

## **Remarques 2 - Ce qui va changer les marques**

*Identifier les changements majeurs préfigurant ce que seront les marques demain, pour innover dès aujourd'hui.*

**Jean-Noël Kapferer**

**Éditeur** : Éditions d'organisation

Professeur à HEC – consultant international

**Date de parution** : 2002

**Volume** : 202 pages

### **INTÉRÊT DE L'OUVRAGE**

Ce 2<sup>ème</sup> ouvrage de la série « Remarques » proposé par J.-N. Kapferer, comme le 1<sup>er</sup> livre (« *Les marques à l'épreuve de la pratique : voir note de lecture du CRM* »), se veut une aide à la réflexion et à l'action, complémentaire du manuel de référence de l'auteur « *Les marques, capital de l'entreprise* » (dont la lecture reste indispensable à une approche complète et théorique des problématiques liées à la marque). **La démarche est ici pragmatique et pédagogique, et propose, sous forme de questionnements, des chapitres courts et bien illustrés, centré chacun sur une idée-force.** Plusieurs exemples de marques innovantes qui préfigurent le management des marques de demain sont analysés clairement.

Le 1<sup>er</sup> ouvrage dressait un inventaire des dérives les plus fréquentes en matière de gestion des marques. Ce second ouvrage analyse l'impact des nouvelles tendances sur les principes du fonctionnement même des marques (évolutions des consommateurs, distribution, nouvelles technologies...).

Les principes fondateurs des marques datent d'une époque révolue. Lesquels d'entre ces principes sont remis en cause et transformés ? Quels sont ceux qui sont renforcés ? Certes, la logique des marques et les notions essentielles sur lesquelles elle repose restent globalement les mêmes (différenciation, identité de marque, imaginaire de marque, capitalisation, extension de marque...). Mais des discontinuités importantes apparaissent et transforment l'environnement de la concurrence et des marchés (rôle de l'intangible comme source de différenciation, globalisation, pouvoir anti-mondialisation, concentration de la distribution...). Comment les intégrer ?

### **CONCEPTS ET IDÉES CLÉS**

#### **Composition de l'ouvrage**

- ▶ Deux parties composées chacune de 3 et 4 chapitres : « Constat : l'inéluctable changement des marques » et « Remarques : pour de nouveaux modèles de marques ».
- ▶ Courte bibliographie de titres en majorité anglo-saxons.
- ▶ Deux index (marques citées et notions abordées).

#### **Idées principales**

**Où en sommes-nous de la globalisation des marques, de la fragmentation des marchés, de la montée du pouvoir des distributeurs, de l'intégration des technologies interactives ? Voilà l'essentiel des questions qui sont abordées dans la première partie de l'ouvrage, qui formule le constat de l'inéluctable changement des marques.**

Les limites de la globalisation des marques sont évoquées (chap. 1 : « Le dilemme sans fin du local et du global »).

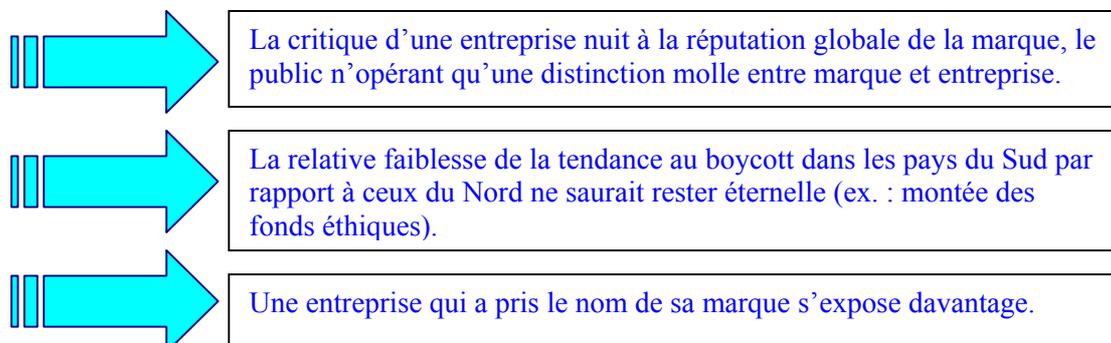
Globaliser une marque revêt deux significations :

-  Minimaliste : faire connaître la marque dans le monde entier (Moulinex) ;
-  Restrictive : concevoir pour cette marque un marketing mix homogène au niveau mondial (ex. : Mars, Absolut, Nivéa...) selon un modèle de management fondé sur les coûts.

