



Le rôle des marques dans la stratégie de l'entreprise

Association des diplômés MBA HEC Lausanne

Gérard Bédât



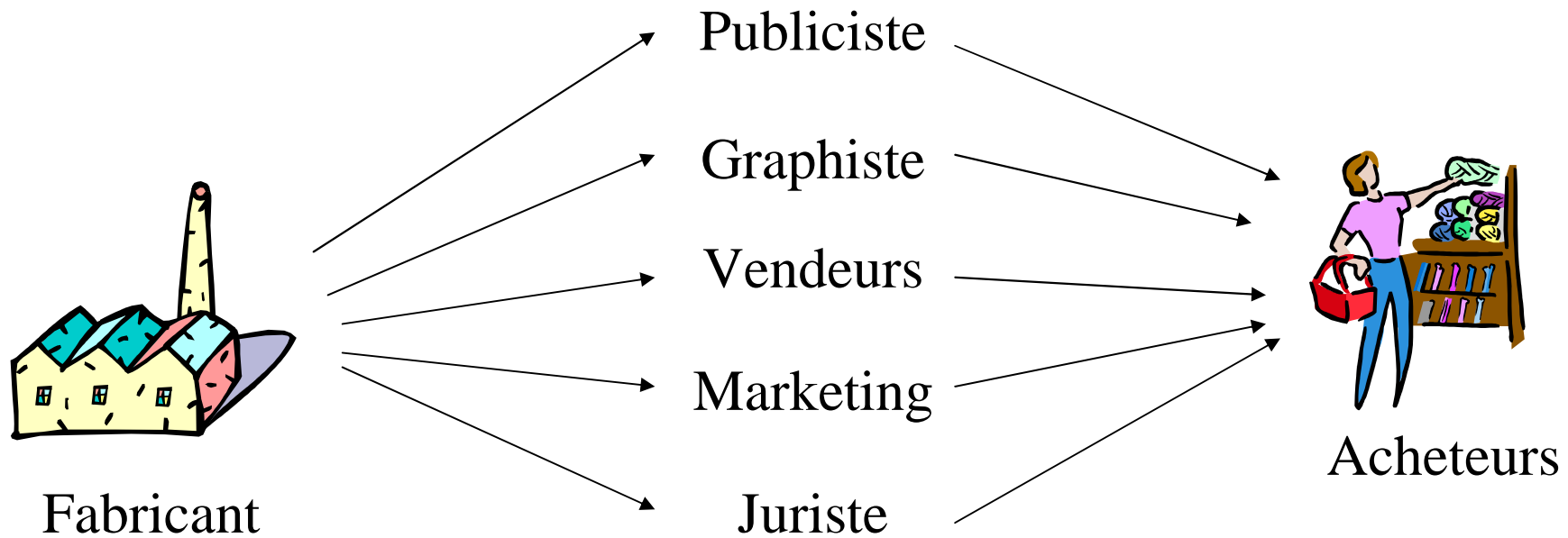
La marque est omniprésente

Ourson Knut: le zoo de Berlin dépose le nom en tant que marque (24 mars 2007)





La marque est un sujet difficile car partagé par beaucoup d'acteurs



Chacun défend sa « vérité »




Exemple





Avertissement

- Attention à la littérature qui s'enthousiasme parfois trop vite sur ce qui brille
- La stratégie de marque n'est pas une science « dure ». Il y a des exceptions, en particulier dans les secteurs à forte charge émotionnelle (mode, luxe,..)

