

12 LA MARQUE

Les stratégies de différenciation, on l'a vu, sont au cœur du marketing stratégique. L'objectif est de créer de la valeur pour le client en lui apportant des solutions adaptées à ses besoins et qui sont supérieures à celles offertes par la concurrence. Une fois l'objectif stratégique défini, c'est au marketing opérationnel qu'il incombe d'agir et d'élaborer un programme d'action approprié en termes de produit, de distribution de prix et de communication. La politique de marque est l'instrument privilégié du marketing opérationnel parce que la marque est le moyen par excellence permettant à l'entreprise d'affirmer sa différence dans la durée, d'éviter la banalisation de ses produits et de sortir de l'anonymat de la concurrence pure. Dans ce chapitre, après avoir décrit la manière dont les clients perçoivent les marques, on analysera les fonctions de la marque dans les marchés B2C et B2B, les notions de capital de marque et d'image de marque ainsi que la stratégie de qualité.

Objectifs

Dans ce chapitre, nous soulèverons les questions suivantes :

- Comment le client perçoit-il une marque, comme panier d'attributs ?
- Quelles sont les fonctions de la marque dans les marchés B2C et B2B ?
- Quelles sont les différences entre positionnement, identité, image et capital de marque ?
- Comment établir une marque forte ?
- Quelles sont les différentes politiques de noms de marques, du point de vue du fabricant et du distributeur ?
- Comment réussir une extension ou une expansion de marques ?
- Quels sont les avantages et inconvénients d'un *co-branding* ?

1

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.

Le dernier et non le moindre, le développement de marques propres de distributeurs connaît une belle croissance ces dernières années.

Selon l'American Marketing Association, un nom de marque (brand) est :

Un terme, un signe, un symbole, un dessin, ou une combinaison de ceux-ci destiné à identifier un bien ou un service (= un produit) d'un vendeur ou un groupe de vendeurs et à le différencier de ceux de la concurrence.

Une marque (*branded product*) est alors un produit spécifique d'une entreprise qui a pris des niveaux concrets pour chacun de ses attributs, qu'ils soient tangibles ou intangibles. Ces attributs correspondent soit à des fonctionnalités de base soit à des fonctionnalités périphériques, qu'elles soient nécessaires, ajoutées, ou d'association mentale. Par association mentale, nous entendons des bénéfices intangibles comme la personnalité, l'émotion, ou tout autre attribut symbolique présent dans le mental du consommateur et qui forme l'image de marque.

La force d'une marque comme Mercedes ne peut se comprendre en se référant uniquement à ses attributs tangibles comme la qualité ou la solidité. Elle recouvre aussi des éléments de personnalité de marque (sérieux, sobre, froid), de son pays d'origine (l'Allemagne) ou d'un bénéfice émotionnel (la réussite sociale).

Certaines marques se différencient principalement par des attributs tangibles : Volvo (la sécurité) Mr Propre (la propreté), Bang et Olufsen (le design) tandis que d'autres se différencient sur des attributs moins tangibles (Lancôme, Chanel, Gucci). Toutes les marques fortes cependant sont inscrites dans le mental des consommateurs comme un ensemble d'associations rationnelles et émotionnelles. Dans ce chapitre, nous soulignerons surtout le rôle et l'importance de ces associations mentales.

L'omniprésence des marques se justifie, entre autres, par leur fonction de rassurance. On trouve des marques surtout là où le risque perçu est élevé. Et lorsque l'on sait que le risque n'est pas seulement fonctionnel, financier, physique ou temporel, mais également social et psychologique (voir chapitre 3), on comprend la dominance des marques. Ainsi, sur Internet, où le risque perçu est important, suite à la dématérialisation et à la distance de la relation commerciale, la marque du site joue pleinement sa fonction de garantie (Yahoo, Google, Amazon, eBay) mais aussi les marques traditionnelles qui offrent une plus grande sécurité que les marques inconnues (Nike, La Redoute, Dell).

2

LA MARQUE COMME PANIER D'ATTRIBUTS SPÉCIFIQUES

Comme on l'a vu au chapitre 3 de cet ouvrage, un produit vu sous l'angle du client peut se décrire comme un panier spécifique d'attributs qui lui apporte, non seulement la fonctionnalité de base propre à la catégorie de produit étudiée, mais également un ensemble de fonctionnalités périphériques nécessaires ou ajoutées, qui constituent des éléments distinctifs (les attributs) d'un produit et dont l'importance et le degré de présence peuvent être perçus de manière différente par les clients potentiels et, de ce fait, influencer leur choix.

Un produit spécifique à une entreprise, c'est-à-dire qui a pris de valeurs concrètes pour chaque attribut, y compris son nom, est défini comme une marque.

Tableau 12.1 – Modélisation du produit, vu comme un panier d'attributs (voir tableau 4.2)

Étapes	Informations utilisées				Point de vue
1. Attribut	A_1	A_2	...	A_I	Fonctionnement du produit
2. Évaluation de l'importance	w_{1j}	w_{2j}	...	w_{Ij}	Priorités des clients
3. Évaluation de la performance (perception)	x_{1jk}	x_{2jk}	...	x_{Ijk}	Perceptions des clients
4a. Évaluation partielle de l'attribut (Utilités partielles)	u_{1jk}	u_{2jk}	...	u_{Ijk}	Importance et performance combinées
4b. Évaluation globale du produit (Utilité totale)	U_{jk}				Modèle d'intégration

Légende :

A_i = Attribut i composant le produit ($i = 1, \dots, I$).

w_{ij} = Importance accordée à l'attribut i par l'individu j ($j = 1, \dots, J$).

x_{ijk} = Performance perçue de l'attribut i , par l'individu j , pour la marque k ($k = 1, \dots, K$).

u_{ijk} = Utilité partielle de l'attribut i , par l'individu j , pour la marque k .

U_{jk} = Utilité totale de l'individu j pour la marque k .

(Par exemple $U_{jk} = \sum_{(i=1, \dots, I)} w_{ij} x_{ijk} = \sum_{(i=1, \dots, I)} u_{ijk}$)

Les différents éléments constitutifs du modèle de perception d'une marque sont repris au tableau 12.1. Les attributs peuvent être tangibles ou intangibles. Un attribut intangible toujours présent est le nom de la marque, dont le pouvoir évocateur (son image) peut être un élément important la valeur perçue. L'intégration de ces éléments débouche sur une mesure de l'utilité globale perçue d'une marque pour un client potentiel déterminé. Cette utilité globale peut s'interpréter comme étant une estimation de la valeur perçue d'une marque par le client potentiel et par voie de conséquence comme un déterminant de la probabilité d'achat de la marque. Reprenons systématiquement les différents éléments constitutifs de la perception globale d'une marque par un individu.

2.1 Les caractéristiques objectives

C'est l'antécédent de l'attribut. Ce sont les caractéristiques, le plus souvent techniques, qui produisent les attributs ou avantages recherchés. Elles constituent la fiche technique d'une marque. Généra-

lement, plusieurs caractéristiques objectives interviennent pour produire l'avantage ou l'attribut (voir tableau 12.2). En général, un client potentiel s'intéresse peu aux caractéristiques objectives et davantage aux avantages apportés, sauf quand celles-ci augmentent le prestige ou la crédibilité de la performance de la marque.

Tableau 12.2 – *Le panier d'attributs de la marque Häagen-Dazs*

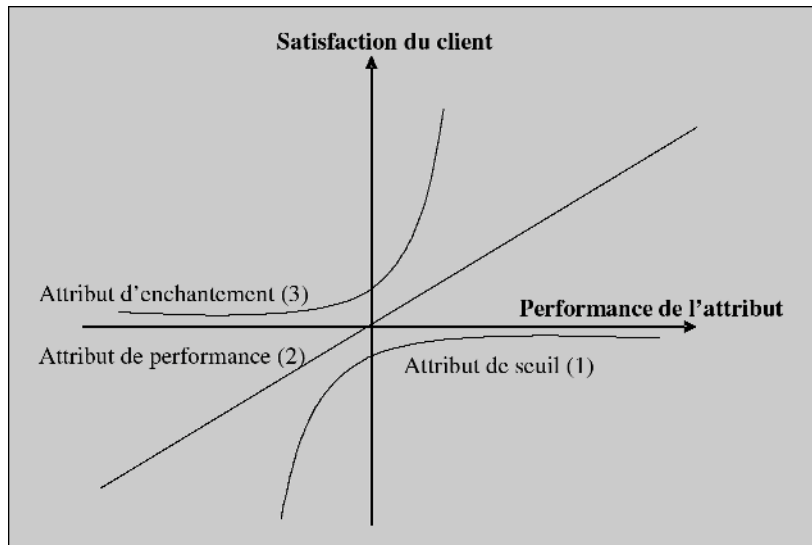
Caractéristiques objectives	Attributs de la marque	Valeurs
Marque patronymique, du nom du fondateur Polonais aux USA	Un nom évocateur du Danemark, un pays sain connu pour la qualité de ses produits laitiers	Santé
Proportion d'air dans le produit (10 % contre 50 % chez les marques concurrentes)	Plein la bouche, densité de la crème	Onctuosité
Quatre ingrédients nobles – crème fraîche – sucre de canne - jaune d'œufs au lieu d'édulcorant – lait de ferme au lieu de lait en poudre	Goût bon et puissant Produit entièrement naturel	Plaisir gustatif
Vanille de Madagascar – noix de Pékan – fraise d'Oregon	Variété de parfums	Diversité
Pots de 500 ml conçus par HD et de conservation pratique	Emballage original conservé dans des armoires frigo exclusives HD	Convenance
Prix double de celui de la concurrence mais accessible à tous	Image de produit artisanal de luxe de masse	Gratification
Concept identique, même nom, même emballage, même communication dans le monde	Une marque globale	Garantie

2.2 La notion d'attribut

Par « attribut », on entend l'avantage recherché par le client ; c'est l'attribut qui « génère » le service, la satisfaction et qui, comme tel, est utilisé comme un critère de choix. Les attributs pris en compte par les acheteurs sont généralement multiples. Ces attributs peuvent être des attributs fonctionnels (puissance, confort...), mais également des attributs intangibles, perceptuels ou affectifs. L'évaluation globale de la marque s'appuie alors sur un processus d'intégration des évaluations faites par l'acheteur sur chaque attribut.

Un attribut est en fait une variable, c'est-à-dire qu'il est susceptible de prendre différentes valeurs (discrètes ou continues) reflétant le degré de présence de l'attribut dans la marque évaluée. On parle alors du niveau d'un attribut. Chaque marque constitue un panier spécifique d'attributs. La spécificité de chacune des marques dans une catégorie de produits tient au fait que les attributs y sont présents à des niveaux déterminés.

Les attributs peuvent être classés selon l'impact qu'ils ont sur la satisfaction du client. En suivant le diagramme de Kano, présenté à la figure 12.1, on peut distinguer trois types d'attributs.



