

Gérer les marques : théorie et pratique

Bertille Fouesnant

Parcours Doctis, Master IIT

La notion de marque fait l'objet de nombreuses discussions. Depuis le milieu des années 1980 en particulier, des recherches ont exploré le domaine, le champ et le potentiel de cette notion. De nombreux concepts, structures théoriques et idées ont vu le jour et nous disposons aujourd'hui d'un large spectre de perspectives pour conceptualiser et gérer une marque.

Le livre de Heding, Knutdtzen & Bjerre (2009) entend fournir une vue panoptique du management de marque à travers sept approches. Ces sept façons de penser représentent chacune une perception différente de la notion de marque, de la nature de la relation marque-consommateur et de la manière dont la valeur de la marque est créée et gérée. Les sept approches proposées par les auteurs sont : l'économique, l'identitaire, l'approche centrée sur le consommateur, l'approche de personnalité, la relationnelle et la culturelle.

L'identification de ces sept approches est fondée sur une analyse approfondie des articles de recherche les plus influents sur le domaine (plus de 300), publiés entre 1985 et 2006 et de la littérature non-scientifique sur le sujet qui s'est elle aussi développée depuis le milieu des années 1980.

Traditionnellement, les ouvrages sur le management de marque offrent une introduction sur les concepts et une grande gamme de théories, mais ne réussissent pas à expliquer pourquoi et comment les diverses approches diffèrent par leurs origines et leurs résultats. Le management de marque repose sur plusieurs champs scientifiques tels que l'économie, le management stratégique, l'*organizational behavior*, la recherche sur les consommateurs, la psychologie et l'anthropologie par exemple. Une vue globale et complète requiert une approche multidimensionnelle. La plupart des livres sur le sujet tendent à intégrer plusieurs perspectives dans des structures globalisantes. Cette démarche présente l'avantage de prendre en considération tous les aspects importants sans se perdre dans les détails mais, en contrepartie, l'intégration peut gêner la pleine compréhension des ressemblances et dissemblances existant entre les différentes approches et désorienter le lecteur. En s'appuyant sur une analyse d'ensemble du management de marque, considéré comme une discipline scientifique, *Brand Management: Research, Theory and Practice* offre au lecteur une vue d'ensemble des principales écoles de management de marque. Les auteurs ont choisi de présenter chacune des approches séparément pour permettre au lecteur de mieux comprendre leur origine et leur contenu avant de les combiner.

L'organisation du livre

La première partie *Setting the Scene* présente au lecteur les sept approches considérées, présente les concepts clés du management de marque et fournit une vue d'ensemble du développement du management de marque de 1985 à 2006.

La deuxième partie est constituée de sept chapitres, centré chacun sur une approche. Chaque chapitre suit la même structure : une courte introduction suivie des idées et hypothèses venant à l'appui de l'approche ; la construction théorique de l'approche ; les méthodes et données utilisées ; les implications en termes de management ; des cas pratiques et les futures directions de recherche viennent conclure le chapitre.

Enfin, la troisième et dernière partie présente une taxinomie du management de marque de 1985 à 1986. Ce chapitre compare les sept approches et donne un résumé clair de leurs ressemblances et dissemblances. Les auteurs concluent leur livre en comparant la taxinomie proposée avec d'autres catégorisations de la notion de marque.

Le cadre dynamique des sept approches

Pour les auteurs, les sept approches identifiées s'inscrivent dans le cadre d'une évolution du management de marque en trois grandes phases. Celles-ci sont le résultat d'un déplacement du centre d'intérêt des recherches. Dans la première phase, de 1985 à 1992, le management de marque s'est focalisé sur la compagnie détenant la marque et sur ses actions pour influencer le consommateur. Dans la deuxième période, de 1993 à 1999, le récepteur de la communication de la marque est devenu le centre d'attention. Enfin, dans la troisième phase, de 2000 à 2006, les recherches se sont intéressées aux forces culturelles et contextuelles derrière le choix des consommateurs et à la loyauté de ces derniers pour une marque.

Selon les auteurs, entre 1985 et 2006, deux paradigmes prédominants ont été présents dans le domaine académique du management de marque : le positivisme et l'interprétativisme ou constructivisme. Pour les positivistes, la marque est possédée par le *marketer* qui en contrôle la communication vers un consommateur passif. La valeur de la marque est créée par le *marketer* et la marque est vue comme :

A manipulable lifeless artefact (product plus that is created by its owners/managers and that can be positioned, segmented and used to create an image). (Hanby, 1999, p. 12).

Avec la naissance de l'approche relationnelle, on assiste au cours des années 1990 à une évolution vers un paradigme interprétativiste ou constructiviste, qui s'intéresse à la manière dont la marque est construite et gérée. Cette évolution entraîne l'utilisation de méthodes qualitatives, une reconnaissance du fait que la marque appartient aux consommateurs et la prise en compte de la culture du consommateur.

