

La marque, du marketing à la stratégie



Au cœur de la stratégie de l'entreprise, la marque n'est plus du seul ressort du marketing.

Aux origines, les principales fonctions attribuées à la marque avaient trait à l'offre – la garantie, la notion de référent –, comme si la marque était le « supplément d'âme » du produit. Ensuite, ont été prêtées à la marque des fonctions d'identification sociale et de relation affective qui impliquaient, au-delà de l'offre marquée, le consommateur lui-même. La marque, en passant de la transaction à la relation, y gagna un statut de quasi sujet, ou, à tout le moins, d'objet social porteur de sens. Or, dès lors que l'on considère la marque comme porteuse de sens, elle revêt une dimension stratégique dans la mesure où elle constitue une ressource unique et difficilement imitable, susceptible d'orienter les décisions managériales. Historiquement, les activités de gestion de la marque sont dévolues aux équipes marketing en raison

de leurs liens avec l'offre marquée et le consommateur. Pourtant, la dimension de la marque est beaucoup plus large, elle est au cœur de la stratégie de l'entreprise. En parodiant Georges Clémenceau, on pourrait dire, de façon un peu provocatrice, que « *la marque est une chose trop grave pour la confier à des brand managers* ». Ne faut-il pas, aujourd'hui, réinventer des modèles de gestion de la marque qui prennent mieux en compte cette dimension stratégique ? En effet, les fonctions de la marque dans l'entreprise dépassent largement le cadre du marketing : la marque inspire et cadre l'innovation, elle inscrit l'entreprise dans un temps plus long, elle unifie les actions en donnant du sens et enfin, elle peut avoir un effet positif sur la motivation et l'*empowerment* des collaborateurs.

* Maître de conférences associée, membre de la chaire de recherche Marques & Valeurs de l'IAE de Paris, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Le rôle central de la marque dans l'innovation.

Dans les processus d'innovation, la marque était classiquement convoquée, en fin de parcours, pour signer le produit. Aujourd'hui, l'identité de la marque opère plutôt très en amont, soit comme une source d'inspiration pour de nouvelles idées, soit comme un filtre, un facteur de tri des idées, selon que « *c'est (ou ce n'est pas) dans la marque* ». Les capacités d'extension des marques inspirent de nouveaux concepts, à l'instar de Milka qui se lance dans les biscuits, ou Bonne Maman dans l'ultra-frais. La congruence entre l'identité de la marque et les idées de nouveaux produits ou services devient un critère de tri, parmi d'autres critères plus classiques comme la faisabilité ou la rentabilité.

La marque inscrit l'entreprise dans un temps plus long

La détention d'une marque conduit l'entreprise à s'inscrire dans un temps plus long, rempart contre les aléas d'un marché centré sur le court-terme. Les marques peuvent même potentiellement survivre à l'organisation qui les porte quand elles acquièrent un statut de patrimoine culturel, au sens de bien commun à protéger et à sauvegarder. Pour y accéder, une marque doit remplir deux conditions : elle doit faire partie du quotidien d'une nation ou d'un groupe social au-delà de la consommation des produits, et elle doit constituer un repère à transmettre d'une génération à la suivante. C'est le cas de nombreuses grandes marques : La vache qui rit, Nivea, et bien d'autres. L'entreprise n'est alors que la simple dépositaire de la marque, responsable de sa transmission aux générations futures. Ces deux points – l'innovation d'une part, le long-terme d'autre part – peuvent sembler à première vue contradictoires. Pourtant, il n'en est rien, car la marque patrimoine culturel comporte une grande valeur, y compris financière. Sa longévité sécurise l'activité de l'entreprise en étant un facteur de pérennité. Ricard l'a bien compris quand il communique sur le... non-changement de sa recette ! La marque permet donc à l'organisation de s'ancrer dans une histoire, dont elle détient les clés du futur.

