

De la marque au *branding*

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

De la marque au *branding*



Vers un nouveau modèle : le *cloud-branding*

Benoît HÉRY
Monique WAHLEN

DUNOD

Conseiller éditorial : Thierry Libaert

Maquette intérieure : Catherine Combier et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion / Graphir design

Photos couverture : Didier Thirion / Graphir design

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2012

ISBN 978-2-10-058229-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Remerciements	1
Introduction	3
Partie I	
Marque, individu et <i>branding</i> : de la théorie à la pratique	7
Chapitre 1 ■ Rappels théoriques issus de la sociologie et du marketing	9
Tour d'horizon des définitions et des sens de la marque	10
Les fonctions de la marque	12
Les mécanismes de constitution des marques	19
Le fonctionnement des marques	22
Chapitre 2 ■ Le <i>branding</i> mode d'emploi	27
Qu'est-ce que le <i>branding</i> ?	28
Les étapes du <i>branding</i>	29
Les outils du <i>branding</i>	40
Les qualités d'une marque bien <i>brandée</i>	46
Les questions liées au <i>branding</i>	53
Partie II	
Le changement de contexte économique- social et ses conséquences sur les marques	61
Chapitre 3 ■ Les marques et la crise de la société de consommation	63
La susceptibilité n'est plus de mise	64
Il faut rendre des comptes et pas seulement sur les comptes	67

Oui au contenu, non au message	69
Le syndrome du client qui en sait plus que le vendeur	70
Vendeur/acheteur : la confusion des rôles	71
Le <i>seamless</i> devient un dû	72
Chapitre 4 ■ La mutation des pratiques individuelles	77
Le non-achat ou la difficulté croissante des arbitrages individuels	78
Le <i>picking</i> ou la fin de la cohérence des comportements	80
<i>My brands</i> ou la constitution d'un portefeuille de marques	81
Le <i>self-branding</i> ou la gestion de soi comme une marque	82
Le <i>real branding</i> ou la conversation non-structurée avec la marque	83
Chapitre 5 ■ Une nouvelle complexité dans la relation marque/individu	87
Un rapport de plus en plus paradoxal aux marques	88
L'importance encore accrue de <i>l'insight</i>	98
Partie III	
La nouvelle marque multidimensionnelle	105
Chapitre 6 ■ Nouvelles dimensions, multiples visages et registres variés de la marque moderne	107
De la marque 2D à la marque 3D : la double révolution des marques	108
Les 5 + 1 visages de la nouvelle marque	110
Quatre registres pour s'exprimer	134
Chapitre 7 ■ Les grandes familles de marques	143
Les marques de luxe et leur statut particulier	144
Le dilemme des marques techniques	151
Le jeu des marques emblèmes ou marques statutaires	153
Le cas à part des MDD (marques de distributeurs) ou marques propres	156
Zoom sur les marques premier prix ou le <i>low-cost</i> des MDD	161
Les méta-marques, mastodontes parmi les marques	164

La difficile relation entre marques-mères et marques-filles	168
Le monde à part des marques non marchandes	170
Le cas de conscience des alter-marques	173
La double identité des marques-labels	177
La nouvelle concurrence entre les marques publiques	180
Le succès des co-marques et du <i>co-branding</i>	182
L'existence de marques <i>no-pub</i>	184

Partie IV

Le nouveau modèle du *cloud-branding* 187

Chapitre 8 ■ Vers un modèle plus démocratique	189
À chacun ses pouvoirs et ses devoirs	190
Le principe de la marque co-construite ou marque <i>open-source</i>	200

Chapitre 9 ■ Un nouveau contrat de marque	205
L'individu-consommateur vs le consommateur	206
La conversation vs l'émission	206
Le bricolage et la réappropriation vs l'imposition	207
Les parties prenantes vs les cibles	207
Les <i>scenarii</i> vs les messages	208
Le <i>brand content</i> vs l'image	209
Le Big Data vs les modèles prédictifs	210
<i>Undermarketing</i> vs <i>overmarketing</i>	212
Le marketing du « vrai » vs le marketing du vent	213
Contrat de marque et nouvelle pertinence	216

