

L3.11

M4

6994

ENTREPRENDRE

Géraldine Michel

Préface de Jean-Pierre Helfer

# La stratégie d'extension de marque

Pour que l'extension de marque soit un véritable facteur d'évolution et de pérennité de la marque, la tâche essentielle des responsables consiste à prévoir et évaluer ses retombées...

Facteur d'évolution  
de la marque

vuibert



02556214X

Sous la direction de Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsoni

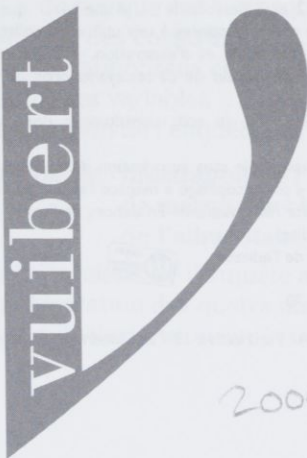
# La stratégie d'extension de marque

Facteur d'évolution de la marque

Géraldine Michel

Maître de conférences à l'IAE de Paris

*Ouvrage publié avec le concours du ministère  
de l'Éducation nationale, de la Technologie  
et de la Recherche*



D2

2000 - 70782



DL- 14.06.2000 25356

ISBN 2 7117 7997 1

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite.

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie :

20 rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70



© Librairie Vuibert - mai 2000 - 20 rue Berbier-du-Mets, F-75647 Paris cedex 13 - Site Internet : [www.vuibert.fr](http://www.vuibert.fr)



# Sommaire

<b>Préface</b> ( <i>Jean-Pierre Helfer</i> ) .....	1
<b>Introduction</b> .....	5
<b>Première partie - Enjeux et dimensions des extensions de marque</b> .....	11
Chapitre 1. Problématique de l'extension de marque .....	13
1. Extension de marque : un nouveau consensus entre l'entreprise et le consommateur .....	13
2. Extension de marque : son évaluation par les consommateurs .....	24
3. Extension de marque : son impact sur la marque .....	30
Chapitre 2. Management de l'extension de marque dans l'entreprise .....	39
1. Présentation de l'étude auprès des professionnels .....	39
2. Résultats des entretiens auprès des professionnels .....	40
Chapitre 3. Analyse dynamique de la marque : d'une catégorie cognitive à une représentation sociale de la marque .....	51
1. La marque : une catégorie cognitive .....	51
2. Les représentations, un cadre théorique novateur pour la marque ...	56
3. La marque : une représentation régie par un double système .....	63
<b>Deuxième partie - Mesurer et gérer l'impact de l'extension de marque sur la marque</b> .....	69
Chapitre 4. Impact de l'extension de marque sur la marque : le point de vue des consommateurs .....	71
1. Présentation de l'étude qualitative auprès des consommateurs .....	71
2. Résultats des entretiens auprès des consommateurs .....	78
Chapitre 5. Proposition d'un modèle explicatif de l'impact de l'extension de marque sur la marque .....	89
1. Définition des construits .....	89
2. Relations supposées entre les concepts .....	93
3. Mesure des variables .....	97
4. Présentation de l'enquête par questionnaires .....	103
<b>Troisième partie - Illustration de l'étude de l'impact de l'extension de marque sur la marque : le cas de quatre marques de l'alimentaire</b> .....	111
Chapitre 6. Résultats de l'enquête auprès des consommateurs .....	113
1. Représentation des quatre marques et image de leur extension .....	113
2. Impact de l'extension sur la marque .....	119

3. Variables explicatives et médiatrice de l'impact de l'extension sur l'attitude envers la marque.....	130
4. Variables modératrices de l'impact de l'extension sur l'attitude envers la marque.....	141
Chapitre 7. Limites et contributions de l'étude.....	161
1. Nouvelle conception de la marque et explication de l'impact de l'extension sur la marque.....	161
2. Limites de l'étude et voies de recherche.....	170
3. Implications de la recherche.....	176
<b>Conclusion</b> .....	183
<b>Annexes</b> .....	187
<b>Bibliographie</b> .....	207





## Préface

Naguère, le terme de la marque constituait le sujet de prédilection rêvé pour ceux qui souhaitaient parcourir un axe transversal de réflexion dans le domaine du management. Il est bien réel que peu de champs disciplinaires échappaient alors à cette problématique.

Les juristes avaient grand-peine à définir la marque, tant ses facettes se multipliaient : une couleur, un son, par exemple, sont-ils des parties intégrantes d'une marque et doivent-ils alors être protégés ?

Les financiers et les économistes s'ingéniaient à calculer sa valeur : actualisation des cash flow, dépenses engagées, écarts de ventes ou de parts de marché par rapport à une commercialisation sans marque, autant d'indicateurs auxquels il semblait légitime de recourir.

Les comptables étaient confrontés à la question de son enregistrement. Une marque constitue une valeur incorporelle. Acquisée, cette comptabilisation va de soi ; créée, son inscription au bilan est plus délicate. D'autant que le moment crucial du choix du traitement comptable s'opère lors des rachats d'entreprises et que les plus-values potentielles (essentiellement dues aux marques) doivent être d'abord exprimées — par un goodwill — puis « gérées » et ici les traitements diffèrent d'un pays à l'autre. N'est-on pas allé jusqu'à imaginer que se trouve là une des raisons de la vague de fusions actuelles dans le monde (!). Le remodelage industriel que l'on connaît aujourd'hui serait ainsi guidé par le souci de profiter d'une réglementation comptable temporairement favorable permettant d'exprimer les valeurs des marques sans incidence sur les résultats de l'entreprise acheteuse ? Ce serait un comble !