Source : Walden, 1993.

Figure 12.1 – Le diagramme de Kano

1. *Les attributs de seuil* sont des attributs indispensables aux yeux des clients. Ils les remarquent rarement, mais leur absence provoquera des plaintes (comme l'absence de TV dans un hôtel). Ces attributs de base sont appelés « de seuil » parce qu'une augmentation de leur performance, au-delà du minimum requis, n'augmentera pas la satisfaction du client (comme le nombre de cendriers dans une voiture).
2. *Les attributs de performance* continuent à augmenter la satisfaction du client, avec l'augmentation de leur performance. Des améliorations continues d'économie de carburant pour les automobiles, l'accélération soutenue de la vitesse de calcul des composants électroniques, l'amélioration régulière de la résistance des plastics aux rayons du soleil... contribuent tous à améliorer la satisfaction du client. Il n'y a pas de saturation aux yeux du client. Ces attributs offrent de nombreuses opportunités de différenciation, car ils servent de comparaison entre les offres concurrentes.
3. *Les attributs d'enchantement* sont des avantages inattendus et hautement appréciés. Leur absence ne provoque pas d'insatisfaction, mais leur présence inspire une satisfaction plus que proportionnelle à leur performance. Ainsi un constructeur automobile canadien avait-il largement dépassé la concurrence en proposant simplement des rétroviseurs extérieurs chauffants : une fonctionnalité exceptionnellement bien accueillie dans ce pays aux hivers rudes. Si ces attributs sont tangibles, ils peuvent rapidement être imités, mais s'ils sont intangibles, comme une image de prestige, ils offrent un pouvoir de marché défendable.

La pratique des études de marché montre que les individus et a fortiori les organisations sont capables de conceptualiser l'importance qu'ils accordent aux attributs et de communiquer cette conviction dans des enquêtes.

3

LES FONCTIONS DE LA MARQUE

La modélisation de la marque comme panier d'attributs, aide à comprendre le rôle exercé par la marque dans le processus de la formation du choix par le client potentiel. Suivant Kapferer et Thoenig (1989) et Lambin (1989), on peut identifier trois fonctions d'importance stratégique pour le vendeur, cinq fonctions d'utilité directe pour le client B2C et deux fonctions supplémentaires pour le client B2B.

3.1 Les fonctions de la marque pour le vendeur

Ces fonctions de la marque offrent un pouvoir de marché à la marque et lui permettent d'adopter une stratégie à long terme.

1. *Fonction de protection.* Une marque déposée protège l'entreprise contre d'éventuelles imitations ou contrefaçons et elle peut faire l'objet d'une procédure juridique qui permet à la firme de s'en assurer la propriété industrielle. L'inventeur d'une marque peut la déposer dans une ou plusieurs catégories de produits selon une classification internationale. Il acquiert ainsi un droit de propriété lui permettant de s'opposer à toute usurpation, contrefaçon ou imitation illicite. Une procédure de centralisation (convention de Madrid) facilite le dépôt au niveau international, mais il a fallu attendre 1993 pour que soient institués, au plan européen, la notion de marque communautaire et un droit commun de propriété (de Maricourt, 1997, p. 693). Cette fonction de protection des marques de fabricants prend toute son importance aujourd'hui en raison de la stratégie d'imitation de marques systématiquement adoptée par certains grands distributeurs, en France et en Grande-Bretagne notamment, et également par des fabricants basés en Amérique latine ou en Asie, la Chine en particulier.
2. *Fonction de positionnement.* C'est la fonction de repérage décrite plus haut, mais examinée du point de vue du fabricant. La marque donne à l'entreprise la possibilité de se positionner par rapport à ses concurrents et de faire connaître au marché les qualités distinctives qu'elle revendique pour son produit. Cette fonction de positionnement est particulièrement importante dans la communication publicitaire et également dans les marchés où la publicité comparative existe. Vue dans cette perspective, la marque est un instrument de lutte concurrentielle qui contribue à réduire l'opacité de l'offre. Faut-il rappeler que ce processus d'émulation entre concurrents reste la meilleure protection des clients ?
3. *Fonction de capitalisation.* C'est sur l'image de la marque que se cristallisent les retombées non seulement des actions publicitaires organisées par l'entreprise au cours des années, mais également le « stock » de satisfactions que la marque a suscité. Certaines marques ont souvent plus de cent ans d'âge (voir l'encadré 12.1). Pour le fabricant, elles constituent donc un avoir que l'on peut comparer à un fonds de commerce ou à un capital intangible, fruit de plusieurs années d'investissement. La marque donne ainsi au fabricant la possibilité de pratiquer une politique à long terme, d'investir sur un marché et de ne pas se contenter d'adopter une stratégie au coup par coup suivie d'un désengagement rapide.

La marque constitue donc une richesse pour l'entreprise, un capital qu'il convient de gérer et qui résulte d'un ensemble de perceptions ressenties par les clients et des signes émis par la marque.

ENCADRÉ 12.1 : L'histoire de quelques marques

Le besoin d'associer la création d'un produit à une marque a d'abord impliqué l'emploi du nom de la firme ou de son fondateur. Parmi les marques nées au siècle dernier, certaines sont toujours bien vivantes : Nestlé (farine lactée d'Henri Nestlé, 1867), Maggi (potages de Jules Maggi, 1883), Levi's (de Levi Strauss & Co, 1856), les biscuits de M. Lefèvre et de Mlle Utile (1856) qui deviendront la marque Lu, l'apéritif anisé de Pernod (1850)... Aujourd'hui la marque fait partie de notre univers quotidien.

Source : de Maricourt, 1997, p. 687.

3.2 Les fonctions de la marque pour le client B2C

À ces trois fonctions, utiles pour le vendeur, s'ajoutent cinq autres utiles pour le client.

1. *Fonction de garantie.* Une marque est une signature qui identifie et responsabilise le fabricant d'une manière durable, en ce sens que celui-ci s'engage à apporter au client un niveau de qualité spécifique et constant. Plus une marque est connue, plus cette garantie est contraignante, le fabricant ne pouvant se permettre de décevoir son marché et de perdre le capital de notoriété accumulé par sa marque. La formule des produits « sans marques » vendus en vrac, populaire il y a quelques années, a d'ailleurs suscité de vives oppositions de la part des différents mouvements de protection des consommateurs qui, à juste titre, revendiquent des produits signés, c'est-à-dire identifiés.
2. *Fonction de repérage.* La marque annonce l'existence d'un assortiment spécifique d'attributs, tangibles et intangibles, et le client utilise cette information pour orienter ses choix en fonction de ses besoins ou des situations de consommation auxquelles il est confronté. En ce sens, la marque est un signal envoyé aux clients qui ont ainsi la possibilité de connaître, à faible coût, l'éventail des solutions qui leur est proposé. En structurant l'offre, cette fonction de repérage accroît sensiblement la transparence du marché, un service particulièrement utile dans les économies industrialisées où les marques prolifèrent.
3. *Fonction de praticité.* La marque est pour le client un moyen commode et pratique de mémoriser les caractéristiques d'un produit et d'y associer un nom. Facilement mémorisable et reconnaissable, la marque permet au client d'adopter un processus d'achat routinier et de réduire ainsi le temps consacré à l'activité d'achat qui, de plus en plus souvent, est ressentie comme une corvée par des clients attirés par des activités plus stimulantes. Il en est de même pour l'annonceur qui, ayant fait connaître au marché une « promesse », peut se contenter d'en rappeler le nom, voire même simplement le logo. D'où, toute l'importance des codes sémiotiques de la marque.
4. *Fonction de personnalisation.* La diversité des goûts et des préférences est une donnée essentielle dans une économie de marché. Pour répondre à cette diversité, les entreprises mettent sur le marché des produits différenciés non seulement sur des attributs tangibles, mais également sur des traits distinctifs émotionnels, esthétiques, sociaux. Les marques permettent donc aux clients d'exprimer leur différence, de faire connaître leur originalité, leur personnalité au travers des choix qu'ils effectuent. Vue dans cette perspective, la marque est un moyen de communication sociale qui permet aux clients, en privilégiant certains attributs dans leur choix, de faire savoir qui ils sont et quel est leur système de valeurs.

5. *Fonction ludique.* Dans les sociétés opulentes, où les besoins de base des consommateurs sont bien satisfaits, les besoins de nouveauté, de surprise, de complexité, de risque, etc. deviennent des nécessités vitales. Comme on l'a vu au chapitre 3, le besoin de tenter des expériences variées, de vivre des modes de vie différents, la possibilité d'essayer de nouveaux produits et de connaître de nouvelles sources de satisfaction, constituent un sujet d'importance, et des marques comme Swatch, Club Med, McDonald, Cartier, Coca-Cola... participent à ce processus.

3.3 Les fonctions des marques pour le client B2B

Globalement, les fonctions de la marque pour l'entreprise du secteur B2B sont semblables à celles décrites pour les marques des produits de grande consommation, à l'exception de la fonction ludique.

Pour le client direct, deux fonctions de la marque industrielle sont particulièrement importantes : la première est liée à la fonction de sécurité et de garantie (la traçabilité) et la seconde au rôle de la marque fournisseurs vis-à-vis de leurs entreprises clientes (la facilitation de la performance), tout en n'ignorant pas que certaines craintes existent face aux marques de fournisseurs fortes.

3.3.1 La fonction de traçabilité

La marque, on l'a vu, est un signal de qualité, une signature, une caution qui donne au client une double sécurité : tout d'abord la certitude d'authenticité du produit et ensuite la certitude, en cas de défaut, de pouvoir faire appel auprès du fabricant fournisseur. De là toute l'importance de la traçabilité.

La notion de traçabilité désigne la possibilité de suivre à la trace le produit incorporé et d'identifier les composants ou sous-ensemble du produit final. En cas de problème ultérieur en termes de qualité, l'entreprise cliente qui fabrique le produit fini peut s'assurer - et surtout assurer ses propres clients (les clients finaux) - que la responsabilité amont du fournisseur est engagée et sera aisée à démontrer pour obtenir réparation ou dédommagement. La traçabilité est donc une réponse de la marque fournisseur à l'attente de sécurisation du client industriel pour lui-même et pour ses propres clients. Ajoutons que, vis-à-vis du centre décisionnel d'achat et en particulier de l'acheteur industriel, la marque du fournisseur est un facteur de réduction du risque perçu dans la mesure où il s'agit d'une marque forte bénéficiant d'une notoriété élevée.

ENCADRÉ 12.2 : Marques industrielles étudiées par Malaval

Industrie de la construction

Acova, Grohe, Isover, Lafarge, Legrand, Somfy, Technal, Villeroy & Boch

Industrie de l'emballage

Ato, BSN, Combibloc, Elopak, Mead Emballages, PLM, Saint Gobain Emballages, Tetra Pak

Industrie de l'équipement automobile

Bertand Faure, Bosch, Michelin, Sommer Allibert, Valeo

Industrie textile

DMC, Dorlantan, Gore-Tex, Lycra, Rhovyl, Tactel, Tergal, Woolmark

Source : Malaval, 1998.