Chapitre 10 ■ La marque en mode <i>cloud</i>	219
Qu'est-ce que le <i>cloud-branding</i> ?	220
La création d'écosystèmes de communication	223
Dommmages collatéraux	227

Conclusion	233
Glossaire	237
Bibliographie	242
Index des marques	245

Remerciements

Nous remercions l'ensemble des professionnels, spécialistes et experts, que nous avons rencontrés et avec lesquels nous avons échangé sur le sujet : Nicolas Bordas, Marie-Pierre Bordet, Bernard Brochand, Hervé Brossard, Bruno Chetaille, Morald Chibout, Hervé de Clerck, Dominique Cuvillier, Xavier Dordor, Marc Drillech, Françoise Frisch, Rémi Guigou, Laurent Habib, Hubert Hémard, Nicolas Hieronimus, François Kermoal, Pierre Kupferman, Luc Laurentin, Antoinette Lemens, Jean-Luc Letouzé, Stéphane Martin, Anne Méaux, Gérard Mermet, Sue Nabi, Gérard Noël, Jean-Luc Placet, Frédéric Sarrazin, Marc Simoncini, Claude Soula, Stéphane Truchi, Gaele Wuilmet.

Un remerciement particulier à Thierry Libaert pour son accompagnement en tant que conseiller éditorial.

Merci également à Marion Desassis qui a participé à cette aventure, tant pour les entretiens que pour l'aspect documentation.

Introduction

Fini le temps où la marque n'était qu'un problème d'identité, de nom ou de logo. Finie l'époque où la marque n'était qu'une question de mémorisation et de notoriété !

La marque conçue comme un point d'impact laisse la place à une dynamique de communication qui, pour fonctionner, s'appuie sur un véritable écosystème. Le *branding* est né, première étape vers un « *cloud-branding* » à venir !

Branding ?

Quand un mot émerge dans les discours, quand il se généralise et suscite des vocations ou des structures spécifiques, cela signifie que les pratiques sont en train d'évoluer, que les lignes se déplacent.

On a certes toujours beaucoup parlé des marques, de leur patrimoine, de leurs *success stories*, de leur relancement, mais il semblerait que, de plus en plus, on s'attache à travailler spécifiquement l'exploitation de leur potentiel, tant en termes de marketing que de communication.

Et c'est cela que l'on nomme *branding* : ne plus considérer la marque comme un atout, mais comme un sujet à part entière nécessitant un savoir-faire et une réflexion spécifiques.

Brand, branding, cloud-branding, l'étymologie décrit bien ce phénomène par lequel la marque est passée du statut de sujet historique, à celui de pratique de communication à part entière, qui prend de plus en plus d'importance dans un contexte saturé de communications.

Comment interpréter cela ?

Est-ce une ultime consécration de la marque ou bien est-ce le signe d'une mutation économique et sociale en cours qui imposerait, en période d'incertitude, de se raccrocher à des repères forts et solides, pour construire un modèle de marketing et de communication renouvelé ?

Une chose est sûre : jamais la marque n'a été aussi forte. Elle semble porter en elle un potentiel de raison et de justesse capable de sauver le marketing et la communication d'un discrédit souvent mérité.

Le *branding* est sûrement le signe d'un retour aux sources de la marque, une volonté d'échapper aux effets de mode et aux tendances éphémères, pour construire des édifices de communication amenés à durer, parce qu'ils tentent de respecter autant l'identité de la marque et de son business, que les intérêts individuels et les contraintes collectives.

Dans cette droite ligne, le *cloud-branding* résonne alors comme un nouveau modèle de valorisation et de développement des marques.

Est-ce une conséquence de l'évolution des pratiques sociales qui impose de penser différemment l'individu-consommateur ? Est-ce plutôt dû à l'évolution actuelle du contexte socio-économique ? Dans tous les cas, cela influe sur la manière d'exercer notre métier de communicants. Il nous faut désormais penser différemment les stratégies de marketing et de communication.

Avec des individus multifacettes et des marques multidimensionnelles, la complexité s'invite dans nos raisonnements et rien ne peut plus être aussi simple, aussi caricatural qu'avant. Il y a désormais davantage de critères à combiner, toujours plus de moyens à créer, une multitude de parties à prendre en compte, sans pour autant dévier de sa route. Nous sommes passés, en une décennie, du simple travail de notoriété et d'impact à la gestion d'un véritable système autour de la marque impliquant toutes les composantes de l'entreprise.

