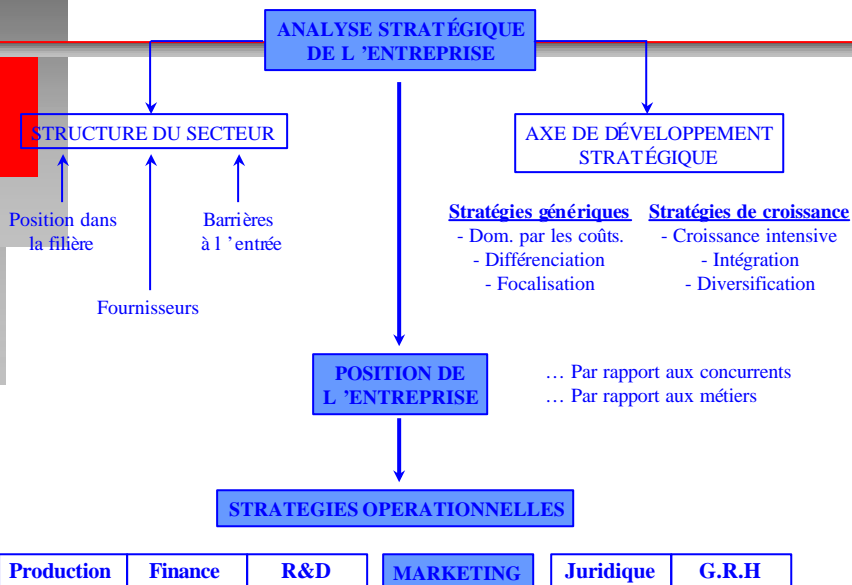


# Marketing stratégique

- Introduction :
  - Stratégie et marketing : les frontières
- L'analyse des besoins
  - **Choix d'une stratégie de couverture des produits-marchés**
- Analyse d'attractivité et analyse du portefeuille de produits-marchés
  - **Choix d'une stratégie de développement**
- Stratégies de marques
- Etude de cas : Brasserie Duyck

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Stratégie d'entreprise / Stratégie marketing



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Stratégie d'entreprise / Stratégie marketing



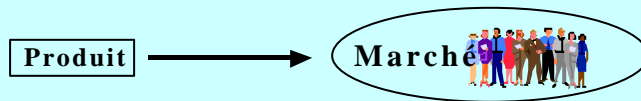
## Stratégie Marketing

### ■ Pourquoi une stratégie ?

- Avoir des objectifs à long terme
- Vous positionner dans l'esprit du consommateur
- Évaluer votre position actuelle et identifier votre position future
- Évaluer les opportunités quand elles se présentent
- Répondre aux besoins des consommateurs

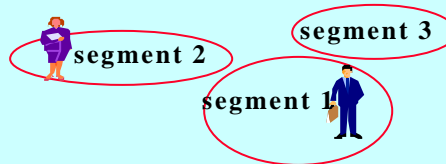
# Analyse des besoins

## Segmentation : pour quelles raisons ?



Le marché **n'est pas un tout homogène** composé de consommateurs ayant les mêmes réactions face à un produit, ni surtout les mêmes attentes

Mais

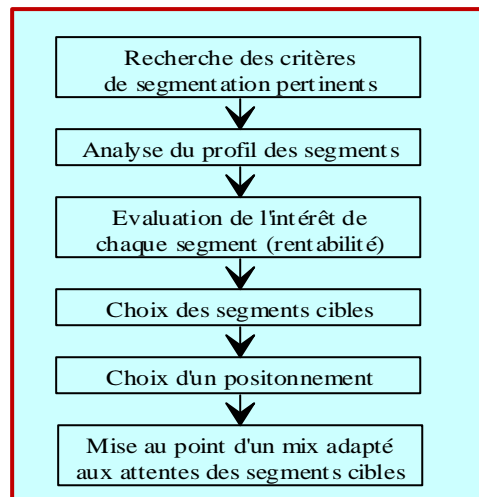


**Un marché se compose de groupes de consommateurs** présentant des besoins et des comportements homogènes = **SEGMENTS**

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

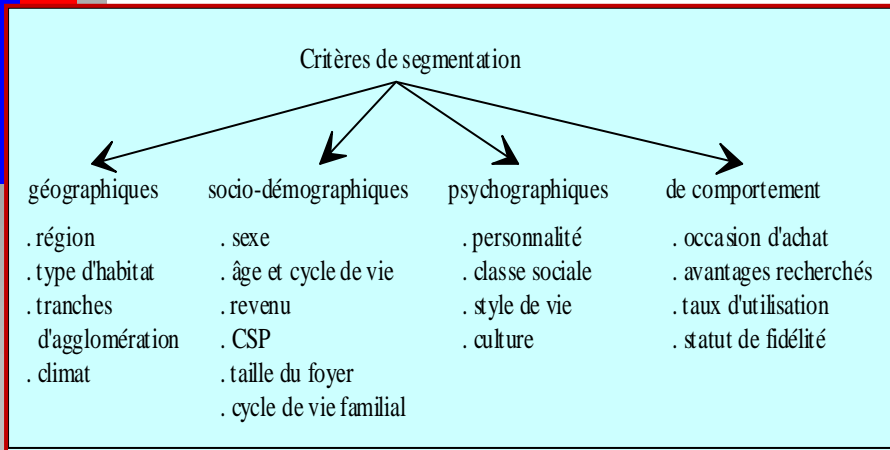
# Analyse des besoins

## ■ Démarche générale



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Principaux critères de segmentation



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Segmentation géographique

France



USA



Italy



Czechoslovakia



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Segmentation socio-démographique



### ■ Variables utilisées

- Age
- Sexe
- Type de foyer
- Revenu
- Métier
- Niveau d'éducation
- Religion
- Race
- Nationalité

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Segmentation psychographique



### ■ Variables utilisées :

- Personnalité
- Style de vie
- Classe sociale
- Culture

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## *Segmentation comportementale*

### ■ Variables utilisées :

- Occasions de consommation
- Avantages recherchés
- Taux d'utilisation
- Statut de fidélité

**CHANEL**



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## *La segmentation des marchés industriels*

### ■ Segmentation comportementale :

- ⊖ avantages recherchés
- ⊖ caractéristiques de fonctionnement du centre de décision

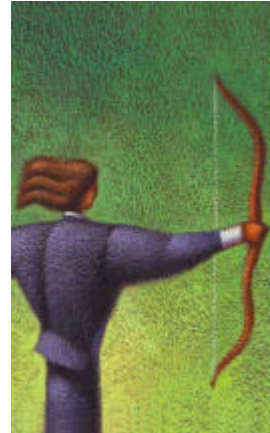
### ■ Segmentation descriptive :

- ⊖ profil
- ⊖ critères d'activité
- ⊖ localisation géographique
- ⊖ taille d'entreprise

