceux de vos concurrents afin qu'il bénéficie d'une place privilégiée dans l'esprit de la clientèle. Une bonne marque devrait permettre la création d'une connexion instantanée entre l'entreprise et son offre clé.

Le positionnement est un facteur crucial de toute stratégie de marque ou branding. Il est le guide ultime de vos actions marketing et de vos campagnes de communication internes et externes. Voici tout ce que vous devez savoir sur le positionnement : De quoi il s'agit exactement ? Comment le construire ? Et comment le faire évoluer dans le temps ?

1. Définition du positionnement de la marque

Le positionnement de marque (ou brand positioning en anglais) désigne la position qu'occupe une marque et ses produits dans l'esprit des consommateurs et détermine son placement concurrentiel sur le marché. Il est à l'intersection entre le produit, la concurrence et la cible et vise à implanter votre message dans l'esprit du prospect et du client.

2. La Stratégie de positionner une marque

La saturation des marchés nécessite de se différencier de la concurrence. La stratégie de positionnement consiste à faire en sorte qu'un produit occupe une place claire, distincte des concurrents et enviable dans l'esprit du consommateur. Pour adopter un positionnement optimal vous devez vous poser 3 questions principales :

Qui voulez-vous cibler ?

Quel est le besoin auquel vous répondez ?

Pourquoi votre public devrait vous croire ?

La stratégie de positionnement se base sur deux principes marketing :
l'identification et la différenciation

1. Identification (catégorie d'appartenance)
2. Différenciation (élément distinctif de la concurrence)
3. Destination (cible visée)

3. L'importance du positionnement de marque

L'objectif de votre positionnement est de mettre en avant une différenciation par rapport à vos concurrents et de montrer la valeur de votre marque à votre public cible. Le positionnement de la marque aide à façonner les stratégies d'innovation, de marketing, de communication, de commercialisation et de vente. Il doit guider l'orientation des actions et tactiques qui aideront les produits et services d'une organisation à se démarquer parmi les nombreuses autres alternatives existantes. Ainsi, le positionnement est au cœur de la stratégie de Branding (Image de marque) qui inclue également une étude ou un diagnostic du marché, la segmentation et le ciblage.

Comment le consommateur peut voir une marque

- Premium, haut de gamme
- Bon marché
- Bon rapport qualité prix
- Leader
- Challenger (nouvel entrant novateur sur le marché)
- Fiable.

4. Comment élaborer un positionnement de marque

L'adoption d'une position de marché différenciante se travaille en interne. Vous devez vous demander :

Qui est votre cible ?

Quel est le besoin auquel vous répondez ?

Pourquoi vos cibles devraient vous croire ?

1. Le « Qui » correspond à l'étape de segmentation des stratégies de Branding et sert à déterminer quel est le public le plus susceptible d'acheter chez vous et celui qui a le plus besoin de votre offre. Il s'agit de votre cœur de cible, c'est-à-dire le segment de population sur lequel vous devez concentrer vos actions en priorité et ce même si vous souhaitez élargir votre ciblage par la suite.
2. Le « Quel » désigne le problème que vous solutionnez avec votre offre.
3. Le « Pourquoi » est une raison de croire que votre organisation est meilleure que les autres pour résoudre le problème et répondre au besoin initial du consommateur.

Le positionnement de la marque doit être : (votre position sur le marché)

Clair : être facilement identifiable et compris par le consommateur

Distinctif : se démarquer de la concurrence

Crédible : être en cohérence avec les attentes de la clientèle

Attractif : mettre en avant un avantage important pour la cible

Durable : il doit être pérenne et servir la marque sur le long-terme

5.La mise en œuvre de la stratégie de positionnement de marque : Intégrer le triangle de positionnement. Pour asseoir la position de votre marque, vous devez également considérer les 3C qui constituent le positionnement :

Consumers (consommateurs)

Competitors (concurrents)

Company (entreprise)

Conclusion

Le positionnement d'une marque est une démarche stratégique destinée à déterminer la position singulière et spécifique qu'elle détient dans l'esprit des consommateurs, en comparaison avec ses concurrents. L'objectif est d'élaborer une

proposition de valeur distincte et impactante qui met en avant les atouts de la marque et explique sa présence sur le marché. Les bénéfices qu'offre la marque aux consommateurs se reposent sur des avantages fonctionnels (qualité, performance), psychologiques (image, style), ou symboliques (réputation, valeurs). Il faut identifier précisément le segment de clientèle que la marque souhaite atteindre et adapter la proposition de valeur en conséquence. La marque doit se démarquer de ses concurrents en soulignant ses points forts et en proposant une expérience unique. Il est essentiel de transmettre le positionnement de la marque à travers des messages clairs et cohérents, tant dans les publicités que dans les actions de marketing.

