

ESSEC

BUSINESS SCHOOL
PARIS-SINGAPORE

MHD

MOËT HENNESSY DIAGEO

Manager une marque vieillissante en entreprise : enjeux et stratégies usuelles.

Application aux cas de PICON et GRAND MARNIER

Thèse professionnelle soutenue par **Elodie RAYNAL**
ESSEC - Mastère Spécialisé Marketing Management 2010
Novembre 2010

Sous la direction de :

Valérie DAILLY - directrice de thèse (ESSEC Business School)

Table des matières

Remerciements	6
Lexique	7
Avant-propos	8
Résumé	9
Abstract	10
Recommandations	11
Introduction	13
Chapitre I - Définition des objectifs de la thèse professionnelle	14
1. Antécédents au problème	14
2. Pourquoi l'étude des marques vieillissantes ?	14
3. Question centrale de la thèse et objectifs	15
4. Méthodologie	15
5. Architecture de la recherche	16
Chapitre II - Partie conceptuelle	17
1. Le concept de marque	17
1.1. Les définitions pertinentes pour appréhender la marque	17
1.2. Notions relatives au concept de marque	20
1.2.1. L'identité de marque	20
1.2.2. Le capital-marque	24
1.2.3. Le cycle de vie d'une marque	26
1.3. Une classification des marques	30
1.3.1. La classification de Nice, une classification légale	30
1.3.2. Une classification géographique	30
1.3.3. Une classification selon la position sur le marché	32
1.3.4. Une classification selon les types de marques	32
1.4. Les principales fonctions des marques	34
1.4.1. La fonction transactionnelle	34
1.4.2. La fonction apaisante	34
1.4.3. La fonction aspirationnelle	34
1.4.4. La fonction statutaire	34
2. Le concept de marque vieillissante	35
2.1. Les définitions pertinentes pour appréhender la marque vieillissante	35

2.2. Notions relatives au concept de marque vieillissante	35
2.2.1. Les âges d'une marque	35
2.2.2. «Marque de vieux», marque ancienne et marque vieillissante	36
2.3. Les symptômes du vieillissement	36
2.3.1. Les critères objectifs	36
2.3.2. Les critères subjectifs	37
2.4. Les causes du vieillissement	39
2.5. Les conséquences du vieillissement	40
3. La marque vieillissante dans l'entreprise	41
3.1. Les enjeux	41
3.2. Le management des marques vieillissantes dans l'entreprise	41
3.2.1. Qu'est-ce que «manager des marques vieillissantes» ?	41
3.2.2. Les parties prenantes au management des marques vieillissantes	42
4. Stratégies proposées par la littérature pour manager une marque vieillissante	43
4.1. Manager une marque vieillissante selon Bontour & Lehu (2002)	43
4.1.1. La vision de A. Bontour et J-M. Lehu	43
4.1.2. Les stratégies de revitalisation proposées	43
4.1.3. Les critères de réussite	48
4.1.4. Les écueils à éviter	49
4.2. Manager une marque vieillissante selon Lehu (2003)	49
4.2.1. La vision de J-M. Lehu	49
4.2.2. La stratégie de revitalisation proposée	50
4.2.3. Les critères de réussite	51
4.2.4. Les écueils à éviter	51
4.3. Manager une marque vieillissante selon Kapferer (2007)	51
4.3.1. La vision de J-N. Kapferer	51
4.3.2. Les stratégies de revitalisation proposées	52
4.3.3. Les critères de réussite	54
4.3.4. Les écueils à éviter	54
4.4. Manager une marque vieillissante selon Lewi & Lacoëuilhe (2007)	55
4.4.1. La vision de G. Lewi & J. Lacoëuilhe	55
4.4.2. Les stratégies de revitalisation proposées	55
4.4.3. Les critères de réussite	55
4.4.4. Les écueils à éviter	56
5. Stratégie retenue pour relancer une marque vieillissante	57
5.1. Etude comparée des 4 stratégies proposées précédemment	57
5.1.1. Points de convergence	58
5.1.2. Points de divergence	59
5.2. Limites de ces stratégies	60
5.2.1. Limites des stratégies de relance proposées par A. Bontour et J-M. Lehu	60
5.2.2. Limites de la stratégie de relance proposée par J-M. Lehu	61
5.2.3. Limites des stratégies de relance proposées par J-N. Kapferer	61
5.2.4. Limites des stratégies de relance proposées par G. Lewi et J. Lacoëuilhe	62
5.3. Idées retenues & Concepts complémentaires	62
5.3.1. Idées retenues des 4 modèles proposés	62
5.3.2. Concepts complémentaires	64
5.4. Proposition d'une stratégie singulière pour relancer une marque vieillissante	67
5.3.1. 1ère étape : faut-il initier un plan de relance ?	68
5.3.2. 2ème étape : plan de sauvetage à court terme	69
5.3.3. 3ème étape : plan de rajeunissement à moyen-long terme	70
5.3.4. Synthèse	74
6. Résumé du chapitre	75

Chapitre III - Partie benchmark	76
1. Choix des marques étudiées	76
2. Lorina : analyse d'un succès	77
2.1. Lorina en 2009	77
2.1.1. Un groupe : le groupe Geyer Frères	77
2.1.2. Un marché de prédilection : le marché des BRSA	78
2.1.3. Un environnement plutôt favorable : analyse PESTEL du secteur agroalimentaire	79
2.1.4. Une marque forte : la marque-produit Lorina	80
2.2. Lorina en 1995	86
2.2.1. Contexte : Lorina et le marché des BRSA en 1995	86
2.2.2. Symptômes de vieillissement	87
2.2.3. Stratégie marketing : définition puis implémentation	87
2.3. Lorina : Avant/Après	88
2.3.1. Résultats obtenus	88
2.3.2. Identification des Facteurs Clés de Succès	88
2.3.3. Confrontation avec le modèle et enseignements à retirer de ce cas	88
Fauchon : analyse d'un succès	90
3.1. Fauchon en 2009	90
3.1.1. Un groupe : le groupe Fauchon	90
3.1.2. Un marché de prédilection : le marché des épicerie fines	91
3.1.3. Un environnement très favorable : analyse PESTEL du secteur agroalimentaire premium	92
3.1.4. Une marque emblématique : la marque-caution Fauchon	93
3.2. Fauchon en 2004	98
3.2.1. Contexte : Fauchon et le marché des épicerie fines en 2004	98
3.2.2. Symptômes du vieillissement	98
3.2.3. Stratégie marketing : définition puis implémentation	99
3.3. Fauchon : Avant/Après	100
3.3.1. Résultats obtenus	100
3.3.2. Identification des Facteurs Clés de Succès	100
3.3.3. Confrontation avec le modèle et enseignements à retirer de ce cas	101
4. Coca-Cola : analyse d'un échec	102
4.1. Coca-Cola en 2008	102
4.1.1. Un groupe puissant : le groupe The Coca-Cola Company	102
4.1.2. Un marché de prédilection : le marché des BRSA	103
4.1.3. Un environnement plutôt favorable : analyse PESTEL du secteur agroalimentaire	103
4.1.4. Une marque forte : la marque-source Coca-Cola	104
4.2. Coca-Cola en 1984	106
4.2.1. Contexte : Coca-Cola en 1984	106
4.2.2. Symptômes du vieillissement	107
4.2.3. Stratégie marketing : définition puis implémentation	107
4.3. Coca-Cola : Avant/Après	108
4.3.1. Résultats obtenus	108
4.3.2. Identification des Facteurs Clés d'Echec	108
4.3.3. Confrontation avec le modèle et enseignements à retirer de ce cas	109
5. Point sur le modèle proposé en première partie	110
6. Résumé du chapitre	111
Chapitre IV - Partie applicative	112
1. Présentation de Diageo et de Moët Hennessy Diageo (MHD)	112
1.1. L'entreprise MHD et le groupe Diageo	112

1.2. Positionnement de Diageo sur le marché des Vins & Spiritueux	112
2. Cas de rajeunissement d'une marque locale vieillissante : Picon Bière	113
2.1. Présentation de la marque Picon Bière	113
2.2. Symptômes du vieillissement	113
2.3. Plan de rajeunissement de la marque Picon Bière	113
2.3.1. 1ère étape : faut-il relancer la marque ?	113
2.3.2. 2ème étape : plan de sauvegarde à court terme	115
2.3.3. 3ème étape : plan de relance à moyen-long terme	115
3. Cas de rajeunissement d'une marque internationale vieillissante : Grand Marnier	120
3.1. Présentation de la marque Grand Marnier	120
3.2. Symptômes du vieillissement	120
3.3. Plan de rajeunissement de la marque Grand Marnier	121
3.3.1. 1ère étape : faut-il relancer la marque ?	121
3.3.2. 2ème étape : plan de sauvegarde à court terme	124
3.3.3. 3ème étape : plan de relance à moyen-long terme	124
4. Résumé du chapitre	129
Chapitre V - Recommandations	130
1. Recommandations générales	130
2. Recommandations pour Picon et Grand Marnier	132
2.1. Recommandations pour Picon	132
2.1.1. Recommandations stratégiques pour Picon	132
2.1.2. Recommandations opérationnelles pour Picon	133
2.2. Recommandations pour Grand Marnier	135
2.2.1. Recommandations stratégiques pour Grand Marnier	135
2.2.2. Recommandations opérationnelles pour Grand Marnier	135
Conclusion et limites	137
Bibliographie	138
Livres de référence	138
Autres livres cités	138
Etudes & Publications	139
Sources Internet	139
Sites Internet de marques consultés	142

A mes grands-parents.

Remerciements

Je voudrais remercier sincèrement les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la rédaction de cette thèse et notamment :

- ▶ Valérie Dailly (directrice de thèse) pour ses corrections et ses conseils avisés.
- ▶ Grégory Messaoudi (directeur de mission chez MHD) pour sa confiance et son implication dans ma formation «pratique» en Marketing.
- ▶ Virginie Luc (ancienne directrice de mission chez MHD) qui m'a donné l'opportunité de travailler sur les deux super marques que sont Picon et Grand Marnier.
- ▶ Grégory Pigier (chef de groupe MHD) pour sa bienveillance et son implication dans mon projet professionnel.
- ▶ Mes parents et Thibault pour leur soutien de tous les jours.

Lexique

ADN	Authentique Différence Naturelle
AFSSA	Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments
BAFG	Boissons Aux Fruits Gazeuses
BRI	Bon de Réduction Immédiate
BRSA	Boissons Rafraîchissantes Sans Alcool
BSA	Boissons Sans Alcool
CAD	Cumul A Date
CHR	Cafés Hôtels Restaurants
CP	Circuit de Prescription
CRM	Customer Relationship Management (GCR)
DV	Distribution Valeur
DN	Distribution Numérique
FDV	Force De Vente
FYTD	Fiscal Year To Date
GD	Grande Distribution
GMS	Grande et Moyenne Surface
GRC	Gestion de la Relation Client (CRM)
HMSM	Hypermarchés et Supermarchés
MDD	Marque de Distributeur
MHD	Moët Hennessy Diageo
NSP	Ne Sais Pas
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
PESTEL	Politique Economique Socioculturel Technologique Ecologique Législatif
PDM	Part De Marché
PGC	Produits de Grande Consommation
PLV	Publicité/Promotion sur Lieu de Vente
PNNS	Programme National Nutrition Santé
PQN	Presse Quotidienne Nationale
PQR	Presse Quotidienne Régionale
QA	Quantité Achetée
VAE	Vente à Emporter

Avant-propos

Plaidoyer pour une renaissance des marques sacrifiées

Les fantômes des marques d'antan continuent de hanter nos esprits. Qui ne se souvient pas des cadeaux Bonux qui accompagnaient les célèbres paquets de lessive dans les années 70, des savoureux biscuits L'Alsacienne dévorés par LU en 1989, puis par le géant alimentaire Kraft Foods deux décennies plus tard, ou encore des yaourts Chambourcy abandonnés par Nestlé en 1996 ? Ces souvenirs tenaces sont la preuve indiscutable que des marques conservent au-delà de leur mort une certaine notoriété, donc a fortiori un potentiel rémanent.

Pourquoi dès lors ne pas envisager une deuxième vie pour ces marques et satisfaire ainsi de nombreux consommateurs nostalgiques ? C'est le challenge relevé par un nombre croissant d'entrepreneurs et de multinationales avertis. Mais de très belles marques restent encore à dépoussiérer.

A ce propos, soulignons la sympathique initiative de Frank Tapiro, qui a lancé en 2009 une pétition solennellement intitulée «L'appel du 15 octobre» pour relancer des marques enterrées vivantes :

L'appel du 15 octobre de F. Tapiro

«Qui n'a pas à l'esprit des marques du passé qu'il aimerait voir réapparaître, ressusciter ? Un logo, un goût, une odeur, une sensation, un son, une matière ou une couleur, leur simple évocation nous font l'effet d'une madeleine que Proust lui-même ne renierait pas.

La plupart de ces produits sont en veille génétique car ils ne connaissent plus aucune activité. D'autres sont tout simplement morts et enterrés dans un placard ou au musée. On pourrait tenter de réactiver leur ADN pour les réveiller et les réactiver, comme on embrasse la belle au bois dormant.

Je vous propose de militer avec moi pour la réhabilitation génétique de ces marques injustement écartées, supprimées, abandonnées, dissoutes, humiliées, assiégées, diminuées, mais pas oubliées. Oui, vous pouvez vous aussi sauver une marque et la sortir de l'oubli en cliquant sur son logo. Signez d'un simple clic une grande pétition qui sera transmise aux propriétaires de ces marques. Je compte sur votre participation active.

N'hésitez pas à nous faire connaître les autres marques que vous souhaitez voir figurer sur cette page. Vous pouvez compter sur moi pour faire suivre cette pétition.

Et qui sait, peut-être aura-t-on un jour la chance de voir ressurgir du passé ces marques qui ne nous ont jamais véritablement quittés.»¹

¹ <http://www.legenomedesmarques.com/le-genome-des-marques/la-petition>

Résumé

Les marques vieillissantes connaissent un intérêt croissant : si les cas de relance de marques étaient encore assez anecdotiques à la fin du XXème siècle, la crise économique a changé la donne. Les entreprises, contraintes de faire des économies d'échelle pour maintenir leur position concurrentielle, ont souvent mis entre parenthèses les lancements dispendieux de nouvelles marques pour se concentrer sur les marques existantes.

De nombreuses success-stories (Repetto, Converse, Bonux, Fauchon, Dop) prouvent la pertinence de cette stratégie. Mais cette dernière n'est pas imparable, les fréquents cas d'échec rapportés par la presse (Kodak, Polaroid, IBM) sont là pour nous le rappeler. Pour maximiser ses chances de réussite, un plan de relance doit donc soigneusement être préparé et mis en oeuvre.

Or, la littérature ne propose pas à ce jour de modèle unique et infaillible. Si de nombreuses études (Berry 1998, Bontour 2002, Lehu 2003, Kapferer 2003, Roberts 2004, Lewi & Lacoeylthe 2007, Michel 2009) ont été menées, aucun consensus n'a en effet été trouvé jusqu'à présent. Cette étude a pour vocation de compléter les travaux existants et proposer un nouveau modèle pratique et original pour aider le gestionnaire de marque à conduire un plan de rajeunissement de marque pertinent et efficace.

Mots-Clés : Plan de rajeunissement de marque - Plan de relance de marque - Marques vieillissantes - Marques vieilles - Stratégie de relance de marque.

Abstract

Fight against ageing takes hold on the industry. Companies selling vitamins, cosmetics and nutraceuticals have long worked on human's fear of growing older. But what happens when the companies themselves are ageing ? How do they fight the stigma of being «old» in a society that values youth so highly ? Up to now, companies tended to avoid the question but the economic crisis has changed behaviours. Many companies were forced to make economies of scale to maintain their competitive position. Expensive launches of new brands were therefore put into brackets to focus on existing brands.

The marketplace is full of anecdotal success-stories -Repetto, Converse, Bonux, Fauchon, Dop- about brands which have been "brought back from death's doorstep". This shows the relevance of this strategy. But success is not guaranteed through this path. Frequent cases of failure related by the press (Kodak, Polaroid, IBM) are here to remind us bringing back an old brand to fashion can be a risky bet. To maximize chances of success, a recovery plan must be carefully prepared and established.

Unfortunately, the literature does not hold out today a unique and infallible recovery plan. While many studies (Berry 1998, Bontour 2002, Lehu 2003, Kapferer 2003, Roberts 2004, Lewi & Lacoëuilhe 2007, Michel 2009) were conducted, no consensus has ever been found. Therefore, this present study tries to add knowledge to existing works in order to bring out a new practical and original model for brand rejuvenation that fits to the needs of brand managers.

Key-words : Brand rejuvenation plan - Old brands - Getting old brands - Strategy to boost or revitalize brand.

Recommandations

Le plan de relance de marque proposé dans cette étude s'appuie sur la *théorie mimétique*² développée en 1961 par l'anthropologue René Girard et largement enrichie depuis. Selon cette thèse, le désir est mimétique et conduit à la violence. Transposée au marketing, elle prouve que les marques se livrent une guerre sans merci qui les conduit à s'imiter les unes les autres. Deux outils majeurs du marketing (le benchmarking et le cahier des tendances) amplifient d'ailleurs ce phénomène. Les marques ont ainsi tendance à oublier leur vocation première (se démarquer de la concurrence) et entrent malgré elles dans une logique d'indifférenciation.

Pour relancer durablement une marque, nous préconisons de sortir de cette logique d'indifférenciation et de mener une stratégie de disruption³, c'est-à-dire de briser les conventions et redessiner le marché. Cet exercice délicat implique de :

- (1) capitaliser sur toutes les disciplines pour établir des ponts entre elles
- (2) garder les yeux grand ouverts sur tous les phénomènes de société
- (3) vivre l'expérience consommateur

Cette attitude pro-active et ouverte agit en véritable catalyseur et maximise sans nul doute les chances de réussite du plan de rajeunissement de marque proposé ci-après :

Check-list	
Marques Leaders	Marques Challengers ou Suiveuses
1ère étape : Faut-il initier un plan de relance ? ▸ Evaluer le capital de marque ▸ Analyser le marché ▸ Analyser la concurrence ▸ Analyser la marque (analyse SWOT)	
2ème étape optionnelle : Plan de relance à court terme ▸ Mener un examen approfondi des causes de vieillissement ▸ Trouver des «rustines» économiques et efficaces pour pallier rapidement à une baisse des volumes de vente	

² *Mensonge romantique et vérité romanesque*, R. Girard (Hachette - 1961)

³ Stratégie de disruption : «Approche stratégique de la communication publicitaire proposée en 1996 par Jean-Marie Dru, cofondateur de l'agence Boulet Dru Dupuis Petit (...) et fondée sur la rupture. L'approche disruptive doit permettre d'identifier conventions et biais culturels qui débouchent sur des approches standards peu créatives et donc peu génératrices d'impact. En prenant les grandes méthodes de création à contre-pied, Jean-Marie Dru privilégie les idées non conventionnelles et fortement créatives pour créer cette rupture.» - <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Disruption-5618.htm>

3ème étape :

Plan de relance à moyen-long terme

- ▶ Mettre en exergue les conclusions majeures de l'analyse SWOT
- ▶ **Redéfinir une offre adaptée à l'environnement tout en créant une rupture (recherche «d'océans bleus»)**
- ▶ Développer une plateforme de marque cohérente (modélisation par le génome de marque)
- ▶ En déduire les éléments du mix-marketing pour construire une offre cohérente
- ▶ Dynamiser la communication (via le storytelling)
- ▶ Développer la relation-client **si nécessaire**
- ▶ Contrôler la mise en application et apporter les actions correctives nécessaires

3ème étape :

Plan de relance à moyen-long terme

- ▶ Mettre en exergue les conclusions majeures de l'analyse SWOT
- ▶ **En supplément de l'offre actuelle, définir une offre adaptée à l'environnement tout en créant une rupture (recherche «d'océans bleus»)**
- ▶ Développer une plateforme de marque cohérente (modélisation par le génome de marque)
- ▶ En déduire les éléments du mix-marketing pour construire une offre cohérente
- ▶ Dynamiser la communication (via le storytelling)
- ▶ Développer la relation-client **si nécessaire**
- ▶ Contrôler la mise en application et apporter les actions correctives nécessaires

Introduction

La présente étude a pour objectif d'aider le gestionnaire de marque dans la définition et l'implémentation de sa stratégie de relance de marque. Elle est ponctuée par trois temps forts :

- ▶ **Le 2ème chapitre introduit un nouveau modèle managérial** pour relancer des marques vieillissantes. Il s'appuie sur l'analyse comparative de quatre modèles (Bontour & Lehu 2002, Lehu 2003, Kapferer 2007, Lewi & Lacoeylle 2007) et sur quatre concepts complémentaires (la «méthode de l'empreinte», le «génom de marque», les «océans bleus» et le «storytelling»).
- ▶ **Le 3ème chapitre confronte le modèle à des cas existants** de relance de marques -deux cas de succès (Lorina, Fauchon) et un cas d'échec (Coca-Cola)- pour le valider ou l'invalidier.
- ▶ **Le 4ème chapitre se propose d'appliquer ce modèle à deux cas pratiques** vécus en entreprise : l'amer Picon et la liqueur cognacée Grand Marnier.

Chapitre I - Définition des objectifs de la thèse professionnelle

1. Antécédents au problème

Confrontées à une crise économique de grande ampleur, les entreprises ont été amenées au cours des dix dernières années à rationaliser les coûts. Pour faire face à des restrictions budgétaires drastiques, certaines ont choisi de relancer des marques vieillissantes plutôt que de lancer de nouvelles marques. Stratégie plutôt pertinente puisqu'elle fait écho à un intérêt grandissant des consommateurs pour le développement durable et le retour aux sources. Citons à titre d'exemple les shampoings DOP et l'incroyable retour de la Mère Denis vantant les mérites des lave-linges VEDETTE⁴. D'autres entreprises ont choisi de mener une politique de rationalisation des portefeuilles de marques, abandonnant derechef un certain nombre de marques perçues comme trop vieilles ou incompatibles avec leur stratégie globale. C'est le cas d'UNILEVER qui a choisi en 1999 de réduire sensiblement son portefeuille, passant ainsi de 1600 à 400 marques⁵. Leurs repreneurs sont alors confrontés à la délicate question du plan de relance d'une marque.

Dans les deux cas, les entreprises doivent entamer un travail de rajeunissement de la marque. Mais encore faut-il déployer les bons outils : rajeunir une marque n'est pas toujours couronné de succès, les nombreux échecs de relance de marque sont là pour en témoigner (Chambourcy, Polaroid, Brut de Pomme). La littérature propose certes de multiples méthodes pour rajeunir une marque (Berry 1998, Lehu 2002, Kapferer 2003, Roberts 2004, Michel 2009) mais aucune ne paraît infaillible.

2. Pourquoi l'étude des marques vieillissantes ?

L'intérêt pour les marques vieillissantes est-il éphémère ou durable ? Est-il utile de se plonger dans l'étude des marques vieillissantes ? Pour le savoir, il importe de s'interroger sur les raisons de cet engouement.

- **recherche d'économies d'échelle** : dans un univers économique dégradé où la concurrence fait rage, les entreprises sont sans cesse en quête de pistes d'économies. Céder et/ou acquérir des marques vieillissantes est une alternative

⁴ <http://www.leparisien.fr/societe/l-etonnant-retour-de-la-mere-denis-21-02-2010-823675.php>

⁵ <http://archives.lesechos.fr/archives/2000/LesEchos/18148-42-ECH.htm>

intéressante qui tend à se démocratiser. Ces économies se situent en amont (coûts R&D moindres, production facilitée, achats et logistique optimisés, etc.) et en aval (marketing opérationnel moins onéreux grâce à des actions de communication standardisées)

- **influence de la communauté financière** : les donneurs d'ordre financiers (actionnaires, investisseurs, etc.) jouent un rôle non négligeable dans l'évolution d'une marque en en privilégiant certaines par rapport à d'autres. Leur impact n'est en effet pas anodin sur la vie des marques : la communauté financière peut écourter la vie de marques jugées pas ou peu rentables, et inversement, prolonger d'autres marques plus rentables.
- **regain d'intérêt pour les produits d'antan** : le consommateur aspire à une deuxième jeunesse en consommant des marques de son enfance et cultive une certaine nostalgie du passé. De nombreuses marques surfent depuis l'an 2000 sur la vague de la «newstalgie», et force est de constater que le consommateur est friand de ces marques revitalisées⁶. Les exemples de la nouvelle Mini ou des limonades Lorina illustrent bien ce phénomène.

Ces trois facteurs étant susceptibles de perdurer, il y a fort à parier que l'intérêt pour les marques vieillissantes va persister et même s'accroître dans les années à venir. L'augmentation sensible du nombre de publications sur ce sujet ces dernières années nous conforte d'ailleurs dans cette idée. Aucun consensus n'ayant été trouvé, il semble pertinent d'étudier les marques vieillissantes.

3. Question centrale de la thèse et objectifs

La question centrale de cette thèse professionnelle est la suivante : **Comment manager une marque vieillissante ?** Cette analyse sera réalisée pour les produits de grande consommation (PGC) et exclut donc les produits technologiques ou les véhicules par exemple. Pour répondre à cette problématique, il importe d'atteindre les quatre objectifs suivants :

- Identifier les causes et conséquences du vieillissement d'une marque
- Déterminer les principaux facteurs qui conditionnent la réussite d'un plan de rajeunissement de marque
- Développer un modèle permettant de manager une marque vieillissante

4. Méthodologie

Il existe plusieurs méthodes pour mener une recherche. L'approche choisie dépend du paradigme auquel on adhère. Mais qu'entend-t-on par paradigme ? Un paradigme est « une représentation du monde, une manière de voir les choses, un modèle cohérent de vision du monde qui repose sur une base définie (matrice disciplinaire, modèle théorique ou courant de pensée) »⁷.

⁶ <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/La-nostalgie-ne-se-cache-plus-8332-1.htm>

⁷ D'après Wikipédia : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Paradigme>

En sciences de gestion, plusieurs paradigmes coexistent mais les plus fréquents sont les paradigmes positiviste, constructiviste et interprétatif.

▸ **Le paradigme positiviste et l'approche hypothético-déductive**

Le paradigme positiviste est le paradigme le plus largement utilisé en sciences sociales et notamment en marketing, même si sa suprématie est de plus en plus contestée. Selon ce paradigme, il existe une seule et unique réalité concrète, indépendante de toute opinion, qui attend d'être découverte et explorée. En général, le paradigme positiviste suit une logique de confirmation par un processus hypothético-déductif, c'est-à-dire que le chercheur formule une question de recherche en s'inspirant d'une ou plusieurs théories générales, émet des hypothèses et teste ces mêmes hypothèses afin de les confirmer ou infirmer et ainsi confirmer ou infirmer la théorie initiale.

▸ **Le paradigme constructiviste et l'approche holistico-inductive**

Le paradigme constructiviste, à l'opposé du paradigme positiviste, repose sur l'idée que les individus construisent leur propre réalité du monde qui les entoure. Il n'y a donc pas une seule réalité, mais plusieurs réalités fondamentalement subjectives qui dépendent de la manière dont un individu appréhende une situation ou un phénomène donné. Sous ce paradigme, le défi du chercheur est donc de dégager des points communs entre ces différents points de vue. Pour relever ce défi, l'approche holistico-inductive est le plus souvent utilisée. Contrairement à l'approche déductive qui va du général au particulier, l'approche inductive va du particulier vers le général : le chercheur fait dans un premier temps abstraction des théories existantes et recueille sur le terrain auprès des acteurs concernés des descriptions, impressions ou explications des événements qu'ils vivent. De ces témoignages il tente de dégager des schémas communs d'interprétation qui peuvent expliquer certains comportements. De cette observation du terrain peut éventuellement émerger une théorie.

▸ **Le paradigme interprétatif (post-positivisme ou naturaliste)**

Contrairement aux paradigmes positiviste et constructiviste, le paradigme interprétatif a pour objectif, non pas d'expliquer, mais de comprendre et d'interpréter.

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un paradigme positiviste. De ce choix découle le design de recherche décrit dans le paragraphe suivant.

5. Architecture de la recherche

L'architecture -ou design- de la recherche utilisée est la suivante :

- 1^{ère} phase : Phase exploratoire (Revue de littérature)
- 2^{ème} phase : Formulation des hypothèses et du modèle à tester
- 3^{ème} phase : Test du modèle sur des cas existants
- 4^{ème} phase : Validation ou rejet du modèle développé en phase 3
- 5^{ème} phase : Application à des cas concrets vécus en entreprise
- 6^{ème} phase : Conclusions, limites de recherche et recommandations

Chapitre II - Partie conceptuelle

Ce deuxième chapitre a pour ambition de présenter un plan de relance de marque original et pratique. Il débute par un panorama complet des différentes notions relatives au management des marques et utilisées par la suite. Ce panorama a pour vocation de clarifier des concepts utilisés de tous mais souvent mal maîtrisés (la marque, l'identité de marque, le capital-marque, le cycle de vie d'une marque, la typologie des marques, le rôle des marques et la marque vieillissante). Quatre plans de rajeunissement proposés récemment par la littérature sont ensuite détaillés et comparés :

- ▶ le plan de rajeunissement de Anne Bontour & Jean-Marc Lehu (2002)
- ▶ le plan de rajeunissement de Jean-Marc Lehu (2003)
- ▶ le plan de rajeunissement de Jean-Noël Kapferer (2007)
- ▶ le plan de rajeunissement de Georges Lewi & Jérôme Lacoëuilhe (2007)

En s'appuyant sur les résultats de cette analyse comparative et sur quatre concepts complémentaires (la «méthode de l'empreinte», le «génom de marque», les «océans bleus» et le «storytelling»), nous proposons pour clore ce chapitre un plan de rajeunissement de marque opérationnel et singulier.

1. Le concept de marque

1.1. Les définitions pertinentes pour appréhender la marque

Chacun comprend aisément et de façon très intuitive ce que le terme «marque» recouvre, mais paradoxalement, il est très difficile d'en trouver une définition uni-dimensionnelle et pertinente. Le concept de marque fait ainsi l'objet de nombreux débats passionnés et les plus grands experts mondiaux n'arrivent pas à s'accorder sur une définition unique. Il existe donc non pas une mais plusieurs définitions de la marque, dont voici -selon S. Coomber⁸- une sélection des plus intéressantes :

- ▶ **la marque définie comme différence (Philip Kotler) :** «Une marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents.»⁹

⁸ *Branding*, S. Coomber (Capstone Publishing - 2002)

⁹ *Marketing Management (13ème édition)*, p 304, P. Kotler (Pearson Education - 2009)

- **la marque définie comme «mental box» (David A. Aacker) :** «Une marque est comme une boîte dans la tête de quelqu'un...même après quelque temps, on peut retrouver la boîte, on sait si elle est lourde ou légère, dans quelle pièce elle est rangée, si c'est dans la pièce des bonnes boîtes ou celle des mauvaises boîtes, celle qui vous a laissé un bon ou mauvais souvenir.»¹⁰ Autrement dit, la marque est une expérience de consommation et un ensemble de souvenirs accumulés dans la mémoire du consommateur.
- **la marque définie comme avantage concurrentiel et réducteur de risques (Jean-Noël Kapferer) :** «La marque (est) un avantage concurrentiel. Pourquoi les financiers préfèrent-ils les entreprises à marques fortes ? Parce que le risque est moindre. Ainsi la marque fonctionne de la même façon pour le consommateur et pour le financier : la marque supprime le risque. Le prix à payer rémunère la certitude, la garantie, l'extinction du risque.»¹¹
- **la marque définie comme promesse et engagement (Hamish Pringle) :** «Les marques sont des promesses fermes et auxquelles le consommateur a droit. Cet engagement induit que l'entreprise applique complètement et totalement son discours de marque dans toutes ses actions.»¹²
- **la marque définie comme simplificateur de vie (John A. Quelch) :** J. A. Quelch a une approche très pragmatique de la marque. Selon lui, «les marques existent parce que les consommateurs veulent de la qualité, même quand ils n'ont pas le temps, ni la possibilité d'analyser les choix proposés sur le lieu de vente. Les marques simplifient le processus de choix dans des marchés encombrés.»¹³
- **la marque définie comme empreinte (Marie-Claude Sicard) :** «les marques laissent en nous des empreintes - ou bien ce ne sont pas des marques»¹⁴. Par empreinte M-C. Sicard entend «un tracé général, un dessin, un motif plus ou moins net ou effacé, régulier ou déformé, mais toujours reconnaissable».¹⁵

Que déduire de ces multiples définitions ? Dans leur ouvrage intitulé *Branding Management : la marque de l'idée à l'action*¹⁶, les auteurs Georges Lewi et Jérôme Lacoëuilhe classent ces différentes définitions selon cinq catégories, cinq grandes approches¹⁷ :

- **l'approche «marketing» (P. Kotler) :** la marque se doit de proposer des produits différenciants par rapport à la concurrence et de tout mettre en oeuvre pour satisfaire le consommateur.

¹⁰ *Building Strong Brands*, D. A. Aaker (The Free Press - 1996)

¹¹ *Les Marques, Capital de l'entreprise (4ème édition)*, p 19, J-N. Kapferer (Eyrolles - 2007)

¹² *Brand Manners*, H. Pringle (John Wiley Ed. - 2001)

¹³ *Brands versus Private Labels*, J. A. Quelch (PDF - 1997)

¹⁴ *Identité de marque (2ème édition)*, p 17, M-C. Sicard (Eyrolles - 2008)

¹⁵ *Ibid.*, p 117

¹⁶ *Branding Management (2ème édition)*, G. Lewi & J. Lacoëuilhe (Pearson Education - 2007)

¹⁷ *Ibid.*, pp 11-12

- **l'approche «financière» (D.A. Aaker et J-N. Kapferer) :** la marque est un capital de l'entreprise et crée de la valeur pour le consommateur.¹⁸
- **l'approche «discursive» (H. Pringle) :** tout ce que fait la marque a un sens et doit être conforme à la promesse faite par l'entreprise au consommateur.
- **l'approche «utilitariste» (J.A. Quelsch) :** la marque est simplement utile lorsque le consommateur est amené à faire des choix de consommation.
- **l'approche «systémique» (M-C. Sicard) :** la marque est un système complexe. Basée sur l'approche sémiotique, cette lecture de la marque a à coeur de proposer des systèmes, des concepts en lien avec la réalité marketing.

Si cette classification en cinq approches permet sans conteste d'y voir plus clair, elle ne répond pas à la question initiale, à savoir «Qu'est-ce qu'une marque ?».

Pour résumer, disons qu'une marque est un système complexe unique : elle est à la fois matérielle et immatérielle, stable et instable, aimée et détestée, unique et multiple, réelle et irréelle. La marque est également un lien fort entre l'entreprise et le consommateur, une propriété commune.

Ajoutons enfin que les notions de marque et de produit sont distinctes : certes, le produit est un constituant de la marque, mais comme le rappelle D.A. Aaker, la marque va bien au-delà du produit. La marque a une personnalité, un historique, des bénéfices émotionnels, une symbolique qui lui est propre, tandis que le produit se limite à de «simples» caractéristiques physiques (poids, goût, taille, forme, etc.). En d'autres termes, la marque transcende le produit, c'est une réelle valeur ajoutée. La représentation suivante permet de visualiser cette différence entre marque et produit :



Figure 1 : Le produit et la marque par D.A. Aaker
Source : Brand Leadership, D.A. Aaker (Free Press - 2000)

¹⁸ Cette approche renvoie à la notion de Brand Equity.

1.2. Notions relatives au concept de marque

1.2.1. L'identité de marque

L'identité de marque est un concept développé par le marketing occidental à la fin du XXème siècle. Ses origines exactes restent floues et on ne sait pas très bien au juste quand, où et comment cette notion est née, et qui en est son géniteur. Mais peu importe dira-t-on : l'essentiel est que cette notion a très vite trouvé un large écho auprès de la communauté marketing et que ce concept est fondamental pour l'étude des marques et de leurs gestions.¹⁹

Reste à savoir ce que recouvre cette notion d'identité de marque. Deuxième surprise : non seulement on ne se sait pas définir avec précision les origines de l'identité de marque, mais on ne sait pas non plus définir avec précision l'identité de marque. Si de nombreuses publications lui sont consacrées (Aaker 1991 et 1996, Upshaw 1995, Kapferer 1990, Sicard 1998, 2001 et 2008), on se rend finalement compte qu'il est très délicat de définir avec justesse «l'identité de marque». Le concept est bien trop complexe. Marie-Claude Sicard ose d'ailleurs l'affirmer dans son ouvrage *Identité de marque* : «toute une discipline plébiscite et manipule un concept dont personne ne sait au juste ce qu'il contient». A défaut de définir exactement l'identité de marque, les définitions suivantes proposent donc chacune une perception intéressante -mais a fortiori incomplète- de l'identité de marque²⁰ :

- **Le «fonds de marque» ou l'identité de marque selon la Sorgem (1981) :**
mis au point dans les années 80 par une société d'études qualitatives, la Sorgem, cette définition de l'identité de marque est la plus complexe. En voici une représentation commune :

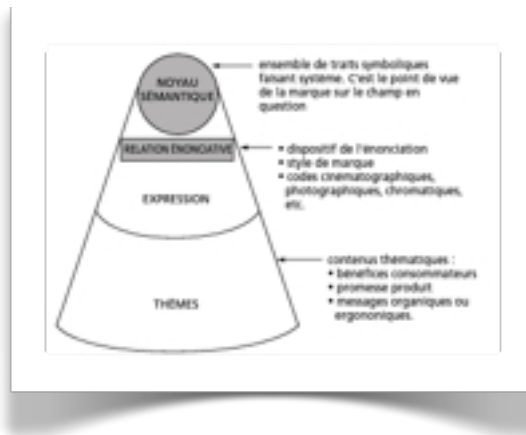


Figure 2 : Représentation de l'identité de marque par la Sorgem
Source : Le Capital de marque, Y. Krief (Séminaire IREP - 1992)

¹⁹ D.A.. Aaker, auteur du célèbre *Building Strong Brands* et spécialiste reconnu du management des marques, le rappelle d'ailleurs à juste titre dans sa préface : lorsqu'une marque est menacée, «sa meilleure défense est une puissante identité de marque».

²⁰ Les définitions et concepts seront proposés par ordre chronologique tout au long de cette thèse.

- **La «Star-strategy» ou l'identité de marque selon J. Ségala (1982) :** introduite par Jacques Ségala en 1982 dans son livre *Hollywood lave plus blanc*²¹, la Star-Strategy repose sur un postulat simple : les marques sont assimilables à des stars. L'identité d'une marque repose, tout comme l'identité d'une star, sur son physique, son caractère et son style.
- **Le «prisme d'identité» ou l'identité de marque selon J-N. Kapferer (1988) :** développé par J-N. Kapferer en 1988, le prisme d'identité de la marque est une grille d'analyse de la marque basée sur les six facettes de l'identité de marque (le physique, la personnalité, la culture, la relation, le reflet et la mentalisation). Trois des six facettes -le physique, la relation et le reflet- font référence au «paraître» de la marque, à ce qu'elle véhicule au monde extérieur (extériorisation), tandis que les trois autres facettes -la personnalité, la culture et la mentalisation- constituent «l'être» de la marque, ce qu'elle est à l'intérieur (intériorisation). On notera par ailleurs que J-N. Kapferer fait la distinction entre identité de marque et image de marque : «l'image est un concept de réception, l'identité un concept d'émission». Autrement dit, l'image de marque est la façon dont la marque est perçue par les consommateurs (récepteurs), alors que l'identité de marque est la façon dont l'entreprise (émettrice) souhaite que la marque soit perçue.

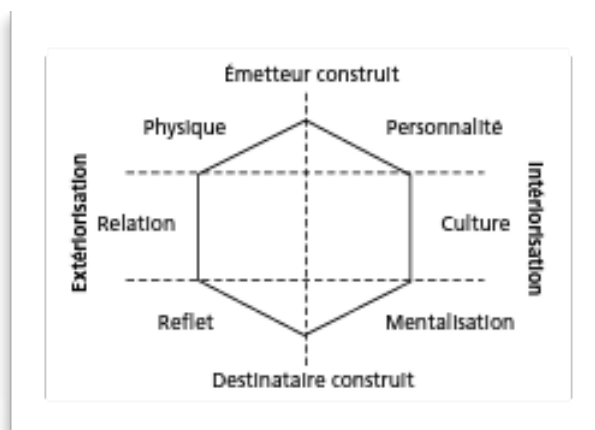


Figure 3 : Représentation de l'identité de marque par J-N. Kapferer
Source : *Les marques, Capital de l'entreprise*, J-N. Kapferer (Eyrolles - 2007)

- **«Les 12 dimensions» ou l'identité de marque selon D.A. Aaker (1991) :** pour D.A. Aaker, «l'identité de marque comporte douze dimensions, organisées autour de quatre perspectives : la marque en tant que produit/service, en tant qu'organisation, en tant que personne et en tant que symbole.»²²

²¹ *Hollywood lave plus blanc* (2ème édition), J. Ségala (Flammarion - 1992)

²² *Building Strong Brands*, D. A. Aaker (The Free Press - 1996)

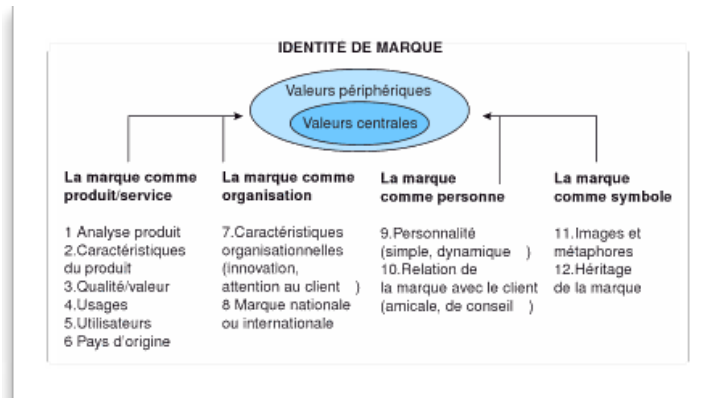


Figure 4 : Représentation de l'identité de marque par D.A. Aaker
Source : *Building Strong Brands*, D.A. Aaker (Free Press - 1996)

- **L' «ADN de marque» ou l'identité de marque selon L.A. Upshaw (1995) et F. Tapiro (2008) :** L.A. Upshaw ainsi que F. Tapiro assimilent l'identité de marque à la formation de l'ADN²³. Selon eux, l'identité de marque est un ensemble d'éléments assemblés de manière unique qui détermine in fine comment la marque va être perçue.
- **Le «noyau central» ou l'identité de marque selon G. Michel (2000) :** G. Michel, au même titre que D.A. Aaker dans les années 90, développe la théorie du noyau central²⁴. La marque comporte un noyau central (core identity), élément fondamental de la marque. Ce noyau «regroupe les associations qui sont perçues comme indissociables de la marque»²⁵ et représente la partie la plus stable de la marque. A la périphérie de ce noyau central gravitent les autres éléments constitutifs de l'identité de marque.

