

KIT PRATIQUE



Comment créer **une marque bankable ?**



Créer votre marque
Déployer votre stratégie
Organiser la communication
Faire évoluer ou **Faire renaître**

François-Xavier **Goudemand**



TABLE DES MATIÈRES

Préface	9
Avant-propos	11
Définitions	13
Définition de la marque	13
Définition de la marque Bankable	14
 [Partie I] • Comment créer votre MARQUE ?	
[1] Qu'est-ce qu'une MARQUE ?	19
Déterminez l'identité de la marque	19
Identifiez les périodes du cycle de vie de la marque	36
[2] Qu'est-ce que le capital MARQUE ?	45
Comprenez les critères marketing et financiers	47
Repérez les éléments de l'image de marque	59
[3] Quelles sont les étapes de la création ?	63
Trouvez le nom de marque	65
Créez et affirmez la reconnaissance par le logotype	88
Imaginez un slogan de marque comme valeur ajoutée profitable	107
Déterminez avec efficacité le packaging	113
Soignez l'identité émotionnelle de la marque	121

[4]	Comment protéger votre MARQUE ?	137
	Appréhendez les étapes clés du dépôt de marque juridique	137
	Évaluez les motifs de refus de marque	151
	Défendez votre marque par l'opposition	153

[Partie II] • Comment déployer votre stratégie de MARQUE ?

[1]	Le mix-marketing	171
	Réalisez l'analyse comparative de votre marque (<i>benchmarking</i>)	172
	Définissez le mix-marketing de votre marque : 4P, 4C, 7P, 4D ?	176
[2]	Comment réaliser un diagnostic externe et interne de votre marque ?	191
	Déterminez les opportunités et les menaces	192
	Identifiez les facteurs de succès	195
	Répertoriez les forces et les faiblesses	200
[3]	Les recommandations	207
	Produisez et hiérarchisez vos options	208

[Partie III] • Comment organiser votre communication de MARQUE ?

[1]	Comment réaliser une stratégie de communication efficace ?	217
	Repérez et choisissez les moyens essentiels pour bien communiquer	219
	Construisez une communication digitale forte pour votre marque	234
	Utilisez les réseaux sociaux et créez la viralité de votre marque	270
	Améliorez la performance de marque par une stratégie de brand content ...	285
[2]	Quels sont les moyens d'influence marketing ?	291
	Planifiez la stratégie d'influence et actionnez l'engagement	292
	Différenciez les influences de votre marque et mobilisez les compétences ...	299
[3]	Comment concevoir et stimuler l'expérience client ?	303
	Explorez les bonnes pratiques de l'expérience de marque pour les consommateurs	305
	Cernez les nouveaux usages connectés et transformez la relation	312

[Partie IV] • Comment faire évoluer votre MARQUE ou la faire renaître ?

[1] Comment utiliser le co-branding comme levier d'évolution ?	321
Délimitez le type de co-branding	323
Cherchez à comprendre les enjeux	326
Imaginez les leviers de succès de votre marque	329
[2] Comment tirer profit du naming pour prolonger sa marque ?	337
Complétez l'évolution de votre marque	
par le naming	339
Identifiez les risques du naming	348
Repérez les facteurs clés de succès du naming	349
[3] Comment mener un rebranding efficace ?	357
Répertoriez les étapes de projet du rebranding	361
Anticipez votre scénario de rebranding :	
les stratégies différenciées de changements – fusion, substitution, rupture	373
[4] Comment faire renaître une marque ?	381
Réactivez une marque du passé par un plan de renaissance	385
Redessinez le présent d'une marque mythique ou iconique	395
En guise de conclusion	417
Bibliographie	419
Index	423
L'auteur	429