3.3.2 La fonction de facilitateur de performance

Au-delà des fonctions classiques de la marque décrites jusqu'ici, les entreprises industrielles ont des attentes spécifiques vis-à-vis de leurs fournisseurs. Malaval (1998) a analysé les principales attentes et craintes des membres du centre d'achat envers les marques de fournisseurs.

Les *attentes positives* à l'égard des marques de fournisseurs peuvent être regroupées autour de quatre thèmes présentés par ordre décroissant de l'importance déclarée par les répondants.

1. La facilitation de la performance de production qui correspond à la capacité de la marque à améliorer le processus de production de l'entreprise cliente, que ce soit au niveau de maintenance supérieur ou par une meilleure gestion de la qualité.
2. La facilitation de la performance à l'innovation c'est-à-dire les capacités d'une marque de fournisseur à accompagner la conception du produit final de l'entreprise cliente.
3. La facilitation de performance commerciale qui correspond à la capacité à aider à convaincre les clients de l'entreprise cliente grâce à l'atout commercial que les marques de fournisseurs représentent.
4. La facilitation de la prise de décision qui correspond à la capacité de faire mieux accepter les changements de processus ou de nouveaux matériaux et à la capacité à établir un consensus plus rapide parmi les membres du centre d'achat.

Il se dégage clairement que l'attente principale des responsables interrogés correspond à l'idée de partenariat technique de production. La comparaison des niveaux de réponse des responsables selon leur fonction marketing ou achat montre que les niveaux d'importance déclarés sont équivalents en ce qui concerne la facilitation de performance à l'innovation. En revanche les responsables des achats sont plus attentifs à la facilitation de prise de décision et à la facilitation de performance de production. Les responsables marketing, quant à eux, attendent davantage de la part de la marque fournisseur une facilitation de performance commerciale.

3.3.3 Les craintes à l'encontre des marques de fournisseurs fortes

L'étude a également permis de mettre en évidence les *principaux risques perçus* ou les attentes négatives par les entreprises clientes dans le choix de marques de fournisseurs fortes, présentées ci-après par ordre décroissant d'importance.

1. Le risque de prix excessif qui correspond à la crainte des surcoûts liés aux investissements de la marque, notamment en communication.
2. Le risque de dépendance envers la marque du fournisseur, c'est-à-dire à la difficulté à changer de fournisseur compte tenu des choix techniques réalisés et de l'impact éventuel de la marque fournisseur sur le client final.
3. Le risque de trop grande influence ou de risque d'intervention directe de la marque du fournisseur auprès des services internes.
4. Le risque d'attitude arrogante du personnel de la marque du fournisseur traduisant un rapport de forces défavorables.

Logiquement, c'est le risque de prix excessif qui perçu comme le plus important. Ce sont les responsables des achats du centre de décision qui sont les principaux à exprimer les trois premières craintes.

3.3.4 Le défi des marques de fournisseurs invisibles et non achetables

Les fonctions de la marque de fournisseur décrites jusqu'à présent sont exercées principalement vis-à-vis des interlocuteurs professionnels des entreprises clientes (le client direct) et non pas envers le grand public (le client final). De nombreuses marques de fournisseurs n'étant ni achetables ni visibles par les particuliers, celles-ci sont la plupart du temps inconnues du grand public, à l'exception de quelques marques comme Intel, Gore-Tex, Lycra, Rhovyl ou Tetra Pak.

Depuis quelques années, on observe un recours croissant de la part des entreprises industrielles à des stratégies de communication ciblées sur le grand public. Cette évolution peut s'expliquer par les facteurs suivants.

- Une volonté de l'entreprise industrielle de différencier son offre, de débanaliser des produits considérés comme de simples matières premières sans valeur ajoutée.
- La nécessité d'expliquer le pourquoi et le comment de l'offre, particulièrement dans les secteurs de haute technologie.
- Le souci de communiquer l'identité du fournisseur et d'accroître sa notoriété auprès des professionnels et des particuliers.
- L'objectif de contourner le client direct en incitant le client final à demander la marque fournisseur dans le produit fini et de pallier ainsi les pressions sur les prix.
- Le souci de pouvoir authentifier un produit pendant et après l'usage, du fait de la garantie accordée et compte tenu des engagements pris sur le service après vente.
- L'objectif de répondre aux attentes du client final consommateur qui, plus professionnel et informé, recherche une information plus complète et une garantie.

Un exemple de grande réussite de cette stratégie de communication nous est donné par la marque Intel à l'encadré 12.3.

ENCADRÉ 12.3 : La stratégie de communication de la marque Intel

Leader mondial des microprocesseurs, Intel a décidé à la fin de 1991 de concentrer ses forces sur la micro-informatique. Pour cela, il est nécessaire d'accélérer l'acceptation par le marché des nouvelles technologies : Intel décide de s'adresser aux consommateurs finaux de micro-informatique afin d'expliquer l'importance du moteur informatique, d'établir un label d'authenticité pour simplifier le choix de l'acheteur et de faciliter la commercialisation des produits de marque Intel. Présente auprès des clients professionnels, la marque Intel est alors quasiment inconnue du grand public : le défi est de taille. Comment communiquer sur des microprocesseurs non visibles de la plupart des utilisateurs, au design a priori peu séduisant au contenu technique complexe ? En 1991, Intel débute son programme de communication « *Intel Inside* ». L'objectif majeur est de créer une identité visuelle autour d'Intel, un logo qui soit aussi évocateur que le crocodile de Lacoste ou les trois bandes d'Adidas. L'image véhiculée par la campagne est une image de haute technologie et de performance ainsi que de sécurité (fiabilité et compatibilité avec les logiciels). Intel conseille aux acheteurs de PC de bien vérifier la présence du logo, unique gage de qualité. A partir de 1993, le nom du processeur Pentium est incorporé au logo « *Intel Inside* », constituant un nouveau logo qui combine l'image de fiabilité de la marque Intel et la technologie MMX développée par la marque Pentium.

4

LES CONCEPTS CLEFS DE LA GESTION DES MARQUES

La gestion des marques n'est pas une simple question d'image ou de communication. Les marques fortes ne sont pas des artifices, mais sont basées sur des produits de haut niveau et qui tendent à rester au sommet. Si les produits-marchés peuvent suivre un cycle de vie qui les mène au déclin, une marque, par contre, peut être relancée indéfiniment, si la volonté en est présente.

Le CEO de Procter et Gamble cite la marque Tide, lancée en 1947 et encore en croissance en 1976. En réalité le produit a été modifié 55 fois en 29 années d'existence pour s'adapter aux changements du marché y compris les habitudes de consommation, les caractéristiques des lave-linge, les nouveaux textiles etc. (Cité par Day, 1981, p. 61). Cette marque est toujours en vie en 2005. De même, la marque Peugeot, portant sur des outillages à sa naissance (au début du XIX^e siècle) s'est relancée magistralement dans l'automobile au début du siècle suivant, puis dans les cycles, vers le milieu du XX^e siècle : trois produits-marchés différents pour une même marque.

Trois concepts clés sont à différencier autour de la marque : le positionnement qui représente la volonté de l'entreprise, l'identité qui est le message envoyé – volontairement ou non – par une marque et l'image qui est le message reçu par le client, incorporé dans son esprit (Lambin, Chumpitaz et Schuiling, 2007).

4.1 Le positionnement de la marque

Après avoir segmenté leur marché (chapitre 6), l'entreprise décide d'un ciblage et d'un positionnement pour sa marque (chapitre 9) de façon à ce qu'il soit consistant à la fois avec les attentes des clients et différent de la concurrence. Celui-ci se base sur une analyse en profondeur du marché, des clients et de la concurrence qui peut être résumée en quatre questions :

1. *Une marque pour faire quoi ?* c'est-à-dire la promesse de la marque et le bénéfice du client.
2. *Une marque pour qui ?* c'est-à-dire la cible.
3. *Une marque pour quand ?* c'est-à-dire la situation de consommation envisagée.
4. *Une marque contre qui ?* c'est-à-dire les concurrents directs.

C'est la base du succès des marques. Dans le secteur de la grande consommation, lorsque la concurrence était moins violente qu'aujourd'hui, il était courant de baser son positionnement sur une proposition unique de vente, bref sur une unicité ou un bénéfice exclusif de la marque (USP, *unique selling proposition*, parfois aussi compris comme « *unique selling personality* »). Aujourd'hui, il n'est plus si aisé de trouver un bénéfice exclusif défendable à la lumière du grand nombre de produits « copies-conformes » (*me-too*) existant sur le marché. C'est pourquoi le concept d'identité de marque a été créé par Kapferer à la fin des années 80 (Kapferer, 1991, 2008).

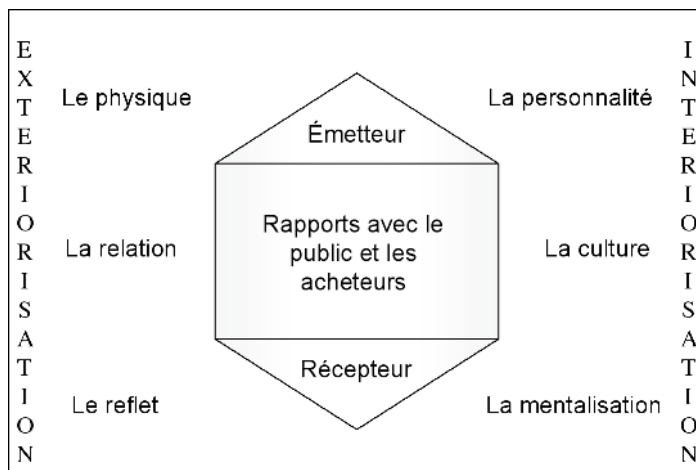
4.2 L'identité de marque

L'identité de marque est un concept proche du positionnement, mais il est plus complet parce qu'il communique sur plus d'éléments de la marque, et ce, parfois involontairement.

Qu'est-ce qui distingue Coca-Cola de Pepsi-Cola ? Hertz de Avis ? Google et Yahoo ? Leurs positionnements sont similaires mais leurs personnalités sont différentes.

Kapferer (1991) a développé le « prisme d'identité de marque » qui définit les six facettes d'une identité de marque (Variot, 1985).