Chapitre VI

Chapitre VI : Expansion des marques et alliances (co-branding)

Introduction

L'extension de La marque consiste à étendre la marque sur de nouveaux produits de l'entreprise qui présentent une différence de nature (caractéristiques physiques) et de fonction (bénéfices consommateurs, valeurs d'usage) par rapport aux produits originels de la marque. La littérature Marketing commence à s'intéresser à la politique d'extension partir des années 1960, mais c'est à partir du milieu des années 1980 que la question devient d'actualité en raison du regain d'intérêt des entreprises pour l'extension de leurs marques. Ce nouvel intérêt peut être expliquer par trois facteurs : la prise de conscience par les entreprises du potentiel d'exploitation de leurs marques, l'augmentation des investissements de communication requis pour le lancement d'une nouvelle marque, et le grand nombre de marques présentes sur le marché qui saturent la capacité de rétention (mémorisation) du consommateur. Ainsi, l'extension de la marque fait partie intégrante d'une stratégie de marque et d'une vision à long terme pour l'entreprise. La marque prouve ainsi qu'elle n'est pas limitée à un seul domaine d'activité et met ses compétences en pratique dans divers secteurs.

1. La problématique de l'extension de la marque

Il est de plus en plus difficile et couteux de lancer de nouvelles marques. En conséquence, les entreprises essayent de capitaliser au maximum sur les marques les plus fortes de leur portefeuille :

- en les étendant en termes de produits, soit dans la même catégorie de produits (extension de gamme) ou sur une autre catégorie (extension de marque ;
- et/ou en les associant avec d'autres marques (co-branding) ;
- et/ou en les étendant au niveau géographique.

1.1. L'extension de la gamme

L'extension de gamme consiste à introduire un produit sous un nom de marque existant dans une catégorie de produits sur laquelle la marque est déjà présente.

L'extension de gamme peut se faire de façon horizontale (en couvrant différents besoins de catégorie de produits) ou vertical en couvrant différents niveaux de gamme d'une catégorie de produits)

1.1.1. L'extension horizontale

Consiste plus précisément à introduire sous une marque existante :

- de nouveaux conditionnements d'un produit ;
- de nouvelles variantes d'un produit (nouvelles variétés, nouveau, nouveaux modèles) ;
- des produits ayant une fonction (valeur d'usage et bénéfices consommateur) identique et une nature (composition, caractéristique physique) ;
- ou des produits ayant une nature identique et une fonction différente.

1.1.2. L'extension verticale

Permet d'offrir des variétés inférieures ou supérieures à la version traditionnelle.

L'objectif de l'extension vers le bas est de développer la marque sur des segments de marché à plus fort volumes, alors que l'extension vers le haut vise à toucher une cible plus sélective.

Qu'elle soit horizontale ou verticale, l'extension de gamme permet de nourrir l'image d'une marque.

2. Les facteurs clés de succès de l'extension de gamme

La réussite d'une extension de gamme repose sur plusieurs critères :

- L'extension de gamme doit tout d'abord bénéficier d'une marque forte en termes de notoriété et d'image pour attirer les consommateurs et favoriser le renforcement par les distributeurs.
- L'extension de gamme doit apporter une plus-value distinctive et des bénéfices qui soit perçus par les consommateurs pour trouver un marché. Ce ne doit pas être juste de l'hypersegmentation.
- L'extension de gamme se doit également de satisfaire des personnes, des besoins ou des situations différentes que les produits existants de la marque sous peine de cannibaliser les ventes de ces produits. Il est en effet nécessaire de proposer des variantes correspondant clairement à des cibles, des attentes ou à des occasions de consommation

distinctes qui permettent soit de recruter de nouveaux consommateurs soit de fidéliser les acheteurs en augmentant leur fréquence d'achat.