Avant-propos

Tel Archimède qui poussa un cri en s'exclamant « Eurêka ! » (j'ai trouvé), l'instant euphorique procuré par la soudaine trouvaille d'une marque est le réflexe jubilatoire de nombreux décideurs qui pensent avoir trouvé la marque qu'il leur faut ! Tout individu qui a besoin de créer une marque recherche l'idée du siècle mais la marque est bien plus qu'une idée. Rappelons qu'il naît chaque jour des centaines de marques à travers le monde où se mêlent des innovations, des brevets, des noms qui changeront l'avenir de certaines entreprises. On compte à ce jour plus de 20 millions de marques dans le monde dont 90 000 noms de marques créés en France chaque année. En quelques décennies, les marques sont devenues le capital des entreprises, un objet central qui impacte directement la performance économique, la culture et l'expérience, un facilitateur de transformation et un accélérateur de croissance. Son système identitaire est le point de départ de la plupart des stratégies globales au travers de valeurs et d'une idéologie. L'ajout des ingrédients du positionnement et de l'innovation vient enrichir ses possibilités à traverser le temps. Avoir l'idée du siècle ne suffit donc pas car très vite, au moment de la mise en action, plusieurs dizaines de questions déboulent à toute vitesse : comment faire concrètement ? Quels sont les leviers nécessaires à la construction d'une marque forte ? Comment fixer les objectifs ? Comment mener et évaluer avec pertinence les actions de la création de marque ? Comment définir l'identité de marque, le capital marque et l'image de marque ? Comment légitimer et valoriser sa marque ? Pourquoi faut-il construire un plan d'actions, un plan de communication et un plan média ? Quels sont les enjeux de la transformation par la marque ? Qu'est-ce que le positionnement ?

[Avant-propos]

Comment obtenir la préférence de sa marque par le consommateur ? Comment les engager ? Comment inscrire de manière durable la marque dans un monde digital et connecté ? Marque BtoC ou BtoB, quels sont les schémas tactiques à utiliser dans le cadre d'une création ?... C'est ainsi que s'installent la réflexion, le doute, parfois une incompréhension du fonctionnement de la création de marque et l'apparition des obstacles à la réussite. D'autres sont tentés d'accélérer la construction de marque en improvisant, phénomène qui guette toute nouvelle idée et qui favorise régulièrement la perte de contrôle et la mise en péril.

C'est au travers de concepts, de méthodes et de 34 témoignages d'experts dans des domaines très variés que ce kit pratico-pratique vous emmène au centre de la création, du lancement, de l'évolution et de la renaissance de marque.

Cet ouvrage a pour objectif de proposer des clés simples et pragmatiques dans un contexte mouvant et organique où globalisation et digitalisation bousculent tous les codes. Il permet de cadrer la pensée et l'action de la marque. Pour cela, l'exploration de plusieurs thèmes vous permettra de comprendre et de positionner les différents sujets liés à la création et à la gestion de marque. Il s'agit aussi d'exposer des questions centrales que tous les chefs d'entreprise, créateurs de marque ou Directeurs de la stratégie doivent se poser. Il s'adresse à tout individu qui devra identifier, évaluer et anticiper les principaux thèmes de la création, pour faire de sa marque, une marque bankable. Une marque rare, remarquable, inimitable, incomparable, rentable et fiable.

La première partie aborde comment créer une marque et la protéger. Sa finalité est de vous permettre d'anticiper et de concevoir les bases fondatrices de la marque (création de l'identité, du nom, du logo jusqu'aux dépôts juridiques...), avant d'aborder dans une deuxième partie, les grands principes de son déploiement stratégique et marketing. La troisième partie est quant à elle consacrée à l'organisation de la communication de marque (repérer et choisir les moyens, améliorer la performance et l'engagement, planifier l'influence, connaître les bonnes pratiques et cerner les nouveaux usages connectés). Enfin, élément vivant et véritable actif de l'entreprise, la marque connaîtra des évolutions, peut-être la mort puis la renaissance. C'est au regard d'exemples et de leviers de branding puissants, que nous explorerons dans la quatrième partie, l'univers qui suit la création où co-branding, naming, rebranding et retour à la vie de marques iconiques illustreront les possibilités dynamiques ouvertes à toutes les marques. Bonne lecture !

EXTRAIT

PARTIE I

COMMENT CRÉER UNE MARQUE ?