Les experts en créativité s'interrogeaient pour déterminer les images, les formes, les illustrations, les évocations les mieux à même de retenir l'attention de consommateurs saturés de messages.

Les spécialistes du marketing se retrouvaient, quant à eux, confrontés à une interrogation unique mais dont les conséquences risquaient d'être cataclysmiques : la marque continue-t-elle à représenter un signal positif aux yeux du consommateur et, de ce fait, est-elle capable d'emporter sa décision ?

Le coup venait de loin. C'est au cœur des premières empoignades sérieuses au sein des canaux de distribution — entre fabricants nationaux et grands distributeurs — qu'est née cette polémique. Répondre négativement à la question, c'était brûler le cœur de l'existence des grands fabricants sur l'autel de l'évolution des marchés ; y apporter une réponse positive, c'était mettre sous le boisseau l'ambition exacerbée des détaillants prêts à innover toujours et partout avec leurs produits sans marque ou, plus exactement, leurs propres marques.

Ainsi, de quelque côté que puissent se tourner les gestionnaires, derrière la marque s'amoncelaient de noirs cumulonimbus et se profilait même quelques tempêtes redoutables.



Comme il se doit, il n'y eut ni typhons ni autres catastrophes, même si les bourrasques ne furent pas absentes. Deux éléments ont fortement atténué les interrogations des spécialistes cités plus et haut et plus particulièrement des comptables, des financiers et des juristes. D'une part, la réalité des affaires et notamment le fait qu'en situation de liberté, la transaction prévaut toujours sur le conflit devant les tribunaux. D'autre part, la fiscalité qui fait invariablement passer l'objectif de minorisation des impôts payés devant le souci d'une vérité des comptes.

Pour ce qui est du marketing, l'interpellation n'a pas disparu. Elle s'est transformée et ceci en raison, sans doute, de deux phénomènes. Le premier tient à l'évolution de la place de la variable prix dans l'esprit du consommateur au moment où il procède à son choix. Très évidemment, le début de la décennie 90 a vu le prix, avec la crise, reprendre des positions plus flatteuses, son poids devenant beaucoup plus déterminant — même s'il semble qu'aujourd'hui cette tendance soit parvenue à son terme. Par un effet mécanique, le prix gagnant de l'influence, la marque en perdait. Le second phénomène tient au changement des registres mentaux chez le client. Passant de la quête d'un statut à celle d'un salut, de la volonté de se montrer à celle de se révéler, le consommateur veut du « sens ». La marque peut évidemment apporter du sens, mais dans une logique davantage relationnelle que transactionnelle. En un mot, la marque a-t-elle encore aujourd'hui une force commerciale et, en conséquence, faut-il la créer astucieusement, la protéger soigneusement, la faire vivre activement pour qu'elle procure toute sa valeur ? La réponse demeure à l'évidence encore positive.

Cette phase a-t-elle atteint son terme ? Saurions-nous tout sur la marque, sur sa valeur, sur son influence quant à la fidélité ou la sensibilité des clients ? Assurément non, mais il convient toutefois de reconnaître que ces aspects sont pour l'heure quelque peu délaissés. D'autres facettes sont abordées à présent : marque globale contre marque locale ? Loyauté envers la marque ? Rôle des marques de distributeurs dans la gestion des linéaires, et aussi extensions de marques ? Nous voilà au cœur du thème de cet ouvrage.

Il est réel que, dans la décennie 80, lorsqu'il s'agissait de lancer un nouveau produit, on arbitrait volontiers pour le choix d'une nouvelle marque plutôt que pour une extension. Tout au contraire, les années récentes poussent davantage les fabricants à étendre leur territoire de marque et non à recourir à une nouvelle marque. L'encombrement des esprits des clients, le coût faramineux à supporter pour lancer une nouvelle marque, l'espoir de gains de synergie militent pour cette dernière solution. On a ainsi vu apparaître sur le marché de nombreuses extensions de marques. Et on a froid dans le dos ! Mû par la bonne idée d'opérer des économies, le directeur du marketing ne risque-t-il pas à l'avenir de miner, par une extension intempestive, le capital-marque qu'il avait su parfaitement créer ? On comprend aisément que le saut est bien moindre entre une lessive en poudre et une lessive micro ou entre un yaourt et une crème glacée qu'entre des articles de maroquinerie et des montres ou entre une eau minérale et des produits de parapharmacie. Qu'en pensent les clients ? Admettent-ils sans état d'âme l'élargissement du territoire et si oui, jusqu'où ? Dans quelles directions privilégiées ? Sinon, quels sont les freins qui s'exercent ? Existe-t-il des effets de seuil ? Dans l'autre sens, une extension mal maîtrisée peut-elle aller jusqu'à ruiner l'image de départ de la marque ? À quels paramètres convient-il plus particulièrement de porter attention ?

Voilà le registre dans lequel s'inscrit l'ouvrage de Géraldine Michel. On y trouvera, avec une expérimentation sur des extensions de marques réelles (et non des marques simulées — ce qui est remarquable), un exposé clair et bien construit des problématiques évoquées mais surtout, grâce à un concept original — celui de la théorie du noyau central — une nouvelle logique de compréhension des stratégies de gestion des marques. La théorie du noyau central n'est pas née dans le domaine du marketing, elle vient d'un autre champ disciplinaire. La saine importation en marketing de théories venues d'ailleurs est, comme souvent, particulièrement vivifiante ; en l'occurrence, la théorie du noyau central vient du champ plus général des représentations sociales. Le lecteur disposera ainsi, dans sa boîte à outils, d'un atout supplémentaire. Celui-ci ne sera pas superflu tant la question de la marque nous laisse encore espérer de profondes et stimulantes interrogations pour demain. Le livre que vous allez parcourir vous conduira vers ces territoires appelant aux questions les plus diverses. De nombreuses réponses y seront apportées. Elles vous éclaireront pour une bonne compréhension d'un phénomène commercial contemporain majeur.