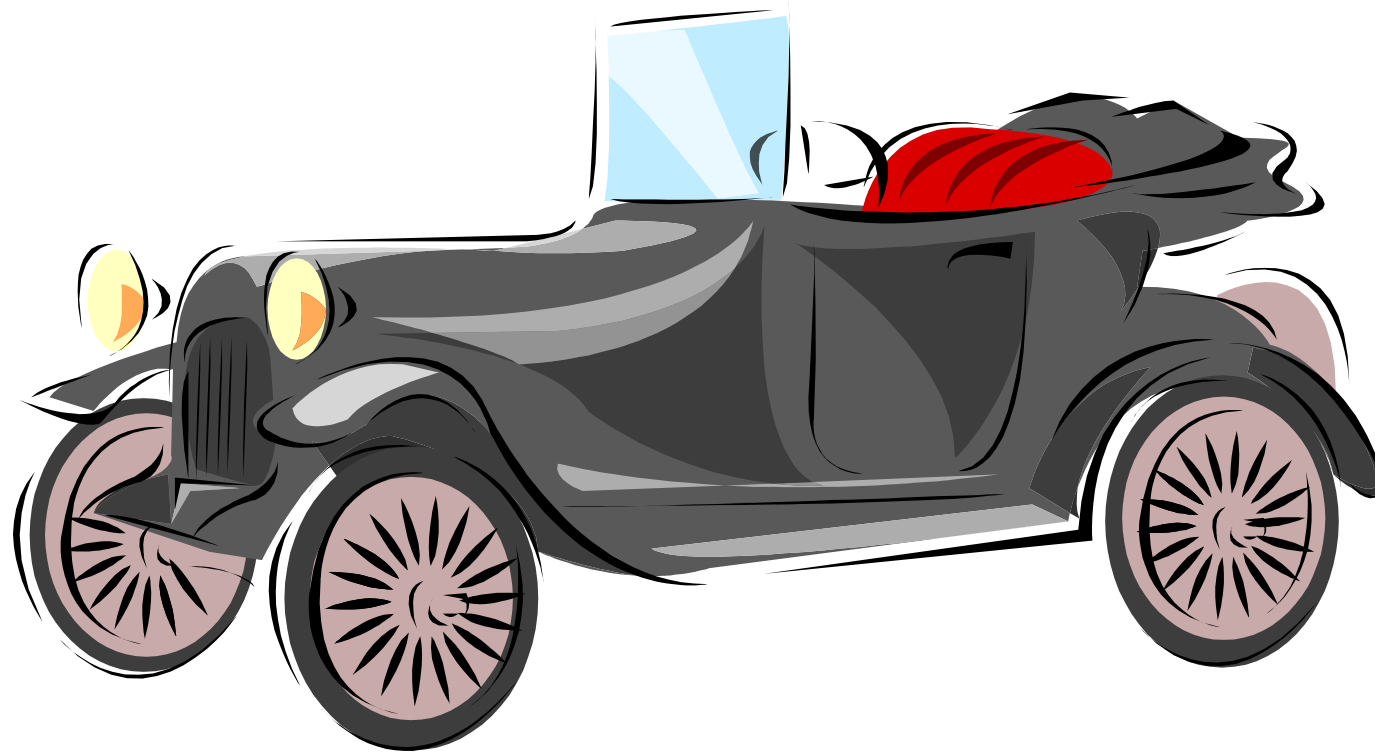


**POURQUOI AUTANT
D'IMPORTANCE À LA GESTION
DES MARQUES ?**

Une convergence de faits



Une évidence :



**Vos clients ne viennent pas chez
vous par hasard !**



Les clients recherchent

- ni un produit
 - ni un service
- mais la solution à leur problème



Pourquoi trouver cette solution est-il devenu si difficile ?

1. Offre pléthorique \Rightarrow Stress
2. Saturation des esprits par la publicité
3. Manque de crédibilité de la publicité :
« au mieux elle exagère, au pire elle ment »
4. La créativité publicitaire crée la confusion

Se simplifier la vie sans risque, c'est choisir un produit connu et reconnu, donc de marque (marque produit ou de fabrication)



Plan de Présentation

1. Qu'est-ce qu'une marque ?
2. La marque dans le processus d'achat
3. Comment tuer une marque
4. Quelques recommandations



QU'EST-CE QU'UNE MARQUE ?

Suffit-il de donner un nom à un produit
pour avoir créé une marque ?