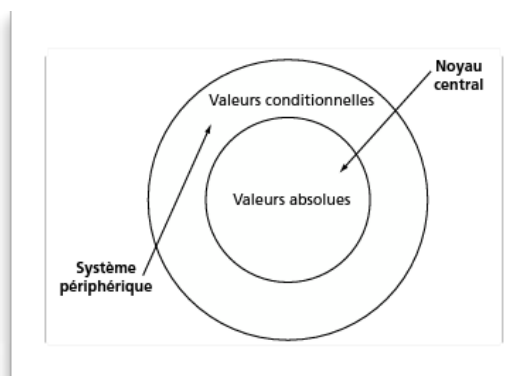


Figure 5 : Représentation de l'identité de marque par G. Michel
Source : *Au coeur de la marque*, G. Michel (Dunod - 2000)

²³ *Building Brand Identity*, L.A. Upshaw (Wiley - 1995)

²⁴ La théorie du noyau central a été développée à l'origine en 1948 par Salomon Asch, psychologue américain qui étudiait alors la formation des impressions.

²⁵ *Au coeur de la marque (2ème édition)*, G. Michel (Dunod - 2009)

- **La «rosace de marque» ou l'identité de marque selon M-C. Sicard (2001) :**
évoqué pour la première fois en 2001 dans *Ce que marque veut dire*, le concept de rosace de marque introduit la notion de pôles. Selon M-C. Sicard, l'identité de marque est constituée de sept pôles d'égale importance : le pôle Physique, le pôle Spatial, le pôle Temporel, le pôle Positions, le pôle Relations, le pôle Normes (ou Culturel de référence) et le pôle Projets. Chaque pôle étant connecté aux six autres, une action sur un des pôles aura nécessairement un impact sur chacun des six autres pôles.

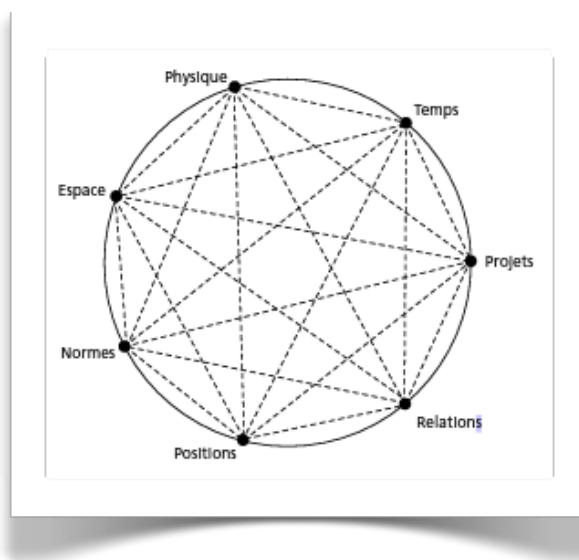


Figure 6 : Représentation de l'identité de marque par M-C. Sicard
Source : *Identité de marque*, M-C. Sicard (Eyrolles - 2008)

Au regard de ces diverses définitions, nous retiendrons une définition de l'identité de marque analogue à celle de M-C. Sicard : l'identité de marque est un maillage complexe de caractéristiques d'égale importance. D'après notre définition de la marque proposée au paragraphe précédent, ces caractéristiques peuvent être regroupées en deux grandes catégories :

- **C1 : les caractéristiques matérielles (i.e. caractéristiques sémantiques, graphiques, sonores et olfactives)**

La catégorie C1 regroupe tous les éléments matériels qui définissent la marque, à savoir : le nom, le logo, le packaging (et par extension la charte graphique), les produits, les canaux de distribution, le pays d'origine et éventuellement un jingle, une odeur et/ou une couleur. Ces caractéristiques matérielles sont intangibles, ou plus exactement, quasi-intangibles.

- **C2 : les caractéristiques immatérielles (i.e. caractéristiques morales, spirituelles, historiques et relationnelles)**

La catégorie C2 regroupe tous les éléments immatériels qui définissent la marque, à savoir : les symboles associés à la marque, son héritage, sa personnalité, ses valeurs, sa relation avec le monde extérieur (clients, fournisseurs, collaborateurs) et ses bénéfices. Ces caractéristiques sont tangibles.

1.2.2. Le capital-marque

La notion de capital de marque ou brand equity a pris de l'ampleur aux débuts des années 90 et a fait l'objet de nombreuses publications (Al Ries 1990, Kapferer 1991, Aaker 1991, Axelrod 1992). Comme toute notion relative à la marque, le capital de marque est difficile à appréhender : aucun consensus n'existe à ce jour, ni sur le cadre conceptuel, ni sur les méthodes de mesure. Les définitions suivantes sont les plus courantes :

- **Le capital de marque selon D.A. Aaker (1991) :** «On appelle capital-marque tous les éléments d'actif et de passif liés à une marque, à son nom ou à ses symboles et qui apportent quelque chose à l'entreprise et à ses clients parce qu'ils donnent une plus-value ou une moins-value aux produits et aux services.»²⁶ Ces actifs et passifs peuvent être regroupés en cinq catégories : la fidélité à la marque, la notoriété de la marque, la perception de la qualité, les associations à la marque et les actifs propres à la marque (comme les brevets par exemple).

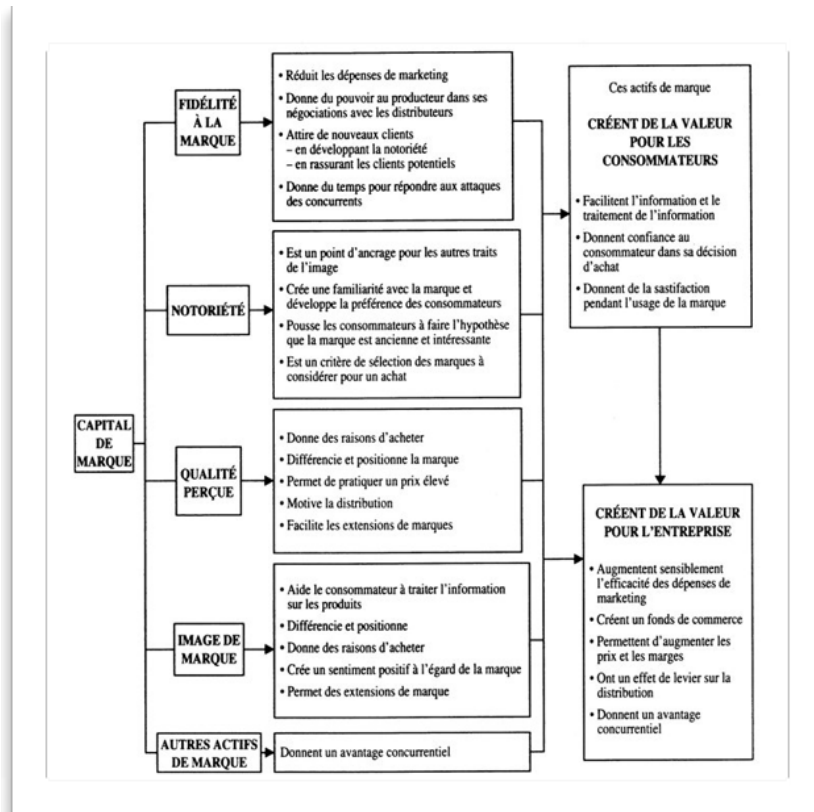


Figure 7 : Représentation du capital de marque par D.A. Aaker
Source : Building Strong Brands, D.A. Aaker (Free Press - 1996)

- **Le capital de marque selon J-N. Kapferer (1991) :** «C'est l'attachement du public à sa marque ainsi que la conviction que cette marque justifie son prix. Cet attachement s'évalue au nombre de consommateurs prêts à payer tel différentiel

²⁶ Managing Brand Equity, D.A. Aaker (The Free Press - 1991)

de prix pour telle marque. C'est ainsi qu'on évalue la valeur financière d'une marque, c'est-à-dire sa force et la valeur de ce capital.»²⁷

- ▶ **Le capital de marque selon R-K. Srivastava et A-D. Shocker (1991) :** la définition proposée par ces deux auteurs est bi-dimensionnelle ²⁸. La notion de capital de marque recoupe d'une part la force de la marque (ou brand strength) et d'autre part la valeur de la marque (ou brand value). La force de la marque est subjective : elle est déterminée par le consommateur. A contrario, la valeur de la marque est objective : elle correspond aux gains engendrés par la marque.
- ▶ **Le capital de marque selon J. Axelrod (1992) :** Axelrod est l'un des rares spécialistes marketing à définir le capital de marque uniquement au travers du prix. Pour lui, le capital de marque est le prix supplémentaire que le consommateur est prêt à payer pour un produit d'une marque spécifique par rapport à un produit comparable d'une autre marque²⁹.
- ▶ **Le capital de marque selon G. Michel (2004) :** «Le capital-marque se définit comme la valeur ajoutée qu'une marque apporte à un produit. Le produit offre un bénéfice fonctionnel tandis que la marque, par son nom, ses symboles, son image, contribue à augmenter la valeur de l'offre au-delà de ses fonctionnalités.»³⁰
- ▶ **Le capital de marque selon P. Kotler (2009) :** la définition utilisée par P. Kotler est identique à la définition de G. Michel. Selon lui, le capital de marque est en effet «la valeur apportée par la marque aux produits et services qu'elle couvre»³¹. Ce capital peut être positif si les consommateurs réagissent plus favorablement lorsqu'ils ont identifié la marque. A l'inverse, ce capital peut être négatif si les consommateurs sont moins enclins à acheter un produit dès lors qu'ils connaissent la marque associée.

Nous retiendrons une définition du capital-marque analogue à celle de G. Michel et P. Kotler : le capital-marque est la valeur ajoutée de la marque, c'est-à-dire ce qu'elle apporte au produit.

Les méthodes d'évaluation du capital de marque sont multiples. Elles peuvent néanmoins être regroupées selon deux grandes approches³² :

- ▶ **l'approche individuelle (orientée consommateurs) :** cette approche est centrée sur la perception de la marque par les consommateurs. Elle nécessite d'interroger des consommateurs sur des éléments quantitatifs (notoriété, attention à la marque³³, nombre d'associations à la marque positives, etc.) ainsi que sur des éléments qualitatifs (caractère plus ou moins positif des

²⁷ *Les marques, Capital de l'entreprise (4ème édition)*, J-N. Kapferer (Editions d'Organisation - 2002)

²⁸ *Brand Equity : A perspective on its meaning and measurement, Report N°91-124*, R.K. Srivastava & A.D. Shoker (Marketing Science Institute of Cambridge - 1991)

²⁹ *The use of experimental design in monitoring brand equity*, pp 13-26, J. Axelrod (? - 1992)

³⁰ *Au coeur de la marque (2ème édition)*, p 12, G. Michel (Dunod - 2009)

³¹ *Marketing Management (13ème édition)*, pp 309-317, P. Kotler (Pearson Education - 2009)

³² *Ibid.*

³³ L'attention à la marque désigne le fait qu'un consommateur se rappelle de la marque au moment de l'achat.

associations, intérêt de ces associations à la marque, etc.). De nombreux modèles utilisent cette approche. Les plus connus et utilisés sont le modèle BAV (Brand Asset Valuator) et le modèle de D.A. Aaker. Le premier a été développé par l'agence de publicité Young & Rubicam à partir d'un panel large de 500 000 consommateurs répartis dans 44 pays. Le principe fondamental du modèle BAV est de comparer les marques à des marques similaires sur quatre dimensions : la différenciation (mesure du caractère distinctif de la marque), l'importance (mesure de l'importance de la marque pour le consommateur), l'estime (mesures de la qualité et de la popularité de la marque perçues par le consommateur) et la connaissance (mesure du degré de connaissance de la marque par le consommateur). Le second propose d'évaluer les cinq catégories d'actifs et passifs qui constituent le capital-marque selon la définition de D.A. Aaker précédemment citée.

- **l'approche agrégée (orientée financiers)** : cette approche est une approche purement financière. Le modèle du cabinet Interbrand fait figure de référence en la matière et réactualise chaque année le classement mondial des plus grandes marques. Celui-ci repose sur l'évaluation systématique de sept critères : la position concurrentielle, la stabilité et la présence historique, le marché, l'internationalité³⁴, l'évolution de la marque (et en particulier la tendance à long terme), les investissements marketing sur la marque et la protection de la marque.

On retiendra que les critères sont si subjectifs que la fiabilité des mesures est contestable, et ce, quel que soit le modèle choisi. Si l'évaluation du capital-marque est indispensable, il faut donc analyser les résultats avec prudence.

1.2.3. Le cycle de vie d'une marque

1.2.3.1. Le cycle de vie d'un produit selon P. Kotler

P. Kotler propose dans le célèbre *Marketing Management* une lecture très «classique» du concept de cycle de vie d'un produit et explicite LE modèle communément utilisé par les experts marketing.

Ce modèle repose sur le postulat suivant : tout produit a une durée de vie limitée. Son histoire peut généralement être décomposée en quatre grandes phases :

- **la phase de lancement** : c'est la phase d'introduction du produit sur le marché ; la croissance est faible
- **la phase de croissance** : c'est la phase de pénétration du marché par le produit ; la croissance est significative
- **la phase de maturité** : le produit, déjà bien implanté, peine à conquérir de nouveaux consommateurs ; la croissance est ralentie
- **la phase de déclin** : la cible se désintéresse du produit ; la décroissance prend le pas sur la croissance

³⁴ Interbrand considère que les marques internationales ont plus de valeur que les marques locales ou régionales.

D'où la fameuse courbe en cloche présentée dans toutes les publications relatives au cycle de vie d'un produit :

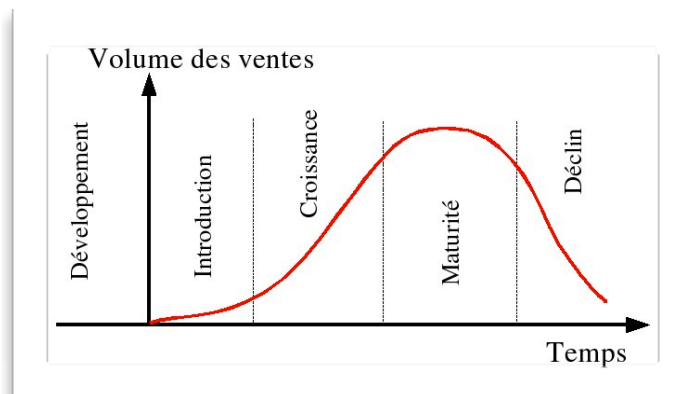


Figure 8 : Cycle de vie des produits

Source : <http://blog.olivierleroux.com/2009/12/la-strategie-du-dauphin-dudley-lynh/>

De fait, une observation attentive des produits confirme que cette courbe est représentative du cycle de vie pour la majeure partie d'entre eux. Il existe cependant quelques cas particuliers. On constate par exemple que les produits dépendants des modes comme les vêtements peuvent avoir des courbes très irrégulières.

Par extension, on pourrait penser que le cycle de vie d'une marque est assimilable au cycle de vie des produits. C'est d'ailleurs ce que suggère A. Bontour et J-M. Lehu dans *Lifting de Marque*³⁵:

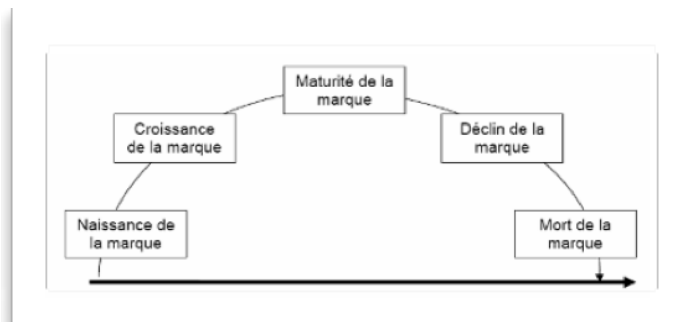


Figure 9 : Cycle de vie d'une marque

Source : *Lifting de marque*, A. Bontour & J-M. Lehu (Editions d'Organisation - 2002)

Mais cette conception du cycle de vie de la marque est une vision assez fataliste : quelles que soient les actions du marketer, la marque serait en effet condamnée à disparaître. Fort heureusement, il n'en est rien : une action marketing ciblée peut permettre à une marque de se relancer, se revitaliser. Les exemples sont en effet légions (Pataugas, Repetto, Lorina, Fauchon).

³⁵ *Lifting de marque*, p 57, A. Bontour & J-M. Lehu (Editions d'Organisation - 2002)

Nous l'avons compris, ce modèle n'est donc pas adapté pour décrire le cycle de vie des marques. D'où la question de savoir quel modèle utiliser en lieu et place. G. Lewi, nous allons le voir, apporte des éléments de réponse dans *Mythologie des marques*.

1.2.3.2. Le cycle de vie d'une marque selon G. Lewi³⁶

G. Lewi aborde le concept de cycle de vie de marque sous un angle différent en mettant en exergue les similitudes entre la mythologie grecque et la vie des marques. Pour simplifier, G. Lewi découpe la vie des marques en trois temps forts : l'héroïsme, la sagesse et le mythe. Ces étapes, dont la durée de vie peut fluctuer d'une marque à l'autre, sont des étapes primordiales pour devenir une marque mythique donc quasi-éternelle.

- **le temps de l'héroïsme** : pour paraphraser G. Lewi et C. Rogliano³⁷, la marque apparaît dès lors qu'elle crée une nouvelle norme ou une rupture sur son marché avec un produit ou un service innovant. L'audace est primordiale pour que la marque crée cette fameuse rupture : la marque se pose puis s'impose en s'opposant. Elle doit être héroïque pour émerger.
- **le temps de la sagesse** : deuxième étape du cycle de vie des marques, ce temps est, comme son nom l'indique, le temps du repos, le «calme après la tempête». Après avoir posé les bases, la marque doit renforcer sa relation privilégiée avec les consommateurs usuels tout en séduisant la nouvelle génération. Elle doit s'attarder sur la construction de son histoire, encore en construction et donc fragile par essence. «La sagesse est donc une période de lucidité, de réflexion.»³⁸
- **le temps du mythe** : l'objectif inavoué mais bien réel de toute marque est de devenir une marque mythique et de distancer la concurrence. Ceci étant dit, toutes les marques n'ont pas pour vocation de rejoindre le cercle très fermé des marques mythiques et certaines se contentent, souvent à raison, des places de challengers. Cette troisième et ultime phase nécessite pour la marque de s'engager dans le quotidien de ses consommateurs donc de la société pour s'inscrire dans la durée et dans l'histoire d'un territoire. La Vache-qui-rit a par exemple atteint le stade du mythe et est désormais inscrite dans l'histoire française.

Ces trois temps-clés sont des étapes déterminantes dans la construction de la marque. Le schéma suivant permet de synthétiser les priorités et pré-requis de chaque période de la vie d'une marque³⁹ :

³⁶ *Mythologie des marques (2ème édition)*, G. Lewi (Pearson Ed. - 2009)

³⁷ *Mémento pratique du Branding*, p 114, G. Lewi & C. Rogliano (Pearson Ed. - 2006)

³⁸ *Ibid.*, p 115

³⁹ *Branding Management (2ème édition)*, pp 298-299, G. Lewi & J. Lacoëuilhe (Pearson Ed. - 2007)

1.3. Une classification des marques

1.3.1. La classification de Nice, une classification légale

La classification de Nice est la classification internationale officielle des marques. Elle a été adoptée pour simplifier les recherches d'antériorité nécessaires à tout dépôt de marque. Sa dernière version effective au 1er janvier 2007 comprend quarante-cinq classes⁴².

Cette classification n'est autre qu'un catalogue et n'apporte pas d'éclairage intéressant pour le brand manager. Il convient donc de trouver une autre classification.

1.3.2. Une classification géographique

Peu de publications abordent le thème des marques locales, globales et internationales. Pourtant, dans un monde où la globalisation et l'uniformisation semblent être les mots d'ordre, une classification géographique prend tout son sens.

1.3.2.1. La marque locale

A. Wolfe (1991) propose une définition intuitive de la marque locale. Il s'agit selon lui d'une marque destinée à une région spécifique ou à un ensemble restreint de régions⁴³. Ce peut donc être une marque destinée au seul marché français, ou, à une échelle plus large, au seul marché européen, ou encore, à une échelle moins étendue, au seul marché breton par exemple.

T. Oliver (1987), propose quant à lui de distinguer deux types de marques locales⁴⁴ :

- ▶ D'une part les marques qui proposent des produits quasi-identiques sur tous les marchés mais avec des variantes selon les spécificités territoriales. Mc Donald's en est un exemple magistral et affiche désormais dans ses menus le Mc Maharaja (burger à l'agneau) à New Delhi ou le Mc Spaghettis aux Philippines.
- ▶ D'autre part, les marques à portée locale qui sont exclusivement -ou presque- destinées à leur marché domestique. C'est le cas par exemple des gaufres fourrées Meert qui trouvent un large public d'aficionados chez les Lillois mais dont la réputation s'arrête plus ou moins aux limites de la région Nord-Pas-de-Calais. C'est également le cas des cocas Breizh Cola, cola alternatif produit par et pour des bretons.

Soulignons par ailleurs que les marques locales ne sont pas nécessairement la propriété des entreprises locales : elles peuvent très bien en effet appartenir à des grandes multinationales.

⁴² <http://www.inpi.fr/fr/marques/boite-a-outils-marque/classification-de-nice.html>

⁴³ *The single European market : national of euro-brands*, pp 49-58, A. Wolfe (International Journal of Advertising - 1991)

⁴⁴ *The wide world of branding*, pp 148-155, T. Oliver, dans l'ouvrage collectif *Branding : a key marketing tool*, (J. Murphy - 1987)

1.3.2.2. La marque globale

La marque globale peut se définir stricto sensu par opposition à la marque locale. C'est une marque destinée à toutes les régions du monde et donc par extension au monde entier. Au même titre que T. Levitt (1983) et S. Jain (1989), K.L. Keller (1998) considère ainsi qu'une marque globale propose les mêmes produits, le même packaging, les mêmes campagnes publicitaires, les mêmes politiques de prix et le même mode de distribution quels que soient les pays⁴⁵.

1.3.2.3. La marque glocale

D.A. Aaker (1999) propose une définition moins restrictive de la marque globale⁴⁶. Pour lui, une marque globale peut proposer des produits, packagings, campagnes publicitaires, à des prix et dans des circuits de distribution quasi-identiques. On le comprend tout de suite : la limite est en définitive assez ténue avec la définition de marque locale proposée précédemment. D'où l'émergence d'un concept intermédiaire : la marque glocale⁴⁷. La marque glocale est à la fois globale sur certains points, et locale sur d'autres.

1.3.2.4. Marques locales, globales et glocales : proposition de typologie

Fort de ces différentes définitions, on peut donc envisager huit combinaisons possibles :

	Marques locales	Marques glocales						Marques globales
	1	2	3	4	5	6	7	8
Nom	Local	Local	Local	Local	Global	Global	Global	Global
Mix-marketing	Local	Local	Global	Global	Local	Local	Global	Global
Marché	Local	Global	Local	Global	Local	Global	Local	Global
Exemples	Breizh Cola	Eaux Danone	Dash	Mr Propre	Logan	Mc Donald's	Nivea	Coca-Cola

Pour résumer, la marque locale peut s'envisager comme une marque opérant sur un territoire géographiquement limité tandis que la marque globale est une marque qui inonde tous les marchés ou presque de ses produits, en adoptant toujours le même mix-marketing⁴⁸. A mi-chemin entre les marques globales et locales, les marques glocales sont :

- ▶ soit des marques locales à l'origine qui cherchent à se développer (Lorina)
- ▶ soit des marques globales à l'origine qui veulent coller au plus près des attentes consommateurs et qui adaptent leurs produits en fonction des marchés (Mac Donald's)

La majorité des marques de notre quotidien sont des marques glocales.

⁴⁵ *Strategic Brand Management - Building, measuring and managing customer based brand equity* (2ème édition), K.L. Keller (Prentice Hall - 1998)

⁴⁶ *The lure of global branding* ; <http://hbswk.hbs.edu/archive/1402.html>

⁴⁷ *Mercator* (9ème édition), p 940, J. Lendrevie, J. Lévy & D. Lindon (Dunod - 2009)

⁴⁸ La stratégie de marques globales, a priori génératrice d'économies d'échelle, est un des piliers fondamentaux du lessivier Procter & Gamble.

1.3.3. Une classification selon la position sur le marché

Les marques peuvent aussi être classées selon leur statut, autrement dit selon leur position sur le marché. Cette classification présente un intérêt majeur puisque de nombreuses publications proposent des stratégies marketing selon que la marque est leader, challenger ou suiveur.

- **la marque leader** : «la marque leader est le numéro 1 sur un marché»⁴⁹. Elle est le numéro 1 à la fois en terme de part de marché, mais souvent aussi en terme de notoriété. La marque leader arrive ainsi la plupart du temps en top of mind⁵⁰. C'est le cas de Coca-Cola sur le marché des boissons gazeuses.
- **la marque challenger** : la marque challenger vise en permanence à défier la marque leader et à lui prendre des parts de marché. Pepsi-Cola et Virgin Cola sont de bons exemples de marques challengers : elles se placent derrière Coca-Cola en termes de PDM et construisent leurs stratégies respectives en réponse à Coca-Cola.
- **la marque suiveur** : la marque suiveur, par opposition à la marque challenger, suit simplement le marché et «copie» le leader. La prise de risque est minimale. La majorité des marques sont des marques suiveurs et l'exemple le plus probant est celui des marques de distributeurs (MDD) comme Monoprix ou Carrefour.
- **la marque de niche** : suivant une logique diamétralement opposée aux méga-brands mondiales, certaines entreprises font le pari des marques de niches destinées à une cible particulière et bien définie. C'est le cas par exemple des produits halal qui connaissent une croissance fulgurante et qui ciblent des consommateurs de confession musulmane.

1.3.4. Une classification selon les types de marques

On peut en outre définir les marques selon leur type et leur lien avec les produits.

1.3.4.1. Marque-produit

La marque-produit est une marque qui signe un seul produit (ou, par extension, une gamme de produits comprenant la déclinaison du même produit). C'est le cas par exemple de Danette⁵¹ : à 1 marque (Danette) est associée une promesse (Crème dessert familiale gourmande) tenue par un produit ou une déclinaison du même produit (Danette au chocolat, Danette au café, Danette à la pistache, etc.).

1.3.4.2. Marque-gamme

La marque-gamme est une marque qui signe plusieurs types de produits avec une promesse identique. C'est le cas de Taillefine⁵² qui propose plusieurs produits allégés pour prendre soin de sa ligne : des eaux aromatisées, des yaourts et des crèmes desserts.

⁴⁹ *Branding Management (2ème édition)*, pp 265, G. Lewi & J. Lacoëuilhe (Pearson Ed. - 2007)

⁵⁰ Le «top of mind» est la notoriété de premier rang. Une marque «top of mind» signifie qu'elle est la première citée en notoriété spontanée.

⁵¹ <http://www.danette.fr/>

⁵² <http://www.taillefine.com/>

1.3.4.3. Marque-ombrelle

La marque-ombrelle est une marque qui signe de nombreux produits ou services de catégories différentes avec des promesses différentes. C'est le cas du groupe Danone⁵³, qui commercialise entre autres sous ce nom de marque des yaourts, des eaux minérales et des produits de nutrition médicale pour répondre à plusieurs promesses (produits allégés, eaux minérales, nutrition infantile, etc.).

1.3.4.4. Marque-caution

Une marque est une marque-caution lorsqu'elle signe plusieurs gammes de produits similaires et apporte une «caution». LU, marque-caution du groupe Kraft Foods⁵⁴ pour les biscuits sucrés (Pépito, Mikado, Petit Ecolier, etc.), est un bon exemple de marque-caution : le consommateur achète LU avant d'acheter Pépito.

1.3.4.5. Marque-source

Une marque-source est une marque qui «irrigue de ses valeurs les marques-produits»⁵⁵. Les chaînes hôtelières Ibis et Novotel sont par exemple des marques «irriguées» par la marque-source Accor qui définit le plan stratégique global. Mais l'influence d'Accor reste discrète et le client choisit Ibis ou Novotel avant de choisir Accor.

1.3.4.6. Marque-mère, marque-fille et marques soeurs

La marque-mère a un rôle transversal. «Elle est en position de marque-caution ou de marque-source.»⁵⁶ La marque-fille est une marque associée à la marque-mère, elle «représente la marque de l'étage inférieur»⁵⁷. Danone est par exemple une marque-mère, tandis que Taillefine est une marque-fille.

«Les marques-soeurs sont situées sur un pied d'égalité»⁵⁸ En règle générale, elles sont devenues suffisamment fortes pour pouvoir être indépendantes de leurs marques-mères. Taillefine et Evian sont des exemples de marques-soeurs.

1.3.4.7. Exemple synthétique : le cas du groupe LVMH⁵⁹

Le cas de LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) est plutôt atypique : la structure est si complexe qu'elle comprend tous les types de marques que nous venons de définir :

- ▶ **marque-mère** : LVMH
- ▶ **marques-filles / marques-soeurs** : Ruinart, Moët & Chandon, Mercier, Krug
- ▶ **marques-cautions** : Séphora, Le Bon Marché
- ▶ **marques-sources** : MHD (avec ses marques-produits : Moët & Chandon, Dom Pérignon, Smirnoff, Bailey's, etc.)

⁵³ <http://www.danone.com/>

⁵⁴ Anciennement marque-caution du groupe Danone.

⁵⁵ *Branding Management*, pp 270-272, G. Lewi & J. Lacoëuille (Pearson Ed. - 2007)

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ *Ibid.*

⁵⁸ *Ibid.*

⁵⁹ *Ibid.*

- **marques-ombrelles** : LV Capital ou DI Group
- **marques-produits** : J'Adore de Dior ou Brut Impérial de Moët & Chandon
- **marques-gammes** : Nude de Dior (gamme de maquillage pour le teint qui comprend des fonds de teint, des anti-cernes et des poudres compactes)

1.4. Les principales fonctions des marques⁶⁰

1.4.1. La fonction transactionnelle

La marque a avant tout une fonction transactionnelle en ce sens qu'elle est une aide dans le processus d'achat. Elle permet de donner au consommateur des informations diverses et variées sur des éléments utiles à la transaction tels que le prix, la qualité ou l'origine.

1.4.2. La fonction apaisante

La marque a en second lieu une fonction apaisante, elle rassure le consommateur lors d'un achat impliquant, réduit son stress et son angoisse. Pour le consommateur, un achat peut en effet comporter des risques (risques pour la santé, risques financiers ou encore risques pour l'image de soi).

1.4.3. La fonction aspirationnelle

La marque revêt une troisième fonction majeure : la fonction aspirationnelle. La marque peut permettre au consommateur de transcender l'ennui, de l'éduquer à un certain plaisir, de «l'aspirer» vers le haut, vers de meilleurs produits.

1.4.4. La fonction statutaire

Il nous semble important d'ajouter aux trois fonctions précédemment citées et mentionnées par G. Lewi dans son ouvrage *Branding Management* une quatrième fonction principale des marques : la fonction statutaire. En effet, la marque est un véritable marqueur social. Elle est l'expression d'un statut social, réel ou convoité.

⁶⁰ *Branding Management (2ème édition)*, pp 24-39, G. Lewi & J. Lacoëuilhe (Pearson Ed. - 2007)

2. Le concept de marque vieillissante

2.1. Les définitions pertinentes pour appréhender la marque vieillissante

J-M. Lehu définit une marque vieillissante en ces termes : «une marque (est) considérée comme vieille lorsqu'elle est brutalement ou progressivement délaissée par les consommateurs, sous prétexte qu'elle est perçue comme dépassée, d'un autre temps, sans lien avec leurs besoins actuels.»⁶¹

Pour G. Lewi et J. Lacoëuilhe, «le vieillissement d'une marque est toujours le symbole d'un déséquilibre entre la réalité de la marque, de ses produits et services -qui souvent se vendent encore bien- et la perception du consommateur»⁶².

Les formulations sont certes différentes, mais elles expriment toutes les deux la même conception de ce qu'est une marque vieillissante, à savoir une marque dont les consommateurs se détachent plus ou moins rapidement, soit parce qu'ils considèrent qu'elle appartient à une autre époque (Solex, Lorina, Chambourcy) soit parce que ses produits ne sont pas en phase avec leurs besoins actuels (Minitel, pellicules Kodak). Dans les deux cas, la marque a dépassé la phase de croissance et se situe soit en phase de maturité (ses ventes se maintiennent mais sa notoriété plafonne) soit en phase de déclin (ses ventes s'affaiblissent et sa notoriété spontanée tend à diminuer).

2.2. Notions relatives au concept de marque vieillissante

2.2.1. Les âges d'une marque ⁶³

- ▶ **Age chronologique (ou âge réel) :** l'âge chronologique est l'âge au sens où on l'entend généralement, à savoir le nombre d'années écoulées entre la naissance et le moment présent. Si sa valeur descriptive est objective et incontestable, sa pertinence en marketing est souvent remise en cause : les rythmes de développement sont différents d'un individu à l'autre, et par extension, d'une marque à l'autre. Ainsi, la marque Coca-Cola est plus ancienne que la marque Damart et pourtant la marque Damart est perçue comme plus vieille, plus datée que la marque Coca-Cola.
- ▶ **Age perçu :** l'âge perçu paraît donc plus pertinent dans les études marketing. Il s'agit de l'âge qu'une personne donne à une autre personne ou à une marque sans connaître son âge chronologique exact. Il est rarement identique à l'âge réel.
- ▶ **Age cognitif :** le concept d'âge cognitif a été développé en 1954 par J. Tuckman et I. Lorge. Il inclut la notion de ressenti : c'est l'âge qu'un individu a

⁶¹ *Identification et examen des facteurs majeurs favorisant la réussite de la cure de rajeunissement d'une marque*, J-M. Lehu (Congrès de Venise - 2003)

⁶² *Branding Management (2ème édition)*, pp 313, G. Lewi & J. Lacoëuilhe (Pearson Ed. - 2007)

⁶³ *Lifting de marque*, pp 80-81, A. Bontour & J-M. Lehu (Ed. d'Organisation - 2002)

l'impression d'avoir. Ce concept est fondamental pour faire une segmentation optimale comme le rappelle à juste titre A. Bontour : «bien qu'étant une notion très subjective, s'il est apprécié avec précision, [l'âge cognitif] peut devenir un critère de segmentation beaucoup plus pertinent que l'âge chronologique.»⁶⁴

2.2.2. «Marque de vieux», marque ancienne et marque vieillissante

On a tendance à confondre marque vieille, marque ancienne et marque «de vieux». C'est un tort. Une marque «vieille» renvoie à la notion d'âge cognitif ou perçu, tandis qu'une marque «ancienne» est liée à la notion d'âge chronologique. Ainsi, une marque «ancienne» est tout simplement une marque dont «l'âge chronologique est important ou en tout cas plus important que l'âge moyen des autres marques présentes sur le marché».⁶⁵ Une marque «ancienne» peut donc tout à fait être perçue comme jeune si elle est à la mode, dans l'air du temps (Burberry - 1856). A contrario, une marque «récente» peut très bien être perçue comme vieille car dépassée (Pokémon - 1996). Une deuxième erreur courante est de faire l'amalgame entre marque «de vieux» et marque «vieille». Une marque n'est pas nécessairement vieille parce qu'elle vise une cible de seniors. La gamme d'alicaments Danacol de Danone promet par exemple de réduire le taux de cholestérol et s'adresse essentiellement aux seniors. Pourtant, Danacol est une marque très dynamique et perçue comme jeune.

2.3. Les symptômes du vieillissement

A. Bontour et J-M. Lehu proposent une check-list exhaustive des «critères objectifs et subjectifs de perception du vieillissement d'une marque» dans *Lifting de marque*⁶⁶. Ces derniers sont de précieux indicateurs. La conjonction de plusieurs indices doit immédiatement mettre le gestionnaire de marque en alerte pour éviter de se laisser entraîner dans la spirale négative du vieillissement.

2.3.1. Les critères objectifs

Il existe un certain nombre de critères objectifs symptomatiques du vieillissement d'une marque. Le tableau suivant permet de synthétiser les points à surveiller mais aussi le mode de surveillance à mettre en place.

	Critères	Mode de surveillance
La technologie produit	▶ R&D vieillissante ▶ Diminution du nombre de dépôts de brevets ▶ Processus de fabrication obsolète ▶ Génération technologique dépassée ▶ Technologie inadaptée aux attentes financières et/ou marketing	▶ Interviews d'experts ▶ Benchmarking

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ *Identification et examen des facteurs majeurs favorisant la réussite de la cure de rajeunissement d'une marque*, J-M. Lehu (PDF - 2003)

⁶⁶ *Lifting de marque*, pp 64-65, A. Bontour & J-M. Lehu (Ed. d'Organisation - 2002)

	Critères	Mode de surveillance
Les caractéristiques du produit	▸ Qualité inférieure aux concurrents ▸ Innovation produit ralentie ▸ Formes/couleurs/ matériaux passésistes, hors-modes ▸ Ergonomie produit inadaptée ▸ Augmentation rampante du niveau de stocks	▸ Etudes de marché ▸ Réunions de groupe ▸ Interviews d'experts ▸ Baromètre de satisfaction ▸ Benchmarking ▸ Feed-back de la FDV
La position concurrentielle	▸ Dévalorisation économique de la marque ▸ Recul de la PDM en valeur absolue ▸ Recul de la PDM en valeur relative ▸ Renforcement des concurrents ou arrivée de nouveaux entrants sur le marché ▸ Déclin du CA	▸ Evolution des PDM ▸ Etudes de panels ▸ Etudes de marché
Le(s) circuit(s) de distribution	▸ Diminution du taux de référencement de la marque ▸ Baisse de la DV et/ou de la DN ▸ Localisation inappropriée des points de vente ▸ Vieillesse de la PLV ▸ Age avancé de la force de vente	▸ Etudes de panels ▸ Feed-back de la force de vente
La cible	▸ Non-renouvellement de la cible ▸ Réduction du trafic au point de vente ▸ Augmentation de l'âge moyen des consommateurs ▸ Accueil réticent des nouveaux produits de la gamme	▸ Analyse du portefeuille clients ▸ Etudes socio-démographiques ▸ Etudes sur les styles de vie ▸ Réunions de groupe

Figure 15 : Les symptômes de vieillissement de marque objectifs
Source : *Lifting de marque*, A. Bontour & J-M. Lehu (2002)

2.3.2. Les critères subjectifs

De même, il existe un certain nombre de critères subjectifs qui doivent alerter le marketer d'un vieillissement en cours ou à venir de sa marque.

	Critères	Mode de surveillance
L'âge perçu de la marque	▸ Présence et couverture médiatiques en déclin ▸ Désaffection relative de la part des leaders d'opinion ▸ Associations négatives à l'évocation du nom de marque ▸ Catégorisation de la marque de plus en plus vague et incertaine ▸ Arrivée de nouveaux concurrents dynamiques sur le marché avec un positionnement très différent ▸ Comparaison de la marque avec d'autres plus âgées ou disparues	▸ Audit complet de l'image de marque ▸ Enquêtes projectives

	Critères	Mode de surveillance
Le produit en général	▸ Positionnement altéré et/ou repositionnement sans effet ▸ Surabondance de produits commercialisés sous licence ▸ Disparition du produit des classements, des concours, etc. ▸ Désaffection relative des leaders d'opinion ▸ Pseudo-innovation(s) non validée(s) ▸ Multiplication des extensions de gamme	▸ Réunions de groupe ▸ Audit de la fonction marketing ▸ Baromètre de satisfaction ▸ Entretiens individuels ▸ Etudes comparatives de positionnement
La communication	▸ Diminution des investissements en communication ▸ Part de voix en baisse ▸ Packaging produit perçu comme vieux ▸ Ton de la communication jugé comme dépassé ▸ Argumentaire déphasé par rapport aux valeurs actuelles ▸ Créativité globale mise en doute ▸ Changements répétés d'agences de conseil ▸ Plan média inadapté ou inefficace ▸ Personnage de marque non modernisé ▸ Effets de mode saisis par la concurrence et ignorés par la marque ▸ Réaction négative virulente et disproportionnée en cas de gestion de crise	▸ Etudes du produit ▸ Entretiens de groupe ▸ Post-tests de campagnes publicitaires (calcul des scores d'agrément)

Figure 16 : Les symptômes de vieillissement de marque subjectifs
Source : *Lifting de marque*, A. Bontour & J-M. Lehu (2002 - Ed. d'Organisation)

A ces différents critères subjectifs énumérés par A. Bontour et J-M. Lehu, il nous semble opportun d'ajouter un critère supplémentaire développé par D.A. Aaker. Ce dernier a établi un parallèle intéressant entre notoriété assistée, notoriété spontanée et vieillissement de marque. Son modèle, au nom évocateur de «Graveyard Model»⁶⁷, l'Autoroute du cimetière, explique que si une marque a une notoriété assistée forte associée à une notoriété spontanée faible, ce n'est pas bon signe. Cela signifie en effet que les consommateurs connaissent la marque, mais qu'elle ne leur viendra pas spontanément à l'esprit lors de l'acte d'achat. Les marques génériques (Frigidaire, Sopalin, Caddie) sont souvent confrontées à ce problème.

Le schéma suivant permet d'illustrer ce point. Une marque dynamique suit la courbe, mais il existe deux exceptions : les marques de niche et les marques destinées au cimetière (ou qui y sont déjà).