1. Le physique : Le lieu des caractéristiques physiques, la base de la marque, le positionnement classique (la Porsche est puissante).
2. La personnalité : Les traits (quasi-)humains, le tempérament, le caractère distillés par la façon de parler de la marque (la Porsche est perfectionniste).
3. La culture : Le système de valeurs, la source d'inspiration, l'univers de référence de la marque, souvent influencés par le pays d'origine de la marque (la Porsche est une technologie allemande).
4. La relation : Le climat de relation inspiré par la marque (la Porsche est plus individuelle que familiale).
5. Le reflet : L'image extérieure que donne la cible, même si elle ne correspond pas réellement à la cible (les Porschistes sont des gagnants).
6. La mentalisation : Le miroir interne de la cible, la justification interne du choix, l'image que les utilisateurs de la marque ont d'eux-mêmes en utilisant le produit (Les Porschistes se surpassent).



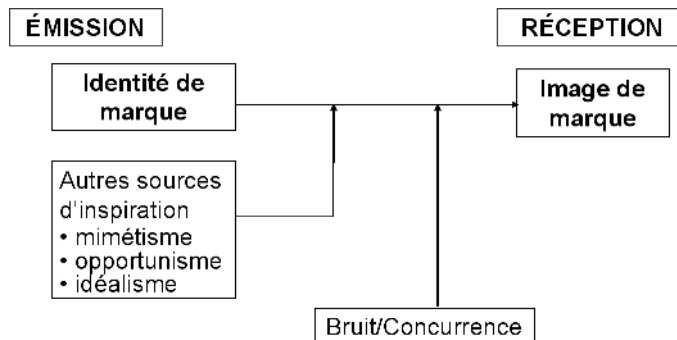
Source : Kapferer, 2004, p. 107.

Figure 12.2 – Le prisme de l'identité de marque

Le prisme d'identité, présenté à la figure 12.2, peut aider à détecter les sources de décalage entre le positionnement voulu et celui réellement obtenu par la marque : un positionnement voulu pour une marque peut être contredit ou soutenu par chacune des six facettes de son identité. Par exemple, un reflet contradictoire (les Porschistes sont des frimeurs, les consommateurs de Martini sont des dragueurs), une mentalisation affirmée (Bonus, c'est le bon sens, Kinder, c'est la bonne mère), une personnalité confirmée (la Vache Qui Rit est généreuse, Nivea est douce)... Le prisme est également utilisé dans la conception du message publicitaire, dans lequel il faut être très attentif à conserver une cohérence d'expression. En effet, la forme, le style et le ton du message sont plus importants que son contenu dans la construction d'une image.

4.3 L'image de marque

Le positionnement et l'identité sont des concepts du point de vue du producteur. L'image de marque prend le point de vue du client (voir la figure 12.3).



Source : Kapferer, 2008, p. 174.

Figure 12.3 – L'identité et l'image de marque

L'image est la perception de l'identité dans le mental du consommateur. L'image de marque (ou d'entreprise) peut se définir de la manière suivante :

L'ensemble des représentations mentales, cognitives et affectives, qu'une personne ou un groupe de personnes se fait d'une marque ou d'une entreprise.

Pour décrire l'*image de marque perçue*, on s'appuiera sur les trois niveaux de la réponse du marché analysés au chapitre 4, en mesurant successivement la réponse cognitive, affective et comportementale. Les mesures d'attitude, portant sur le panier d'attributs sont particulièrement utiles puisqu'elles permettent de construire un *profil d'image*, en recourant soit à la matrice « importance-performance », soit à une carte perceptuelle explicite.

Bien connaître sa propre marque, ses points forts et ses faiblesses tels qu'ils sont perçus par le marché, est un préalable indispensable à toute stratégie de positionnement et de communication. À cet égard, il est utile d'établir une distinction entre trois niveaux d'analyse de l'image de marque.

1. *L'image perçue*, c'est-à-dire la manière dont le segment-cible voit et perçoit la marque et qui se réalise au travers d'une étude d'image sur le terrain.
2. *L'image réelle* ou la réalité de la marque avec ses forces et ses faiblesses, telle qu'elle est connue ou ressentie par l'entreprise et qui s'appuiera sur un audit interne.
3. *L'image voulue* ou comment la marque voudrait être perçue par son segment-cible (le positionnement voulu).

Il est clair qu'il peut y avoir des *disparités* importantes entre l'image perçue et les deux autres niveaux d'images identifiées et que celles-ci doivent être réconciliées.

- Tout d'abord, il peut y avoir des disparités entre l'image perçue et l'image réelle, dans un sens positif ou négatif. Là où l'écart est défavorable à l'entreprise, la *communication* a un rôle important à jouer pour modifier les croyances à propos de la marque. Le marché peut être mal informé et sous-estimer certaines qualités distinctives réelles détenues par la marque.

- Ensuite, il peut y avoir un décalage entre l'image perçue et l'image voulue, ce qui pose la question de l'opérationnalisation du positionnement choisi au départ.
- Enfin, il peut y avoir un écart entre l'image réelle et l'image voulue. Ce problème est particulièrement délicat dans les entreprises de services où le personnel au contact du public contribue directement à la création de l'image de l'entreprise. Le marketing interne a ici un rôle important à jouer.

Ce problème a déjà été soulevé au chapitre 4 avec le concept de repositionnement perceptuel dans une matrice importance-performance. La marque peut aussi avoir envoyé des signes trompeurs sur elle-même, ce qui pose alors toute la problématique de l'identité de marque.

4.4 Le capital de marque

Au cours des dernières années, le concept de capital de marque (*brand equity*) est devenu très populaire dans la littérature professionnelle et académique (Aaker, 1991, 1996 et 2000), même si les économistes ont depuis longtemps intégré le concept dans leurs analyses du pouvoir de marché. Deux définitions se retrouvent dans la littérature.

Le capital de goodwill accumulé par une marque dont bénéficie une marque et qui résulte de ses investissements marketing passés (Nerlove et Arrow, 1962).

La valeur supplémentaire perçue qui s'ajoute à la valeur fonctionnelle d'un produit lorsque celui-ci est associé à une marque spécifique (Aaker, 1991).

Les deux définitions se réfèrent à la force de la marque qui peut varier fortement d'une marque à l'autre et qui peut être mesurée par sa notoriété, sa personnalité, sa qualité perçue, sa domination sur le marché ou sa valeur boursière. L'idée était de trouver un concept qui résume les forces de la marque alors que les seules mesures de part de marché ou de ventes n'étaient pas satisfaisantes car elles ne reflétaient pas le fonctionnement mental des clients.

Tableau 12.3a – Évaluation de la valeur de quelques marques européennes

Marque	Pays	Valeur (Mds \$)	Marque	Pays	Valeur (Mds \$)
Nokia (5)	Finlande	35,04	BP (74)	Grande-Bretagne	3,25
Mercedes (12)	Allemagne	21,73	Shell (77)	UK/Pays-Bas	2,84
BMW (22)	Allemagne	13,86	Moët & Chandon (79)	France	2,43
Nescafé (23)	Suisse	13,25	Heineken (82)	Pays-Bas	2,27
Volkswagen (35)	Allemagne	7,34	Nivea (87)	Allemagne	1,78
Louis Vuitton (38)	France	7,05	Johnnie Walker (89)	Grande-Bretagne	1,65
SAP (43)	Allemagne	6,31	Armani (91)	Italie	1,49
Ikea (46)	Suède	6,01	Absolut (93)	Suède	1,38
Gucci (50)	Italie	5,36	Guinness (94)	Grande-Bretagne	1,36
Reuters (52)	Grande-Bretagne	5,24	Financial Times (95)	Grande-Bretagne	1,31
Philips (55)	Pays-Bas	4,90	Carlsberg (96)	Danemark	1,08
Chanel (61)	France	4,27	Siemens (98)	Allemagne	1,03
Rolex (69)	Suisse	3,70	Swatch (99)	Suisse	1,00
Adidas (70)	Allemagne	3,65	Benetton (100)	Italie	1,00

Légende : (n) = place dans le top 100 des marques mondiales

Source : *Business Week*, 6 août 2001.

C'est pourquoi le concept de capital de marque fut imaginé. Il a deux facettes : Tout d'abord le capital de marque financier qui permet aux analystes financiers d'estimer la valeur de cet actif intangible de la firme. Ensuite, le capital de marque aux yeux des clients, qui représente l'ensemble des associations mentales de ceux-ci et qui représente une force compétitive. Le concept reste cependant imprécis et Feldwick (1996) suggère trois composantes.

1. L'ensemble des perceptions, à la fois cognitives et affectives (comme les perceptions de personnalité) que les clients ont à propos d'une marque ; ce que l'on appelle habituellement *l'image de la marque*.
2. La force de *l'attachement des clients* à une marque qui pourrait se mesurer par le différentiel de prix que les clients seraient prêts à payer.
3. La valeur d'une marque vue comme un *actif dans un bilan* et qui, dès lors, est susceptible d'être vendue séparément. On trouve aux tableaux 12.3a et b quelques évaluations de marques européennes et mondiales.

Ces trois acceptions sont étroitement imbriquées et la chaîne causale serait dès lors : (1) l'image de la marque, (2) la force de la marque et (3) la valeur de la marque.

Tableau 12.3b – Évaluation de la valeur de quelques marques mondiales

Rang	Marque	Valeur (milliards \$)	Croissance	Rang	Marque	Valeur (milliards \$)	Croissance
1	Google	86,057	30 %	9	Nokia	43,975	39 %
2	GE	71,379	15 %	10	Marlboro	37,324	- 5 %
3	Microsoft	70,887	29 %	11	Vodafone	36,962	75 %
4	Coca Cola	58,208	17 %	12	Toyota	35,134	5 %
5	China Mobile	57,225	39 %	13	Wal-Mart	34,547	-6 %
6	IBM	55,335	65 %	14	Bank of America	33,092	15 %
7	Apple	55,206	123 %	15	Citi	30,318	-10 %
8	McDonald's	49,449	49 %	16	HP	29,278	17 %

Source : Milward Brown, *Brand Z*, 2008.

5

LA CONSTRUCTION D'UNE MARQUE FORTE

Les décisions de marques sont à l'interface entre le marketing stratégique et le marketing opérationnel : il s'agit de sortir de l'anonymat et de dé-banaliser (*de-commoditise*) une marque. Le développement d'une marque peut être vu comme un iceberg. La partie visible montre le nom de marque, la publicité et le logo. Mais la marque ne peut réussir que si ses fondations sont solides. La partie cachée correspond donc à une R & D efficace, une production et une logistique fiables, une sélection adéquate des segments et une décision de positionnement créative. La cohérence de ces éléments est essentielle à la réussite d'une marque (Lambin, Chumpitaz, Schuiling, 2007).