Définition

Une marque est un **Nom** et des **signes identifiable** auquel le client cible associe **une proposition de valeur** :

1. clairement distinctive et crédible,
2. ayant une valeur réelle pour lui,
3. facile à mémoriser pour être retrouvée le moment venu

**MARQUE = PROMESSE DE VALEUR
PERTINENTE POUR DES CLIENTS CIBLE**



Un produit peut avoir plusieurs marques



■ Marque individuelle

➤ Delta

M. PRODUIT

■ Marque ombrelle

➤ Lemanic

MARQUE(S)

■ Raison Sociale

➤ Bobst

CAUTION

■ (marque cachée)

➤ (Fabrication suisse)



Les 3 niveaux d'ancrage de la marque

Force de la marque

1. La notoriété
Le client cible a entendu parler de la marque
2. L'acceptabilité
Le client choisira la marque si elle lui est présentée
3. La préférence
Le client recherchera activement la marque

La force d'une marque se mesure à sa valeur économique : elle permet de vendre plus et plus cher



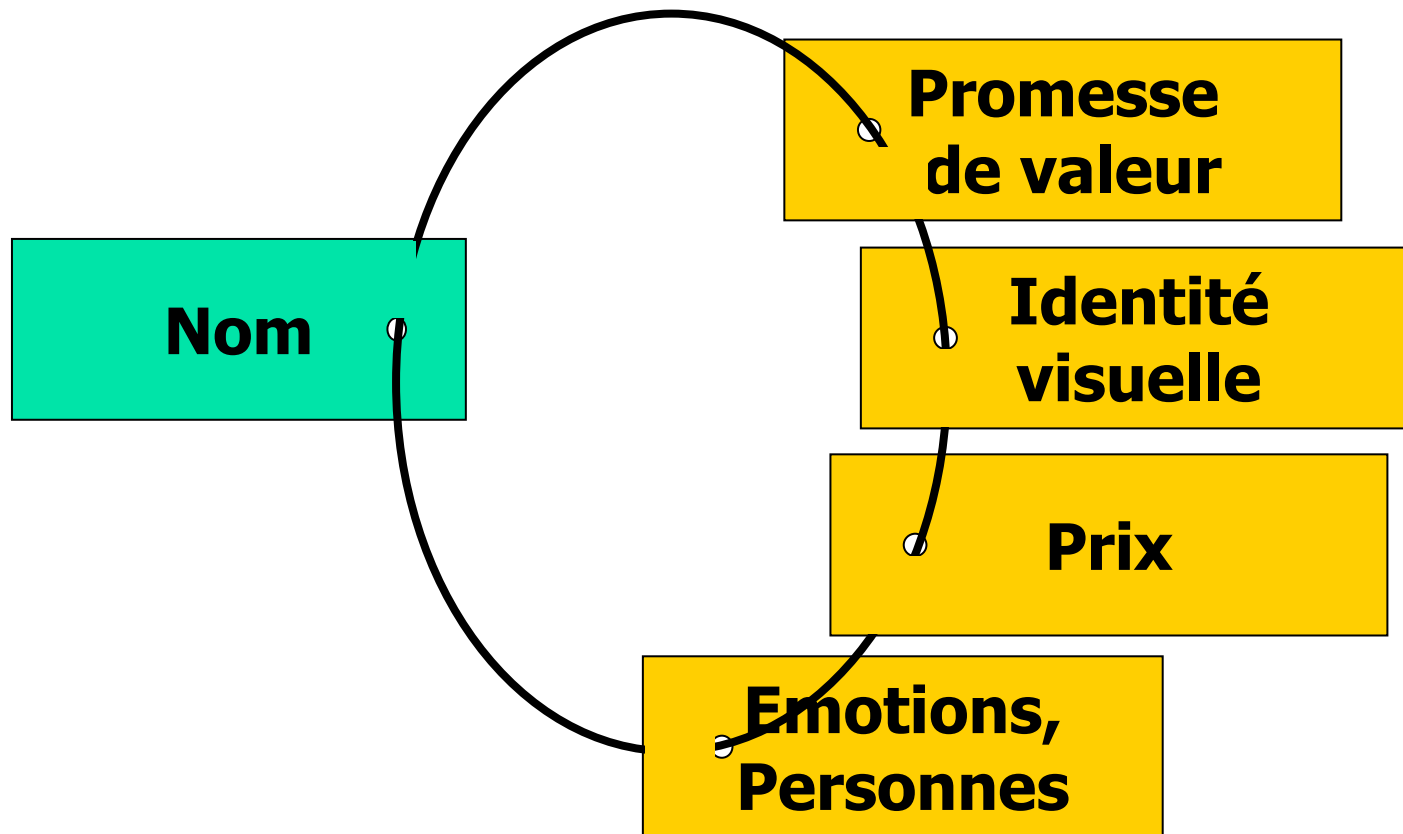
La notoriété seule ne suffit pas

L'équipe Cycliste
COFIDIS

- Le calendrier
- LES NEWS
- LES COUPEURS
- Les résultats
- L'album photo



En bref...

