

Rôle et force de un binôme indissociable pour la création de valeur



L'évaluation de marque est un outil stratégique polyvalent pour articuler la marque en tant que principe d'organisation.

Digitalisation croissante, consommateur-roi, globalisation, perte d'influence des institutions, fragmentation des marchés... l'attractivité de votre portefeuille d'offres a besoin d'être revitalisée, vos collaborateurs sont moins engagés, votre marque a dépassé ou a sous-utilisé son positionnement actuel, ou vos concurrents directs et indirects gagnent du terrain... C'est sans doute que votre marque n'est pas suffisamment au service de la croissance de votre activité et que l'entreprise doit engager de nouvelles transformations. Une marque forte améliore la performance de

l'activité, notamment par son influence sur trois parties prenantes majeures : les collaborateurs, les clients (actuels et futurs) et les investisseurs. Une marque forte influence le choix des consommateurs et engendre leur fidélité ; elle attire, motive et retient les talents ; et elle réduit les coûts de financement. Depuis qu'Interbrand a entrepris les premières démarches d'évaluation de marque, dans les années 1980, les dirigeants des grandes entreprises mondiales ont intégré l'importance et la valeur d'une marque forte et le rôle considérable qu'elle peut jouer dans l'amélioration de la performance de leur organisation. Pour preuve, avec le Fortune Global 500, le rapport des Best Global Brands reste l'un des classements les plus influents.

** Directeur général Interbrand.*

marque,

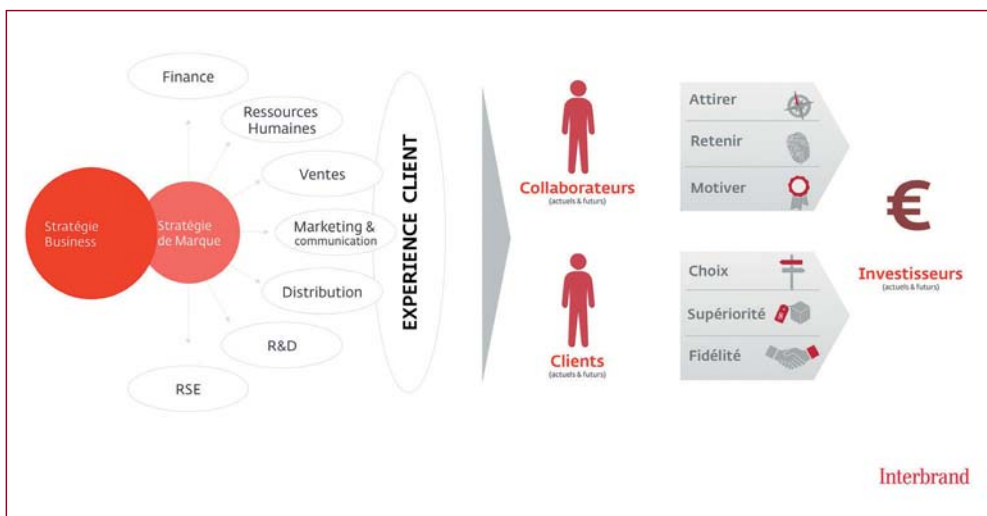
L'évaluation de marque intègre toutes les parties prenantes de l'entreprise et l'ensemble des leviers de création de valeur. L'analyse du « rôle de marque » repose sur la compréhension du comportement d'achat : l'influence qu'exerce la marque sur la demande lors de la décision d'achat. La « force de marque » mesure la capacité de la marque à créer une continuité de demande dans le futur en fidélisant ses clients ; elle informe donc sur sa capacité à réduire les risques futurs. Si de plus en plus d'acteurs sont convaincus que leur marque est un avantage concurrentiel majeur de leur entreprise, l'impact d'un exercice d'évaluation de marque récurrent est souvent sous-estimé, notamment sur la gestion de la marque et son pilotage.

Gérer la marque au même titre que les autres actifs

Que l'on soit PDG, DG, directeur marketing, communication ou marque, tout ce que nous faisons sur la marque en tant que dirigeant doit être considéré dans une optique de création de valeur. Des investissements considérables sont réalisés sur les marques. Il en résulte qu'il est crucial de déterminer si ces actions créent de la valeur pour vos clients, vos collaborateurs et vos actionnaires. Ainsi, l'évaluation de marque cherche à déterminer la contribution de la marque aux résultats de l'entreprise, aussi bien d'un point de vue interne que d'un point de vue clients ou financier.

