



LA GESTION STRATÉGIQUE DE LA MARQUE

Par :
Michel Zins, Ph.D.
Zins Beauchesne et associés



LA MARQUE

Dans le contexte d'hyper-concurrence qui caractérise le monde actuel, le succès d'une entreprise dépend plus que jamais de la force et de la signification de sa marque aux yeux de ses clients.

La marque permet en effet à ses clients et au public, en général, de reconnaître une entreprise et de la différencier de ses concurrents. Ils y reconnaissent sa personnalité et un ensemble de promesses qu'ils comprennent et par rapport auxquelles ils ont des attentes.

La marque représente la pérennité de l'entreprise et de ses promesses mais aussi son évolution et sa transformation à travers le temps. Elle agit dans ces entreprises comme une source durable d'énergie qui anime l'ensemble de l'entreprise et de ses composantes et à laquelle s'attachent ses employés.

Elle joue aussi un rôle d'intégration de l'entreprise aux yeux des clientèles bien sûr, mais aussi aux yeux des employés et des partenaires divers que sont entre autres les fournisseurs. Ces deux derniers groupes peuvent ainsi eux-mêmes comprendre la mission, la promesse et la personnalité de la marque et y adhérer.



LES AVANTAGES D'UNE MARQUE CORPORATIVE FORTE

Pourquoi développer une marque corporative forte? En fait une marque forte présente plusieurs avantages :

- Elle permet une intégration des stratégies de marketing et de communication de l'entreprise afin de viser l'ultime objectif commun qui est de renforcer la marque corporative.
- Elle facilite et guide le développement de nouveaux produits et services tout comme de nouveaux marchés en servant de point d'appui et de référence.
- Elle sert de guide pour l'attribution stratégique des budgets marketing en fonction de leur contribution relative à la marque.
- Elle agit aussi comme fil conducteur des communications et relations internes.
- Elle permet l'attraction de ressources de qualité toujours fascinées par les marques fortes et gagnantes.
- Elle facilite les relations avec les partenaires en leur inspirant confiance et dynamisme.
- Elle a une grande valeur dans les négociations entourant les fusions et les acquisitions et dans le succès de celles-ci.

Les impacts d'une marque corporative forte sont par ailleurs nombreux :

- Pour chaque produit, on constate un double impact : le produit / service est promu en même temps que l'ensemble de l'entreprise.
- L'aura des valeurs qui sont au cœur de l'entreprise et se traduisent dans la marque enveloppe l'ensemble des produits et services offerts.
- Il y a moins de confusion par ailleurs chez les clients en face d'une marque corporative forte qu'en face d'une panoplie de marques produits.
- Il est plus facile de réaliser des extensions de la marque à de nouveaux services, clientèles ou marchés.
- Synergie et économies de coût au niveau corporatif sont généralement plus grandes que dans le cas d'un éventail de marques produits.
- La valeur globale de la marque de l'entreprise est augmentée par la concentration des efforts et de la communication autour de celle-ci.
- Le nom de l'entreprise véhicule une responsabilité globale, appréciée des clients, et elle se pose en garantie de la qualité de l'offre de service dans le temps et dans l'espace.



VERS LA MARQUE STRATÉGIQUE

Alors que la gestion d'une marque était à ses débuts essentiellement tactique, appuyée sur des campagnes annuelles, l'évolution récente des entreprises à succès vers une marque stratégique entraîne et requiert plusieurs changements. En effet, dans cette évolution, la gestion de la marque passe :

- D'une vision centrée sur les produits et services offerts → Vers une vision de la relation globale avec les clients
- Des marques de produits et services → Vers une marque corporative forte
- De décisions concernant les marques principalement tactiques et à court terme → Vers des décisions stratégiques ayant un horizon à long terme
- De la marque comme étant une responsabilité principalement marketing → Vers la marque comme responsabilité essentiellement corporative
- De la présence surtout physique de la marque → Vers une présence à la fois physique et virtuelle sur Internet
- Des transactions comme objectifs principaux → Vers l'objectif de relations à vie avec les clients
- De la performance à court terme mesurée par des ventes et des transactions → Vers l'accroissement de la valeur et du patrimoine de la marque
- De la rétention des clients → Vers la recherche d'une loyauté profonde des clients



LES PRINCIPES DE GESTION STRATÉGIQUE DE LA MARQUE

Les entreprises qui connaissent le succès ont donc tendance depuis quelques années à donner à leur marque une valeur et une importance stratégiques de premier ordre. Cela appelle cependant à une gestion stratégique de la marque qui s'appuie sur les principes suivants :