5.1 Les caractéristiques d'une marque ayant réussi

Doyle a identifié cinq caractéristiques majeures d'une marque réussie (1996, 2003) :

1. *Un produit de qualité.* Une expérience de satisfaction à l'usage est le déterminant majeur d'un succès. La qualité et le maintien de cette qualité sont primordiaux. Si la qualité se détériore, les clients vont migrer à la concurrence et le positionnement de la marque en sera miné.
2. *Une arrivée en premier sur le marché.* L'innovateur n'est pas nécessairement le vainqueur mais cela aide la pénétration du marché. Il est plus facile de prendre une position dans l'esprit du consommateur lorsque la marque vient en premier et sans concurrence.
3. *Un positionnement unique.* Si la marque n'est pas innovatrice, elle doit avoir un concept de positionnement qui la différencie des marques concurrentes.
4. *Un programme de communication fort.* Pour réussir, la marque a besoin d'un support de publicité, de ventes et de promotion pour communiquer la proposition de la marque et créer l'identité de marque.
5. *Du temps et de la cohérence.* Construire une marque demande du temps et des investissements pour maintenir, rénover et/ou repositionner la marque dans un environnement en évolution.

5.2 Le cycle de vie d'une marque

Au niveau des marques, c'est essentiellement *la demande à l'entreprise* ou à la marque qui intervient. Celle-ci est évidemment portée par l'évolution du marché de référence, mais un facteur concurrentiel s'ajoute : l'importance des efforts de marketing consentis par la marque comparée aux efforts marketing des marques concurrentes (voir l'encadré 12.4). On peut parfaitement observer une marque en déclin dans un marché qui est lui-même en expansion ou inversement.

ENCADRÉ 12.4 : Le cycle de vie d'une marque n'est pas celui d'un produit-marché

Caron (1996) rapporte que Carré Noir a mené une étude sur un millier de cas de stratégies de marque qui a permis d'observer que le cycle de vie d'une marque comporterait cinq phases lorsque celui-ci va à son terme. Dans 85 % des cas, le cycle de vie d'une marque ne comporterait que deux ou quatre phases.

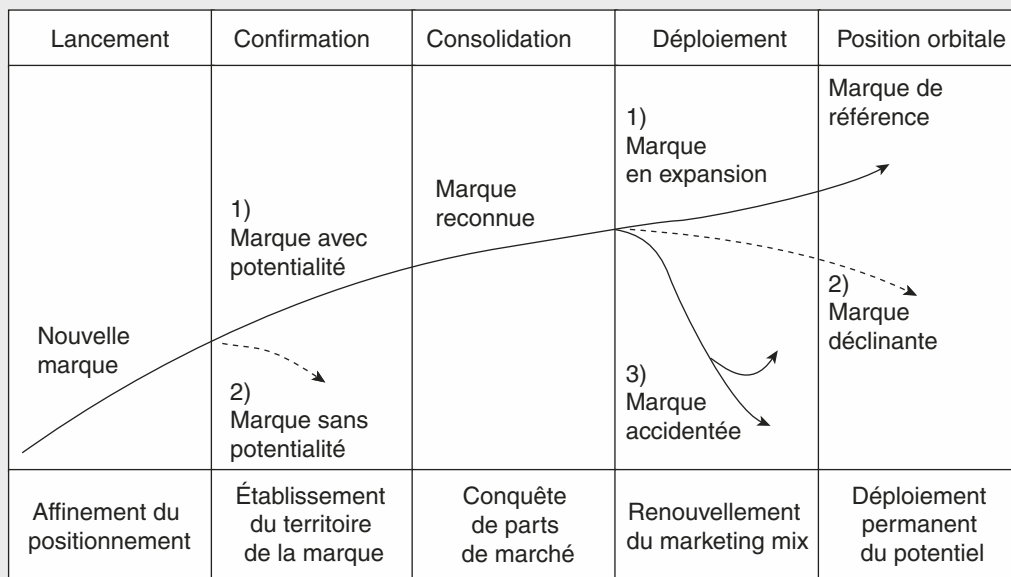
1. **Lancement.** Plus d'un million de marques sont déposées chaque année dans le monde. Pendant cette phase, la jeune marque consacre ses efforts à affirmer son positionnement.
2. **Confirmation.** Passé l'effet de mode, les ventes des marques sans potentialité chutent et les centrales d'achat déréférencent. Celles qui passent ce cap difficile établissent leur territoire de marque.
3. **Consolidation.** Les marques reconnues doivent confirmer leur ambition nationale ou internationale, clamer leur spécificité, améliorer la distribution, etc. L'objectif est de « tenir » et d'augmenter sa part de marché.
4. **Déploiement.** Grâce à un renouvellement constant du marketing opérationnel pour s'adapter aux changements du marché, la marque en expansion se redéploie et conquiert de nouvelles générations de consommateurs. Certaines marques ne trouvent pas de souffle régénérateur pour se réinventer et déclinent. D'autres connaissent des accidents.



5. Position orbitale. La marque est en possession de tous ses moyens. Riche de son expérience, consolidée par la réussite et par une reconnaissance et un statut auprès de sa clientèle, elle a atteint l'orbite haute. Pour s'y maintenir, elle devra en permanence générer un style, un langage qui lui est propre et que ses clients s'approprieront.

Même en cette phase finale, la marque reste menacée. Le chemin peu tranquille des cinq phases de développement (voir figure ci-dessous) ressemble à un véritable parcours du combattant.

Les cinq phases du cycle de vie des marques



Source : Caron, 1996.

6

LA GESTION DES NOMS DE MARQUE

Le nom de marque est le support d'un positionnement. Il est le point de fixation de l'information explicite et implicite véhiculée autour d'un produit.

Une marque est à la fois signe, mot, objet et concept. Signe car [...] elle intègre des signes figuratifs comme les logotypes, les emblèmes, les couleurs, les formes, les packagings et le design. Mot, en l'occurrence le nom de marque, qui est le support de l'information orale ou écrite sur le produit. Objet car la marque distingue un ou des produits [...] des autres. Concept enfin, car la marque comme tout signe a un signifié, c'est-à-dire un sens. (Kapferer 1998, p. 233).

L'articulation des différents sens que peut prendre une marque et des messages qu'elle veut envoyer à sa cible est un travail opérationnel délicat. C'est en effet, le nom de marque qui distinguera les produits entre eux, parfois concurrents, parfois alliés secrets, parfois associés visibles. Comment le nom de marque accepte-t-il de révéler – ou non – les liens entre les produits et leurs producteurs ?

6.1 Les stratégies de marques de fabricants

Le nom de marque peut tenir le rôle de prénom ou de nom de famille. Dans le premier cas, elle sert à distinguer les produits les uns des autres et dans le deuxième, elle veut indiquer la provenance du produit. Entre la fonction de distinction et la fonction d'indication de provenance, plusieurs choix stratégiques sont possibles, de la personnalisation du produit, passant par son insertion dans un ensemble jusqu'à une authentification de sa source. Chacun de ces objectifs offre des avantages et des inconvénients (Kapferer, 1998, pp. 231-260).

6.1.1 Personnaliser la marque

La *marque-produit* affecte de façon exclusive un nom à un seul produit et un seul positionnement (eau de Badoit, opticiens Krys, bonbons MacIntosh, lessive Ariel...). Cette personnalisation univoque permet une occupation de marché claire. Ainsi la chaîne Accor nomme-t-elle différemment ses hôtels Novotel, Mercure, Ibis et Formule 1 pour éviter les pollutions d'image et de positionnement, néfastes dans ce secteur. Elle signale des différences dans des marchés proches (Kronenbourg/Carlsberg), donne une référence nominale à une innovation (« la » Smart), évite la contamination de réputation en cas d'échec ou de crise et multiplie la place accordée dans les linéaires lorsque celle-ci est répartie par marque (Pampers/Luvs).

Cependant, cette politique requiert des investissements publicitaires élevés, puisque chaque marque démarre avec une notoriété nulle et un positionnement indéfini qu'il faut entièrement construire. On ne peut se baser sur un capital de marque existant. Enfin, une marque peu soutenue dans une catégorie de produits isolée risque d'être oubliée (Byrrh).

6.1.2 Insérer une marque dans une famille de marques

Deux politiques de dénomination de marque peuvent être utilisées pour signaler au consommateur que le produit appartient à un ensemble : la marque-ligne et la marque-gamme.

1. La *marque-ligne* décline un concept à succès en proposant des produits complémentaires très proches (les lingettes, le balai et le produit nettoyant de la ligne Swiffer, les shampoings, les après-shampoings et les soins de la ligne Pantène). Elle donne une grande force à la proposition et conserve une image cohérente à tous les produits offerts. Comme elle peut emprunter une notoriété et un positionnement préexistants, elle permet une distribution rapide des nouvelles extensions et en réduit les coûts de lancement. Si la marque-ligne peut jouir des bénéfices de l'effet d'inertie, elle doit également en subir les inconvénients : elle est forcée de se plier au positionnement qu'elle emprunte. En conséquence, la marque-ligne doit rester dans un univers très limité de produits très proches, ce qui peut freiner les innovations ultérieures si celles-ci s'écartent de la ligne de départ.
2. La *marque-gamme* présente une promesse commune à un ensemble de produits relativement différents (les salons de coiffure et shampoings de Jacques Dessange, les magazines et boutiques Marie Claire...). Comme la marque-ligne, la marque-gamme permet de profiter d'un capital de marque préétabli, tout en laissant plus de liberté aux innovations. Par contre, elle peut craindre la banalisation du nom.

La liberté offerte par les extensions de gamme a tenté plus d'une marque. Mais cette liberté est surveillée... et toute relative. En effet, pour réussir une extension, il est essentiel de conserver une continuité de promesse et une cohérence d'image. En conséquence, les échecs d'extension ne sont pas rares (voir tableau 12.4), même – et surtout – parmi les marques à fort capital de marque car les risques sont multiples, comme en témoignent les réussites et les échecs des extensions de gamme de Bic.

Tableau 12.4 – Succès et échec de quelques extensions de gamme

Marque	Catégorie de départ	Nouvelle catégorie	Résultat
Kodak	films	appareils photos	Succès
Woolite	détergents	nettoyants pour tapis	Succès
Barbie	poupées	meubles et vêtements	Succès
Minolta	appareils photographiques	photocopieurs	Succès
Fisher Price	jouets	vêtements	Succès
Harley Davidson	motos	cigarettes	Échec
Levi's	jeans	« business wear »	Échec

Source : Czinkota *et al.*, 2000, p. 254.

6.1.3 Authentifier la source d'une marque

Afin de conserver une plus grande autonomie dans le lancement de ses produits, une entreprise peut se contenter d'authentifier la source, telle une garantie apportée par une marque-mère. Les différences entre les trois stratégies suivantes sont si ténues qu'elles sont parfois confondues.