Une marque forte conduit la performance de l'entreprise par son influence sur trois parties prenantes clés. En tant qu'outil stratégique de gestion de marque, l'évaluation de marque met en commun la compréhension de l'entreprise, du marché, de la marque, de la concurrence avec les données financières dans un cadre de travail unique fondé sur la valeur financière créée. Au sein de celui-ci, la performance de la marque peut être évaluée (vs ses concurrents ou les « best-in-class »), les domaines d'amélioration identifiés et l'impact financier de l'investissement sur la marque quantifié. Cette approche fournit surtout un langage commun autour duquel dirigeants et managers peuvent accorder leurs décisions. L'entreprise s'en trouve galvanisée et organisée autour du catalyseur qu'est la marque. C'est pour cette raison que nous envisageons la marque comme un principe d'organisation.

Aussi, afin de répondre aux objectifs prioritaires de suivi et de gestion de l'actif, qui mèneront à une meilleure compréhension des perspectives futures et à la création de valeur afférente, les démarches suivantes sont généralement entreprises : gestion de la performance de la marque ; gestion du portefeuille de marque ; allocation des ressources ; suivi et tableau de bord de marque ; analyse du retour sur investissements ; gestion du sponsoring ; gestion de l'engagement interne à la marque et des *key performance indicators* (KPI).



L'analyse du rôle de marque nous permet d'imaginer l'impact potentiel d'investissement conduisant à l'amélioration de la marque dans la décision d'achat. Le rôle de marque peut être considéré comme une mesure du « levier de marque ». La force de marque est le principal outil de diagnostic avec lequel nous pouvons mesurer la performance de la marque et mieux comprendre les raisons sous-jacentes de ses forces et de ses faiblesses, tant à l'interne qu'à l'externe. Pour les dirigeants, elle consiste en une

gestion stratégique, en priorisant les zones d'impact les plus élevées. Les livrables typiques d'une analyse de force de marque sont les suivants :

- une carte des « points chauds », indiquant les zones de performance élevée et faible pour la marque (à travers les géographies, les segments d'offres ou groupes de clients, par exemple).
- une analyse, avec recherche d'antécédents, au sein des segments spécifiques du portefeuille pour déterminer les raisons de sur/sous-performance.
- les recommandations pour l'amélioration des facteurs de force de marque, accompagnées d'une analyse coûts-bénéfices pour dégager les priorités.

Les principaux avantages de l'analyse de force de marque sont de permettre un dialogue constructif entre les différentes parties prenantes de l'entreprise, en créant un langage commun pour débattre des performances de la marque et orienter les décisions ; de fournir aux managers locaux et mondiaux un outil actionnable permettant d'éclairer et de guider les décisions marketing, de responsabiliser le management sur la base d'insights en faveur de la mise en œuvre de la stratégie de marque ; d'aligner la responsabilité de la performance sur les dix facteurs de force de marque (voir schéma pour plus de détails) à allouer aux différentes fonctions au sein de l'entreprise. Et cela au bénéfice de l'engagement et de la responsabilité à

la marque au sein de l'ensemble de l'organisation.

Enfin, lorsque analyses de rôle de marque et de force de marque sont associées au modèle financier, elles fournissent un cadre de travail pour l'allocation des ressources et des priorités, sur la base des opportunités d'amélioration de la performance de marque attendue, cela pour le plus grand impact sur la marque et l'activité commerciale.

L'évaluation de marque au service de la stratégie de marque et de l'analyse de rentabilité

Régulièrement, les entreprises ont besoin d'évaluer des changements majeurs dans leur stratégie de marque, que ce soit en termes de positionnement, d'architecture de marques, d'extension de marque, ou même d'un *rebranding* total. Ces types de changements impliquent habituellement un important effort financier en amont, accompagné d'un degré élevé d'incertitude sur la rentabilité et la chronologie relatives à cet investissement.

