

# Management transversal de la marque

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Coordonné par  
Géraldine Michel

# Management transversal de la marque

Une  
exploration  
au cœur  
des marques

DUNOD

## Conseiller éditorial : Christian Pinson

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage. Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2013  
ISBN 978-2-10-059021-6

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> al, 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 » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Remerciements

**M**es premiers remerciements vont aux dix-huit auteurs de cet ouvrage avec qui les échanges, les discussions et le partage d'idées ont été d'une richesse remarquable.

Je tiens également à remercier plus largement toute l'équipe de la Chaire « Marques & Valeurs » de l'IAE de Paris (université Paris I Panthéon-Sorbonne) et tous ses membres affiliés pour sa dynamique de groupe stimulante. Un grand merci tout particulier à Jean-Pierre Helfer qui a su m'apporter ses meilleurs conseils.

Enfin, je remercie chaleureusement les entreprises partenaires de la Chaire « Marques & Valeurs » et plus généralement toutes les entreprises qui nous ouvrent leurs portes, nous donnant accès à des terrains de recherche féconds qui nourrissent nos réflexions.

Un grand merci à Christian Pinson qui m'a éclairée dans l'écriture de cet ouvrage, et enfin mille mercis à Marie-Ève Laporte et Rania Kthiri qui ont été d'une aide attentionnée, précieuse et efficace, pour la finalisation de cet ouvrage.



# Table des matières

<b>Remerciements</b>	V
<b>Les auteurs</b>	XI
<b>Préface</b>	XV
<b>Introduction</b>	1
Partie 1	
Fabriquer la marque	
<b>1 L'identité de la marque</b>	11
Section 1 Qu'est-ce que l'identité d'une marque ?	12
Section 2 Comment formaliser l'identité des marques ?	18
Section 3 Comment opérationnaliser l'identité de marque ?	25
<b>2 La légitimité et légitimation des marques</b>	31
Section 1 Qu'est-ce que la légitimité de marque ?	32
Section 2 Comment construire la légitimité d'une marque ?	35
<b>3 La marque, levier stratégique de l'entreprise</b>	45
Section 1 Comment la marque peut-elle guider la stratégie de l'entreprise ?	46
Section 2 Qui manage la marque dans l'entreprise ?	49
Section 3 Comment organiser l'entreprise autour de la marque ?	56

## Partie 2 Manager les hommes par la marque

### **4 Les relations des salariés à l'entreprise et à la marque** 69

Section 1 Quelles dynamiques entre le salarié, l'entreprise et ses marques ? 70

Section 2 Quelles sont les relations des salariés à la marque ? 77

Section 3 Comment développer un management par la marque ? 82

### **5 Management de la marque employeur** 89

Section 1 Quels sont les enjeux de la marque employeur ? 90

Section 2 Quels sont les principes du management de la marque employeur ? 94

### **6 Appréhender la relation marque-vendeur comme un facteur de motivation** 101

Section 1 Pourquoi les leviers traditionnels de la motivation de la force de vente montrent-ils aujourd'hui leurs limites ? 102

Section 2 Comment les liens entre la force de vente et la marque renforcent-ils la motivation ? 105

## Partie 3

### Faire vivre la marque sur les marchés

### **7 Les modes d'expression de la marque** 117

Section 1 Comment la marque s'exprime-t-elle à travers ses attributs spécifiques ? 118

Section 2 En quoi la marque concilie-t-elle communication et conversation ? 124

Section 3 Comment la marque définit-elle son mode d'expression dans ses points de vente ? 127

### **8 De l'image au capital-marque du point de vue des consommateurs** 135

Section 1 Comment évaluer l'image de marque à travers ses associations fortes, positives et uniques ? 136

Section 2	En quoi le noyau central est-il déterminant dans la compréhension de la dynamique de l'image de marque ?	140
Section 3	Quelles différences entre la personnalité et les valeurs perçues de la marque ?	144
Section 4	En quoi l'image de marque contribue-t-elle à la création du capital-marque pour les consommateurs ?	149

## **9 Les relations entre les consommateurs et les marques**

Section 1	Pourquoi les marques développent-elles des relations avec les consommateurs ?	155
Section 2	Comment les relations sont-elles vécues par les consommateurs ?	156
Section 3	Pourquoi la confiance et l'attachement sont-ils les deux moteurs de la relation ?	158
		164

## **10 Les stratégies de développement de la marque**

Section 1	En quoi l'architecture de marque détermine-t-elle le management des marques ?	173
Section 2	Comment mener une stratégie d'extension de gamme ?	174
Section 3	Comment mener une stratégie d'extension de marque ?	176
Section 4	Comment mener une stratégie de <i>co-branding</i> ?	180
		182

## Partie 4 Évaluer la marque et ses performances

### **11 La marque dans les comptes de l'entreprise**

Section 1	Comment l'information relative aux marques est-elle présentée dans les comptes de l'entreprise ?	195
Section 2	Comment reconnaître une marque à l'actif du bilan ?	196
Section 3	Quel est le traitement comptable de la marque reconnue dans les états financiers ?	199
		206