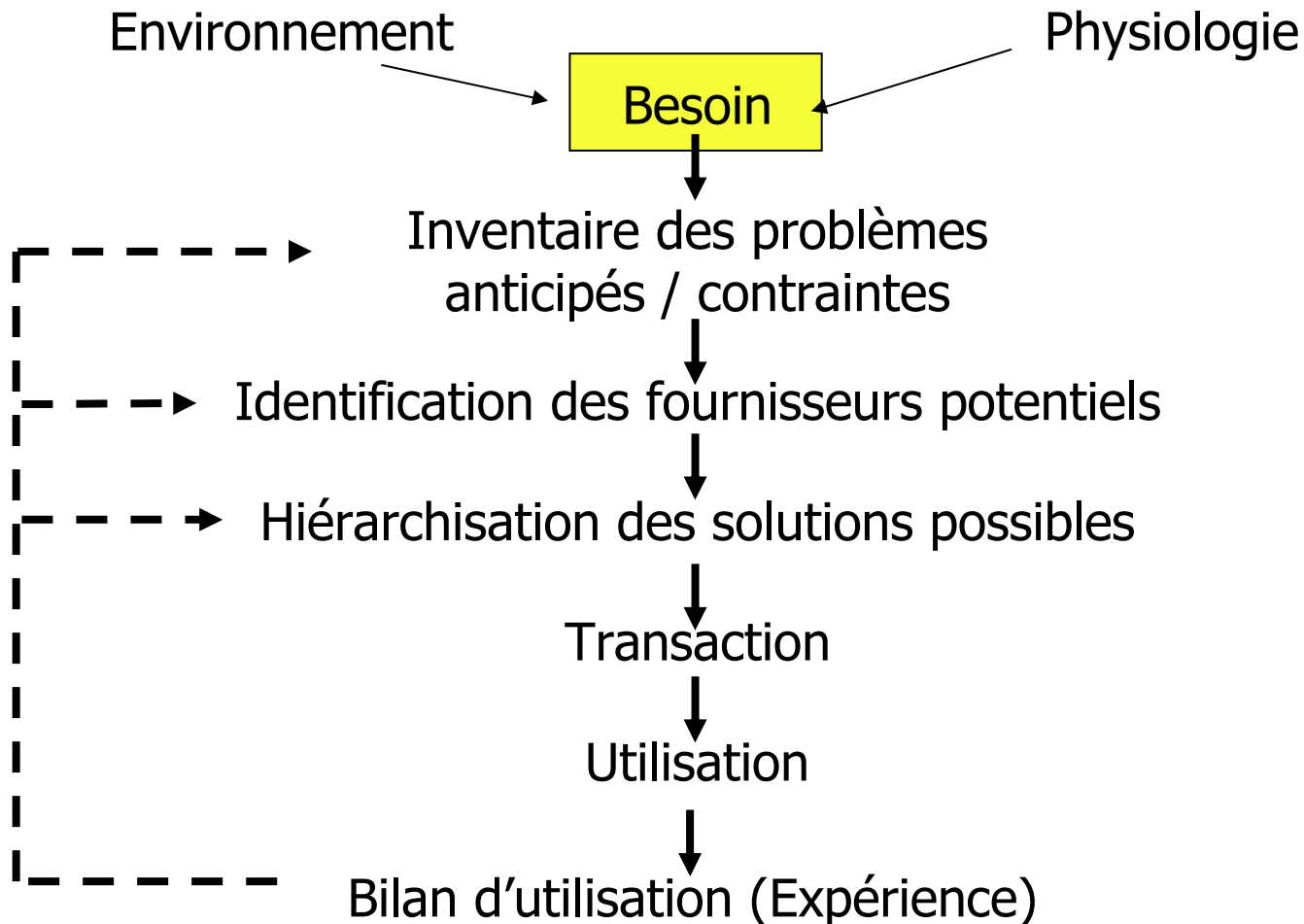




LA MARQUE DANS LE PROCESSUS D'ACHAT



Le processus d'achat





Le besoin a 4 dimensions

Fonctionnelle

La « prestation » fournie

Sociale