Afin de répondre aux objectifs stratégiques et d'analyse de rentabilité, qui connecteront les évolutions de la marque et des investissements à la performance de l'activité et aux résultats financiers, les actions suivantes sont souvent considérées : (re)positionnement de la marque ; architecture de marques ; extension de marque ; lancement de marque ; validation des partenariats ou co-branding.

Certains dirigeants sont prêts à prendre ces décisions critiques sur la stratégie de marque en se basant sur une analyse stratégique qualitative et sur l'intuition. La majorité, cependant, est à la recherche d'une analyse de rentabilité qui aille plus loin. Ils veulent comprendre l'impact financier global probable sur l'activité au fil du temps, en couvrant une série de scénarios alternatifs. En plus d'une ventilation détaillée des coûts prévus pour réussir la transformation, une analyse de rentabilité permet aussi de quantifier l'impact attendu sur la « top line », grâce à la modélisation des principaux indicateurs de revenu (ceux-ci varient en fonction de l'entreprise, mais peuvent inclure l'acquisition de clients, le taux de désabonnement, les majorations de prix, la part de portefeuille, la fréquence d'achat/visite, le panier moyen...)

et sur les marges bénéficiaires de tous les changements opérationnels nécessaires à l'exécution de la nouvelle stratégie. Enfin, des techniques sophistiquées, telles que la

FACTEURS INTERNES

- Clarté**
La clarté, en interne, de ce que la marque représente en termes de valeurs, de positionnement et de proposition. Il s'agit aussi de la clarté des cibles visées, des insights clients et des générateurs de demande. C'est une charnière, qu'il est vital d'articuler en interne et de partager au sein de l'organisation.
- Engagement**
L'engagement interne à la marque et la croyance en l'importance de la marque. L'ampleur avec laquelle la marque reçoit un support en termes de temps, d'influence et d'investissement.
- Réactivité**
La capacité de la marque à répondre aux changements de marché, aux challenges et opportunités. La marque devant posséder un sens du leadership en interne et une capacité constante à évoluer et se renouveler.
- Protection**
En quoi la marque est solide sur différentes dimensions : protection légale, ingrédients ou design propriétaires, échelle et géographie de diffusion.

FACTEURS EXTERNES

- Authenticité**
La marque est solidement fondée sur une vérité et une capacité interne. Elle possède un héritage défini et un ensemble de valeurs acquises afin de répondre aux attentes (ultimes) de ses clients.
- Pertinence**
L'adéquation avec les besoins et les désirs des clients/ consommateurs et les critères de décision au sein des catégories sociales et zones géographiques pertinentes.
- Différenciation**
Le degré avec lequel les clients/ consommateurs perçoivent la marque afin d'établir un positionnement différenciant distinct de la concurrence.
- Cohérence**
Le degré avec lequel la marque est vécue sans défaut tout au long des points de contacts ou formats.
- Présence**
Le degré avec lequel la marque semble omniprésente et est positivement exprimée par les clients, consommateurs et leader d'opinions sur l'ensemble des médias traditionnels et sociaux.
- Compréhension**
La marque n'est pas seulement reconnue par ses consommateurs, mais il existe une connaissance profonde et une compréhension de ses qualités distinctives et de ses caractéristiques (parfois cela peut s'étendre à la compréhension du groupe propriétaire de la marque).

Interbrand

Une marque forte se définit sur dix critères.

simulation Monte Carlo, peuvent être utilisées, en faisant tourner des milliers de variantes possibles afin d'estimer le résultat le plus probable.

En rassemblant le marché, la marque, la concurrence et les données financières, le modèle d'évaluation de marque est le cadre idéal au sein duquel la modélisation d'une analyse de rentabilité peut être menée. Dans un contexte concurrentiel mondial exigeant, de nombreux avantages concurrentiels, tels que la technologie, sont de plus courte durée. Aussi, la contribution de la marque à la valeur actionnariale ne fera qu'augmenter. Les marques sont l'un des rares actifs de l'entreprise qui peuvent fournir à long terme la bonne réponse. Des entreprises aussi diverses qu'AXA, GE, Nissan, Philips, Renault ou Samsung, comme bien d'autres, ont utilisé l'évaluation de marque pour recentrer leurs activités sur leurs marques, motiver le management, créer la justification économique accompagnant les décisions marque(s) et investissements, ainsi que pour réaliser une analyse de rentabilité des transformations engagées. Bien que de nombreuses méthodologies soient disponibles, elles sont peu à pouvoir associer la marque à la création de valeur financière sur le long terme. Avec ses autres applications, l'évaluation de marque est un outil stratégique polyvalent et fondamental pour articuler la marque en tant que principe d'organisation au sein de votre entreprise.