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

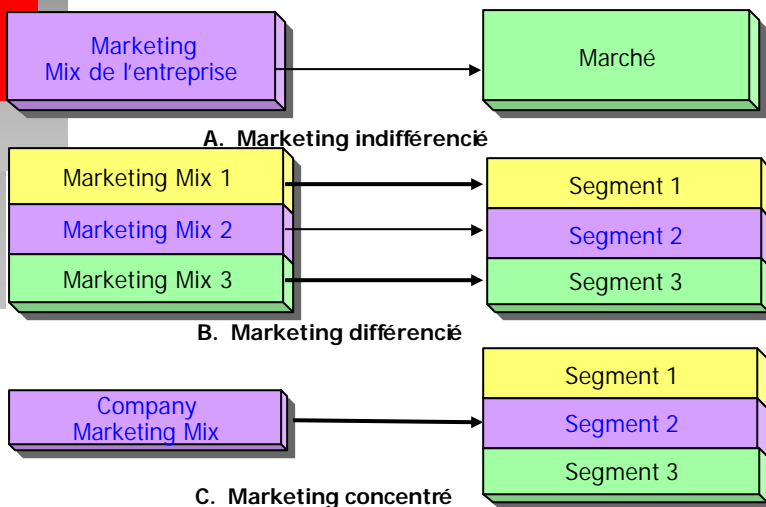
## Stratégie de ciblage : évaluer les segments identifiés

- Taille et croissance du segment
  - Analyser les ventes actuelles, les taux de croissance et la rentabilité attendue pour chaque segment
  - Mesurer l'attractivité
  - Identifier les concurrents, les produits substitués et le pouvoir des acheteurs et fournisseurs
- Objectifs et ressources de l'entreprise
  - Compétences et ressources nécessaires pour le segment
  - Avantage compétitif



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Stratégies de ciblage : choix de couverture



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# *Le positionnement*

**Définition :** « Conception d'un produit et de son image dans le but de lui donner une place déterminée, par rapport à la concurrence, dans l'esprit du consommateur cible »

**Le positionnement comporte deux volets :**

- l'identification
- la différenciation

**Positionnement perçu :** manière dont les consommateurs perçoivent et situent le produit dans l'univers qu'ils connaissent.

**Positionnement voulu :** manière dont un producteur souhaite que son produit soit perçu et situé par les consommateurs.

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# *Identifier un avantage concurrentiel distinctif*

Différenciation par le produit  
i.e. Caractéristiques, Performance, Style & Design, ou Attributs

Différenciation par les services  
i.e. Livraison, Installation, Réparation, Service consommateur

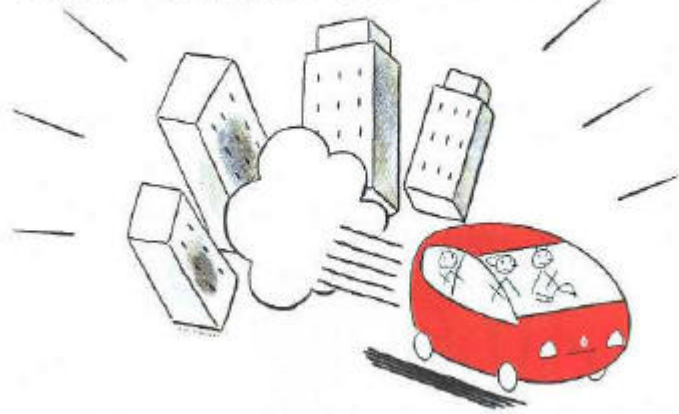
Différenciation par l'image  
i.e. Symboles, Atmosphères, Événements

Différenciation par le personnel  
i.e. Recrutement, Former mieux que les concurrents

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



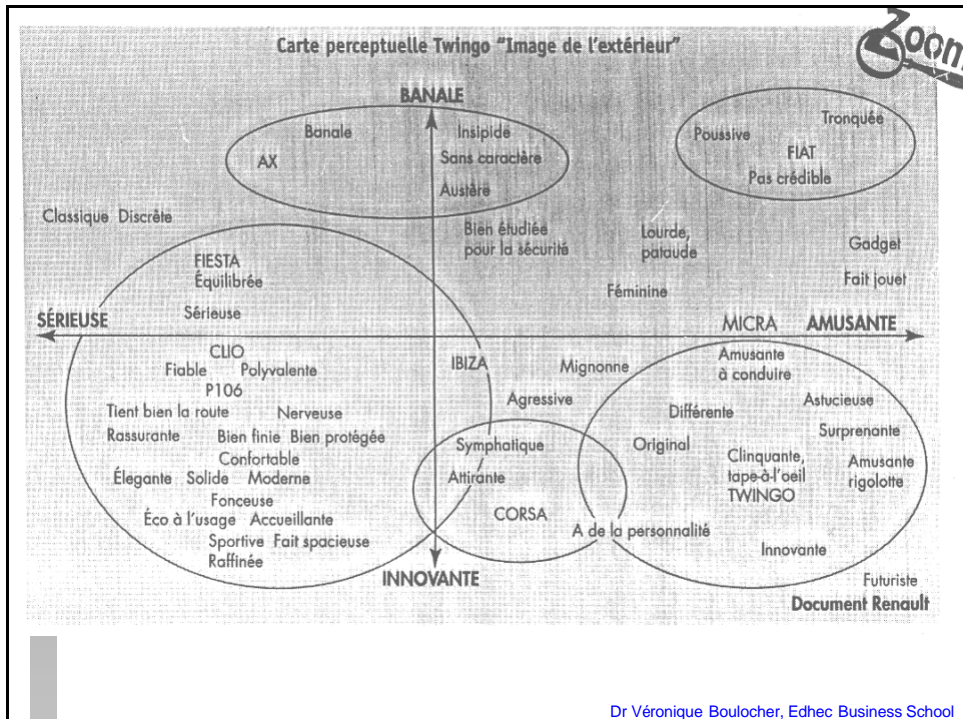
# TWINGO N'A PAS UNE CONCEPTION TROP CARRÉE DE L'EXISTENCE,



— TWINGO, À VOUS D'INVENTER LA VIE QUI VA AVEC,



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## ...sur le marché du café



**Carte Noire**, marque leader du marché, grâce à la perfection de son arôme et à son univers émotionnel et raffiné : "Un café nommé désir".



**Jacques Vabre**, expert du café et de la variété du goût : "Vous faire découvrir et aimer le café"



**Grand'Mère**, le café familial synonyme de convivialité : "Grand'mère sait faire un bon café"



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## ...sur le marché du jus de fruit

### L'ORIENTATION DES MARQUES LEADERS

**Tropicana**

PepsiCo focalise sa marque sur le 100 % pur jus tout en misant, à la marge, sur des offres désaltérantes comme Tropics de Tropicana.

**JOKER**

La marque d'Eckes-Granini joue la carte de la naturalité et du fruit sur tous les segments: purs jus, ABC et nectars. Sa cible est familiale.

**Rea**

Le groupe Eckes-Granini repositionne Rea sur une cible enfants. Une façon de la démarquer de Joker, tant en terme d'offre que de formats.

**Pampryl**

L'heure est à la refonte totale de Pampryl chez **Orangina-Schweppes**. Un important budget études est consacré à la recherche de pistes de différenciation. Un assortiment revu et corrigé devrait voir le jour d'ici 2006.