1. *La marque-ombrelle* utilise un nom de famille unique pour des produits-marchés différents, avec communication et promesse différentes (Samsung vend des téléphones portables, des photocopieurs et des climatiseurs, Philips vend des ampoules, des rasoirs, des TV, de la Hi-Fi sous le même nom de marque et Yamaha fait de même pour des motos, des pianos et des guitares). Chaque produit garde son prénom générique (appareils de photo Canon, photocopieurs Canon, imprimantes Canon). La marque ombrelle est très peu contraignante et permet de capitaliser une notoriété internationale. Elle est très utilisée par les Japonais. Néanmoins, l'image est généralement très diluée et cette marque n'est pas capable d'assurer un positionnement.
2. *La marque-source* est identique à la marque-ombrelle, mais elle permet au produit d'avoir un prénom individualisé (Plénitude ou Studio-Line de l'Oréal, Nescafé, Nesquik ou Crunch de Nestlé). L'esprit de famille domine, même si les enfants manifestent leur personnalité par leur prénom. Cette politique de marque permet un double étage de sens, donc de différenciation. Les extensions d'une telle famille sont cependant limitées.
3. *La marque-caution* apporte simplement sa signature au produit, lui assurant un socle, une réassurance. Elle apporte principalement une garantie de qualité, tout en laissant une certaine liberté de positionnement. La récupération de notoriété est assez faible (Pliz, Canard wc, Fée du Logis : « de Johnson » ; Pims, Mikado, Prince : « LU et approuvé »)

ENCADRÉ 12.5 : Quelques entreprises multimarques

Beiersdorf (www.beiersdorf.com)

Nivea, Atrix, Hansaplast, Tessa, Labello, Eucerin...

Colgate (www.colgate.com)

Colgate, Palmolive, Speed, Caprice, Ajax, Suavitel...

Danone (www.danonegroup.com)

Danone, Actimel, Évian, Lu, Lea & Perrins, Worcester...


Henkel (www.henkel.com)

Dixan, Persil, Schwarzkopf, Diadermine, Theramed, Fa, Pritt, Pattex, Loctite...

Kraft (Philip Morris) (www.kraft-foods.de)

Kraft, Milka, Philadelphia, Suchard, Toblerone...

LVMH (www.lvmh.com)

Moët et Chandon, Louis Vuitton, Parfum Dior, Guerlain, Kenzo, Chaumet, La Samaritaine...

McBride (www.mcbride.co.uk)

Yplon, Bonaria, Nova, Dentimint, Ambray...

Nestlé (www.nestle.com)

Nestlé, Maggi, Buitoni, Nescafé, Nesquick, Nestea, Perrier, Vitel, KitKat, Crunch, Smarties...

Procter & Gamble (www.procterandgamble.com)

Pampers, Luvs, Olay, Cover Girls, Max Factors, Always, Tampax, Pantène, Heads & Shoulders, Vicks, Swiffer, MrClean, Mr Propre, Tide, Febreeze, Ariel, Dash, Vizir, Dreft, Bounty, Eukanuba, Pringles...

Reckitt Benckiser (www.reckitt.com)

Calgon, Woolite...

Sara Lee (www.saralee.com)

Douwe Egbert, Kiwi, Nucléar, Sanex, Aqua Velva, Savane, Williams...

Unilever (www.unilever.com)

Bertolli, Maille, Knorr, Unox, Magnum Findus, Iglo, Lipton, Becel, Pro-Activ, Cif, Omo, Persil, Skip, Coral, Axe, Rexona, Impulse, Dove, Lux, Signal...

Source : Navigation sur le Net.

6.2 La gestion des marques de distributeurs

La marque de distributeur (MDD) – ou marque propre – n'est pas un phénomène récent, on en connaissait déjà au XIX^e siècle en Grande-Bretagne (Sainsbury). Mais c'est vers le milieu des années 70 que l'on vit se généraliser cette pratique, principalement en réplique à l'arrivée des hard-discounters, tels Aldi et Lidl, avec leurs contremarques à prix plancher, mais aussi dans le but de récupérer la marge bénéficiaire des fabricants.

Quelque trente ans plus tard, ces marques de distributeurs ont pris, dans certaines catégories de produits, une place confortable, dont les marques de fabricants ne semblent plus pouvoir les déloger. La part de marché prise par les marques de distributeurs est très variable selon la catégorie de produits, mais il est clair que cette part est d'autant plus importante que le produit est une « commodité ».

Les stratégies de marques de distributeurs ont suivi successivement trois phases : parties au départ d'une simple stratégie défensive sur les prix, elles sont progressivement devenues des stratégies de réplique, source de pouvoir de négociation avec les fabricants, avant de devenir plus offensives pour différencier l'enseigne elle-même. Voir figure 12.4.

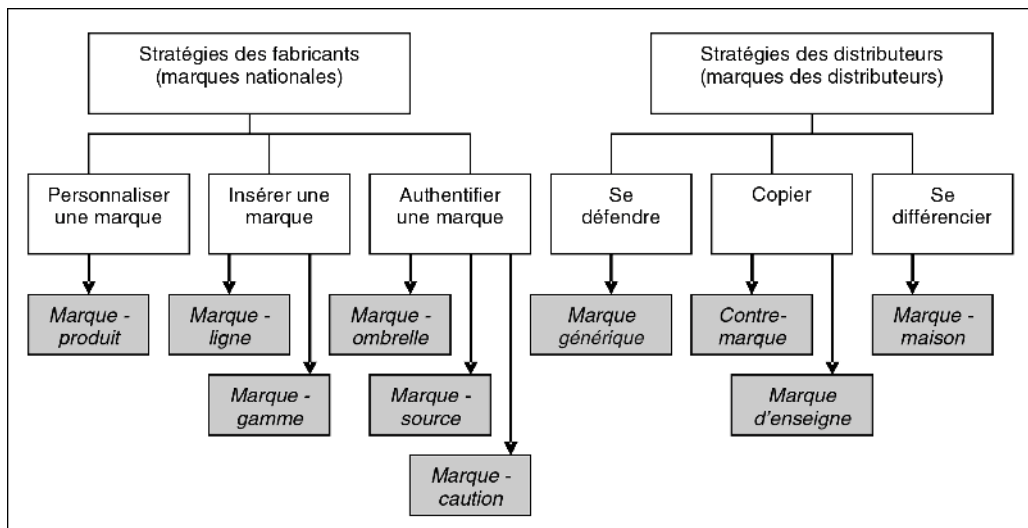


Figure 12.4 – Les stratégies de marques des fabricants et des distributeurs

6.2.1 Se défendre sur les prix

Conçues pour se défendre de l'agression massive par les prix des *hard discounters*, les stratégies concurrentielles de prix faibles donnèrent une visibilité nouvelle aux enseignes et une reconquête d'une image publique ternie du fait de l'élimination du petit commerce de proximité. Les marques de distributeurs à prix faible prenaient enfin la défense des consommateurs face au pouvoir des marques de fabricants. Les fabricants ne réagirent pas et perdirent ce jour-là une bataille (Kapferer 1998, p. 262). Un type de marque à positionnement de prix faible subsiste aujourd'hui.

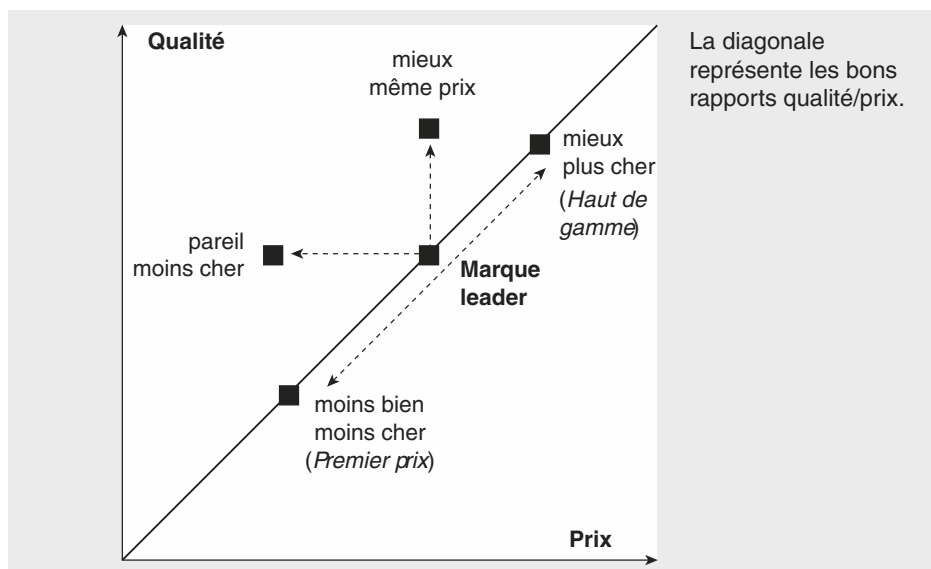


Figure 12.5 – Les différents rapports qualité/prix des MDD

Les marques génériques sont des marques-ombrelles de distributeur qui recouvrent de multiples produits (biscuits, boissons...). Elles présentent un emballage épuré, unicolore, rappelant l'enseigne par un symbole, mais parfois apparemment complètement indépendante de l'enseigne. Ces marques sont, par exemple, les produits *Friss* chez Colruyt, *Saint Michaël* chez Marks et Spencer, *365* chez Delhaize. Le positionnement déclaré est simple : « aussi bon que les marques nationales mais moins cher ». Cette politique de marque, différente de l'enseigne, tout en donnant la caution de l'enseigne, laisse au distributeur la souplesse d'ajouter ou de retirer une marque en cas de problème de qualité.

6.2.2 Copier les marques nationales

Cette stratégie défensive s'est très vite accompagnée d'une amplification du pouvoir de négociation des distributeurs. En effet, non seulement la grande distribution est de plus en plus concentrée aux mains d'un petit nombre d'acteurs dans chaque pays, les consommateurs réagissent favorablement aux marques de distributeurs mais en plus, les distributeurs disposent à présent de marques propres à substituer aux marques nationales au cas où les fabricants ne cèdent pas à leurs conditions.

1. *Les contremarques* sont des marques propres avec un objectif explicite de détourner la clientèle d'une marque de fabricant bien en vue dans sa catégorie. En effet, le distributeur est particulièrement bien placé pour repérer les formules à succès et s'en inspirer. La tactique consiste alors à se choisir un nom de marque, un emballage, des couleurs qui imitent au plus près la grande marque, à moindre coût (Chévridou copie la marque Chavroux). Le but est de créer une confusion, voire tout simplement d'envoyer le message explicite « les deux produits sont identiques... mais à prix différent » (voir figure 12.5). De la contremarque à la contrefaçon il n'y a qu'un pas, mais peu de contremarques sont poursuivies pour contrefaçon car les fabricants craignent d'être déréférencés par les distributeurs sur d'autres de leurs produits.
2. *Les marques d'enseigne*. Le distributeur fournit un produit de qualité identique à celle des marques nationales, mais moins cher que la marque leader en y associant explicitement le nom de l'enseigne. Des exemples typiques sont ceux de Carrefour, Migros en Suisse, Sainsbury en Grande Bretagne, Safeway aux États-Unis. L'objectif est de différencier l'enseigne elle-même et de créer une image du magasin.