### **12 Les méthodes d'évaluation financière des marques**

Section 1	Pourquoi évaluer une marque ?	215
Section 2	Comment déterminer les flux de revenus attribuables à une marque ?	216
Section 3	Comment déterminer la valeur financière d'une marque ?	218
		226

<b>13 L'influence de l'évaluation sur le pilotage des marques</b>	235
Section 1 Quels sont les enjeux de la comptabilisation d'une marque dans les états financiers ?	236
Section 2 Quels sont les intérêts d'évaluer une marque ?	241
Section 3 Quelles sont les limites de la comptabilisation des marques ?	246
 <b>Partie 5</b>	
<b>Protéger et défendre la marque</b>	
<b>14 Le droit de marque, l'acquisition et le maintien de ce droit</b>	255
Section 1 Comment se définit juridiquement la marque ?	256
Section 2 Comment déposer une marque ? L'acquisition du droit de marque	258
Section 3 Quels sont les autres signes distinctifs et les autres droits de propriété intellectuelle ?	266
<b>15 Le défi de la protection des formes, des couleurs et des slogans par le droit des marques</b>	273
Section 1 Quels sont les critères de protection des formes par le droit des marques ?	275
Section 2 Les couleurs peuvent-elles être des marques valables ?	286
Section 3 Les slogans peuvent-ils être des marques valables ?	288
<b>16 La contrefaçon de marque</b>	293
Section 1 Quels sont les actes interdits ?	294
Section 2 Quels sont les actes autorisés ?	302
Section 3 Quelle est la protection dont bénéficie la marque de renommée ?	304
<b>Conclusion</b>	307
<b>Index des marques</b>	311
<b>Index des notions</b>	315

# Les auteurs

**Sylvie Benoliel-Claux**, avocat au barreau de Paris, est spécialiste en droit de la propriété intellectuelle, et exerce sa profession dans un cabinet de niche dédié au contentieux du droit des marques, des dessins et modèles et des brevets d'invention. Sylvie Benoliel-Claux assiste et conseille des entreprises confrontées à des problématiques de contrefaçon. Diplômée du CEIPI (Centre d'études internationales de la propriété intellectuelle), de l'ESCP (mastère de Juriste d'affaires internationales) et d'un Master de Propriété intellectuelle, elle dirige au sein de l'APRAM (Association des Praticiens du droit des marques et des modèles) une commission dédiée aux marques, et elle est également l'auteur d'articles sur le sujet dans des revues spécialisées.

**Fabienne Berger-Remy** a exercé des responsabilités en marketing et en management en grande consommation chez Miko et SCA Hygiene Products en France et à l'étranger. Elle est aujourd'hui maître de conférences associée à l'IAE de Paris et chercheur au sein de la chaire « Marques & Valeurs ». Ses recherches portent sur les pratiques opérationnelles et managériales de la gestion des marques et sur le concept d'identité de marque. Elle enseigne la gestion et la communication de marque en master, et intervient également en formation continue auprès de cadres en activité.

**Édouard Chastenet**, expert de justice auprès de la cour d'appel de Lyon, professeur associé à l'IAE de Lyon, université Jean-Moulin de Lyon 3, il exerce le métier d'expert en évaluation d'entreprises et de marques. Il publie régulièrement des articles consacrés à cette pratique. Ses recherches portent sur les méthodes d'évaluation d'entreprises et de marques et l'utilité des données comptables du point de vue de l'évaluation. Il enseigne la comptabilité, la communication et l'évaluation financières en master, et intervient également dans le cadre de programmes de formation continue.

**Delphine Dion** est maître de conférences à l'IAE de Paris, université Paris 1 - Panthéon Sorbonne où elle dirige le master Marketing et pratiques commerciales en apprentissage. Ses recherches portent sur la culture de consommation. Elle étudie notamment les stratégies des marques régionales et les marques de luxe. Delphine Dion a publié plusieurs ouvrages, chapitres d'ouvrage et articles scientifiques dans des revues nationales et internationales. Ses recherches ont été primées à plusieurs reprises. Elle a notamment reçu le prix du meilleur ouvrage de marketing de l'Académie des sciences commerciales pour « À la recherche du consommateur ».

**Anne-Laure Farjaudon**, maître de conférences à l'université Paris Dauphine, ses travaux portent notamment sur le contrôle de gestion de l'immatériel et en particulier le pilotage des marques. Elle a récemment publié un article sur « Les enjeux de la valorisation des marques », dans *L'État des entreprises 2013*. Elle a également publié différents articles traitant du cas des marques dans les revues nationales et internationales.