La marque, un guide pour l'action

La marque est un élément de la stratégie d'entreprise, au sens où elle éclaire les décisions d'allocation de ressources, donne une direction claire au-delà des objectifs de



performance chiffrés, et arbitre des décisions. Elle opère comme un guide pour l'action, à plusieurs niveaux : celui de la décision, et celui des modalités d'exécution. L'identité de la marque est un élément sur lequel s'appuient les managers pour décider s'il faut mener ou ne pas mener telle action – comme une promotion des ventes. Ensuite, l'identité de marque indique la manière dont l'action doit être exécutée, par exemple de quelle façon les collaborateurs du service clients doivent répondre au téléphone. Les actions pour lesquelles l'identité de la marque a valeur de guide ont un spectre très large, qui dépasse le

La marque patrimoine culturel comporte une grande valeur, y compris financière. Sa longévité sécurise l'activité de l'entreprise en étant un facteur de pérennité.

cadre des actions marketing et embrasse toutes les tâches liées à la relation clients et à la communication interne et externe, ainsi que certaines tâches dévolues aux ressources humaines et à d'autres services pourtant très éloignés du management des marques. D'une certaine manière, le collaborateur de la comptabilité représente lui aussi la marque, lorsqu'il répond au téléphone ou qu'il émet des factures en portant le logo.



1932. Création de la recette unique Ricard.

1956. Et si on modifiait la recette ?

1976. Heu..., non.

2012. La recette de Ricard a 80 ans.

80 ANS ET TOUJOURS JAUNE.

L'ALCOOL EST DANGEREUX POUR LA SANTÉ. À CONSOMMER AVEC MODÉRATION.

Le rôle de la marque dans le management des hommes

Le monde de l'entreprise a subi des changements radicaux cette dernière décennie. À l'ère des réseaux sociaux, de la désintermédiation et de la circulation rapide de l'information, il devient illusoire de maintenir une frontière stricte entre l'interne et l'externe. Les collaborateurs sont donc tous concernés par la marque, et peuvent, dans certaines circonstances, être amenés à prendre la parole en son nom. D'autre part, la capacité de la marque à donner du sens, une direction, est un élément de nature à rassurer les collaborateurs dans ces temps troublés dans lesquels les décisions prises par le management peuvent sembler très « court-terme ». Des recherches récentes montrent que la relation entre les collaborateurs et leur marque pourrait même être valorisée dans le capital-marque, car elle est susceptible de conduire à un surcroît de motivation et d'engagement envers l'entreprise. En effet, les collaborateurs

considèrent que la marque donne du sens à leur travail, qu'elle favorise la cohésion et le sentiment d'appartenance à un groupe, qu'elle procure un sentiment de sécurité, et enfin qu'elle leur apporte de la reconnaissance dans le sens où ils se sentent valorisés par les succès de « leur » marque. La marque a donc la capacité d'orienter l'action de chacun des acteurs de l'entreprise, en leur fournissant une vision. Elle est à la fois un guide et un filtre pour l'action. Elle permet d'imprimer la direction stratégique, mais aussi de faire le tri entre les différentes options qui se manifestent. Cette dimension dynamique de la marque permet à l'organisation d'avancer, selon un fil conducteur qui assure la cohérence de ses actions. Compte-tenu du rôle stratégique des marques et de leur périmètre élargi, leur gestion s'est donc fortement complexifiée. Cela soulève aujourd'hui des difficultés organisationnelles majeures.

Les effets contre-productifs de la bureaucratisation de la gestion des marques

Un écueil de la gestion des marques dans les entreprises aujourd'hui tient au poids croissant de la coordination, au détriment de la créativité. Le risque est encore plus élevé dans les grands groupes, car la structure du management de la marque est généralement répliquée à plusieurs niveaux, géographiques et/ou thématiques. Ce fonctionnement pyramidal est rendu de plus en plus complexe, avec une multiplication des étages de décision selon le niveau central ou local. On peut alors aboutir à une véritable bureaucratisation au sens de Weber ; en effet, l'instauration de procédures, de contrôle, de standardisation permet, certes, une gestion cohérente de la marque à travers l'entreprise, quelles que soient la région ou la catégorie, mais ce faisant, elle tend à uniformiser et ôter du sens. Pour lutter contre la bureaucratisation, certaines entreprises ont mis en place des directions de la marque, ou des directions de la marque et de la communication, à portée plus transversale, indépendantes du marketing. La direction du développement durable et de la responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise joue aussi parfois ce rôle de pont entre les marques et le reste de l'organisation.