-L'extension de la gamme doit bénéficier d'un soutien Marketing. Il est important de faire connaître l'existence de nouvelle variante de la marque, et convaincre les distributeurs de référencer. C'est ainsi que Coca Cola zéro a bénéficié de campagne très importantes et spécifiques.

1.2. L'extension de la marque

L'extension de la marque consiste à introduire un produit sous un nom de marque existant dans une catégorie de produits différentes des catégories sur lesquels la marque était jusqu'alors présente.

1.2.1. Les différents types d'extension de la marque

Tout d'abord, on évoque les extensions continues et discontinues.

1. Extensions continues (par le produit) : utilisent les compétences fonctionnelles de la marque-mère (exemple : extension de la firme CANON dans la photocopie).

2. Les extensions discontinues (par la marque) : partage uniquement des éléments symboliques avec la marque-mère (exemple : extension de la marque Virgin vers les boissons gazeuses).

Par ailleurs, en fonction de l'identité nominale de l'extension, on sépare les extensions directes et les extension indirectes (par endossement, endossement strategy).

1. Les extensions directes : portent uniquement le nom de la marque-mère qui a un statut de marque ombrelle (ex : Biscuit bonne maman).

2. Les extensions indirectes : : sont signées à la fois par marque-mère, qui a un statut de marque caution, et par une marque prénom (exemple : Taillefine Fiz).

Il est à noter que les entreprises ont recours à l'extension de la marque pour augmenter la familiarité des consommateurs avec la marque avec la marque et renforcer son image. Cette multiplicité des contacts accroît la proximité avec la marque et la rend de plus en plus présente dans l'esprit des clients, de plus en plus familière.

3. Les facteurs clés de succès de l'extension de la marque.

Pour maximiser la probabilité de réussite, c'est-à-dire éviter principalement l'échec et la dilution de la marque-mère, une extension de la marque doit satisfaire plusieurs caractéristiques :

-L'extension de la marque doit tout d'abord s'appuyer sur une marque forte. Comme l'extension de gamme, l'extension de marque bénéficie de la notoriété de l'image de marque-mère qui favorise souvent en grande distribution le référencement.

-L'extension de la marque doit à la fois être cohérente avec la marque mais aussi pertinente en termes de territoire de produit.

L'extension de la marque doit s'appuyer sur les associations d'image fortes de la marque-mère et ses associations doivent être recherchées dans la catégorie d'extension.

- L'extension de la marque doit bénéficier d'un soutien Marketing aussi important qu'une nouvelle marque pour réussir à installer la notoriété de la marque dans la nouvelle catégorie de produits.

Une autre manière d'étendre les marques consiste à jouer la carte du co-branding.

4. Alliance de marque et le co-branding

Introduction

Les marques sont fréquemment liées à d'autres marques, mais aussi bien au niveau de la production, que de la consommation ou de la distribution pour profiter des forces respectives de celles-ci.

Cegarra et Michel (2001) distinguent trois principaux types d'alliances de marques :

-Le co-branding ;

-Le développement partagé ;

-La communication conjointe.

4.1. Le co-branding

Définition

« *Le co-branding correspond à l'association, entre deux ou plusieurs marques, fondé sur la définition commune d'un produit et la co-signature du produit par les marques partenaires qui sont donc présentes de façon permanente sur le ou les produits* ».

On distingue deux types de co-branding

- Type fonctionnel, qui associe une marque avec une marque d'ingrédient.
- Type symbolique, qui allie une marque avec une marque génératrice d'attributs symbolique additionnels.

4.2. Le développement partagé.

L'alliance entre marque consiste en un développement partagé, une association de plusieurs savoir-faire, sans que le produit soit obligatoirement signé par l'une des marques. Le produit peut alors être dénommé par un nom et nouveau, indépendant (des deux marques).

4.3. La communication conjointe.

Ce type d'alliance entre marque est ponctuel, donc tactique, et se caractérise par une communication conjointe, une association n'impliquant aucune collaboration au niveau de la conception des produits n'intervenant qu'au niveau d'un support de communication.

L'association peut-être réaliser :

- soit par l'union des ressources de deux marques pour développer une campagne publicitaire commune ou une action commune de communication.
- soit par la mise en place d'une action promotionnelle commune à plusieurs marques.

4.4. Les bénéfices escomptés du co-branding

Les collaborations entre marques mettent aux marques de se distinguer de leurs concurrents et ainsi d'élargir leur cible et/ ou leur territoire.