A partir des trois éléments constitutifs d'une marque (multisigne, produit/service, promesse), **il existe plusieurs combinaisons de globalisation entre le nom, le produit et le positionnement** (ex. : Evian, marque haut de gamme aux Etats - Unis) : ce n'est pas parce que la mode est à la globalisation que les entreprises doivent toutes se fondre dans un même moule. Il est intéressant de réduire les coûts de *packaging*, ou d'homogénéiser les produits, mais la marque unique est une option stratégique lourde (surtout si un capital de marque local a été bâti – *brand equity*) : **mieux vaut diffuser les innovations mondiales sous les meilleures marques locales ou régionales**. Le lien de confiance facilitera alors l'adoption des innovations). Le revirement vers un certain ancrage local des marques a touché des entreprises à forte notoriété, telles que McDonald's ou Procter (avec l'exemple de Bonux en France) ce qui incite à la réflexion. Il ne faudrait cependant pas prendre ces changements pour des revirements : ils ne font qu'illustrer **un paradoxe, qui ne trouvera jamais une réponse tranchée durable** (ex. : Ariel). Les entreprises doivent viser un compromis entre globalisation et localisation (ex. : plan Brand Focus d'Unilever, réduction du portefeuille de marque de 1600 à 400, dont 40 méga-marques mondiales).

L'auteur consacre ensuite plus de la moitié de son premier chapitre au livre *No Logo* de Naomi Klein (*voir note de lecture du CRM*). Cet ouvrage ne fustige pas les marques en tant que telles mais incrimine la conjonction d'événements majeurs de ce début de siècle : la mondialisation et son mouvement de délocalisation, la diffusion de modèles généraux liée à la globalisation, le règne du capitalisme et son extension vers des sphères jusqu'alors privées, la réalité du tiers-monde. Son succès devrait amener les responsables de marques à plus de prudence. C'est en fait **le processus de dématérialisation** avancée dans lequel se sont lancées certaines entreprises qui est condamné : les entreprises sans usines, Nike ou Alcatel, ont opéré une rupture du lien organique avec la production, et ne se sentent plus moralement responsables de ce qui se passe dans les usines de leurs sous-traitants. Il est vrai que c'est bien l'immatériel qui est actuellement le moteur de la consommation. Cependant, rappelle J.-N. Kapferer, **l'entreprise ne peut plus se cacher derrière sa marque**, surtout lorsqu'elle est porteuse d'un discours angélique (ex. : Nike, Nestlé, Danone).

Il faut retenir de ces analyses trois éléments :



Le chapitre suivant (« Les dernières mutations des marques ») développe les récentes mutations des marques :

⊗ **L'émergence des marques sans production : la révolution des marques vient de ce que le cycle habituel (où la marque naît d'un produit) peut être remplacé par un cycle nouveau, dans lequel la marque précède le produit.** Traditionnellement, la marque – nom d'un produit nouveau qui a réussi – a besoin de temps pour acquérir sa valeur : la première matérialisation d'un concept (ici le « prototype » de la marque, son « produit phare ») en fixe le sens, nous enseigne la psychologie de la perception ; la marque acquiert petit à petit une image, c'est-à-dire un ensemble d'associations mentales, qui évoque des valeurs **de plus en plus immatérielles**. Une marque étant un facteur de différenciation, la choisir purement descriptive est une erreur handicapante : Apple vaut mieux qu'Orangina. La marque existe quand le public associe son nom à des **satisfactions certaines** : elle devient un contrat économique, que les propriétaires de marques seraient avisés de mieux connaître. Les exemples d'Ushuaïa, marque acquise par L'Oréal, et celui de Virgin montrent comment la marque peut précéder le produit. Le processus d'**extension de marque** (*brand stretching*) se généralise, avec d'autant plus de facilité que la marque est porteuse de valeurs immatérielles (évoquant de jeunesse et d'impertinence pour Virgin). Dans sa version ultime, le management de la marque n'a pas besoin de production (ex. historique de Lacoste).