Jean-Pierre HELFER,  
Directeur de l'IAE de Paris





# Introduction

La marque s'est forgé une place prédominante sur le marché de la consommation. Toutefois, en vingt ans, la conception des marques a largement évolué. De plus en plus de marques ne sont plus associées à un seul produit mais à un ensemble de produits hétérogènes. On peut citer le cas de la marque Bic qui commercialise à la fois des stylos à billes, des briquets et des rasoirs ou encore le cas de la marque Vittel présente sur le marché des eaux minérales et sur celui des cosmétiques. On peut également mentionner l'exemple de Virgin qui, originellement producteur et distributeur de disques, représente aujourd'hui une marque de cola et d'une compagnie aérienne. Les entreprises tendent à réduire leur portefeuille de marques et capitalisent ainsi sur quelques marques fortes en lançant des extensions de marque. Cette stratégie consiste à utiliser des noms de marque existants pour signer des produits dont la nature et la fonction diffèrent de celles des produits actuellement commercialisés sous la marque (Cegarra et Merunka, 1993). Cette stratégie devient une pratique régulière : une étude réalisée par Nielsen en 1985 aux États-Unis révèle qu'environ 40 % des quelque 150 nouveaux produits lancés entre 1977 et 1985 étaient des extensions de marque (Aaker et Keller, 1990). La stratégie d'extension de marque a l'intérêt de répondre aux nouvelles exigences du marché où les marques sont de plus en plus nombreuses et où les coûts de lancement de nouvelles marques deviennent trop onéreux.

Dans ce contexte, les praticiens ont besoin d'évaluer avec précision leur marque et surtout leur potentiel d'évolution. Quelles seront les répercussions sur la marque d'une stratégie d'extension de marque ? L'extension de marque n'est pas dénuée de risques pour la marque. En effet, comme l'affirme Aaker (1990), le fait d'associer une marque à différents produits peut perturber son image originelle. Sharp (1993) souligne également que le succès de l'extension de marque peut se produire au détriment des anciens produits de la marque. Les cas des marques Pierre Cardin et Gucci qui ont souffert de cet enthousiasme pour les extensions témoignent de ces risques. Ainsi, avant de décider d'une extension de marque, les entreprises ont besoin d'estimer les conséquences potentielles sur la marque-mère. Afin d'apporter aux entreprises des outils pertinents pour guider leurs décisions de stratégie d'extension de marque, l'impact de l'extension sur la marque doit donc être étudié et évalué.

Les auteurs qui ont examiné l'impact des extensions sur la marque privilégient l'analyse de la relation entre marque et extension de marque (Sullivan, 1990 ; Romeo, 1991 ; Rompf, 1992 ; Milberg, 1993 ; Motley, 1994b). Ils démontrent que lorsque l'extension de marque est cohérente avec la marque, elle fortifie l'image de la marque. En revanche, lorsque les extensions de marque sont incohérentes ou peu typiques de la marque, l'impact de l'extension de marque sur la marque est incertain. Kardes et Allen (1991) attestent qu'une extension incohérente avec

la marque affecte l'évaluation par le client et dilue l'image de la marque. Tandis que Ladwein (1993) montre que le concept de marque est modifié mais que l'évaluation de la marque n'est pas altérée.

Tous ces travaux n'ont pas encore permis de comprendre la complexité de l'impact de l'extension sur la marque. Le succès d'une extension de marque ne garantit pas un retentissement positif sur la marque, et l'échec d'une extension de marque n'est pas toujours associé à un effet négatif pour la marque. Le cas de l'échec des parfums Bic, qui n'a pas terni l'image de la marque-mère, peut illustrer cette dernière remarque. D'autres facteurs doivent donc être examinés afin de mieux maîtriser les effets de la stratégie d'extension sur la marque.

En dépit de l'évolution de la pratique des marques, et d'un certain nombre d'études qui s'intéressent à l'évolution du capital marque (Farquhar 1990, Park et Srinivasan, 1994) ou à l'impact des extensions sur la marque (Loken et Roeder-John, 1993, Lane et Jacobson, 1997, Meng Leong et alii, 1997), les concepts utilisés n'intègrent pas de règles éclairant le processus d'évolution de la marque. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'originalité de ce travail qui se donne pour objectif de mieux comprendre la dynamique et le processus d'évolution des marques en étudiant les associations de la marque par l'approche de la théorie du noyau central (Abric, 1994). En suivant les préceptes de l'approche des représentations sociales, la marque sera considérée comme un objet de représentation qui peut être régi par un double système: le noyau central et le système périphérique.