Témoignage

Marcel BOTTON |

Fondateur et Directeur Général de NOMEN | Paris|

Fondée en 1981, NOMEN est l'agence leader européen de la création de noms de marques – Naming & Brandcare : stratégie, linguistique, protection. Elle compte une solide expérience dans la recherche et la création de noms de marque. Les créations parlent d'elles-mêmes : AREVA, VINCI, VELIB', CHEERZ, MANO MANO, VIVENDI, SAFRAN, CAPTUR pour RENAULT, YARIS pour TOYOTA, BELAMBRA, SIMPLY MARKET, ZÔDIO, ILIAD, NEXITY, AMUNDI, CHERIE FM, PRICEMINISTER, etc. et plus de 1 800 créations au total.



<http://www.nomen.fr>

« Comment trouver un nom de marque rapidement et à moindre coût ?

L'étude et la recherche de nom de marque traditionnelles empruntent régulièrement les mêmes chemins chez les individus. On se retrouve alors sur une autoroute de la pensée où les mêmes idées peuvent arriver au même moment pour plusieurs personnes. C'est ainsi que nous sommes confrontés régulièrement à voir surgir des noms qui se ressemblent et il faut alors envisager d'autres choix. La perte de temps est indiscutable. Pour répondre opérationnellement à nos clients grands comptes et aux start-ups, nous avons voulu disrupter en prenant le problème à l'envers. Il fallait réfléchir autrement pour apporter aux entreprises la possibilité de trouver un nom en une seule journée et à moindre coût (en comparaison avec les recherches classiques). Nous avons mis au point un système relié à 140 bases de données dans le monde (1 BDD = 1 pays) pour détecter les pépites libres et les associer avec les noms de domaines et extensions disponibles des « TLD » génériques (Top-Level Domains, c'est-à-dire les .com, .org, etc.). La précision informatique des données délivre instantanément des listes complètes de noms de marque pour les entreprises en vérifiant au passage les aspects juridiques. Le premier avantage de ce système est la rapidité. En choisissant des noms disponibles avec une recherche automatisée en amont, le gain de coût devient le second avantage immédiat. Pour autant, il ne s'agit pas de choisir un nom par défaut mais plutôt d'être en mesure de faire face au mur de la complexité. Le « matching » des besoins clients avec les données de notre système répond aux nouveaux enjeux stratégiques de l'entreprise. Enfin, ce système augmente aussi la valeur de succès de certaines marques en trouvant des noms improbables. Les mérites de l'improbabilité des noms sont de favoriser notamment la marque sur Internet tant sa singularité signe la différence et devient vite remarquable en améliorant le référencement. »

EXTRAIT

PARTIE I

[2] QU'EST CE QUE LE CAPITAL MARQUE ?



[2] • Qu'est-ce que le capital MARQUE?

Exemple du « Classement Europe & Afrique Best Global Brand en 2017 »

Marque	Valeur de la marque en milliards de dollars en 2017	Évolution par rapport à 2016
MERCEDES-BENZ	47,82	+ 10 %
BMW	41,52	0 %
LOUIS VUITTON	22,91	- 4 %
SAP	22,63	+ 6 %
H&M	20,48	- 10 %
ZARA	18,57	+ 11 %
IKEA	18,47	+ 4 %
HERMÈS	14,21	+ 11 %
NESCAFE	12,66	+ 1 %
AUDI	12,02	+ 2 %

Source : Interbrand Best Global Brand 2017.

La valorisation de la marque ne doit pas être confondue avec la valeur de la capitalisation boursière¹ de l'entreprise. Pour exemple, si la marque HERMÈS est valorisée à 14,21 milliards de dollars par le classement Interbrand, il apparaît que la valeur de sa capitalisation en bourse est différente, en atteignant plus de 46 milliards d'euros (46,37 Md€ en date du 1/05/2017 – Source boursier.com).