Le co-branding est aussi une opportunité pour une marque de pénétrer d'autres marchés, et de gagner en crédibilité plus facilement sur ces nouvelles catégories.

4.5. Les facteurs clés du succès du co-branding

Le co-branding s'appuie sur quatre principaux facteurs de succès :

La complémentarité d'image entre les marques partenaires

Le co-branding doit exploiter l'identité et les bénéfices de chaque marque pour assurer un bénéfice produit. Cette complémentarité est importante à la fois dans le cas du co-branding fonctionnel et dans celui du co-branding symbolique. Dans la première situation, c'est l'addition des compétences, des savoir-faire qui est déterminante. Dans la deuxième situation, c'est la complémentarité en termes d'image qui est primordiale.

La cohérence entre les marques en terme de notoriété et de qualité

En cas d'incohérence, le co-branding risque de modifier, diluer ou détériorer les images des marques partenaires. Dans le cas d'un co-branding fonctionnel, les marques peuvent être affectées par la réaction négative des consommateurs, et ce, d'autant plus que leur niveau de qualité est très différent, ou avec leurs exigences de qualité et d'éthiques distinctes. C'est pourquoi la société. Dans le cas d'un co-branding symbolique, les consommateurs peuvent être troublés par l'association de marques qui présentent des caractéristiques trop différentes.

L'innovation apportée par le produit co-marqué dans la catégorie investie

Le co-branding doit absolument permettre d'apporter un avantage substantiel reconnu et apprécié par les consommateurs.

Le caractère innovateur facilite le référencement du produit et réduit le temps de pénétration du nouveau produit. Parfois, la demande consommateur pour la marque d'ingrédient peut être si forte qu'elle devient un signal de qualité (microprocesseur Intel suite à la campagne)

Conclusion

L'idée auparavant répandue selon laquelle l'extension de la marque générait des économies d'échelle et permettait de lancer un produit avec des investissements publicitaires inférieurs à ceux d'une nouvelle marque a fait long feu. Pour une marque, la première extension consistait à sortir de sa catégorie d'origine, est la plus complexe à réaliser, la plus risquée. Mais une fois la première étape franchie, la marque acquiert une nouvelle dimension. La marque prend son vol par rapport au produit. Par ailleurs, la stratégie d'extension doit intégrer dans une réflexion stratégique approfondie sur la marque mère car il faut prendre en compte l'impact de l'extension sur le capital de la marque-mère. Cet impact peut être positif si l'extension contribue à nourrir l'image de la marque-mère mais il peut aussi s'avérer négatif si elle conduit à une dilution du capital marque.

Chapitre VII

Chapitre VII : Internationalisation de la marque

Introduction

Les questions relatives à la gestion du portefeuille de marques d'une entreprise portent essentiellement sur le nombre de marques à retenir et sur le statut à accorder à chacune d'elles, et donc sur les architectures de marque. Dans ce chapitre nous allons rappeler les deux principales stratégies de portefeuilles de marques, puis nous distinguerons les réflexions sur le portefeuille local de marques (au niveau d'un pays) et les réflexions sur le portefeuille international de la marque.

1. Les différents types de stratégie d'internationalisation de la marque

Pour une entreprise, la globalisation de l'offre se conçoit sur la recherche d'économies à l'internationale qui résulte d'une homogénéité des besoins des clients. A l'opposé, l'adaptation de son offre aux marchés nationaux s'explique par la prise en compte des spécificités culturelles qui engendrent des différences dans les besoins des consommateurs. Ces deux approches amènent à distinguer quatre types des stratégies d'internationalisation de la marque² :

La stratégie globale : Cela implique de reproduire précisément son offre à l'international sans tenir compte des particularités de chaque pays. Spécifiquement, les décisions sont prises de manière centralisée et trois aspects témoignent de cette centralisation : l'élaboration de l'offre, la gestion du réseau de distribution et le contrôle qualité, effectué selon des normes internationales.