Nous sommes conscients que l'application de la théorie du noyau central dans le cadre de la marque rappelle un débat complexe, déjà bien entamé, concernant les conditions d'émergence d'une représentation sociale. Aujourd'hui encore, les discussions persistent. Certains auteurs, comme Douglas (1986), estiment que le processus cognitif le plus élémentaire possède un caractère social (*toute représentation est sociale*). D'autres considèrent que les théories des représentations sociales ne s'appliquent pas à tous les objets. Sans vouloir prendre parti pour l'une ou l'autre des approches, nous avons tenu à montrer, dans notre recherche, le rôle de la théorie des représentations sociales dans la meilleure compréhension de la marque. Bien qu'il existe différentes manières d'envisager la marque, la théorie du noyau central propose d'interpréter la marque d'un point de vue différent. Elle prend en considération la structure interne signifiante de la marque. Cette nouvelle conception se justifie dans la mesure où elle éclaire la gestion des marques, et permet de comprendre des situations particulières comme les conséquences de la stratégie d'extension de marque sur la marque.

L'objet de la recherche est d'identifier les effets de l'extension sur la marque et d'examiner les variables explicatives de ce processus d'influence. Pour cela, ce travail est construit autour de quatre principales étapes (figure 0.1) : une analyse de la littérature (1), une étude qualitative auprès de treize experts de la marque, ayant pris part à la stratégie d'extension de marque de l'entreprise (2), une étude qualitative auprès de trente-deux consommateurs (3) et une enquête quantitative auprès de quelque cinq cents consommateurs (4).

Pour illustrer la problématique de l'impact de l'extension de marque sur la marque, les études qualitative et quantitative auprès des consommateurs analysent quatre extensions de marque réelles : les jus de fruits Andros, les thés glacés McCain, les substituts de repas Yoplait et les yaourts Weight Watchers (tableau 0.1).



## Logique et plan de l'ouvrage

Figure 0.1  
Le schéma de la recherche

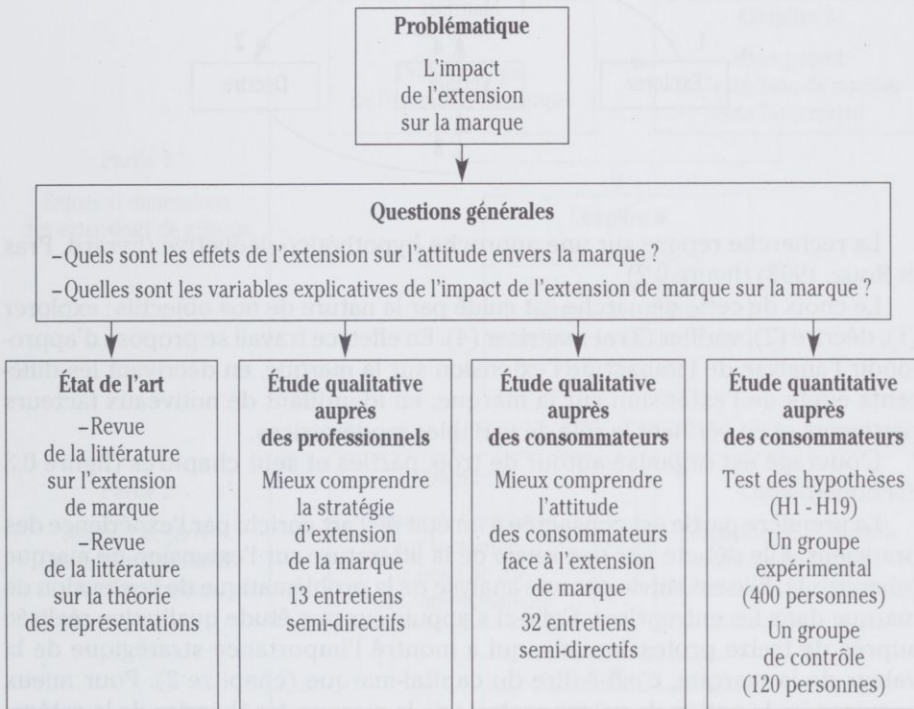
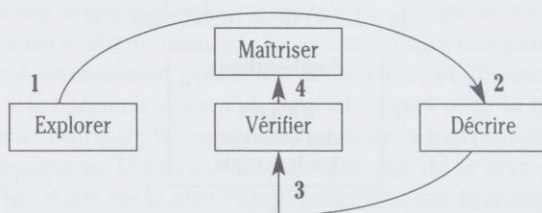


Tableau 0.1  
Les quatre extensions de marque réelles retenues pour l'étude

Marques	Produits originels	Extension de marque
Andros	Confiture, compote, fruits au sirop	Jus de fruits
McCain	Frites, pizzas	Thés glacés
Weight Watchers	Plats surgelés, livre de recettes	Yaourts
Yoplait	Yaourts, fromages frais, desserts, crèmes fraîches	Substituts de repas

Le choix de travailler sur des extensions réelles s'éloigne de la procédure des précédentes recherches qui étudient des extensions de marque fictives, impliquant un processus d'imagination et de projection de la part des individus, qui peut biaiser les résultats obtenus. Notre choix est donc guidé par la volonté d'assurer une meilleure validité externe à la recherche.

Figure 0.2  
La démarche hypothético-déductive



La recherche repose sur une approche hypothético-déductive (Évrard, Pras et Roux, 1998) (figure 0.2).

Le choix de cette démarche est guidé par la nature de nos objectifs : explorer (1), décrire (2), vérifier (3) et maîtriser (4). En effet, ce travail se propose d'approfondir l'analyse de l'impact de l'extension sur la marque, en décrivant les différents effets de l'extension sur la marque, en identifiant de nouveaux facteurs pertinents et en vérifiant le rôle de variables modératrices.