D'autres cabinets ont développé des méthodes d'évaluation de la marque en tenant compte des éléments financiers et de composants non financiers de la marque. Nous ne ferons pas l'étude exhaustive des différentes méthodes mais il est incontournable d'évoquer le modèle *Brand Equity Evaluation System* (BEES) de l'agence BBDO qui retient huit facteurs :

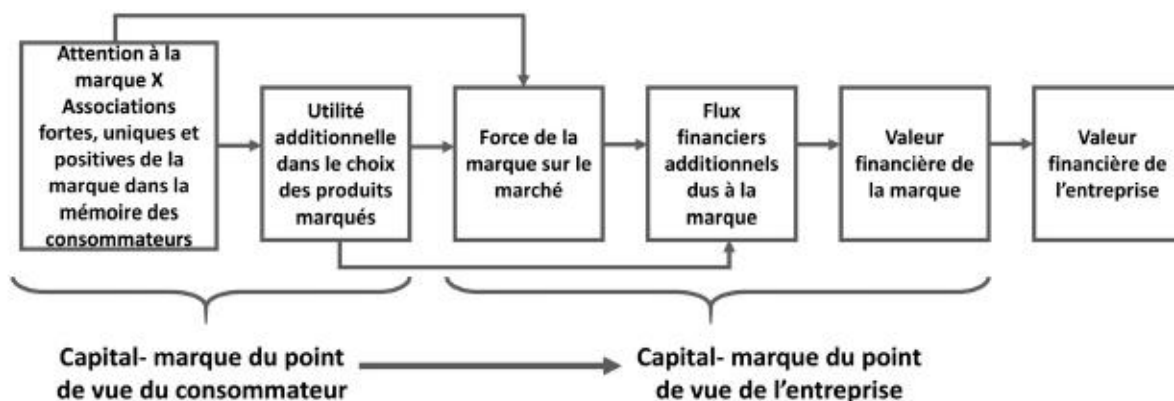
Critères financiers	Critères non financiers
1. Chiffre d'affaires. 2. Marge opérationnelle nette. 3. Résultat avant impôt. 4. Investissements de nature marketing et communication.	5. Perspectives de développement. 6. Caractère international de la marque. 7. Force de la marque sur son marché (parts de marché par exemple). 8. Image de marque (notoriété).

1. La capitalisation boursière correspond à la valeur de l'ensemble des actions d'une entreprise sur le marché. Il s'agit du montant à acquitter pour acquérir la totalité des actions d'une société, ce montant étant équivalent à la valeur de la société sur le marché.

[Partie I] • Comment créer votre MARQUE ?

Cette approche mixe différents aspects au travers de ces critères et elle révèle bien que la valeur de la marque n'est pas un ensemble de données subjectives et uniquement marketing. L'alchimie entre les chiffres financiers et les études marketing permet d'avoir une vision complète et concrète du capital marque et du « *goodwill* », valeur immatérielle d'une entreprise, d'une marque. Le goodwill doit être perçu comme un élément déterminant de la création et de la gestion d'une marque où d'une vision selon laquelle seuls les actifs tangibles ont de la valeur, le capital de marque reconnu fait émerger l'actif intangible et immatériel comme un véritable levier de croissance et de reconnaissance. La connaissance de la valeur de la marque n'est pas pour autant l'obsession permanente que doit avoir le décideur. La valorisation de la marque est avant tout un outil capable d'améliorer le pilotage des décisions et du management en général. Elle permet à moyen terme de déterminer si les investissements ont été efficaces et s'ils ont permis d'accroître la valeur.

Fig. 1.10 : La logique du capital-marque (Changeur, 2002)



C'est dans ce cadre que le schéma de synthèse de « la logique du capital marque¹ » (S. Changeur, 2002) est d'autant plus intéressant à connaître. Il reprend la chaîne des éléments qui constitue le capital marque à la fois du point de vue du consommateur mais aussi du point de vue de l'entreprise. On comprend rapidement dans ce schéma que les forces additionnées permettent de constituer la valeur de la marque dont la conséquence n'est autre que la valeur financière de l'entreprise.

1. CHANGEUR S., (2002), Le capital-marque : concepts et modèles, Cahier de Recherche n° 648, CEROG – IAE Aix-en-Provence. Recherche et Applications en Marketing, vol. 19, n° 4/2004.

