

Le Regard

Mawenzi Partners
— conseil en stratégie & organisation

« On ne naît pas marque, on le devient progressivement, on peut aussi cesser de l'être. » Jean-Noël Kapferer, professeur affilié à HEC, spécialiste des marques



Développer la valeur de sa marque : l'enjeu de la cohérence face aux risques de dispersion

Ensemble de signes et de symboles pour certains, ensemble « d'attentes, de mémoires, d'histoires et de relations » pour d'autres (S. Godin), la marque est un pilier fondamental de toute offre : la marque permet **l'identification** et la **différenciation** pour développer une émotion positive, depuis la réassurance jusqu'au désir.

Dans un monde qui évolue très vite, la marque reste un repère essentiel, à renforcer et à protéger. Le développement de la capitalisation des entreprises et l'augmentation des transactions ont aussi favorisé la prise en compte comptable de cet actif immatériel stratégique. La valeur de la marque Apple représente 1/10^{ème} de la valorisation de la société en bourse.

Construire une marque forte est l'ambition des acteurs qui veulent dominer un marché. Cette construction s'est longtemps appuyée sur l'offre (en adéquation avec le marché) et sur la force de la communication : développer sa notoriété, assurer un message inspirant, parler à une cible large, dominer les médias... La marque était ce que l'on voulait en faire. La publicité régnait sur le territoire de la marque.

Mais la valeur de la marque est devenue de plus en plus instable. Avec un public volatile et une dispersion de l'offre, avec la course à la digitalisation, avec des changements forts des usages et habitudes des consommateurs, la promesse de marque ne suffit plus. C'est le vécu, l'expérience, qui prend le dessus. **Une marque n'est plus que ce qu'elle dit, elle est ce qu'elle fait.**

Préserver la **cohérence** de la marque entre son **positionnement**, son ADN, et l'**expérience** qu'elle propose est alors devenu un enjeu majeur pour développer la valeur.

Comment appréhender la cohérence d'une marque et le cercle vertueux entre le prisme d'identité et l'expérience de marque ? Quelles initiatives mettre en œuvre pour préserver la cohérence de marque et maintenir une marque forte dans un écosystème de plus en plus challengeant ?

Fort de son expertise sur la filière marketing et commercial, et de ses travaux récents sur les stratégies de marque, **Mawenzi Partners apporte son regard sur ce levier de croissance pour les entreprises**

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

I- La marque, une construction en continu autour de deux piliers

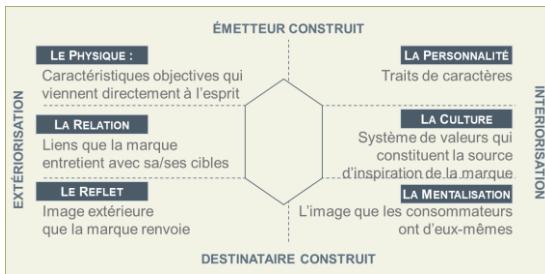
La Marque se construit **proactivement** en jouant sur deux leviers :

- La définition d'un **prisme d'identité différenciant** en adéquation avec son histoire, son ADN, et les opportunités du marché qu'elle identifie
- La construction d'un **plan de déploiement opérationnel** qui permet de donner vie à l'identité dans une **expérience de marque**, au travers par exemple - mais pas uniquement - de son mix marketing

1- Une marque bien plus qu'un nom et un logo : un prisme identitaire

Si les départements marketing s'appuient de plus en plus sur des « **plateformes de marque** » pour formaliser leur positionnement et leur promesse, un outil synthétique théorisé par J-N Kapferer s'est imposé dès 1992.

Autour de **6 facettes clefs**, le « **prisme d'identité** » permet à chaque marque d'analyser et de synthétiser ce qu'elle est (comme émetteur) et ce qu'elle veut être pour son destinataire, dans la forme et dans le fond.



Un enjeu pour les marques est de faire en sorte que la **projection de cette identité chez le client soit en phase avec ce que la marque a défini comme identité**.

Challenger ce prisme régulièrement (voire le construire quand il n'est pas formalisé) est nécessaire pour tout acteur du « **brand management** ».