De nouveaux modèles sont alors à inventer et nous en proposons un : le *cloud-branding*. De nouvelles logiques sont à appliquer, que ce soit dans le domaine du marketing ou de la communication. L'objectif de cet ouvrage est d'en poser les bases, d'en proposer les éléments constitutifs.

Puisqu'avec le *branding* et *a fortiori* le *cloud-branding*, la marque est bel et bien passée du statut de simple sujet à celui de nouveau métier, il nous faut également penser à l'impact que cela aura forcément sur le fonctionnement de l'entreprise.

Qui prendrait en charge cette activité ? Où se situerait-elle dans un organigramme déjà chargé, pour à la fois affirmer sa contribution fondamentale au projet d'entreprise et son potentiel opérationnel de rayonnement externe ? Comment s'appliquerait-elle ? Comment se valoriserait-elle ?

Sur le plan économique également, le débat est ouvert : un bon *branding* ne peut-il être considéré, à l'instar d'un brevet, comme un actif immatériel de l'entreprise, qui compterait dans l'évaluation comptable et financière de cette dernière ?

Pour répondre à toutes ces questions encore nouvelles, l'angle de cet ouvrage est volontairement subjectif ; sachant que seule la subjectivité peut créer la rupture dans un univers où la différenciation est primordiale.

Ce que nous exposons est « notre » vision des marques et du *branding*, « nos » réflexions et « nos » manières de penser, « nos » formulations.

L'objectif est de faire partager vingt-cinq années de pratique, d'observations, d'expériences, de résultats, de retours sur le métier, de mise en perspective et en critique de la consommation et de la communication.

Notre volonté est double : à la fois revenir sur des fondamentaux oubliés, exposer des pratiques que l'on espère inspirantes, partager des conclusions et des questionnements, proposer des conseils pratiques, et surtout ouvrir le débat :

- répondre au « comment faire ? » ;
- rappeler « à quoi penser en priorité » ;
- Aider à lister « ce qu'il ne faut pas oublier » ;
- Transmettre « les bons réflexes » ;
- Suggérer « de nouvelles pratiques » ;
- Donner des pistes sur « comment faire demain ? » ;
- et surtout, aider à se poser « les bonnes questions ».

Là est notre ambition.

Vous avez le choix de lire cet ouvrage de manière linéaire, en suivant le fil d'un raisonnement qui se construit, ou bien en piochant dans ces réflexions de quoi questionner vos pratiques et vos marques, au gré des besoins. Peu importe la manière, l'essentiel est dans le questionnement. Plus cet ouvrage vous fera réfléchir, mieux il aura rempli sa mission.

Dans un premier temps, nous vous proposerons une remise en mémoire des principales notions liées à la marque, car si l'objectif de cet ouvrage est essentiellement pratique, il est toujours bon, dans une optique de retour au métier, de passer en revue les grandes logiques, les notions importantes qui sous-tendent notre pratique des marques et de leur communication. Nous exposerons également ce qu'est le *branding* et les différents outils auxquels il fait appel aujourd'hui.

En deuxième partie, nous nous attarderons sur ce qui a changé aujourd'hui dans le contexte socio-économique, ainsi que chez les individus et ce que cela induit comme mutations nécessaires chez les marques et donc dans la manière de les « brander ».

Puis nous proposerons, en troisième partie, un nouveau modèle de la marque multidimensionnelle, qui implique une communication plus ouverte échappant aux cadres du raisonnement académique.

Nous arriverons enfin au nouveau paradigme de *branding*, de marketing et de communication, que nous proposons pour les années futures. C'est l'idée de *cloud-branding* que nous développerons alors. Le *cloud-branding* nous semble à la fois tenir compte des fondamentaux de la marque, s'adapter aux particularités du contexte économique et environnemental et intégrer les spécificités souvent paradoxales de l'individu d'aujourd'hui.

Pour le marketing comme pour la communication, le *cloud-branding* est une perspective d'avenir pleine de potentialités : au minimum, celle de servir les marques en respectant les individus et l'environnement et, mieux encore, celle de servir les individus et l'environnement tout en respectant les marques.