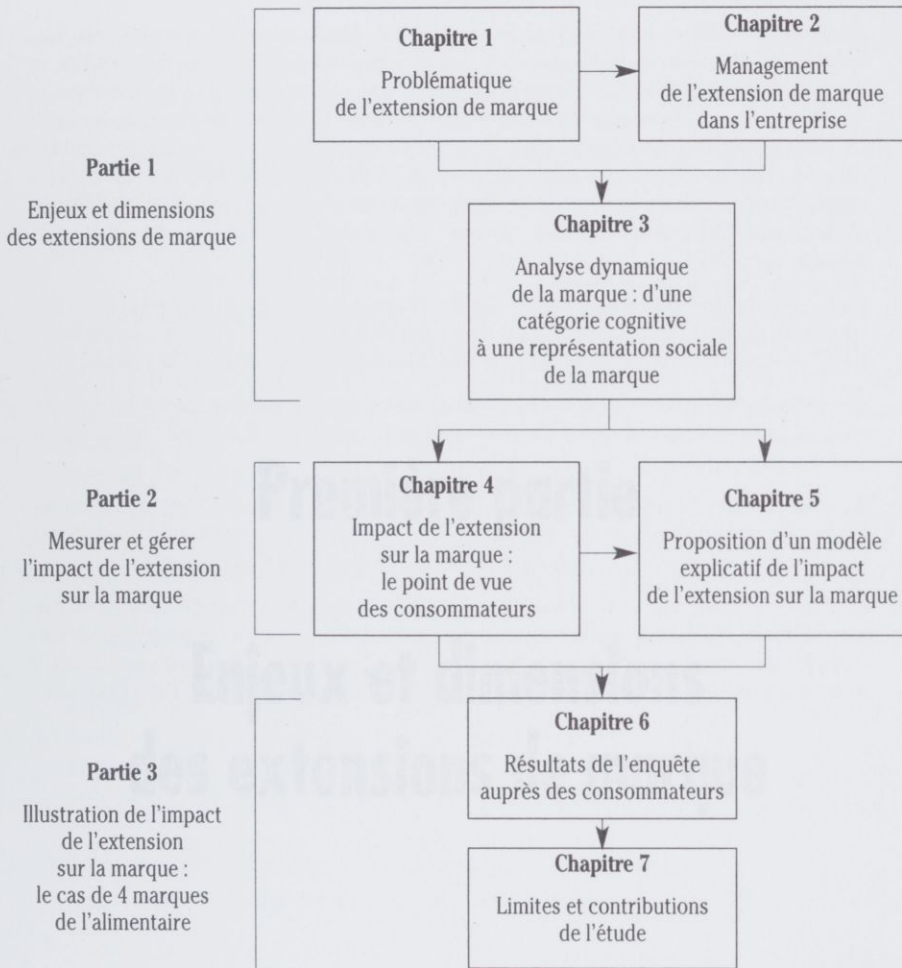
L'ouvrage est organisé autour de trois parties et sept chapitres (figure 0.3 ci-contre).

La première partie est consacrée à un état de l'art enrichi par l'expérience des praticiens. Elle débute par une revue de la littérature sur l'extension de marque (chapitre 1). Elle est suivie par une analyse de la problématique de l'extension de marque dans les entreprises. Celle-ci s'appuie sur une étude qualitative réalisée auprès de treize professionnels, qui a montré l'importance stratégique de la valeur de la marque, c'est-à-dire du capital-marque (chapitre 2). Pour mieux comprendre la notion de valeur centrale de la marque, les théories de la catégorisation et des représentations sociales, qui traitent des éléments centraux des catégories cognitives et des représentations sociales, ont été examinées (chapitre 3).

La deuxième partie concerne la mesure et la gestion de l'impact de l'extension sur la marque. Elle présente, tout d'abord, l'étude qualitative auprès des consommateurs qui détaille le point de vue des individus face aux extensions de marque (chapitre 4). Puis, le chapitre 5 propose un modèle explicatif de l'impact de l'extension sur la marque qui intègre des variables individuelles et stratégiques.

La troisième partie se rapporte à l'enquête par questionnaires qui s'appuie sur l'examen de quatre extensions de marque de l'alimentaire. Dans un premier temps, la procédure d'analyse de données est exposée et les résultats sont présentés (chapitre 6). Enfin, le dernier chapitre propose une discussion des résultats, en identifiant les principales limites et contributions de l'étude (chapitre 7).

Figure 0.3  
Plan de l'ouvrage







Les quelques exemples de marques en italique sont destinés à illustrer l'extension de marque. Ils sont choisis pour leur caractère emblématique et leur notoriété. Ils sont choisis également pour leur diversité et leur variété.

Nous nous efforçons donc de montrer, dans cette première partie, comment l'extension de marque est perçue par les consommateurs et quels sont ses effets sur l'image et l'attitude envers la marque. C'est pour nous à ce stade que le concept d'extension de marque est défini. Nous nous efforçons également de montrer que l'extension de marque est un processus complexe et multidimensionnel. Nous nous efforçons également de montrer que l'extension de marque est un processus qui implique des acteurs multiples et des interactions complexes.

# Première partie

## Enjeux et dimensions des extensions de marque

### 1. Extension de marque : un processus complexe entre l'entreprise et le consommateur

Avant de présenter les enjeux et les dimensions des extensions de marque, il est important de définir ce qu'est une extension de marque. Une extension de marque est un processus qui consiste à utiliser une marque existante pour promouvoir un produit ou un service nouveau.