La stratégie transnationale : Consiste à adapter les produits aux besoins locaux mais sur la base d'un concept défini globalement. Les compétences se situent principalement au sein de la maison mère mais les ménagères locales disposent d'une certaine latitude pour adapter l'offre. Cette stratégie est fondée sur le principe « *penser global et agir local* »

La stratégie multidomestique : Consiste à définir l'offre en fonction des besoins spécifiques locaux. Au niveau des antennes locales, l'autonomie de gestion se manifeste

² Doz, Santos et Williamson, 2001.

au niveau de l'innovation et de la recherche. Cette stratégie engendre peu d'économies d'échelle. Elle concerne principalement les marques alimentaires ou de cosmétiques pour lesquelles les attentes sont hétérogènes selon les pays.

2. Le choix des marques à internationaliser.

Afin de retenir les marques à internationaliser, l'enjeu est de déterminer laquelle a le plus grand potentiel, malheureusement aucune méthode ne garantit le bon choix. L'entreprise doit considérer tous les facteurs qui permettent d'évaluer la puissance actuelle et future d'une marque. L'entreprise doit tenir compte de tous les éléments permettant d'évaluer la force présente et future d'une marque. Son chiffre d'affaires, sa notoriété, son degré d'internationalisation sont des éléments qui servent de base à la réflexion. Il est également important de déterminer le potentiel d'extension de la marque. Certaines entreprises optent pour le regroupement sous la marque généraliste tous leurs produits en vue de l'internationalisation. D'autres optent pour un portefeuille de marque plus complexes à gérer.

3. Le portefeuille de marque à l'international

La majorité des groupes internationaux ont eu tendance à multiplier les marques sur leurs différents marchés jusque dans les années 1990, mais la gestion des portefeuilles de marque s'est inversée ensuite pour s'adapter aux facteurs de marché. Les portefeuilles internationaux de marque des entreprises ont subi une véritable inflation pour trois raisons majeures :

D'abord, les multinationales ont longtemps accepté de lancer dans un seul pays ou une seule région des marques à consonance très locale. Ensuite, les contraintes juridiques expliquent également la multiplication des noms de marques. Enfin, les grands groupes ont mené une politique dynamique de croissance externe depuis les années 1980, avec de nombreuses fusions et acquisitions.

3.1. La nécessité de se concentrer sur les marques stratégiques

Plusieurs facteurs ont amené les entreprises à capitaliser sur un nombre restreint de marque.

D'abord, les entreprises ont réalisé que pour se développer à l'international, elles devraient se concentrer sur un nombre réduit d'activités prioritaires, afin d'obtenir un rang satisfaisant à l'échelle mondiale.

Ensuite, les entreprises ont été aussi encouragées à réduire leur portefeuille de marque car les marques fortes font l'objet d'une valorisation de plus en plus souvent intégrée dans la communication financière des entreprises, voire comptabilisée en tant qu'actif immatériel dans la présentation de leurs comptes. La rationalisation des marques génère des économies au niveau de la production, de la « *supply chain* »³, au niveau des frais fixes des équipes de Marketing et de vente. Elle crée des opportunités de croissance, en permettant aux marques fortes de devenir encore plus fortes en intégrant dans leurs gammes les produits pertinents des marques abandonnées ou en s'étendant géographiquement.

Par ailleurs, la concentration de la distribution et la montée des marques distributeurs, tout comme la forte augmentation des coûts publicitaires plaident aussi pour un nombre réduit de marques.

Enfin, au niveau des consommateurs, les segments, les styles de vie, les attentes ne sont plus exclusives d'un pays et ne justifient pas forcément des marques différentes. De plus, le consommateur averti veut pouvoir retrouver sa marque dans les pays dans lesquels il va.

3.2. Rationalisation et structuration des portefeuilles de marques à l'internationale

Les grands groupes cherchent à restructurer leur portefeuille autour de méga-marque pour s'assurer la domination de la catégorie de produits. Les groupes déterminent le nombre de marque à conserver et les classifient en différentes catégories dont les appellations peuvent différer selon les organisations :

-Les marques globales : ce sont les marques prioritaires ayant vocation à être présentes internationalement et à être gérées de la façon la plus standardisée possible (nom unique,

³ Gammes de produits réduites, consolidation des achats, optimisation des stocks.

positionnement unique, marketing mixte le plus global possible). Elles bénéficient des innovations et elles constituent le principal vecteur de croissance des entreprises.

Les marques globales qui sont également des marques prioritaires, avec un positionnement global mais des marketings mixtes adaptés aux spécificités locales ou régionales. Le nom peut être aussi distinct pour des raisons historiques.