**Nathalie Fleck** est professeur à l'université du Maine. Après avoir exercé des responsabilités marketing en entreprise, elle s'intéresse à la gestion et à la communication de la marque. Nathalie Fleck a publié de nombreux articles dans des revues internationales. Elle a également adapté en français l'ouvrage *Management Stratégique de la Marque* de K. L. Keller. Elle enseigne le comportement du consommateur et la communication en master et dans des programmes spécialisés.

**Bastien Gave** a une grande expérience commerciale et marketing dans le secteur des médias audiovisuels. Il a notamment, au sein du groupe audiovisuel Telfrance, dirigé le département de Branded Content en charge des politiques de licence de marques et de placement de produits. Diplômé du Master Recherche de l'I.A.E. de Paris et du MBA « Management Communication Sociétés » du CELSA, il suit le programme doctoral de l'IAE de Paris depuis 2011. Ses recherches portent sur les comportements de défense des salariés.

**Margaret Josion-Portail**, après avoir participé à la création du premier panel distributeurs scannérisé français, InfoScan, a exercé des fonctions conseil marketing/vente auprès de grandes marques du secteur de la grande consommation chez SymphonyIRI, en France et à l'international. Depuis 2009, elle s'est tournée vers l'enseignement et la recherche, et enseigne le marketing en école de commerce et à l'université. Ses travaux portent sur la consommation familiale, l'enfant consommateur, et la transmission intergénérationnelle des pratiques de consommation. Elle est diplômée de l'EDHEC et du M.S. Marketing Management de l'ESSEC.

**Éric Julienne** est maître de conférences à l'université d'Évry-Val-d'Essone, et ancien cadre de Hewlett-Packard, ses travaux portent sur la relation entre le consommateur et la marque, et plus spécifiquement sur les questions de la fidélité et des stratégies de fidélisation. Il a publié plusieurs articles dans des revues et congrès internationaux et contribué à l'ouvrage collectif *Stratégie Clients*.

**Marie-Ève Laporte** est attachée de recherche auprès de la Chaire « Marques & Valeurs » à l'IAE de Paris, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Après une carrière dans l'industrie agroalimentaire dont 11 ans comme directrice internationale marketing et qualité, Marie-Ève Laporte a choisi de se consacrer à l'enseignement et à la recherche. Ses travaux concernent la perception de risque alimentaire, la responsabilité des marques dans l'alimentation des consommateurs, la gestion des marques dans l'entreprise. Elle enseigne le marketing en école de commerce et d'ingénieur ainsi qu'à l'université.

**Christophe Lelieur**, avocat, titulaire d'un DESS de Juriste d'affaires, d'un DEA de droit comparé et diplômé du Centre d'études internationales de la propriété intellectuelle, conseille et assiste les agences et les entreprises dans la création de nouvelles marques, notamment pour l'acquisition des droits et leur défense au niveau international. Christophe Lelieur a travaillé auparavant en tant que juriste au département des marques de Sanofi et de Nestlé en charge de la gestion de portefeuilles mondiaux de marques et du conseil des *business units*.

**Michaela Merk** a occupé pendant 15 ans des postes de direction chez L'Oréal, Marionnaud/AS Watson et Estée Lauder. Elle dirige aujourd'hui l'agence de conseil en stratégie marketing et retailing, Merk Vision & Partners. Michaela Merk est docteur en sciences de gestion de l'IAE de Paris. Ses travaux portent sur les relations entre vendeurs et marques dans l'industrie du luxe et des environnements de distribution multimarque. Elle enseigne le marketing international, la stratégie de distribution multicanale et le marketing des marques de luxe dans de nombreux programmes en France et à l'étranger. Elle a contribué à la publication des livres *Marketing Management - International Perspectives* et *Les Fondamentaux du management*.

**Géraldine Michel**, professeur en marketing à l'IAE de Paris, université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, est directrice de la chaire « Marques & Valeurs ». Spécialiste depuis plus de 15 ans, elle intervient auprès des entreprises sur les thématiques de marques et enseigne le management de la marque en France et à l'étranger. Auteur de deux ouvrages sur la marque dont *Au cœur de la marque* aux éditions Dunod, Géraldine Michel a également publié de nombreux articles dans des revues internationales. Ses recherches ont été primées à plusieurs reprises. Elle a notamment reçu le prix du meilleur article de marketing de Syntec Conseil en Management.

**Éric Pezet**, professeur de gestion des ressources humaines et de théorie des organisations à l'université Paris-Ouest Nanterre La Défense, est directeur du Master de Gestion stratégique des ressources humaines, directeur du Centre d'études et de recherche sur les organisations et la stratégie (CEROS), membre du directoire de *Paris Research in Norms Management and Law* (PRIMAL). Ses travaux portent sur le gouvernement des organisations. Il a dirigé l'ouvrage *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance*.