⁶⁷ *Building Strong Brands*, D.A. Aaker (Free Press - 1996)

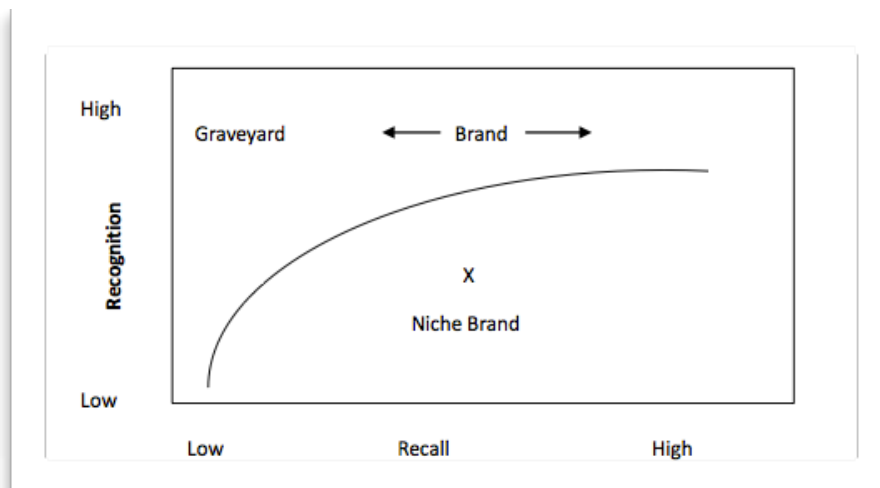


Figure 17 : Graveyard Model de D.A. Aaker
Source : Branding Management, G. Lewi & J. Lacoëuilhe (Pearson Ed. - 2007)

2.4. Les causes du vieillissement

Les différents travaux menés sur les marques «vieilles» (Lehu et Bontour 2002, Kapferer 2007) identifient de nombreuses causes de vieillissement. Elles peuvent être multiples et combinées, mais en voici les neuf principales :

- ▶ **la perte d'intérêt pour la marque en interne** : «c'est typiquement ce qui se produit dans les groupes ayant à gérer de nombreuses marques dans un portefeuille, donc amenés à faire des arbitrages en fonction de priorités : dans les faits, cela revient à pousser encore plus les marques fortes là où elles le sont». Conséquence inévitable : les marques faibles «ne motivent pas les cadres en interne, peu soucieux d'attacher leur nom à une guerre qui leur paraît perdue d'avance.»⁶⁸
- ▶ **une mauvaise identification des tendances** : «la croissance d'une marque se fait par ses produits nouveaux, ceux situés dans des marchés eux-mêmes en croissance. Si ceux-ci ne sont pas perçus, ou trop tard, le déclin est inévitable.»⁶⁹
- ▶ **le «syndrome du mono-produit»** : «le danger est (...) grand pour les marques qui en fait ne sont qu'un produit (...). En déclinant, ils emportent avec eux la marque, ses ventes et son statut.»⁷⁰
- ▶ **le danger du client-roi⁷¹** : on entend souvent que «le client est roi». La majorité des entreprises le place d'ailleurs à raison au centre de leurs décisions. Ceci étant dit, il existe une limite au concept de client-roi : à trop vouloir satisfaire le

⁶⁸ La marque, Capital de l'entreprise, p 639, J-N. Kapferer (Eyrolles - 2007)

⁶⁹ Ibid, p 640

⁷⁰ Ibid, p 642

⁷¹ Ibid, p 644

client, les entreprises s'éloignent souvent de leur cible principale en s'accrochant à leurs clients.

- **la baisse de la qualité du produit** : pour accroître la rentabilité d'une marque, les entreprises cèdent souvent à la tentation de réduire les coûts et les investissements au cours de la vie d'un produit, ce qui implique en général une baisse de la qualité. Déçus par leur achat, les consommateurs ne le renouvellent pas et la marque perd ses clients habituels.
- **le déclin de la PLV et des lieux de vente** : l'attrait est essentiel dans l'acte d'achat. Il faut donc valoriser le produit pour inciter le consommateur à l'acheter. Ceci passe logiquement par une mise en valeur sur le lieu de vente, mais aussi pas la mise en valeur du lieu de vente lui-même. Lorsque la PLV et le lieu de vente déclinent, la marque décline inévitablement.
- **la communication** : la communication est, excepté le produit lui-même, l'élément du mix-marketing qui subit le plus les affres du temps. Or, les investissements engagés pour les plans médias sont souvent minimes voire inexistantes pour une marque vieillissante, les budgets étant la plupart du temps fonction du chiffre d'affaires généré par une marque.
- **la cible** : la marque peut vieillir si la cible ne se renouvelle pas. Les consommateurs habituels de la marque, en vieillissant, sortent naturellement de la cible. L'erreur commise par de nombreuses marques est de centrer leurs efforts sur les consommateurs actuels et non futurs. Or, en omettant d'«éduquer» les consommateurs en amont de la cible, une marque met en péril sa cible future, donc son existence même.
- **les produits** : c'est la cause de vieillissement la plus intuitive. On conçoit en effet facilement qu'une marque vieillit si ses produits vieillissent.

2.5. Les conséquences du vieillissement

Les conséquences du vieillissement sont relativement faciles à appréhender. Il est en effet aisé de comprendre qu'une marque qui vieillit va, à plus ou moins long terme :

- **perdre en attractivité** (une marque vieillissante est moins séduisante pour le consommateur qu'une marque dynamique) ;
- **perdre en visibilité** (une marque vieillissante est retirée des linéaires à une échéance plus ou moins proche) ;
- **perdre en notoriété** (le consommateur oublie les marques qu'il ne voit pas) ;
- **perdre en rentabilité** (conséquence logique des trois premiers points, les produits de la marque sont moins achetés donc génèrent moins de CA).

3. La marque vieillissante dans l'entreprise

3.1. Les enjeux

Comme le réaffirme J-N. Kapferer dans son ouvrage *Les Marques, Capital de l'entreprise*⁷², une marque forte est un levier de croissance et de profitabilité formidable. Mais lorsqu'une marque vieillit, elle devient moins attractive et son impact sur l'entreprise faiblit. Pire, une marque vieillissante peut devenir un véritable frein à la croissance de l'entreprise car elle altère l'image globale de l'entreprise et absorbe une partie des finances.

La marque vieillissante peut donc être un fléau pour l'entreprise et représente une menace si elle est laissée à l'abandon. A contrario, une marque vieillissante peut devenir un vecteur de croissance exponentiel si elle est relancée correctement (à condition bien sûr qu'elle ait un potentiel résiduel). Danger ou opportunité, la marque vieillissante dans l'entreprise est donc un sujet de première importance.

3.2. Le management des marques vieillissantes dans l'entreprise

3.2.1. Qu'est-ce que «manager des marques vieillissantes» ?

Le vocable relatif au management des marques vieillissantes est riche : on parle indifféremment de «rajeunir», «réinventer», «revitaliser», «relancer» ou «lifter» une marque. Les démarches semblent identiques et la subtilité sémantique bien difficile à cerner. D'où la question de savoir s'il y a vraiment une différence entre ces termes.

La réponse est équivoque : oui, ces démarches, similaires en apparence sont en réalité différentes d'un point de vue conceptuel. Clarifions les différents termes utilisés pour nous en convaincre :

- ▶ **les expressions «rajeunir une marque» ou «lifter une marque»** font appel à la notion d'image de marque : il s'agit de booster la marque en rajeunissant son image ; c'est le cas des alcools Suze ou Grand Marnier qui renvoient une image de marque dégradée, vieillie.
- ▶ **«réinventer une marque»** sous-entend que l'on fait table rase du passé de la marque et qu'on la redéfinit en intégralité, mais en réalité, on conserve souvent ses fondamentaux ; la Mini Cooper ou la Fiat 500 en sont des exemples.
- ▶ **«revitaliser une marque»** s'emploie pour les marques en déclin lent et continu qui perdent peu à peu des PDM ; la Vache-qui-rit, bien que marque leader, connaît par exemple une baisse lente mais systématique de ses volumes de vente, signe qu'elle décline.
- ▶ **«relancer une marque»** : certaines marques ne sont plus commercialisées et sont «au cimetière» ; Cadum fait partie des nombreuses marques récemment relancées.

⁷² *La marque, Capital de l'entreprise*, J-N. Kapferer (Eyrolles - 2007)

On le comprend aisément, ces termes renvoient à des situations différentes : les marques peuvent être en phase de maturité, de déclin ou en état de mort. Mais, dans la pratique, doit-on réellement adopter une stratégie différente selon qu'on veut rajeunir, réinventer, revitaliser ou relancer une marque ? A vrai dire, pas vraiment. Car l'objectif est finalement le même, à savoir manager une marque vieillissante. On emploiera donc indifféremment ces cinq termes (même si, en toute rigueur, ils traduisent des réalités légèrement différentes).

3.2.2. Les parties prenantes au management des marques vieillissantes

Relancer une marque vieillissante est un projet d'envergure qui nécessite l'implication de plusieurs acteurs et en particulier :

- **du chef de produit** pour construire un plan de relance pertinent et implémenter les actions nécessaires
- **du chef de groupe** pour relayer l'information et appuyer la démarche du chef de produit auprès des décideurs
- **du PDG et/ou du directeur marketing** pour trancher sur les décisions à prendre et allouer le budget nécessaire
- **de tous les services supports (Logistique, Achats, Production) et agences externes** pour soutenir le plan de relance et aider dans sa mise en place opérationnelle
- **des commerciaux** pour rétablir le contact avec la cible
- **des consommateurs**

4. Stratégies proposées par la littérature pour manager une marque vieillissante

4.1. Manager une marque vieillissante selon Bontour & Lehu (2002)

4.1.1. La vision de A. Bontour et J-M. Lehu

Il n'existe pas de solution unique et infaillible pour rajeunir à coup sûr une marque. Un plan de rajeunissement doit être exclusif et spécifique. C'est une réponse ciblée et adaptée à un problème particulier. Les solutions dépendent notamment du secteur sur lequel évolue la marque. Elles dépendent également de la nature et des causes du vieillissement mises en évidence par l'audit de marque.

Par ailleurs, si ces solutions utilisent toujours des outils simples et individuellement bien maîtrisés par le marketer, la réussite d'un plan de rajeunissement dépend du talent du manager de la marque à utiliser ces outils à bon escient et à les assembler au mieux.

4.1.2. Les stratégies de revitalisation proposées

Pour rajeunir une marque et lui offrir une deuxième vie, A. Bontour et J-M. Lehu incitent à travailler sur les cinq axes suivants⁷³ :

- ▶ **1er axe** : analyser l'environnement
- ▶ **2ème axe** : modifier l'identité de marque
- ▶ **3ème axe** : dynamiser la communication
- ▶ **4ème axe** : renouveler la cible
- ▶ **5ème axe** : faire évoluer le portefeuille de produits

Mais avant d'entamer ce travail de fond pour rajeunir la marque, les auteurs insistent sur la nécessité absolue de faire un audit approfondi de la marque. Cet audit vise à identifier les causes du vieillissement et à évaluer la pertinence d'un éventuel plan de rajeunissement. Il doit se faire en deux temps : il faut tout d'abord s'interroger sur l'intérêt ou non de sauver la marque, puis analyser les causes du vieillissement.

4.1.2.1. Etape préliminaire : Audit d'une marque «vieille»

L'audit de marque doit commencer par une étude claire et objective de la marque. La question est de savoir s'il est financièrement rentable pour l'entreprise de rajeunir la marque. Pour y répondre, il faut s'interroger au préalable sur les objectifs que la marque devra atteindre dès lors qu'elle aura été rajeunie et mesurer ses chances de réussite en

⁷³ *Lifting de marque*, A. Bontour & J-M. Lehu (Editions d'Organisation - 2002)

s'appuyant sur une étude de marché⁷⁴ et une estimation de la marque⁷⁵. A l'issue de cette étape préliminaire, quatre directions sont envisageables :

- **vendre la marque** : la solution est tentante car la contrepartie financière peut être utile au développement d'autres marques du portefeuille. Les risques encourus doivent cependant être mesurés : la cession d'une marque peut par exemple engendrer un transfert de notoriété, renforcer la position concurrentielle du repreneur ou mettre en péril l'image de marque.
- **rajeunir la marque** : s'il existe un potentiel de rentabilité résiduelle (cas le plus fréquent) et que cette marque s'intègre dans la stratégie globale de l'entreprise, un plan de rajeunissement doit être lancé pour lui insuffler une nouvelle jeunesse.
- **abandonner la marque** : si les effets du vieillissement s'avèrent trop importants, la marque peut-être volontairement «tuée» via un déferencement.
- **exploiter sa rentabilité** : une marque peut ne pas être rentable à long terme mais l'être à court-moyen terme. Dans ce cas, on peut envisager d'exploiter au maximum sa rentabilité sans faire le moindre investissement. La marque disparaîtra d'elle-même dans un laps de temps défini plus ou moins long.

Il est ensuite indispensable de mettre en exergue la totalité des causes de vieillissement, et ce, pour deux raisons. La première est que l'oubli d'une seule cause de vieillissement peut être fatal (on n'aura alors traité qu'une partie du problème). La deuxième, plus évidente, est que l'on ne peut apporter de solution adéquate à un problème dont on ne connaît pas tous les tenants et aboutissants.

4.1.2.2. 1er axe : Analyser l'environnement

A. Bontour et J-M. Lehu commencent par rappeler que si la marque a vieilli, ce n'est pas nécessairement parce que ses produits ont vieilli. Elle a pu vieillir parce que son environnement a évolué, qu'elle n'a pas été en mesure de le percevoir et/ou qu'elle n'a pas su s'adapter. Il faut donc mener une analyse approfondie de l'environnement pour confronter la marque au marché et vérifier que non seulement elle répond toujours aux attentes du marché mais qu'elle présente en sus une véritable valeur ajoutée versus ses concurrents.

4.1.2.3. 2ème axe : Modifier l'identité de marque

Ce premier axe de travail met habituellement en évidence des divergences entre l'environnement et la marque : il faut donc modifier l'identité de marque. Aux vues des définitions proposées (Chapitre II - 1.2.1), modifier l'identité de marque implique de faire évoluer tout ou partie des éléments suivants :

⁷⁴ Cette étude de marché inclut une étude de la concurrence, une étude de l'environnement et si nécessaire une étude des motivations de la cible.

⁷⁵ La valeur de la marque est souvent difficile à jauger, mais l'étude annuelle menée par la société d'études Interbrand, le groupe financier Citigroup et le magazine Business Week sert de référent en la matière (cf. paragraphe sur le capital-marque - Chapitre II 1.2.2.).

- ▶ **le nom** : «porte-parole quasi-instantané de l'ensemble des éléments constitutifs de l'identité de la marque»⁷⁶, le nom est le principal élément de l'identité de marque.
- ▶ **l'Histoire** : l'historique d'une marque doit être capitalisé, étudié, compris et accepté pour dégager les événements les plus valorisants et les communiquer.
- ▶ **les codes d'expression** : pour se distinguer facilement de la concurrence et imprégner l'esprit du consommateur, le gestionnaire de marque doit accorder une grande importance à la construction d'une charte graphique unique, simple et efficace. Cette charte graphique définie, il doit ensuite veiller à son application fidèle et permanente.
- ▶ **le positionnement** : «Le positionnement doit être clair, afin de contribuer à l'identification. Il doit être original, afin de permettre à la marque de se distinguer efficacement de ses concurrents. Il doit être prégnant, afin de valoriser une spécificité réellement distinctive de la marque.»⁷⁷.
- ▶ **le statut** : peu importe sa nature, le statut doit surtout être clair et défendu, revendiqué par la marque.
- ▶ **la personnalité** : à l'heure d'une sur-médiatisation, les dirigeants d'entreprise sont devenus des personnages publics, en permanence jugés et jaugés sur leurs actions. Dans la mesure où un dirigeant est le visage humain de la marque, ses prises de paroles doivent être préparées en amont et rentrer dans le cadre d'un plan de communication global bien défini. De façon plus générale, les prises de paroles de la marque, quelles qu'elles soient, doivent être maîtrisées.
- ▶ **le comportement au quotidien et les valeurs** : fait nouveau, le consommateur accorde désormais une grande importance aux valeurs et au comportement d'une entreprise et de ses marques.
- ▶ **les croyances** : «toute marque fait l'objet de croyances (...) favorables ou défavorables à la marque»⁷⁸. L'enjeu est de cerner ces croyances, d'isoler les croyances négatives pour les combattre et de mettre en valeur les croyances positives.
- ▶ **l'attitude de ses interlocuteurs à son égard** : si l'attitude des consommateurs envers la marque est hostile, son image est pénalisée. Il faut donc y remédier et favoriser l'émission et la réception d'une image positive.
- ▶ **son attitude à l'égard de ses interlocuteurs** : «une marque qui n'observe pas, ne considère pas et ne respecte pas ses clients et/ou ses consommateurs, a toutes les chances d'accélérer le processus de vieillissement qui la guette».⁷⁹

Une cure de rajeunissement impose donc de modifier un ou plusieurs des éléments de l'identité de marque qui confèrent une mauvaise image ou une image vieillissante à la marque. Mais attention cependant : cette évolution, si impérieuse soit-elle, doit impérativement être contrôlée de façon stricte et continue. De nombreuses tentatives de relance de marque se sont en effet soldées par un échec car le changement était trop brutal ou incohérent avec le positionnement d'origine et l'image perçue de la marque. Pour

⁷⁶ *Lifting de marque*, p 166, A. Bontour & J-M. Lehu (Editions d'Organisation - 2002)

⁷⁷ *Ibid.*, p 166

⁷⁸ *Ibid.*, p 169

⁷⁹ *Ibid.*, p 173

modifier un ou plusieurs éléments de l'identité de la marque sans la mettre en péril, il importe donc :

- **de vérifier que le(s) élément(s) modifié(s) reste(nt) en ligne avec les autres éléments de l'identité de marque** ; en effet, «bien que distincts les uns des autres, tous les éléments constitutifs de l'identité de marque sont liés et inter-agissent entre eux.»⁸⁰
- **d'accompagner le changement** en l'expliquant pour ne pas déstabiliser le consommateur

4.1.2.4. 3ème axe : Dynamiser la communication

L'un des facteurs essentiels pour rajeunir une marque est sans conteste la communication. A. Bontour et J-M. Lehu en sont convaincus et le rappellent longuement dans leur ouvrage. Le consommateur est bombardé de plusieurs centaines de messages chaque jour. Dans ce brouhaha publicitaire quotidien, la marque doit réussir à émerger et à se différencier. D'où la nécessité de diffuser une communication adéquate et actuelle. C'est particulièrement vrai dans deux cas précis :

- **les Produits de Grande Consommation (PGC)** : tout marketer sait qu'un arrêt du plan de communication media et/ou hors media précède, à très court terme, un déferencement partiel ou total. Or, une diminution de DV et de DN peut être fatal : «Pas référencée, pas vue. Pas vue, pas achetée. Pas achetée, oubliée. Oubliée, jugée vieille. Jugée vieille, disparition programmée».⁸¹
- **les produits dont il est très difficile voire impossible de changer les caractéristiques** (médicaments par exemple) : la communication prend alors toute son importance, elle y devient déterminante car c'est l'un des rares leviers de différenciation par rapport à la concurrence.

Attention cependant, on aurait tort de considérer que la communication se suffit à elle-même pour rajeunir une marque. Non seulement elle ne doit pas être l'unique outil utilisé, mais elle doit seulement être le révélateur des autres actions entreprises sur la marque. Un autre écueil à éviter est de porter tous ses efforts sur la communication media et de négliger la communication hors media et la distribution : quelle qu'elle soit, une opération de communication media n'aura aucun impact sur les ventes si la distribution du produit n'est pas optimale.

Certes, un plan de rajeunissement impose la plupart du temps de dynamiser la communication. Mais comment s'y prendre ? Les auteurs proposent entre autres cinq solutions intéressantes :

- **utiliser une star** : de plus en plus de marques n'hésitent pas à louer les services d'une star. Elles espèrent en effet qu'un «transfert de célébrité, de statut et d'image s'effectuera en faveur de la marque»⁸². Elles auraient tort de s'en priver : de nombreuses études scientifiques corroborent le fait qu'une star a un impact conséquent. Les auteurs mettent cependant en garde le brand manager : «l'utilisation des célébrités doit être considérée comme un atout

⁸⁰ *Lifting de marque*, A. Bontour & J-M. Lehu (Editions d'Organisation - 2002)

⁸¹ *Ibid.*, p 184

⁸² *Ibid.*, p 192

supplémentaire et pas comme une fin en soi»⁸³. A noter par ailleurs que ce type de communication est réservé aux marques fortes car il implique des apports financiers conséquents.

- ▶ **utiliser un personnage virtuel ou un personnage de dessin animé** : c'est en effet une arme anti-âge redoutable. Les traits peuvent très facilement être liftés par le publicitaire et échappent ainsi au diktat du temps.
- ▶ **faire du «brand placement»**, autrement dit placer une marque dans un film : Selon les conclusions de plusieurs études, le brand placement contribue à augmenter la présence à l'esprit d'une marque chez le consommateur.
- ▶ **opter pour du co-branding** : s'associer à une marque de façon ponctuelle ou durable est une idée originale potentiellement brillante, à condition de s'associer à une marque complémentaire (par exemple la marque de lave-linges Brandt qui s'associe avec la marque de lessive Skip).
- ▶ **utiliser un personnage de marque** : en donnant vie par procuration à une marque, un personnage, réel ou fictif, permet d'humaniser la marque et de se rapprocher ainsi du consommateur. De nombreuses études montrent d'ailleurs que les résultats obtenus avec un personnage de marque sont supérieurs à la moyenne, si tant est bien sûr que le personnage soit bien choisi. Une marque peut également se doter d'une «identité incarnée» en ajoutant à son nom un prénom. Les crèmes desserts (Charles) Gervais et les pâtes fraîches (Giovanni) Rana en sont deux exemples.

4.1.2.5. 4ème axe : Renouveler la cible

Pour les auteurs, renouveler la cible ne signifie pas nécessairement changer la cible mais la régénérer. Pour ce faire, le gestionnaire de marque peut envisager deux solutions :

- ▶ **intégrer un peu plus de jeunes dans le marketing mix et notamment la communication** : cette solution est a priori très logique ; les marques ont d'ailleurs très bien compris l'importance de personnes jeunes dans les publicités pour cibler des consommateurs plus âgés
- ▶ **intégrer un peu plus de personnes matures dans le marketing mix** : au-delà de l'apparent paradoxe, cette solution peut s'avérer tout à fait pertinente dans certains cas. Il suffit de penser à la croissance exponentielle de Petit Bateau ces dernières années pour s'en convaincre.

Dès lors que la cible est repensée, il faut savoir impliquer la cible interne de la marque (i.e. l'ensemble des collaborateurs inclus dans la cible) et les consommateurs aficionados. Ce sont en effet les meilleurs ambassadeurs de la marque. D'où la nécessité absolue de former et motiver les employés en contact direct avec les consommateurs d'une part, et de générer une communauté de marque réunissant des consommateurs satisfaits et fidèles d'autre part. Attention toutefois, une communauté de marque peut à terme constituer un véritable frein pour un éventuel changement d'orientation de la marque, les aficionados étant souvent réfractaires au changement.

⁸³ *Lifting de marque*, p 192, A. Bontour & J-M. Lehu (Editions d'Organisation - 2002)

4.1.2.6. 5ème axe : Faire évoluer le portefeuille de produits

Dans la majeure partie des cas, une marque est vieille parce que ses produits ont vieilli aux yeux des consommateurs usuels. Pour contrer ce phénomène, deux options s'offrent à une marque : la première est de soutenir une politique d'innovation de rupture, la deuxième est de mener une extension de gamme avec des produits plus jeunes et dynamiques. Suivant la problématique, le marketer pourra choisir de mener soit l'une des deux options, soit les deux actions simultanément.

- **l'innovation** : souvent jugée comme l'un des facteurs les plus pertinents d'une stratégie de rajeunissement de la marque, on comprend intuitivement que sa mise en application peut être longue et douloureuse.
- **l'extension de gamme** : «l'extension de gamme consiste à développer des compléments de produits (nouvelles formes, nouvelles couleurs, nouvelles tailles, nouveaux conditionnements, etc.) qui portent le nom de la marque.» Elle présente un triple atout : coût minime, rapidité d'exécution, impact facilité. En effet, «les produits nouveaux bénéficient de la même marque et se voient donc dotés d'un vecteur d'impact supplémentaire non négligeable en terme d'image. La marque étant déjà connue, le coût du lancement est inférieur à ce qu'il aurait fallu investir avec une nouvelle marque (...) Enfin, en raison de ces avantages tant sur la notoriété que sur l'image, la réussite du nouveau produit peut être obtenue plus rapidement.»⁸⁴ Mais attention, l'extension de gamme est efficace si et seulement si elle est logique et cohérente. Elle est en outre réservée aux marques fortes, dotées d'un capital de marque assez puissant pour pouvoir être partagé entre plusieurs produits. A défaut, la marque sera «diluée» et son image sera parasitée dans l'esprit des consommateurs, d'où la nécessité de faire des tests d'acceptation préalables.

4.1.3. Les critères de réussite

A. Bontour et J-M. Lehu insistent sur un facteur de réussite indispensable : la cohérence de la stratégie⁸⁵. Le nouveau marketing-mix doit être cohérent, à la fois dans sa structure (les 4P doivent être homogènes entre eux) et dans son interaction avec l'environnement (les 4P doivent être une réponse logique au monde extérieur). A ce critère primordial s'ajoute cinq autres critères développés par le professeur Brian Wansink dans son ouvrage *Brand revitalization scorecard* ⁸⁶ et repris par les auteurs :

- «Les prix des produits de la marque doivent se situer dans la fourchette moyenne-supérieure.»
- «L'exposition publicitaire et promotionnelle de la marque est inférieure ou très inférieure à la moyenne.»
- «Même mal référencée en valeur, la marque est bien référencée en volume et donc présente en linéaire.»
- «La marque jouit d'une longue histoire à l'origine de son capital de notoriété et de sympathie.»

⁸⁴ *Lifting de marque*, A. Bontour & J-M. Lehu (Editions d'Organisation - 2002)

⁸⁵ *Ibid.*, pp 128-132

⁸⁶ *Brand Revitalization scorecard*, p 78, B. Wansink (Brand Marketing - août 2000)

- ▶ «La marque bénéficie d'un réel élément de différenciation concurrentielle (produit, communication, packaging, style, etc.).»

B. Wansink a analysé en profondeur 42 marques rajeunies avec succès et 42 marques dont le plan de rajeunissement a été un échec. Sur les 42 marques revitalisées avec succès, 32 validaient les cinq critères. Suivant un raisonnement empirique, B. Wansink en a conclu qu'au moins trois de ces cinq critères devraient être validés pour qu'un plan de rajeunissement soit un succès.

4.1.4. Les écueils à éviter

Relancer une marque en perte de vitesse n'est pas évident et il n'existe pas de solution miracle prête-à-l'emploi. Ceci étant dit, il existe certaines écueils connus à éviter. La liste suivante répertorie les erreurs les plus fréquentes selon A. Bontour et J-M. Lehu :

- ▶ mal évaluer la valeur d'une marque en se limitant à sa valorisation boursière et en omettant d'estimer sa valeur marketing (via des études de notoriété et/ou d'image)
- ▶ faire du changement pour du changement (en décidant par exemple, et ce, de façon brutale et non objective, de changer d'équipe créative ou d'agence de communication)
- ▶ faire trop de communication : l'adage bien connu selon lequel «le mieux est l'ennemi du bien» prend tout son sens dans le cas de la communication. Trop de communication et c'est l'effet boomerang garanti, les consommateurs saturent et peuvent rejeter la marque
- ▶ négliger la communication hors media au profit de la communication media
- ▶ renier le passé
- ▶ ne considérer que l'âge chronologique de la marque et non l'âge cognitif
- ▶ ne considérer que la notoriété et non l'image de la marque
- ▶ émettre le postulat qu'une marque vieille est une marque «de vieux»

4.2. Manager une marque vieillissante selon Lehu (2003)

Un an après la sortie de son ouvrage écrit à quatre mains avec Anne Bontour, Jean-Marc Lehu a décidé de mener des entretiens qualitatifs individuels avec 53 experts étant ou ayant été amenés à conduire un plan de rajeunissement de marque. L'objectif était simple : faire émerger des points convergents entre les différentes démarches adoptées et les hiérarchiser⁸⁷.

4.2.1. La vision de J-M. Lehu

Il est généralement moins coûteux de rajeunir une marque que d'en lancer une nouvelle. Ce qui explique que, dans un climat économique morose, nombre d'entreprises tentent de relancer de vieilles marques à fort potentiel. Mais c'est souvent un échec. Pour réussir un plan de revitalisation, Jean-Marc Lehu propose une check-list de dix points à explorer. S'il

⁸⁷ Ibid.

n'existe pas de «cure de jouvence assurée et prête à l'emploi»⁸⁸, le gestionnaire de marques maximise tout de même ses chances de réussite s'il s'intéresse aux dix points évoqués ci-après.

4.2.2. La stratégie de revitalisation proposée

Jean-Marc Lehu met en exergue dix facteurs essentiels pour réussir un plan de rajeunissement en les classant par ordre de priorité :

- ▶ **1. Repenser l'offre** : tous les experts interrogés s'accordent à dire que le vieillissement d'une marque est consécutif au vieillissement de l'offre. Il faut donc la repenser. Il peut s'agir par exemple d'un nouveau packaging, d'un nouveau service associé, d'un nouvel attribut, d'un nouveau conditionnement, d'un nouveau positionnement prix ou d'un nouveau moyen de distribution. L'essentiel est que l'offre soit de nouveau en adéquation avec les attentes de la cible.
- ▶ **2. Intensifier la différenciation** : pour émerger dans un secteur où la concurrence fait rage, la marque est contrainte de se différencier, d'avoir une vraie valeur ajoutée. Cette différenciation peut par exemple se faire par le biais d'une extension de produit ou de gamme (en prenant garde cependant à ne pas diluer la marque) ou d'une innovation.
- ▶ **3. Motiver l'interne** : souvent négligée, la communication interne et la motivation des collaborateurs sont pourtant essentielles. Les employés sont en effet les meilleurs ambassadeurs de la marque, d'où l'intérêt d'évoluer d'une communication verticale à une communication horizontale pour impliquer les collaborateurs dans une cause commune : la sauvegarde de la marque. Une attention toute particulière doit par ailleurs être accordée à la sélection et à la formation du personnel de contact qui, le temps d'un contact, représente la marque.
- ▶ **4. Valoriser l'histoire de la marque** : le capital historique de la marque est précieux. Il permet d'asseoir une certaine légitimité auprès du consommateur.
- ▶ **5. Développer la relation client** : être orienté client, c'est assurer une longévité à la marque. C'est d'autant plus important que le consommateur est une mine d'or en matière d'information. En observant les consommateurs, un gestionnaire de marques averti peut par exemple déceler des utilisations imprévues de son produit et adapter ainsi son discours produit.
- ▶ **6. Contrôler la valeur perçue de la marque** : l'image subjective de la marque, c'est-à-dire l'image perçue par la cible, s'éloigne bien souvent de l'image objective de la marque (i.e. son positionnement originel). Il incombe au gestionnaire de marque d'oeuvrer pour que ces deux images soient, sinon identiques, du moins similaires.
- ▶ **7. Motiver les partenaires externes** : «la marque est d'abord une promesse. Chaque activité, chaque intermédiaire doit devenir le relais de cette promesse.»
- ▶ **8. Intensifier la communication** : la communication a pour objectif premier de capitaliser sur la nouvelle image de marque. Cette communication ne doit pas

⁸⁸ Identification et examen des facteurs majeurs favorisant la réussite de la cure de rajeunissement d'une marque, J-M. Lehu (Congrès de Venise - 2003)

se limiter à de la communication publicitaire. Tous les vecteurs de communication doivent être envisagés, y compris la communication hors-media.

- ▶ **9. Coordonner les différentes actions** : le projet de revitalisation d'une marque doit être mené de manière transversale au sein de l'entreprise. Coordonner les étapes-clés du projet de revitalisation, aussi bien en interne qu'en externe, ne garantit pas de réussir le projet mais limite en revanche les risques d'échec.
- ▶ **10. Contrôler la mise en application** : un suivi terrain (évaluation de la satisfaction client, analyse des retours commerciaux) doublé d'un suivi des ventes constant permet de valider le plan de relance et d'apporter des améliorations si besoin.

4.2.3. Les critères de réussite

Les dix critères évoqués précédemment sont précisément des critères de réussite. Un 11ème critère de réussite peut être ajouté : respecter le séquençement de ces dix critères pré-cités (car il n'est pas anodin).

4.2.4. Les écueils à éviter

J-M. Lehu insiste à plusieurs reprises sur ce point : «les dix facteurs majeurs, identifiés et examinés dans le cadre de cette étude, ne constituent (...) pas une cure de jouvence assurée et prête à l'emploi»⁸⁹. Chaque cas est unique : il faut donc se garder d'appliquer sans réflexion préalable un plan de rajeunissement présenté comme universel ou d'appliquer point par point un plan de relance qui aurait fait ses preuves dans un autre cas, similaire en apparence.

4.3. Manager une marque vieillissante selon Kapferer (2007)

4.3.1. La vision de J-N. Kapferer

J-N. Kapferer entame son analyse par l'examen de trois cas d'école en matière de revitalisation des marques :

- ▶ Pétrole Hahn, revitalisée grâce à une stratégie duale (l'équipe marketing a mené de front deux actions, l'une visant à conserver ses clients actuels, l'autre, à recruter de nouveaux consommateurs)
- ▶ Burberry, également revitalisée grâce à une stratégie duale
- ▶ Mini, ressuscitée par l'innovation

De ces trois études de cas, il déduit les sept étapes-clés d'une revitalisation⁹⁰ :

- ▶ **1ère étape : redéfinir le territoire de valeurs de la marque.** Il est en effet fréquent d'oublier ou de négliger les fondamentaux de la marque au fil du

⁸⁹ *Ibid.*

⁹⁰ *Les marques, Capital de l'entreprise*, pp 654-660, J-N. Kapferer (Eyrolles - 2007)

temps, des opportunités commerciales et des éventuels changements de gestionnaire de marque.

- **2ème étape : rationaliser le portefeuille de marques** en supprimant les produits qui ne sont pas ou plus cohérents avec les valeurs de la marque.
- **3ème étape : analyser le marché** pour déterminer les cibles et marchés de croissance. Cette étape permet d'orienter les recherches d'innovation pour coller au plus près des opportunités et des besoins du consommateur.
- **4ème étape : mettre en avant un nouveau prototype** de la marque, un best-seller de la marque.
- **5ème étape : innover** en développant de nouveaux produits et/ou en réinventant les anciens produits.
- **6ème étape : valoriser la marque** par des actions de visibilité en magasin et travailler sa cohérence (nom-logo-symbolique-communication).
- **7ème étape : communiquer** autour de la marque repensée.

In fine, pour relancer une marque vieillissante il faut suivre la même stratégie que pour lancer une marque nouvelle : analyser le marché, imaginer un produit-phare qui crée de la différenciation, puis valoriser la marque. La différence majeure réside dans le fait que le passé de la marque contraint les actions : le marketer ne peut pas tout se permettre, il doit rester cohérent avec les actions antérieures.

4.3.2. Les stratégies de revitalisation proposées

Selon J-N. Kapferer, il existe six stratégies principales de revitalisation ⁹¹ :

- **revitaliser par l'innovation** : à l'instar de Mercedes, une marque peut être liftée grâce à l'innovation. Il y a une dizaine d'années, la marque Mercedes était, aux dires de son PDG, vouée à la faillite. Deux indicateurs étaient en effet dans le rouge : d'une part les voitures Mercedes ne faisaient plus vraiment rêver les consommateurs américains, happés par Lexus (segment premium de Toyota), et d'autre part, l'âge du client moyen pour la plus petite Mercedes était -trop- élevé en Europe (51 ans). La Classe A a été une innovation salvatrice. Concurrente de la Golf de Volkswagen, cette petite voiture a amené deux ruptures majeures : une rupture sur le design (le traditionnel tricarps utilisé pour tous les véhicules de la marque a été abandonné) et une rupture technologique (traction avant). L'objectif ? Viser une cible bien plus jeune que la cible habituelle de Mercedes en Europe. Pari réussi puisque la Classe A a représenté un an après son lancement 30% des ventes et que la moyenne d'âge a été abaissée à 37 ans pour ce modèle. La deuxième innovation était destinée au marché américain. Pour reconquérir les trendsetters américains, Mercedes a développé la Classe M, 4x4 ultra-premium. Enfin, pour asseoir son reposicionnement, la marque a choisi de lancer le roadster CLK à un prix très attractif pour toucher une clientèle plus jeune encore.
- **changer de business modèle** : l'exemple de Mercedes développé à l'instant illustre également une autre stratégie de revitalisation, le changement de business modèle. Autrefois «constructeur automobile spécialiste du luxe», la

⁹¹ *Ibid.*

marque a muté : elle se définit aujourd'hui comme un «généraliste haut-de-gamme». «Il ne faut pas hésiter à changer de business modèle. En effet, au fil du temps les conditions de marché, de concurrence»⁹² peuvent tellement évoluer que la marque n'a plus intérêt à poursuivre avec le même business modèle et doit donc en changer. La marque de yoghourts Mamie Nova a par exemple bien du mal à se faire une place sur le marché français de l'ultra-frais et des yaourts car Danone accapare la quasi-totalité de ce marché en GMS. Pour se relancer, la marque pourrait décider de changer de business modèle et viser les restaurants d'entreprise.

- ▶ **revitaliser en changeant de cible, de situation d'usage** : les volumes de vente d'une marque vieillissante ont souvent tendance à décliner. Ce qui signifie que les consommateurs se raréfient et ne suffisent plus. Il faut donc en trouver de nouveaux. Pour atteindre d'autres consommateurs, plusieurs solutions sont envisageables : on peut soit décider d'élargir/modifier la cible, soit définir un nouveau mode de consommation. J-N. Kapferer cite pour exemple l'incroyable revitalisation du Cognac. Après plusieurs années de résultats catastrophiques pour cet alcool d'après-repas jugé «ringard», un revirement de situation à 180° s'est produit aux Etats-Unis : cet alcool est devenu la boisson de référence que les hommes d'origine afro-américaine commandent en soirée.
- ▶ **revitaliser via un changement de distribution** : cette stratégie est dans la continuité de la stratégie précédente. Pour toucher de nouveaux consommateurs, on peut changer de lieu de distribution donc de canal de distribution. Mercurochrome a par exemple été bien inspiré en changeant de canal de distribution : autrefois distribué exclusivement en pharmacie, ce désinfectant à faible valeur ajoutée n'intéressait plus les pharmaciens, la marge étant très faible. En distribuant le produit en GMS, la marque a connu une seconde jeunesse.
- ▶ **revitaliser grâce aux leaders d'opinion** : J-N. Kapferer ose l'affirmer, «l'opinion publique n'existe pas, elle est façonnée (...) par les leaders d'opinion, la plupart des gens ne sachant pas quoi penser de ce qu'il faut acheter». Il est par conséquent utile de soigner les contacts avec des leaders d'opinion (en s'assurant au préalable qu'ils sont toujours en phase avec les intérêts de la marque et légitimes pour transmettre un message positif et une recommandation auprès de la cible finale).
- ▶ **revitaliser par la communication** : la communication est essentielle pour relancer une marque. Comme le précise J-N. Kapferer, «la diffusion massive d'images à fort impact construit une nouvelle représentation de la marque, un imaginaire, l'intangible de la marque. Une marque revitalisée est forcément présente dans la sphère médiatique». Il illustre ses propos par l'exemple bien connu de Dior : marque en souffrance à la fin des années 80, la copy publicitaire dite «porno chic» développée dans les années 90 a «joué un rôle majeur dans le réveil de la marque». ⁹³

⁹² *Ibid.*, p 657

⁹³ *Ibid.*, p 659

4.3.3. Les critères de réussite

Dans un précédent ouvrage publié en 2000 et intitulé *Re-marques*⁹⁴, J-N. Kapferer propose une liste non exhaustive des critères de réussite d'un plan de relance d'une marque. Il est selon lui primordial de respecter certains points pour inscrire une marque dans la durée⁹⁵ :

- «rester intangible sur la proposition de base faite par la marque»
- connaître le noyau central de la marque pour savoir ce qui est «inflexible dans la marque et ce qui peut changer : en d'autres termes, qu'est-ce qui fait partie du noyau dur et quels sont les traits plus périphériques»
- le verbatim précédent ne signifie pas pour autant que la marque doit rester figée : il faut surprendre et faire preuve d'audace à tous les niveaux du mix marketing et notamment dans la communication et le positionnement du produit : «La gestion moderne de la marque impose (...) de ne pas s'enfermer dans une conception monolithique du fond de marque, de son « essence » et de ses traits dits intangibles. S'il est nécessaire d'établir une forte cohérence dans le temps (...), il n'en demeure pas moins que la marque doit surprendre pour rester excitante.»⁹⁶
- faire du marketing dual, c'est-à-dire fidéliser les consommateurs usuels et en recruter de nouveaux
- créer de nouveaux «prototypes», des produits-stars de la marque, c'est-à-dire des produits qui résument à eux-seuls la nouvelle image de marque (Cuvée Cordon Rouge des champagnes Mumm, marinière des vêtements Saint-James, Big Mac de Mac Donald's)

4.3.4. Les écueils à éviter

Les nombreuses publications universitaires et professionnelles prônent ces dernières années le respect des fondamentaux de la marque. J-N. Kapferer n'échappe pas à la règle et réitère le conseil : il faut «savoir rester intangible sur la proposition de base faite par la marque», ne pas trop bousculer les intangibles de la marque, les éléments de son noyau central. Ceci étant dit, J-N. Kapferer nuance ses propos dans *Re-marques* : «en général, dans les tentatives de repositionnement (...), on essaie au maximum de conserver les fondamentaux de la marque, ses actifs. Le résultat est que les propositions manquent d'audace.»⁹⁷ Le gestionnaire de marque doit donc trouver le juste équilibre entre respect des fondamentaux et audace pour espérer un plan de rajeunissement efficace.