⊗ **Les freins aux changements** : le plus grand défi des marques emblématiques est celui de leur **durée**, et donc de leur renouvellement (qui se pose moins pour les simples marques commerciales, les *trade marks*, voire les marques de confiance, les *trust marks*). L'auteur s'arrête ici sur l'exemple de Moulinex, qualifié d'anti-Nike dans le sens où l'entreprise a tenté de maintenir ses emplois nationaux, mais aussi parce que Moulinex a connu moins de critiques externes que de censure interne (course au volume sur de petits produits, peu créateurs d'image ; volonté de rester une marque populaire ; maintien de la culture industrielle dominante au détriment de la culture client, porteuse d'innovations). La marque culte est otage de son glorieux passé (ex. : volonté de Moulinex, à la différence de SEB, de « libérer la femme »).

⊗ **La suppression de marques** : ce sont les conditions de marché et la stratégie qui déterminent la **viabilité des marques**, pas la nostalgie. La disparition médiatisée de marques au sein de nombreux grands groupes (ex. d'Unilever) ne signifie pas pour autant la fin des marques (sauf pour celle qui sont désactivées, comme Olida). Le contexte des affaires ayant changé (réduction des linéaires par les marques de distributeurs, concentration de l'investissement publicitaire, orientation vers des architectures de marques à deux niveaux comme L'Oréal-Plénitude), les entreprises ne doivent pas se crispier sur le maintien de marques qui ne sont plus pertinentes. L'auteur développe ici **le cas d'Orange** : France Télécom (40 M€ annuels de publicité pour ses marques de téléphonie mobile) a su situer les marques dans leur rôle stratégique, sans les vénérer.

⊗ **Les changements de noms d'entreprise** : comment expliquer la tendance présente à la valse des noms dans les grands groupes (*corporate brand*) ? Chaque changement est une perte d'énergie : avec le nom disparaît les émotions qui lui sont associées, tant en interne qu'en externe. Changer de nom est donc justifié quand ces émotions sont devenues négatives (ex. : Générale des Eaux), ou quand il y a révolution, **changement d'identité de l'entreprise** (ex. : Novartis). Si la réalité de l'entreprise a changé, cela doit se dire : nous sommes entrés dans l'ère de la communication, où le symbole – lui-même source d'énergie et de puissance – parle plus que le nom.

⊗ **Les fusions d'entreprises** : le problème de la **valeur des marques**, actifs immatériels des entreprises, se pose très rapidement lors de fusions d'entreprises. Parmi les techniques existantes, l'auteur évoque la méthode des multiples et celle des *cash-flows* prévisionnels. Il traite ensuite des questions du **choix du nom** (faire du groupe une marque, choisir un sigle ou un nom double, etc.).

Le troisième chapitre liste les « impératifs de changement » qui s'imposent à la gestion des marques.