Les marques régionales ou locales ayant une position très forte et répondant à des attentes locales ou régionales. Elles sont considérées comme de véritables joyaux, même si ces marques n'ont pas vocation ou possibilité de devenir des marques mondiales. Elles génèrent du profit et de la croissance dans les pays concernés.

Les portefeuilles de marque peuvent être donc très structurés. D'une façon générale, les groupes ajustent continuellement leur portefeuille de marque en vendant mais aussi.

Conclusion

L'entreprise doit acquérir les compétences pour administrer son portefeuille de marques, réaliser de nouvelles acquisitions de marque, établir des partenariats, s'étendre, se diversifier et se développer à l'international. Pour une entreprise, s'implanter en dehors de ses frontières habituelles représente une forme d'inconnu, car les nouveaux clients ne sont pas forcément familiers avec elle et n'ont donc aucune idée précise des produits qu'elle propose ou de leur qualité. Dans cette perspective, une entreprise mettra l'accent sur sa marque qui s'appuie sur ces fonctionnalités clés, à savoir : l'identification et la traçabilité du produit, la création d'une image claire et distincte comme promesse de qualité aux yeux des consommateurs. Ceci lui permettra de renforcer et accroître son rayonnement, d'assurer une meilleure intégration sur de nouveaux marchés, et par conséquent, de développer et construire ce que l'on nomme propriété intellectuelle - synonyme de valeur ajoutée qu'elle aspire à obtenir.

Conclusion Générale

La marque est aujourd'hui bien plus qu'un outil commercial : elle fédère les acteurs de l'entreprise autour d'un même objectif, en donnant du sens à leur action et une vision à long terme. Le management de la marque vise à modeler et contrôler une marque dans le but d'augmenter sa valeur et de renforcer la fidélité des consommateurs à celle-ci. Elle comprend des actions de marketing et de Branding destinées à établir et à conserver une forte présence de marque dans l'esprit des consommateurs. Dans un contexte concurrentiel, l'importance de la notoriété de la marque ne saurait être négligée. Une marque va au-delà d'un simple logo ou nom ; elle incarne l'essence même d'une entreprise et ce qu'elle symbolise. La gestion de la marque est essentielle pour assurer que cette essence est bien transmise à la cible de l'entreprise. En alignant tous les aspects de l'entreprise sur la stratégie de marque définie, les entreprises peuvent instaurer la confiance, fidéliser leurs clients, augmenter leur part de marché et, en fin, bénéficier d'avantages concurrentiels.

Bibliographie

- Chantal Lai Isabelle Aimé, « La marque », Dunod, 2016.
- FERE Julien « Les dessous des Marques », Ellipses, 2021.
- Georges Lewi, «Branding Management», Editions Pearson, 2005.
- GÉRALDIN Michel « au cœur de la marque : les clés du management de la marque » 4^{ème} édition, Dunod, 2022.
- GERALDINE Michel « Management transversal de la marque », Dunod, Paris, 2013.
- GERALDINE Michel, « La stratégie d'extension de marque : facteur d'évolution de la marque », Vuibert 2000.
- GOBLET Yves, « Construire une marque leader : comment faire s'épanouir la relation entre une marque et le consommateur ? », Éditions EMS, 2014.
- HERY Benoit, WAHLEN Monique, « De la marque au Branding », Dunod, 2012.
- Jean-Noël Kapferer « The new strategic brand management », London and Philadelphia, 2008.
- KAPFERER Jean-Noël, « The new strategic brand management », London and Philadelphia, 2008.
- LEPEU Charles « Le grand livre des marques », DL 2011
- LEWI Georges, «Branding Management», Editions Pearson, 2005.
- LEWI Georges « e-Branding-stratégies de Marque sur internet », Pearson, 2013.
- LEWI Georges, Branding Management, Editions Pearson, 2005.
- LEWI Georges, DESPREZ Pierre-Louis « La Marque » 4^{ème} édition, Vuibert, 2013
- LHERBIER Loïk « La marque, levier stratégique : de la raison d'être à la plateforme de marque », Eyrolles, 2025.
- SEMPRINI Andrea « Le marketing de la marque : approche sémiotique » Edition Liaisons, 1992.
- WHEELER Alina « L'identité de la marque » Pearson, 2018.