**Anne Pignault** est maître de conférences en psychologie du travail à l'université Paris Ouest Nanterre La Défense et membre du groupe de recherche PRIMAL. Elle conduit des études sur les outils d'aide à l'analyse de l'expérience, la construction et l'évolution des carrières et trajectoires professionnelles et le transfert de compétences. Elle réalise également différentes recherches sur l'impact du travail ou du chômage sur la santé et s'intéresse aussi aux « nouvelles » valeurs de travail. Divers articles, chapitres d'ouvrages ou actes de colloques internationaux ont été publiés sur ces travaux.

**Fanny Poujol** est maître de conférences à l'ISEM de l'université Montpellier 1 et chercheuse associée à l'INSEEC Paris. Elle travaille sur la gestion des ressources humaines commerciales et la gestion de la relation client. Elle s'intéresse à la qualité du service du point de vue interne. Ses recherches ont été publiées dans de nombreuses revues internationales. Elle est également auteur d'un chapitre sur le recrutement dans l'ouvrage *Sales Management - A multinational perspective*. Elle enseigne le management commercial, le marketing et le management de la marque.

**Sophie Rieunier** est maître de conférences habilitée à diriger des recherches à l'IAE de Paris, université Paris 1 Panthéon Sorbonne. Ses recherches portent sur l'impact des émotions en marketing. Spécialiste de marketing sensoriel, elle a coordonné l'ouvrage « Le marketing sensoriel du point de vente » aux éditions Dunod (4eme édition parue en 2013) et a publié de nombreux articles sur ce sujet.

**Nathalie Veg Sala**, Maître de conférences à l'université Paris-Ouest Nanterre La Défense, consacre ses recherches à la gestion de la marque et plus particulièrement à l'étude du potentiel d'extension des marques et à la gestion des marques de luxe. Ses travaux ont donné lieu à des publications d'articles dans des revues internationales. Responsable d'une Licence Professionnelle, Nathalie Veg-Sala enseigne le marketing stratégique et opérationnel et dispense un cours de gestion de la marque à des formations spécialisées.

**Élisabeth Walliser** est maître de conférences à l'université de Montpellier I. Ses travaux portent sur différents aspects du capital immatériel, et des marques en particulier. Ses recherches se consacrent également au processus de normalisation comptable sur le plan national et international. Elles ont donné lieu à des publications dans des revues académiques et professionnelles. Elisabeth Walliser est également l'auteur d'un ouvrage « *La mesure comptable des marques* » et a récemment co-dirigé un ouvrage collectif « *Le capital immatériel : un défi pour les comptables et les managers* ». Ses travaux ont été primés, elle a notamment obtenu le prix de thèse de l'Association Francophone de Comptabilité.

# Préface

L'économie du social et du relationnel qui se structure au niveau mondial et sur tous les marchés impose la réflexion et le remaniement des modèles de marque : le concept même de gestion BtoC de la marque ou de management unilatéral « stimulus-réponse » de la marque devient quelque peu dépassé. Les stratégies de *customer centricity* s'installent. Plutôt que de pousser une marque sur le marché, elles consistent à générer un univers d'expériences de vie entre le consommateur et la marque, qui créent des relations plus fortes, durables, de la loyauté, de la *customer lifetime value*, porteuse de valeur à moyen terme.

Cet ouvrage prend naturellement sa place dans la formation de ce changement profond des modèles de marque, tant sur le plan de la gestion que de la stratégie d'entreprise et de l'organisation. La transversalité des modèles de marque qui y est développée est clef dans cette nouvelle vision : l'articulation de la marque entre les clients, les salariés, les citoyens présente un point commun : l'humain (*human centricity*) qui je pense reflète une vision avancée du « nouveau » marketing.

Voici donc un ouvrage qui permet à tous de cadrer la pensée et l'action sur la marque dans le sens de la valeur humaine. Un ouvrage moderne, pratique et stratégique, orienté vers le futur.

**Helen Zeitoun**

Directrice Monde chez GfK de la SBU « *Brand and Customer Experience* »

---

La banque, industrie de service, est confrontée à la question du management de la marque bien autant si ce n'est davantage que de nombreux autres secteurs.

La prospection d'abord, la fidélisation ensuite, des clients repose sur la confiance. Celle-ci se nourrit de l'ensemble des énergies déployées par toutes les équipes, du *front office* au *back office*, et bien évidemment elle s'enracine dans les efforts consacrés

à la marque. Si l'on imagine – de nombreuses banques ont connu ce mouvement – que les fusions, récentes comme anciennes, ont fait florès dans le milieu bancaire, on comprend encore mieux pourquoi la marque ou les marques et leur architecture au sein d'un même groupe, sont à l'heure actuelle au cœur des problématiques marketing.

De ce fait la marque est tout à la fois le résultat des décisions antérieures et un formidable levier de changement pour le futur. Nombreuses sont les actions faisant de la marque un accélérateur du succès : se donner l'ambition de faire évoluer sa position dans l'esprit des clients, vouloir mobiliser les personnels en interne autour de valeurs fortes, devenir un acteur essentiel dans l'univers de coopération/compétition au sein d'un même groupe.