6.2.3 Différencier l'enseigne

Progressivement, les marques de distributeurs sont devenues des outils de différenciation de l'enseigne, qui, loin de s'intéresser aux fournisseurs de marque nationale, souhaitent se créer une image d'enseigne, spécifique et différente de ses concurrents directs par la création de produits uniques à ses magasins.

Une nouvelle catégorie de marques de distributeurs émerge aujourd'hui que l'on pourrait baptiser « *les marques-maison* ». Il ne s'agit plus d'imitation systématique, au contraire, certaines nouveautés apparaissent dans les rayons, basées sur une connaissance fine des besoins des acheteurs-types de l'enseigne, comme les lignes de produits « bio » ou celles de traiteurs. Ces marques n'hésitent plus à se présenter comme des produits de haut de gamme. L'objectif clair est de capter les clients autour de produits uniques, puis de les fidéliser. Ainsi Colruyt, en Belgique, lance une chaîne offrant exclusivement sa ligne Collibri à l'argument de commerce équitable. Dans certaines de ses enseignes, Delhaize opère une migration vers le haut de gamme, fréquemment avec ses marques propres.

ENCADRÉ 12.6 : Qui fabrique les marques de distributeur ?

Les fournisseurs de MDD sont plutôt des entreprises de taille moyenne qui ne disposent pas de marque nationale forte mais qui jouissent d'un outil de production compétitif et adaptable. Ce type d'entreprise n'est pas le seul à travailler en MDD. De grands groupes internationaux s'y sont lancés plus ou moins récemment. Citons à titre d'exemple : McCain, BSN, Cadbury Schweppes, Kraft Jacobs Suchard, Yoplait, etc. (*Le Monde*, 17 février 1995). Certaines entreprises travaillent quasi exclusivement en MDD, segment pour lequel elles se sont créées et dans lesquelles elles se sont développées, comme Northern Foods ou Hillsdowns en Grande-Bretagne. Enfin des PME sans marque, travaillant en premiers prix, se sont aussi intéressées aux MDD.

Source : Santi, 1997, p. 67.

Au cours des dix dernières années, les stratégies de domination par les coûts puis de différenciation basée sur les marques de distributeurs (MDD) ont porté leurs fruits. Au Royaume-Uni, par exemple, entre 1992 et 2000, les parts de marché des marques de distributeurs sont passées de 33 % à 45,8 % (ACNielsen 2000). Les parts de marché observées dans d'autres pays européens sont présentées au tableau 12.5.

Tableau 12.5 – Parts de marché des marques de distributeurs en Europe (en %)

Pays	1992	1995	2000	Pays	1992	1995	2000
Royaume Uni	33	37	45,8	Irlande	3,6	nd	12,0
Suisse	42	41	41,8	Portugal	nd	nd	10,6
Belgique	16	22	25,8	Suède	10,7	11	9,7
Allemagne	17	22	22,5	Norvège	nd	nd	8,4
France	15	18	19,1	Italie	4	7	8,0
Danemark	nd	nd	19,1	Autriche	7	9	6,9
Pays-Bas	16	16	18,9	Finlande	5,4	nd	6,7
Espagne	8	10	17,4	Grèce	3	3	2,6

Source : ACNielsen, 2000.

Dans la plupart des pays européens, on assiste à une érosion des taux de fidélité aux marques des fabricants, érosion qui a forcé ceux-ci à réagir et à réduire leur différentiel de prix. Du fait de ces politiques de MDD (marques de distributeurs), on observe une accentuation de la pression sur les prix. En fait, dans la grande distribution, on évolue de plus en plus vers trois marchés :

- un marché des *marques de fabricants* qui sont les marques leaders dans la catégorie (les marques A) et qui doivent faire l'objet d'investissements promotionnels et publicitaires importants ;
- un marché des *marques d'enseigne* (les marques B) créées par le distributeur pour améliorer la rentabilité et asseoir la stratégie de l'enseigne ;
- un marché des *marques génériques* (les marques C) qui sont des produits destinés principalement à

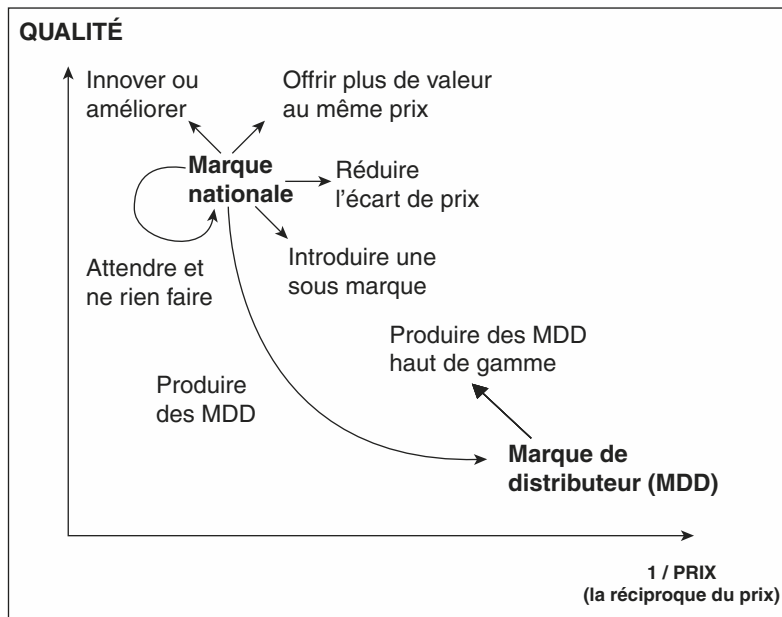
contrer les *hard discounters* et à fidéliser la clientèle.

Dans cette lutte, ce sont donc les marques de fabricants les plus faibles qui sont destinées à disparaître.

6.3 Les stratégies de réplique des fabricants

Face à cette montée en puissance de la grande distribution, quel doit être l'attitude du fabricant ? Il peut réagir en modifiant l'équilibre qualité-prix (voir figure 12.6) mais d'autres stratégies peuvent être envisagées.

1. Adopter une stratégie de *marketing d'aspiration (pull)* basée sur une segmentation fine du marché, en proposant un concept de marque bien différencié, soutenu par une publicité créative et qui soit attractif pour le client, de manière à forcer le distributeur à l'introduire dans son assortiment.
2. Court-circuiter le détaillant en adoptant une stratégie de *marketing direct* grâce à un système de vente sans magasin où les commandes sont faites et livrées au domicile du client, notamment en recourant au commerce électronique par Internet.
3. Se limiter aux *petits réseaux de distribution* moins puissants, comme les magasins de proximité... lorsque ceux-ci ne sont pas affiliés à une grande centrale d'achat, ce qui est devenu rare. Ce faisant, la marque se prive d'un grand potentiel de marché.
4. Concentrer l'activité sur la fabrication au meilleur coût et *sous-traiter le marketing* aux distributeurs et aux MDD, en veillant toutefois à diversifier le portefeuille-clients de manière à éviter une trop forte dépendance.



Source : Hoch, 1996.

Figure 12.6 – Stratégie de réplique des fabricants

5. Utiliser son *assise mondiale* pour développer une gamme de produit avec des options plus nombreuses, là où le distributeur, n'ayant qu'une couverture nationale n'aura pas de marché potentiel suffisant pour chacun de ses produits. Toutefois, avec la généralisation des centrales d'achat, même les distributeurs, au départ nationaux, obtiennent une envergure globale et des volumes suffisants.
6. Traiter le distributeur comme un client à part entière et développer un programme de marketing orienté-distributeur. C'est l'objectif du *trade marketing* (voir le chapitre 13).

6.4 Les stratégies d'extension et d'expansion de marque

Lorsqu'elle cible différents segments, la firme peut utiliser ou non le même nom de marque.

1. Une *extension de marque* utilise un nom de marque bien établi sur un segment pour entrer sur un autre segment du même marché (marque-ligne ou marque-gamme). Ainsi Beiersdorf utilise la marque Nivea pour couvrir plus d'une douzaine des besoins différents sur le marché cosmétique (Nivea Sun, Nivea Men, Nivea Hair Care, Nivea Baby...).
2. Une *expansion de marque* transfère un nom de marque à succès sur des marchés relativement différents (marque-ombrelle, marque-source, marque-caution). Ainsi la marque Canon porte à la fois sur des appareils photo, des photocopieurs, des imprimantes...

Les entreprises ont eu régulièrement recours aux extensions et expansions de marque au cours des dernières années. L'idée était de bénéficier directement de la notoriété et de l'image d'une marque forte existante en utilisant le même nom pour lancer de nouveaux produits dans d'autres catégories. C'est le principe de l'authentification, présenté plus haut. Le développement rapide des extensions de marque est justifié par les coûts élevés d'introduction et de publicité pour des nouvelles marques. La clé est d'évaluer jusqu'où la marque peut être étendue sans risque de dilution d'image de la marque mère et d'échec du nouveau concept si celui-ci ne correspond pas vraiment à l'image de la marque.

Ainsi Levi's, qui s'est bâti un nom de marque célèbre dans les jeans, a essayé vainement de commercialiser des costumes haut de gamme pour la classe moyenne sous le même nom. L'extension a échoué car la nouvelle cible, les hommes de classe moyenne, ne trouvait pas que l'image informelle du Denim correspondait au concept de costumes, plus formels. (Cité par Doyle, 1996, p. 176).

Tableau 12.6 – *Stratégies d'extension de marque*

		Avantage compétitif	
		Semblable	Différent
Segment ciblé	Semblable	Pure extension de marque (marque-ligne ou gamme) (Pantène, Swiffer, Calgon)	Nouveau nom avec référence à l'entreprise (marque-source, ombrelle, caution) (Corn flakes Kellog's, Rice krispies Kellog's)
	Différent	Extension de marque nuancée (marque-ligne ou gamme) (Mercedes série C, Mercedes série A)	Nouveau nom de marque (marque-produit) (Lexus/Toyota)

Source : Doyle, 1996, 2000.

La décision d'étendre un nom de marque plutôt que d'en lancer un nouveau (marque-produit) doit être guidée par la similarité des avantages compétitifs et de segment ciblés, comme montré au tableau 12.6.

Le lecteur trouvera un large exposé sur la gestion stratégique de la marque chez Kapferer (2008).