#### 1.1. Les enjeux des extensions de marque pour les entreprises

Les entreprises ont plusieurs raisons de recourir à l'extension de marque. La première est de profiter de la notoriété et de la confiance que les consommateurs ont envers la marque existante. Cela leur permet de réduire les coûts de promotion et d'accroître leurs ventes. La deuxième raison est de diversifier leur portefeuille de produits et de services. Cela leur permet de réduire les risques et d'exploiter de nouvelles opportunités de croissance. La troisième raison est de renforcer leur position concurrentielle. En utilisant une marque existante, les entreprises peuvent bénéficier de l'effet de halo et de la fidélité des consommateurs.

*Les quelques exemples évoqués en introduction montraient que l'extension de marque n'était pas une pratique nouvelle, mais qu'elle gagnait, depuis quelques années, une importance grandissante; il convient à présent de mettre en évidence les évolutions et les enjeux que cela implique pour les entreprises et la gestion de leurs marques.*

*Nous nous efforcerons donc de montrer, dans cette première partie, comment l'extension de marque est perçue par les consommateurs et quels sont ses effets sur l'image et l'attitude envers la marque. Ceci nous amènera à conclure que la compréhension de l'impact de l'extension sur la marque-mère implique une meilleure connaissance de la structure des marques. À la lumière de ce constat, dans l'objectif de mieux comprendre l'organisation et la dynamique des marques, nous introduirons la théorie du noyau central, issue des travaux sur la représentation sociale.*

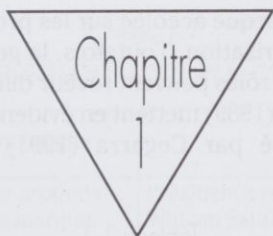
*Cette première partie, organisée en trois chapitres, s'appuie sur une analyse de la littérature et sur une étude qualitative menée auprès des professionnels ayant pris part à une stratégie d'extension de marque.*

*Le premier chapitre définit la notion complexe de marque et les caractéristiques des extensions de marque mais surtout leurs répercussions sur l'image et l'attitude envers la marque-mère.*

*Le deuxième chapitre, consacré à l'étude qualitative auprès des professionnels, souligne les différentes dimensions de la stratégie d'extension de marque et retrace le processus de décision dont elle émane.*

*Enfin, le troisième chapitre introduit les approches cognitives et socio-cognitives afin d'étudier la structure interne des marques. Nous montrons ainsi comment la connaissance de l'organisation des marques permet d'analyser leur dynamique, leur processus d'évolution.*





## Problématique de l'extension de marque

Ce premier chapitre, construit sur une analyse de la littérature, présente l'extension de marque au sein d'une problématique globale de la gestion des marques et d'une approche relationnelle entre l'entreprise et le consommateur. Par la suite, les raisons du développement des extensions, ses différentes variantes, sa perception aux yeux des consommateurs et ses conséquences sur la marque sont examinées.

Ce présent chapitre répond donc aux questions suivantes :

- Comment les entreprises envisagent-elles la marque et quelles sont leurs stratégies de marque? Quelles sont les relations que les consommateurs entretiennent avec les marques? L'extension de marque introduit-elle une nouvelle relation entre l'entreprise et le consommateur?

- Quelles sont les différentes variantes d'extension de marque? Quels sont leurs avantages et leurs risques?

- Comment les consommateurs évaluent-ils les extensions de marque? Quelles sont les variables qui peuvent influencer leur évaluation?

- Quelles sont les répercussions de l'extension de marque sur l'image et l'attitude envers la marque-mère? Quels sont les facteurs explicatifs de ce phénomène?

### **1. Extension de marque : un nouveau consensus entre l'entreprise et le consommateur**

Avant de présenter les caractéristiques de l'extension de marque, il paraît indispensable dans un premier temps d'introduire la notion complexe de marque à travers ses différentes définitions.

#### **1.1. La marque, une réalité économique complexe pour les entreprises**

*La marque, élément de différenciation et symbolique*

La marque a toujours été un élément de différenciation. Au Moyen Âge déjà, les artisans et les corporations utilisaient des marques pour se distinguer les uns des autres. La marque remplit une fonction de différenciation mais également de valorisation. Kotler et Dubois (1997) proposent une définition qui va dans ce sens : « La marque est un nom, un terme, un signe, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens et les services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents. »

Aujourd'hui encore, la marque accolée sur les produits remplit cette fonction de différenciation et de valorisation. Toutefois, la gestion des marques a connu une grande évolution et leurs rôles peuvent revêtir différentes facettes. Les travaux de Kapferer (1996) et Marion (1989) mettent en évidence différentes fonctions de la marque. Le tableau réalisé par Cegarra (1991) en fait une présentation synthétique (tableau 1.1).

Tableau 1.1  
Fonctions de la marque selon son statut

Statut de la marque	Rôle de la marque	Exemples
<b>Marque-Produit</b>	Associe un nom et une promesse spécifique à un produit.	Vizir
<b>Branduit</b>	Désigne un produit que l'on ne peut identifier que par sa marque (absence de désignation générique du produit).	Suze, Lego, Schweppes
<b>Marque-Gamme</b>	Associe sous un même nom et une même promesse un ensemble de produits homogènes.	Findus, Dim, Lancôme
<b>Marque-Ligne</b>	Regroupe sous un même nom des produits qui s'adressent à une clientèle particulière et bénéficient d'une promesse spécifique.	Ferrari, Clio
<b>Marque-Ombrelle</b>	Désigne un ensemble hétérogène de produits, dont chacun bénéficie d'une promesse spécifique.	Maggi, Buitoni, Panzani, Seb, Calor, Vedette, Thomson, Brandt
<b>Marque-Caution</b>	Liée à plusieurs gammes de produits, elle vient en complément d'une autre marque pour authentifier les produits.	Danone, Gervais, Candia, Yoplait, Nestlé
<b>Griffe</b>	Le territoire de la griffe ne s'exprime pas par rapport à des objets, mais par rapport à une compétence reconnue et à un style.	Yves Saint-Laurent, Chanel, Cartier