⁹⁴ *Les marques, Capital de l'entreprise*, pp 183-197, J-N. Kapferer (Eyrolles - 2007)

⁹⁵ *Ibid.*

⁹⁶ *Ibid.*, p 195

⁹⁷ Op. cit.

4.4. Manager une marque vieillissante selon Lewi & Lacoeuilhe (2007)

4.4.1. La vision de G. Lewi & J. Lacoeuilhe

«Plusieurs options de revitalisation sont envisageables pour une marque, même si «revitalisation» s'entend normalement avec une remise à jour de l'offre globale, au sein de son territoire identitaire. Les moyens à mettre en oeuvre dépendent du passé de la marque, de son présent, de sa problématique et de ses objectifs.»⁹⁸ Mais dans tous les cas, le point fondamental, la base de tout plan de revitalisation est «le retour aux sources»⁹⁹, c'est-à-dire le retour au produit. G. Lewi et J. Lacoeuilhe affirment en effet que l'on «n'actualise pas une marque par la communication mais par ses productions» et que par conséquent, «la revitalisation de toute marque passe par des produits et des actes porteurs de sens».

4.4.2. Les stratégies de revitalisation proposées

G. Lewi et J. Lacoeuilhe envisagent sept stratégies de revitalisation d'une marque¹⁰⁰ très similaires aux stratégies développées en 1991 par D.A. Aaker dans *Managing Brand Equity* :

- ▶ **augmenter les quantités consommées** (via une extension de gamme notamment)
- ▶ **trouver de nouvelles utilisations**, de nouvelles applications des produits de la marque
- ▶ **pénétrer de nouveaux marchés** avec des perspectives de croissance manifestes
- ▶ **repositionner la marque** (c'est-à-dire changer l'image de marque et se différencier pour apporter une plus-value)
- ▶ **améliorer le service associé** au produit en offrant des services inattendus pour le consommateur
- ▶ **relancer le marché par une innovation radicale** qui rend obsolètes les produits existants et accélère le cycle de remplacement
- ▶ **étendre la marque** et créer une «méga-marque», conglomérat de plusieurs «micro-marques» commercialisées sous le même nom.

4.4.3. Les critères de réussite¹⁰¹

Pour être efficace, un plan de rajeunissement doit s'appuyer sur plusieurs éléments :

- ▶ la connaissance du marché et des consommateurs

⁹⁸ *Branding Management (2ème édition)*, p 301, G. Lewi & J. Lacoeuilhe (Pearson Education - 2007)

⁹⁹ *Ibid.*

¹⁰⁰ *Ibid.*, p 302

¹⁰¹ *Ibid.*, p 300

- la compréhension de l'image perçue et réelle de la marque et de ses produits
- l'audit détaillé de tous les aspects de la communication de la marque (interne et externe)
- l'engagement du top management
- l'implication de l'ensemble de l'entreprise

4.4.4. Les écueils à éviter

G. Lewi et J. Lacoëuilhe remarquent que nombre de marques disparaissent parce qu'elles se sont limitées à un mono-produit, à l'instar de Solex. Il faut donc à tout prix chercher à diversifier la marque pour s'affranchir de ce risque. Par ailleurs, les auteurs rappellent, à l'instar des autres spécialistes marketing pré-cités, qu'une «publicité trop abondante peut griller une marque».

5. Stratégie retenue pour relancer une marque vieillissante

5.1. Etude comparée des 4 stratégies proposées précédemment

Remarques préalables sur la construction de ce tableau : Le tableau permet de comparer les quatre stratégies détaillées précédemment et a été construit dans l'optique de mettre en évidence les actions primordiales à mener lorsqu'on envisage de relancer une marque.

Seul le plan de relance de marque proposé par J-M. Lehu hiérarchise les actions à mener selon leur degré de priorité : ce plan a donc été choisi comme «pivot central».

Il est par ailleurs intéressant de noter qu'aucune des dix actions énoncées par J-M. Lehu dans son article¹⁰² n'est facultative. Les trois autres théories (Lehu & Bontour, Kapferer, Lewi & Lacoëuilhe) proposent en revanche plusieurs actions et laissent le soin au gestionnaire de marque de «piocher» la ou les action(s) à mener en fonction de son cas particulier.

LEHU & BONTOUR (2002)	LEHU (2003)	KAPFERER (2007)	LEWI & LACOEUILHE (2007)	CONSENSUS ?
Faire évoluer le portefeuille de produits	1. Repenser l'offre	Rationaliser le portefeuille de marques	Augmenter les quantités consommées (extension de gamme par exemple)	Repenser l'offre : 4/4
Renouveler la cible		Travailler la cohérence de la marque (nom-logo-symbolique-communication)	Trouver de nouvelles utilisations	
Modifier l'identité de marque (sans renier le passé)				
	2. Intensifier la différenciation	Mettre en avant un nouveau prototype de la marque, un best-seller de la marque	Repositionner la marque, c'est-à-dire changer l'image de la marque et apporter une plus-value en se différenciant	Insister sur la différence de la marque versus ses concurrents (ce qui implique de faire évoluer l'identité de marque) : 3/4
	3. Motiver l'interne			Mobiliser l'interne : 1/4
(Modifier l'identité de marque) sans renier le passé	4. Valoriser l'histoire de la marque	Redéfinir le territoire de valeurs de la marque		Capitaliser sur l'histoire de la marque et revenir à ses valeurs originelles : 3/4

¹⁰² Identification et examen des facteurs majeurs favorisant la réussite de la cure de rajeunissement d'une marque, J-M. Lehu (Congrès de Venise - 2003)

	5. Développer la relation client		Améliorer le service associé au produit	Améliorer le service client : 2/4
	6. Contrôler la valeur perçue de la marque	Valoriser la marque par des actions de visibilité en magasin		Maîtriser la valeur perçue de la marque : 2/4
	7. Motiver les partenaires externes			Mobiliser les partenaires extérieurs : 1/4
Dynamiser la communication	8. Intensifier la communication	Communiquer autour de la marque repensée	Moderniser la communication	Dynamiser la communication : 4/4
	9. Coordonner les différentes actions			Coordonner les actions : 1/4
	10. Contrôler la mise en application			Contrôler la mise en application : 1/4
Analyser l'environnement		Analyser le marché	Pénétrer de nouveaux marchés avec de bonnes perspectives de croissance	Analyser l'environnement extérieur de la marque et apporter une réponse en adéquation avec cet environnement : 3/4
		Innover en développant de nouveaux produits et/ou en réinventant les anciens produits	Relancer le marché par une innovation radicale	Faire une rupture par l'innovation : 2/4
			Etendre la marque	Créer une méga-marque : 1/4

5.1.1. Points de convergence

Le tableau précédent met en évidence deux points de consensus général. Aux dires des cinq experts (Bontour, Lehu, Kapferer, Lewi et Lacoëuilhe), il est impératif lorsqu'on entame un plan de rajeunissement de :

- **repenser l'offre**
- **dynamiser la communication** (les experts insistent cependant sur le fait que la communication est un moyen et non une fin en soi, et qu'elle doit être diffusée avec parcimonie¹⁰³)

Trois autres actions sont mises en avant par la majorité des experts (sans pour autant obtenir un consensus) :

¹⁰³ G. Lewi et J. Lacoëuilhe rappellent en effet qu' «une publicité trop abondante peut griller une marque» et que, de toute façon, «un message publicitaire répété à la télévision, sur une même cible, au-delà de huit fois, n'accroît pas son impact de mémorisation» - *Branding Management* p 305

- **capitaliser sur l'histoire de la marque et revenir à ses valeurs originelles** : si les experts recommandent majoritairement de revenir aux sources, de sublimer l'histoire de la marque et d'insister sur ses valeurs, une minorité (G. Lewi & J. Lacoëuilhe) passe sous silence cette action.
- **analyser l'environnement extérieur de la marque et apporter une réponse en adéquation avec cet environnement** : pour la majorité des experts, la réussite d'un plan de relance est conditionnée par une étude attentive de l'environnement de la marque. Seul J-M. Lehu n'identifie pas clairement cette action comme action prioritaire. Ceci étant dit, il considère probablement ce point comme un pré-requis évident puisque les deux premières actions qu'il mentionne (repenser l'offre et intensifier la différenciation) ne peuvent pas être entreprises sans une connaissance préalable aigüe de l'environnement de la marque. Le fait que l'analyse de l'environnement soit mentionnée dans son précédent ouvrage écrit en collaboration avec A. Bontour nous conforte dans cette hypothèse.
- **intensifier la différenciation** : pour se régénérer, une marque doit clairement se différencier. C'est en tout cas ce qu'avancent les experts étudiés, à l'exception de A. Bontour.

5.1.2. Points de divergence

Si les experts s'accordent globalement à dire qu'un plan de rajeunissement de marque requiert de (1) proposer une offre différenciante en adéquation avec l'environnement, (2) dynamiser la communication et (3) capitaliser sur son histoire, leurs avis divergent sur l'essentiel des actions. En effet, sur les douze actions mentionnées dans leurs ouvrages respectifs, huit sont sujets à débat :

- **motiver l'interne et les partenaires extérieurs (J-M. Lehu)**, c'est-à-dire les personnes en contact direct avec la marque (et donc a fortiori plus disposées à promouvoir la marque) : A. Bontour & J-M. Lehu abordaient ce point dans *Lifting de marque* sans pour autant en faire une condition sine qua non. Un an plus tard, J-M. Lehu mentionne à nouveau ce point en y accordant une importance accrue. Les trois autres théories étudiées n'abordent pas ce point.
- **améliorer le service client (J-M. Lehu, G. Lewi et J. Lecoëuilhe)** : la mise en place d'un programme de CRM optimisé est au coeur des stratégies de revitalisation soutenues par J-M. Lehu, G. Lewi et J. Lecoëuilhe mais ce point n'est pas mis en avant dans les deux autres stratégies étudiées.
- **maîtriser la valeur perçue de la marque (J-M. Lehu et J-N. Kapferer)** : «nombre d'images de marque semblent parasitées et perçues différemment de ce souhaiterait leur gestionnaire, mais pire, parfois différemment de ce que la marque est réellement».¹⁰⁴ Pour J-M. Lehu et J-N. Kapferer, un plan de rajeunissement doit inclure un travail sur l'image perçue de la marque pour

¹⁰⁴ *Identification et examen des facteurs majeurs favorisant la réussite de la cure de rajeunissement d'une marque*, J-M. Lehu (Congrès de Venise - 2003)

qu'elle se superpose avec l'image réelle de la marque. Rapidement évoqué par A. Bontour, ce critère n'est pas mentionné par les autres experts.

- **coordonner les actions (J-M. Lehu) :** J-M. Lehu soutient que le projet de relance doit être mené de façon transversale pour maximiser ses chances de réussite. Si certains experts évoquent ce critère (A. Bontour, J-N. Kapferer), ils ne le considèrent pas comme décisif.
- **contrôler la mise en application (J-M. Lehu) :** de la même manière, J-M. Lehu est le seul à soulever ce point. Selon lui, «le suivi scrupuleux de la mise en place d'un plan de rajeunissement doit permettre de réagir éventuellement et de procéder à des adaptations si nécessaire». ¹⁰⁵
- **faire une rupture par l'innovation (J-N. Kapferer, G. Lewi et J. Lacoëuilhe) :** en créant la surprise auprès du consommateur, une innovation majeure permet d'envoyer un signal fort et conditionne la réussite d'un plan de rajeunissement. M-C. Sicard et J-M. Lehu sont plus mitigés sur ce point : certes l'innovation est une option à envisager mais une rupture mineure peut suffire à relancer une marque.
- **créer une méga-marque (G. Lewi et J. Lacoëuilhe) :** les deux auteurs préconisent de «capitaliser la valeur sur un seul nom» et de réunir sous un même nom de marque plusieurs produits. Ce concept novateur va au-delà de la simple extension de gamme avec des déclinaisons mineures du produit de base : il s'agit de réunir plusieurs «petites» marques d'un même groupe pour en faire une «méga-marque» et gagner en puissance. La question n'est pas abordée dans les autres théories étudiées.

L'analyse comparée de ces quatre plans de rajeunissement fait apparaître en outre un ultime point de désaccord : si les auteurs s'entendent sur certains points, aucun n'accorde la même importance à chacune des actions.

Rappelons enfin que seul J-M. Lehu priorise les actions. Les autres auteurs suggèrent de mener simultanément les actions ou selon un ordre laissé à l'appréciation du gestionnaire de marque.

5.2. Limites de ces stratégies

On l'aura remarqué, les stratégies proposées par ces différents spécialistes sont variées voire antagonistes. Si la plupart se rejoignent en certains points, elles ont toutes un point au moins de divergence, ne serait-ce que la priorité accordée à chacune des actions à réaliser. Reste à savoir si l'une de ces stratégies supplante les autres dans la pratique.

5.2.1. Limites des stratégies de relance proposées par A. Bontour et J-M. Lehu

Le plan de relance¹⁰⁶ proposé par A. Bontour & J-M. Lehu est intéressant dans la mesure où il s'appuie sur une multitude de cas concrets et permet de dégager les points

¹⁰⁵ *Ibid.*, p 19

¹⁰⁶ *Lifting de marque*, A. Bontour & J-M. Lehu (Editions d'Organisation - 2002)

fondamentaux. Il reste néanmoins, à notre sens, trop théorique et difficile à utiliser dans un cas réel. Si le gestionnaire de marque sait globalement ce qu'il faut faire et ne pas faire à la fin de sa lecture, il ne dispose pas d'un plan de rajeunissement «prêt-à-l'emploi».

Par ailleurs, les auteurs font l'impasse sur deux des 4P du mix-marketing : la Place et le Prix. Or, ces éléments sont importants et ne peuvent pas être décorrélés des deux autres P, le Produit et la Promotion. Pour nous en convaincre, il suffit de se remémorer l'exemple de Mercurochrome développé au point 4.3.2. (Chapitre II). Jusqu'en 1997, les ventes de Mercurochrome n'ont cessé de chuter. Cet antiseptique basique était trop peu rentable pour les pharmacies, elles avaient donc tendance à délaisser ce produit au profit d'antiseptiques plus élaborés et onéreux. Les laboratoires Juva Santé, propriétaires de la marque, ont alors amorcé un plan de relance axé sur les canaux de distribution (donc la Place) et ont choisi de distribuer les produits en GMS. Les autres éléments du mix n'ont pas ou peu été modifiés. Cet exemple montre à lui seul les limites du plan de rajeunissement préconisé par A. Bontour et J-M. Lehu en 2002.

5.2.2. Limites de la stratégie de relance proposée par J-M. Lehu

Le plan de relance¹⁰⁷ proposé par J-M. Lehu semble plus pragmatique et ancré dans la réalité. Il est en outre à la fois complet et synthétique. On décèle cependant deux lacunes. La première est que l'innovation n'est pas une alternative proposée par J-M. Lehu pour relancer une marque. Or, de nombreux exemples (les Pom'Potes Maternelle, les lingettes nettoyantes Swiffer, les capsules Nescafé) prouvent que l'innovation peut être salutaire dans certains cas. La deuxième limite est avouée par l'auteur lui-même : cette check-list n'est ni exhaustive, ni infaillible.

5.2.3. Limites des stratégies de relance proposées par J-N.

Kapferer

Le plan de relance proposé par J-N. Kapferer, au même titre que le plan de relance de J-M. Lehu, semble cohérent et empreint de bon sens. Ceci étant dit, la stratégie est finalement très similaire à un plan de lancement de marque. N'est-ce pas une solution de facilité inadaptée à la réalité car trop dispendieuse ?

D'autre part, les forces en présence (collaborateurs, prestataires extérieurs, consommateurs) ne sont pas prises en compte dans cette stratégie. Or, nous restons persuadés que les collaborateurs, a minima, doivent être impliqués dans le projet de relance d'une marque. Sans l'adhésion de l'interne, comment espérer qu'un plan de relance réussisse ?

¹⁰⁷ *Identification et examen des facteurs majeurs favorisant la réussite de la cure de rajeunissement d'une marque*, J-M. Lehu (Congrès de Venise - 2003)

5.2.4. Limites des stratégies de relance proposées par G. Lewi et J. Lacoeylthe

La stratégie proposée par G. Lewi et J. Lacoeylthe reprend quasiment point par point une stratégie développée il y a près de vingt ans par D.A. Aaker. Compte tenu des modifications importantes connues par les marques ces deux dernières décennies, on est en droit de se demander si cette stratégie est toujours valable et si elle n'a pas, elle aussi, subi les affres du temps. Ce qui était vrai il y a vingt ans l'est-il toujours aujourd'hui ? Pour les marques, on en doute. En l'occurrence, le dernier point évoqué, à savoir l'extension de gamme voire de marque, est tout à fait contestable. Autrefois utilisés à outrance pour relancer une marque, les produits dérivés sont aujourd'hui considérés comme un danger potentiel. La marque Fauchon a, parmi tant d'autres, cédée à la tentation dans les années 90 et s'était perdue dans une multitude de produits dérivés comme les parapluies brandés Fauchon. En se recentrant sur son cœur d'activité, la gastronomie, la marque a pu connaître une seconde jeunesse. Cet exemple équivoque suffit à nous convaincre que cette stratégie de relance comporte des limites.

5.3. Idées retenues & Concepts complémentaires

5.3.1. Idées retenues des 4 modèles proposés

Des quatre plans de relance de marque étudiés, nous retenons les points suivants :

ACTIONS	CONSENSUS ?	POINTS RETENUS POUR NOTRE STRATEGIE ?	JUSTIFICATION / PARTI-PRIS
Repenser l'offre et insister sur la différence de la marque versus ses concurrents (ce qui implique de faire évoluer l'identité de marque)	3/4 - 4/4	OUI Critère majeur	Si la marque a vieilli, c'est que l'offre ne correspond plus aux attentes des consommateurs. On ne peut donc pas se dispenser de repenser cette offre.
Mobiliser l'interne	1/4	OUI Critère majeur	Les collaborateurs sont les meilleurs ambassadeurs d'une marque : ils doivent être informés et convaincus de la pertinence du plan pour s'investir pleinement et devenir un porte-parole prosélyte de la marque.

Capitaliser sur l'histoire de la marque et revenir à ses valeurs originelles	3/4	NON dans la majorité des cas	A trop s'enfermer dans une vision passéiste de la marque, on peine à se projeter dans le futur et à répondre aux demandes et préoccupations actuelles. Par ailleurs, les valeurs de marque permettent certes de créer une différenciation et un repère pour le consommateur, mais elles poussent le marketer à se déconnecter des actifs matériels de la marque pour se concentrer sur ses actifs immatériels. Or, de notre point de vue, en abandonnant tout ancrage matériel, la marque est fragilisée car elle devient trop conceptuelle.
Améliorer le service client	2/4	OUI Critère mineur	Le service client doit être optimisé pour inscrire les bénéfices du plan de relance dans la durée.
Maîtriser la valeur perçue de la marque	2/4	NON	Il est très difficile de contrôler la valeur perçue de la marque, c'est un rêve pieux. Autant concentrer son énergie et son budget à construire une marque forte et différenciante.
Mobiliser les partenaires extérieurs	1/4	OUI Critère mineur	Les partenaires extérieurs (fournisseurs, agences, etc.) doivent être motivés au même titre que les collaborateurs internes, et ce, pour les mêmes raisons : comment espérer en effet un travail efficace et qualitatif sans motivation et adhésion au plan ?
Dynamiser la communication	4/4	OUI Critère majeur	La communication -media et hors-media doit être une priorité lorsqu'on entreprend un plan de rajeunissement, ne serait-ce que pour informer le consommateur que la marque a évolué.
Coordonner les actions	1/4	OUI Critère mineur	Un plan de rajeunissement est a fortiori complexe : on ne peut le mener à bien sans organisation et coordination des actions.
Contrôler la mise en application	1/4	OUI Critère mineur	Pour apporter des réponses en temps réel à d'éventuelles dérives, il faut contrôler la mise en application et être réactif sur les éventuelles corrections à apporter.
Analyser l'environnement extérieur de la marque et apporter une réponse en adéquation avec cet environnement	3/4	OUI Critère majeur	On ne peut pas décorrélérer la marque de son environnement : la marque se doit de proposer une offre adaptée à son environnement.

Faire une rupture par l'innovation	2/4	OUI Critère majeur	L'innovation est un pari sur l'avenir : elle est un vecteur de démarcation vis-à-vis de la concurrence très efficace.
Créer une méga-marque	1/4	NON	La méga-marque constitue un danger potentiel important : elle peut diluer une marque, c'est-à-dire diminuer son impact sur le consommateur.

Nous retenons donc en définitive neuf actions : cinq majeures¹⁰⁸ et quatre mineures¹⁰⁹. Ces actions seront logiquement intégrées au plan de rajeunissement de marque générique présenté au point 5.4. (Chapitre II). Par ailleurs, nous pensons, à l'instar de J-M. Lehu, qu'un séquençement des actions par ordre de priorité est primordial (lancer tout azimut une série d'actions peut être inefficace, voire dangereux). Nous nous attacherons donc à établir une check-list hiérarchisée.

5.3.2. Concepts complémentaires

Les quatre concepts complémentaires explicités dans la partie suivante permettent d'enrichir le débat et nourrissent la stratégie de relance des marques proposée au prochain sous-chapitre.

5.3.2.1. La méthode de l'empreinte, ou la marque dépersonnifiée et résistante (M-C. Sicard - 2008)

Marie-Claude Sicard développe une théorie originale à contre-courant des publications marketing récentes, la méthode de l'empreinte. Elle jette entre autres le discrédit sur la notion d'ADN (Upshaw 1995, Tapiro 2008) et la théorie du noyau central (Aaker 2000, Michel 2000), pourtant plébiscitées par une large population de marketers ces dix dernières années, et propose une approche novatrice, la méthode de l'empreinte.

Selon cette théorie, «la marque laisse en nous une empreinte unique», c'est-à-dire une trace plus ou moins nette mais reconnaissable et singulière. «Le dessin de cette empreinte s'inscrit (...) à l'intérieur d'une figure à sept pôles», les sept pôles étant les pôles Physique, Espace, Temps, Projets, Relations, Positions et Normes¹¹⁰. Par ailleurs, ce dessin «n'a pas de centre, pas de noyau, chacun des sept pôles a autant d'importance que les six autres, ni plus, ni moins», et chacun des pôles est relié aux six autres.

Que retenir de cette théorie ? En substance, trois points essentiels :

- **«Une marque n'est pas immatérielle, stable, et invariable.** Elle est à la fois matérielle et immatérielle, stable à court terme, mais ni à moyen ni à long terme, et variable dans ses sept dimensions». L'enseignement à retirer de ce postulat est qu'il ne faut pas hésiter à modifier la marque, même de façon brutale,

¹⁰⁸ Les actions considérées comme majeures sont des conditions sine qua non pour réussir un plan de relance de marque.

¹⁰⁹ Les actions dites «mineures» permettent d'optimiser un plan de relance et d'inscrire son impact dans la durée mais ne sont pas des conditions sine qua non pour réussir un plan de relance de marque.

¹¹⁰ cf. Chapitre II - 1.2.1., la «rosace de marque»

d'autant plus que « la marque n'est pas aussi fragile qu'on veut bien le dire », elle est en fait la marque est - très - résistante.

- ▶ **«L'identité de marque n'est pas assimilable à un code génétique.»¹¹¹** Le code génétique d'un individu est, il est vrai, une «signature». Mais il ne définit pas pour autant son identité : la personnalité d'un individu et son histoire dépendent de l'environnement (familial, amical, professionnel) dans lequel il évolue. De même, le code génétique d'une marque est une « simple signature ». Cette démonstration induit que l'identité de la marque peut très bien être modifiée sans pour autant toucher à son intégrité.
- ▶ **L'ensemble des caractéristiques d'une marque est à prendre en compte** car il n'existe pas de noyau central donc de caractéristiques plus essentielles que d'autres.

5.3.2.2. L'ADN de marque, ou la marque personnifiée et fragile (F. Tapiro - 2009)

Frank Tapiro a développé en 1996 un concept original, le Génome des marques, intimement convaincu que chaque marque possède, comme les êtres vivants un ADN propre. Ce Génome est constitué :

- ▶ **d'une empreinte génétique** : c'est la phrase clé du fondateur qui résume sa vision, son ambition
- ▶ **d'une ADN (Authentique Différence Naturelle)** : il s'agit de l'ensemble des gènes caractéristiques de la marque, c'est-à-dire de ses valeurs génétiques fondamentales, enchaînées les unes aux autres comme dans l'ADN d'un être vivant (cf. représentation usuelle de l'ADN sous forme d'un double hélicoïde). Parmi ces gènes, il existe un gène leader qui est le gène fondateur essentiel d'une marque.
- ▶ **d'un concept génétique** : c'est le leitmotiv de la marque, la phrase qui précise succinctement la vérité génétique de la marque à travers son histoire.

A partir de l'étude de dix grandes marques internationales (dont Coca-Cola, Bic, Virgin et La Vache-qui-rit), F. Tapiro démontre de façon empirique que toute marque possède un ADN et que la marque peut être comparée à un être vivant doté d'un génome singulier. Voici en substance les sept fondamentaux de cette théorie¹¹² :

- ▶ la marque est un être vivant qui possède un génome (un génome étant l'ensemble de l'ADN) ;
- ▶ le génome des marques est une donnée indispensable qui donne des informations sur le passé, le présent et le futur d'une marque, et ce, tout au long de sa vie ;
- ▶ «l'ADN (Authentique Différence Naturelle) est la somme des valeurs génétiques et fondamentales d'une marque, combinées les unes aux autres, dans un ordre hiérarchique» ;
- ▶ de l'ADN d'une marque découlent ses valeurs, et non l'inverse ;
- ▶ l'ADN d'une marque, de la même manière que l'ADN d'un organisme vivant, garantit sa singularité (autrement dit, une marque est unique) ;

¹¹¹ *Identité de marque (2ème édition)*, p 44, M-C. Sicard (Eyrolles - 2008)

¹¹² *Pourquoi la Vache-qui-rit ne pleure jamais ?*, pp 54-55, F. Tapiro (Albin Michel - 2009)

- respecter le patrimoine génétique est indispensable pour qu'une marque soit pérenne.

Frank Tapiro insiste largement sur l'importance du dernier fondamental, à savoir le respect du patrimoine génétique. De nombreux exemples développés tout au long de son essai illustrent d'ailleurs très bien ce point : si une marque respecte ses «fondamentaux génétiques», elle est assurée de perdurer, se développer, réitérer ses succès et rebondir en cas de crise.

Cette théorie apporte un éclairage particulier sur la marque. En effet, trois points essentiels en ressortent :

- **la marque est une personne, elle possède donc un ADN**
- **la marque est très fragile** et les changements doivent tenir compte de ses valeurs originelles et de son histoire
- **l'histoire et les valeurs originelles sont des éléments constitutifs intangibles de la marque**, il faut les manipuler avec une extrême précaution

F. Tapiro n'est pas le premier à filer la métaphore de l'ADN en marketing. Si le concept est alléchant en première approche, nous pensons, à l'instar de M-C. Sicard qu'une marque est certes le produit d'une histoire, mais une histoire vivante, en perpétuelle évolution. Si la marque présente en effet des caractéristiques qui lui sont propres et que l'on peut nommer ADN, elle n'est pas pour autant statique. La deuxième limite de cette stratégie est qu'elle est très conservatrice : elle présuppose que tout doit être figé à sa naissance. Or, de multiples exemples (Dior, Monoprix, Mercedes) prouvent qu'une marque peut être justement sauvée du cimetière grâce à une stratégie de rupture.

En définitive, même si nous n'adhérons pas à l'utilisation qui en est faite, le concept même de génome de marque paraît très intéressant et permet une formalisation novatrice et pertinente de la plateforme de marque.

5.3.2.3. La stratégie des océans bleus, ou comment fuir les univers fortement concurrentiels pour émerger (W.C. Kim & R. Mauborgne - 2008)

Les marques doivent émerger dans des environnements concurrentiels souvent saturés. Plutôt que de s'attacher à tout prix à grignoter laborieusement des parts de marché à ses concurrents (ce qui demande une énergie incroyable), une marque a tout intérêt à «s'affranchir des contraintes de son marché»¹¹³ et à viser des espaces vierges, des «océans bleus», en créant une offre radicalement nouvelle.

5.2.3.4. Le Storytelling, ou l'art de raconter des histoires au consommateur (G. Lewi - 2003)

Le Storytelling (littéralement «raconter des histoires») est une méthode universelle et ancestrale de communication. Basée sur une structure narrative du discours analogue à celle des contes et des grands récits mythiques, elle constitue une très bonne alternative à la communication classique. Son mode d'exécution (capter l'attention par une anecdote > stimuler le désir de changement > convaincre grâce à des arguments raisonnés) rompt en effet avec les codes traditionnels de la communication et du management (reconnaissance

¹¹³ *Stratégie Océan Bleu*, 4ème de couverture, W.C. Kim & R. Mauborgne (Village Mondial - 2005)

d'un problème > analyse > préconisation d'une solution). Largement utilisée dans les pays-anglo-saxons, cette méthode de communication peine à percer en France et reste très controversée. Ses plus fervents opposants déplorent en effet l'inexactitude des histoires racontées. On les rejoint sur ce point : oui, le storytelling utilise des récits qui s'arrangent avec la réalité. Mais d'un ce n'est pas un fait nouveau (de tout temps, les hommes ont été fascinés par les grandes épopées comme Homère ou Les Mille et Une nuits) et de deux cela ne doit pas poser de cas de conscience (le consommateur n'est pas dupe et est friand de ces contes modernes).

Si nous sommes convaincus que le Storytelling est la clé de voute de la communication de demain c'est que les plus grandes marques mondiales y ont recours (Apple, Coca-Cola, Disney, Nike). Ces exemples de réussite factuels et indiscutables prouvent que le Storytelling est un outil efficace pour construire une marque forte ou relancer une marque qui se serait affaiblie.

5.4. Proposition d'une stratégie singulière pour relancer une marque vieillissante

De par ma formation initiale d'ingénieur sans doute et mon caractère cartésien plus sûrement, j'ai souvent été séduite par des écrits de professionnels du marketing qui rivalisent d'ingéniosité pour transposer des modèles des sciences dures au marketing. C'est ainsi que les écrits sur l'ADN de marque ont longtemps conditionné ma vision du marketing. Mais la démonstration implacable de M-C. Sicard m'a -définitivement ?- convaincue que la métaphore de l'ADN de marque est divertissante certes, mais est, à mieux y regarder, une ineptie, et de façon plus générale que les modèles issus des sciences dites exactes ne doivent pas être pris d'emblée comme vérité absolue mais doivent être abordés avec le même oeil critique que tout autre modèle.

Pour être tout à fait exacte, cette phrase m'a poussée à réflexion et m'avait presque convaincue. Mais c'est en fait un exemple concret qui a définitivement réussi à me convaincre. L'argumentation¹¹⁴ de M-C. Sicard me semblait en effet très pertinente, mais était-elle vérifiable dans la pratique ? Plongée en parallèle dans une réflexion sur le concurrent direct de Grand Marnier, Cointreau, l'exemple m'a sauté aux yeux : oui, Cointreau a bel et bien réussi une incroyable renaissance sans capitaliser sur son ADN. L'ADN ne serait-il donc pas un épiphénomène ? C'est ce que j'ai désormais tendance à penser.

Par ailleurs, à trop vouloir capitaliser sur l'histoire véritable d'une marque et sur ses valeurs supposées, on en oublie l'essentiel, à savoir le bénéfice produit. Car finalement, soyons réalistes, le consommateur lambda reste assez trivial : sa préoccupation principale est de savoir quels sont les bénéfices du produit, ce qu'il va lui apporter. Sans compter que

¹¹⁴ Pour M-C. Sicard, le code génétique d'un individu est, il est vrai, une «signature». Mais il ne définit pas pour autant son identité : la personnalité d'un individu et son histoire dépendent de l'environnement (familial, amical, professionnel, etc.) dans lequel il évolue. De même, le code génétique d'une marque est une «signature». Mais il ne définit pas pour autant son identité : celle-ci dépend de la manière dont la marque interagit avec son environnement (consommateurs, concurrents, etc.). Ce postulat induit que l'identité de la marque peut très bien être modifiée sans pour autant toucher à son intégrité.

l'axiome selon lequel l'histoire et les valeurs de la marque doivent être à tout prix respectées est castrateur : il empêche toute création et prise de position audacieuse.

Ainsi, avant la lecture des travaux de M-C. Sicard, j'aurais certainement proposé un plan de rajeunissement axé sur le retour aux sources, aux fondamentaux de la marque.

Je propose désormais un modèle sensiblement modifié avec trois étapes-clés :

‣ **1ère étape : un plan de relance est-il nécessaire et pertinent ?**

‣ **2ème étape : plan de sauvetage à court terme**

Le plan de sauvetage à court terme a pour objectif de renouer rapidement avec les ventes en utilisant des «artifices» pour convaincre la direction générale d'une entreprise à investir sur une marque vieillie.

‣ **3ème étape : plan de relance d'envergure à moyen-long terme**

Nous sommes persuadés, au même titre que G. Lewi, que l'«on n'actualise pas une marque par la communication mais par ses productions. La revitalisation et actualisation de toute marque passe par des produits et des actes porteurs de sens.». Le plan de relance proposé est donc construit en ce sens et débute par une réflexion poussée sur le produit.

5.3.1. 1ère étape : faut-il initier un plan de relance ?

La 1ère étape et non la moindre, est d'évaluer s'il est pertinent ou non d'investir dans une cure de rajeunissement au regard de la rentabilité future. Quatre possibilités s'offrent au marketer :

- lancer un plan de rajeunissement
- céder la marque
- tuer la marque directement en la retirant du marché
- tuer la marque progressivement en multipliant les offres commerciales pour liquider les stocks résiduels

La décision doit être prise en fonction des conclusions de l'audit de marque. Cet audit comprend :

- **une analyse de marché** comprenant une analyse de l'offre et de la demande
- **une estimation de la valeur de la marque** : dans l'idéal, une double approche - individuelle et agrégée - est requise pour estimer la valeur de la marque.

- **une analyse de l'environnement** : De nombreux outils (PESTEL¹¹⁵, modèle des forces de Porter¹¹⁶, matrice BCG¹¹⁷, matrice McKinsey¹¹⁸, SWOT) existent pour analyser l'environnement de la marque. Nous préconisons d'utiliser l'analyse SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) aux dépens des matrices BCG, McKinsey et Ashridge car elle nous paraît être l'outil décisionnel le plus pertinent et le plus complet. Elle permet en effet de synthétiser les conclusions majeures de l'analyse de l'environnement d'une part et de l'analyse de la capacité stratégique de la marque d'autre part, et apporte donc un éclairage essentiel pour savoir si une marque conserve ou non sa légitimité au sein d'un portefeuille compte tenu de ses forces, ses faiblesses et son environnement. A noter que le modèle PESTEL et la matrice des forces de Porter, ou modèle des 5 (+1) forces, sont un pré-requis indispensable à l'analyse SWOT.

Si le marketer décide de lancer un plan de rajeunissement à l'issue de cet audit de marque, la 2ème étape peut être enclenchée.

5.3.2. 2ème étape : plan de sauvetage à court terme

Dans l'hypothèse où le marketer décide de lancer un plan de rajeunissement, ce dernier doit commencer par amorcer un plan de sauvetage à court terme et mettre en place «des rustines». Attention cependant, ces dites rustines doivent être réfléchies pour ne pas mettre en péril le plan de rajeunissement mené par la suite¹¹⁹.

Pourquoi faire un plan de sauvetage à court terme ? Ne soyons pas naïfs : il est utopique de croire que toutes les actions préconisées par la littérature sont applicables en simultané. Le gestionnaire de marque a toujours un budget alloué limité et doit donc faire un arbitrage entre les différentes actions. Cet arbitrage doit au départ être dicté par un unique objectif : convaincre la direction générale qu'il est utile de réinjecter du budget pour une marque. Or, pour convaincre les décideurs, il faut leur prouver qu'ils auront rapidement un réel retour sur investissement.

¹¹⁵ Le modèle PESTEL se concentre sur l'analyse du macro-environnement et établit six grandes catégories d'influences environnementales : Politiques, Economiques, Sociologiques, Technologiques, Ecologiques et Légales.

¹¹⁶ Le modèle des 5(+1) forces de la concurrence, dit «modèle de Porter» permet d'évaluer l'attractivité d'une entreprise ou d'une marque en termes d'intensité concurrentielle. Les entrants potentiels, fournisseurs, acheteurs, pouvoirs publics et produits de substitution exercent une force sur la marque et définissent sa position concurrentielle.

¹¹⁷ Développée dans les années 60 par le Boston Consulting Group, la matrice BCG positionne chaque DAS (Domaine d'Activité Stratégique) en fonction de sa PDM relative et de son taux de croissance sur le marché. Quatre grands types de DAS en émergent : les étoiles, les dilemmes, les vaches-à-lait et les poids morts. Largement plébiscitée par les consultants en stratégie, cette matrice présente un défaut majeur : elle est trop simpliste et imprécise.

¹¹⁸ La matrice McKinsey, ou matrice des attraits/atouts, propose un positionnement des DAS différent de la matrice BCG : la position des DAS dépend de l'attrait de leur marché et de ses atouts concurrentiels sur ce marché.

¹¹⁹ On prendra notamment soin de ne pas faire de promotions permanentes et importantes car l'impact sur l'image de marque et sa valeur peut être désastreux.

Comment convaincre les décisionnaires que le retour sur investissement sera intéressant ?

En obtenant des premiers résultats positifs très rapidement, autrement dit, en renouant rapidement avec les ventes. Pour y parvenir, plusieurs méthodes existent. Les plus courantes sont : développer une nouvelle campagne de publicité axée sur le produit, mener une campagne hors-média (comme des BRI par exemple) et/ou lancer un plan d'actions commerciales incisif pour être mieux référencé. Mais seule une analyse complète des causes de vieillissement permet d'avoir une réponse adaptée. Par exemple, la marque Canada Dry a vieilli car elle a été peu à peu retirée des rayons. Sa notoriété spontanée a donc inévitablement chuté : le consommateur ne la voit plus, donc n'y pense plus, donc ne pense plus à l'acheter. Les premiers secours pourraient être d'investir sur une force de vente supplétive pour inciter les GMS à réintégrer la marque dans leurs rayons. Si la cause majeure avait été un prix trop élevé, on aurait pu imaginer des promotions ponctuelles.

Nous insistons donc sur l'importance de mener un examen approfondi des causes de vieillissement pour identifier les facteurs majeurs et mineurs de la léthargie de la marque. Ceci est indispensable pour (1) établir les priorités à court terme et (2) mener un plan de rajeunissement ad hoc à moyen-long terme.

5.3.3. 3ème étape : plan de rajeunissement à moyen-long terme

5.3.3.1. Analyser l'environnement de la marque

Le gestionnaire a d'ores et déjà analysé l'environnement de la marque à la première étape. Il s'agit à ce stade d'en dégager les faits marquants pour pouvoir par la suite définir une offre¹²⁰ impactante adaptée à cet environnement.

5.3.3.2. Redéfinir une offre adaptée à l'environnement et créer une rupture

Pour redéfinir une offre, les opérationnels ont souvent le réflexe de revenir aux sources et de reprendre les recettes qui ont fait le succès initial de la marque. C'est un réflexe légitime, mais c'est une erreur. Pour relancer une marque, on ne peut se contenter d'exhumer le passé. Il faut plutôt identifier les potentiels de croissance et les cibles rentables et adapter l'offre en conséquence. On ira même plus loin en affirmant qu'il faut créer une rupture, car, «sans surprise, sans transgression, une marque ne s'impose pas»¹²¹. Cette rupture peut être plus ou moins flagrante et peut correspondre à¹²² :

- ▶ **une création de nouveau segment** : Swiffer, acteur majeur des produits ménagers, a par exemple créé un nouveau segment au début du XXème siècle avec les premières lingettes lavantes, les Swiffer Wet.
- ▶ **une création de nouveau marché** : c'est ce que la société Palm a fait en 1996 lorsqu'elle a lancé le premier PDA (Personal Digital Assistant), le Palm Pilot, combinaison révolutionnaire d'un agenda, d'un répertoire, d'une calculatrice, d'une liste de tâches et de Post-its virtuels.
- ▶ **un nouveau positionnement** : il s'agit de proposer un produit habituel sous des conditions inhabituelles. Le lancement de l'eau Cristalline a par exemple

¹²⁰ Par offre, nous entendons l'équation suivante : Offre = Produit + Prix + Cible + Promesse.

¹²¹ *Branding Management (2ème édition)*, p 37, G. Lewi & J. Lacoëuilhe (Pearson Ed. - 2007)

¹²² *Ibid.*

créé une rupture en proposant un produit habituel (de l'eau en bouteille) sous une forme inhabituelle (prix 30% inférieur à ses concurrents).¹²³

- ▶ **une surprise socio-culturelle** : un produit peut aussi créer une rupture en introduisant un nouveau mode de consommation ou un nouvel usage. La marque américaine Calvin Klein a provoqué la surprise en lançant un produit unisexe, CK One, sur un marché historiquement séparé en deux univers : les parfums féminins et les parfums masculins.
- ▶ **une surprise sensorielle** : un produit peut surprendre en proposant une nouvelle expérience sensorielle. La rupture sensorielle est courante dans l'industrie agro-alimentaire. Citons pour exemple Coca-Cola et ses déclinaisons à la vanille, à la cerise ou au citron, Materne et ses gourdes de compote Pom'potes ou encore Kellogs et ses céréales allégées avec des fruits lyophilisés Special K fruits rouges.
- ▶ **une surprise culturelle** : la marque peut décider d'aller à l'encontre des codes -explicites ou implicites- du marché. Cette rupture est de loin la plus ambitieuse et la plus dangereuse. Mais en cas de succès, son impact peut être considérable car il y aura nécessairement un avant et un après. Swatch a par exemple apporté une rupture considérable sur le marché élitiste des montres suisses avec ses montres en plastique économiques et colorées.

Il faut avouer que créer une rupture est un exercice délicat et qu'il n'existe - malheureusement- pas de recette miracle pour dénicher LA rupture qui fera la différence et qui projettera la marque au statut de mythe. Nous pensons cependant que pour mettre toutes les chances de son côté, le gestionnaire de marque doit (1) capitaliser sur toutes les disciplines pour établir des ponts entre les différentes disciplines, (2) garder les yeux grand ouverts sur tous les phénomènes de société et (3) vivre l'expérience consommateur pour ses produits et ceux des marques concurrentes. Le but est de trouver des sources d'inspirations transposables au(x) produit(s) de la marque.