Les enjeux de la co-création

De façon croissante, la marque met en jeu des acteurs du marché externes à l'organisation : fournisseurs, distributeurs et consommateurs. Ces acteurs externes influencent indirectement mais profondément la gestion de la marque. En amont, les fournisseurs jouent un rôle clé dans la mise en œuvre de l'innovation. En aval, les distributeurs et intermédiaires marchands sont

La co-création constitue une réponse source de valeur pour les uns et les autres. Mais elle suppose une grande capacité d'adaptation et de la réactivité.

parties prenantes dans la relation commerciale : la marque constitue une partie de leur chiffre d'affaires et de leur marge, et ils estiment avoir leur mot à dire. Enfin, les consommateurs veulent maximiser l'utilité fonctionnelle et émotionnelle retirée de la marque. Le développement des réseaux sociaux permet désormais une interaction en temps réel, qui peut être mise en œuvre pour « déléguer » une partie des tâches de gestion de la marque aux consommateurs – comme le choix d'un logo. L'entreprise ne peut donc plus gérer sa marque seule depuis sa tour d'ivoire, en ignorant les parties prenantes. La co-création constitue une réponse source de valeur pour les uns et les autres. Mais elle suppose une grande capacité d'adaptation et de la réactivité. Elle nécessite un changement de fonctionnement profond de l'entreprise, qui doit accepter de perdre du contrôle, d'ouvrir ses portes et de laisser accès à des données jusqu'alors considérées comme confidentielles.



La mobilisation des collaborateurs

Le lien entre la marque et les salariés est généralement sous-estimé par les dirigeants et les brand managers, dont les préoccupations restent très centrées sur le développement des marques sur les marchés. Reconnu et correctement exploité, il est pourtant une source importante de l'identité de la marque, et un gisement potentiel d'actions en faveur du développement des marques. Il est donc essentiel d'intéresser les salariés à ce développement, bien au-delà du seul département marketing. Cela pose certes des difficultés organisationnelles. Mais la marque représente en même temps un formidable levier stratégique pouvant intéresser toute l'organisation. En construisant la marque

« entre experts », les brand managers se privent d'une ressource essentielle. En effet, faire participer des salariés « non-experts » aux réflexions sur la marque permet de rééquilibrer sa représentation vers l'intérieur : le vécu professionnel, les pratiques et les métiers. Ce qui rend cette représentation plus juste, peut-être moins idéalisée, mais par là-même plus efficace en termes de différenciation et de capacité à toucher émotionnellement les salariés... et les clients. Ensuite, plusieurs dispositifs d'acculturation peuvent être mis en place pour renforcer le lien entre la marque et les collaborateurs. Il s'agit d'abord de fournir un effort important de pédagogie pour augmenter le niveau de connaissance de la marque, sous la forme de formations internes, de centre de documentation et d'actions de sensibilisation. Au-delà du partage des connaissances, l'organisation d'événements internes et la mise à disposition d'objets transactionnels et de mascottes permettent de créer ou de renforcer l'affection pour la marque,

sous la forme d'éléments tangibles et de création d'une mémoire collective. Ainsi, chez Lacoste, beaucoup d'employés ont un objet en forme de crocodile sur leur bureau – une action au départ spontanée, mais qui contribue au renforcement du lien avec la marque.

Aujourd'hui, bien au-delà de ses fonctions initiales de garantie, la marque est un levier stratégique majeur pour l'entreprise. Elle constitue un guide pour la décision, une source d'innovations, et unifie les actions en donnant du sens. À travers sa marque, l'organisation s'engage, mais elle engage aussi toutes les parties prenantes envers sa marque, les collaborateurs en interne, mais aussi les clients, les distributeurs et les fournisseurs. Ces compétences élargies de la marque nécessitent des changements profonds des modes de gestion, qui la feront probablement sortir du giron « technique » du marketing et aller vers une gestion plus collégiale, en passant d'un mode centré sur le contrôle à un mode favorisant la participation et la coproduction. La gestion de la marque, pilotée au plus haut niveau dans l'entreprise, pourrait ensuite être déléguée à des directions autonomes et transversales, qui auraient pour missions essentielles l'enrôlement et l'acculturation des multiples parties prenantes. ■