**Fruité**  
EN TROUSSES

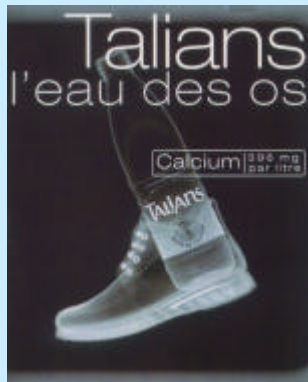
Fort d'une politique tarifaire agressive, **Fruité** fait la différence sur les grands (1,5 l) et petits contenants (briques 20 cl). Deux formats sur lesquels l'entreprise va continuer à se focaliser. Pressade passe d'ailleurs de la brique 1 l à la brique 1,5 l.

**Cidou**

**Toury** s'appuie sur les grands contenants (briques 2 litres, bag-in-box® de 3 litres) pour redonner de l'éclat à sa marque Cidou. Prochaine étape: innover et pourquoi pas étendre Cidou à d'autres rayons...

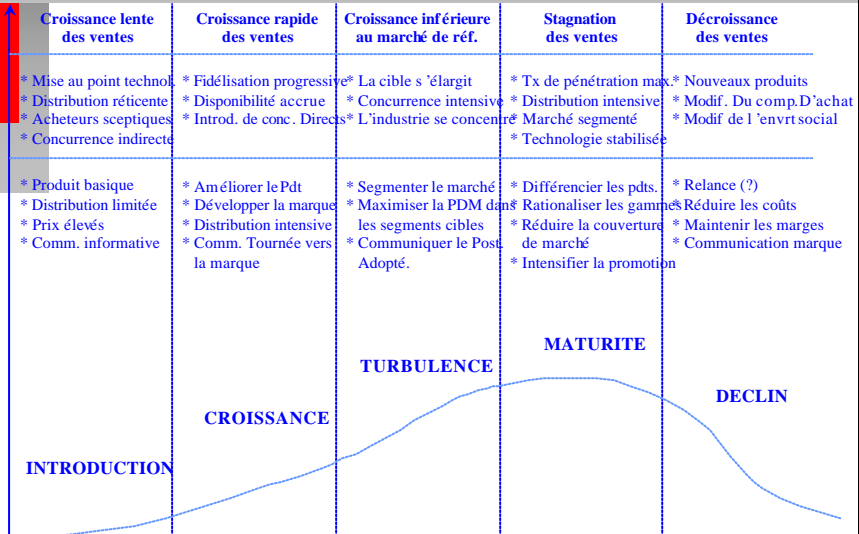
Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## ... sur le marché de l'eau embouteillée



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Analyse d'attractivité : Le cycle de vie d'un couple produit/marché



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# Analyse du portefeuille de produits-marchés

- La matrice BCG (Boston Consulting Group)
- La matrice A.D. Little
- La matrice Mc Kinsey

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## La matrice BCG (Boston Consulting Group)



### VEDETTES

- ▶ PDM forte
- ▶ Marché en forte croissance

- \* Couples P/M porteurs d'image de marque
- \* Couples P/M « gourmands » en R&D
- \* Couples P/M très rentables



### DILEMMES

- ▶ PDM faible
- ▶ Marché en forte croissance

- \* Couples P/M à potentiel important ...
- \* ... nécessitant un soutien financier fort.



### VACHES A LAIT

- ▶ PDM forte
- ▶ Marché en faible croissance

- \* Couples P/M générant des liquidités importantes ...
- \* ... pour lesquels peu d'investissements sont consentis.



### POIDS MORT

- ▶ PDM faible
- ▶ Marché en faible croissance

- \* Couple P/M en impasse concurrentielle.

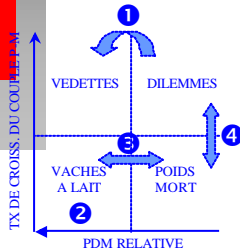


PDM RELATIVE

TX DE CROISS. DU COUPLE P-M

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# La matrice BCG (Boston Consulting Group)



## ► DETERMINATION de stratégies envisageables pour un Couple P/M donné :

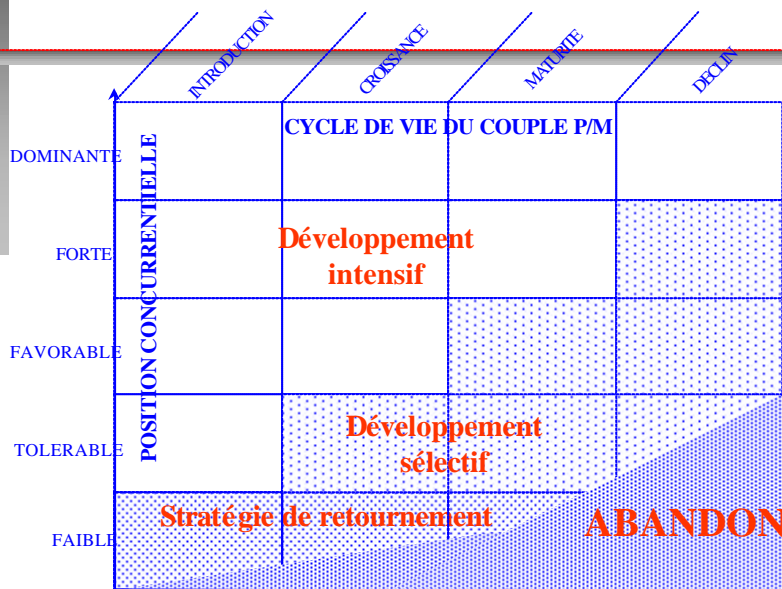
- DEVELOPPER la Part de Marché (1)
- MAINTENIR la Part de Marché (2)
- EXPLOITER la rentabilité (3)
- ABANDONNER la Part de Marché (4)

## ► APPRECIATION des besoins financiers et du potentiel de rentabilité du couple P/M

- EVALUATION de l'équilibre du portefeuille d'activités
- CONSTRUCTION des scénarios de croissance
- IDENTIFICATION des moyens à mettre en oeuvre

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# La matrice Arthur D. Little



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Matrice Mc Kinsey (attraits/atouts)

### ■ Attraits du marché

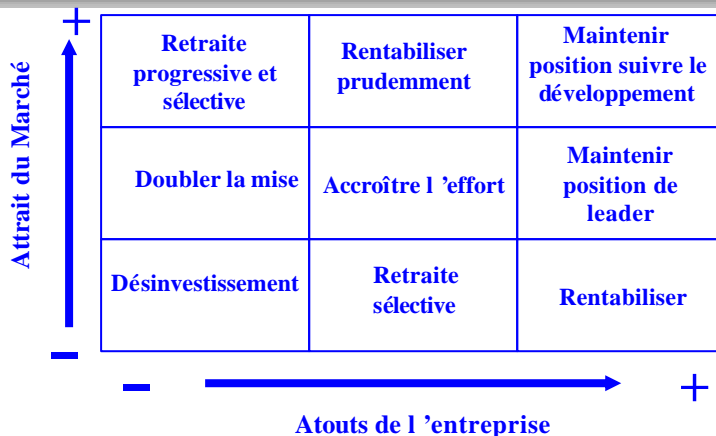
- Taux de croissance
- Part de marché du leader
- Stabilité technologique
- Niveaux de prix
- Sécurité d'approvisionnements
- ...

### ■ Atouts de l'entreprise

- Coûts de production
- Capacité d'achats
- Couverture géographique
- Image de l'entreprise
- Capacité de production
- Potentiel de R&D
- ...