2- Cette identité se traduit alors dans l'Expérience de Marque

Les notions d'Expérience Client ou d'Expérience Utilisateur très actuelles se limitant à une relation entre la marque et son public direct (clients/utilisateurs), Mawenzi Partners préfère utiliser ici la notion plus large « **d'Expérience de Marque** ».

Cette « **trace laissée dans la tête du client par l'ensemble des interactions que ce dernier a pu avoir avec la marque** » s'organise autour de **4 dimensions**



Définir les leviers les plus pertinents pour traduire l'identité en expérience est la fonction des plans stratégiques et/ou marketing.

Toutefois, si la définition d'une expérience de marque « souhaitée » est à la main de la Marque, la véritable expérience de marque est celle qui est **vécue** par les individus, clients et non clients, utilisateurs ou non utilisateurs.

C'est à partir de ce **vécu** que se crée **l'image de marque**, que les individus s'approprient et projettent sur le produit/service qu'ils achètent.

II- La cohérence, un des leviers stratégiques de la valeur de marque, aujourd'hui bousculée

1- La cohérence de marque est fortement challengée

La cohérence de marque est bousculée par de nouveaux **risques de dispersion**.

Les **leviers traditionnels** de communication où le public est en position de récepteur passif sont nécessaires mais **plus suffisants**.

L'exposition du public à une **offre toujours plus large**, facilitée par la **digitalisation** et la **mondialisation** de l'économie, tend à fragmenter la part de voix des marques.

La **transcription de l'identité et d'une « promesse de marque unique »** est aussi fortement **complexifiée** :

- par l'adaptation de l'offre aux spécificités culturelles ou juridiques locales
- par l'hyperpersonnalisation des messages grâce à la data et à des outils CRM renforcés
- par le poids croissant de certains distributeurs (traditionnels comme la GMS ou pure players digitaux) dont l'expérience de marque prévaut sur l'expérience de marque des Marques (**Billecart Salmon** vs Cdiscount en février 2018)
- par la libération de la parole des individus grâce aux réseaux sociaux
- par l'émergence de nouveaux influenceurs à la parole hyperpuissante mais incontrôlée (**Snapchat** a perdu 1,3 Mds \$ de valeur en bourse après un tweet de Kylie Jenner)

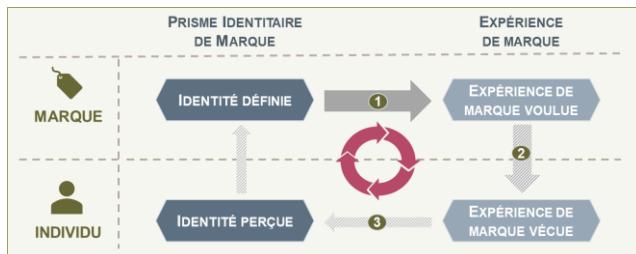
La difficulté à contrôler l'expérience de marque vécue met en risque la valeur d'une marque.

2- La cohérence s'appuie en réalité sur une dynamique vertueuse entre identité et expérience de marque

Un des enjeux principaux d'une marque est ainsi de réussir à rapprocher l'identité de marque perçue (ou projetée) par le public (qui se crée *a posteriori*) à celle qui avait été définie par la marque elle-même (*a priori*).

Pour réussir cela, la cohérence de marque se joue à chaque niveau :

- 1 la traduction du prisme d'identité en une expérience souhaitée (plan stratégique)
- 2 la concrétisation de l'expérience souhaitée en une expérience vécue
- 3 l'appropriation de l'expérience de marque par le public et sa traduction en une image de marque



Une marque forte est donc une marque qui est en mesure de maintenir cette dynamique sous tension.

Le succès de **ASICS** repose notamment sur une identité de marque forte que l'entreprise sait retranscrire en proposant au public une expérience de marque cohérente :



III- Quelles initiatives stratégiques pour développer la valeur de sa marque en assurant sa cohérence ?

Nous nous intéresserons dans cette partie aux **marques mûres / historiques**, pour lesquelles la cohérence est un vrai enjeu, davantage qu'aux marques jeunes ou nouvelles. En effet, le principal enjeu pour ces dernières, qui mettent l'accent principalement sur leur expérience, est de construire **une identité de marque forte et pérenne**, afin de développer la fidélité et la préférence dans le temps.