- La gestion de la marque commence par une véritable stratégie de la marque, qui comprend une vision de la marque partagée par tous :
 - de ce qu'elle signifie et ce qu'elle représente comme valeurs et personnalité ;
 - des clientèles cibles qu'elle veut rejoindre, bien définies et aux attentes bien comprises ;
 - d'un positionnement distinctif face à la concurrence ;
 - d'une image forte ;
 - et de la relation distinctive qu'elle veut établir avec ses clients.
- Une stratégie de marque doit s'appuyer sur une connaissance profonde des clientèles choisies par l'entreprise et de leur état d'esprit, leurs perceptions et leurs motivations.
- Une stratégie de marque doit combiner tout à la fois :
 - des éléments rationnels et objectifs ;
 - mais aussi des éléments émotionnels comme la fierté, l'attachement et l'enthousiasme.
- Gérer la marque va beaucoup plus loin que gérer les communications de l'entreprise.
- Il faut veiller à éviter qu'un écart de perception (perception gap) ne se creuse entre la façon dont l'entreprise et ses gestionnaires voient leur marque et la façon dont les clients la perçoivent et surtout vivent leurs relations quotidiennes avec celle-ci.

Ainsi dans sa relation avec ses clientèles cibles, une marque doit évoluer selon un continuum qui renforce cette relation à chacune des étapes qui suivent :



À chacune des étapes, il est nécessaire d'ajouter des émotions aux éléments rationnels et objectifs pour bâtir un véritable charisme de marque et transformer un positionnement appuyé sur les attitudes rationnelles chez les clients en une personnalité de marque qui en appelle aux émotions de ceux-ci.



LA GESTION DE LA MARQUE ET LE POSITIONNEMENT

Au cœur d'une stratégie de marque, il y a bien sûr le positionnement de cette marque.

- En quoi est-elle meilleure? Qu'est ce qui la distingue?
- Par rapport à quels concurrents?
- Pour quels clients? Sur quels marchés?

Cependant, une marque vit, et évolue, tout comme l'entreprise qu'elle représente et parfois il peut être nécessaire de repositionner une marque. Les occasions d'un repositionnement de la marque sont présentes lorsque :

- il y a un changement de stratégie de l'entreprise : nouvelles opportunités à saisir, ciblage de nouveaux clients, nouveaux atouts à mettre en valeur, nouveaux marchés à conquérir;
- une nouvelle dynamique concurrentielle se met en place sur le marché ou une partie du marché que dessert l'entreprise;
- une nouvelle personnalité se dégage de l'entreprise par un changement de la haute direction, une fusion, un redéploiement stratégique, etc.;
- l'image et le positionnement de la marque sont devenus moins clairs et que leur signification est floue;
- il y a une redécouverte de certaines valeurs qui étaient au cœur de l'entreprise et qui se sont estompées avec le temps;
- l'image actuelle de la marque est dépassée ou devenue terne avec le temps.



UNE CULTURE DE LA MARQUE POUR FAIRE VIVRE SA MARQUE

La gestion stratégique d'une marque corporative forte implique beaucoup plus que le choix des éléments visuels reliés à la présentation graphique de la marque, ou à la définition d'une architecture de la marque, c'est-à-dire la façon dont les différentes composantes ou les différentes marques de produits sont reliées les unes aux autres dans une structure clairement définie, où chaque marque et sous-marque a sa place et son rôle.



Tout d'abord, la marque doit être communiquée de façon dynamique et au sein d'une même vision par l'ensemble des gestes de communication faits par l'entreprise.

En plus de la publicité, toutes les autres formes de communication avec la clientèle que ce soit la promotion, les commandites et endossements, les relations publiques et les événements corporatifs doivent véhiculer le même message et le même positionnement de la marque, s'y accrocher d'une part, et la mettre en valeur, d'autre part.

Cela vaut aussi pour le matériel de présentation et l'habillage des produits et services, tout comme pour les environnements physiques dans lesquels ou devant lesquels circulent les clients.

Mais surtout, c'est l'expérience client elle-même qui doit concrétiser le vécu de la marque. Et cette expérience client dépendra des services et produits offerts, leur performance et l'innovation qui les sous-tend, l'ambiance et l'aménagement des lieux de service, la qualité du service, la gestion des canaux de distribution, les systèmes de gestion de la relation client (CRM) ainsi que les services en ligne. Cette expérience client permet de susciter un bouche-à-oreille positif pour la marque, ce qui est le meilleur véhicule pour assurer sa notoriété et son positionnement et le renforcement de la loyauté des clientèles à son égard.