Alors que la réduction des coûts a été un maître-mot pendant vingt ans, la limite du *lean management* semble désormais atteinte, et les entreprises reconnaissent à nouveau le **rôle vital à long terme de la croissance**. Pour jouer à nouveau sur le haut du compte d'exploitation, quatre voies sont à explorer :

⊗ **Croître par l'innovation** : pour augmenter les ventes en valeur, plus qu'en volume, sur des marchés matures voire hyper-saturés (comme l'alimentaire, l'hygiène-beauté), il faut redonner à l'**innovation** la priorité qu'elle a perdue dans les années 1980, dans un **souci de satisfaction conjointe du client et du distributeur** (ex. : conditionnement Equitab d'Ariel). La marque n'est qu'un sous-produit de l'innovation (en termes de *packaging*, de produits, de concepts, de services), condition de sa survie. L'innovation, qui doit être **permanente**, est un des seuls remparts qui existe contre les marques des distributeurs, dont les terrains de prédilection sont les marchés matures où l'acheteur se désimplique (ex. : Barex). Encore faut-il en interne lever les freins qui s'y opposent (ex. : marketing de l'offre de L'Oréal ou des *global stores*).

⊗ **Croître par l'extension de marque** : même les entreprises adeptes de la marque-produit comme Ricard ou Procter & Gamble s'y mettent. L'auteur, qui a largement abordé cette question dans ses précédents ouvrages (*voir notes de lecture du CRM*) rappelle ici que l'extension ne dispense pas de l'innovation (ex. : Petit Marseillais) ni de l'analyse stratégique du marché visé. **Le noyau de l'identité de la marque doit être redéfini** sur une promesse forte traduisant l'essence du contrat de marque (exemple de Tallefine, biscuits, mais aussi eau positionnée en opposition à Contrex).

⊗ **Laisser une place nouvelle à la stylisme** : le regain du *design*, dans l'automobile ainsi que dans bien d'autres secteurs, est attribuable à la reprise économique – qui redonne envie de se faire plaisir – et aux caractéristiques de la société post-moderne, où chacun cherche à exprimer son sens propre. Les valeurs de la marque sont essentielles aux *designers*, à qui revient d'**extérioriser le dessein de la marque** (ex. : Peugeot menant depuis 1995 un travail de fond sur **l'identité de sa marque**).

⊗ **Créer des marques quand on est une PME ?** Les conditions des marchés grand public ne favorisent pas l'arrivée de marques nouvelles émanant de PME (accès à la grande distribution

concentrée, barrière à l'entrée due au coût des médias, etc.), mais ne la ferment pas non plus : étant donné que **toutes les marques sont nées « non-marques »**, la bonne question devient : « Comment trouver une innovation-niche qui crée une part de marché défendable ? » Il s'agira d'adopter **une stratégie push**, avec une argumentation orientée en priorité vers le distributeur (ex. : limonade Lorina de Geyer).

**La deuxième partie de l'ouvrage (« Pour de nouveaux modèles de marques ») présente les nouveaux principes qui doivent impérativement gouverner les marques et leur management opérationnel.**



### Valoriser l'implication et l'expérience directe

**La notion de capital de marque** n'a jamais été aussi décisive que dans le contexte actuel, très mouvant : la marque reste souvent le seul repère auquel le consommateur peut se rattacher. La gestion de la marque doit donc être transversale. Souvent, alors que la marque est « hyper-expertisée » en interne, elle se voit malmenée et diluée en externe en raison de l'émiettement des médias, de l'absence de contrôle des réseaux de prescripteurs et de la montée du pouvoir des distributeurs. Or le stratégique est loin de se limiter à la publicité et il serait risqué de cantonner le *below the line* au tactique : c'est toute **la chaîne de propagation de la valeur de la marque** qui est stratégique ! Les conceptions classiques du management des marques sont fondamentalement remises en cause : au marketing de masse ou de segment se substitue le nouveau paradigme du *one to one*. Mais la marque est la somme des expériences vécues. L'auteur indique les chemins de **la ré-implication** : l'émiettement de l'attention d'une audience fragmentée affaiblit considérablement l'impact d'onde de choc initiale qu'avait la publicité dans le modèle classique. Le **marketing** doit être **dual**, visant à la fois le client-distributeur et le client final (*trade marketing*). De récentes études ont montré que fidélisation et pénétration sont corrélées : le **marketing de conquête** a donc toujours sa place. J.-N. Kapferer invite donc à **une démarche intégratrice**. Le CRM, qui développe surtout une fidélité par calcul, ne fait pas « aimer la marque ». Pour créer de la valeur aujourd'hui, il faut jouer sur toutes les sources de valeur : le produit, le service, l'information – *via* Internet notamment – et l'affinité avec les valeurs profondes de la marque (ex. d'Orange). L'auteur conseille aux entrepreneurs d'« **énergiser** » **leur chaîne de valeur** en repensant le mode d'influence de celle-ci : il s'agit de lutter contre les pertes d'implications, en accumulant des **contacts impliquants** avec les communautés tant virtuelles que réelles, et en les faisant interagir publiquement *via* un **marketing de proximité** (*together marketing*). En résumé, quatre principes clés doivent être appliqués :