Cet exercice nous a permis d'identifier entre autres deux «océans bleus»¹²⁴ : la fibre nostalgique et l'intérêt pour les marques locales. Si ces océans bleus sont inéluctablement amenés à se transformer en océans rouges où la concurrence fait rage à long terme, ils restent pour l'instant des pistes intéressantes à investiguer.

- ▶ **la nostalgie** : de nombreuses recherches académiques (Divard et Robert-Demontrond 1997¹²⁵, Boulbry 2003, Kessous et Roux 2007) démontrent l'intérêt de la nostalgie en marketing. Les récents succès fulgurants de certaines marques jouant la carte de la nostalgie (Mini Cooper, New Beetle, Lorina) donnent un crédit supplémentaire à ces travaux et permettent de les confirmer.

¹²³ Le résultat est concluant puisque cette eau «low-cost» est devenue le leader en volume des eaux en bouteille.

¹²⁴ Ces deux océans bleus sont des exemples et ne sont nullement applicables dans toutes les situations. A charge du responsable de la marque de trouver un océan bleu pertinent pour son cas particulier.

¹²⁵ *La nostalgie : un thème récent dans la recherche marketing*, R. Divard & P. Robert-Demontrond, pp 41-62 (Recherche et Applications en Marketing, Volume 12, Numéro 4 - 1997)

- **les marques locales et les cultures régionales** : les avis sont mitigés sur la puissance des cultures régionales en marketing, pourtant, nous sommes convaincus que les spécificités régionales constituent un levier extraordinaire en marketing. Dans un monde qui tend à se globaliser et où l'uniformité est érigée en modèle, le consommateur oppose une résistance compréhensible et se réfugie dans des marques locales car supposées plus proches. Les travaux de Dion, Rémy, Sitz et Ezan (2008) et l'émergence de marques comme Breizh Cola ou Bière Ch'ti accréditent cette hypothèse.

5.3.3.3. Développer une plateforme de marque cohérente

La plateforme de marque est un outil projectif anthropomorphique qui appréhende la marque comme une personne et constitue une ligne directrice pour la définition du mix-marketing. Véritable carte d'identité, elle permet de dresser un portrait complet de la marque et est un outil précieux pour construire une marque forte. Elle se compose :

- d'une vision (la façon de voir le monde)
- d'une mission (le rôle de la marque)
- d'une ambition (sa position sur le marché)
- d'une valeur (ce qui va justifier sa réussite et marquer sa différence).

Cette plateforme de marque doit être développée en totale cohérence avec la rupture préalablement envisagée et constitue un préalable essentiel à la définition du mix-marketing.

Le génome de marque présenté au point 5.3.3.2 (Chapitre II) est une façon originale et synthétique de présenter la plateforme d'une marque. Nous retiendrons par conséquent cette formalisation.

5.3.3.4. En déduire les éléments du mix-marketing pour construire une offre cohérente

Un plan de relance doit être précis et cohérent, il faut faire attention au moindre détail. Procter & Gamble l'inculque à ses collaborateurs : «Dieu est dans les détails». Ce postulat pourrait trouver des réfractaires, persuadés que le détail est contre-productif. A première vue, ils ont raison : le consommateur ne voit pas tout, ne capte pas tous les détails. Mais le problème est qu'il suffit d'une incohérence minime pour semer le doute dans l'esprit du consommateur, le déstabiliser et perdre son adhésion.

Nous insistons donc sur l'importance d'adapter les autres éléments du mix-marketing en fonction de l'élément de rupture pour que l'offre soit cohérente. Par exemple, si la rupture est une rupture technologique, donc sur le produit, les trois autres P (Prix, Place, Promotion) du mix-marketing doivent être adaptés en fonction. En particulier, les canaux de distribution (et donc la Place) doivent systématiquement être audités et modifiés si nécessaire (car c'est souvent là que le bât blesse pour une marque vieillissante : cause ou conséquence, un mauvais référencement empêche une marque de se relancer). Par ailleurs, un lifting de l'identité visuelle est souvent nécessaire et efficace, car c'est le premier point de contact entre un produit et le consommateur.

Lorsque le nouveau mix-marketing est finalisé, il peut être pertinent de mettre en avant un best-seller de la marque, un porte-parole qui incarne le renouveau de la marque.

5.3.3.5. Dynamiser la communication (en interne et en externe)

En interne

Il est essentiel de mener une vaste campagne d'information auprès des employés et leur expliquer pourquoi et comment la cure de rajeunissement est menée. Les personnels de contact notamment doivent en permanence être considérés comme les ambassadeurs de la marque et par conséquent être formés, entraînés et motivés en ce sens (Pringle et Gordon, 2001).

En externe

La communication est l'étape ultime d'un plan de rajeunissement. Les actions qui précèdent et suivent sont primordiales mais, quoiqu'en disent certains gestionnaires de marque¹²⁶, seule une communication opportune permet de «transformer l'essai». Il est en effet utile de (re)lancer une communication pour installer les nouveaux attributs -matériels et immatériels- de la marque (Ewing et Fowlds 1995, Trout 2000), c'est-à-dire informer le consommateur de ses nouveaux attributs pour les ancrer dans sa mémoire.

La communication doit néanmoins se faire sans excès et doit être ciblée. Il faut prévenir l'asphyxie et éviter la surenchère de communication pour ne pas saturer le consommateur et déclencher un rejet de sa part. Elle doit par ailleurs s'adapter à la cible visée et avoir deux discours : «l'un publicitaire, libre, euphorique et optimiste, destiné aux consommateurs, l'autre sérieux, factuel, étayé, socialement responsable, destiné aux journalistes, aux agences gouvernementales, aux groupements de consommateurs»¹²⁷, bref, aux leaders d'opinion. Pour enrichir le discours publicitaire, le Storytelling (cf. point 5.3.3.4) est une technique intéressante. Il s'agit, comme nous l'avons précédemment, de «raconter des histoires» au consommateur, au sens noble du terme. G. Lewi dresse un parallèle instructif entre les marques et les mythes dans *La Mythologie des marques* et justifie le recours au Storytelling, en affirmant que le consommateur est demandeur. «Une marque laissée dans la mémoire ne s'y grave pas comme une inscription dans le marbre. Une empreinte mémorielle (...) évolue, elle change avec le temps, avec les circonstances, même quand elle nous donne l'impression de demeurer intacte.»¹²⁸ En définitive, un souvenir est toujours flou et faussé, et inconsciemment, le commun des mortels, influencé par son environnement, a tendance à modifier positivement ou négativement un souvenir. On en déduit ipso facto que les marques ont tout intérêt à envoyer des stimuli positifs pour que le souvenir soit positif.

En conclusion, le marketer doit capitaliser sur l'anamnèse de la marque, sans pour autant s'enfermer dans une vision passéiste de la marque.

5.3.3.6. Développer la relation client

Pour que le plan de relance s'inscrive dans la durée et ait des effets à long terme, il est impératif de (re)construire la relation client. Une marque forte est en effet nécessairement

¹²⁶ Certains gestionnaires de marque relativisent l'importance de la communication et se plaisent à y opposer l'exemple de Zara, marque forte qui se développe à l'échelle mondiale sans communication. Mais, c'est «l'exception qui confirme la règle».

¹²⁷ *Re-marques*, J-N. Kapferer (Eyrolles - 2000)

¹²⁸ *Identité de marque (2ème édition)*, p 5, M-C. Sicard (Eyrolles - 2008)

une marque orientée client (Temporal 2002). A défaut, le retour sur investissement du plan de relance sera limité.

La relation client est souvent perçue par les entreprises comme une contrainte. Pourtant, elle devrait être perçue comme une chance. Il n'est pas rare en effet de constater que les consommateurs ont un usage du produit différent de l'usage prévu. Un échange bilatéral entre la marque et ses consommateurs peut permettre de mettre ces utilisations insoupçonnées en exergue. En les intégrant dans la promesse et la communication, ces utilisations permettent de rajeunir la marque, car le consommateur a le sentiment que la marque évolue avec lui (Aaker 1991).

5.3.3.7. Contrôler la mise en application et faire les adaptations nécessaires

L'implémentation opérationnelle d'un plan de relance peut avoir deux résultats : soit un résultat négatif ou mitigé, soit un résultat positif. Dans les deux cas, il importe de contrôler la mise en application. Si le résultat est négatif, il faut déceler les faiblesses du plan de relance pour les corriger rapidement. Si un résultat est positif, il est utile de cerner les facteurs de réussite du plan pour s'assurer que la relance de la marque n'est pas juste éphémère.

5.3.4. Synthèse

En conclusion, la marque est certes un actif immatériel, mais on ne doit jamais oublier son ancrage matériel. Un plan de rajeunissement doit donc se focaliser sur l'offre, c'est-à-dire sur l'ensemble {produit + prix + cible + promesse}.

Le schéma suivant synthétise notre recommandation en matière de plan de relance de marque :

Etapas-clés	Objectif principal et check-list
1ère étape : Faut-il initier un plan de relance ?	Evaluer s'il est pertinent ou non d'investir dans une cure de rajeunissement au regard de la rentabilité future. ▶ Evaluer le capital de marque ▶ Analyser le marché ▶ Analyser la concurrence ▶ Analyser la marque (analyse SWOT)
2ème étape : Plan de sauvetage à court terme	Renouer avec les ventes pour convaincre les décideurs de sauver la marque et financer les investissements nécessaires. ▶ Mener un examen approfondi des causes de vieillissement ▶ Trouver des «rustines» économiques et efficaces pour pallier rapidement à une baisse des volumes de vente
3ème étape : Plan de relance à moyen-long terme	Relancer durablement la marque ▶ Mettre en exergue les conclusions majeures de l'analyse SWOT ▶ Redéfinir une offre adaptée à l'environnement tout en créant une rupture (recherche «d'océans bleus») ▶ Développer une plateforme de marque cohérente (modélisation par le génome de marque) ▶ En déduire les éléments du mix-marketing pour construire une offre cohérente ▶ Dynamiser la communication (via le storytelling) ▶ Développer la relation-client ▶ Contrôler la mise en application et apporter les actions correctives nécessaires

6. Résumé du chapitre

La marque est un système complexe unique : elle est à la fois matérielle et immatérielle, stable et instable, aimée et détestée, unique et multiple, réelle et irréelle.

Elle se définit par ses caractéristiques matérielles -i.e. ses caractéristiques sémantiques, graphiques, sonores et olfactives- et ses caractéristiques immatérielles -i.e. ses caractéristiques morales, spirituelles, historiques et relationnelles- (**notion d'identité de marque**).

La marque transcende le produit. Son apport est considérable et parfaitement admis par la communauté marketing (**notion de Capital de marque**), mais son évaluation reste délicate.

Les marques peuvent être de natures diverses. Plusieurs systèmes tentent de les classer. Nous en retiendrons deux : la classification géographique (**notion de marques locales, globales et glocales**) et la classification selon la position sur le marché (**notion de marques challenger, leader et suiveur**).

Toute marque possède un cycle de vie rythmé par différentes phases : la naissance, la croissance, la maturité, le déclin puis la mort. Elle est donc nécessairement confrontée un jour à un problème de vieillissement (**notions de cycle de vie et de marques vieillissantes**).

La littérature propose divers modèles pour manager les marques vieillissantes. La présente étude s'attache à analyser quatre d'entre eux (Bontour & Lehu 2002, Lehu 2003, Kapferer, 2007 et Lewi & Lacoëuilhe 2007) puis à les comparer. Cette analyse comparative met en évidence deux points de consensus. Pour réussir un plan de relance, le brand manager doit impérativement (1) repenser l'offre et (2) dynamiser la communication. En revanche, les théories divergent sur l'ensemble des autres actions à mener et sur leur priorisation.

Un nouveau modèle original est donc proposé pour compléter les travaux actuels. Il s'appuie sur les conclusions de l'analyse comparative et sur quatre concepts complémentaires :

- ▶ **«la méthode de l'empreinte»** qui affirme que la marque n'est pas aussi fragile que l'on veut bien le dire et que des changements radicaux peuvent être entrepris sans pour autant mettre la marque en danger
- ▶ **«l'ADN de la marque»** qui propose une modélisation de la plateforme de marque par le génome de marque
- ▶ **«le storytelling»** qui suggère de changer les modes de communication pour convaincre le consommateur de plus en plus sceptique
- ▶ **«la stratégie des océans bleus»** qui incite les entreprises à mener des stratégies de disruption pour se démarquer durablement de la concurrence.

Cette stratégie de relance de marque peut être résumée par la check-list présentée p 74.

Chapitre III - Partie benchmark

1. Choix des marques étudiées

Le modèle présenté précédemment (chapitre II-5.3) mérite d'être confronté à la réalité pour être validé, ou rejeté. Mais comment choisir les marques à étudier, tester ? Dilemme difficile puisque chaque marque est unique et représente un cas particulier. Les trois choix effectués sont donc nécessairement un parti-pris qu'il convient de justifier :

- **Lorina** : le cas des limonades Lorina présente un double intérêt. Non seulement cette marque s'est régénérée de façon spectaculaire en jouant la carte de la rétro-innovation, mais elle est aussi un acteur local qui a su s'imposer dans le monde entier.
- **Fauchon** : fleuron de la gastronomie française, Fauchon a connu de bien sombres années et a évité de justesse la faillite. Grâce à une stratégie marketing pertinente et impertinente, la marque a renoué depuis quelques années avec la croissance, et fait figure d'exception sur le marché très tourmenté de l'agroalimentaire de luxe.
- **Coca-Cola** : on l'oublie souvent tant la marque est emblématique et semble invincible, mais Coca-Cola a connu un épisode douloureux avec le lancement du New Coke en 1984. Ce cas reste un cas d'école pour illustrer les conséquences d'un plan de rajeunissement mal défini et mal implémenté.

2. Lorina : analyse d'un succès

Geyer Frères est un limonadier artisanal implanté à Munster (Moselle) depuis 1895. Peu connue jusqu'en 2002, l'entreprise a depuis fait l'objet d'un battage médiatique sans précédent grâce à son unique produit, la limonade premium Lorina, et connaît une croissance fantastique depuis sa reprise en 1995 par Jean-Pierre Barjon (CA multiplié par 200).

Ce cas probant de réussite d'un plan de relance de marque mérite d'être analysé pour dégager les facteurs clés de succès et les confronter au modèle développé précédemment. Nous commencerons par un état des lieux de la situation actuelle de Lorina (en 2009), puis nous nous intéresserons à la situation de Lorina lors de sa reprise (en 1995). Cette analyse comparative avant/après nous permettra d'identifier les facteurs clés de succès probables.

2.1. Lorina en 2009¹²⁹

2.1.1. Un groupe : le groupe Geyer Frères

La Société Geyer Frères a été créée en 1895 à Munster en Lorraine, dans l'Est de la France, par Victor Geyer pour fabriquer une limonade artisanale, la limonade Lorina. Cette limonade «faite maison» est alors exclusivement commercialisée en Alsace et en Lorraine, dans les cafés et les épiceries de la région.

L'entreprise connaît un franc succès jusqu'en 1948 avec ses limonades à la menthe, au citron et à la grenadine. Mais les goûts évoluent et la société ne cesse de perdre des parts de marché dans les années qui suivent. En 1995, la société continue de vivre mais reste en bien fâcheuse position : elle ne compte plus que quatre salariés, sa production annuelle se limite à 500 000 bouteilles et son propriétaire historique, Yves Kessler, part à la retraite. Il cherche d'ailleurs un repreneur. C'est Jean-Pierre Barjon, DG d'une filiale d'Alstom, qui se porte acquéreur pour 76 225 €. Ce dernier est persuadé que Lorina possède des atouts commerciaux hors-du-commun mais inexploités. L'avenir lui a donné raison. Quatorze ans plus tard, les effectifs ont été décuplés, passant de 4 personnes à 60 personnes, le CA a été multiplié par 200 et la petite marque locale fait un pied de nez aux géants mondiaux de la limonade, Sprite et 7Up.

Raison sociale	Etablissements Geyer Frères
Président - Directeur Général	Jean-Pierre Barjon
Activité principale	Limonade artisanale
Principaux concurrents	7 Up, Sprite, Min's, Phare Ouest, etc.
CA au 31/12/2009	25 M€
Croissance (2009/2008)	+25%
Effectifs	65 salariés
Site internet	www.lorina.fr
Localisation géographique	Production : Munster (57) - Fonctions supports : Vélizy (78)

¹²⁹ www.lorina.fr

2.1.2. Un marché de prédilection : le marché des BRSA

En France, le marché des BRSA (Boissons Rafraîchissantes Sans Alcool) pèse 3,6 milliards d'euros en GD (ventes en valeur au 31/12/2009)¹³⁰ et par extrapolation environ 4 milliards d'euros tous canaux de distribution confondus¹³¹. Il est usuellement découpé en trois segments :

- **Boissons gazeuses ou Soft-drinks (1567 M€ en GD soit 43,3%)** : outre les colas, produit phare du segment, cette catégorie comprend les bitters, les tonics, les boissons énergisantes, les limonades et les boissons aux fruits gazeuses.
- **Boissons aux fruits plates (1740 M€ en GD soit 48%)** : ce segment réunit toutes les boissons contenant de l'eau, du sucre et au moins 10% de jus de fruits (ex.: nectars de fruits et jus de fruits).
- **Sirops et concentrés (315 M€ en GD soit 8,7%)** : il s'agit de boissons concentrées contenant 600 à 800 g de sucre au litre et qui se diluent dans l'eau.

Ce marché, stable en 2008¹³², a connu une forte progression en 2009 (imputé à des conditions météorologiques très favorables). Cette progression se confirme sur le premier trimestre 2010 : +6,1% en volume et +8,8% en valeur¹³³. Une promotion soutenue des ventes (media et hors-media) a en effet encouragé la demande malgré un contexte économique et social récessif (hausse du chômage, recul du pouvoir d'achat) propice à des arbitrages de consommation.

Lorina évolue sur ce marché, et plus précisément sur le segment des Soft-drinks et le sous-segment des Tonics-Limonades-Limes qui représentait au 31/12/2009 un CA en GD de 123 M€ (soit 3,4% du marché global)¹³⁴. Bien que ce segment soit très concentré (65 industries dans le monde en 2008) et dominé par des groupes à vocation mondiale (Coca-Cola, Pepsico et Orangina-Schweppes), Lorina a malgré tout réussi à se faire un nom et à s'imposer. Avec une croissance soutenue depuis maintenant dix ans, Lorina enregistre en effet un CA à la hauteur des ambitions de son PDG, Jean-Pierre Barjon : 25 M€ en 2009 (versus 1 M€ en 1999) et a même réussi à distancer 7Up qui régnait en maître sur la catégorie depuis 20 ans (Lorina détient aujourd'hui près de 20% des PDM en valeur sur le sous-marché des limonades).

¹³⁰ <http://www.rayon-boissons.com/Chiffres-du-marche/Exclusif-le-bilan-de-l-annee-2009-en-chiffres-dans-le-rayon-des-boissons-en-GMS>

¹³¹ Historiquement, le marché des BRSA assure 90% de ses ventes en GD et 10% en CHR (consommation hors-domicile).

¹³² Croissance de +0% en 2008 d'après une étude XERFI - 8IAA31/X7

¹³³ <http://www.pointsdevente.fr/alimentaire/un-succes-rafraichissant-art270623-25.html>

¹³⁴ <http://www.rayon-boissons.com/Chiffres-du-marche/Exclusif-le-bilan-de-l-annee-2009-en-chiffres-dans-le-rayon-des-boissons-en-GMS>

2.1.3. Un environnement plutôt favorable : analyse PESTEL du secteur agroalimentaire

Politique

- Programme Santé Bouger développé par le PNNS
- Développement de chartes nutritionnelles validées par l'Etat
- Livre Blanc de l'Union Européenne (rédigé en mai 2004 - pour assurer une qualité optimale des services aux consommateurs)

Economique

- La France est le premier pays agricole européen et la première industrie agroalimentaire européenne
- Léger ralentissement du secteur qui atteint sa première phase de maturité dans les pays développés (difficulté d'augmenter la fréquence d'achat) mais relais de croissance importants dans les pays émergents
- Le secteur subit une forte dépendance aux conditions météorologiques

Socio-culturel

- Nette accélération du rythme de vie (attire pour des produits «tout-faits»)
- Mais en parallèle, regain d'intérêt pour la cuisine par une frange de la population
- Intérêt grandissant pour le «bien manger» (repas équilibrés et produits de qualité)

Technologique

- Impact croissant des biotechnologies dans le domaine alimentaire
- Innovations dans les procédés de transformation et de conservation (modes de conditionnement, packaging, matériaux alimentaires)

Ecologique

- Changements climatiques ayant un impact direct sur le secteur agricole
- Importance grandissante du développement durable (Grenelle de l'Environnement)

Légal

- Encadrement du secteur par une législation européenne stricte
- Réglementation aux normes ISO
- En France : législation Grenelle

2.1.4. Une marque forte : la marque-produit Lorina

2.1.4.1. Diagnostic de la marque : analyses interne et externe

	Forces	Faiblesses
Situation financière	▸ Augmentation constante du CA depuis une décennie	▸ Capacité financière limitée ▸ Investissements pas toujours rentables ▸ Forte dépendance aux aides régionales
Implantation industrielle	▸ Forte présence à l'international (Japon et Etats-Unis) ▸ Augmentation des capacités de production	▸ Coûts de fabrication élevés ▸ Petite structure : difficulté pour faire face aux grands groupes internationaux
Marketing / Commerce	▸ Produit unique et différenciant ▸ Mise en avant pertinente du caractère traditionnel et artisanal de cette boisson ▸ Nombreux partenariats «solides» (notamment avec Carrefour) ▸ Fort réseau de distribution ▸ Segment traditionnel ▸ Présence sur un marché porteur, les Etats-Unis ▸ Segment de cible très précis	▸ Communication media peu étendue
Ressources humaines	▸ Augmentation des effectifs	▸ Main-d'oeuvre coûteuse
R&D	▸ Bouchon en céramique ▸ Bouteilles gravées ▸ Lancement régulier de nouveaux produits	▸ Budget R&D limité ▸ Imitation aisée du produit
Image de la marque	▸ Bénéfice de l'image positive de la gastronomie française ▸ Image premium ▸ Limonade perçue comme une référence	
	Opportunités	Menaces
Marché	▸ Marché de la limonade en croissance ▸ Opportunités importantes de développement à l'international ▸ Goût accru pour les produits traditionnels et authentiques ▸ Marché de niche	▸ Large offre de produits de substitution (thé, café, jus de fruits, colas, etc.)
Demande	▸ Une clientèle en attente de fidélisation ▸ Promesse produit basée sur le bien-être ▸ Bien de consommation courante (forte fréquence d'achat)	▸ Mauvaise image car produit calorique et sucré
Concurrence	▸ Peu de concurrence directe	▸ Concurrence acerbe des grandes multinationales qui dominent le marché

2.1.4.2. Marketing stratégique : plateforme de marque, cible et positionnement de Lorina

Pour présenter la plateforme de marque de Lorina, nous avons choisi comme expliqué au point 5.3.2.2. (Chapitre II) d'utiliser le modèle du Génome de Marque :

	La plateforme de marque de Lorina
L'empreinte génétique	Il n'existe pas de citation forte connue du créateur de Lorina. Néanmoins, une phrase culte utilisée dans toutes les communications résume bien l'empreinte génétique de la marque : «De votre enfance, on a gardé le meilleur»
L'ADN	L'ADN de Lorina se compose de quatre gènes majeurs : ► Produits naturels et de qualité : ce gène coule de source. Garantie par trois générations de «Maîtres Limonadiers», la limonade Lorina est un concentré de produits naturels et de qualité. ► Savoir-faire d'exception : ce gène est tout aussi évident. Le processus de fabrication artisanal, parfaitement maîtrisé, est propre à la marque. ► Audace : l'audace tient d'une part au caractère de Jean-Pierre Barjon qui a eu le culot d'investir ses économies dans une entreprise vivotante, et d'autre part à la stratégie que ce dernier a mis en place. Les gammes multicolores de Lorina exportées outre-atlantique sont en effet bien audacieuses. Arborant des couleurs flashy et osées, les Editions Limitées de Lorina auraient pu se heurter à bien des critiques. ► Rétro-innovation : pour marquer la différence avec ses concurrents et proposer une vraie valeur ajoutée, Lorina mise sur la rétro-innovation. Partant d'un produit emblématique du patrimoine gastronomique français, Lorina a su apporter une touche d'innovation donc de modernité à un produit artisanal et authentique.
Le concept génétique	Surfant sur le concept de «rétro-innovation», Lorina est une limonade de qualité «source de sensations naturelles depuis 1895» qui allie tradition et modernité. Le contenu (une limonade au goût immuable) et le contenant (une bouteille en verre) sont réinterprétés pour être dans l'air du temps tout en évoquant des temps passés. Véritable madeleine de Proust, Lorina a ainsi vocation à replonger les plus de 40 ans dans leurs souvenirs d'enfance.

La limonade Lorina «s'adresse à une clientèle aisée, nostalgique des goûts de son enfance.»¹³⁵ et cible donc les quadragénaires et les cinquantenaires CSP++. Quant au positionnement, il est résolument premium et axé sur la nostalgie et les souvenirs.

2.1.4.4. Marketing opérationnel : marketing-mix de Lorina

Le marketing-mix¹³⁶ de la marque-produit Lorina a sensiblement évolué depuis son rachat en 1996 par Jean-Pierre Barjon. Jusqu'alors peu différenciant, le nouveau marketing-mix apporte désormais une vraie valeur ajoutée comparée aux concurrents directs. Détaillons-le.

¹³⁵ <http://www.lsa-conso.fr/lorina-part-a-la-conquete-des-etats-unis,221>

¹³⁶ D'après la définition du marketing-mix développée dans *Mercator* (9ème édition).

P comme Produit

- **Le concept-produit** : la Lorina est une limonade artisanale premium qui surfe sur la vague de la rétro-innovation¹³⁷ et rappelle les souvenirs d'enfance : «Comme la madeleine de Proust, cette limonade a le goût de l'enfance»¹³⁸.
- **Les caractéristiques intrinsèques du produit** : Lorina utilise une recette ancestrale et immuable depuis sa création en 1895 pour produire sa limonade. Des ingrédients de qualité rentrent dans sa composition : de l'eau de source des Vosges, quelques grammes de sucre cristal et des citrons de Grasse. Cette recette de base est déclinée en plusieurs versions colorées grâce à l'adjonction de colorants naturels (ex.: poudre de raisin pour la Pink Limonade).
- **Le design, l'identité sensorielle** : la marque cultive un look désuet. Elle a d'abord fait appel en 1996 aux élèves de la célèbre école d'art parisienne Penninghen¹³⁹ pour redessiner la bouteille «à l'ancienne». Le résultat ? Une bouteille en verre, gravée avec l'inscription «Maison fondée en 1895» et fermée mécaniquement par un bouchon en céramique. Le publicitaire Frédéric Gadessaud a ensuite re-dessiné les étiquettes en utilisant un graphisme volontairement vieillot et développé des plaquettes commerciales axées sur l'histoire des Geyer. Face au succès grandissant de la limonade Lorina dans les années qui ont suivi, des extensions de gamme ont tout naturellement été envisagées. Mais la disparité des packagings utilisés a dilué cette identité visuelle. La bouteille à capuchon mécanique, des couleurs flashys et une étiquette vintage continuent certes de signer l'identité visuelle de Lorina pour les bouteilles «Artisanale», mais une identité visuelle différente est utilisée à chaque nouveau lancement. Ce qui crée fatalement de la confusion dans l'esprit des consommateurs. Pour y remédier, l'équipe Marketing de Lorina a chargé début 2010 l'agence P'REFERENCE d'uniformiser l'identité visuelle. Désormais, un unique logotype est repris sur l'ensemble de la gamme¹⁴⁰.



¹³⁷ La rétro-innovation est un pont entre le passé et le présent. Il s'agit de réinventer un produit, d'innover à partir d'un ancien. La nouvelle Mini en est un très bon exemple.

¹³⁸ Citation du PDG, Jean-Pierre Barjon

¹³⁹ <http://www.la-croix.com/Limonade/article/653655/4079>

¹⁴⁰ www.p-reference.fr/media/pdf/mailling/75-lorina.pdf

- ▶ **Le conditionnement** : de nombreux conditionnements sont utilisés. Les bouteilles sont soit en verre, soit en PET¹⁴¹, et peuvent être soit grand format (1L, 1.25L ou 1.5L), soit petit format (33 cL). Le système de fermeture est fonction du matériau de la bouteille : un capuchon mécanique en céramique permet de boucher les bouteilles en verre tandis qu'un classique bouchon en plastique vient fermer les bouteilles en PET.
- ▶ **Les services associés à l'offre principale** : à ce jour, aucun service n'est proposé en périphérie du produit.
- ▶ **La politique de qualité** : comme tout produit premium, la qualité revêt une importance capitale pour Lorina. Elle passe essentiellement par la mise en avant de ses qualités organoleptiques et d'un conditionnement de qualité.
- ▶ **Le nom de marque** : Lorina est une marque-produit. Son nom signe une unique gamme de produits, des limonades.
- ▶ **La composition de la gamme** : autrefois restreinte à quelques produits, la marque s'est considérablement étoffée ces dernières années puis a de nouveau été réduite et simplifiée en 2010 pour atteindre six lignes de produits (Recette artisanale, Recette artisanale Cristal, Recette Intense DZ, 0 sucres, Recette authentique bio et Fruit Bio). Certaines références pourtant emblématiques de la marque ont donc été supprimées : L'Authentique¹⁴², 1895¹⁴³ et Eau de Limonade¹⁴⁴. Par contre, de nombreuses saveurs en édition limitée (Artisanale, Orange, Pomme-Cactus, Pink, Citron, Violette, etc.) permettent d'enrichir la marque ponctuellement et contribuent à sa large diffusion outre-atlantique. La gamme Lorina a donc à ce jour une largeur de six lignes, une profondeur variant de une à trois déclinaisons (format et/ou formule) et une longueur de gamme conséquente (quatorze produits).

¹⁴¹ PET : Polyéthylène Téréphtalate ; plastique couramment utilisé pour les bouteilles recyclables.

¹⁴² Développée en binôme avec Carrefour en 1998, cette bouteille en verre de 1L était distribuée exclusivement dans les magasins Carrefour et ses filiales.

¹⁴³ 1895, le chiffre emblématique de la marque correspond à la date de fondation de la Maison Geyer Frères. Il était jusqu'à aujourd'hui utilisé pour dénommer une des lignes de produits.

¹⁴⁴ Développée à l'origine pour une clientèle féminine soucieuse de sa ligne, l'Eau de Limonade était allégée en sucres - mais pas en goût. Elle est désormais remplacée par une formule sans sucre, la Limonade «0 sucres».

	LIMONADES				BSA Bio	
	Pôle Classic		«Goût intense & accessible»		Limonade Bio	BAFG Bio
	Recette Artisanale	Recette Artisanale Cristal	Recette Intense Double Zest	0 sucres	Recette Authentique Bio	Fruit Bio
Grands formats						
	Verre 1L	PET 1.25L	PET 1.5L	PET 1.5L	PET 1.25L	PET 1.25L
Petits formats						
	Verre 4x33cL					
Opérations Spéciales (OS)						
- Editions Limitées (EL)	Verre 1L	Verre 2x1L	PET 4x1.5L	PET 4x1.5L		

P comme Prix

Le positionnement premium induit un prix élevé par rapport à ses concurrents. Malgré un produit très simple avec des coûts de production minimales (estimés à une dizaine de centimes d'euros la bouteille), Lorina a ainsi fait le choix d'un prix au litre relativement élevé : 2.7€/L en moyenne. A titre de comparaison, les prix constatés chez les concurrents varient de 0.22€/L (Carrefour Discount) à 0.87€/L (Sprite)¹⁴⁵. Le prix est par ailleurs fortement lié à la zone géographique. Ainsi, une bouteille de Lorina vendue 2,70€ en Europe est vendue jusqu'à 6\$ soit 4,30€ aux Etats-Unis.

P comme Place

La renaissance de Lorina n'aurait pas été si spectaculaire sans un référencement massif dans les grandes surfaces : en réussissant une implantation durable en linéaire dans les grandes enseignes françaises (Carrefour, Auchan) et internationales (Wal Mart, Tesco, Ahold), Lorina s'est assurée une croissance soutenue ces dix dernières années. La marque ne néglige pas pour autant les autres canaux de distribution et réalise une partie de ses ventes en VAE (Daily Monop' et 7 Eleven en particulier), en CHR (Starbuck's Coffee et

¹⁴⁵ Prix relevés sur www.ooshop.com au 24 septembre 2010

LINA'S Café), dans les stations-services (Shell et BP), dans les distributeurs automatiques (Lyovel) et dans les transports (TGV).

P comme Promotion

Comparée aux autres acteurs du secteur, Lorina faisait jusqu'à présent -très- peu de promotion des ventes et utilisait avec parcimonie les moyens usuels de communication. Peu à peu, un changement semble s'amorcer et des campagnes de communication media et hors-media apparaissent. La raison est simple : en reprenant Lorina en 1996, Jean-Pierre Barjon disposait de moyens financiers limités. Il a donc choisi à l'époque de concentrer les investissements sur la grande distribution pour optimiser la DV aux dépens de la communication. Une décennie plus tard, Lorina dispose désormais d'une situation économique assainie et peut financer des campagnes media et hors-media impactantes.

Ceci étant dit, Lorina a tout de même bénéficié d'une large communication gratuite grâce à des medias prolifiques. Intrigués par ce petit village gaulois qui résiste envers et contre tout, PQN, PQR et émissions TV ont en effet été nombreux à conter la saga Lorina et se sont ainsi révélés de véritables relais d'information et de promotion depuis 1996. Aujourd'hui encore les retombées presse affluent. Ne serait-ce qu'en 2010, les medias grand public suivants ont parlé de Lorina :

- ▶ TF1 / Journal de 20h & Combien ça coûte L'Hebdo : respectivement 8 et 2.8 millions de téléspectateurs
- ▶ RTL9 & M6 / 100% Mag : 1.5 millions de téléspectateurs
- ▶ Femme Actuelle et Cuisine Actuelle : 1 367 000 exemplaires
- ▶ Elle à table et Elle Décoration : 864 000 exemplaires
- ▶ ParuVendu : 650 000 exemplaires
- ▶ L'Entreprise & Le Parisien : respectivement 75 000 et 50 000 exemplaires

Outre les médias, principal vecteur de communication, Lorina explore progressivement d'autres moyens de communication :

- ▶ **événementiel** : Lorina était présente au dernier White Dinner à Paris, au Carrousel du Louvre. Cet événement mondain réunit chaque année quelques 12000 personnes toutes de blanc vêtues dans des lieux prestigieux de la capitale (Concorde, Champs Elysées, etc.) pour un dîner improvisé en plein air.
- ▶ **spots TV («La piscine», «L'église» et «Jean-Pierre Léaud et la limonade»)** : reprenant le leitmotiv «De votre enfance, on a gardé le meilleur», Lorina axe sa communication sur la nostalgie, le goût d'antan.
- ▶ **web** : un site internet¹⁴⁶ succinct permet de présenter l'esprit, l'histoire et les produits Lorina. Il est subdivisé en trois mini-sites (un par ligne de produits). Les réseaux sociaux sont aussi exploités : une page Facebook a ainsi été créée et réunit à ce jour près de 1500 fans¹⁴⁷. Une galerie photos FLICKr, créée en parallèle, permet de diffuser l'identité visuelle de Lorina.

¹⁴⁶ www.lorina.fr

¹⁴⁷ 1478 fans sont inscrits sur la page Facebook au 24 septembre 2010.

Enfin, fait nouveau, Lorina a lancé pour la première fois en août dernier une vaste campagne d'affichage nationale : 2 M€ bruts ont été investis pour s'afficher sur 5400 panneaux déroulants (4x3) répartis dans 51 villes françaises de plus de 100 000 habitants. Le nombre de contacts est significatif puisqu'il est estimé à 420 millions¹⁴⁸.



2.2. Lorina en 1995

2.2.1. Contexte : Lorina et le marché des BRSA en 1995

En 1995, la marque Lorina est en mauvaise posture : la masse salariale a été réduite à quatre personnes, le chiffre d'affaires est en décroissance et atteint péniblement 125 000 €, la marque est peu présente dans les rayons -sa distribution s'arrête d'ailleurs aux frontières du département-, et sa part de marché est infinitésimale sur le marché des limonades (moins de 1% en valeur et en volume).

Le marché des BRSA connaît pourtant une croissance exponentielle : +17% en volume et +15% en valeur entre 1990 et 1994, le secteur des boissons sans alcool se porte -très-bien. Sprite (28.9% de PDM en volume) et surtout Seven Up (63.9% de PDM en volume) profitent d'un segment des Tonics et des Limes en pleine croissance (+17.0% en volume et +15.3% en valeur) et renforcent leurs positions hégémoniques grâce à des prix très faibles (30 cts d'euros le litre en moyenne).¹⁴⁹

¹⁴⁸ Recueil des informations par approche téléphonique directe : 01 39 45 21 30

¹⁴⁹ Points de vente n°634 - 13 mars 1996

2.2.2. Symptômes de vieillissement

Lorsque J-P. Barjon rachète la marque en 1995, la marque Lorina est clairement une marque vieillissante voire morbide. Les symptômes les plus flagrants de vieillissement de la marque Lorina sont les suivants :

	Symptômes objectifs
La position concurrentielle	▸ Dévalorisation économique de la marque ▸ Recul de la PDM en valeur et en volume ▸ Renforcement des concurrents ▸ Déclin du CA
Le(s) circuit(s) de distribution	▸ Baisse de la DV et de la DN ▸ Vieillesse de la PLV
La cible	▸ Non-renouvellement de la cible ▸ Augmentation de l'âge moyen des consommateurs
	Symptômes subjectifs
L'âge perçu de la marque	▸ Présence et couverture médiatiques en déclin ▸ Catégorisation de la marque de plus en plus vague et incertaine ▸ Comparaison de la marque avec d'autres plus âgées ou disparues
La communication	▸ Arrêt des investissements en communication

2.2.3. Stratégie marketing : définition puis implémentation

Le plan de rajeunissement opéré par Jean-Pierre Barjon dès son arrivée aux commandes du groupe Geyer en 1995 était axé sur un point essentiel : une différenciation rupturante. Cette rupture a été créée par la création d'un marché de niche, la limonade à l'ancienne. Persuadé que la limonade Lorina est d'une qualité nettement supérieure à ses concurrents, J-P. Barjon a choisi de miser sur la "rétro-innovation"¹⁵⁰ et a proposé une offre radicalement différente de la concurrence, en rupture sur deux points majeurs :

- **le produit** : la déclinaison audacieuse de la limonade originelle en plusieurs versions colorées et originales (saveurs Violette, Pomme-Cactus, etc.) a permis de créer une rupture, les produits concurrents restant «basiques» et uniques. La présentation du produit (bouteille en verre et capuchon en céramique) a également contribué à installer cette rupture dans l'esprit des consommateurs.
- **le prix** : les plus gros intervenants du marché des BRSA et notamment du segment des Soft-drinks (Coca-Cola, Sprite, 7Up) commercialisent des produits à faibles coûts de production et de revente. Le prix moyen d'une bouteille d'1L de soda en GMS est en effet de 30 cts¹⁵¹. Pour se démarquer de la concurrence, J-P. Barjon a choisi de créer une rupture et de commercialiser les limonades Lorina à un prix sept fois plus élevé en moyenne que les autres intervenants du marché.

¹⁵⁰ <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/tendances/r26715W/ca-va-faire-pschitt.html>

¹⁵¹ <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/tendances/r26715W/ca-va-faire-pschitt.html>

2.3. Lorina : Avant/Après

2.3.1. Résultats obtenus

Les résultats obtenus sont spectaculaires : en quinze ans, la PDM de marché de Lorina a explosé (20% en valeur en 2009 vs moins de 1% en 1995), le CA a été multiplié par 200 (25M€ en 2009 vs 0,13M€ en 1995), les effectifs sont passés de 4 à 60 personnes et deux bureaux ont été créés à l'international, l'un aux Etats-Unis et l'autre au Japon.

2.3.2. Identification des Facteurs Clés de Succès

Lorina a donc réussi à s'imposer sur le segment des BRSA pourtant préempté depuis des décennies par des leaders mondiaux tels que Coca-Cola, Pepsi, Orangina ou Schweppes. Quels sont les FCS qui permettent d'expliquer cette résurrection ? Nous en avons identifié quatre principaux :

- ▶ **un positionnement radicalement différent de la concurrence** : Lorina est un produit avec un positionnement premium (grâce à une valorisation du savoir-faire, une mise en avant intelligente du produit - bouchon en céramique, bouteille en verre, étiquette vintage - et un produit de qualité)
- ▶ **une communication axée sur la nostalgie** : la rétro-innovation a sans aucun doute été la clé du succès
- ▶ **un marketing-mix cohérent** : la déclinaison de la stratégie à l'ensemble du mix-marketing a été déterminant dans la réussite de ce plan de rajeunissement. Il y a en effet fort à parier que le succès n'aurait pas été aussi marquant, par exemple, si le conditionnement était resté identique (banale bouteille sans bouchon en céramique)
- ▶ **la mise en avant du «Made in France»** : le fait que Lorina soit un produit local a joué en sa faveur (médias plus enclins à parler de cet «extraterrestre» qui a ses entrées chez Wall-Mart et consommateurs étrangers plus réceptifs à l'offre).