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Matrice Mc Kinsey (attraits/atouts)



- 1: Marchés stratégiques → Maintenir, investir
- 2: Marchés tactiques → Surveiller, rentabiliser
- 3: Segments perdants → retraite

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# *Choix d'une stratégie de développement :*

## *Les Stratégies Concurrentielles*

- Stratégie de Leader
- Stratégie de Challenger
- Stratégie de Suiveur
- Stratégie de Spécialiste

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# **Stratégie de Leader**

- Développer la demande primaire / le marché de référence
  - nouveaux utilisateurs
  - nouvelles utilisations
  - accroître les quantités utilisées
- Stratégie défensive : protéger la PDM en contrant l'action des concurrents les plus dangereux.
- Stratégie offensive : étendre la PDM
  - bénéficier des effets d'expérience
  - améliorer la rentabilité

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# Stratégie de Challenger

- **Choix du champ de bataille**
  - attaque frontale (utiliser les mêmes armes que le leader)
  - attaque latérale (attaquer une faiblesse du leader)
- **Stratégies d'attaque concurrentielle**
  - Discount
  - Recherche de prestige
  - Prolifération des produits
  - Innovation
  - Amélioration du service...
- **Evaluer la capacité de réaction et de défense du leader**

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# Stratégie de Suiveur

- se limiter à certains segments
- utiliser efficacement la R&D
- améliorer la rentabilité ("penser petit")

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



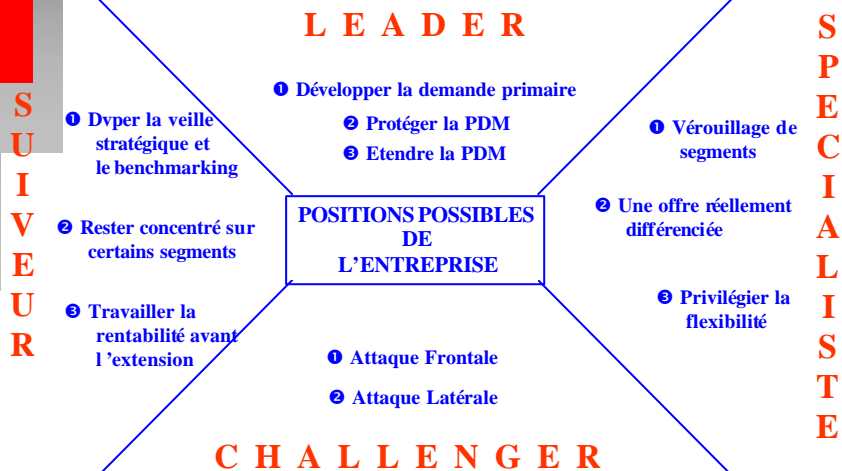
# Stratégie de Spécialiste

## ■ Caractéristiques du créneau :

- potentiel de profit suffisant
- potentiel de croissance
- faible attractivité pour la concurrence
- compatibilité avec les compétences distinctives de l'entreprise
- barrière à l'entrée défendable

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# Les Stratégies Concurrentielles



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## *Se développer par l'innovation*

Le Cabinet Booz Allen définit 6 types d'innovations :

- ✦ Les produits entièrement nouveaux
- ✦ Les nouvelles marques
- ✦ Les extensions de gamme
- ✦ Les améliorations de produit
- ✦ Les repositionnements
- ✦ Les « me-too products », copies de produits déjà commercialisés, mais moins chers



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## *Innover, une nécessité absolue*

**Pour relancer  
la demande  
et restaurer  
ses marges**



**Pour lutter  
contre les  
concurrents**



**Pour suivre  
les progrès  
techniques**



**Pour lutter  
contre les  
MDD**

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Nouveaux produits : les tops

Apporter un véritable « plus produit » au consommateur. En matière de :

- Plaisir**
  - Danette Grains de Malice (Danone), au chocolat ou à la vanille, accompagnée de biscuits soufflés enrobés de chocolat ou de noisettes, amandes et pistaches caramélisées, en packs de 4 pots de 117 g, à vingt et un jours de DLC, doit son succès à son goût... excellent !
- Santé**
  - Kinder Pingui (Ferrero) a mis fin à l'angoisse des mamans qui ne savaient comment faire manger des produits laitiers à leurs enfants à l'heure du goûter.
- Praticité**
  - Plats de saison (Fleury Michon) : quatre recettes, renouvelées chaque trimestre, soit seize dans l'année, apportent de la variété dans le rayon.

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Echec assuré...



- Positionnement inadapté
- Ne pas répondre aux besoins
- Insuffisance de moyens
  - Packaging déficient
  - Manque de communication...
- Le me-too
- Produit trop cher
- Copie d'un concept étranger
- Non respect de la marque ou de l'univers produit



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## ... sur le marché du café



2000  
Super Xantos,  
Le 1<sup>er</sup> café pour les enfants,  
Décaféiné, aromatisé vanille



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## ... sur le marché de l'eau



- quand il s'agit de bébés, la confiance dans la marque est considérable
- quand il s'agit de bébés, le critère bas prix n'est pas un critère significatif : les parents ne regardent pas à la dépense et souhaitent ce qu'il y a de meilleur pour leur enfant ? au contraire, une eau peu chère peut même paraître suspecte
- nécessité pour développer ce type de produit d'investir dans un marketing direct très important car la clientèle change tous les deux ans

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## ... sur le marché de l'eau



### ■ Nestlé AQUAREL à la conquête de l'Europe

Reprenant un même modèle de production multi-sites, Nestlé AQUAREL a été lancée simultanément en 2000 dans six pays européens. Eau de source faiblement minéralisée, plate ou gazeuse, elle offre une alternative milieu de gamme répondant aux besoins de toute la famille. Aujourd'hui, Nestlé AQUAREL est présente dans la plupart des pays européens : en Belgique, France, Portugal, Espagne, Suisse, Italie, Hongrie, Autriche, Allemagne, Luxembourg, et en Finlande. Depuis 2001, Nestlé AQUAREL parraine le Tour de France: Événement sportif international touchant un public familial, le Tour de France a trouvé avec Nestlé AQUAREL un partenaire à son image.