L'identification à un groupe



Mentale

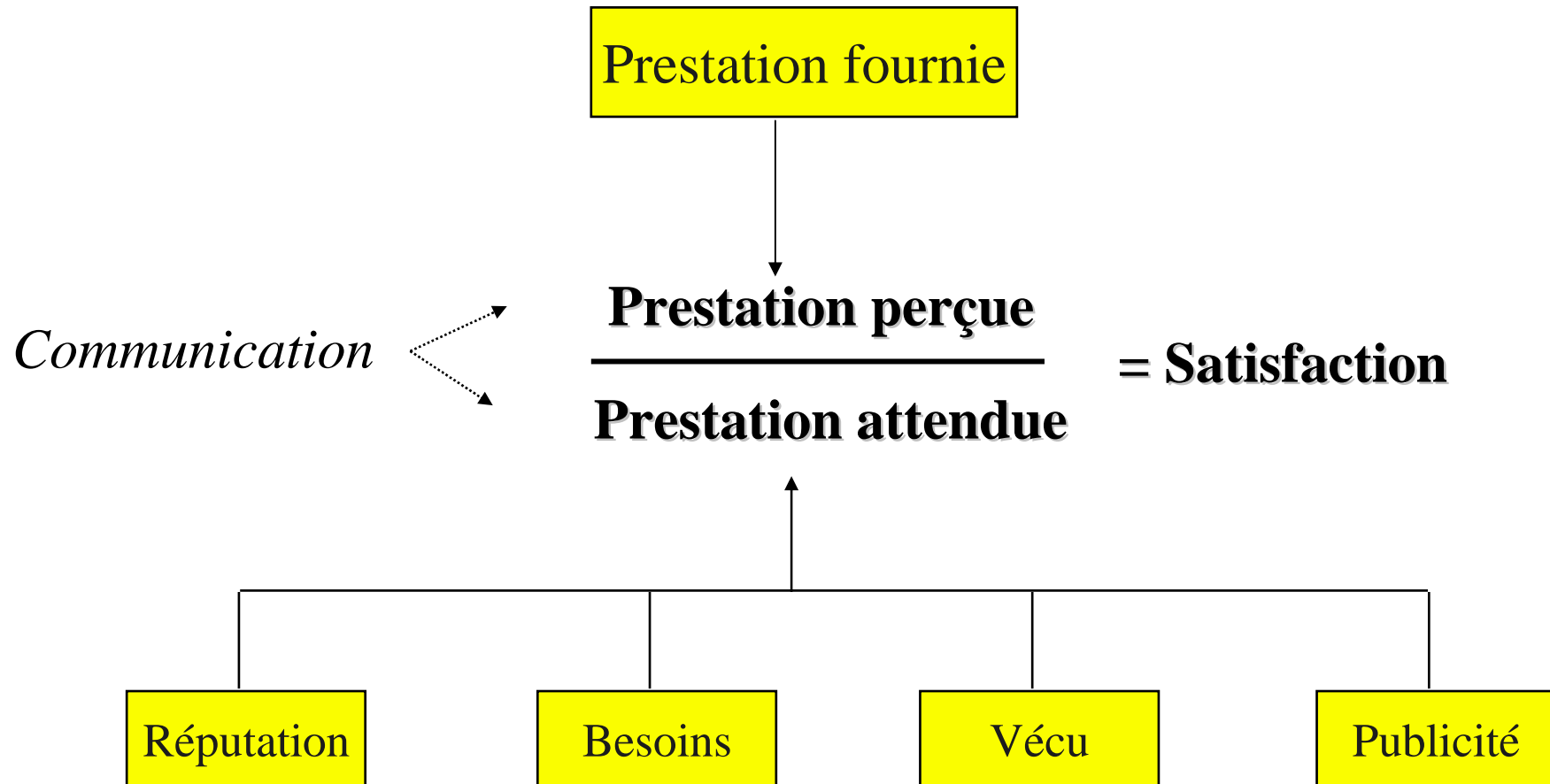
L'image que l'on se donne de soi

Spirituelle

L'appel aux valeurs supérieures



La satisfaction client se gère!