On l'aura compris, dans « management transversal de la marque » c'est le terme magique « transversal » qui procure toute l'originalité à cet ouvrage. Constellation aux milles étoiles, guirlandes aux centaines de feux, la marque apporte aujourd'hui aux marketeurs, aux consultants, aux juristes, aux financiers, aux gestionnaires des ressources humaines, aux stratégies son appui décisif. C'est cette conviction, cette vision élargie de la marque que revendique cet ouvrage de la chaire « Marques & Valeurs » de l'IAE de Paris.

**Cédric Mignon**

Directeur communication, image et sponsoring de la Caisse d'Epargne

---

Le marketing doit être envisagé comme un dialogue structuré et outillé entre une entreprise (ses produits, ses services, ses projets, ses compétences...) et ses clients (actuels ou futurs), ses salariés et toutes les parties prenantes. La richesse, là comme ailleurs, viendra de l'échange. La marque y joue un rôle essentiel en codifiant ce dialogue. Elle véhicule les signes de l'entreprise. Votre marque parle pour l'entreprise avant que vos clients n'aient testé vos produits ou vos services. Comprendre ce que votre marque raconte au client est donc absolument essentiel. S'assurer qu'il n'y a aucune dissonance entre les symboles portés par votre marque et l'histoire que vous souhaitez partager avec vos clients est au cœur des questions marketing.

Construire ou modifier la notoriété et la personnalité des marques est un enjeu de moyen-terme pour tous les directeurs marketing. Premier instrument du dialogue, la marque doit contribuer à définir, structurer l'action de l'entreprise. À ce titre, elle doit être portée par l'ensemble des acteurs et, au final, guider l'action. C'est pour cela que le management de la marque ne peut être que transversal. En ce sens, ce livre est précieux. Il évite en effet les deux écueils classiques : le jargon académique peu opérant, d'une part, et les conseils simplistes décontextualisés, d'autre part. En multipliant les angles d'approche, il aborde de façon globale ce thème souvent morcelé. Au fond, il met en évidence, en ces temps de crise, le levier puissant que constitue la marque, au-delà même des sphères de l'entreprise.

**Sébastien Jumel**

Directeur marketing du marché des particuliers d'EDF

---

Pour l'agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE), les marques des entités publiques sont des actifs précieux qui peuvent utilement contribuer à la performance de l'action publique. L'agence promeut ainsi de nouvelles approches adaptées à l'environnement, aux missions et aux valeurs du secteur public.

Or, se pencher sur l'utilité de la marque dans la sphère publique invite à dépasser la vision marchande de la « marque-qui-fait-vendre » pour mieux redécouvrir la « marque-qui-donne-sens ». Cette fonction primordiale de la marque est au cœur de cet ouvrage très complet qui propose une approche renouvelée et met en exergue l'apport structurant de la marque au sein des organisations. Il offre en cela une perspective qui intéresse aussi bien la sphère privée que la sphère publique. Il rejoint les travaux de l'APIE, qui conçoivent la marque comme un levier de pilotage au service de l'action publique : la marque place l'usager au cœur des préoccupations, inspire de nouveaux services, rend la communication plus lisible et motive les personnels, contribuant ainsi à la modernisation de l'État

**Danielle Bourlange**

Directrice générale de l'APIE (Agence du patrimoine immatériel de l'État)

---

Au sein de l'univers des produits de grande consommation, l'association Prodimarques promeut depuis son origine en 1987, les valeurs et engagements des Grandes Marques de fabricants, leurs fonctions économiques, sociales, culturelles et leur contribution à la collectivité. Souvent annoncée, la disparition de la marque ne s'est néanmoins pas produite ; plus encore, la marque n'a probablement jamais été aussi présente qu'aujourd'hui dans la société civile. Dans l'esprit de certains, tout serait même devenu marque : une ville, une région, un monument, une personnalité politique, artistique ou sportive. Les Grandes Marques de fabricants incarnent, aux yeux des consommateurs, savoir-faire, qualité supérieure, plaisir et attachement émotionnel, et surtout innovation, le vrai moteur de développement des marchés.

Depuis toujours, *La Revue des Marques*, éditée par Prodimarques, s'est attachée à rappeler la nécessité d'une gestion multidimensionnelle de la marque avec une réflexion élargie qui intègre les différents aspects de la marque : stratégie, études, marketing, communication, design, finances, ressources humaines, juridique. Cet ouvrage collectif montre donc de façon utile et pertinente l'évolution actuelle vers une plus grande transversalité dans le management de la marque : la marque doit être considérée aujourd'hui comme la synthèse des compétences de l'entreprise.