1. Redéfinir son identité autour de l'expérience

Proposer une offre qui repose uniquement sur un produit ou un service ne suffit plus aujourd'hui, ni en BtoB, ni en BtoC. Les consommateurs s'attendent à vivre une expérience. **Uber**, **Netflix**, **Tesla** ou **Airbnb** ont fait de l'expérience de marque qu'elles proposent leur positionnement. En mettant l'innovation au cœur de leur expérience de marque, ces nouveaux acteurs sont parvenus à « disrupter » des secteurs historiques et à en devenir les référents.

Les marques matures BtoC et BtoB sont alors obligées de **densifier la dimension expérientielle** de leur offre en :

- Développant les services (ex : service Savin'Side de **Manutan**, dispositif Motion ID de **Asics**)
- Ne vendant plus seulement le produit mais aussi l'expérience du produit (ex : leçons de conduite sur glace par **Lexus**)
- Scénarisant le merchandising en magasin (ex : « trial zones » de **Nike** à NY)
- Pré-emptant des innovations qui transforment l'expérience produit (ex : liste de course intelligente de **Monoprix** sur Google Home, carte Ticket Restaurant d'**Edenred** sur Apple Pay)
- Proposant une expérience innovante et disruptive sur son marché (ex : projet Open/Gutenberg de **Pernod Ricard**)

2. Piloter l'expérience de marque sur chacun des axes de la dispersion de la marque

Un monitoring régulier de l'**expérience de marque** permet de réagir plus rapidement face aux risques de dispersion.

La mise en place d'un **dispositif d'écoute de la voix du client (VOC)** devient un enjeu majeur pour les entreprises. Elle doit s'effectuer :

- **sur chacun des axes de la dispersion** : extension géographique, digitalisation du parcours client, diversification de la distribution ...
- **en temps réel** grâce aux plateformes de 'customer feedback management'
- **en investissant de nouveaux outils** (speech-to-text, analyse sémantique, big data...) sur lesquels de nombreuses start-up se penchent (**AlloMedia**,...)

Le constructeur français **Renault** a développé une plateforme digitale 'VOC' dans plus de 20 pays et un monitoring quasiment en temps réel des résultats.

La prise en compte de ces retours permet souvent des réorientations stratégiques majeures (ex : la nouvelle stratégie mondiale de « marque unique » de **Coca-Cola**).

LE CO-BRANDING UN LEVIER D'ACCÉLÉRATION ET DE RÉASSURANCE

Le co-branding est un vecteur de développement de la valeur à la fois en permettant de faire levier sur l'expérience de marque mais également en renforçant une réassurance mutuelle :

- Transformation de l'expérience d'achat (**L'Occitane x Pierre Hermé / Uniqlo x Made.com**)
- Développement de nouveaux usages (**Bacardi Mixers avec Coca Cola**)
- Augmentation des interactions clients (**Corner de 4 marques développées grâce à Instagram dans la boutique Citadium**)

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com

3. Structurer son portefeuille de marques pour préserver la cohérence globale

Challenger sa structure de portefeuille est un exercice à réaliser régulièrement pour s'assurer que l'expérience de marque n'est pas en conflit avec l'identité de la marque mère. Elle peut alors orienter vers des choix stratégiques impliquant, par exemple de :

- Développer ses marques filles pour préserver le caractère institutionnel et la valeur de la marque mère

La création de marques filles, parfois éphémères, est une stratégie efficace afin de mieux répondre aux tendances du moment tout en préservant l'ADN de la marque mère. Par exemple, le lancement de la marque commerciale/alibi « **Ici c'est Paris** » par le **PSG** permet de préempter des univers de produits moins premium et de conserver la valeur de la marque institutionnelle intacte.

- Séparer une marque fille « halo » en distorsion avec la marque mère

La distorsion de marque apparaît quand un des éléments de l'identité ou de l'expérience d'une marque fille forte est en rupture avec celui de la marque mère.