Ces définitions ont le mérite de distinguer les différentes fonctions de la marque, mais elles ne s'intéressent à la marque qu'en tant qu'élément apposé sur un produit. Or, la marque possède aussi une dimension symbolique dont elle tire son sens. Kapferer (1996) prend en compte cette dimension à travers le concept d'identité de la marque. L'identité de la marque revêt deux aspects : l'un invisible, fait de valeurs ; il s'agit d'un sentiment interne ; l'autre visible, constitué d'un ensemble de caractéristiques permettant de définir la marque (Alexandre-Bourhis 1995). L'identité s'exprime à travers les noms, logotypes, emblèmes, couleurs, formes, messages, c'est-à-dire un ensemble de symboles distinctifs de la marque. À partir de ces éléments symboliques, la marque peut alors revêtir différentes facettes (tableau 1.2).

Les facettes de l'identité de la marque se traduisent par différents types d'associations. L'identité de la marque, en intégrant ces différentes dimensions, permet de définir les valeurs symboliques de la marque et, à partir de là, le territoire-produit actuel et potentiel de la marque. C'est en effet à partir de son identité et de ces valeurs propres que la marque peut s'étendre sur de nouveaux



Tableau 1.2  
Six facettes de l'identité de la marque

L'identité de la marque	Les associations	Exemples
<b>Un physique</b>	Ensemble de produits associés à la marque.	Président évoque le beurre et le camembert. William Saurin fait penser au cassoulet.
<b>Une personnalité</b>	Trait de caractère associé à la marque.	La marque Peugeot considérée comme conservatrice. Citroën perçue comme idéaliste. Oasis considérée comme gaie.
<b>Une culture</b>	Un système de valeurs culturelles associé à la marque.	Mercedes incarne les valeurs de l'Allemagne, l'ordre y domine. La marque Hollywood s'approprie un imaginaire de nature et de sportivité à l'américaine.
<b>Un climat de relation</b>	L'échange implicite que la marque évoque.	Yves Saint-Laurent incarne une relation de séduction entre homme et femme. La Vache qui rit est au cœur d'une relation mère-enfant.
<b>Un reflet</b>	La catégorie de personnes associées à la marque.	Dim est une marque pour les jeunes femmes actives et les jeunes hommes. McCain est une marque pour les adolescents!
<b>Une mentalisation</b>	L'image associée à l'achat de la marque.	À travers la consommation de certaines marques, nous entretenons un certain type de relation avec nous-mêmes.

marchés. Toutefois, ce contenu symbolique peut être plus ou moins important selon les marques. Ainsi, une marque forte évoque toutes les dimensions, une marque faible certaines d'entre elles seulement. À partir de cette distinction, quelques spécialistes de la marque soulignent l'intérêt de construire une marque forte (Aaker 1996), de gérer le « capital-marque » en développant la « valeur de la marque ».

#### *La marque, capital de l'entreprise*

La marque, à la fois élément de différenciation et élément symbolique, devient une force pour l'entreprise, un moyen de conquérir des marchés. Depuis le début des années 1990, on voit ainsi se développer le concept de capital-marque (brand-equity). Les entreprises considèrent la marque comme leur bien le plus précieux, à tel point que l'on peut désormais parler de capital-marque comme on dit capital financier ou capital humain. Les marques sont devenues le capital principal de l'entreprise et un véritable enjeu économique.

Du point de vue des entreprises, le capital-marque se mesure selon cinq éléments (Aaker 1996) (tableau 1.3 page suivante).

La diversité des éléments introduit sous la notion de capital-marque révèle la difficulté des entreprises à saisir ce concept. Abordée par différentes notions telles que l'identité de marque et le capital-marque, la marque apparaît comme une réalité économique complexe. Comment est-elle perçue par les consommateurs ?



Tableau 1.3  
Mesure du capital-marque

Concepts	Caractéristiques
<b>Fidélité à la marque</b>	Elle permet de réduire les coûts marketing, dans la mesure où il a été démontré qu'il était moins onéreux de conserver un consommateur que d'en conquérir un nouveau. Par ailleurs, la fidélité de la clientèle donne un certain répit à l'entreprise pour répondre aux attaques de la concurrence, car les consommateurs satisfaits par une marque sont peu réceptifs aux propositions alternatives.
<b>Qualité perçue</b>	Elle donne une raison d'achat en différenciant la marque, en la positionnant et en la favorisant auprès des distributeurs. La qualité perçue est par ailleurs un atout important lorsqu'on envisage une extension de marque.
<b>Associations de la marque</b>	Elles incluent tout ce qui est lié mentalement à la marque (attributs, bénéfices, consommateurs, etc.). Elles sont à la base de la différenciation, du positionnement de la marque, elles créent des sentiments positifs (ou négatifs) à l'égard de la marque et sont à la base des futures extensions de marque.
<b>Notoriété de la marque</b>	Elle affecte l'évaluation de la marque parce qu'elle rend la marque plus familière et qu'elle procure de la garantie. Cette influence a été mise en évidence lors des comparaisons de résultats de tests en aveugle et en identifié.
<b>Distribution de la marque</b>	La part de marché de la marque, le pourcentage de magasins distribuant la marque et le pourcentage de personne qui ont accès à la marque représentent des éléments importants pour évaluer le capital-marque. Si la marque détient une part de marché élevée, cela signifie qu'elle a un avantage relatif dans l'esprit des consommateurs. Et si la marque est bien distribuée, elle devient accessible à un plus grand nombre de consommateurs.