- ✎ focaliser l'énergie de la marque sur l'aval, aux points de contact avec les clients ;
- ✎ impliquer « comportementalement » les communautés ;
- ✎ susciter des engagements publics, inter-communautés ;
- ✎ animer des moments de « conversation » entre communautés et créer des points de rencontre dans la chaîne de prescription.

L'auteur rappelle que **la marque doit d'abord être développée en interne** (ex. : Orange et Renault), et qu'il faut inciter les magasins à s'exprimer en créant des lieux où la marque est souveraine (ex. « émotions durables » nées de la visite d'une Nike Town ou d'un Virgin Megastore). Enfin, il incite à « aller là où est le client » (ex. : restaurants Barilla et Fleury Michon).



### Evaluer le degré de personnalisation

L'univers du marketing a beaucoup changé dans son vocabulaire, symbole de la prise de conscience de l'importance actuelle du **marketing relationnel**, qui vise à inscrire les actions marketing dans une perspective de valorisation du client à long terme. J.-N. Kapferer commence par rappeler ce qu'est le *one to one*, dont les coûts sont si importants (création d'une BDD, actualisation – quand 20% des Américains déménagent chaque année ! –, embauche de personnel de qualité...), que nombre de grandes entreprises ne s'y sont pas lancées, lui préférant un marketing ciblé voire un *mass-marketing*. **Le one to one ne peut déjà plus être considéré comme une source de différenciation** (ex. : *mileages plans*, programmes de fidélisation des compagnies aériennes destinés, avant tout, à obtenir des informations sur le comportement du client). De plus, les entreprises sont loin d'y trouver toutes leur intérêt (ex. : niche européenne Avantime de Renault). En effet, dans plusieurs situations (cas des marques qui vendent à tous, à achat peu fréquent ou à marge par produit faible), le marketing de masse continue à jouer un rôle nécessaire (ex. : téléphonie mobile

où il facilite la première acquisition). La dernière partie du chapitre s'intéresse au **CRM** (gestion de la relation client) et à l'*e*-CRM, ainsi qu'à leurs dérivés : plus que se méprendre sur les réalités de la personnalisation de l'offre, il serait souvent judicieux d'insuffler **plus de relation** (ex. : Michelin présenté comme précurseur de la « relation vraie »). Il ne faut donc pas se laisser envahir par la propagande des offreurs de services interactifs (ex. : Seybold, Broadvision...) et du **lobby techno-push**.