6.5 Le co-branding

Le *co-branding* (« co-marquage ») est l'association de deux noms de marques pour commercialiser un seul produit. Le co-branding est généralement, une stratégie double gagnant (*win-win*), chacune des deux marques complémentaires y trouve son avantage. Il est un excellent moyen de croissance des ventes. Il permet de cumuler la notoriété de deux marques et d'élargir sa cible en touchant les clients de l'autre marque. Il permet parfois de se développer plus rapidement sur un marché via le réseau de l'autre marque. Il permet aussi de bénéficier de l'avantage technologique de l'associé. Il offre des outils de différenciation et de positionnement par l'association nouvelle de deux images de marque, il permet de créer une valeur ajoutée pour les clients, il peut apporter un cautionnement mutuel, il suscite une attraction et une fidélisation à une marque, il ouvre les portes d'entrée sur des marchés nouveaux et surtout, il partage les risques financiers entre deux ou plusieurs partenaires. Ses similitudes avec le contrat de mariage sont nombreuses, d'autant plus que la loi a également prévu une sécurité juridique pour de tels contrats.

Cette alliance présente toutefois certains risques dont il vaut mieux se prémunir dès la conception du contrat de co-branding. Les délais pour arriver à un accord peuvent être très longs. Tout d'abord, les images peuvent se diluer, voire l'une peut cannibaliser l'autre, si les marques associées ne sont pas de forces équivalentes. Ainsi les pâtes Heinz, s'associant à l'image de Barbie, ont déçu de nombreuses consommatrices en herbe qui s'attendaient à trouver une poupée dans leur boîte de spaghetti. Ensuite, après la séparation, les deux entreprises peuvent perdre une part de leurs secrets stratégiques si elles les avaient partagés durant leur union. Enfin, la répartition des fruits du *co-branding* est souvent litigieuse : établie a priori, elle est délicate à estimer, fixée *a posteriori*, elle n'est pas toujours équitable. Le risque de mésentente est majeur.

Il existe deux types de co-branding.

1. Le co-branding stratégique est une alliance à long terme qui demande des investissements importants de la part des deux partenaires. Il allie des noms et des attributs propres à deux produits. Dans ce cas les deux images vont s'associer progressivement, pour le meilleur et pour le pire...
 - Le *co-branding de produits* associe deux produits pour en créer un troisième à valeur ajoutée aux yeux des acheteurs (Braun et Oral B lancent une brosse à dents électrique, Senséo est né du mariage de Philips et Douwe Egbert).
 - Le *co-branding de composant* ou d'ingrédient apporte la caution d'un constituant connu au produit dans lequel il est incorporé (Intel inside, « emballé par TetraPack », crème glacée Häagen Dazs au Baileys).
 - Le *co-branding de licence d'exploitation* permet se servir d'un concept à succès dans un produit de catégorie différente (Twingo Benetton).
 - Le *co-branding de distribution* crée un réseau de distribution commun à des marques différentes (Star Alliance est le réseau de plusieurs compagnies aériennes : Air Canada, SAS...).
 - Par le *co-branding géographique* une marque utilise le réseau d'une autre : Délifrance s'installe dans les boutiques Esso.

2. Le co-branding tactique est temporaire et consiste à associer simplement deux noms de marques. Il est principalement utilisé dans un but de communication ou de promotion momentanée.
- Dans le *co-branding de communication*, deux marques font une publicité commune, pour s'apporter une caution mutuelle et/ou de répartir les coûts publicitaires pour un même impact cognitif. Tels sont par exemple la recommandation d'Ariel par Whirlpool, le patronage apporté par un chef d'entreprise à sa banque ou la publicité conjointe de Martini Bianco et de Schweppes.
 - Dans le *co-branding de promotion*, une marque peut s'associer un personnage (*Lu et Simpsons*) afin d'affiner son image, comme vu plus haut, elle peut offrir une autre marque en cadeau promotionnel (*les biscuits Verkaede offrent des jouets Lego*) ou plusieurs produits d'une même entreprise dans un assortiment spécial (*Nestlé mini*).

L'essentiel

Une marque vue sous l'angle du client peut se décrire comme un panier spécifique d'attributs qui lui apporte, non seulement le service de base propre à la catégorie de produit étudiée, mais également un ensemble de services périphériques nécessaires ou ajoutés, qui constituent des éléments distinctifs (les attributs) d'une marque. On peut identifier trois fonctions d'importance stratégique pour le fabricant (protection, positionnement, capitalisation), cinq fonctions d'utilité directe pour le client B2C (garantie, repérage, praticité, personnalisation, ludique) et deux supplémentaires pour le client B2B (traçabilité et facilitation de performance). Globalement, les fonctions de la marque pour l'entreprise cliente du secteur B2B sont semblables à celles décrites pour les marques des produits de grande consommation, à l'exception de la fonction ludique. Trois concepts-clés sont à différencier autour de la marque : le positionnement qui représente la volonté de l'entreprise, l'identité qui est le message émis par une marque et l'image qui est le message reçu par le client. Le concept de capital de marque exprime la force d'une marque, force qui peut évidemment être très différente d'une marque à l'autre et qui est liée à sa notoriété, sa réputation, sa qualité perçue, sa valeur boursière, etc. Le cycle de vie d'une marque n'est pas à confondre avec celui d'un produit-marché : il fait intervenir des éléments de compétition dans son évolution. Le nom de marque est le support d'un positionnement. Il est le point de fixation de l'information explicite et implicite véhiculée autour d'un produit. Actuellement, la gestion des noms de marque est une décision quasi-stratégique qui fait intervenir des considérations de ciblage et d'avantage compétitif. Trois types de stratégies de marque utilisées par les fabricants : personnaliser, insérer et authentifier une marque, tandis que trois stratégies sont adoptées par les distributeurs : se défendre, attaquer puis se différencier. Le co-branding est une stratégie aux multiples avantages, mais qui n'est pas sans risques.

Questions et problèmes

1. Identifiez le panier d'attributs ou de valeur que vous ressentez pour l'une des marques suivantes au choix : Microsoft, Kleenex, Pepsi-Cola, Duracel, Logan... Parmi ces attributs, repérez ensuite lesquels sont de seuil, de performance ou d'enchantement.
2. Établissez le prisme d'identité de l'une des marques suivantes au choix : Rolex, Alfa Roméo, Aqua Velva, East Pack, Lacoste... Quels sont les éléments qui ne sont probablement pas souhaités par la marque elle-même ?
3. Quelles sont les fonctions de la marque d'utilité directe pour le client B2C ? Lesquelles sont les plus saillantes dans les marques suivantes : Bang et Olufsen, Tupperware, Heinz, Tomy Hilfiger, Smart, Esso, Zwan, Nokia ?
4. Choisissez les marques de fabricants que vous connaissez bien parmi les suivantes. Post'it, Pattex, Samsonite, Mitsubishi, Danette, Campbell Soup, Nestea, Sony, Vittel, Ferrero, Bistro Dinner de Iglo, IBM. À quelle(s) catégorie(s) appartiennent-elles ? Expliquez vos éventuelles hésitations.
5. Nivea est probablement le champion des extensions de marque avec plus d'une douzaine de gammes cosmétiques : Nivea Beauté, Nivea Visage, Nivea Vital, Nivea Men, Nivea Sun, Nivea Soft, Nivea crème, Nivea Body, Nivea Hands, Nivea Hair Care, Nivea Baby, Nivea Bath Care, Nivea déodorants, Nivea Intimate Care... Identifiez les avantages et les dangers potentiels d'une poursuite de cette stratégie d'extension.
6. À quel type de co-branding appartiennent les alliances suivantes ? La Peugeot 106 lance un modèle « Inès de la Frésange » ; Yoplait et Côte d'Or lancent « Mousse d'Or » ; « Pour un plaisir avec un maximum de sécurité, Durex recommande l'Opel Corsa » ; Lu s'associe à Taillefine pour lancer des biscuits à faible teneur calorique. Quels sont, à vos yeux leurs avantages et inconvénients spécifiques ?
7. Face à la montée en puissance des marques de distributeurs dans le secteur des produits de grande consommation, quelles sont les stratégies de réplique qui peuvent être adoptées pour les marques de fabricants ? Analysez les avantages et inconvénients de chaque stratégie.

Références bibliographiques

- AAKER David A. (1991), *Managing Brand Equity*, New York, The Free Press.
- AAKER David A. (1996), *Building Strong Brands*, New York, The Free Press.
- AAKER David A., JOACHIMSTHALER Erich (2000), *Brand Leadership*, New York, The Free Press.
- ACNielsen (2000)
- CARON Gérard (1996), « Le devenir des marques, Quel devenir ? », *Futuribles*, février, pp. 27-42.
- CZINKOTA Michael R. et al., (2000), *Marketing Best Practices*, Fort Worth, The Dryden Press.
- DAY George S. (1981), « Product Life Cycles : Analysis and Applications », *Journal of Marketing*, Fall
- DE MARICOURT Renaud (éd.), (1997), *Marketing européen : Stratégies et Actions*, Paris, Publi-Union Éditions.
- DOYLE Peter (1996, 2003), *Marketing Management and Strategy*, 1st and 2nd Ed., New York, Prentice Hall.
- FELDWICK Paul (1996), What is Brand Equity Anyway, and How Do You Measure It ? », *Journal of Market Research Society*, Vol. 38, Iss. 2, April, pp. 85-104.

- HOCH S. J. (1996), « How Should National Brands Think about Private Labels ? », *Sloan Management Review*, Vol. 37, Iss. 2, pp. 89-102.
- KAPFERER Jean-Noël, THOENIG Jean-Claude (1989), *La Marque*, Paris, Édiscience International.
- KAPFERER Jean-Noël (1991, 1998, 2004), *Les marques, capital de l'entreprise*, 1^e, 3^e et 4^e éd., Paris, Éd. d'Organisation.
- KAPFERER Jean-Noël (2008), *The New Strategic Brand Management*, 4th Ed., Kogan Page.
- LAMBIN Jean-Jacques (1989), « La marque et le comportement de choix de l'acheteur », in KAPFERER Jean-Noël, THOENIG Jean-Claude, *La Marque*, Paris, Édiscience International.
- LAMBIN Jean-Jacques, CHUMPITAZ Ruben, SCHUILING Isabelle (2007), *Market-Driven Management*, 2nd Ed., Palgrave.
- MALAVAL Philippe (1998), *Stratégie et gestion de la marque industrielle*, Paris, Publi-Union Éditions.
- MILLWARD BROWN (2008) *BrandZ Top 100 Brands shows dramatic growth in the financial power of brands*. <http://www.brandz.com/upload/BrandZ-2008-PressRelease.pdf>
- NERLOVE M., ARROW K. (1962), « Optimal Advertising Policy under Dynamic Conditions », *Economica*, Vol. 29, pp. 131-145.
- SANTI M. (1997), « Les marques de distributeurs : six idées fausses », *L'Expansion Management Review*, mars, pp. 64-78.
- VARIOT J.F. (1985), *L'identité de marque*, Paris, Institut de recherches et d'études publicitaires, Journées des études de l'IREP, juin.
- WALDEN D. (1993), « Kano's Method for Understanding Customer-Defined Quality : Introduction to Kano's Method », *Center for Quality Management Journal*, Vol. 2, Iss. 4, Fall.