**Gilles Pacault**

Vice-président délégué de Prodimarques



# Introduction

Repetto, sept petites lettres qui sont associées à une entreprise de 300 salariés et 70 millions d'euros de chiffres d'affaires, mais représentent aujourd'hui, dans l'imaginaire collectif, la marque des meilleurs chaussons de danse au monde. Pourtant, en 1999 l'entreprise était au bord de la faillite et la marque n'évoquait pas grand-chose pour les consommateurs. Que s'est-il donc passé ? En une dizaine d'années, un homme, Jean-Marc Gaucher, s'est donné le défi de transformer Repetto en une marque mondiale, tout en continuant à fabriquer les meilleurs chaussons de danse au monde. Comme beaucoup de repreneurs d'entreprises en difficulté, il a tout d'abord cédé les activités non rentables, comme d'autres encore, il a investi en communication pour faire découvrir les produits et faire connaître la marque. Mais à la différence de beaucoup d'autres, il a placé la marque Repetto et toutes ses valeurs au cœur de la stratégie de l'entreprise. Totalement ancrée dans la tradition de la danse, la Maison Repetto inaugure son école de formation en Dordogne. L'objectif est d'intégrer la formation de l'ensemble des salariés des ateliers Repetto ainsi que celle des 150 nouveaux salariés sur les métiers du cuir afin de transmettre un savoir-faire unique celui de la confection d'une ballerine en « cousu retourné » dans son intégralité. En même temps, Repetto s'associe avec l'Université Technologique de Compiègne afin d'élaborer un chausson «révolutionnaire». L'alchimie du succès s'appuie sur cette alliance entre l'authenticité et le renouveau. On voit bien ici comment l'idéologie de la marque imprègne l'entreprise tout entière en devenant un guide stratégique qui permet de développer de nouvelles collections. Sacs, ballerines, chaussures à talons, vêtements et parfums totalement inspirés du monde de la danse font, aujourd'hui, vivre la Maison Repetto.

Exalter ses origines tout en se rénovant en permanence n'est possible que si la marque est placée au cœur de l'entreprise. C'est-à-dire lorsque la marque n'est pas

uniquement considérée comme un outil commercial tourné vers les clients mais comme un outil stratégique porteur de sens qui permet de mobiliser les collaborateurs de l'entreprise et permet de positionner les projets autour de valeurs communes. Cette approche d'un management transversal de la marque, le groupe Légo l'a également mis en application depuis 2004, lorsque Jorgen Vig Knudstorp, premier dirigeant à ne pas être membre de la famille danoise, est devenu directeur général de l'entreprise. En grande difficulté à la fin des années 1990, à cause d'une diversification ratée, le groupe est revenu à l'idéologie initiale de la marque Lego « inciter les enfants à explorer et développer leur potentiel créatif ». Son produit emblématique, la brique née en 1958, est remis à l'honneur. Encore une fois, la formation des salariés est mise au premier plan, construite autour des métiers clés qui traduisent au mieux les valeurs de créativité et de jeu de la marque. L'alchimie entre l'idéologie de la marque et le renouveau continu des produits est une grande réussite. Les séries Star Wars, Lego City, Indiana Jones et aujourd'hui la collection Lego Friends, destinée aux filles, sont de francs succès. Mais l'histoire ne s'arrête pas là, la marque fédère et inspire une large communauté. L'association « FreeLUG » transmet toute la passion, des fans de Légo, pour l'assemblage de briques et pour cet univers de construction qui séduit petits et grands. Grâce à ce management transverse autour des valeurs communes de la marque, on comprend comment la marque fait sens et donne corps aux projets en interne et donne du sens à l'externe en proposant tout un univers de créativité.

Ces exemples mettent en lumière la fonction stratégique et le rôle transversal de la marque dans l'organisation. La marque est ici un objet symbolique qui permet de positionner les projets autour de valeurs partagées. Malgré leur statut de capital immatériel essentiel à l'entreprise, les marques sont adulées par certains et décriées par d'autres. Elles sont anges et démons à la fois<sup>1</sup>. Pourquoi tant d'émotions contradictoires associées aux marques ? On ne peut pas rester indifférent à cet objet idéologique. Pour rentrer au cœur de ce symbole des sociétés contemporaines, un détour linguistique et historique s'avère nécessaire.

En anglais, *brand* prend son origine dans le vieux français *brandon*, désignant une torche de paille destinée à éclairer ou mettre le feu. Ce mot a donné naissance au terme *branding*, qui signifie « marquer le bétail au fer rouge » pour identifier et différencier les différents élevages d'animaux. « C'est remarquable », « savoir se démarquer », « marquer son époque », autant d'expressions dans le langage commun qui sont construites à partir du même radical « marque » et qui font référence à cette capacité d'identifier et de différencier les choses.