UNE VISION OBJECTIVE DE LA DISTORSION :
UNE MÉTHODOLOGIE SPÉCIFIQUE

- Mawenzi Partner a développé un indice (*Distortion Risk Index*) qui permet une estimation plus objective du risque de distorsion en mettant en rapport la marque fille 'halo' et sa marque mère
- Cet indice se calcule sur la base de 10 critères mixant identité et expérience de marque

Face à cette distorsion de portefeuille, et afin de développer la valeur de chaque marque, certains groupes ont fait le choix de **séparer leurs marques** (**Dom Pérignon** et **Moët & Chandon / DS** et **Citroën / Abarth** et **Fiat**)

4. Reprendre le contrôle de sa distribution

L'intermédiation de la distribution est une opportunité business forte. Si la multiplication des places de marché et des distributeurs sur internet a renforcé cette opportunité, elle peut toutefois fortement nuire à la force d'une marque.

Le retour à une vente plus directe aux consommateurs, que ce soit au travers du digital (sites e-commerce en propre) ou par un réseau physique (magasins et showrooms) favorise un meilleur contrôle de l'expérience de marque : maîtrise de la présentation de l'offre, de la politique tarifaire, valorisation d'éditions limitées, maîtrise de la connaissance client.

Elle peut permettre de proposer une expérience de marque innovante et tester de nouveaux business models disruptifs (ex : système de cooptation et de vente en ligne de la Cuvée **RSRV du Champagne Mumm**)

Elle permet aussi d'adapter l'offre de façon plus agile et plus réactive. C'est le pari de plus en plus de jeunes marques (**le Slip Français**, **Made.com**, **Sézane**, **Balibaris**, **Casper**).

Facilitée par l'émergence de nouveaux modes de paiements digitaux (**Apple Pay**, **Google Wallet**...), la vente directe pourrait transformer durablement la distribution.

5. Gagner en agilité dans l'organisation pour garantir en continu l'adéquation entre identité et expérience de marque

Pour renforcer leur agilité, les acteurs historiques mettent en place certaines stratégies :

- Transformation des organisations autour du client
- Désilotage des fonctions marketing produit, opérationnelles et commerciales
- Mise en place d'équipes dédiées et indépendantes à la création de nouvelles offres (équipe dédiée de 20 personnes pendant 1 an pour la création de la nouvelle offre **EKO** du **Crédit agricole**)
- Démarche de co-construction client pour répondre rapidement et de manière adéquate aux attentes clients (La Business Unit GEM d'**ENGIE** et son 'Innovathon' B2B dans le cadre de sa démarche 'Client Centricity')
- Politiques d'acquisition ou de prises de participation dans des start-up (**Edenred**/Moneo Resto, **BNP**/Compte-Nickel)

6. Faire des collaborateurs de véritables ambassadeurs afin qu'ils en renforcent l'identité

Les **collaborateurs** sont devenus un véritable **relais** de l'**expérience de marque**. Ils doivent en être les principaux **ambassadeurs**. La très forte implication des salariés de **Michel & Augustin** ont fortement contribué à la diffusion de l'identité de la marque (création des recettes, accueil à la Bananeraie,...).

La mise en place de programmes spécifiques pour diffuser l'esprit de la marque en interne est un nouvel outil exploité pour embarquer les collaborateurs (ex : Programme ambassadeur-collaborateur de **Pierre et Vacances Conseil Immobilier**, « A week in a life of... » le programme ambassadeur du groupe BtoB **Faurecia**).

La promotion de l'**intrapreneuriat** est également un levier efficace pour impliquer et valoriser les collaborateurs dans les projets de développement de l'entreprise, mais aussi de traduire la promesse d'une marque en externe de façon concrète et différenciante.

Conclusion

La création de valeur d'une marque s'appuiera toujours sur certains pré-requis : la définition d'un positionnement différenciant, une stratégie de développement de nouvelles offres et de nouveaux marchés, une stratégie de communication puissante au service de la notoriété...

Mais ces fondamentaux sont aujourd'hui trop bousculés, et s'ils sont nécessaires, ils ne sont plus suffisants. **Le maintien de la cohérence entre l'expérience et l'identité est un enjeu majeur pour toute marque, qu'elle soit BtoC ou BtoB.**

Contacts

Pierre-Eric Perrin

M. +33 (0)6 25 03 90 84

T. + 33 (0)1 83 64 28 39

pe.perrin@mawenzi-partners.com www.mawenzi-partners.com