La satisfaction client se gère!

**L'important n'est pas d'être le meilleur,
c'est que vos clients en soient convaincus.**



Considérons une marque notoire



Un Auvergnat
élu meilleur logo du monde.



Quelques constats

- La force de la marque est importante dans l'achat industriel, comme de consommation
- La marque se construit lentement avec son histoire, plus rapidement par l'innovation (Virgin)
- La communication crée la marque, la publicité l'entretient (EasyJet)
- Une marque forte est sécurisante, valorise le client, mais ne peut pas plaire à tout le monde.
- Elle peut être éternelle, mais la tuer peut être très rapide



Quelques constats

- Un sous-traitant peut influencer le choix des clients finaux et augmenter son pouvoir de négociation (Intel®, Shimano®)
- La proposition de valeur n'est pas toujours celle que l'on croit
- La qualité est une condition nécessaire et non suffisante pour construire une marque
- La marque prolonge la vie d'un brevet
- Il est difficile de dominer durablement plusieurs catégories



**Comment définir une promesse de
valeur réellement pertinente ?**



Axes vulnérables

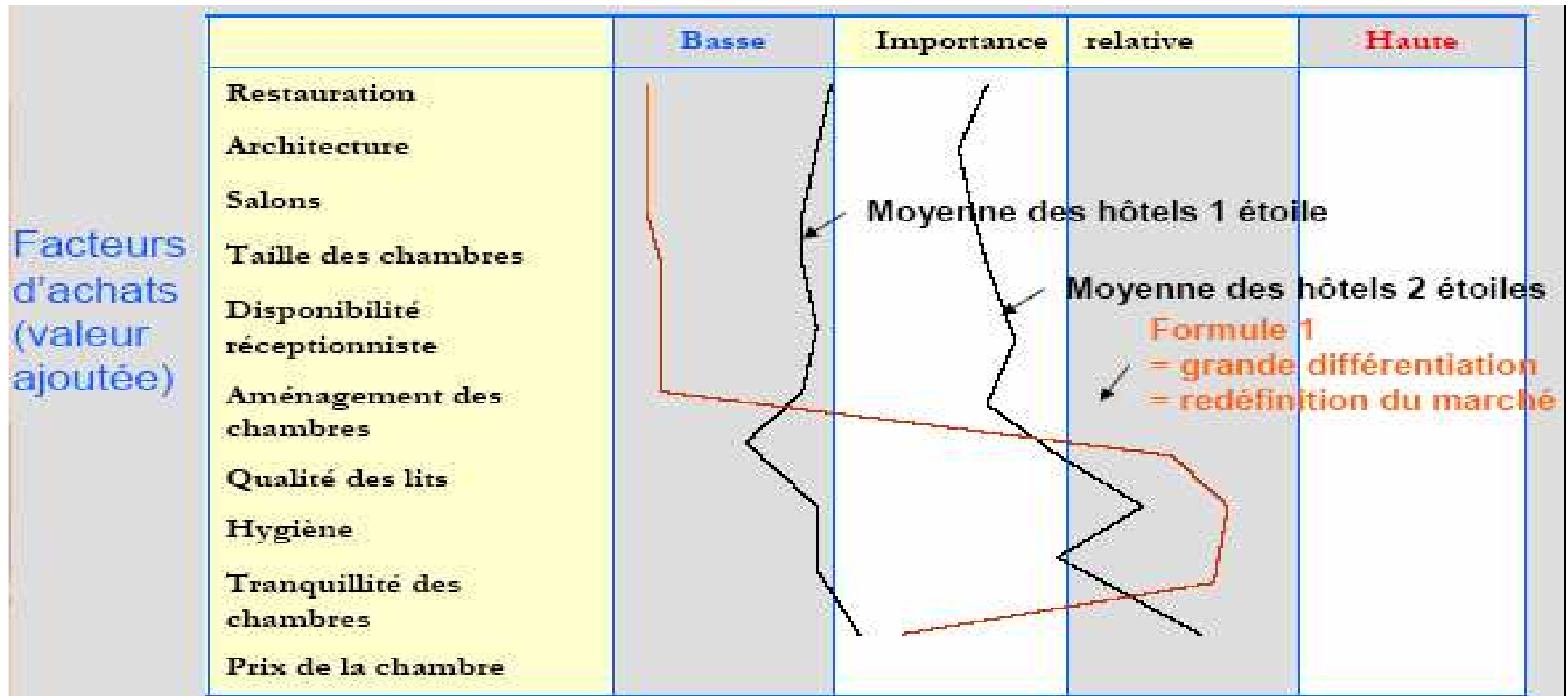
- Performance
- Qualité
- Prix
- Orientation client

Ce ne sont plus des axes de différenciation.