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## ... sur le marché de l'eau

### ■ Après son échec en GB, Coca-Cola ne lance pas Dasani en France



Coca-Cola recalled Dasani bottled water from UK stores after levels of bromate were found to exceed UK legal standards. © Reuters



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# *Etude de cas :* *Savonnerie Parfumerie BERNARD*

## ■ Spécialiste du savon de Marseille

- \* Produits d'entretien LA PERDRIX
- \* Savons de toilette PERSAVON

## ■ Offre Savons 1994

- \* Savons traditionnels
- \* P'tits savons de Marseille
- \* Craft
- \* Savons de Marseille aux extraits de plantes



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## *Marché des PHC*

### ■ Chiffres

- 2,5 Mrds de F. en 1993 et 1994
- 6 % de croissance en valeur

### ■ Marché segmenté

- Savons de toilette solides
- Savons liquides
- Gels douche
- Bains moussants

### ■ Déclin des savons au profit des gels douche



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# Marché des Gels Douche

## Consommateur / Demande

### OPPORTUNITES

- Généralisation du geste douche
- 1er segment du marché PHC
  - 46 % des volumes en 1994
- Segment PHC le plus dynamique
  - + 16% V Val 1992
  - + 13,4% V Val en 1993
  - + 17% V Vol en 1994
- Tous les indicateurs au vert
  - Taux de pénétration : 55 %
  - 5,8 unités par an par foyer acheteur
  - 20 % de gros consommateurs

### MENACES

- Marché saisonnier
  - mai-septembre

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# Marché des Gels Douche

## Concurrence / Offre

### OPPORTUNITES

- Segmentation croissante du marché des GD
  - Nature / Beauté
  - Fraîcheur / Soins
- Réussite des PME
  - Le Petit Marseillais
  - Corine de Farme
- Progression limitée des MDD
  - car sophistication des produits de marque
- Evolution dans les discours et positionnements des marques

### MENACES

- Marché très concurrentiel
  - + de 20 marques
  - Multinationales
  - Présentes sur plusieurs segments PHC
- Segmentation « poussée » par les fabricants
  - pour animer le marché
- Innovations permanentes des grandes marques
- Surenchère des promotions
- Explosion des budgets pub

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# *Marché des Gels Douche*

## *Environnement*

### OPPORTUNITES

### MENACES

- Référencement difficile en GMS
  - + de 300 références
  - 180 références en moyenne par hypermarché
  - merchandising important

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## *Forces et Faiblesses de SHB*

- Savoir-faire, expérience de la savonnerie
- Qualité des produits, Innovation, R&D
- Outil industriel performant
- Marque connue, sérieuse, traditionnelle
- Des produits simples, naturels, rassurants, douceur, famille
- Succès apparent du repositionnement de Persavon
- Bonne réceptivité des distributeurs
- Expérience du responsable
- Petite entreprise familiale financièrement indépendante
- Une marque historiquement connotée « corvées domestiques »
- Une marque « endormie », absente des grands médias depuis 1983

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



## Enjeux stratégiques pour SHB



- Rééquilibrer son portefeuille de produits
  - actuellement concentré sur un segment du marché important en volume mais en fin de maturité
- S'implanter sur le segment du marché PHC le plus dynamique
- Profiter du positionnement réussi de la marque Persavon sur le marché des savons de toilette
- Valoriser et crédibiliser le nouveau positionnement de la marque Persavon en PHC

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## CHOIX STRATEGIQUES

- Cible
  - « Famille »
  - Acheteurs en GMS
- Positionnement
  - Persavon : Nature, Douceur, Authenticité
  - Packaging : Praticité, Ecologie, Economie



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# Ecologie

Chaque année nous jetons **17 000 tonnes** de flacons plastiques, rien que pour les produits ménagers !  
Ayons le réflexe "**éco-recharge**" :

**Un flacon de 250 ml de produit pèse 30 à 35g**

**Une éco-recharge 5 g**  
**Acheter une éco-recharge, c'est participer simplement et activement à préserver l'environnement**

**Ce geste simple est aussi plus économique**

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



- **3 % de PDM Valeur CAM Février 1997**

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## *Persavon cible les juniors*



- Persavon cherche à élargir sa clientèle. Longtemps spécialiste du savon de Marseille, la marque lance un produit bain et douche conçu pour les juniors. Pour séduire cette cible, Persavon, positionné sur le segment porteur de la douceur et de la nature, a opté pour un emballage rassurant et futé avec un flacon pompe. Ce gel douche est disponible en deux variétés : extraits naturels de pêche et pomme ou de cerise et framboise.

LSA 04/06/1998

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

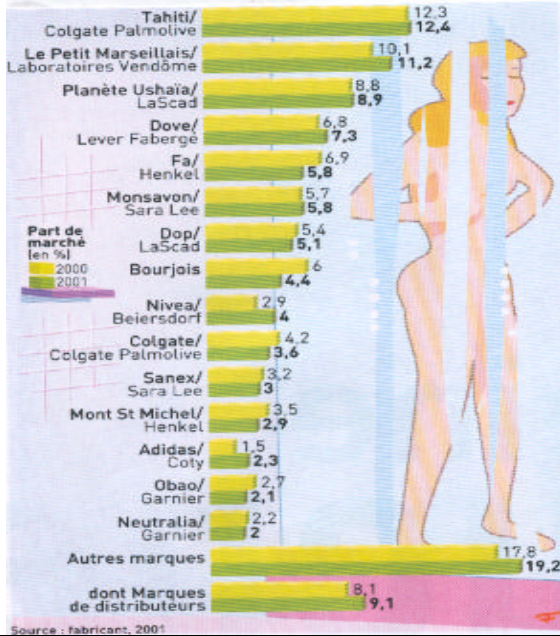
## *De constantes innovations ...*

### *Aperçu des nouveautés 2002*



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## LE GEL DOUCHE EN HYPERS



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Nouveautés 2004

De tous nouveaux parfums : Violette de Tourettes, Olive Citron, Vanille Fleurie, Lait de Coton, Huile d'Amande douce, Pomme et Mandarine.

Une toute nouvelle formule aux protéines de Satin, reconnues pour leurs vertus hydratantes.

**Douches**  
**Douceur Satinée**



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## *Nouveautés 2004*

Un tout nouveau plaisir sous la douche !  
Ces *Lingettes de Douches* sont enrichies de 25 % de  
crème hydratante.



A utiliser comme un gant de toilette sous la douche, elles délivrent une mousse onctueuse et délicatement parfumée.

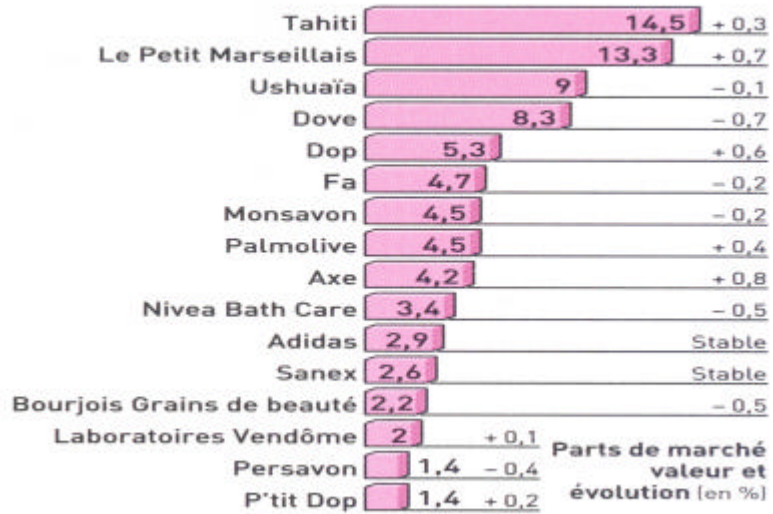
Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## *Extensions de gamme*



Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Zoom sur les marques



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

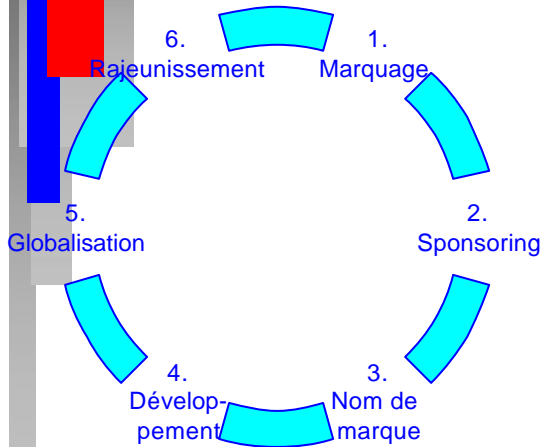
## Stratégies de marques



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



## Six décisions stratégiques pour gérer vos marques



1. Faut-il vendre sous une marque ?
2. Qui doit apposer la marque ?
3. Tous les produits vendus doivent-ils avoir la même marque ?
4. Quelles stratégies de développement ?
5. La marque doit-elle être globale ?
6. Comment rajeunir la marque ?