---

1. Gilles Déléris et Denis Gancel, Ecce logo, 2011

Les sceaux ou les signes lapidaires<sup>1</sup> utilisés au Moyen Âge jouaient un rôle d'authentification des objets, fort utile pour garantir l'origine du produit. Cette fonction est celle de la marque au XIV<sup>e</sup> siècle, alors signe de propriété (« c'est à moi »). Au XVII<sup>e</sup> siècle, l'apparition des armoiries qui signent graphiquement un territoire constitue l'ébauche des premiers logos de marques. Vers le XIX<sup>e</sup> siècle, la marque est devenue un outil de clarification par rapport à la vente des produits en vrac. C'est la naissance des premières marques que nous connaissons aujourd'hui. Ainsi, Meunier est la première marque de chocolat à avoir emballé le chocolat en tablette. Au XX<sup>e</sup> siècle, les marques deviennent des outils de différenciation pour se démarquer des concurrents et pour mieux parler à sa cible (« c'est pour vous »). Les marques prennent leur envol et deviennent les symboles au cœur de la société de consommation<sup>2</sup>. Enfin, les marques telles que nous les connaissons aujourd'hui dépassent le marketing<sup>3</sup>. La marque du XXI<sup>e</sup> siècle, en tant qu'objet socialement construit et partagé par l'organisation et ses parties prenantes, devient un objet symbolique qui donne du sens à une multitude d'acteurs (consommateurs, citoyens, collaborateurs, distributeurs, etc.). Elle donne du sens, car elle donne une vision (une direction), une signification (du contenu) et des sensations (des émotions), en un mot la marque fait – moralement, psychologiquement, physiquement – ressentir les choses<sup>4</sup>.

Les entreprises qui se contenteraient de penser la marque comme un outil commercial sans la traduire et la faire vivre dans les différents départements de l'organisation prennent le risque d'étioler l'imaginaire collectif de la marque et d'amoindrir son pouvoir de conviction. Que penser de nombreuses marques qui adulées par leurs clients sont décriées par leur salariés ? Sont-elles pensées, gérées sur des logiques de croissance pérenne ? Comment, par exemple, évoluera la marque Nespresso qui certes est plébiscitée sur le marché du café haut gamme, depuis des décennies, mais dont les salariés diffusent des remarques négatives sur Internet, concernant leur méthode de management ?

Ce livre est donc consacré à une nouvelle vision de la marque, plus globale, plus intégrée, plus transversale. Cet ouvrage cherche à explorer la marque sous toutes ses facettes pour mieux appréhender ce guide stratégique qui concerne tous les départements de l'entreprise bien au-delà du marketing.

1. Le *Signe de Tâcheron* est le signe distinctif que chaque tailleur de pierres devait graver sur une des faces de la pierre taillée afin que le chef de chantier put vérifier la qualité de son travail et dénombrer la quantité de pierres équarries pour le payer en conséquence.

2. Baudrillard, *Le Système des objets : la consommation des signes*, éd. Gallimard, 1968.

3. Kapferer, *Réinventer les marques*, éd. Eyrolles, 2013.

4. Delastic A., *Une approche philosophique du sens des valeurs. Se transformer soi-même pour transformer le monde ?*, Qualitique n°238, Novembre 2012

### **Pourquoi avoir écrit ce livre ?**

Qu'on le veuille ou non, la marque se positionne aujourd'hui au-delà de l'outil commercial dans la société contemporaine et dans les organisations. Il existe des marques plus ou moins utiles, mais les critères pour évaluer l'utilité des marques ne sont pas uniquement ceux des parts de marchés, de la notoriété, des niveaux de marges obtenus. Au-delà des critères quantitatifs, ce qui nous intéresse ici, c'est bien la capacité de la marque à faire avancer et rendre pérenne tout type d'organisation, en donnant du sens aux différents acteurs qui la constituent, c'est-à-dire à la fois à l'interne et à l'externe.

C'est quand la marque est au cœur de l'entreprise ou de l'organisation qu'elle peut apporter un sens à l'action, une vision à long terme et des sensations qui permettent de fédérer les individus autour d'un même objectif. La marque, en devenant un fil rouge dans l'organisation, favorise cette capacité à penser à long terme et devient un levier de l'innovation. Car bien que l'innovation se fonde sur la diversité et la gestion des talents, il est également essentiel d'inscrire l'innovation autour d'un sens commun qui guide à long terme les acteurs d'une organisation.

Cet ouvrage a été pensé dans une volonté de décloisonner le management de la marque dans les organisations, car cela favorise l'innovation et donc la pérennité des entreprises.

### **À qui s'adresse ce livre ?**

Ce livre s'adresse aux étudiants de niveau master et aux professionnels en activité dans l'entreprise :

- *Pour les étudiants*, cet ouvrage apporte une vision complète et accessible du management de la marque. C'est une somme de connaissances appliquées et inédites pour mieux comprendre pourquoi une vision transverse de la marque est essentielle pour assurer la pérennité des organisations. Les étudiants trouveront de nombreuses applications et exemples dans des secteurs très variés qui leur permettront d'assimiler au mieux ces nouvelles connaissances.
- *Pour les professionnels*, cet ouvrage permet d'intégrer les différentes facettes de la marque dans les différents départements de l'entreprise. Tout au long de la lecture, les professionnels trouveront les leviers du management transversal de la marque qui intègrent la vision stratégique, le management des hommes, les politiques marketing, l'évaluation des performances financières de la marque et enfin les protections juridiques de la marque. Ce livre apporte aux professionnels une nouvelle approche de la marque qui leur permettra de construire des marques utiles. C'est-à-dire des marques qui font sens et donnent sens aussi bien en interne qu'en externe, parce qu'elles portent des valeurs qui s'impriment dans l'imaginaire collectif et sont susceptibles de guider les organisations petites et grandes – un *brandon* qui éclaire...

