

Le coût du temps

Certaines marques subissent une dépréciation progressive et finalement létale. Mais on peut désormais s'effrayer de constater que d'autres peuvent perdre leur valeur si brutalement, qu'il est permis de s'interroger sur ce qui aurait pu finalement les sauver de leur tra-

gique destin. Figurent ainsi dans un inconscient collectif consumériste parfois nostalgique, des marques qui se sont dépréciées lentement jusqu'à disparaître sur ordre ou de leur belle mort comme Telefunken, L'Alsacienne, Felix Potin, Teppaz, Prisunic, Talbot, Apricot, La Roche aux Fées, Datsun, Rinso, La Mure... D'autres subirent une attaque beaucoup plus brutale et si intense que leur valeur se trouva soudainement et puissamment dépréciée, contraignant les plus faibles et/ou les plus affectées à une inéluctable disparition. Se trouvent ainsi dans l'antichambre des ténèbres ou déjà arrivées au terme de leur voyage infernal des marques comme Morange, Swissair, Worldcom, Andersen, Enron...

La valeur d'une marque repose essentiellement sur la nature du jugement de valeur formulé à son égard. Positif ou négatif, il contribuera au choix ou au refus de la marque, à sa recommandation ou à sa critique. C'est pourquoi il importe d'identifier les sources de dépréciation potentielle.

Notoriété et image

Pourtant, la marque est une variable marketing d'autant plus importante qu'elle demeure la seule que ses concurrentes ne peuvent revendiquer, s'approprier ou détourner, sans se mettre en contradiction avec la majorité des législations

commerciales de la planète. Mais la marque a un coût non dit et souvent difficile à évaluer avec précision. Un coût qui se situe bien au-delà de son coût de conception, de communication initiale et de protection légale. La marque doit invariablement supporter le coût du temps. Certes, les techniques marketing *ad hoc* peuvent la doter d'une notoriété suffisante pour que son nom pénètre les esprits et lui offre une place de choix dans l'ensemble évoqué des éléments de

sa cible. Les technologies récentes, liées à l'information et à la communication, permettent même de contracter le temps et l'espace en accélérant ce processus de génération de la notoriété. Mais une marque n'est pas que notoriété. Une marque est avant tout une image. Une image qui va progressivement rechercher une appréciation favorable et ainsi, créer la véritable valeur de la marque. Si l'on utilise aujourd'hui le terme de "capital" pour décrire la marque, c'est qu'à l'instar d'un placement financier la marque bien gérée verra son capital de sympathie et donc sa valeur, croître au fil du temps par capitalisation. Ce capital peut alors atteindre des valeurs

Classement 2002	Marques	Valeur 2002 (Mds \$)	Valeur 2001 (Mds \$)	Évolution en valeur (%)	Nom de la société mère
1	COCA-COLA	69,637	68,945	1	Coca-Cola Company
2	MICROSOFT	64,091	65,068	-2	Microsoft Corp.
3	IBM	51,188	52,752	-3	International Business Machines Corp.
4	GE	41,311	42,396	-3	General Electric Company
5	INTEL	30,861	34,665	-11	Intel Corp.
6	NOKIA	29,970	35,035	-14	Nokia Corp.
7	DISNEY	29,256	32,591	-10	Walt Disney Company
8	MCDONALD'S	26,375	25,289	4	McDonald's Corp.
9	MARLBORO	24,151	22,053	10	Philip Morris Companies Inc.
10	MERCEDES	21,010	21,728	-3	DaimlerChrysler AG
11	FORD	20,403	30,092	-32	Ford Motor Company
12	TOYOTA	19,448	18,578	5	Toyota Motor Corp.
13	CITIBANK	18,066	19,005	-5	Citigroup Inc.
14	HEWLETT-PACKARD	16,776	17,983	-7	Hewlett Packard Company
15	AMERICAN EXPRESS	16,287	16,919	-4	American Express Company
16	CISCO	16,222	17,209	-6	Cisco Systems Inc.
17	AT&T	16,059	22,828	-30	AT&T Corp.
18	HONDA	15,064	14,638	3	Honda Motor Company
19	GILLETTE	14,959	15,298	-2	Gillette Company
20	BMW	14,425	13,858	4	Bayerische Motoren Werke AG
21	SONY	13,899	15,005	-7	Sony Corp.
22	NESCAFE	12,843	13,250	-3	Nestlé S.A.
23	ORACLE	11,510	12,224	-6	Oracle Corp.
24	BUDWEISER	11,349	10,838	5	Anheuser-Busch Companies, Inc.
25	MERRILL LYNCH	11,230	15,015	-25	Merrill Lynch & Company, Inc.
26	MORGAN STANLEY	11,205	NA	NA	Morgan Stanley
27	COMPAQ	9,803	12,354	-21	Hewlett Packard Company
28	PFIZER	9,770	8,951	9	Pfizer Inc.
29	JP MORGAN	9,693	NA	NA	JP Morgan Chase & Company
30	KODAK	9,671	10,801	-10	Eastman Kodak, Inc.