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Faut-il vendre sous une marque ?



19<sup>ème</sup>



20<sup>ème</sup>



1976

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# Faut-il vendre sous une marque ?



## ■ La marque donne une identité au produit

- Elle aide à identifier l'origine du produit
- Elle aide à "appeler" le produit

## ■ La marque sert le consommateur

- Elle facilite l'achat
- Elle est synonyme de qualité
- Elle lui permet d'affirmer sa personnalité



## ■ La marque sert le fournisseur

- Elle protège contre la copie
- Elle aide à fidéliser un noyau de clients
- Elle donne au produit une personnalité
- Elle aide à la segmentation

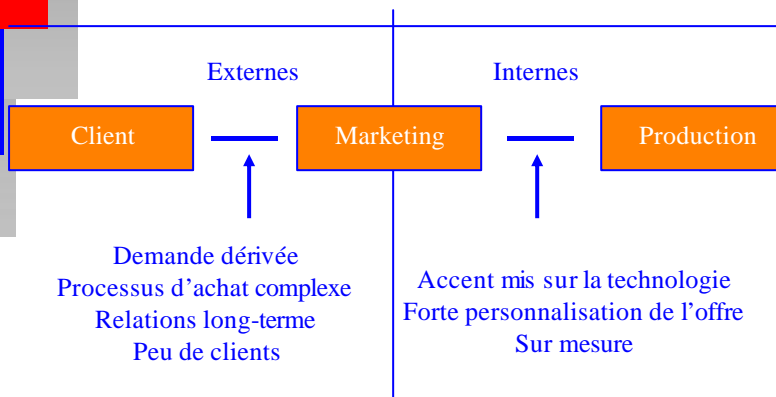


Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# Faut-il vendre sous une marque ?



## Principaux liens



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



# Faut-il vendre sous une marque ?



## Objectifs de la marque industrielle (Malaval, 1998):

- Faire connaître le nom de l'entreprise, rendre la marque crédible aux yeux des clients
- Faciliter l'établissement de relations entre fournisseurs et acheteurs
- Etre représentante des bénéfices offerts aux acheteurs
- Incarner le système de valeurs de l'entreprise

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

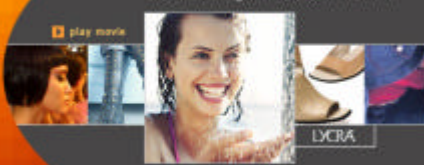
# Faut-il vendre sous une marque ?



**DU PONT** *The miracles of science™*

Explore DuPont Science:  
LYCRA®: Making a difference in fashion.

play movie

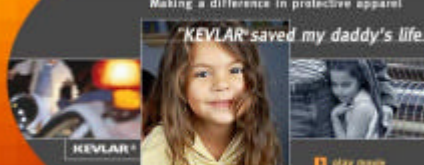


LYCRA

"Stretching the bounds of nature with LYCRA®..."

Explore DuPont Science:  
Making a difference in protective apparel.

"KEVLAR® saved my daddy's life..."



KEVLAR®

play movie

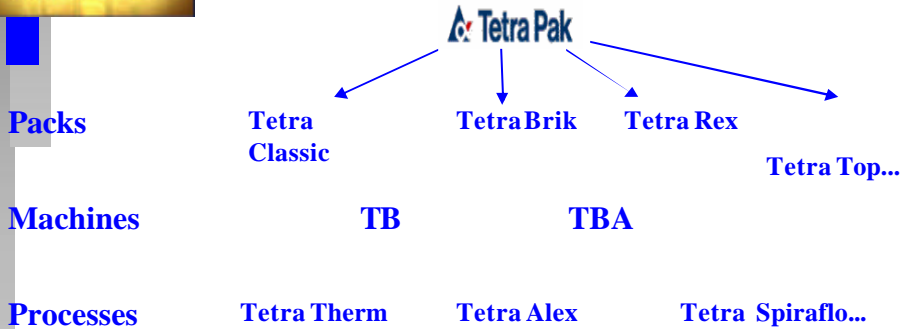
Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# *Faut-il vendre sous une marque ?*



## Stratégie de marque : Capitalisation sur le nom de l'entreprise

- préfixe TETRA qui sert de garantie
- Suffixe signifiant de la principale fonction



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

No milk today  
1980s

The lesson  
1990s

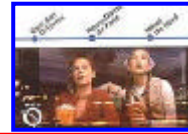


Building site  
2000s



Farm  
2000s

# Faut-il vendre sous une marque ?

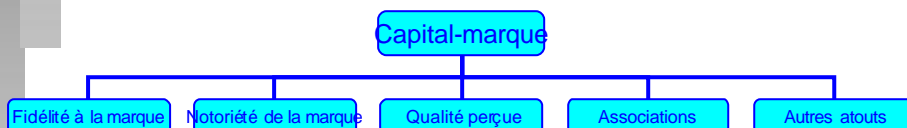


Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# Faut-il vendre sous une marque ?



Le **capital-marque** est l'ensemble des associations et des comportements des consommateurs de la marque, des circuits de distribution et de l'entreprise, qui permettent aux produits marqués de réaliser des volumes et des marges plus importants qu'ils ne le feraient sans le nom de marque



(D. Aaker, 1991)

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Faut-il vendre sous une marque ?



### ■ Les relations des marques avec leurs clients sont devenues plus complexes

- Les consommateurs sont de plus en plus avertis
- Les marques sont devenues une forme d'expression \* communautés
- Les marques se doivent de créer du lien avec leurs clients



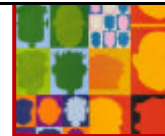
### The World's 10 Most Valuable Brands

A newcomer, Toyota, breaks into the Top 10, while big-name consumer brands come under attack.

RANK	BRAND	2004 BRAND VALUE (BILLIONS)
1	COCA-COLA	\$67.39
2	MICROSOFT	61.37
3	IBM	53.79
4	GE	44.11
5	INTEL	33.50
6	DISNEY	27.11
7	MCDONALD'S	25.00
8	NOKIA	24.04
9	TOYOTA	22.67
10	MARLBORO	22.13

Data: Interbrand Corp., J.P. Chase & Co., Citigroup, Morgan Stanley

## Qui doit apposer la marque ?



### ■ 3 options :

- Le fabricant
- Le distributeur
- Marque sous licence



SARBEC  
COSMETICS

## Qui doit apposer la marque ?

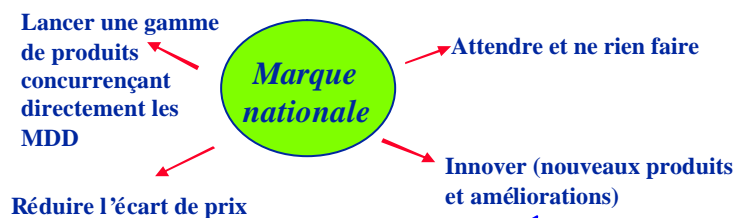
### ■ 3 options :

- Le fabricant
- Le distributeur
- Marque sous licence



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Qui doit apposer la marque ?