De la théorie à la pratique, d'aujourd'hui à demain, du marketing à la communication, c'est à un voyage au pays du *branding*, et demain, du *cloud-branding* que nous vous invitons.

En espérant qu'il fournisse quelques éléments de réponse à la question qui se pose à tous les professionnels, chaque jour avec un peu plus d'insistance : comment être fier de faire du marketing et de la communication demain, dans une économie et une société en pleine réinvention ?

Partie I

Marque, individu et *branding* : de la théorie à la pratique

Marque, individu et *branding* sont les trois mots-clés de cet ouvrage et *a fortiori* de cette partie destinée à remettre en mémoire les bases théoriques, mais présentées sous l'angle de leur utilité pratique.

Qu'est-ce qu'une marque en soi si l'on ne la met pas en face d'individus qui jouent, en partie grâce à elle, leur position sociale ? Ce ne serait qu'un simple nom de produit !

Qu'est-ce qu'une marque en soi, si l'on ne lui construit pas un raisonnement de *branding* capable de donner lieu à une exploitation marketing et communication censée développer ses capacités ? Ce ne serait qu'un simple dessin sur un *packaging* !

Qu'est-ce, enfin, qu'une marque qui ne se penserait pas autant en termes d'usages sociaux que de pratiques commerciales, et qui n'engloberait pas dans sa réflexion à la fois les entreprises et le non-marchand ? Ce serait un potentiel gigantesque inexploité !

La présentation des fondamentaux de la marque que nous proposons s'appuie sur une sélection réalisée en fonction de ce que nous avons considéré comme utile dans une pratique professionnelle au quotidien.

Quant à l'exposition des techniques de *branding*, elle se veut une synthèse pratique de ce qu'il convient de maîtriser pour mener à bien ce type de raisonnement. Pour les deux, nous revendiquons une approche subjective et pragmatique.

Chapitre 1

Rappels théoriques issus de la sociologie et du marketing



Executive summary |

- ▶▶ **Les marques font partie de notre quotidien**, tant personnel que professionnel. À force de les côtoyer chaque jour, on s’imagine bien les connaître et bien les maîtriser, mais a-t-on vraiment en tête toute la richesse et la complexité de la marque ?
- ▶▶ **Comment la définir ?** Comment se constitue-t-elle ? À quoi sert-elle ? Comment fonctionne-t-elle ? Replongeons-nous dans les fondamentaux de la marque, souvent oubliés, mais ô combien utiles à une pratique efficace du marketing et de la communication.

Tour d'horizon des définitions et des sens de la marque

La marque fait aujourd'hui partie intégrante de nos sociétés de consommation, elle est une référence à la fois symbolique et marchande et revendique une place majeure dans notre vie quotidienne comme dans nos discours, non seulement dans nos pratiques commerciales, mais aussi dans nos relations sociales.

Puisque dorénavant tout est marque et tout fait marque, analysons-la sous ses multiples facettes pour en découvrir toute la complexité et le champ d'action.

Voici la définition générique que donne le dictionnaire pour le mot « marque » : « 1 – Signe matériel, empreinte mise, faite sur une chose pour la distinguer, la reconnaître ou pour servir de repère. » (*Le Nouveau Petit Robert*).

Autres définitions intéressantes concernant cette fois le commerce :

- « 4- (1626) Signe attestant un contrôle. [...] Marque de la douane, Marque nationale de qualité. Signe (conventionnel ou non) par lequel les marchands notent le prix que leur a coûté un objet. »
- « 5- (1690) Signe distinctif appliqué sur une chose par celui qui l'a faite, fabriquée. »
- « 6- (1846) Marque de fabrique, de commerce ou de service : signe, nom servant à distinguer les produits d'un fabricant, les marchandises d'un commerçant ou d'une collectivité. [...] Marque descriptive (dénomination) – figurative (emblème, vignette) – nominale (logo). »

Pourquoi un tel détour étymologique ? Parce qu'il permet de mettre en lumière les notions-clés autour desquelles l'idée de marque s'est constituée. Distinction, repère, contrôle, qualité, prix apparaissent ainsi comme fondamentaux dans la construction d'une marque.