EXTRAIT

PARTIE II

**COMMENT DÉPLOYER VOTRE STRATÉGIE
DE MARQUE ?**



Formuler et évaluer le mix-marketing de votre marque

En fonction du domaine d'activité (et de ses segments) et de l'offre globale des concurrents, le plan marketing des 4 P se formule de deux façons :

- **utiliser un élément moteur différent de celui des concurrents (exemple : EASYJET a bousculé le transport aérien en positionnant son mix-marketing essentiellement sur la promesse du prix, là où les concurrents misaient sur le service à bord, le nombre de destinations ou la fréquence des vols) ;**
- **choisir un même élément moteur en exerçant une différenciation forte (exemple : APPLE a choisi de créer son propre réseau de boutiques alors que ses concurrents dans l'univers du PC passent essentiellement par des intermédiaires).**

Chaque mise en place du mix-marketing de la marque doit tenir compte d'un principe d'évaluation clair. Dans ce cadre, il faut le soumettre à 4 critères :

- **l'adaptation** : est-il réalisable avec le savoir-faire actuel de la marque ? Est-il en relation avec les besoins du marché ? Est-il différenciant ?
- **la cohérence** : est-il cohérent avec les valeurs de la marque ? Fait-il évoluer le positionnement de la marque ? Si oui, quels sont les impacts internes & externes (exemple : image de marque) ?
- **la supériorité** : donne-t-il un avantage concurrentiel fort et immédiat ?
- **le risque** : est-il de nature à générer des risques pour la pérennité de la marque ?

En répondant à ces 4 critères, et en levant les doutes, il permet de former un mix-marketing pertinent pour la marque.

Si les 4 P répondent objectivement à la logique de « *Product Centric* » (centré produit ou service), la stratégie des marques (Brand strategy) prend désormais en compte la complexité croissante des environnements de marché. En effet, largement bousculés par la modification des comportements des consommateurs au milieu des années 1980, la place croissante de l'Internet fin des années 1990 ou l'ultra connexion des consommateurs dans les années 2000, les modèles de positionnement évoluent en intégrant très activement le consommateur au centre des préoccupations des marques (Partie III – « Expérience client »). C'est ainsi qu'une évolution de ce modèle fût proposée par Robert Lauterborn¹ en 1990, où ce dernier proposera même d'oublier les 4 P pour passer au 4 C. Ce concept correspond à la désignation de **Consommateur/**

1. Source : <http://rlauterborn.com> « New Marketing Litany ; Four P's passe ; C-words take over », Advertising Age, 10/ 1990.