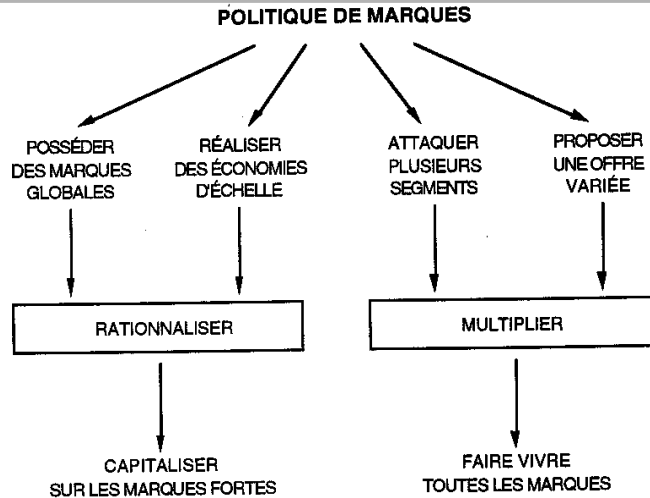


*Accroître la distance  
d'avec les MDD*

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



## Une ou plusieurs marques ?



(Cegarra, 1994)

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



## L'abandon de marques



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



## L'abandon de marques

### Pal

Grâce à une technique de substitution bien rodée, la marque d'aliments pour chien a disparu début 1998, au profit du label européen Pedigree.

**PAL**



### Chambourcy

Créé en 1948, racheté en 1968 par Nestlé, le patronyme de yaourt passe à la trappe en 1996, après moult hésitations. Mais la mélodie du célèbre « Chambourcy, oh oui ! » sera conservée...

### L'Alsacienne

Début 1994, Belin remplace L'Alsacienne sur les boîtes de biscuits nées en 1907. La marque résonnait trop franco-français. Belin disparaît aujourd'hui au profit de Lu.



### Vivagel

Marque détenue depuis 1974 par Miko, qui la cédera à Danone vingt ans plus tard. Le géant de l'alimentaire français ne tardera pas à la faire passer sous l'ombre de Marie.

(Avec le « Dictionnaire des marques », de Jean Watin-Augouard.)

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



## L'abandon de marques

**DISTRIBORG**  
GROUPE



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# L'abandon de marques



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# Une ou plusieurs marques ?

(Kapferer, 1998)

Stratégie de  
marque-produit

Marque A

Marque B

Marque C

Produit A

Produit B

Ligne de  
produits C

Promesse A

Promesse B

Promesse C



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



# Une ou plusieurs marques ?



Stratégie de  
marque-gamme

Marque

Promesse

Produit A

Produit B

Produit C

Produit D

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# Une ou plusieurs marques ?



Stratégie de  
marque-ombrelle

Marque

Produit A

Produit B

Produit C

Produit D

Promesse  
A

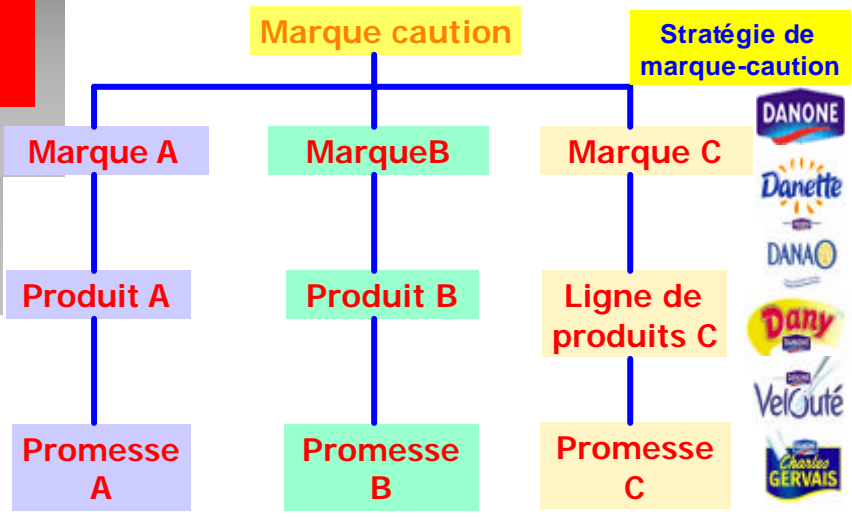
Promesse  
B

Promesse  
C

Promesse  
D

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# Une ou plusieurs marques ?



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# Quelles stratégies de développement ?

**Stratégies de marque**  
Extensions de gammes  
Extensions de marque  
Co-branding

**Co-branding**

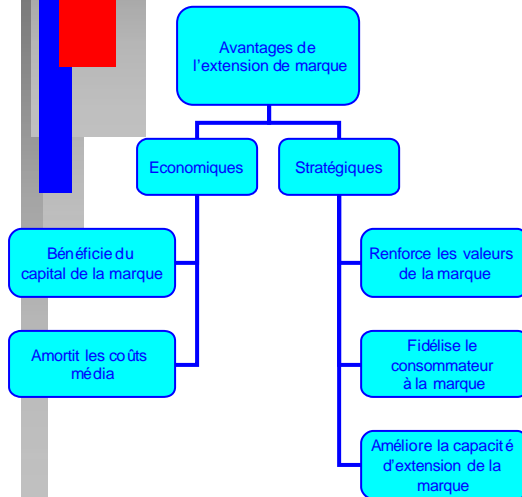
**Extension de gamme**

**Extension de marque**

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# Quelles stratégies de développement ?

## Extension de marque



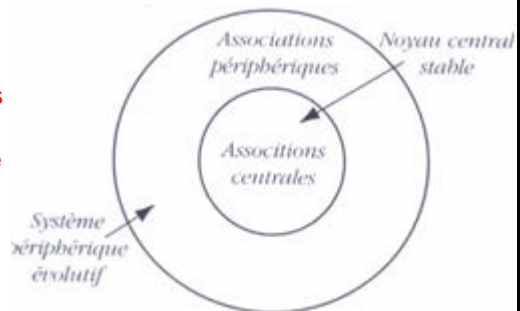
Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# Quelles stratégies de développement ?

## Extension de marque

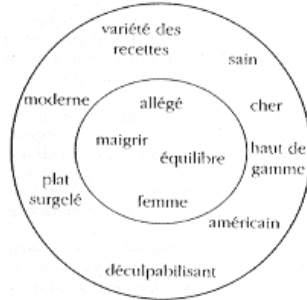
Une extension de marque doit correspondre aux représentations que les consommateurs ont de la marque :

G. Michel (1999) a utilisé la théorie du noyau social et des « représentations sociales » pour démontrer qu'une bonne extension est celle qui ne modifie pas le noyau central de perception



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# Quelles stratégies de développement ?