## 1.2. La marque, un symbole pour les consommateurs

### *Fonctions de la marque aux yeux des consommateurs*

La marque remplit différents rôles dans la dynamique du processus d'achat du consommateur. En effet, selon le type d'implication, les acheteurs attendent des types de marques distinctes, car les fonctions à remplir par chacune d'elles sont différentes. Nous reprendrons ici l'analyse qualitative de Kapferer et Laurent (1992) qui identifient six fonctions de la marque (tableau 1.4 ci-contre).

Cette analyse des fonctions de la marque permet de se rendre compte comment celle-ci peut influencer le processus d'achat d'un produit. Toutefois, tous les consommateurs ne prennent pas en compte l'information « marque » dans leur décision d'achat. Les consommateurs peuvent se distinguer selon leur sensibilité à la marque pour l'achat des produits.

### *Sensibilité aux marques*

La sensibilité aux marques permet d'évaluer dans quelle mesure l'acheteur prend en compte la marque dans son processus de choix. La mise en évidence du concept de sensibilité aux marques renvoie aux travaux de Kapferer et Laurent (1992) menés dans le domaine de la publicité : « Un acheteur est sensible aux

Tableau 1.4  
Fonctions de la marque pour le consommateur

Fonctions de la marque	Caractéristiques	Exemples
<b>Identification</b>	La marque peut renvoyer à une promesse, elle correspond aux attentes spécifiques de l'individu.	Grâce à leurs actifs spécifiques, les produits « Monsavon » répondent aux besoins des peaux sensibles.
<b>Repérage</b>	La marque peut assurer une fonction distinctive lorsqu'elle constitue le seul moyen de différencier des produits qui se ressemblent par leur composition.	La marque Palmolive Vaisselle se distingue de ses concurrents en garantissant aux ménagères des mains douces.
<b>Garantie</b>	La marque est un engagement public de qualité et de performance. Cette fonction est d'autant plus attendue que le risque perçu est élevé.	Dans le domaine alimentaire, et particulièrement celui destiné aux enfants, la marque Danone est devenue une référence mondiale de qualité.
<b>Personnalisation</b>	La marque achetée peut donner une idée du profil de la personne, à la fois sur le plan psychologique et sur le plan social.	Bang & Olufsen: « Pour les vrais amateurs de grande musique. » Wrangler: « le jean des aventuriers. »
<b>Ludique</b>	Le choix crée pour les acheteurs un certain plaisir, une source de stimulation.	Auchan a su communiquer sur ce côté ludique de la disponibilité de multiples marques: « La vie Auchan. »
<b>Praticité</b>	La marque permet, devant le linéaire ou dans un catalogue, de reconnaître instantanément un produit.	Les couleurs, la typographie et la forme de la bouteille signent la marque Coca-Cola et aident à sa reconnaissance dans les linéaires.

marques si, toutes choses étant égales par ailleurs, son choix change suivant la nature de la marque, suivant que le produit est un produit de marque ou non.»

Dire d'un individu qu'il est « sensible à la marque » signifie que la marque joue un rôle non négligeable dans son processus de choix. Toutefois la marque ne peut être assimilée à un simple critère de choix. Elle est également porteuse de signification puisqu'elle possède une image. Ainsi, lorsqu'un individu prend en compte la marque dans son processus de choix, il active toute l'information et la signification qu'il lui accorde à travers l'image qu'il en perçoit. Dans le cas contraire, c'est-à-dire lorsque l'acheteur ne prend pas en considération la marque, il comparera les différents produits concurrents en fonction d'autres critères de choix (prix, performance du produit...), sans faire référence aux informations qu'il associe aux marques. Par ailleurs, comme le montrent les mesures réalisées sur différents marchés, la sensibilité aux marques est une variable situationnelle (Kapferer, Laurent 1992). C'est-à-dire qu'un même individu sera sensible ou non à la marque, selon les catégories de produits.

Dans la mesure où un consommateur tient compte de la marque pour faire son choix, il est important de savoir à présent comment la marque est perçue, analysée et évaluée par le consommateur.

Participant d'une démarche de transmission de fictions ou de savoirs rendus difficiles d'accès par le temps, cette édition numérique redonne vie à une œuvre existant jusqu'alors uniquement sur un support imprimé, conformément à la loi n° 2012-287 du 1<sup>er</sup> mars 2012 relative à l'exploitation des Livres Indisponibles du XX<sup>e</sup> siècle.

Cette édition numérique a été réalisée à partir d'un support physique parfois ancien conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal. Elle peut donc reproduire, au-delà du texte lui-même, des éléments propres à l'exemplaire qui a servi à la numérisation.

Cette édition numérique a été fabriquée par la société FeniXX au format PDF.

La couverture reproduit celle du livre original conservé au sein des collections de la Bibliothèque nationale de France, notamment au titre du dépôt légal.

\*

La société FeniXX diffuse cette édition numérique en accord avec l'éditeur du livre original, qui dispose d'une licence exclusive confiée par la Sofia – Société Française des Intérêts des Auteurs de l'Écrit – dans le cadre de la loi n° 2012-287 du 1<sup>er</sup> mars 2012.