Source Interbrand/Business Week

La gestion de crise ne peut plus être aujourd'hui réduite à la conduite d'une stratégie d'évitement ou d'ignorance. Elle doit devenir la gestion responsable d'une situation appréhendée, assumée et corrigée au mieux.

extraordinaires ; l'évaluation 2002 du cabinet Interbrand valorisait la marque Coca-Cola à 69,64 milliards de dollars, soit le capital marque le plus élevé de la planète. Mais nous sommes ici essentiellement dans le registre de l'intangible et donc du fragile absolu. Ce capital est en permanence exposé à une dépréciation potentielle pour des raisons tant exogènes qu'endogènes.

Deux sources de dépréciation

La valeur d'une marque repose essentiellement sur la nature du jugement de valeur formulé à son égard. Positif ou négatif, il contribuera au choix ou au refus de la marque, à sa recommandation ou à sa critique. C'est pourquoi il importe d'identifier les sources de dépréciation potentielle. Deux causes majeures semblent pouvoir contribuer à la dépréciation du capital marque. La première est source de dépréciation brutale voire fatale ; il s'agit d'une crise mal gérée. La seconde est source de dépréciation progressive mais parfois tout aussi inéluctable ; il s'agit d'un vieillissement non ou mal traité. Toutefois, ce constat dichotomique ne doit pas masquer les diverses raisons potentielles qui peuvent alimenter ces deux sources de dépréciation. Dans la majorité des cas de crise, la marque est exposée et de la nature de sa réaction dépendra la valorisation, le maintien ou la dégradation de son capital image. Plus ce capital est important au moment où la crise éclate, plus il sera possible de l'utiliser en partie pour traverser cette période difficile. On peut identifier deux grands types de crise : celles qui sont indépendantes de l'entreprise et celles qui lui sont directement liées. Une crise indépendante de l'entreprise peut notamment avoir pour origine un accident ou une catastrophe naturelle, une crise économique du secteur, un acte de terrorisme ou de sabotage, une attaque financière ou encore une rumeur ou un phénomène inexplicable. Nombreux sont les exemples qui restent encore dans les esprits. Le naufrage de l'Exxon Valdez, la crise de la sidérurgie chez Usinor et Sacilor dans les années 1980, l'empoisonnement criminel de gélules de Tylenol des laboratoires

Johnson & Johnson, les répercussions de la crise dite de l'amiante sur de multiples entreprises... Une crise directement liée à l'entreprise peut être déclenchée par un scandale financier, une crise économique de l'entreprise, une succession managériale chaotique non préparée, la conduite d'activités interdites par la loi, une communication contestée, une défaillance de la production pouvant avoir des conséquences pour le consommateur ou encore une rumeur négative concernant directement l'entreprise et/ou sa marque. Là encore les exemples célèbres sont légions tant dans l'actualité que dans l'histoire de l'entreprise moderne. La crise économique de Vivendi-Universal ou celle de Fiat en 2002, le scandale de l'A.R.C. jusqu'en 1996, le rappel mondial du Baycol-Lipobay par Bayer, la communication critiquée de Benetton, l'affaire dite du "benzène" contaminant l'image de Perrier... Dans des cas de crise comme ceux-ci, la dépréciation potentielle d'une marque peut être énorme. Quelle que soit l'origine de la crise, l'entreprise apparaîtra immédiatement et logiquement comme responsable en tout ou partie. Et très rapidement se posera la question beaucoup plus importante de sa culpabilité. Les cas de dépréciation les plus graves sont naturellement ceux pour lesquels la culpabilité de l'entreprise est avérée. Mais ils seront encore plus dramatiques pour les entreprises qui rejeteront à tort toute responsabilité.

Nouveau consumérisme et gestion de crise

La montée en puissance du consumérisme moderne a doté les consommateurs d'une capacité nouvelle et croissante, de compréhension. Couplée à l'explosion des médias leur donnant accès à une information plus abondante, elle génère un "cocktail détonnant" qui peut rapidement ruiner l'image de marque d'une entreprise, si celle-ci tente d'échapper sous une forme ou sous une autre à ses responsabilités. La gestion de crise ne peut plus être aujourd'hui réduite à la conduite d'une stratégie d'évitement ou d'ignorance. Elle doit devenir la gestion responsable d'une situation appréhendée, assumée et corrigée au mieux. Si le consommateur est aujourd'hui plus adulte pour comprendre les agissements de l'entreprise, il l'est tout autant s'il est correctement et objectivement informé, pour comprendre que le risque zéro n'existe pas et ne pourra jamais exister. Il importe d'exploiter ce levier de compréhension pour sauvegarder la valeur de la marque affectée lorsqu'elle n'est pas coupable. Malgré de nombreux cas médiatiques, la gestion de crise est encore trop souvent ignorée par des entreprises trop occupées à se débattre avec une situation économique précaire. Mais l'anticipation d'une crise et