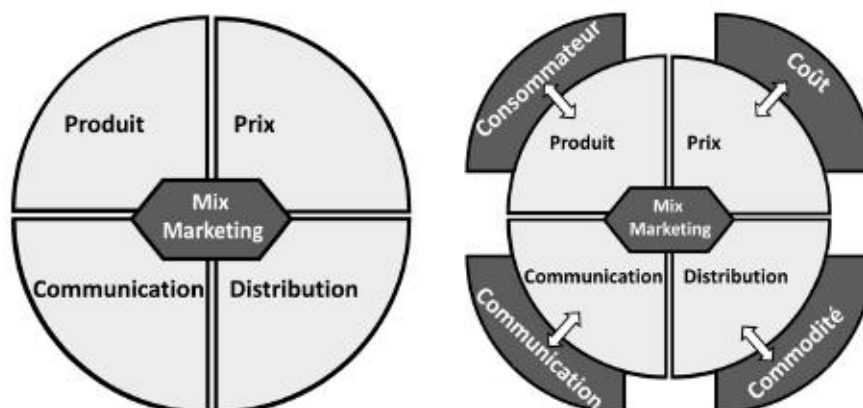
[1] • Le mix-marketing

Coût/Commodité/Communication. Il ne faut plus parler de produit/service mais il faut plutôt savoir ce que veut le consommateur, connaître ce dont il a besoin et comprendre ses désirs. Il faut oublier le prix pour tenir compte du coût pour le consommateur pour satisfaire son besoin et ses désirs. Les américains appellent cette variable « *cost to satisfy* ». Il faut préférer la commodité d'achat au « placement » (distribution) en identifiant l'idée qu'il faut être présent partout, symbole précurseur du E-commerce de nos jours (**exemple** : le click & collect, casier mis à disposition des consommateurs. Ils réceptionnent la marchandise dans un lieu et à l'horaire de leur choix). Enfin, il faut oublier la « promotion » pour préférer la communication. Cet aspect désigne l'idée que la publicité sans dialogue et interaction, sans coopération est vouée à l'échec. Elle doit être « *give and take* ». Ce dernier aspect sera lui aussi visionnaire à l'ère des réseaux sociaux où dialogue et conversation entre les marques et le public sont devenus d'immanquables aspects de la réciprocité recherchée par les parties prenantes. Si Robert Lauterborn a modifié la vision de la stratégie marketing en désactivant les 4 P, il paraît préférable de l'ajouter au premier concept. Il n'y a pas véritablement d'opposition entre les deux concepts. Au contraire, il faut assimiler ces aspects comme étant complémentaires et pratiques pour établir un mix-marketing de marque moderne. Cette vision challenge davantage les nouveaux enjeux d'une relation marque – consommateur, en amont et en aval, répondant ainsi aux évolutions technologiques.

Son intérêt est de répondre avec pertinence à la multi-connexion du consommateur, à ses attitudes changeantes, à la façon dont il perçoit la marque et la consomme dans un univers cross-canal et omnicanal.

Intégrer les 4 C au concept des 4 P, c'est donner une chance de plus pour la marque de **trouver de nouvelles opportunités** qui la conduiront sur le chemin de la marque bankable. Nous vous proposons donc dans la Fig. 2.3, les modèles 4 P et 4 C, complémentaires entre eux.

Fig. 2.3 : Les 4 P/Les 4 C



EXTRAIT

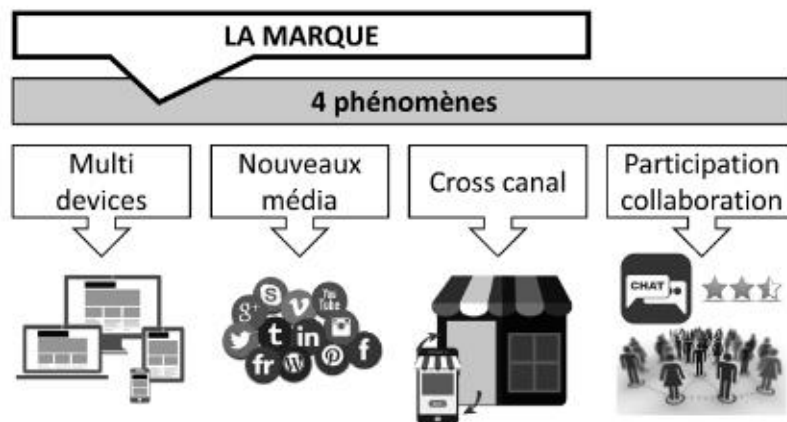
PARTIE III

**[1] COMMENT RÉALISER UNE STRATÉGIE
DE COMMUNICATION EFFICACE ?**



[1] • Comment réaliser une stratégie de communication efficace ?

Fig. 3.7 : 4 phénomènes de la digitalisation qui modifient les modes de communication



Témoignage

Marie-Noëlle BECUE-LE MOAL

| Directrice marketing études | LE FIGARO MÉDIA

Le groupe LE FIGARO est la 1^{re} marque média premium en France sur les supports fixe, mobile et tablette.



<http://media.figaro.fr/http://www.lefigaro.fr>

« Comment adaptez-vous votre marque aux supports numériques ?

Une marque qui est digitale ou qui se digitalise doit savoir répondre aux besoins des clients et aux instants de consommation. Nous avons la règle des 3 C au sein du groupe LE FIGARO : **contenus, contexte, canal**. Cette règle constitue notre point de différenciation qui permet de produire des contenus adaptés avec 80 contextes thématiques pour tous les lecteurs (actu, éco, mode, auto, gastronomie, art de vivre, etc.). Nous faisons le constat que les temps de consommations ne sont plus les mêmes qu'il y a quelques années. Les mesures d'audience et les études prospectives nous donnent beaucoup d'informations pour anticiper les sujets. L'Internet est un apport important pour offrir de la profondeur de contenu alors qu'avec le format papier nous sommes limités.