2.3.3. Confrontation avec le modèle et enseignements à retirer de ce cas

Check-list	Fait ?
1ère étape : Faut-il initier un plan de relance ? ▶ Evaluer le capital de marque ▶ Analyser le marché ▶ Analyser la concurrence ▶ Analyser la marque (analyse SWOT)	NSP - Supposé NSP - Supposé NSP - Supposé NSP - Supposé
2ème étape : Plan de relance à court terme ▶ Mener un examen approfondi des causes de vieillissement ▶ Trouver des «rustines» économiques et efficaces pour pallier rapidement à une baisse des volumes de vente	NSP - Supposé OUI (maintien de la DV et de la DN + prospection dans les salons professionnels)

3ème étape :	
Plan de relance à moyen-long terme	
‣ Mettre en exergue les conclusions majeures de l'analyse SWOT	NSP - Supposé
‣ Redéfinir une offre adaptée à l'environnement tout en créant une rupture (recherche «d'océans bleus»)	OUI (océan bleu = limonade premium)
‣ Développer une plateforme de marque cohérente (modélisation par le génome de marque)	OUI
‣ En déduire les éléments du mix-marketing pour construire une offre cohérente	OUI
‣ Dynamiser la communication (via le storytelling)	OUI
‣ Développer la relation-client	OUI pour les clients directs (ex.: produit exclusif chez Carrefour)
‣ Contrôler la mise en application et apporter les actions correctives nécessaires	OUI

Le cas Lorina confirme la nécessité de proposer aux consommateurs une offre de rupture et valide la majorité des actions préconisées par notre plan de rajeunissement proposé au chapitre II. Néanmoins, un point n'est pas validé : «développer la relation-client». Est-ce l'exception qui confirme la règle ? L'examen approfondi des deux autres cas permettra de répondre à cette question.

3. Fauchon : analyse d'un succès

Le groupe Fauchon est un acteur incontournable de l'épicerie fine. Il commercialise l'ensemble des produits qu'il développe sous son nom éponyme, Fauchon. Après une diversification importante des produits dans les années 90, Fauchon s'est recentré sur son cœur de métier en 2005 et son activité se limite désormais à la fabrication et à la commercialisation de produits agroalimentaires ultra-premium.

3.1. Fauchon en 2009

3.1.1. Un groupe : le groupe Fauchon

L'histoire de Fauchon est fascinante, riche en rebondissements, faite de hauts et de bas, d'échecs retentissants et de succès magistraux¹⁵². Elle est ponctuée par trois grandes périodes :

► **1886-1938 : l'ère Fauchon**

Tout commence en 1886 lorsque Auguste Fauchon, fraîchement sorti de son apprentissage chez Félix Potin, installe sa voiture de quatre saisons place de la Madeleine. Il propose alors aux Parisiens de découvrir des produits rares et de qualité et les initie à la fraîcheur. C'est une grande première à Paris ... l'épicerie de luxe est née ! Son affaire prospère, Auguste Fauchon en profite donc pour étendre ses activités et ouvre une boulangerie-pâtisserie en 1895. Suivrons quelques années plus tard un salon de thé, des caves et un restaurant.

► **1938-2003 : l'ère Pilosoff**

Lorsqu'il meurt en 1938, ses enfants reprennent tout naturellement le flambeau. Mais cette gestion familiale est de courte durée. En 1952, ses héritiers, submergés par les problèmes financiers, cèdent l'affaire à un investisseur bulgare, Joseph Pilosoff. Cet industriel audacieux et novateur a alors une riche idée : il signe avec Air France un accord pour importer des produits exotiques à Paris. C'est ainsi que les Parisiens découvrent pour la première fois avocats, kiwis, papayes venus de contrées lointaines. Ce sera la toute première phase d'internationalisation de la Maison. L'innovation se poursuit avec les thés parfumés aux fruits dans les années 60. Suivent plusieurs implantations à l'étranger, au Japon, au Caire et à New York notamment. Fauchon veut conquérir le monde, et rester fidèle à la devise de son fondateur, «être le meilleur, voire le seul». Mais cette croissance fabuleuse ne dure pas. Fauchon, cédée entre temps à Waldo, une banque d'affaires française, est au bord de la faillite en 2003.

► **2003-2010 : l'ère Ducros**

Michel Ducros, fils de la célèbre marque éponyme, reprend les rênes en 2004, et amorce la métamorphose de Fauchon : le berceau de la marque, place de la Madeleine, est redesigné avec talent par l'Agence Desgrippes Gobé ; le code couleur noir-blanc réintègre le rose fuschia, autrefois utilisé par la marque et

¹⁵² *Histoire des marques*, J. Watin-Augouard (Eyrolles - 2006)

symbole de gourmandise et de glamour ; le logo art déco des années 30 est repris. Mais cette nouvelle identité visuelle n'explique pas à elle seule cette formidable renaissance de Fauchon. La mise en scène de ses créations culinaires et notamment de ses éclairs, produits phares de la Maison a bien sûr été déterminante. Six ans ont passé et, sous l'impulsion de son jeune chef pâtissier talentueux, Christophe Adam, formé par son prédécesseur Pierre Hermé, Fauchon s'impose désormais comme un maestro de l'art culinaire.

Raison sociale	Fauchon
Président - Directeur Général	Michel Ducros
Activité principale	Epicerie fine
Principaux concurrents	Lenôtre, Hédiard, Harrods, Dammann Frères, Mariage Frères, Le Palais des Thés, Kusmi Tea, Fortnum & Mason et TWG.
CA au 31/03/2010	135 M€
Croissance (2009/2008)	+10%
Effectifs	227 salariés
Site internet	www.fauchon.fr
Localisation géographique	Paris (75)

3.1.2. Un marché de prédilection : le marché des épicerie fines¹⁵³

Fauchon évolue sur le marché des épicerie fines et s'impose à nouveau depuis 2005 comme un acteur majeur sur ce secteur, même si sa part de marché absolue reste en définitive relativement faible au regard de sa très forte notoriété : son CA se limite en effet à 135 M€ soit une part de marché absolue de 2.7%.

Le marché de l'épicerie fine, très concentré, est dominé par des marques centenaires et emblématiques (Fauchon, Hédiard, Lenôtre). Il tend néanmoins à s'atomiser avec l'arrivée massive de nouveaux concurrents : de nombreuses enseignes de grande distribution alimentaire se positionnent depuis peu sur le créneau de l'agroalimentaire haut-de-gamme et proposent une alternative attrayante aux épicerie fines traditionnelles (Hédiard, Fauchon) qui pâtissent d'une image guindée et distante. Certaines d'entre elles développent même des produits MDD premium (Monoprix Gourmet, Sélection Carrefour, Les Saveurs U).

Le marché de l'épicerie fine est estimé 5 milliards d'euros¹⁵⁴ en France et offre des relais de croissance importants. Plutôt épargné par la crise économique, le marché connaît une croissance supérieure au marché de l'agroalimentaire et la demande domestique devrait suivre une croissance honorable de +3% par an jusqu'en 2012 sur ce segment contre 1% pour l'ensemble des produits alimentaires selon une étude du cabinet Precepta, filiale du groupe Xerfi. Une vision hédoniste de l'alimentation et un arbitrage de consommation en faveur de l'épicerie fine - et au détriment de la restauration hors foyer - expliquent en partie cette perspective de croissance.

¹⁵³ Etude XERFI - Groupes alimentaires dans le monde (Juin 2008)

¹⁵⁴ D'après Precepta, du groupe XERFI.

www.leparisien.fr/flash-actualite-economie/l-epicerie-fine-un-marche-de-5-milliards-d-euros-menage-par-la-crise-selon-une-etude-11-02-2010-812618.php

La demande des consommateurs sur le marché de l'agroalimentaire s'est transformée ces dernières années. La multiplication des campagnes de sensibilisation aux risques cardiovasculaires lancées par les pouvoirs publics et l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) ont incité les consommateurs à changer leurs habitudes alimentaires, notamment dans les pays développés. Face à cette nouvelle donne, les industries agroalimentaires ont été contraintes de modifier leur offre et de proposer des produits moins riches en sucre, sel et matières grasses. En parallèle, un regain d'intérêt pour les produits «santé et bien-être» a incité certains intervenants du marché à proposer des alicaments (Danone, Nestlé), c'est-à-dire des aliments avec des allégations santé, ou des produits issus de l'agriculture biologique (Unilever, Danone). Si la demande était sensiblement différente jusqu'à présent sur le segment premium de l'agroalimentaire (demande focalisée sur des produits gourmands), elle suit désormais la même tendance et le consommateur devient intransigeant sur la qualité nutritionnelle, la provenance et la composition des produits. La demande a par ailleurs atteint une phase de maturité dans les pays développés mais reste en croissance dans les pays émergents.

3.1.3. Une environnement très favorable : analyse PESTEL du secteur agroalimentaire premium

Politique

- Programme Santé Bouger développé par le PNNS.
- Développement de chartes nutritionnelles validées par l'Etat.
- Livre Blanc de l'Union Européenne (rédigé en mai 2004 - pour assurer une qualité optimale des services aux consommateurs).

Economique

- La France est le premier pays agricole européen et la première industrie agroalimentaire européenne.
- Léger ralentissement du secteur qui atteint sa première phase de maturité (difficulté d'augmenter la fréquence d'achat).
- Aujourd'hui les consommateurs plébiscitent de plus en plus les produits alimentaires haut de gamme.

Socio-culturel

- Nette accélération du rythme de vie (volonté de ne pas passer trop de temps à préparer les repas).
- Mais en parallèle, regain d'intérêt pour la cuisine par une frange de la population.
- Intérêt grandissant pour le «bien manger» (repas équilibrés et produits de qualité).
- La recrudescence de messages sanitaires formate les esprits et les éduque progressivement à consommer moins et mieux. Le consommateur actuel est ainsi plus sensible à la qualité et à l'origine du produit.

Technologique

- Impact croissant des biotechnologies dans le domaine alimentaire.

- Innovations dans les procédés de transformation et de conservation (modes de conditionnement, packaging, matériaux alimentaires).

Ecologique

- Changements climatiques ayant un impact direct sur le secteur agricole.
- Importance grandissante du développement durable (Grenelle de l'Environnement).
- Le marché de l'épicerie fine se targue de proposer des produits de grande qualité et surfe sur la tendance du bio, des produits naturels et des produits du terroir. De nombreuses normes ont été créées dans l'optique d'informer le consommateur sur l'origine et la qualité des produits. D'ailleurs, de plus en plus de normes sont établies pour garantir aux clients l'origine et la qualité des produits.

Légal

- Le marché de l'épicerie fine est soumis aux règles strictes du marché de l'agro-alimentaire. Sous le contrôle de l'AFSSA (Agence Française de Sécurité Sanitaire des Aliments), les entreprises sont tenues d'apposer sur chaque produit alimentaire des informations nutritionnelles ainsi que le poids et la liste exhaustive des ingrédients entrant dans la composition du produit.

3.1.4. Une marque emblématique : la marque-caution Fauchon

3.1.4.1. Diagnostic de la marque : analyses interne et externe

	Forces	Faiblesses
Situation financière	‣ Forte implication de l'actionnaire majoritaire, M. Ducros ‣ Structure financière souple	‣ Déficitaire sur les derniers exercices (phénomène récurrent) ‣ Garanties financières (cession du siège de la Madeleine, désormais loué par Fauchon) ‣ La majorité du CA réalisé en France dépend d'un seul et unique point de vente, celui de la Madeleine
Implantation	‣ Présence internationale (présence dans 37 pays)	‣ Implantations manquées (New York, Moscou, Chine) ‣ Nombre de points de vente très limité en France
Marketing / Commerce	‣ Investissements marketing conséquents ‣ Politique de communication efficace (influencée par l'univers de la mode) ‣ Réseau de distribution étendu (450 points de vente dans le monde) ‣ Gamme très étendue ... ‣ Distribution sélective	‣ Site internet pour la boutique en ligne mal conçu et peu générateur de CA. Une nouvelle version a permis de redresser la situation, mais il reste largement perfectible. ‣ ... mais moins importante qu'Hédiard

	Forces	Faiblesses
Ressources humaines	▸ Des pâtisseries renommées élaborent et signent les grandes créations maison (Pierre Hermé puis Christophe Adam)	▸ Une main-d'oeuvre difficile à recruter
R&D	▸ Savoir-faire reconnu ▸ Originalité des recettes ▸ Des laboratoires intégrés au siège de la Madeleine	
Image de la marque	▸ Marque emblématique ▸ Ses 120 ans d'expérience lui confèrent une certaine légitimité ▸ Image ultra-premium ▸ Qualité reconnue	▸ Prix considérés comme trop élevés
	Opportunités	Menaces
Marché	▸ Nouveaux marchés avec des perspectives de croissance élevées (Chine, Japon, Emirats Arabes Unis) ▸ Notoriété de l'épicerie fine française à l'international ▸ Marché important (5 milliards d'euros en 2009) et en croissance (+3% annuels prévus jusqu'en 2012)	▸ Forte saisonnalité (1/3 des ventes est réalisé à Noël) ▸ Marges insuffisantes
Demande	▸ Regain d'intérêt pour les produits traditionnels ▸ Budget consacré à l'alimentation en légère hausse ces dernières années ▸ Globalisation contestée : le consommateur recherche de plus en plus des produits originaux ▸ Pouvoir d'achat élevé des touristes	▸ Baisse du pouvoir d'achat des foyers français et des touristes étrangers ▸ Nouvelles habitudes alimentaires (plus diététiques et orientées santé) ▸ Perte de certaines exigences gustatives auprès des jeunes générations ▸ Clients volatiles (touristes)
Concurrence		▸ Forte intensité concurrentielle (Hédiard, Lafayette Gourmet, etc.) ▸ Apparition de produits de substitution (GMS) ▸ Fournisseurs communs avec la concurrence

3.1.4.2. Marketing stratégique : plateforme de marque, cible et positionnement de Fauchon

Le génome de Fauchon est singulier. Cette singularité est d'ailleurs un atout majeur pour Fauchon qui peut ainsi se démarquer durablement de la concurrence.

	La plateforme de marque de Lorina
L'empreinte génétique	« Etre le meilleur voire le seul » sur le marché de l'épicerie de luxe. Auguste Fauchon

	La plateforme de marque de Lorina
L'ADN	L'Authentique Différence Naturelle de Fauchon est composée de sept gènes forts et différenciants : ▸ Haute-couture culinaire : c'est sans conteste le gène leader de la marque depuis sa mutation génétique de 2004. Fauchon peut désormais se targuer d'être un véritable créateur de haute-couture culinaire. La Maison est d'ailleurs régie par les mêmes codes qui prévalent dans la haute-couture : elle présente ses collections, possède son styliste culinaire «maison», Christophe Adam, et affiche un style très personnel, avant-gardiste, gai, libéré. Elle scénarise par ailleurs ses créations en les exposant dans des écrans fantastiques. ▸ L'excellence à la française : le parti-pris du beau n'a fort heureusement pas été fait au détriment du bon. Fauchon peut ainsi être en toute légitimité l'ambassadeur de l'excellence culinaire française à l'étranger. Le slogan «Made in F» le résume parfaitement. ▸ Tradition et modernité : le crédo de Fauchon est de proposer des grands classiques revisités alliant ainsi tradition et modernité. ▸ Voyage des sens : les produits Fauchon mettent quatre des cinq sens en alerte : la vue, l'odorat, le toucher et le goût. ▸ Code couleur : l'ère Ducros a réinstauré le rose fuschia dans le code couleur de la marque. Autrefois synonyme de gourmandise, ce rose gai et enjoleur est aussi symbole de séduction, de glamour, et de gaieté. Elle crée une véritable rupture avec le chic strict du duo blanc et noir. ▸ Luxe et raffinement : les mets raffinés de Fauchon fleurissent avec la perfection et permettent à Fauchon un positionnement haut-de-gamme. ▸ Place de la Madeleine : ce n'est pas un hasard si Michel Ducros a décidé de céder ses magasins à Lenôtre et de conserver l'adresse mythique de Fauchon, le «Berceau». Entièrement rénovée, elle est désormais le meilleur ambassadeur de la maison et associe durablement Fauchon à la Place de la Madeleine.
Le concept génétique	Inventer en se souvenant : la Maison Fauchon ne cesse de proposer de nouvelles interprétations des grands classiques de la gastronomie française. Les variations autour de l'éclair, son produit phare, l'illustrent d'ailleurs à merveille.

Les cibles de Fauchon sont multiples :

- **Touristes** : les touristes sont avides de gastronomie française et possèdent un pouvoir d'achat traditionnellement élevé.
- **Entreprises** : les entreprises constituent une manne financière importante ; recevoir des clients peut constituer un enjeu important et requiert un certain standing.
- **CSP++** : les personnes ayant des revenus élevés sont une cible naturelle. Leur pouvoir d'achat leur permet d'être moins regardantes sur le prix et souvent plus exigeantes sur les produits qu'elles consomment.

Le positionnement de Fauchon est d'insuffler de la modernité et du glamour au patrimoine gastronomique français.

3.1.4.3. Marketing opérationnel : marketing-mix de Fauchon

Le marketing-mix de Fauchon, modifié en 2004 sous l'impulsion de Michel Ducros (PDG) et d'Isabelle Capron (DG), est la traduction fidèle de ce nouveau positionnement.

P comme Produit

- ▶ **Le concept-produit** : Les produits Fauchon sont des produits alimentaires prêt-à-consommer de grande qualité qui véhiculent dans le monde entier l'excellence de la gastronomie française.
- ▶ **Les caractéristiques intrinsèques du produit** : Tous les produits Fauchon possèdent des qualités organoleptiques supérieures à la moyenne. Ce sont des produits inédits, exclusifs qui font appel aux talents de l'Hexagone. La Maison travaille avec les poissonniers bretons, le saumon vient de l'Adour, les rillettes de sardines de la conserverie de Groix, les jus cuisinés sont préparés par un chef français.
- ▶ **Le design, l'identité sensorielle** : Le design et l'identité sensorielle sont les éléments essentiels du marketing-mix de Fauchon. La métamorphose du magasin historique de la Place de la Madeleine aux nouvelles couleurs de la marque (blanc, noir et fuschia).
- ▶ **Le conditionnement** : Les produits «cadeaux» de l'épicerie fine Fauchon sont présentés dans des écrins rose fuschia et sont enrubannés d'une large bande cigliée noire et blanche. Les sacs en papier reprennent la même typographie que le ruban des coffrets. Les autres produits ont un conditionnement plus aléatoire, sans réelle continuité et cohérence entre eux.
- ▶ **Les services associés à l'offre principale** : Fauchon offre de nombreux services en lien avec son offre principale, à savoir ses produits d'épicerie fine. On peut notamment citer un service de traiteur haut-de-gamme¹⁵⁵, des espaces de dégustation situés au sein du flagship de la Madeleine et un espace d'achat en ligne sur le site institutionnel¹⁵⁶.
- ▶ **La politique de qualité** : Fauchon sélectionne avec grande attention les matières premières et les produits qui composent ses paniers. Mais la politique de qualité ne se limite pas aux qualités intrinsèques des produits. Elle englobe également le service connexe et la présentation.
- ▶ **Le nom de marque** : Fauchon est à l'origine un nom de marque éponyme. Il fait écho à son créateur, Auguste Fauchon, et date de 1886. Sous ce nom sont commercialisés de nombreux mets salés, sucrés, frais, surgelés ou en conserve, ainsi que des vins, des cafés et des thés. Aujourd'hui, ce nom de marque se révèle un véritable ambassadeur de la gastronomie française à l'étranger.
- ▶ **La composition de la gamme** : Fauchon propose quatre gammes de produits (l'épicerie sucrée, l'épicerie salée, la cave et le frais) et est particulièrement étendue puisqu'elle regroupe plus de 660 produits.
La gamme «Epicerie sucrée» a une largeur de 8 lignes, une profondeur variant de 10 à 82 déclinaisons (format et/ou formule). La longueur de gamme représente 259 références.
La gamme «Epicerie salée» a une largeur de 12 lignes, une profondeur comprise entre 6 et 59 déclinaisons selon les lignes et une longueur de gamme de 234 produits.

¹⁵⁵ «Chaque détail est un luxe, chaque réception une émotion.»

¹⁵⁶ www.fauchon.com/fr/fr/#/acheter-en-ligne

La gamme «Cave» a une largeur de 6 lignes, une profondeur de 6 à 35 produits pour une longueur totale de gamme de 77 références.

La gamme «Frais» évolue sans cesse et il n'est pas possible de dresser la liste exhaustive des produits qui la composent. Il y a une largeur de 3 lignes de produits, une profondeur qui atteint au maximum 80 produits environ et une longueur de gamme estimée à 80-90 produits.

P comme Prix

La politique prix est en ligne avec le positionnement général de l'entreprise, à savoir un positionnement premium. Les prix sont donc élevés et sont en moyenne deux fois supérieurs à ceux de la concurrence. A titre d'exemple, le vinaigre de Xérès est vendu 7.60€ les 75 cL (i.e. 10.13€ le litre), alors que le vinaigre de Xérès de la marque Maille est vendue 3.28€ les 50 cL (i.e. 6.56€ le litre), soit une différence notable de 54.7%¹⁵⁷.

P comme Place

Fauchon a révolutionné sa politique de distribution et a repris le contrôle de ses réseaux de distribution pour accroître son image et sa notoriété. Ainsi, après avoir essayé de toucher une cible de consommateurs plus large avec la commercialisation de certains produits en GMS, Fauchon est revenu à une distribution plus sélective en France et a décidé de commercialiser ses produits uniquement dans ses magasins et quelques points de vente haut-de-gamme (La Grande Epicerie de Paris, Lafayette Gourmet). Son flagship situé Place de la Madeleine reste le principal lieu de vente de la marque (30% du CA y est réalisé).

En parallèle, Fauchon mène une politique d'expansion à l'étranger et s'est implanté dans 37 pays. Un site e-commerce a également été créé.

P comme Promotion

Fauchon adopte une politique de communication très ciblée depuis 2004 : peu ou pas de hors média, mais une politique pull au travers de médias tels que Le Point ou Le Figaro avec une redéfinition complète du message publicitaire. La marque mise en outre sur les relations publiques et le référencement dans les guides touristiques.



¹⁵⁷ Prix relevées le 07/12/2010 sur

<http://www.ooshop.com/WebForms/Catalogue/RechercheResult.aspx?MS=vinaigre>

3.2. Fauchon en 2004

3.2.1. Contexte : Fauchon et le marché des épiceries fines en 2004

Lorsque Michel Ducros, fils du fondateur du groupe homonyme, prend le contrôle de Fauchon en 2004, l'entreprise est au bord du gouffre : moribonde, la célèbre épicerie fine cumule plus de 11 millions d'euros de pertes. Une série d'erreurs stratégiques (large diffusion de ses produits en GMS, essor incontrôlé de ses franchises et développement tout azimut de produits trop éloignés de la gastronomie notamment) ont fini par affaiblir son image. Alain Doré, directeur de création de Desgrippes Gobé, sollicité pour le rajeunissement de Fauchon, le résume d'ailleurs très bien : «Fauchon, qui avait forgé sa réputation sur l'excellence des produits, se réduisait à un packaging, de surcroît ringard». Fort heureusement, une première étude d'image adoucit ce bilan médiocre de plusieurs années d'ingérence : Fauchon reste une marque mythique avec une notoriété qui dépasse largement les frontières de l'Hexagone.¹⁵⁸

Cette situation préoccupante tranche avec la relative bonne santé du marché des épiceries fines : le marché pèse 3.2 milliards d'euros en France et offre des relais de croissance importants.¹⁵⁹ Prévisions de croissance d'ailleurs confirmées par la suite puisque le marché a enregistré une croissance record de + 54% en valeur entre 2004 et 2010.

3.2.2. Symptômes du vieillissement

	Symptômes objectifs
Les caractéristiques du produit	▶ Innovation produit ralentie ▶ Formes/couleurs/ matériaux passésistes, hors-modes
La position concurrentielle	▶ Dévalorisation économique de la marque ▶ Recul de la PDM en valeur absolue ▶ Recul de la PDM en valeur relative ▶ Renforcement des concurrents ou arrivée de nouveaux entrants sur le marché ▶ Déclin du CA
Le(s) circuit(s) de distribution	▶ Localisation inappropriée des points de vente
La cible	▶ Non-renouvellement de la cible ▶ Réduction du trafic au point de vente ▶ Augmentation de l'âge moyen des consommateurs
	Symptômes subjectifs
L'âge perçu de la marque	▶ Présence et couverture médiatiques en déclin ▶ Désaffection relative de la part des leaders d'opinion

¹⁵⁸ www.strategies.fr/etudes-tendances/dossiers/r46592/r46683W/fauchon-reinvente-fauchon.html

¹⁵⁹

<http://www.reportlinker.com/p07037/LE-MARCH-FRAN-AIS-DES-PRODUITS-ALIMENTAIRES-HAUT-DE-GAMME-Epicerie-fine-et-produits-traiteurs-a-forte-valeur-ajoutee.html>

	Symptômes objectifs
Le produit en général	▶ Positionnement altéré ▶ Surabondance de produits commercialisés sous licence ▶ Désaffection relative des leaders d'opinion ▶ Multiplication des extensions de gamme
La communication	▶ Diminution des investissements en communication ▶ Part de voix en baisse ▶ Packaging produit perçu comme vieux ▶ Créativité globale mise en doute ▶ Effets de mode saisis par la concurrence et ignorés par la marque

3.2.3. Stratégie marketing : définition puis implémentation

La stratégie, imaginée puis implémentée par Isabelle Capron et Michel Ducros en 2004, est avant tout une stratégie de différenciation caractérisée par :

- ▶ **Un nouveau positionnement** : Fauchon se veut le référent du luxe alimentaire contemporain, d'origine française. Ceci implique de repositionner la marque dans son époque, au carrefour de la mode, du design et du goût.
- ▶ **Une nouvelle identité visuelle** : un logo vertical d'inspiration Art Déco et un nouveau code couleur (noir, blanc et rose fuschia) signent la nouvelle identité visuelle de la marque.
- ▶ **Un nouveau concept de magasin** : Fauchon a tout misé sur une rénovation complète du «berceau» de la Place de la Madeleine et a décidé d'en faire son flagship. Le nouveau magasin, rénové au cours de l'été 2004, reprend les nouvelles couleurs de la marque, le magasin traiteur a été agrandi et une boulangerie a été créée dans le prolongement de la pâtisserie. Plus récemment, un nouveau restaurant, le Café Fauchon, a été ouvert au premier étage du 30, place de la Madeleine.
- ▶ **Une nouvelle politique de communication** : fin 2004, la marque Fauchon a repris la parole auprès du grand public via une campagne publicitaire à vocation mondiale. La campagne a mis en avant les codes de marque identitaires (logo miroir, bouche, sac et rose fuschia) et a adopté un nouvel axe de communication, celui du glamour gourmand, frais, complice, optimiste et généreux qui bouscule les conventions de l'alimentaire de luxe. Le nouveau mot d'ordre de la campagne est à la fois interne et externe : «Fauchon s'emporte» et exprime le nouvel élan de la marque, son énergie, sa sensualité et sa modernité.
- ▶ **Un développement à l'international amplifié** : les gestionnaires de la marque ont investi sur l'international, conscients des opportunités qui s'offrent à la marque dans les pays de la péninsule arabique et dans les pays asiatiques. Le Japon, en particulier, est un marché important pour Fauchon qui y réalise un quart de son chiffre d'affaires. La rénovation des cent points de vente nippons était donc une priorité.
- ▶ **Une nouvelle gamme de produits** : la marque Fauchon s'était perdue dans une multitude de produits incohérents avec l'image «luxe» de Fauchon. Les

parapluies et autres gadgets estampillés Fauchon faisaient presque oublier que Fauchon avait un positionnement luxe. Une rationalisation du portefeuille de produits a donc été opérée pour se recentrer sur une gamme plus restreinte. L'offre se limite désormais exclusivement à des produits gastronomiques d'origine française. L'objectif était simple : ne proposer que des grands classiques de la gastronomie française revisitée.

3.3. Fauchon : Avant/Après

3.3.1. Résultats obtenus

Les résultats obtenus sont spectaculaires : si la situation financière vient tout juste de revenir à l'équilibre et reste fragile, le déficit se comble progressivement (résultat négatif de 11,5 M€ en 2004 versus résultat proche de 0€ en 2009) et la Maison Fauchon a renoué avec les ventes (CA multiplié par deux en cinq ans : 70 M€ en 2004 versus 135 M€ en 2009).¹⁶⁰

L'obtention de quatre grands prix confirme la pertinence de cette stratégie (même si les résultats chiffrés suffisent pour nous en convaincre) :

- le Top Com d'Or en 2005 (pour la rénovation du «Berceau»)
- le «Grand Prix du design 2008» du magazine Stratégies (pour sa nouvelle identité visuelle)
- le «Grand Prix Stratégies / Condé Nast du Luxe 2008» (pour l'architecture des points de vente)
- le prix du design produits Stratégies / Condé Nast (pour le Boulier sucré)

3.3.2. Identification des Facteurs Clés de Succès

Les différents articles relatifs au renouveau de Fauchon opéré cette dernière décennie mettent en exergue plusieurs FCS dont voici à notre sens les cinq principaux :

- **un positionnement audacieux et en rupture par rapport au marché :** Fauchon a transcendé les codes de la gastronomie française et a osé apporter de la modernité dans un univers très conservateur et résistant aux changements. Le positionnement de «haute-couture culinaire» est en effet révolutionnaire.
- **un marketing-mix cohérent :** Fauchon a su traduire cette stratégie de rupture dans tous les éléments du marketing-mix et ne s'est pas auto-censuré par peur d'effrayer ses consommateurs habituels. Ce jusqu'au-boutisme a été payant et est sans nul doute un facteur majeur de réussite pour ce plan de relance ambitieux.

¹⁶⁰

www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Nous-entamons-le-cycle-de-la-croissance-rentable-36321-1.htm

- ▶ **un produit emblématique** : Fauchon a mis en avant un produit-phare, l'éclair, qui incarne à la perfection son nouveau positionnement moderne, artistique et haut-de-gamme.
- ▶ **le culte du beau ET du bon** : Fauchon ne se contente pas de faire des produits gustatifs. L'esthétisme revêt une importance capitale dans la nouvelle gamme de produits Fauchon.
- ▶ **le Made in France** : la gastronomie française est une caution pour les touristes perdus face à une offre très étendue. Fauchon a donc judicieusement communiqué sur la provenance de ses produits.

3.3.3. Confrontation avec le modèle et enseignements à retirer de ce cas

Check-list	Fait ?
1ère étape : Faut-il initier un plan de relance ? ▶ Evaluer le capital de marque ▶ Analyser le marché ▶ Analyser la concurrence ▶ Analyse de la marque (analyse SWOT)	OUI OUI NSP - Supposé NSP - Supposé
2ème étape : Plan de relance à court terme ▶ Mener un examen approfondi des causes de vieillissement ▶ Trouver des «rustines» économiques et efficaces pour pallier rapidement à une baisse des volumes de vente	OUI OUI (cession des magasins parisiens à Lenôtre pour concentrer les efforts financiers et humains sur le flagship de la Madeleine)
3ème étape : Plan de relance à moyen-long terme ▶ Mettre en exergue les conclusions majeures de l'analyse SWOT ▶ Redéfinir une offre adaptée à l'environnement tout en créant une rupture (recherche «d'océans bleus») ▶ Développer une plateforme de marque cohérente (modélisation : génome de marque) ▶ En déduire les éléments du mix-marketing pour construire une offre cohérente ▶ Dynamiser la communication (via le storytelling) ▶ Développer la relation-client ▶ Contrôler la mise en application et apporter les actions correctives nécessaires	NSP - Supposé OUI (rupture avec les codes traditionnels de la gastronomie française) OUI OUI (communication autour de la sensualité et de la gourmandise par exemple) OUI OUI OUI

Le cas de Fauchon confirme le bien-fondé du plan de rajeunissement de marque générique proposé au chapitre II et met en exergue trois critères de réussite essentiels : adopter une stratégie de disruption (i.e. briser les conventions et redessiner le marché), construire un mix-marketing cohérent et communiquer sur les nouvelles caractéristiques matérielles et immatérielles de la marque.

Ce cas remet cependant en question le séquençage des actions proposées : la frontière entre les étapes 2 et 3 est en effet assez floue et il semble que ces deux étapes puissent être menées en simultané sans compromettre le plan de relance. Les «rustines» ne sont pas toujours de «simples» actions mais répondent bel et bien à de véritables plans de bataille d'envergure.

4. Coca-Cola : analyse d'un échec

La position hégémonique de la plus grande marque mondiale tend à nous faire oublier que cette dernière a connu des périodes moins glorieuses. Si Coca-Cola s'en amuse aujourd'hui et affiche sans complexe sur son site institutionnel l'histoire du plus grand fiasco marketing qu'est le lancement du New Coke, l'année 84 aurait tout de même pu lui être fatale. Ce cas d'échec est sans aucun doute riche d'enseignements et mérite d'être analysé.

4.1. Coca-Cola en 2008

4.1.1. Un groupe puissant : le groupe The Coca-Cola Company

Le groupe en bref

The Coca-Cola Company possède un portefeuille de marques riche : 3300 boissons sont en effet commercialisées par le groupe. En France, le portfolio est néanmoins plus restreint et ne comporte qu'une douze marques de boissons déclinées en 49 références : le fameux Coca-Cola bien sûr, décliné en plusieurs versions, mais aussi Minute Maid, Fanta, Sprite, Nestea, Powertrade, Burn, Ocean Spray et des marques plus récentes comme VitaminWater et Monster.

Raison sociale	The Coca-Cola Company
Président - Directeur Général	Muhtar Kent
Activité principale	Sodas - Jus de fruits
Principaux concurrents	Pepsico - Unilever - Virgin
CA au 31/12/2008	32 Md\$
Croissance	+8.6%
Effectifs	92 400 salariés
Site internet	www.coca-cola.com
Localisation géographique	Siège social à Atlanta (USA) - Succursales dans la majorité des pays où Coca-Cola est distribué.

Etapes-clés de la constitution du groupe¹⁶¹

Coca-Cola, produit-phare et élément fondateur du groupe The Coca-Cola Company, est LA boisson mondiale. Sa formule et son goût unique datent de la fin du XIX^{ème} siècle et sont l'oeuvre d'un pharmacien d'Atlanta, John S. Pemberton. Pour soulager les migraines de ses clients, ce dernier concote un «élixir noirâtre» à mélanger avec de l'eau plate. La légende raconte que l'un d'eux mélange par mégarde la fameuse potion magique avec de l'eau gazeuse le 8 mai 1886 dans le drugstore Jacob's d'Atlanta : Coca-Cola est né. Vendue au départ dans des sodas-fountains pour cinq cents le verre, la boisson mythique investit rapidement le reste des Etats-Unis puis le monde entier. Elle est aujourd'hui la boisson la plus vendue dans le monde, eaux minérales comprises.

¹⁶¹ *Histoires de marques*, J. Watin-Augouard (Eyrolles - 2006)

4.1.2. Un marché de prédilection : le marché des BRSA¹⁶²

Sur le marché français des Soft-drinks (boissons gazeuses + boissons aux fruits plates), Coca-Cola s'impose largement comme le leader et réalise près de 60% des ventes en valeur sur la période janvier-août 2009 en HMSM¹⁶³. Mais ce succès ne se limite pas aux frontières de l'Hexagone : cinq cent millions de bouteilles sont en effet vendues chaque jour dans le monde. Ce leadership est régulièrement mis en défaut par PespiCo, challenger historique, qui mène une politique offensive payante.¹⁶⁴

4.1.3. Un environnement plutôt favorable : analyse PESTEL du secteur agroalimentaire

Politique

- Programme Santé Bouger développé par le PNNS
- Développement de chartes nutritionnelles validées par l'Etat
- Livre Blanc de l'Union Européenne (rédigé en mai 2004 - pour assurer une qualité optimale des services aux consommateurs)

Economique

- La France est le premier pays agricole européen et la première industrie agroalimentaire européenne
- Léger ralentissement du secteur qui atteint sa première phase de maturité dans les pays développés (difficulté d'augmenter la fréquence d'achat) mais relais de croissance importants dans les pays émergents
- Le secteur subit une forte dépendance aux conditions météorologiques

Socio-culturel

- Nette accélération du rythme de vie (attire pour des produits «tout-faits»)
- Mais en parallèle, regain d'intérêt pour la cuisine par une frange de la population
- Intérêt grandissant pour le «bien manger» (repas équilibrés et produits de qualité)

Technologique

- Impact croissant des biotechnologies dans le domaine alimentaire
- Innovations dans les procédés de transformation et de conservation (modes de conditionnement, packaging, matériaux alimentaires)

Ecologique

- Changements climatiques ayant un impact direct sur le secteur agricole
- Importance grandissante du développement durable (Grenelle de l'Environnement)

¹⁶² cf. analyse succincte du marché des BRSA au point 2.1.2. (Chapitre III)

¹⁶³ Boissons rafraîchissantes (BRSA) - Etude XERFI (décembre 2009)

¹⁶⁴ Valeurs au 30/03/2008 -

<http://www.rayon-boissons.com/Chiffres-du-marche/Parts-de-marche-des-marques-de-soft-drinks-en-GMS>

Légal

- Encadrement du secteur par une législation européenne stricte
- Réglementation aux normes ISO
- En France : législation Grenelle

4.1.4. Une marque forte : la marque-source Coca-Cola

4.1.4.1. Diagnostic de la marque Coca-Cola : analyses interne et externe

	Forces	Faiblesses
Situation financière	▸ Groupe qui jouit d'une très bonne santé financière.	
Implantation	▸ Coca-Cola est présent dans 200 pays et a réussi sa politique d'intégration locale.	
Marketing / Commerce	▸ Marque leader du secteur ...	▸ ... mais challenger omniprésent qui représente une réelle menace (Pepsi)
R&D	▸ Coca-Cola, c'est une formule unique et secrète qui est restée inchangée depuis 1886 ; les frais R&D sont donc limités pour la version originale. En revanche, la R&D occupe un rôle majeur pour les déclinaisons de produit.	▸ Quelques ratés notoires (New Coke, Coca-Cola Blak, etc.)
Image de la marque	▸ Image et notoriété de marque très fortes de façon générale ... ▸ Ancienneté de la marque qui lui confère une certaine légitimité.	▸ ... mais il existe des poches de résistance qui dénigrent ce symbole de la toute-puissance américaine.
	Opportunités	Menaces
Marché	▸ Développer des boissons rafraîchissantes, tendances, mais saines.	▸ Marché des BRSA en phase de maturité (stagnation relative des ventes). ▸ Messages sanitaires qui dissuadent les consommateurs de boire des colas.
Demande	▸ Intérêt croissant pour les boissons énergisantes	▸ Réticence accrue contre le Coke, perçu comme le symbole d'une Amérique inquisitrice
Concurrence		▸ Nombreux colas développés par les MDD. ▸ Emergence de colas alternatifs.

4.1.4.2. Marketing stratégique : plateforme de marque, cible et positionnement de Coca-Cola¹⁶⁵

	La plateforme de marque de Coca-Cola
L'empreinte génétique	«Coca-Cola est une potion magique, à la formule secrète, qui rafraîchit la vie.»
L'ADN	L'Authentique Différence Naturelle de Coca-Cola peut se définir par sept gènes majeurs, le gène leader étant le goût originel : ▸ le goût originel : en refusant de dévoiler sa recette immuable depuis sa création en 1886, Coca-Cola cultive le goût du secret et érige le goût comme véritable clé de différenciation, Coca-Cola s'affirme comme une boisson unique, culte et inimitable. ▸ les propriétés curatives : source énergétique, le Coca-Cola affirme également avoir des propriétés dyspeptiques et a été formulée à l'origine par un pharmacien, John S. Pemberton, pour éradiquer les migraines. ▸ les composants naturels : Coca-Cola, tout comme Orangina, tente d'endiguer l'image «artificielle» qu'il véhicule à tort puisque Coca-Cola est une boisson aux extraits naturels de végétaux. ▸ la charte graphique : Coca-Cola possède une charte graphique très forte. On y associe en effet très intuitivement la couleur rouge, un logo tout en courbes et en déliés et une bouteille type. ▸ un nom : le nom est devenu générique. Toutes ses copies font d'ailleurs apparaître le suffixe «Cola» dans leur nom. Les diminutifs tels que Coke ou Coca renvoient immédiatement et sans doute aucun à Coca-Cola. ▸ la jeunesse éternelle : Coca-Cola est une boisson transgénérationnelle et symbolise la part de jeunesse qui subsiste en nous. La formule secrète entretient d'ailleurs le fantasme d'une boisson éternelle, d'un exil de jouvence. ▸ universelle : Coca-Cola est largement diffusé sur l'ensemble de la planète. Si la boisson incarne le rêve américain, elle a su s'affranchir des frontières et devenir universelle au fil des années. Coca-Cola est aujourd'hui LA marque de la société de consommation mondiale et universelle.
Le concept génétique	«Enjoy Coca-Cola»

4.1.4.3. Marketing opérationnel : marketing-mix de Coca-Cola

P comme Produit

Coca-Cola est une boisson à base d'extraits végétaux, pétillante et de couleur brunâtre. Sa recette est jalousement gardée secrète depuis son origine et porte le nom de code «7X». Des versions alternatives (Light, Zero, Lime, Cherry, etc.) sont régulièrement commercialisées, avec plus ou moins de succès.

¹⁶⁵ Pourquoi la Vache-qui-rit ne pleure jamais ?, F. Tapiro (Albin Michel - 2009)

P comme Prix

Pour contrer une concurrence agressive (Pepsi-Cola, Virgin Cola) et l'offensive grandissante des MDD, Coca-Cola a choisi dans un premier temps un positionnement prix similaire à celui de la concurrence. Puis, le géant américain du coca a progressivement augmenté ses prix et est désormais vendu en France environ 15% plus cher (1.32€/1.5L pour Coca-Cola Regular vs 1.15€/1.5L pour Pepsi-Cola¹⁶⁶).

4.4.3.3. Place

Coca-Cola a une présence transnationale, dans les pays développés comme dans les pays sous-développés, et couvre plus de 200 pays à travers le monde.

La multinationale distribue ses produits via les réseaux de la grande distribution (grandes et moyennes surfaces) et des CHR.

4.4.3.4. Promotion

Coca-Cola utilisait auparavant la télévision comme principal canal de diffusion. La fragmentation des médias et l'essor d'Internet ayant diminué son efficacité, Coca-Cola a révisé son plan media et utilise désormais l'ensemble des supports médias disponibles (bandeaux Internet, publicité TV et radio, panneaux publicitaires, branding des camions de distribution, branding de nombreux objets comme des verres, etc.). Phénomène récent, la société se concentre par ailleurs sur le sponsoring sportif pour toucher une cible plus jeune et dynamique.