Ce livre est donc différent des autres ouvrages sur la marque car ici le lecteur trouvera les principaux éléments pour gérer la marque de façon plus intégrée et plus globale. Au fur et à mesure de sa lecture, le lecteur découvrira comment la marque créatrice de valeur pour le consommateur est également un outil créateur de valeur pour le salarié et finalement pour l'entreprise. Cet ouvrage offre également l'opportunité aux lecteurs d'établir des passerelles entre les différents départements d'une organisation et entre ses différents acteurs qui doivent tous être en lien avec la marque à tous les niveaux de l'organisation.

### ■ **Comment ce livre est-il construit ?**

Dans l'objectif de présenter des outils inédits pour le diagnostic, le développement et le décloisonnement de la marque dans les organisations, cet ouvrage respecte quatre grands principes :

- *Diffusion de nouvelles connaissances* sur la marque en présentant des études inédites.
- *Pédagogie* en clarifiant les concepts, en présentant des outils pour les décideurs.
- *Multidisciplinarité* en croisant différents points de vue d'experts en stratégie, marketing, ressources humaines, contrôle de gestion, finance ou droit, en vue de constituer un carrefour d'idées sur la marque et son management.
- *Diversité* en analysant des marques de différents secteurs d'activité B to C ou B to B<sup>1</sup>, à forte notoriété ou plus confidentielles.

Ce livre s'articule autour de cinq parties.

La première partie « Fabriquer la marque dans les organisations » s'attache à présenter les ingrédients essentiels à la construction de marques, tels que l'identité de marque et le processus de légitimation des marques. Puis cette partie montre l'importance des processus de fabrication formels et informels dans les organisations. Il permet d'identifier des acteurs internes spécifiques dans le développement des marques, tels que les *brand champions*.

La deuxième partie « Manager les hommes par la marque » montre comment la marque crée de la valeur pour les salariés, tout d'abord en analysant les relations qui se tissent entre le salarié, l'entreprise et la marque corporate. La richesse de ces liens est ensuite éclairée par la stratégie de marque employeur, qui au-delà de sa mission d'attractivité pour les salariés se construit autour de la relation au travail. Enfin, le cas spécifique de la relation qui se noue entre les vendeurs et la marque de l'entreprise met en lumière le rôle déterminant de cette relation dans la motivation des équipes commerciales.

La troisième partie « Faire vivre la marque auprès des consommateurs » explique comment la marque crée de la valeur pour les consommateurs, en décryptant les différents modes d'expression de la marque puis en présentant les outils les plus pertinents pour mesurer l'image de marque. Le concept de capital-marque est ici développé, ainsi que la relation consommateur – marque (*Consumer Brand Relationship*). Enfin, cette partie montre comment les stratégies de marque les plus utilisées aujourd'hui, telles que l'extension de marque et le *co-branding*, trouvent leurs raisons dans l'identité de marque mais aussi dans la meilleure compréhension du vécu du consommateur avec les marques.

La quatrième partie « Évaluer la marque » montre comment la marque crée de la valeur pour l'entreprise et explique les méthodes d'évaluation les plus pertinentes. Cette partie s'attache tout d'abord à présenter la marque dans les comptes de l'entreprise en expliquant les principales règles de cette comptabilisation. Les différentes méthodes d'évaluation financière des marques sont alors développées pour ensuite montrer l'influence de cette évaluation sur le pilotage des marques dans les organisations.

La cinquième partie « Protéger et défendre la marque » révèle comment les outils juridiques permettent de protéger et défendre ce capital immatériel, qui comme on l'a vu crée de la valeur pour le salarié, le consommateur et l'entreprise. Cette partie clarifie tout d'abord la spécificité du droit des marques par rapport aux autres droits de propriété intellectuelle et explique comment déposer une marque. Dans un second temps, cette partie permet de mieux comprendre comment une entreprise peut protéger d'autres signes distinctifs comme les couleurs, les formes et les slogans. Cette partie s'achève par la question de la contrefaçon, afin d'avoir en main les principaux outils de protection et de défense de la marque face à ce non-respect du droit des marques.

Bonne lecture !

**Géraldine Michel**

Professeur à l'IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne  
Directeur de la chaire de recherche « Marques & Valeurs »



# Partie 1

**L'identité de la marque** | Chapitre 1

**La légitimité et légitimation  
des marques** | Chapitre 2

**La marque, levier stratégique  
de l'entreprise** | Chapitre 3