donc sa préparation, ne constituent pas un coût, mais un investissement nécessaire de la part et pour l'entreprise. Au début des années 2000, Ford a été unanimement critiqué pour sa très mauvaise gestion de la crise Bridgestone-Firestone. Accidents mortels, report de responsabilité sur son fournisseur, 13 millions de pneus finalement rappelés sous la pression consumériste, une gestion de crise à retardement... et la marque perdit près de la moitié de sa valeur ! Cette crise ne suffit pas à elle seule à justifier une telle dépréciation. Mais elle y a fortement contribué, car se dessine ensuite un cercle vicieux dans lequel la crise impacte l'attitude des consommateurs à l'égard de la marque, avec des effets sur les ventes, le résultat économique, la capacité d'investissement, l'innovation, la valeur de l'action, et l'image... L'étude Interbrand valorisait la marque Ford à 30,09 milliards de dollars en 2001, soit 6,3 milliards de moins qu'en 2000. Sa valeur recalculée en 2002 n'était plus que de 20,4 milliards. Exemple révélateur de la rapidité fulgurante dont peut jouir la dépréciation d'une marque, contrairement à son appréciation qui nécessite des efforts réguliers et patients. Il est aujourd'hui possible de se préparer à affronter une crise : développement de nouvelles procédures de contrôle, création d'un département de veille, conception et mise à jour permanente d'un plan d'urgence, disponibilité instantanée d'une cellule de crise, accès privilégié aux vecteurs d'information *ad hoc*, exploitation des nouvelles technologies pour un contact immédiat et direct avec les différentes cibles... Ce qui rend la crise pénalisante à terme n'est pas la crise elle-même, mais l'absence de préparation et l'incompétence flagrante à savoir la gérer.

La vieillesse, un naufrage

Le vieillissement de la marque est également un fléau nourricier de sa dépréciation. Mais contrairement à une crise, le vieillissement est plus sournois, puisant ses ressources nuisibles dans plusieurs facteurs, parfois simultanés. Lorsque l'on observe le vieillissement d'un être humain, on fait générale-

ment appel à trois éléments : sa voix, son corps et son visage. Une analogie peut aisément être faite avec la marque. La voix est alors symbolisée par sa communication, le corps constitué par sa cible et son visage représenté par ses multiples produits. Ce sont là les trois principales sources de vieillissement pouvant mener à la dépréciation progressive de la marque. Un audit scrupuleux des critères de vieillissement permettra alors de savoir s'il est possible et judicieux d'initier un plan de rajeunissement. Il faut en effet parfois savoir tuer d'une manière ou d'une autre, pour maintenir en vie d'autres marques. Le plan "path to growth" d'Unilever Bestfoods sensé faire disparaître les deux tiers de ses marques, est un choix stratégique courageux permettant de concentrer les efforts des marques élues,

L'anticipation d'une crise et donc sa préparation, ne constituent pas un coût, mais un investissement nécessaire de la part et pour l'entreprise.

pour un combat concurrentiel plus efficace. Dans certains cas, un plan de rajeunissement pourra permettre de relancer la marque. Mais là encore, il est possible d'éviter le

coût d'un tel plan en déployant par anticipation une stratégie anti-âge. Sept axes de défense peuvent être identifiés afin d'éviter la dépréciation due à l'usure du temps. Une promesse pleinement satisfaite, la marque doit aujourd'hui respecter pleinement la confiance que lui porte son consommateur. Un positionnement clair, cohérent et défendu, afin de se distinguer clairement de la concurrence. Une offre innovante en permanence car la satisfaction même totale finit par se heurter aux limites de la lassitude. Une cible renouvelée au fil du temps, afin de maintenir la demande. Des employés sensibilisés, impliqués et motivés, car l'image externe a besoin d'un soutien interne. Une communication dynamique et renouvelée, pour entretenir notoriété et image de la marque. Une valeur perçue positive, entretenue et consolidée, car l'image de marque forte sera toujours le fruit de la capitalisation. La marque est une variable passionnante parce qu'elle vit ! C'est la seule variable du mix qui soit vivante. Comme tout être vivant, elle est fragile et la proie potentielle d'une altération soudaine ou rampante. Mais cette dernière n'est inéluctable que pour le gestionnaire inconscient et/ou incompétent. Si le capital qu'elle représente est considéré précieux, alors il demande attention et soins. Ignorez la marque et rapidement ou lentement, mais assurément, elle se laissera mourir. ■

Prochain numéro : avril 2003

Marques et innovations

Saga : Badoit