4.2. Coca-Cola en 1984¹⁶⁷

4.2.1. Contexte : Coca-Cola en 1984

Dès les années 70, Coca-Cola s'inquiète de la montée en puissance de son concurrent historique, Pepsi-Cola. La situation se détériore avec la médiatisation des résultats d'un test à l'aveugle de grande ampleur mené auprès d'un large échantillon de la population américaine. D'après ces résultats, les consommateurs seraient une majorité à préférer le goût de Pepsi-Cola à celui de Coca-Cola. Suit une lente mais constante érosion de la part de marché de Coca-Cola jusqu'à ce que l'impensable se produise : en 1977, Pepsi dépasse Coca dans les épiceries en termes de part de marché. La situation continue de se dégrader jusqu'à fin 1983 : la part de marché globale de Coca-Cola descend au niveau historique de 24,5% (versus 27% en 1980). L'impact financier prend trop d'ampleur (1% de part de marché représente à l'époque 250 millions de dollars) et Coca-Cola décide donc de réagir dès 1984 pour reconquérir sa place de leader incontesté.

¹⁶⁶ Prix relevés le 07/12/2010 sur

http://www.ooshop.com/WebForms/Catalogue/DetailUnivers.aspx?UNI=LES_BOISSONS

¹⁶⁷ *Consumer response to produce withdrawal: the reformulation of Coca-cola*, p190-210, D.J. Ringold (Psychology and Marketing - 1988)

The real lesson of New Coke: the value of focus groups for predicting the effects of social influence, R.M. Schindler (Marketing Research - Décembre 1992)

4.2.2. Symptômes du vieillissement

	Symptômes objectifs
Les caractéristiques du produit	▸ Qualité inférieure aux concurrents
La position concurrentielle	▸ Recul de la PDM en valeur absolue ▸ Recul de la PDM en valeur relative ▸ Renforcement des concurrents ▸ Déclin du CA

4.2.3. Stratégie marketing : définition puis implémentation

La direction de Coca-Cola, préoccupée par cette érosion continue du CA et des PDM, décide de développer une nouvelle recette pour contrer l'offensive de Pepsi. Le goût de Pepsi ayant, en test à l'aveugle, la préférence des américains, l'entreprise Coca-Cola est en effet persuadée que la bataille à mener est celle du goût. Or, les chercheurs maison ont déjà développé avant 1984 une nouvelle formule et les tests en aveugle sont équivoques : le nouveau Coke devance Pepsi de huit points et l'ancien Coke de dix points¹⁶⁸. La nouvelle recette, plus douce, semble donc une réponse idéale pour le cœur de cible, à savoir les jeunes. Les managers de Coca-Cola restent néanmoins conscients du danger potentiel que représente une modification radicale du produit. Afin de confirmer ce premier test positif engageant, ces derniers prennent donc la décision de lancer une vaste étude de marché : 4 millions de dollars sont injectés dans l'interview de 200 000 consommateurs. Le bilan est très rassurant : si 12% des sondés affirment qu'ils préfèrent l'ancienne formule, une écrasante majorité cautionne le nouveau Coke. Malgré ces excellents résultats, le président de l'époque, Roberto Goizueta, reste prudent : plutôt que de substituer l'ancien Coke par le nouveau, il souhaite commercialiser la nouvelle recette en complément de l'ancienne et faire la distinction en utilisant un nom sans ambiguïté comme Coke II. Les marketers en place s'y opposent et le convainquent que c'est une erreur. Pour justifier leur position, ils évoquent deux arguments. Le premier est l'incohérence de la stratégie commerciale : il est illogique de commercialiser deux Coke alors que le nouveau est censé être une amélioration de l'ancien. Le second est relatif à Pepsi : en proposant une alternative au Coca-Cola classique, les buveurs de Coke seraient séparés en deux sous-marchés. Ce qui permettrait virtuellement à Pepsi de prendre la pôle position et d'être le numéro 1 en termes de part de marché.

La décision est donc prise en 1984 : The Coca-Cola Company décide de changer sa recette quasi-centenaire et donc la saveur de son produit mythique, le Coca-Cola, pour contrer l'offensive de Pepsi Cola. Pour marquer la nouveauté, l'entreprise décide de changer également de nom (Coca-Cola s'appellera désormais New Coke) et d'identité visuelle (la canette emblématique rouge est remplacée par une canette gris métallique jugée plus moderne et dynamique).

¹⁶⁸ *The real lesson of New Coke: the value of focus groups for predicting the effects of social influence*, R.M. Schindler (Marketing Research - Décembre 1992)

4.3. Coca-Cola : Avant/Après

4.3.1. Résultats obtenus

Les premiers jours, l'entreprise enregistre des ventes records : l'appel de la nouveauté stimule les ventes et induit en erreur les décisionnaires. Le revirement de situation est aussi brutal qu'imprévu : le grand public s'érige contre ce nouveau Coca-Cola. Les protestations sont si virulentes qu'en seulement six semaines, le grand public obtient gain de cause et fait infléchir la décision de Coca-Cola : l'ancienne version est remise sur le marché. Cinq ans plus tard, en 1990, les ventes du New Coke sont infinitésimales et l'entreprise reconnaît elle-même que le lancement du New Coke était une grossière erreur. Incroyable de la part d'une entreprise pourtant reconnue internationalement pour son excellence marketing.

4.3.2. Identification des Facteurs Clés d'Échec

La littérature est prolifique sur le cas de New Coke et de nombreux spécialistes marketing ont analysé cet échec avec des angles d'approche disparates. Voici un tour d'horizon des FCE fréquemment évoqués.

Une explication commune est de jeter le discrédit sur l'étude de marché menée en 1984. Les conclusions de cette large enquête auraient été faussées car les questions étaient mal formulées (Gelb et Gelb 1986). Selon ce point de vue, les personnes interrogées n'étaient pas conscientes que leur préférence pour le nouveau Coke mènerait à l'abandon du produit classique. Ils n'auraient en effet jamais été avertis que la nouvelle formule remplacerait l'ancienne.

Pour Schindler (1992), l'étude de marché n'est pas à remettre en question. La faille tient d'avantage à une mauvaise interprétation des résultats contradictoires obtenus lors des entretiens de groupe et des entretiens individuels : les réactions observées étaient plutôt négatives en interview collectif et plutôt positives en interview individuel. Persuadés que le phénomène de groupe influençait les personnes interrogées et que ce phénomène ne se reproduirait pas à grande échelle, les gestionnaires de la marque ont négligé les résultats de ces enquêtes.

Percez (1987) émet quant à lui l'hypothèse que les consommateurs, face à un changement de produit, réagissent de la même manière que des salariés face à un changement organisationnel : avec réticence. Une explication similaire de cet échec est avancée par Ringold (1988). Selon lui, l'échec du New Coke peut s'expliquer par la théorie de la réactance : en cas de restrictions imposées, le consommateur peut adopter un comportement diamétralement opposé. Ainsi, les consommateurs préféraient en toute objectivité le New Coke. Mais, comme le changement leur était imposé et que l'ancienne formule n'était plus disponible, ils ont réagi de façon virulente (non pas contre le New Coke mais comme contre l'absence de choix).

Mais l'échec du New Coke peut s'expliquer plus simplement : le changement brutal de packaging, logo et goût a sans doute déstabilisé le consommateur, peu ou pas préparé à une modification subite de sa boisson fétiche.

4.3.3. Confrontation avec le modèle et enseignements à retirer de ce cas

Check-list	Fait ?
1ère étape : Faut-il initier un plan de relance ? ▸ Evaluer le capital de marque ▸ Analyser le marché ▸ Analyser la concurrence ▸ Analyse de la marque (analyse SWOT)	NSP - Supposé NSP - Supposé NSP - Supposé NSP - Supposé
2ème étape : Plan de relance à court terme ▸ Mener un examen approfondi des causes de vieillissement ▸ Trouver des «rustines» économiques et efficaces pour pallier rapidement à une baisse des volumes de vente	OUI NON
3ème étape : Plan de relance à moyen-long terme ▸ Mettre en exergue les conclusions majeures de l'analyse SWOT ▸ Redéfinir une offre adaptée à l'environnement tout en créant une rupture (recherche «d'océans bleus») ▸ Développer une plateforme de marque cohérente (modélisation par le génome de marque) ▸ En déduire les éléments du mix-marketing pour construire une offre cohérente ▸ Dynamiser la communication (via le storytelling) ▸ Développer la relation-client ▸ Contrôler la mise en application et apporter les actions correctives nécessaires	OUI OUI OUI OUI OUI (mais pas via le storytelling) NON OUI

De prime abord, le cas de Coca-Cola invalide le modèle présenté : le lancement du New Coke a effectivement validé la majorité des points, et pourtant, ce plan de relance s'est soldé par un échec.

Mais, à mieux y regarder, le cas de Coca-Cola est différent des cas de Fauchon et Lorina qui permettaient jusqu'à présent de valider le modèle proposé : Coca-Cola est une marque leader alors que Fauchon et Lorina sont des marques challengers. Or, la stratégie est nécessairement différente pour une marque challenger et une marque leader. Dans le premier cas, on peut effectivement bousculer la marque et créer une réelle rupture. A contrario, une marque leader doit amorcer un changement plus en douceur, dans la continuité, et prévoir une période de transition. Coca-Cola aurait ainsi certainement dû commercialiser dans un premier temps un Coke I et un Coke II pour ne pas déstabiliser un consommateur -très- attaché au produit.

Ce dernier cas nous amène donc à reconsidérer le plan de relance proposé initialement en intégrant la spécificité marque leader/marque challenger. Si le modèle peut être conservé en l'état pour les marques challengers, il doit être adapté pour les marques leaders : dans ce dernier cas, le plan de relance doit conserver son produit mythique et construire une offre complémentaire rupturante en périphérie. La montée en puissance progressive de la nouvelle offre permettra de remplacer à terme l'ancien produit sans dérouter le consommateur. C'est d'ailleurs ce que fait désormais Coca-Cola en lançant des produits comme Coca-Cola Vanille ou Coca-Cola Cherry tout en conservant le Coca-Cola originel.

5. Point sur le modèle proposé en première partie

Les trois cas d'école présentés (Lorina, Fauchon et Coca-Cola) tendent à confirmer le modèle présenté dans sa globalité, même si certains points méritent d'être affinés :

- **La 2ème étape peut être soit facultative** (notamment si la décision de relance de marque a été prise par le top management) soit menée en simultané avec la 3ème étape (les exigences de rentabilité immédiate incitent en effet le gestionnaire de marque à accélérer les actions de relance).
- **La stratégie de rupture doit être modérée** dans les cas de marques leaders. Une transition est indispensable, ce qui impose de conserver dans un premier temps le produit-phare de la marque.
- **La relation-client dépend en fait du produit.** Son optimisation est essentielle pour les produits de luxe, mais l'est beaucoup moins pour les produits de grande consommation.

Nous retiendrons donc en définitive le modèle suivant :

Check-list	
Marques Challengers ou Suiveuses	Marques Leaders
1ère étape : Faut-il initier un plan de relance ? ▸ Evaluer le capital de marque ▸ Analyser le marché ▸ Analyser la concurrence ▸ Analyse de la marque (analyse SWOT)	
2ème étape optionnelle : Plan de relance à court terme ▸ Mener un examen approfondi des causes de vieillissement ▸ Trouver des «rustines» économiques et efficaces pour pallier rapidement à une baisse des volumes de vente	
3ème étape : Plan de relance à moyen-long terme ▸ Mettre en exergue les conclusions majeures de l'analyse SWOT ▸ Redéfinir une offre adaptée à l'environnement tout en créant une rupture (recherche «d'océans bleus») ▸ Développer une plateforme de marque cohérente (modélisation par le génome de marque) ▸ En déduire les éléments du mix-marketing pour construire une offre cohérente ▸ Dynamiser la communication (via le storytelling) ▸ Développer la relation-client si nécessaire ▸ Contrôler la mise en application et apporter les actions correctives nécessaires	3ème étape : Plan de relance à moyen-long terme ▸ Mettre en exergue les conclusions majeures de l'analyse SWOT ▸ En supplément de l'offre actuelle, définir une offre adaptée à l'environnement tout en créant une rupture (recherche «d'océans bleus») ▸ Développer une plateforme de marque cohérente (modélisation par le génome de marque) ▸ En déduire les éléments du mix-marketing pour construire une offre cohérente ▸ Dynamiser la communication (via le storytelling) ▸ Développer la relation-client si nécessaire ▸ Contrôler la mise en application et apporter les actions correctives nécessaires

6. Résumé du chapitre

Le modèle présenté au chapitre précédent a été confronté à trois cas de relance de marques existants (Lorina, Fauchon et Coca-Cola) pour être validé ou rejeté.

L'analyse des facteurs clés de succès (Lorina, Fauchon)) et des facteurs clés d'échec (Coca-Cola) confirme la pertinence de la stratégie proposée mais met en évidence plusieurs points d'amélioration.

A l'issu de ce chapitre, une nouvelle check-list intègre ces modifications :

Check-list	
Marques Challengers ou Suiveuses	Marques Leaders
1ère étape : Faut-il initier un plan de relance ? ▸ Evaluer le capital de marque ▸ Analyser le marché ▸ Analyser la concurrence ▸ Analyse de la marque (analyse SWOT)	
2ème étape optionnelle : Plan de relance à court terme ▸ Mener un examen approfondi des causes de vieillissement ▸ Trouver des «rustines» économiques et efficaces pour pallier rapidement à une baisse des volumes de vente	
3ème étape : Plan de relance à moyen-long terme ▸ Mettre en exergue les conclusions majeures de l'analyse SWOT ▸ Redéfinir une offre adaptée à l'environnement tout en créant une rupture (recherche «d'océans bleus») ▸ Développer une plateforme de marque cohérente (modélisation par le génome de marque) ▸ En déduire les éléments du mix-marketing pour construire une offre cohérente ▸ Dynamiser la communication (via le storytelling) ▸ Développer la relation-client si nécessaire ▸ Contrôler la mise en application et apporter les actions correctives nécessaires	3ème étape : Plan de relance à moyen-long terme ▸ Mettre en exergue les conclusions majeures de l'analyse SWOT ▸ En supplément de l'offre actuelle, définir une offre adaptée à l'environnement tout en créant une rupture (recherche «d'océans bleus») ▸ Développer une plateforme de marque cohérente (modélisation par le génome de marque) ▸ En déduire les éléments du mix-marketing pour construire une offre cohérente ▸ Dynamiser la communication (via le storytelling) ▸ Développer la relation-client si nécessaire ▸ Contrôler la mise en application et apporter les actions correctives nécessaires

Chapitre IV - Partie applicative

1. Présentation de Diageo et de Moët Hennessy Diageo (MHD)

1.1. L'entreprise MHD et le groupe Diageo

Moët Hennessy Diageo (MHD) est une joint-venture entre Moët Hennessy (LVMH) et Diageo formée en 1999 pour assurer la distribution de leurs produits sur les marchés japonais, français et américains.

L'entreprise MHD possède un portefeuille de marques large, varié et complet et couvre l'essentiel des types de boissons alcoolisées avec un positionnement premium voire ultra-premium. Ces marques peuvent être regroupées en trois grandes catégories :

- **les spiritueux premium ou ultra-premium** (Gin Tanqueray, vodka Ketel One, liqueur Grand Marnier, etc.)
- **les spiritueux trendy** (Whisky J&B, vodka Smirnoff, whisky Johnnie Walker, amer Picon, rhum Pampero, etc.)
- **les champagnes** (Mercier, Moët & Chandon, Krug, Dom Pérignon, Veuve Clicquot)

Les deux marques étudiées par la suite (Picon et Grand Marnier) sont gérées par la partie «Diageo» de MHD.

1.2. Positionnement de Diageo sur le marché des Vins & Spiritueux

Diageo a cumulé 11,1 milliards d'euros de CA à la fin de l'exercice 2007.¹⁶⁹ Leader sur le marché des spiritueux avec 11% des PDM en valeur, le groupe britannique né de la fusion des groupes Guinness et Grand Metropolitan en 1997, est le troisième plus grand groupe de boissons alcoolisées au monde.

L'entreprise détient un important portefeuille de marques de renommée internationale qui comprend notamment la vodka Smirnoff, les rhums Captain Morgan, Zacapa et Pampero, le gin Gordon's, la bière Guinness, les whiskies J&B et Johnnie Walker et les liqueurs traditionnelles Picon et Grand Marnier.

¹⁶⁹ Donc au 30/06/2007.

2. Cas de rajeunissement d'une marque locale vieillissante : Picon Bière

2.1. Présentation de la marque Picon Bière

Créé en 1837 par Gaétan Picon, le Picon Bière est une liqueur d'oranges amères qui se mélange naturellement à la bière et lui apporte force et caractère. Unique dans sa catégorie, cet amer¹⁷⁰ est essentiellement consommé dans l'Est et le Nord de la France. Malgré ce succès régional, le CA généré est substantiel : 57,4 M€ en 2009¹⁷¹.

Première boisson apéritive en France dans les années 30, Picon a su traverser les siècles sans céder aux diktats des tendances : la recette actuelle est quasi-identique à la recette originale et la bouteille a certes été modernisée mais reste fidèle à sa forme première.

2.2. Symptômes du vieillissement

	Symptômes objectifs
Les caractéristiques du produit	▶ Formes/couleurs/ matériaux passésistes, hors-modes ▶ Innovation produit ralentie
Le(s) circuit(s) de distribution	▶ Localisation des points de vente trop concentrée dans le Nord et l'Est de la France
La cible	▶ Non-renouvellement de la cible ▶ Augmentation de l'âge moyen des consommateurs ▶ Accueil réticent des nouveaux produits de la gamme
	Symptômes subjectifs
L'âge perçu de la marque	▶ Présence et couverture médiatiques en déclin ▶ Désaffection relative de la part des leaders d'opinion ▶ Associations négatives à l'évocation du nom de marque ▶ Catégorisation de la marque de plus en plus vague et incertaine ▶ Comparaison de la marque avec d'autres plus âgées ou disparues
Le produit en général	▶ Positionnement altéré
La communication	▶ Diminution des investissements en communication ▶ Packaging produit perçu comme vieux

2.3. Plan de rajeunissement de la marque Picon Bière

2.3.1. 1ère étape : faut-il relancer la marque ?

Comme explicité au point 4.1.2.1 (Chapitre II), l'audit de la marque comprend une analyse de la concurrence, une analyse du marché et une estimation de la valeur de la marque.

¹⁷⁰ Se dit d'une liqueur apéritive fabriquée à partir de plantes amères infusées.

¹⁷¹ Données Nielsen et Cognos cumulées au 31/12/2009.

Analyse de marché¹⁷²

Picon évolue sur le marché des boissons alcoolisées mais son lien à la bière est si fort qu'il est plus pertinent de s'intéresser au sous-marché de la bière.

Le marché de la bière représente 10% du marché des boissons alcoolisées et pesait 2,1 milliards d'euros au 31/12/2007. Il est très concentré et est dominé par deux grands groupes étrangers : le Danois Carlsberg et le Néerlandais Heineken. «Leur leadership est particulièrement marqué en grandes surfaces (75% de production) où ils se partagent plus de 70% des ventes en valeur, grâce à un portefeuille de marques à forte notoriété»¹⁷³, mais il est également notable en CHR.

Les perspectives de croissance restent limitées et le marché stagne en valeur (+1.0% en 2010 vs. 2009) et en volume (-0.5% en 2010 vs. 2009). Fait marquant de l'année 2010, la production française de bière accuse un net recul en volume (-10.5%). Les prévisions pour 2011 suivent la même tendance et une nouvelle baisse de -4.0% de la production française de bière est annoncée¹⁷⁴.

On note par ailleurs une évolution significative de la demande : les ménages restreignent de plus en plus leur consommation de bière (la consommation individuelle de bières a reculé de plus d'un quart en France ces 25 dernières années) et privilégient désormais l'achat hédoniste et/ou oblatif. Cette évolution des modes de consommation se traduit par le succès récent des bières spéciales (densité élevée, degré d'alcool supérieur à 5.5°) et de spécialités (bières d'Abbaye, aromatisées, blanches, etc.). En mars 2009, les segments «Bières spéciales» et «Bières de spécialité» représentaient en effet respectivement 31.9% et 32.4% des PDM en valeur.

Analyse de la concurrence

Hormis quelques marques de MDD et Cusenier (amer du groupe Pernod-Ricard), Picon n'a pas de concurrents directs et conserve une PDM élevée (79.8% en valeur en 2009 en HMSM hors HD). Par contre, Picon doit faire face à une très forte concurrence indirecte constituée par l'ensemble des boissons alcoolisées. Le Monaco, mélange de bière blonde et de sirop de grenadine, en fait partie.

Estimation de la valeur de la marque

Il n'existe pas d'estimation fiable et récente de la marque. Ceci étant dit, on note un attachement réel des Lillois, des Strasbourgeois et des populations alentours à l'amer Picon. Dans ces régions, Picon est une institution, au même titre que Pastis 51 dans le Sud de la France. Par ailleurs, les stimuli envoyés ponctuellement par la marque reçoivent un accueil favorable (y compris à Paris où Picon est encore peu connu) : les campagnes publicitaires obtiennent chaque année des scores supérieurs à la moyenne (Impact de la campagne à Paris en 2010 : A/R=71% versus un A/R standard à 45%¹⁷⁵) et la croissance est significative (+10.7% au FYTD10 vs FYTD09). Ces indices laissent à penser que la marque conserve une aura suffisante et qu'il est pertinent de mener un plan de rajeunissement.

¹⁷² Marché de la bière - Etude XERFI (septembre 2010)

¹⁷³ Op. cit.

¹⁷⁴ Op. cit.

¹⁷⁵ Post-test de l'affichage Picon - IPSOS (août 2010)

2.3.2. 2ème étape : plan de sauvegarde à court terme

Le plan de sauvegarde à court terme a pour objectif de relancer les ventes. Pour y parvenir deux actions sont menées en parallèle :

- **promotions quantitatives et/ou qualitatives** : plusieurs promotions (BRI, lots de 2 bouteilles et objets promotionnels offerts) sont en cours dans les circuits GD et CP. Elles ont un objectif double : fidéliser les consommateurs actuels et recruter de nouveaux consommateurs.
- **mise en place d'une force de vente supplétive** : la force de vente supplétive¹⁷⁶ a pour mission principale de dynamiser le circuit de prescription (CP) et se concentre sur 600 établissements répartis dans cinq grandes villes (Paris, Lille, Nantes, Rennes et Strasbourg).

2.3.3. 3ème étape : plan de relance à moyen-long terme

2.3.3.1. Analyser l'environnement de la marque

	Forces	Faiblesses
Situation financière	▸ Intégrée à un groupe à forte capacité financière (Diageo)	▸ Marque considérée comme non prioritaire donc peu de ressources financières allouées
Implantation		▸ Limitée à la France et aux zones frontalières (Belgique)
Marketing / Commerce	▸ Produit unique et différenciant ▸ Mise en avant pertinente du caractère traditionnel et artisanal de cette boisson ▸ Force de vente supplétive pour soutenir les ventes	▸ Communication media peu étendue.
Image de la marque	▸ Lien affectif avec la marque considérée comme un symbole régional dans le Nord et l'Est de la France	▸ Alcool associé à une autre génération ▸ Utilisation détournée du produit (pour augmenter le degré d'alcool d'une boisson - d'où boisson considérée comme une boisson d'alcoolique) ▸ Perception très différente selon les régions

¹⁷⁶ Le nouvel appel d'offre lancé en septembre 2010 a été de nouveau remporté par la société IMPACT qui gère depuis trois ans la force de vente de Picon. La nouvelle équipe est constituée de deux promoteurs et un chef des ventes et sa mise en place est prévue au 15 novembre 2010.

	Opportunités	Menaces
Marché	▶ Goût accru pour les produits traditionnels et authentiques	▶ Marché des liqueurs traditionnelles en déclin ▶ Dépendance importante au marché de la bière ▶ Nombreux produits de substitution ▶ Marché régi par la loi Evin (contraintes étatiques et législatives) ▶ Marché dominé par des marques internationales (or Picon est une marque locale)
Demande	▶ Clientèle très fidèle et souvent porte-parole de la marque ▶ Bien de consommation courante (forte fréquence d'achat)	▶ Image associée au produit jugée vieille et dépassée ▶ Demande limitée à deux zones géographiques (le Nord et l'Est de la France) ▶ Diffusion accrue de messages sanitaires qui mettent en alerte le consommateur contre les dangers de l'alcool
Concurrence	▶ Peu de concurrence directe	▶ Concurrence indirecte très importante (boissons alcoolisées et non alcoolisées)

2.3.3.2. Redéfinir une offre adaptée à l'environnement et créer une rupture

Le marché se caractérise par l'hégémonie des marques à vocation internationale (Smirnoff, Jack Daniel's, Johnnie Walker, Absolut, etc.) et la montée en gamme massive des alcools (augmentation des prix et complexification du mode de consommation avec la mixologie).

Pour répondre à ces spécificités du marché et pour capitaliser sur les forces actuelles de Picon, la stratégie retenue est une stratégie de rupture : il faut surprendre le consommateur en lui proposant un produit à contre-courant et en jouant la carte de l'authenticité et de la simplicité. L'authenticité peut s'exprimer par la mise en avant des valeurs françaises (via la symbolique forte des emblèmes de la culture française) et la simplicité est inhérente au produit (contenu et contenant). La rupture proposée est donc une rupture culturelle avec un positionnement anti-mode et un leitmotiv différenciant, la French Touch.

2.3.3.3. Développer une plateforme de marque cohérente

Plateforme de la marque Picon

	La plateforme de marque de Picon
L'empreinte génétique	Il n'existe aucune citation connue de Gaétan Picon. Néanmoins, le slogan «Picon, c'est bon» peut s'y substituer.
L'ADN	La marque Picon possède trois gènes : ▶ Simplicité : Picon est un produit simple pour des personnes simples. ▶ Convivialité : Picon crée de la convivialité. C'est la boisson de l'apéritif et des moments conviviaux. ▶ Caractère : Picon relève le goût de la bière et lui donne du caractère.
Le concept génétique	Picon est une liqueur simple qui apporte force et caractère à la bière.

Le consommateur cible : synopsis

- ▶ **Stéphane, 31 ans**, marié avec un enfant. Issu de la classe moyenne, il aspire à progresser dans la vie. Il vit à Vincennes, en proche banlieue parisienne.
- ▶ **Attitude & Lifestyle** : Stéphane est ambitieux, travaille dans la vente et espère obtenir une promotion prochainement. Il essaye néanmoins de garder un équilibre avec sa vie personnelle, surtout depuis la naissance de son premier enfant car il veut participer aux étapes importantes de sa vie. **Amis** : certains de ses amis ont déjà divorcé, mais il se sent toujours jeune et veut garder cet état d'esprit. Il ne veut surtout pas se sentir casanier et « vieux » comme ses parents. Les moments de convivialité avec ses proches ont une grande importance pour lui et il est souvent moteur pour organiser des soirées entre amis. **Hobbies** : il a gardé ses hobbies, continue d'acheter des CD et surfe beaucoup sur internet. Il prépare notamment ses achats importants en comparant les prix et les avis d'internautes, et se tient au courant des nouveautés automobiles et technologiques. **Sport** : il fait moins de sport qu'avant mais s'efforce d'avoir une pratique sportive régulière (il aime bien faire du jogging, et parfois du vélo). Il a arrêté les sports collectifs, mais suit assidument les matchs à la télé (rugby, foot).
- ▶ **Consommation, marques et média** : Stéphane cherche en général les «bons produits», c'est-à-dire les produits de qualité, par opposition aux produits de mode (trop marketing pour lui) ou aux produits de luxe (trop «bling bling» pour lui). Il ne se voit pas comme quelqu'un de conservateur, mais il trouve que la tradition peut quand même avoir du bon de temps en temps. Il privilégie les produits locaux, artisanaux, qui ont une histoire. Stéphane se perçoit comme une personne ayant des goûts authentiques, des plaisirs simples, et pas du tout comme quelqu'un de prétentieux, ou de m'as-tu-vu - sauf peut être s'il avait de l'argent pour une belle voiture sportive, mais de toute façon, ce n'est pas la priorité pour l'instant. **Vêtements** : il s'habille avec des marques, mais qu'il choisit avant tout pour leur qualité et leur look classique (pour être sûr de ne pas faire d'erreur). Il apprécie tout particulièrement Marlboro, Levi's Tommy Hilfiger et Eden Park. A vrai dire, c'est souvent sa femme qui lui achète ses vêtements, car il n'aime pas faire du shopping. **Média** : il lit plusieurs magazines (Courrier International, Automobile Magazine...), mais de manière occasionnelle, et suit l'actualité quotidiennement sur internet. **Musique** : plus jeune, il écoutait la nouvelle scène française (Tryo, Sergent Garcia). Ses goûts ont progressivement évolué vers des artistes plus calmes et conventionnels (Bénabar, Cali, Olivia Ruiz). Il écoute tous les matins France Inter. **Alcools** : il consomme habituellement de la bière à l'apéritif et accorde de l'importance à la qualité de cette dernière. D'ailleurs, il achète parfois des bières de spécialité. Il boit aussi du vin à table, parfois, qu'il prend plaisir à choisir et à faire découvrir à ses amis. Sa consommation d'alcool fort est bien plus épisodique et tend à se raréfier avec les années. Sorties : Stéphane sort régulièrement avec un groupe d'amis mixte, et organise ponctuellement des soirées avec ses «potes» masculins. Ses impératifs professionnels et familiaux l'obligent à planifier ses soirées à l'avance. Il lui arrive de retrouver ses amis masculins autour d'une bière après le travail ou de faire un after-work avec ses collègues, mais dans tous les cas, il rentre tôt.

Lorsqu'il consomme du Picon, c'est en général au moment de l'apéritif, dans les bars ou chez lui. **Sorties** : quand il sort, c'est généralement les jeudi, vendredi ou samedi soir. Avec ses collègues, il sort en semaine et se rend au Financier (rue du Départ) ou au Big Ben (Neuilly). Avec ses amis, il sort surtout le week-end et va dans son bar de quartier ou dans des salles de concerts intimistes comme la Flèche d'Or.

2.3.3.4. En déduire les éléments du mix-marketing pour construire une offre cohérente

Fort de cette nouvelle stratégie de marque, les éléments du mix-marketing sont déclinés ainsi :

Produit : pas de modification

- **Le concept-produit** : Picon Bière est une liqueur d'oranges amères qui se mélange à la bière pour lui apporter force et caractère.
- **Les caractéristiques intrinsèques du produit** : la recette de Picon est unique et immuable.
- **Le design, l'identité sensorielle** : la marque cultive un look simple et désuet.
- **Le conditionnement : deux formats sont proposés,**
- **La composition de la gamme** : la gamme est très restreinte et composée de deux uniques références, Picon Bière et Picon Club. Les actions sont en priorité menées sur Picon Bière.

Prix : pas de modification

Le prix doit à tout prix être maintenu à son niveau actuel pour être cohérent. Une montée en gamme serait en effet en contradiction avec le nouveau positionnement (simplicité et convivialité) et une baisse des prix serait nocive pour l'image de marque de Picon.

Place : modification

Pour accroître ses volumes de vente et devenir une marque trendy, Picon doit conquérir de nouveaux marchés. Une diffusion plus large est donc envisagée et deux zones géographiques (Paris et l'Ouest de la France) sont ciblées. La nouvelle force de vente supplétive aura pour objectif de développer ces deux marchés, tout en dynamisant le marché porteur actuel (Nord et Est de la France).

Promotion : amplification

Le changement majeur se situe au niveau de la communication et la promotion de Picon. Pour relancer la marque, nous avons vu que la rupture devait être culturelle grâce à un positionnement anti-mode et un leitmotiv différenciant, l'Esprit Français. 3 des 4P (Produit, Prix et Place) sont déjà en ligne avec cette stratégie. Il «suffit» donc d'amplifier la communication en ce sens.

2.3.3.5. Dynamiser la communication (en interne et en externe)

En interne

Les communications internes restent épisodiques et assez rares. Sur l'année 2010, elles se limitent à trois actions : un mailing envoyé à l'occasion de la nouvelle campagne de pub en août, un apéritif improvisé un vendredi après-midi pour parler et faire parler de la marque et

un mailing envoyé fin octobre pour annoncer la soirée-événement du 5 novembre à la Machine du Moulin Rouge. Il s'agit, sans aucun doute, d'une voie d'amélioration à considérer dans les mois à venir.

En externe

Un effort important a été fait en 2010 sur la communication externe. Tout en conservant une continuité avec les communications précédentes, la marque a amplifié ses prises de parole :

- ▶ **la campagne d'affichage** continue la saga Picon initiée en 2002 et s'enrichit d'un nouveau visuel, le Dompteur, mais sa diffusion a été plus large cette année (affichage dans le métro pendant cinq semaines).
- ▶ **le Tremplin A Vos Zincs**, financé depuis cinq ans par la marque, monte en puissance et s'est achevé cette année par un concert-événement dans la nouvelle salle de concert du Moulin Rouge, la Machine du Moulin Rouge. La Grande Sophie, Love Toy et Debout sur le zinc se sont partagés l'affiche de cette finale.s

Un nouveau road-show permettra dans les mois à venir de poursuivre ce travail d'image.

2.3.3.6. Contrôler la mise en application et faire les adaptations nécessaires

Ce plan de relance est encore trop récent pour contrôler sa mise en application. Un premier bilan intermédiaire en juin 2011 puis un deuxième bilan de l'impact des actions en décembre 2011 devra s'attacher à contrôler l'ensemble des actions entreprises et leur impact sur les ventes Picon :

- ▶ résultats obtenus par la force de vente supplétive
- ▶ résultats obtenus par l'équipe d'animation dans les établissements
- ▶ impact des actions promotionnelles menées sur F11
- ▶ campagne de publicité

3. Cas de rajeunissement d'une marque internationale vieillissante : Grand Marnier

3.1. Présentation de la marque Grand Marnier

Grand Marnier est une liqueur premium, mélange équilibré et unique de cognacs d'exception et d'oranges amères exotiques. Créée en 1880 par Louis-Alexandre Marnier Lapostolle, cette liqueur doit son nom à César Ritz qui considérait que c'était «un Grand nom pour une Grand liqueur». Si Grand Marnier était très apprécié dans les soirées mondaines du XIXème siècle, cette liqueur prestigieuse et connue dans le monde entier a progressivement dérivé vers une utilisation quasi-exclusive en cuisine. L'association aux crêpes suzette est ainsi devenue très courante et la majeure partie des ventes est réalisée à l'occasion de la Chandeleur.

La gamme comprend cinq produits -Cordon Rouge, Cordon Jaune, Cuvée Louis Alexandre, Cuvée du Centenaire et Cuvée du Cent-cinquantaire- mais la liqueur Cordon Rouge reste le produit majeur de Grand Marnier.

Cordon Rouge	Cordon Jaune	Cuvée Louis Alexandre	Cuvée du Centenaire	Cuvée du Cent-cinquantaire
70 cL	70 cL	70 cL	70 cL	70 cL
35 cL	35 cL			
19.90€	18 €	38 €	75 €	135 €

Les volumes de ventes sont faibles pour la catégorie et peinent à dépasser les 500 000 bouteilles annuelles (FYTD 2010 : 452 000 eb).

3.2. Symptômes du vieillissement

	Symptômes objectifs
Les caractéristiques du produit	▶ Innovation produit ralentie ▶ Formes/couleurs/ matériaux passésistes, hors-modes
La position concurrentielle	▶ Dévalorisation économique de la marque ▶ Recul de la PDM en valeur absolue ▶ Recul de la PDM en valeur relative ▶ Renforcement des concurrents ▶ Déclin du CA
Le(s) circuit(s) de distribution	▶ Diminution du taux de référencement de la marque ▶ Baisse de la DV et/ou de la DN
La cible	▶ Non-renouvellement de la cible ▶ Réduction du trafic au point de vente ▶ Augmentation de l'âge moyen des consommateurs

	Symptômes subjectifs
L'âge perçu de la marque	▸ Présence et couverture médiatiques en déclin ▸ Désaffection relative de la part des leaders d'opinion ▸ Associations négatives à l'évocation du nom de marque ▸ Catégorisation de la marque de plus en plus vague et incertaine ▸ Arrivée de nouveaux concurrents dynamiques sur le marché avec un positionnement très différent ▸ Comparaison de la marque avec d'autres plus âgées ou disparues
Le produit en général	▸ Positionnement altéré
La communication	▸ Diminution des investissements en communication ▸ Part de voix en baisse ▸ Packaging produit perçu comme vieux ▸ Plan média inadapté ou inefficace ▸ Effets de mode saisis par la concurrence et ignorés par la marque

3.3. Plan de rajeunissement de la marque Grand Marnier

3.3.1. 1ère étape : faut-il relancer la marque ?

Analyse de la concurrence

L'unique concurrent direct de Grand Marnier est Cointreau. Cette marque a été liftée en 2004 et est devenue trendy et incontournable ces dernières années grâce à deux actions menées en parallèle :

- **Développement de l'image et appropriation d'un territoire spécifique :** depuis 2004, Cointreau a adopté un nouveau positionnement. Sa plateforme de communication, au nom évocateur de « BeCointreauversial », a permis de moderniser de façon spectaculaire l'image de la marque et l'arrivée en 2007 d'une ambassadrice sulfureuse, Dita Von Teese, a donné un crédit à ce positionnement disruptant.
- **Diversification des usages de consommation :** Cointreau s'est approprié le mode de consommation en cocktails. Des investissements conséquents ont été faits pour que Cointreau devienne un référent incontestable de la mixologie (campagnes publicitaires, soirées de lancement, coffrets en édition limitée et et opérations sur le terrain –dans les bars et les points de vente-). Pour théâtraliser le cocktail et confirmer sa créativité audacieuse, Cointreau s'est lancé en 2008 dans la Mixologie moléculaire. Par ailleurs, le zeste est devenu un leitmotiv discret mais identitaire.

Cointreau constitue désormais une réelle menace pour Grand Marnier. Il convient donc de s'intéresser à ses caractéristiques essentielles :

- **Produit :** Cointreau est une liqueur à base d'écorces d'orange qui titre à 40% alc.. Sa bouteille massive et son logo signent l'identité visuelle d'un produit unique (pas de déclinaison) vendu par le groupe Rémy Cointreau au prix moyen de 18€ les 70 cL.

- **Place** : Cointreau est distribuée en CP et en GD. Des lieux éphémères sont régulièrement créés (Cointreapolitan SkyBar 2.0 en 2008 à Bruxelles, Cointreau Privé en 2010 à Paris).
- **Promotion / Communication** : la nouvelle égérie de la marque, la strip-teaseuse Dita Von Teese, est une ambassadrice à l'image glamour, sophistiquée, ultra-féminine et cultive un univers très marqué (rétro-glamour). Omniprésente dans la communication de Cointreau, elle représente un levier image puissant (8.2 millions de retombées presse en un an et demi). Par ailleurs, la marque s'appuie sur un plan de communication hors-média dynamique et propose régulièrement des offres qualitatives (coffret, shaker, etc.). Deux sites internet¹⁷⁷ soutiennent la communication et véhiculent une image conforme avec le positionnement «BeCointreauversial».
- **Groupe Rémy Cointreau** : acteur de taille modeste sur le marché mondial des vins et spiritueux, le groupe Rémy Cointreau enregistre néanmoins une forte croissance (+13% en 2010 vs. 2009) et s'impose progressivement grâce à un portefeuille de marque premium et une stratégie de montée en gamme payante.
- **ADN** : Cointreau possède sept gènes -bouteille carrée, code couleur orange, zeste d'orange, féminin, glamour, sensualité et provocation-.
- **Consommateurs** : la marque Cointreau cible en premier lieu des femmes actives de 25-35 ans, habitant en zone urbaine et CSP++ qui aiment créer et suivre les nouvelles tendances.
- **Moment de consommation** : Cointreau s'est positionné sur l'apéritif et l'after-work (Sex & The City contribue à instaurer ce moment de consommation via le cocktail Cosmopolitan).
- **Evocation produit** : le zeste d'orange est une évocation produit discrète mais identitaire.
- **Diversification des usages** : Cointreau s'est approprié avec succès le mode de consommation en cocktails, s'impose comme créateur de tendances (mixologie moléculaire en 2008 par exemple¹⁷⁸) et a même réussi à détrôner le Cosmopolitan grâce à son cocktail-phare, le Cointreapolitan, cocktail rose et glamour à base de Cointreau, jus de Cranberry et jus de citron. Un second usage est mis en avant par Cointreau, mais de façon plus discrète et sporadique, la cuisine créative. Quatre chefs de la nouvelle cuisine française (Pascal Favre d'Anne, Christophe Felder, Stéphane Glacier et Masayo) ont pour mission d'animer la marque autour de la cuisine créative et propose des créations culinaires à base de Cointreau¹⁷⁹.

¹⁷⁷ www.cointreau.fr et <http://becointreauversial.com>

¹⁷⁸ www.infosbar.com/Cointreau-se-met-a-la-mixologie-moleculaire_a1962.html

¹⁷⁹ www.cointreau.fr/atelier-gourmand-800406.html

L'analyse SWOT de la marque Cointreau permet d'avoir une vision globale :

Opportunités	Menaces
▸ Fort potentiel de croissance grâce notamment à l'engouement récent pour les long drinks	▸ Egérie happée par d'autres marques (ex.: Perrier) ▸ Le groupe Rémy Cointreau est une cible potentielle de rachat (petite taille et fort potentiel) ▸ Code couleur confusant car non uniforme (orange pour la bouteille et la communication et rose pour les cocktails et les kits) ▸ La marque est déconnectée de son ADN originel, de son histoire et de ses racines ▸ Marque perçue comme très -trop- show off
Forces	Faiblesses
▸ Marque premium mondialement reconnue (IWSC à San Francisco, prescripteurs de renommée internationale) ▸ Une stratégie marketing cohérente, efficace et bien implémentée (cocktails attractifs, égérie en ligne avec la nouvelle identité Cointreau) ▸ Situation financière du groupe saine ▸ Une forte rentabilité de leur cocktail phare, le Cointreapolitan, qui a réussi l'exploit de supplanter le mythique Cosmopolitan et qui a été starisé par la série américaine Sex & The City ▸ Association sur le long terme avec une égérie, Dita Von Teese (strip-teaseuse cultivant un univers très personnel et en ligne avec la stratégie de Cointreau), qui anime parfaitement la marque ▸ Une image de marque actuelle et attractive pour une cible jeune et féminine	▸ Produit à moins grande valeur ajoutée que son concurrent direct, Grand Marnier (simple liqueur sans cognac) ▸ Une forte starification de la marque qui oblige à entretenir par de lourds investissements sa nouvelle aura puisque l'égérie est extérieure à la marque. ▸ L'association forte à une ambassadrice omniprésente comporte des risques (coût relatif très élevé, risque de désistement, transfert d'image en cas de partenariat autre, etc.) ▸ Une marque qui s'est construit un territoire ex nihilo et qui s'est déconnectée de son histoire et de ses racines.