Ce sont des pré-requis



Comment se différencier ?



Source : Value Innovation : The Strategic Logic of High Growth,
 W.C. Kim, R. Mauborgne, Harvard Business Review 1996



COMMENT DETRUIRE UNE MARQUE



Le management peut détruire une marque

- Le « Yield Management »
- Tolérer la cannibalisation du marché par des marques sœurs (automobile)
- Le regroupement de produits disparates sous une même marque ombrelle



Confier sa marque au Marketing

- Recherche de la performance à court terme
 - Trop d'extensions de ligne = Perte d'identité
 - Guerre des prix = Dévalorisation
 - Instabilité de la promesse de valeur par:
 - Succession des chefs de produit
 - Trop de libertés aux publicitaires
- Promesses de valeur non tenues (qualité inconstante, promesse irréaliste)



Confier sa marque à une agence

LPK

[OUR PRINCIPLES](#) [OUR PRACTICES](#) [OUR PORTFOLIO](#) [OUR COMPANY](#)

Building Leadership Brands®

LPK is an international design agency with a proven track record in Building Leadership Brands. By integrating brand and design strategy, LPK fully leverages brand identity to create equity and deliver business impact.

Our portfolio of category-leading brands and long-term client relationships attracts some of the best and brightest creative minds in the world. LPK's combination of strategic skills, creative disciplines and cross-cultural perspectives results in brand-building innovation across media, geography and time.

What is a Leadership Brand?



[CAREERS](#) | [CONTACT US](#) | [NEWS](#)



Renier sa proposition de valeur: Smart (1)



Proposition de valeur :

- petite voiture
- citadine
- pratique
- jeune
- sympa
- sobre



Renier sa proposition de valeur: Smart (2)



La suite : Forfour



Roadster

Proposition de valeur différentes



Renier sa proposition de valeur: Smart (3)

Résultat:





Etendre sa marque: Mont Blanc





Se disperser : Polaroid



Caméras instantanées



Lecteur DVD



Télévisions

Caméras numériques



GPS





Ne plus savoir ce qu'on vend : Renault



Renault. La référence sécurité

RENAULT EN 2004



Ne plus savoir ce que l'on vend:

Du chauffage à tous Prix!

Vitre galbée

PRO & Cie

SUPRA
ONTARIO INOX

1849 €
12 128,64 F

TVA 5,5 % possible*

* voir page 9

CLASSE Verte

Premier Prix PRO du Chauffage individuel

Puissance 8 kW.
Volume de chauffe 320 m³.
Double combustion. Système "vitre propre".
Four chauffe plat. Bûches de 40 cm. Finition inox brossé.
Dim. : H 102 x L 58 x P 48 cm.
Existe en bordeaux ou ivoire à 1699 €.

PRO & Cie
LES PROFESSIONNELS DE L'ELECTRONIQUE
www.procie.com



Conclusions



Conclusions

1. L'offre doit être simplifiée autour de marques dont les valeurs (tangibles et intangibles) sont claires et constantes
2. Il faut utiliser aussi peu de marques que possible (coût), mais autant que nécessaire (propositions de valeur distinctives). C'est une décision stratégique de Direction générale
3. Le processus d'achat doit être facilité
4. Les marques doivent être protégées et défendues
5. Les marques font la valeur d'une entreprise



Conclusions

6. L'extension de marque :
 1. Dilue la proposition de valeur,
 2. Affaiblit la marque
 3. Fragilise le positionnement de l'entreprise

Diversification => nouvelle marque



Gérard Bédet

14, chemin Vermont
1006 Lausanne - Suisse

+41 79 210 60 23

gerard.bedat@bedat-conseils.ch

<http://bedat-conseils.blogspot.com>

© G. Bédet - 2007

43