C'est cette opportunité que les marques peuvent saisir avec le digital. Nous adaptons en permanence les contenus en fonction des supports : vidéo, mobile, tablette, papier. Pour la communication sur mobile, nous avons même créé une rédaction composée d'une dizaine de personnes. Un des enjeux de travailler les contenus sur plusieurs formats est de savoir comment créer la bonne application et de mettre en place des formats pertinents, qu'il s'agisse d'un format vidéo de 20 secondes à 4 heures de direct sur Le Figaro Live ou d'une newsletter pour Madame Figaro. L'utilisation des supports digitaux nous permet d'aller chercher tous les points de contacts (19 millions d'inscrits aux newsletters du groupe). En revanche pour faire émerger une marque, il doit y avoir un véritable point de distinction. Le nôtre est de produire des contenus exigeants ».

EXTRAIT

PARTIE III

**COMMENT ORGANISER VOTRE
COMMUNICATION DE MARQUE ?**



[Partie III] • Comment organiser votre communication de MARQUE ?

communiquera devra trouver sa place et séduire. Par ailleurs, si la rentabilité est au rendez-vous, il faut rappeler que l'utilisation de l'emailing est aussi un moyen pour une marque ne pas se mettre « hors-jeu » au moment où près de 75 % des entreprises considèrent que l'emailing est un élément important d'une stratégie marketing et que 98 % des entreprises en France utilisent cette stratégie pour communiquer auprès des clients actuels et potentiels¹ alors qu'elles ne sont que 78 % à utiliser les réseaux sociaux ou le SMS. Une marque doit avant tout déterminer ses objectifs et déployer des moyens utiles pour que sa stratégie de communication par l'emailing puisse être à la fois pertinente et rentable. L'emailing est aussi un canal de communication très évolutif, à mesure que les utilisateurs basculent vers le mobile² ou que les opérateurs de messagerie mettent au point des règles de filtrage plus strictes. Il est donc indispensable de préparer avec soin vos campagnes email en respectant plusieurs points visant l'efficacité opérationnelle et stratégique.

Fig. 3.14 : Les 5 points de l'emailing



1. Enquête de l'institut Radius, pour le compte de Mailjet, auprès de 300 sociétés en France, en Allemagne et aux États-Unis – 01/2015.

2. 53 % des emails marketing sont ouverts depuis un Smartphone – Étude Campaign Monitor – 01/2016.

EXTRAIT

PARTIE IV

**COMMENT MENER UNE REBRANDING
EFFICACE ?**



✍ Répertoriez les étapes de projet du rebranding

Le rebranding compte 4 étapes clés. Cette démarche de construction consiste à produire des réponses opérationnelles et stratégiques à partir d'une combinaison d'éléments : le positionnement, le plan d'actions, la création d'identité de marque et la déclinaison.

Fig. 4.6 : Les 4 étapes clés du rebranding



1 Le positionnement

Le rebranding nécessite de définir en amont du changement, le « nouveau » positionnement, les valeurs et les actions à mettre en œuvre. Il demande une étude de la concurrence, qui passera notamment par le mix-marketing, le benchmark et le SWOT (Partie II – « Comment déployer votre stratégie de marque ? »). Cet outil est très populaire parce qu'il est simple à utiliser.

Il apporte un avantage immédiat dans le cadre d'une prise de décision puisque cette matrice permet d'évaluer les risques du rebranding et de visualiser notamment les forces et les faiblesses de la marque.

Conseils

- Soyez réaliste au sujet des forces et des faiblesses de votre nouvelle marque.
- Analysez distinctement la situation actuelle et future de votre marque.
- Soyez spécifique et évitez d'éluder certaines zones.
- Évitez les analyses complexes, réalisez un SWOT court et complet.

L'étude de la concurrence, aidera à se concentrer sur les questions clés : **pourquoi ? Pour qui ? Contre qui ? Pour quand ? Où ?**

En se posant ces différentes questions, la réponse à votre rebranding sera plus évidente. Votre nouvelle marque sera en construction, en réinvention, en rétrospection ou en résurrection !



Plus de 430 marques citées,
67 exemples et **34 témoignages** appuient
le contenu de ce livre

François-Xavier GOUDEMAND

Editions Ellipses
432 pages



#marquebankable

www.marquebankable.com