De l'ère de l'identité à celle de la valeur

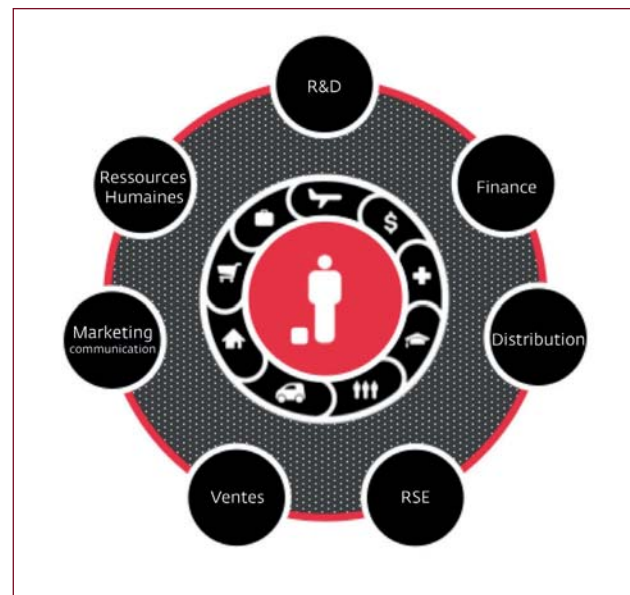
Connecter transformation des clients, de l'entreprise, des collaborateurs et de la marque pour générer une croissance pérenne. Le monde change et les transformations attendues au sein des entreprises n'ont jamais été aussi importantes. En parallèle, la fonction de la marque a fortement évolué : de l'ère de l'identité, qui consistait à créer et affirmer sa différence, nous sommes passés à l'ère de la valeur – mesurer et gérer l'actif marque. Les dirigeants doivent aujourd'hui répondre à l'ère de l'expérience – intégrer les expériences clients, notamment via l'engagement interne – tout en passant à l'ère du vous : personnaliser la relation collaborateur et client, notamment par les transformations digitales.

Mettre en œuvre ces transformations attendues nécessite un ensemble varié de compétences, associant analyse et connaissance du parcours client, stratégie, innovation, engagement interne... et modélisation financière, ceci pour déterminer le juste investissement requis et, surtout, l'articulation la plus pertinente pour concrétiser l'expérience client désirée.

De nombreuses entreprises prétendent être en mesure d'évaluer les options stratégiques de marque. Cependant, très peu ont l'éventail de compétences nécessaire pour

rattacher l'impact de la marque aux résultats financiers et, par conséquent, valeur de marque et valeur d'entreprise. Pour ce faire, la bonne compréhension des générateurs de demande est capitale afin d'aider à la construction d'un « Me-cosystem » centré sur le client, répondant à l'ère du vous et compatible avec le *business model* actuel et celui à inventer pour le futur.

Cela nécessite une articulation centrale et globale afin de consulter, inviter et aligner l'ensemble des parties prenantes sur la marque, pour relier la façon dont l'organisation incarne et représente votre marque – au niveau local comme au niveau global –, dont son expression influe sur la perception et les comportements des clients et, en défini-



Le « Me-cosystem » : maximiser la personnalisation et l'intégration, réduire l'écart entre l'activité de l'entreprise et l'utilisateur pour offrir une expérience de marque intégrée et supérieure.

tive, comment la force de votre marque impacte votre performance financière. Cela reconfigure drastiquement l'utilité de la marque dans un monde économique plus ouvert, plus rapide et plus sophistiqué. Nous croyons que les marques ont le pouvoir de changer le monde et c'est pour cette raison qu'elles n'ont jamais été aussi importantes. La marque est non seulement une des uniques sources d'avantage concurrentiel, mais elle est surtout le catalyseur de l'organisation pour aligner ce que nous sommes, ce que nous faisons et l'expérience que nous offrons. ■