## Saisir la révolution interactive

Les marques ont abordé Internet avec prudence : elles ont commencé par y transposer leurs comportements classiques (publication en ligne du catalogue). Elles l'ont utilisé ensuite dans leurs relations avec les fournisseurs et en faisant de leurs sites de vrais lieux d'expression de leurs valeurs ; reste la question gênante du mode de fonctionnement avec le marché, fortement remis en cause. Internet ébranle la marque : alors que celle-ci a bénéficié d'une économie d'information imparfaite (dont elle tire son pouvoir de marché), le premier impact d'Internet est justement de favoriser **la transparence des marchés** (moteurs de recherche, comparatifs, acteurs d'aide à la prise de décision rationnelle, infomédiaires...). L'enjeu des sites web est de relancer une relation perdue et de créer un lien direct, ce qui suppose un réel service. L'auteur évoque ensuite la question de la cannibalisation des réseaux, ou de leur complémentarité (ex. : Yves Rocher et Damart). Maintenant que l'effet de mode a disparu, **il est possible de mieux comprendre en quoi les nouvelles valeurs du marché favorisent certaines marques post-Internet** : rôles de leaders d'opinion que sont les jeunes et les CSP élevées ; modifications déjà opérantes liées à **la création de plusieurs cultures** : celles de l'interactivité, de la participation, de l'expression libre, de l'accès direct, du rapide, de la relation simple et décontractée, du service personnalisé, des alliances et de l'information en continu. Une vraie valeur ajoutée devient alors la **web expérience** pour créer le contexte dans lequel sera fournie l'information nécessaire pour connaître l'offre, la comprendre, aider à choisir et faciliter l'après-vente. Selon J.-F. Variot ; **la marque** devient « **médiactive** ». À partir des critères qui font la marque, la question est posée de savoir si **les e-marques** (dot.coms) sont des marques à part entière. Il est rare que le client s'en sente proche : qui porterait un T-shirt Amazon, Ibazar ou Kelkoo ? Les étapes du lancement de l'*e*-marque et le choix de son nom sont étudiés. Enfin, plusieurs questions touchant à la révolution interactive sont abordées : la place de second sur Internet, la Bourse, les marques de luxe, les rumeurs...

## Anticiper l'évolution des distributeurs

Les enseignes veulent se vivre comme des marques, c'est-à-dire avoir un imaginaire propre (même Séphora et E. Leclerc s'y sont mis !). **Les marques de distributeurs** (MDD) parient sur l'innovation, celle des fabricants comme celle des distributeurs. Aussi **les marques positionnantes** (deuxième catégorie de MDD après les marques-enseigne, si l'on exclut les lignes premiers prix ; ex. : Monoprix Bien Être ou Reflets de France) ont un rôle stratégique à jouer : miser sur le qualitatif ; pratiquer l'hyper-segmentation ; innover par le *packaging*. L'importance des partenariats entre distributeurs et industriels est mis en avant (ex. Casto et Du Pont de Nemours avec le système breveté SmartPaint), ainsi que la rapidité de réaction. Cependant, les marques de distributeurs connaissent un déficit de fidélisation (pourtant leur vœux caché), sur lequel s'interroge l'auteur. Le chapitre se clôt sur la bataille de repère autour de l'euro, transformée par les distributeurs en opportunité de conquête (ex. : *soft-drinks* en format d'1,5 litre, avec le seuil d'un euro au-delà duquel les marques nationales ont été positionnées par les grands distributeurs).

En conclusion, l'auteur rappelle que **si le changement est inéluctable, sa nature et son ampleur seront nécessairement variables d'un secteur, catégorie et type d'entreprises à l'autre**.

## UTILITÉ OPÉRATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	+	L'ouvrage propose plusieurs exemples simples et actuels, suffisamment détaillés pour être utilisés dans le cadre d'un cours.
	BTS commerciaux	++	La lecture de cet ouvrage par les étudiants de BTS Action commerciale est envisageable, notamment dans le cadre de la préparation à l'épreuve de TCC.
Pour la préparation à un concours	Capet	++	Présentation intéressante des réactions des marques face aux tendances nouvelles mise en jeu sur les marchés ; a l'avantage d'être bien inscrit dans l'actualité.
	Agrégation	+	La lecture de ce livre ne saurait dispenser de celle de l'ouvrage de fond écrit par J.N. Kapferer <i>Les marques, capital de l'entreprise</i> .
Pour la culture générale		++	Les jurys sont attachés aux théories sous-jacentes aux notions mercatiques abordées, aspect peu présent dans la série <i>Remarques</i> .