Pour compléter une définition, il est souvent utile de faire un détour par l'individu, le citoyen, le consommateur pour analyser la manière dont il s'approprie le mot dans son langage courant et dans ses pratiques quotidiennes.

Un rapide micro-trottoir sur la définition du mot « marque » donne les résultats suivants :

- « C'est ce qui fait la différence entre deux yaourts. »
- « C'est ce qui permet de savoir qui l'a fabriqué et donc la confiance que l'on peut avoir dans ce produit. »

- « Quitte à acheter quelque chose, je préfère prendre de la marque. »
- « C'est ce qui fait bien. »
- « Maintenant on achète plus une marque qu'un produit. »
- « Ça permet de faire payer plus cher. »

Faire un rapide inventaire des expressions courantes employant le mot marque donne également un aperçu du rôle que cette notion joue dans la détermination des attitudes et des comportements :

- « C'est sa marque de fabrique. »
- « Il a une bonne image de marque. »
- On parle d'un « produit de marque » ou, *a contrario*, d'un produit « sans marque ».
- « C'est de la marque ! »
- « C'est une grande marque. »
- « C'est une bonne marque ! »
- « Porter de la marque. »

On remarque, globalement, lors des interviews et des échanges avec des individus-consommateurs, que l'évocation des marques présuppose quasi automatiquement le fait que ces marques soient de qualité, plutôt chères ; en bref, des marques qu'on aimerait s'offrir. Parler de marques semble ainsi appeler une évocation première plutôt positive, même si lesdites marques sont ensuite critiquées sur bien des points.

Dans l'esprit de l'individu-consommateur, la notion de marque est clivante. Elle détermine ce qui vaut le coup et ce qui ne le vaut pas, ce qui justifie un prix et ce qui ne le justifie pas, ce qui est bon et ce qui est mauvais, en fonction bien sûr des critères de chacun.

Mention spéciale à l'expression « image de marque » qui a pris une place particulière dans nos expressions courantes, puisqu'elle s'applique non plus exclusivement à un produit ou à un service marchand, mais désormais à l'individu lui-même à qui il incombe de se vendre en permanence, dans un champ de relations sociales organisé sur le modèle du marché.

Autre signe que les marques font partie du modèle culturel de nos sociétés occidentales de consommation : elles sont devenues des sujets à part entière (expositions, littérature, jeux). La marque se consomme au quotidien sans forcément s'acheter.

Exemple

La marque de jouets Lansay propose un « Jeu du logo et des marques », destiné aux enfants à partir de 12 ans et présenté ainsi : « 1 600 questions sur les marques pour découvrir l'origine de leur succès. Jeu familial. »

Du côté des professionnels de la communication cette fois, une définition de référence est celle du *Publicitor-Mercator* : « Nom et ensemble de signes qui certifient l'origine d'un produit, le différencient des produits concurrents et influencent le comportement des acheteurs en suscitant des représentations mentales et un lien émotionnel. » Jean-Noël Kapferer y propose également un angle intéressant en définissant la marque comme « un nom qui a du pouvoir sur le marché ».

Certification, différenciation, influence, représentations mentales, pouvoir... Pour synthétiser l'approche technique des ouvrages consacrés à la communication et au marketing, la marque apparaît comme un système dont les dimensions s'imbriquent et se renforcent mutuellement.

Ainsi, pour nous, la marque serait ce qui donne une personnalité à un produit ou un service et permet ainsi au consommateur de choisir entre différents produits ou services aux fonctionnalités équivalentes. La marque est essentiellement différenciante, en ce sens qu'elle justifie la préférence. Elle mobilise pour cela des arguments à la fois rationnels et émotionnels ; les uns concernant des caractéristiques essentiellement techniques alors que les autres relèvent plutôt du domaine symbolique. L'ensemble est destiné à agir sur l'individu comme un levier incitant à l'action.

Les fonctions de la marque

Pour synthétiser et formaliser ce qui a été abordé ci-dessus dans une sorte de mode d'emploi de la marque, cinq grandes fonctions de la marque peuvent être distinguées.

Identifier l'entreprise derrière le produit ou le service – « Savoir qui »

Savoir qui a conçu, fabriqué et commercialisé le bien ou le service participe fortement de l'opinion que le consommateur se fera du bien