Extension de marque

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# Quelles stratégies de développement ?

Extension de marque

Bonne extension de marque



Mauvaise extension



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Quelles stratégies de développement ?

### Co-développement



Stratégie monolithique : le produit est dénommé par un nom unique et nouveau, indépendant des deux marques

- La Smart, conçue par Mercedes et Swatch.



Stratégie d'endossement : permet à l'une des marques alliées (ou aux deux marques) d'authentifier le produit.

- Nestea : créé par Nestlé et Coca Cola (endossement par la marque Nestlé).
- Minute Maid : produit par Danone et Coca Cola (cautionné par Danone)

Cobranding

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Quelles stratégies de développement ?

### Co-communication



Publicité jointe : deux marques groupent leurs ressources pour développer une campagne publicitaire commune aux deux marques

- La marque New Man qui recommande la marque Ariel pour le lavage des vêtements délicats.
- Kellogs et Tropicana qui créent une publicité montrant leurs produits consommés ensemble au petit déjeuner.

Promotion couplée : les marques s'associent pour mettre en place une opération promotionnelle inter-marques.

- Carte de paiement Air France/American Express qui à chaque utilisation transforme chacun des achats en Miles Fréquences Plus.
- La marque de rhum Bacardi vendue avec une bouteille de Coca-Cola.

Cobranding

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## Quelles stratégies de développement ?

### Co-dénomination



Type fonctionnel : stratégie de marque qui consiste à faire apparaître sur le produit la marque de l'un de ses principaux composants

- Le rasoir Philips/Nivéa
- La mousse Yoplait au chocolat noir Côte d'Or
- Le microprocesseur Intel intégré dans les ordinateurs Compaq, IBM,...

Type conceptuel : stratégie de marque qui consiste à associer à la marque du fabricant une seconde marque génératrice d'attributs symboliques additionnels

- Clio/Chipie
- Twingo/Benetton, Twingo/Kenzo
- 205/Lacoste, 106/Roland Garros
- Saxo/Bic - Orangina/Kookai

Cobranding

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

## La marque doit-elle être globale ?

### ■ L'extension géographique : une nécessité

- Coûts de R&D
- Produit ou marque globale ?

### ■ La marque globale : source d'opportunités

- Une nécessité pour les entreprises internationales
- Une crédibilité accrue car demande internationale
- Développement des médias internationaux
- Accroissement du capital de marque dû à une plus grande notoriété

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# La marque doit-elle être globale ?

## ■ Approche globale ou multi-locale ?



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# La marque doit-elle être globale ?



MC Veggie, Inde

Mediterranea  
Salad, Italie



McCafe spaces,  
Portugal



Köfteburger,  
Turquie

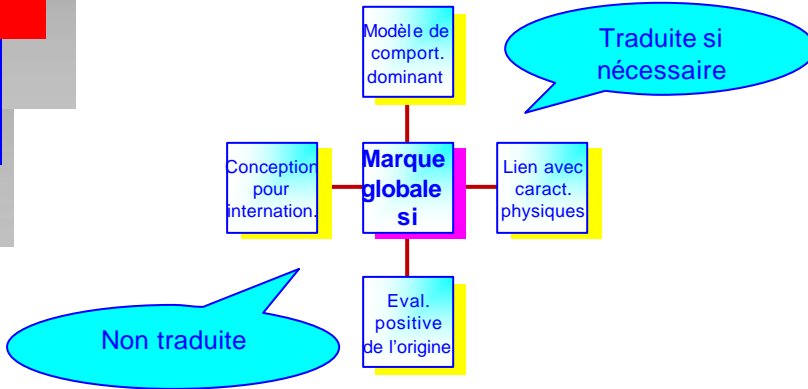


Hollande

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



# La marque doit-elle être globale ?



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

# La marque doit-elle être globale ?



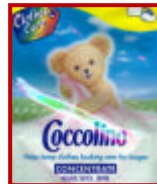
Lever décline partout le même concept : la douceur mais surtout le même imaginaire. C'est pourquoi, dans tous les pays, le nom de marque est traduit pour exprimer la notion de « se blottir », de « caresse », de « cajoler » (Snuggle en Angleterre, Kuschelweich en Allemagne, Mimosin en Espagne).



Canada



Italie



Pologne



USA

Modèle de comportement dominant

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School





# La marque doit-elle être globale ?



Lien avec caractéristiques physiques

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



# La marque doit-elle être globale ?



France

Espagne

Italie

Pologne

Canada

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



# La marque doit-elle être globale ?



Ses vêtements sont légèrement plus chers que ceux du marché local mais la marque française jouit d'une excellente notoriété et possède une image de grande qualité auprès des femmes et surtout des enfants.

Quelquefois, le simple « Made in France » suffit à faire vendre. Depuis 1997, Cyrillus distribue son catalogue au Japon sans y apporter une seule modification, si ce n'est qu'il est traduit en japonais.



Evaluation positive de l'origine

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



# La marque doit-elle être globale ?

Kiri : un nom qui n'a pas de sens particulier et que l'on peut traduire phonétiquement partout.

France



Espagne



Canada



Pologne



Conception pour l'international

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School

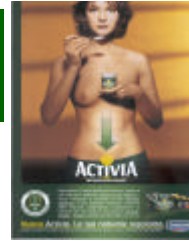


# La marque doit-elle être globale ?

Alors qu'Actimel est vendu partout sous le même nom de marque, le nom Bio a du être traduit dans certains pays, comme l'Italie ou la Suisse, le nom Bio faisant trop penser à des produits biologiques.



Switzerland



Italy

France



Belgium

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



# La marque doit-elle être globale ?



Contraintes légales

Influence négative du "made-in"

**Marque locale si**

Contraintes commerciales

Contraintes culturelles ou linguistiques



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



## Comment rajeunir une marque ?

### Les principaux facteurs de déclin :

- Dégradation de la qualité des produits
- Manque d'innovation
- Pas de suivi du marché
- Déclin de la catégorie de produit
- Cible vieillissante
- Communication mal gérée



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



## Comment rajeunir une marque ?

### Les facteurs de succès :

- Innovation
  - Identité visuelle
  - Extension de marque et co-branding
  - Communication renouvelée pour cibler les jeunes
- Un nom de marque ne suffit pas !



(J.M. Lehu, 2003)

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



# Comment rajeunir une marque ?



Banania, des années 1900 aux années 1990



Leroux

## \* Les conditions du succès d'un rajeunissement :

- La marque n'est pas trop présente dans les médias
- La marque est bien distribuée
- La marque a une histoire et est connue
- La marque amène qqch de différent

(J.M. Lehu, 2003)

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



# Comment rajeunir une marque ?



2004

Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School





## Comment rajeunir une marque ?



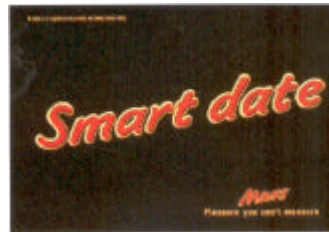
2004



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School



## Comment rajeunir une marque ?



Dr Véronique Boulocher, Edhec Business School