Estimation de la valeur de la marque

Aucune étude approfondie de la marque n'a été menée, mais la marque Grand Marnier fait partie intégrante du patrimoine français et conserve, d'après des entretiens de groupe menés par IPSOS en avril 2004, une très forte notoriété assistée donc un potentiel résiduel. Ce point positif doit cependant être contrebalancé par une vraie problématique d'usage : Grand Marnier est trop proche de l'univers culinaire et souvent relégué aux cuisines. Une seconde problématique vient s'ajouter : la marque est trop éloignée de l'univers de marques premium et il existe par conséquent un décalage entre la valeur perçue par le consommateur et le prix.

3.3.2. 2ème étape : plan de sauvegarde à court terme

Le plan de sauvegarde à court terme est destiné à relancer les ventes de Grand Marnier. La Chandeleur représente un temps fort de la marque : une part importante des ventes annuelles est réalisée à cette période. Il semble donc judicieux de promouvoir les ventes le mois qui précède la Chandeleur.

Aux vues des causes de vieillissement identifiées au point 3.2. et de la force de Cointreau, principal concurrent de Grand Marnier, cette promotion des ventes doit s'appuyer sur un réajustement prix temporaire : Cointreau jouit en effet d'une meilleure image et affiche un prix inférieur. Un bon de réduction immédiate d'un montant de 2€ sera donc proposé sur les bouteilles de 1L avant la Chandeleur 2011¹⁸⁰. Une collerette intégrant les nouveaux codes visuels de la marque a été re-dessinée pour optimiser la visibilité de cette offre en rayon.

3.3.3. 3ème étape : plan de relance à moyen-long terme

3.3.3.1. Analyser l'environnement de la marque

L'analyse de Cointreau menée au point 3.3.1. permet de dresser la liste des atouts et opportunités de Grand Marnier versus Cointreau :

- **Un produit de luxe avec une réelle valeur ajoutée** : Grand Marnier est une liqueur cognacée alors que Cointreau est une «simple» liqueur d'oranges.
- **Un produit moins «show-off»** : En opposition à Cointreau qui est très «show-off», Grand Marnier a toute légitimité à s'adresser à une cible plus mature, moins «bling-bling», à la recherche d'expériences riches et profondes.
- **Un produit anti star-system** : Grand Marnier doit être là où la création se fait, contrairement à Cointreau qui exploite le crédo du star-system avec Dita Von Teese.
- **Un produit créateur de moments rares** : A l'ère de l'immédiateté du plaisir, Grand Marnier constitue un refuge pour les épicuriens à la recherche d'expériences authentiques et marquantes, non standardisées et non duplicables.

L'analyse de la marque Grand Marnier soulève par ailleurs deux problématiques majeures :

- **Grand Marnier est victime de sa catégorie** et pâtit des codes traditionnels du cognac (conservatisme, luxe bourgeois).
- **Grand Marnier est victime de sa problématique d'usage**. La multiplication de visuels déconnectés des fondamentaux de la marque et trop éloignés du monde du luxe a contribué à enfermer progressivement la marque dans l'univers culinaire.

3.3.3.2. Redéfinir une offre adaptée à l'environnement et créer une rupture

En réponse à cet environnement concurrentiel et pour ne pas tomber en désuétude, Grand Marnier doit créer une double rupture :

¹⁸⁰ L'offre sera également déclinée sur les bouteilles de 35 cL (BRI de 1€).

- **une rupture culturelle** : Grand Marnier doit affirmer son positionnement anti-mode et communiquer largement en ce sens.
- **une rupture sensorielle** : pour réinstaller Grand Marnier comme un produit premium et rompre avec son image négative actuelle, une diversification des modes et usages de consommation semble pertinente. L'engouement croissant pour les long-drinks présente une opportunité à saisir.

et proposer une offre diamétralement opposée à Cointreau, ce qui signifie de :

- construire un nouveau positionnement sans renier ses racines (simplicité, tradition, authenticité)
- cibler un univers masculin, raffiné et plus mature que le consommateur Cointreau
- construire une image plus premium pour une meilleure cohérence prix/produit

3.3.3.3. Développer une plateforme de marque cohérente

L'enjeu majeur est donc de repositionner Grand Marnier comme une marque incontournable pour les cocktails et les longs drinks auprès d'une cible de consommateurs masculins 30-40 ans. La plateforme de marque doit être construite en conséquence.

Plateforme de marque de Grand Marnier

	La plateforme de marque de Grand Marnier
L'empreinte génétique	«Rien de Grand ne s'est fait sans audace.»
L'ADN	L'Authentique Différence Naturelle de Grand Marnier peut se définir par trois gènes majeurs, le gène leader étant le goût originel : ▸ Authenticité : savoir-faire, élaboration selon une tradition familiale et ancestrale, exigence et excellence à tous les stades du process de fabrication. Grand Marnier est un produit immuable, anti-conformiste, anti-mode, qui va à contre-courant des tendances actuelles et permet de se démarquer. ▸ Élégance d'initiés : élégance iconique, hors-modes, habillage unique et immuable, élégance d'initiés, revival des dandys et d'un style faussement sage. Grand Marnier est un des fleurons de l'artisanat français (luxé, savoir-faire et tradition). ▸ Audace créative : véritable audace dans la création (profondeur du cognac et des écorces d'orange), audace créative d'artistes qui imposent leur univers, esprit vif et mordant, conception individualiste de l'existence). Grand Marnier est une association unique et audacieuse de cognacs et d'oranges exotiques.
Le concept génétique	«Grand Marnier, une Grande Liqueur pour de Grands Cocktails.»

La cible aspirationnelle : les Néo-Dandys

Le dandy est un «homme se voulant élégant et raffiné, se réclamant du dandysme, courant de mode et de société venant de l'Angleterre de la fin du XVIIIe siècle, mais aussi d'une affectation de l'esprit et de l'impertinence.»¹⁸¹

¹⁸¹ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Dandy>

Le dandy contemporain cultive la différence, l'unicité, l'extravagance par touches. Il a le goût des détails rétro (nœud-pap, moustaches, pantalons slim, etc.), voue un culte aux bonnes manières et à la courtoisie et rejette tout ce qui est vulgaire et trivial.

Synopsis : Gonzague, 34 ans, en couple sans enfant. Issu d'un milieu aisé, il est tiraillé entre sa bonne éducation et le souhait d'avoir une vie plus moderne et fun que ses parents. Il vit dans un appartement au charme tout parisien (moulures, parquet, cheminée) transformé en loft par un architecte, meublé avec goût (matières nobles : bois, cuir ; couleurs : noir mat, beige, marron) et situé dans le VI^{ème} arrondissement parisien.

- **Job/Sorties :** Gonzague a un job où le relationnel prime. Il aime mêler sorties et business, être connu et reconnu, et sort 2 à 3 fois par semaine dans des endroits branchés de la capitale.
- **Image :** Il a grande confiance en lui, un certain charisme et est soucieux de son apparence. Il cultive un style dandy, raffiné et élégant et accorde une grande importance aux bonnes manières. Gonzague veut marquer et être remarqué.
- **Sport :** Il entretient sa silhouette dans des clubs de sport sélects et branchés comme l'Usine où il se rend tôt le matin avant de débiter sa journée de travail. Il apprécie le golf et la voile qu'il pratique à l'occasion avec ses relations professionnelles et ses amis de longue date.
- **Amis :** Son cercle d'amis est très large et réunit des personnes ayant les mêmes valeurs et un sens aigu du beau.
- **Famille :** Sa vie amoureuse est anti-conformiste. Il vit en union libre avec une femme ayant un style affirmé et une silhouette sculpturale. Très indépendants, ils peuvent sortir en soirée ensemble ou chacun de leur côté.
- **Vêtements :** Gonzague privilégie toujours les belles matières, les belles couleurs et les belles coupes et accorde une grande importance aux détails et finitions. Il aime les vêtements, chaussures et accessoires faits sur-mesure. Mais il aime aussi oser et prouver qu'il n'est pas aussi conformiste qu'il n'y paraît. Son style est au final tout en contradiction, complexe : sobre et élégant (initiales brodées sur chemise) avec une touche d'excentricité (nœud pap', lunettes oversize, accessoire de couleur flashy, etc.).
- **Médias :** Gonzague est un fervent anti-télé mais achète régulièrement des numéros de presse écrite tels que GQ, Optimum et Les Echos.
- **Musique :** classique, new wave, jazz, world music.
- **Marques :** il privilégie les marques à forte réputation (stylos Mont Blanc, montres Baume & Mercier) et les marques confidentielles et artisanales (produits de soin Kiehl's, Jo Malone). Pour contrebalancer son univers classique, il se dirige de plus en plus vers les nouvelles marques qui réinterprètent le dandysme avec un détail qui leur est propre (Sandro Homme, Paul Smith, The Kooples).
- **Univers olfactif :** Gonzague porte des fragrances haut-de-gamme et peu connues. Il affectionne tout particulièrement les senteurs boisées, racées mais délicates (Cèdre de Serge Lutens par exemple).

- ▶ **Alcools** : amateur de bon vin, de cognac et de whisky, Gonzague aime partager des moments de convivialité avec ses amis masculins et parler politique ou affaires dans des fauteuils Club.
- ▶ **Bars** : Gonzague sort dans des endroits sélects et refuse les endroits bling-bling et archi-bondés. Il aime les bars cosy avec des fauteuils confortables et lumières tamisées, piano-bar en fond sonore. Il connaît tous les clubs privés de la capitale et affectionne tout particulièrement les bars d'hôtels prestigieux (Bar du Lutetia, Hemingway, Bar de l'Hôtel Raphaël). Nostalgique de l'atmosphère new-yorkaise, son QG est le Harry's New York Bar.
- ▶ **Restaurants** : Gonzague est un fin gourmet et connaît les bonnes tables parisiennes empreintes d'histoire (Lapérouse, Le Procope, Le Coupe-chou). Mais il aime surtout découvrir de nouvelles adresses hors-normes et méconnues.
- ▶ **Culture** : Opéra, théâtre, vernissages, grandes expos, Gonzague aime profiter des nombreuses possibilités qu'offre Paris en termes de sorties culturelles.

La cible réelle : les Novo-casuals ou Epicuriens

Grand Marnier cible les Novo-casuals de 30-40 ans, c'est-à-dire des personnes qui :

- ▶ sont capables de discernement
- ▶ ont confiance en elles, en leurs goûts
- ▶ partagent avec leurs amis des moments riches et intenses
- ▶ aiment rester en dehors des sentiers battus pour mieux s'affirmer
- ▶ sortent dans des endroits cosy et esthétiques, inspirants, où l'on fait des rencontres enrichissantes, où l'on glane de nouvelles idées
- ▶ adorent découvrir et faire découvrir de nouveaux talents à leur entourage et courent les avant-premières de films, les vernissages, les courts-métrages, et nouveaux lieux tendance
- ▶ mettent un point d'honneur à cultiver leur propre style
- ▶ aiment le luxe sans ostentation

3.3.3.4. En déduire les éléments du mix-marketing pour construire une offre cohérente

La définition de cette plateforme de marque dicte les éléments du mix-marketing :

Produit : pas de modification

Le positionnement «anti-modes» interdit de modifier le produit. Il faut conserver ses attributs (bouteille iconique, recette caractéristique et immuable) pour être crédible.

Prix : pas de modification

Pour rester cohérent avec un positionnement haut-de-gamme, le prix ne doit pas être revu à la baisse et doit rester supérieur à Cointreau, concurrent direct. En effet, Grand Marnier possède une valeur ajoutée certaine par rapport à Cointreau : c'est une liqueur cognacée alors que Cointreau est une simple liqueur d'oranges.

Place : modification

Le changement de mode de consommation de Grand Marnier nécessite un effort accru sur le circuit CP, les bars restant le principal lieu de consommation des cocktails.

Promotion / Communication : modification et amplification

Le travail d'image passe par une refonte complète de la politique de communication et de promotion. L'accent doit notamment être mis sur les RP car les journalistes et trendsetters ont un rôle important de prescripteur à jouer. C'est à ce prix que Grand Marnier peut gagner en légitimité dans l'univers de la mixologie.

3.3.3.5. Dynamiser la communication (en interne et en externe)

En interne

Les communications internes restent rares. Sur l'année 2010, elles se limitent aux deux mailings envoyés en amont des deux soirées RP organisées. Un projet de mini-site interne est à l'étude.

En externe

A l'ère du storytelling, Grand Marnier dispose d'atouts incontestables pour séduire un public en soif de romanesque. Un effort important a été fait en ce sens en 2010 a notamment ciblé sur les RP. Grand Marnier a repris la parole et créer la rupture grâce :

- **à deux soirées privées**, l'une en mai dans un appartement privé de la Place des Vosges pour présenter le nouveau positionnement «cocktail» de Grand Marnier, l'autre en septembre dans un ancien couvent réhabilité pour asseoir ce nouveau positionnement «cocktail».
- **à une édition limitée luxueuse** pour affirmer un positionnement premium

3.3.3.6. Contrôler la mise en application et faire les adaptations nécessaires

Ce plan de relance a été initié depuis trop peu de temps pour contrôler sa mise en application. La croissance exponentielle des volumes de vente au cours des douze derniers mois (volumes multipliés par 2 entre septembre 2009 et septembre 2010) constitue néanmoins un premier indicateur positif.

4. Résumé du chapitre

La société MHD (Moët Hennessy Diageo) est une joint-venture entre deux leaders mondiaux, Moët Hennessy (LVMH) et Diageo. Elle a pour mission de commercialiser les vins et spiritueux de ces deux sociétés sur les marchés français, asiatiques et nord-américains.

Les marques du groupe sont globalement dynamiques et de notoriété internationale (vodka Smirnoff, whiskies J&B et Johnnie Walker, champagnes Moët & Chandon et Dom Pérignon). Deux marques échappent cependant à la règle et sont en phase de déclin : Grand Marnier et Picon. Il convient donc de les revitaliser pour assurer la pérennité du groupe.

Fort du modèle présenté auparavant, la stratégie construite pour chaque cas s'attache à créer une rupture :

- **pour Picon, la rupture est culturelle** : dans un monde dicté par les modes successives et en quête perpétuelle de sophistication, la marque propose un produit à contre-courant à la fois simple, authentique et convivial ;
- **pour Grand Marnier, la surprise est créée grâce à nouveau mode de consommation**, la consommation en longdrinks.

Chapitre V - Recommandations

1. Recommandations générales

L'analyse comparée des modèles théoriques (Bontour & Lehu 2002, Lehu 2003, Kapferer 2007, Lewi & Lacoeylthe 2007) et les cas pratiques étudiés (Fauchon, Lorina, Coca-Cola) nous conduisent à formuler un certain nombre de recommandations générales sur notre problématique de gestion des marques vieillissantes¹⁸² :

- **avoir une connaissance pointue et actualisée de l'environnement de la marque** : une connaissance approfondie du marché, des concurrents, du consommateur et des tendances est un pré-requis indispensable pour gérer efficacement une marque, et a fortiori, lorsque cette marque est en difficulté et qu'un plan de relance est entrepris. Les gestionnaires de marque, par manque de temps ou de financement, ou par excès de confiance, ont souvent tendance à négliger cette première étape et c'est un tort : ils mettent de ce fait en péril la réussite et la portée du plan de relance car l'offre proposée au consommateur est inadéquate, ou tout du moins, non optimale. L'échec du lancement de New Coke par Coca-Cola en 1984 étudié précédemment suffit à nous en convaincre.
- **être un infatigable curieux** : pour connaître de façon exhaustive l'environnement d'une marque et déceler des opportunités, le marketer doit faire preuve d'une curiosité exacerbée et permanente. C'est en s'intéressant au monde qui l'entoure et en dépassant les frontières préétablies des secteurs d'activité et des disciplines académiques que le marketer peut trouver des sources d'inspiration transposables à sa marque et lui donner ainsi une vraie impulsion.
- **identifier avec précision les causes de vieillissement** : un plan de relance ne peut pas être défini et mis en place sans connaître les causes de vieillissement. Comment en effet apporter une solution ciblée à un problème dont on ignore tout ou partie des causes ? Mais attention, s'il faut appréhender les facteurs de vieillissement, il ne faut pas nécessairement chercher à les combattre. Ce qui peut sembler un handicap lourd peut en effet se transformer en véritable atout. A titre d'exemple, la limonade Lorina souffrait jusqu'en 1995 d'une image vieillotte et de son prix élevé au regard de la concurrence. Au lieu de moderniser à tout prix ce soda et de proposer, à l'instar de ses principaux concurrents (Sprite, 7 Up) une boisson gazeuse bon marché conditionnée dans

¹⁸² Ces recommandations sont d'égale importance et ne sont pas hiérarchisées.

des bouteilles en plastique, Jean-Pierre Barjon a judicieusement opté pour une stratégie de premiumisation (prix élevé, conditionnement qualitatif et produit à forte valeur ajoutée) et a surfé sur la vague de la nostalgie, utilisant ainsi à bon escient l'image rétro de cette boisson.

- ▶ **créer une offre en rupture par rapport à la concurrence** : le réflexe naturel de tout gestionnaire de marque est de revenir à l'offre originelle pour renouer avec le succès d'antan. Il y est d'ailleurs incité par les adeptes de l'ADN de marque qui plébiscitent le respect des racines et des valeurs intrinsèques de la marque. Or, l'environnement est en perpétuel mouvement et une offre peut être en adéquation avec les attentes des consommateurs à un moment t1 et ne plus l'être à un moment t2. Pour relancer une marque, on ne peut donc pas se contenter de renouer avec les racines, de réitérer les recettes initiales. Il importe au contraire de repenser le mix-marketing dans son intégralité et construire une offre en fonction des potentiels de croissance identifiés, une offre de rupture. Nous pensons en effet, à l'instar de G. Lewi et J. Lacoeylle que «sans surprise, sans transgression, une marque ne s'impose pas»¹⁸³. Cette rupture peut être plus ou moins marquante (création d'un nouveau segment, d'un nouveau marché, d'une nouvelle saveur ou d'un nouvel usage par exemple), l'essentiel est qu'elle ait lieu et qu'elle soit pertinente.
- ▶ **générer la confiance des décideurs pour être en mesure de financer un plan de relance ambitieux et impactant** : les marques sont tributaires des décisions stratégiques de l'entreprise. Elles peuvent être mises en avant, ou au contraire, délaissées. Or, ces choix répondent bien souvent à des logiques financières et les budgets alloués sont, en règle générale, calculés au prorata du résultat net généré sur le précédent exercice. La conséquence inéluctable de ce schéma décisionnel est la réduction significative et inéluctable des budgets pour les marques en perte de vitesse. Pour inverser la tendance et pouvoir financer un plan de relance, il importe donc de convaincre les décideurs du potentiel de la marque. Pour ce faire, le gestionnaire de la marque peut être amené à trouver des «rustines» ponctuelles qui permettent d'augmenter les ventes à très court terme. Ces rustines doivent toutefois être réfléchies pour ne pas nuire à l'image de la marque et minimiser l'impact du plan de relance à moyen-long terme.
- ▶ **être intransigeant sur la cohérence de l'offre** : une marque ne peut pas se contenter de l'à peu-près car la confiance accordée par le consommateur est fragile. Il faut donc veiller à être cohérent sur l'ensemble du mix-marketing. Si l'on reprend l'exemple de Fauchon développé précédemment, on comprend l'importance de ce point. La multiplication incontrôlée de nombreux produits dérivés signés Fauchon et sans aucun rapport avec la gastronomie (parapluies, blocs-notes et porte-clés entre autres) ont indéniablement nuit à l'image de la marque. C'est en se recentrant sur son cœur d'activité et en renforçant l'image haut-de-gamme, autrement dit en construisant une offre plus cohérente, que Fauchon a réussi à se relancer.
- ▶ **dynamiser durablement la communication** : la communication n'est pas un substitut à une offre cohérente. Elle ne peut pas être efficace pour relancer

¹⁸³ *Branding Management (2ème édition)*, p 37, G. Lewi & J. Lacoeylle (Pearson Ed. - 2007)

durablement une marque si les causes de vieillissement ne sont pas traitées. En revanche, elle est absolument nécessaire pour informer le consommateur et amorcer une modification de sa perception de la marque. Pour se démarquer de la concurrence et proposer une communication originale et marquante, le storytelling est un outil très efficace que nous recommandons d'utiliser.

- **développer une relation privilégiée avec le client** : pour qu'une marque persiste dans la durée, il faut (ré)-établir une relation-client de qualité. Le client est en effet le meilleur ambassadeur d'une marque. Si ce point semble évident et est largement confirmé par la littérature, on constate que les entreprises sont en définitive assez peu orientées client. Un plan de relance doit donc inclure un audit du programme de CRM et déboucher sur des actions correctives.
- **soigner la communication interne** : les collaborateurs d'une entreprise doivent être intégrés au projet de plan de relance dès son lancement. La communication interne, souvent négligée est pourtant essentielle. On ne peut espérer mener un plan de relance efficace sans l'adhésion des personnes qui y prennent part.

2. Recommandations pour Picon et Grand Marnier

Les recommandations générales formulées sont tout naturellement applicables pour l'amer Picon et la liqueur cognacée Grand Marnier. Elles méritent néanmoins des précisions.

2.1. Recommandations pour Picon

2.1.1. Recommandations stratégiques pour Picon

Dans le cas précis de Picon, nous avons deux recommandations stratégiques à formuler :

- **1ère recommandation : étendre les zones de vente à l'Île-de-France et la région Ouest tout en maintenant les volumes de vente dans les deux bastions historiques (Nord et Est de la France)**

Si Picon Bière est, à ce jour, vendu sur l'ensemble du territoire français, les ventes se concentrent en fait sur deux régions (Nord et Est de la France). Ces deux régions étant un marché mature, il faut en conquérir de nouvelles pour renforcer la marque et accroître les volumes de vente. Mais, pour éviter la dispersion des efforts humains et financiers, il semble pertinent de se limiter dans un premier temps à certaines régions. Nous conseillons de cibler la région parisienne et la région Ouest qui sont idéales pour deux raisons : le consommateur-cible est a priori plus facile à atteindre (au Sud de la France, le Monaco est un concurrent indirect très ancré) et ces régions sont limitrophes aux régions Nord et Est de la France. Toutefois, cette stratégie d'extension de marché ne doit pas se faire au détriment des régions actuelles : nous prôtons, à l'instar de J-N. Kapferer une stratégie duale, et conseillons de continuer à animer les deux bastions historiques, le Nord et l'Est de la France.

► **2ème recommandation : communiquer sur la différence de Picon**

Picon possède un atout indéniable : c'est d'ores et déjà un produit en rupture par rapport à la concurrence. Ses valeurs (simplicité, convivialité et caractère) signent en effet sa différence. Nul besoin donc de trouver une nouvelle stratégie de disruption. Par contre, il importe de communiquer sur cette différence pour que le consommateur en prenne conscience.

2.1.2. Recommandations opérationnelles pour Picon

Pour implémenter cette stratégie et atteindre les objectifs de vente, les recommandations opérationnelles sont les suivantes :

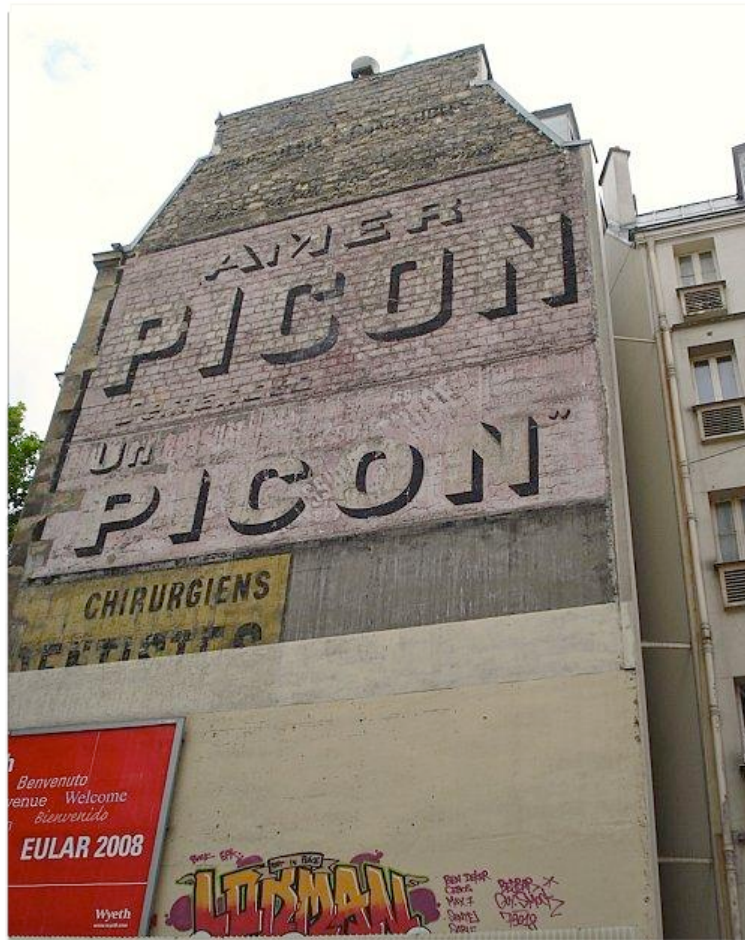
► **Actions pour conquérir de nouveaux marchés (1ère recommandation stratégique) :**

(1) Mener une vaste campagne d'échantillonnage à Paris et Nantes : pour conquérir les régions Ouest et Paris, il faut initier le consommateur-cible à Picon Bière. L'apéritif est un moment idéal pour consommer Picon : une campagne d'échantillonnage soutenue au moment des after-works est donc recommandée.

(2) Animer les régions Nord et Est de la France : il est essentiel de poursuivre la communication hors media (promotions quantitatives et qualitatives annuelles en Grande Distribution) menée jusqu'à présent car les consommateurs y sont habitués et sont très demandeurs. En complément, nous suggérons de multiplier les actes de présence dans les moments forts de la vie des Lillois et des Strasbourgeois en ciblant dans un premier temps deux événements majeurs : le marché de Noël à Strasbourg en décembre et la Braderie de Lille en septembre.

► **Actions pour communiquer sur la différence de Picon (2ème recommandation stratégique) :**

1. Communiquer largement sur la French Touch : la saga publicitaire initiée en 2002 et centrée sur la French Touch est efficace et doit être poursuivie. En revanche, les supports utilisés (affichage 4x3 et abribus) peuvent être remplacés par de l'affichage événementiel. Nous préconisons ainsi de reproduire les campagnes de publicité à l'ancienne (visuel peint sur les murs d'immeubles en zone urbaine). Ce support fait en effet écho à l'image rétro de Picon et permet de surprendre le consommateur, noyé par les messages publicitaires.



2. Créer un partenariat avec des festivals de musique reconnus à forte fréquentation : le Festival A Vos Zincs est un outil intéressant car il permet d'exprimer la «French Touch» de Picon. Néanmoins, son impact est très limité au regard des investissements consentis. Nous préconisons donc de l'arrêter et d'utiliser désormais le budget correspondant pour renforcer la visibilité de Picon lors de deux festivals de musique existants, le Printemps de Bourges et les Francofolies de la Rochelle. Ces instants conviviaux présentent en effet un double intérêt : ils sont marqués par des pics de consommation de bière importants et ils permettent de toucher en peu de temps et en un lieu unique de nombreux consommateurs-cibles (entrées cumulées de ces deux festivals en 2010 : 277000 personnes¹⁸⁴).

¹⁸⁴ <http://www.ville-bourges.fr/culture-loisirs/printemps-bourges.php> et http://www.lepoint.fr/culture/franfolies-de-la-rochelle-legere-baisse-de-frequentation-avec-77-000-spectateurs-17-07-2010-1215820_3.php

2.2. Recommandations pour Grand Marnier

2.2.1. Recommandations stratégiques pour Grand Marnier

L'étude du cas de Grand Marnier a mis en exergue une double problématique : d'une part la célèbre liqueur cognacée est victime de son image (association forte à l'univers culinaire), et d'autre part, elle est victime de sa catégorie (image conservatrice du cognac en France).

Pour relancer la marque, voici nos deux recommandations stratégiques :

- ▶ **1ère recommandation : mener une politique de rupture en modifiant le mode de consommation**

L'usage principal actuel de Grand Marnier est décorrélié de son positionnement premium. Il faut donc modifier le mode de consommation. Aux vues des tendances actuelles et des caractéristiques intrinsèques du produit, Grand Marnier doit devenir un ingrédient incontournable des cocktails et long-drinks.

- ▶ **2ème recommandation : dynamiser la communication produit**

Si le consommateur est familier du nom Grand Marnier, il sait en revanche rarement qu'il s'agit d'un spiritueux de qualité à base de Cognac. La marque pâtit en outre d'une image ringarde et peu attractive. Une vaste campagne de communication sur le produit doit donc être lancée. C'est une condition sine qua non pour relancer la marque.

2.2.2. Recommandations opérationnelles pour Grand Marnier

Ces deux recommandations stratégiques impliquent plusieurs recommandations opérationnelles :

- ▶ **Actions pour modifier le mode de consommation (1ère recommandation stratégique) :**

(1) Cibler les prescripteurs et devenir légitime dans le monde de la mixologie : Les barmen jouent un important rôle de prescripteur auprès du consommateur. Il faut donc les convaincre que Grand Marnier est une Grande Liqueur pour de Grands cocktails en les conviant à des formations et en réalisant des tests à l'aveugle.

(2) Développer des packs cocktails chez les cavistes et en GD : Le consommateur ne pense pas à utiliser Grand Marnier pour faire des cocktails. Pour l'y inciter, on peut envisager de développer des coffrets qualitatifs incluant un shaker avec les traits de mesure de 2 grands classiques (Cosmopolitan et Mojito) et 2 créations originales (Grand Eclat présenté à la dernière soirée événementielle en septembre, et Grand O, cocktail mis en avant dans les derniers échantillonnages).



► **Actions pour dynamiser la communication produit (2ème recommandation) :**

- (1) Créer un flagship au centre de Paris et en confier la réalisation à Jean Nouvel, architecte français de renom. Ses réalisations précédentes sont en effet en parfaite adéquation avec les valeurs de Grand Marnier (audace, authenticité et élégance).
- (2) Accroître la présence à l'esprit en devenant le partenaire d'événements mondains et artistiques (Fiac, Grand Prix de Diane, etc.).
- (3) Développer un visuel publicitaire qui communique le nouveau positionnement cocktail de Grand Marnier et opter pour un support magazine ciblé (GQ et ELLE).

Conclusion et limites

Le modèle issu de la l'analyse comparative de quatre stratégies de relance de marque proposées par la littérature a été confronté avec succès à trois cas d'école (Lorina, Fauchon et Coca-Cola) et appliqué à deux cas vécus en entreprise (Picon et Grand Marnier).

Si ce modèle propose une check-list exhaustive des actions à mener et semble efficient, il ne saurait en aucun cas se substituer à une réflexion poussée du brand manager sur sa marque. Chaque marque est en effet un cas particulier et le modèle proposé ne prétend pas être infaillible. C'est d'ailleurs la limite la plus évidente de cette étude.

D'autres limites peuvent ici être mentionnées :

- **Le plan de relance proposé est identique pour les marques globales et locales.** Or, les marques locales disposent souvent de budgets limités qui restreignent l'ampleur et la fréquence des actions mises en place, par opposition aux marques globales qui ont généralement une meilleure assise financière.
- **La quête d'océans bleus peut être longue, douloureuse et ingrate.** Elle est jalonnée de pièges et il est fréquent de partir sur de «fausses bonnes idées».
- **La stratégie proposée est surtout pertinente pour les PGC de marques challengers.** La stratégie de disruption n'est en effet pas toujours pertinente pour les marques leaders.
- **Le modèle est validé par un nombre restreint et insuffisant de cas pratiques.** Son bien-fondé peut donc légitimement être remis en cause.

Bibliographie

Livres de référence

- Lifting de marque** - A. Bontour & J-M. Lehu (Editions d'Organisation - 2002)
- Les marques, Capital de l'entreprise (4ème édition)** - J-N. Kapferer (Editions d'Organisation - 2007)
- Re-marques** - J-N. Kapferer (Eyrolles - Version PDF - 2000)
- Branding Management (2ème édition)** - G. Lewi & J. Lacoeyuilhe (Pearson Education - 2007)
- Mythologie des marques (2ème édition)** - G. Lewi (Pearson Education - 2009)
- Stratégie Océan Bleu** - W.C. Kim & R. Mauborgne (Village Mondial - 2005)
- Au coeur de la marque (2ème édition)** - G. Michel (Dunod - Version PDF - 2009)
- Identité de marque, La méthode de référence en marketing qualificatif (2ème édition)** - M-C. Sicard (Editions d'Organisation - 2008)
- Pourquoi la Vache-qui-rit ne pleure jamais ?** - F. Tapiro (Albin Michel - 2009)
- Histoires de marques** - J. Watin-Augouard (Eyrolles - 2006)

Autres livres cités

- Building Strong Brands** - D.A. Aaker (The Free Press - 1996)
- Managing Brand Equity** - D.A. Aaker (The Free Press - 1991)
- Branding** - S. Coomber (Capstone Publishing - 2002)
- Mensonge romantique et vérité romanesque** - R. Girard (Hachette - 1961)
- Strategic Brand Management - Building, measuring and managing customer based brand equity (2ème édition)** - K.L. Keller (Prentice Hall - 1998)
- Marketing Management (13ème édition)** - P. Kotler (Pearson Education - 2009)
- Mercator (9ème édition)** - J. Lendrevie, J. Lévy & D. Lindon (Dunod - 2009)
- Mémento pratique du Branding** - G. Lewi & C. Rogliano (Pearson Education - 2006)
- Brand Manners** - H. Pringle (John Wiley Ed. - 2001)
- Brands versus Private Labels** - J.A. Quelch (PDF - 1997)
- Hollywood lave plus blanc (2ème édition)** - J. Ségala (Flammarion - 1992)

Building Brand Identity - L.A. Upshaw (Wiley - 1995)

Brand Revitalization scorecard - B. Wansink (Brand Marketing - 2000)

Etudes & Publications

The use of experimental design in monitoring brand equity - J. Axelrod (? - 1992)

La nostalgie : un thème récent dans la recherche marketing - R. Divard & P. Robert-Demontrond (Recherche et Application en Marketing, Volume 12, Numéro 4 - 1997)

Identification et examen des facteurs majeurs favorisant la réussite de la cure de rajeunissement d'une marque - Publication de J-M. Lehu proposée dans le cadre de la Conférence de Venise (Version PDF - 2003)

Positionnement de marque : Grand Marnier - Etude réalisée par Nude sur demande de MHD (décembre 2009)

The wide world of branding - T. Oliver dans l'ouvrage collectif **Branding : a key marketing tool** (J. Murphy - 1987)

Consumer response to produce withdrawal: the reformulation of Coca-cola - D.J. Ringold (Psychology and Marketing - 1988)

The real lesson of New Coke: the value of focus groups for predicting the effects of social influence - R.M. Schindler (Marketing Research - Décembre 1992)

Brand Equity Brand Equity : A perspective on its meaning and measurement (Report n° 91-124) - R.K. Srivastava & A.D. Shoker (Marketing Science Institute of Cambridge - 1991)

The single European market : national of euro-brands - A. Wolfe (International Journal of Advertasing - 1991)

Marché des BRSA - Etude XERFI (décembre 2009)

Groupe alimentaire dans le monde - Etude XERFI (juin 2008)

Marché des bières - Etude XERFI (septembre 2010)

La nouvelle identité visuelle de Lorina - Agence P'REFERENCE (2010) - www.p-reference.fr/media/pdf/mailling/75-lorina.pdf

The lure of global branding - <http://hbswk.hbs.edu/archive/1402.html>

Post-test de l'affichage Picon - IPSOS (août 2010)

Sources Internet

www.lesechos.fr

Les marques face au défi du temps - Jean-Noël Kapeferer

► version du ?

► consulté le 14/07/2010 et le 01/08/2010

► http://www.lesechos.fr/formations/marketing/articles/article_4_1.htm

BestFood pourrait revitaliser le portefeuille d'Unilever - Laurent Fallo

- version du 09/05/2000
- consulté le 04/09/2010
- <http://archives.lesechos.fr/archives/2000/LesEchos/18148-42-ECH.htm>

www.lentreprise.com

Offrir une seconde vie à votre marque - Etienne Gless

- version du 10/12/2007
- consulté les 12 et 13/07/2010 et le 31/07/2010
- http://www.lentreprise.com/3/3/4/offrir-une-seconde-vie-a-votre-marque_14613.html

www.lefigaro.fr

La seconde vie des marques - Charles Gautier

- version du 13/02/2008 (09:31)
- consulté le 12/07/2010 et le 01/08/2010
- <http://www.lefigaro.fr/conso/2008/02/13/05007-20080213ARTFIG00335-la-seconde-vie-des-marques-.php>

www.strategies.fr

Retour de marques - Extrait de Stratégies Magazine n°1134

- version du 18/02/2000
- consulté le 14/07/2010 et le 02/08/2010
- <http://www.strategies.fr/articles/r10812W/retour-de-marques.html>

Sauveurs de marques - Extrait de Stratégies Magazine n°1291

- version du 28/08/2003
- consulté le 28/08/2010
- <http://www.strategies.fr/articles/r29996W/3-17-9503/sauveurs-de-marques.html>

Le cimetière des marques - Extrait de Stratégies Magazine n°1217

- version du 18/12/2001
- consulté 28/08/2010
- <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/dossiers/r22475/r22485W/le-cimetiere-des-marques.html>

Ca va faire pschitt - Extrait de Stratégies Magazine n°1259

- version du 29/11/2002
- consulté le 30/08/2010 et le 14/11/2010
- <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/tendances/r26715W/ca-va-faire-pschitt.html>

Fauchon réinvente Fauchon - Extrait de Stratégies Magazine n°

- version du 22/11/2007
- consulté le 01/09/2010 et le 15/11/2010
- www.strategies.fr/etudes-tendances/dossiers/r46592/r46683W/fauchon-reinvente-fauchon.html

www.e-marketing.fr

Le changement pour relancer une marque - François Rouffiac

- version du 06/04/2010

- consulté le 14/07/2010 et le 30/07/2010
- <http://www.e-marketing.fr/Breves/Le-changement-pour-relancer-une-marque-33050.htm>

La nostalgie ne se cache plus - Virginie Grolleau & Sylvie Touboul

- version du 01/12/2001
- consulté le 29/08/2010
- <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/La-nostalgie-ne-se-cache-plus-8332-1.htm>

Nous entamons le cycle de croissance rentable - Ava Eschwege

- version du 01/03/2010
- consulté le 13/11/2010
- www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Nous-entamons-le-cycle-de-la-croissance-rentable-36321-1.htm

<http://hebdo.nouvelobs.com/>

Marques : on ne vit que deux fois - Corinne Tissier

- version du 23/03/2006
- consulté le 13/07/2010 et le 01/08/2010
- <http://hebdo.nouvelobs.com/sommaire/economie/065039/marques-on-ne-vit-que-deux-fois.html>

www.lsa-conso.fr

Pour réussir, les marques doivent apporter un changement au marché -

Camille Harel

- version du 26/03/2010
- consulté le 13/07/2010
- <http://www.lsa-conso.fr/pour-reussir-les-marques-doivent-apporter-un-changement-au-marche,112526>

Lorina part à la conquête des Etats-Unis - AFP

- version du 05/07/2001
- consulté le 01/11/2010
- <http://www.lsa-conso.fr/lorina-part-a-la-conquete-des-etats-unis,221>

www.leparisien.fr

L'étonnant retour de la Mère Denis

- version du 21/02/2010
- consulté le 05/09/2010
- <http://www.leparisien.fr/societe/l-etonnant-retour-de-la-mere-denis-21-02-2010-823675.php>

L'épicerie fine, un marché de 5 milliards d'euros ménagé par la crise

- version du 11/02/2010
- consulté le 01/11/2010 et le 11/11/2010
- www.leparisien.fr/flash-actualite-economie/l-epicerie-fine-un-marche-de-5-milliards-d-euros-menage-par-la-crise-selon-une-etude-11-02-2010-812618.php

www.wikipedia.fr

Définition du paradigme

- consultée le 03/09/2010
- <http://fr.wikipedia.org/wiki/Paradigme>

www.rayon-boissons.com

Le bilan de l'année 2009 en chiffres dans le rayon des boissons en GMS

- version du 02/12/2009
- consulté le 30/10/2010
- <http://www.rayon-boissons.com/Chiffres-du-marche/Exclusif-le-bilan-de-l-annee-2009-en-chiffres-dans-le-rayon-des-boissons-en-GMS>

www.pointsdevente.fr

Un succès rafraîchissant - Thomas Gueller

- version du 03/05/2010
- consulté le 01/11/2010
- <http://www.pointsdevente.fr/alimentaire/un-succes-rafraichissant-art270623-25.html>

www.infosbar.com

Cointreau se met à la mixologie moléculaire

- version du 09/04/2008
- consulté le 15/08/2010
- www.infosbar.com/Cointreau-se-met-a-la-mixologie-moleculaire_a1962.html

www.la-croix.com

Une affaire de bulles - Aude Carasco

- version du 10/08/2003
- consulté le 29/08/2010
- <http://www.la-croix.com/Limonade/article/653655/4079>

Sites Internet de marques consultés

<http://www.inpi.fr/fr/marques/boite-a-outils-marque/classification-de-nice.html>

<http://www.danette.fr/>

<http://www.taillefine.com/>

<http://www.danone.com/>

www.lorina.fr

www.grand-marnier.com

www.fauchon.fr

www.cocacola.fr

www.cointreau.fr et www.becointreauversial.com