Première phase (1985-1992) : l'accent sur l'entreprise comme émetteur

Dans les débuts du management de marque, les recherches se focalisent sur la compagnie en tant qu'émetteur de la communication d'une marque. Cet accent constitue le fondement des deux premières approches de management de marques : l'approche économique et l'approche identitaire. La première est centrée sur la manière dont l'entreprise gère la marque par marketing : produit, placement, prix et promotion, et la manière dont ces éléments peuvent être manipulés pour influencer le choix du consommateur. Les données quantitatives sont les principaux indicateurs dans cette période. Dans l'approche identitaire, les recherches se concentrent sur la

manière dont l'identité de la compagnie dans son ensemble peut façonner un message de marque cohérent. Dans ces deux approches, la marque appartient à la firme et est communiquée de façon linéaire de la firme au consommateur.

L'approche économique définit la marque comme faisant partie du traditionnel *marketing mix*, les quatre P (*Product, Price, Promotion, Placement*). La création de valeur d'une marque serait influencée par exemple par les changements dans les chaînes de distribution, les modifications de prix et les promotions. La consommation est le résultat de décisions prises à partir de considérations rationnelles. L'échange entre la marque et le consommateur est supposé se faire sous la forme de transactions isolées et tangibles. Le *marketer* est complètement en charge de la création de valeur de sa marque et les consommateurs sont censés recevoir et comprendre les messages qui leur sont envoyés de la part du *marketer* selon ses intentions.

L'approche identitaire lie quant à elle la marque à l'image de l'entreprise. Comme dans l'approche économique, la marque est perçue en tant qu'appartenant au *marketer*. L'intégration de la marque à tous les niveaux organisationnels constitue un facteur-clé pour le management de la marque. Le *marketer*, en tant que société, est en charge de la création de valeur de la marque. Les processus d'organisation culturelle et de construction de l'image de l'entreprise sont décisifs en terme d'influence.

La deuxième phase (1993-1999) : l'accent sur l'individu récepteur

Dans la période 1993-1999, l'attention des recherches s'est déplacée vers le récepteur de la communication de marque, c'est-à-dire le consommateur. Les connaissances en psychologie humaine ont été adaptées à la théorie du management de marque.

L'approche basée sur le consommateur voit la marque comme liée aux associations du consommateur. La marque est perçue comme une interprétation cognitive dans l'esprit du consommateur. Par exemple, une marque solide aura des associations solides, uniques et favorables dans l'esprit du consommateur. Dans cette approche, l'attention n'est plus au niveau de l'émetteur de la communication de la marque mais au niveau du destinataire, le consommateur, qui devient le propriétaire de la marque. Le consommateur reste cependant sujet à la communication du *marketer* qui est capable de programmer ses actions par projection. L'approche basée sur le consommateur prend sa source dans la psychologie cognitive.

L'approche de personnalité définit la marque à travers des caractères humains. En 1997, une étude (Aaker, 1997) a en effet montré que les consommateurs avaient tendance à doter les marques de personnalités humaines. Les consommateurs utilisent ces personnalités pour construire leur propre identité et s'exprimer, à travers un échange de valeurs symboliques. L'approche de personnalité prend sa source dans la psychologie de personnalité humaine et utilise des techniques de mesure quantitatives combinées avec des méthodes exploratoires pour identifier et mesurer la personnalité d'une marque. Cette approche est associée à l'approche relationnelle. Elle constitue un pré-requis pour l'approche relationnelle.

L'approche relationnelle représente la marque comme un partenaire dans une relation viable. Cette idée est fondée sur la même métaphore de marque humaine que dans l'approche de personnalité. Elle prend sa source dans la philosophie de l'existentialisme et les méthodes sont de nature phénoménologique. Elle introduit une nouvelle façon de percevoir la notion de marque : de manière dyadique. Le consommateur est vu comme un réel acteur et la valeur de la marque est co-crée dans un processus dynamique, une négociation entre la marque et le consommateur.

Troisième phase (2000-2006) : l'accent sur le culturel et le contexte

Au début du XIX^e siècle, de profonds changements théoriques sont apparus, résultant à la fois de discussions académiques et de changements environnementaux importants, affectant la façon dont les êtres humains consomment. De nouveaux phénomènes, ne pouvant être expliqués par les théories actuelles, sont apparus et le besoin d'outils théoriques différents a conduit au développement de deux nouvelles approches. De nouveaux phénomènes sont apparus, qui ne pouvaient être expliqués par les théories actuelles : les icônes de marques, les mouvements anti-marques et les communautés de marque basées sur internet. Les chercheurs se sont intéressés à ces nouveaux modèles de consommation dans leur contexte et ont développé deux nouvelles approches : communautaire et culturelle. La première prend en compte l'influence des études anthropologiques de consommation, les influences socioculturelles et la prise de pouvoir du consommateur. L'approche culturelle explore quant à elle la manière dont les marques font partie inhérente de notre culture et explique comment une marque peut devenir une icône en jouant un rôle actif dans la culture.

L'approche communautaire voit la marque comme un point essentiel de l'interaction sociale. La valeur d'une marque est créée dans des communautés de marque où la marque sert de point d'ancrage à l'interaction sociale entre consommateurs. Cette approche aide à comprendre le contexte social de la consommation, qui est devenu un élément indispensable pour gérer de nombreuses marques, en particulier depuis qu'Internet a profondément changé les lieux d'échanges commerciaux. Dans cette approche, le *marketer* traite avec des groupes de consommateurs autonomes, capables d'influencer collectivement les actions de marketing et, potentiellement, de s'emparer de la marque pour la porter dans des directions non voulues par le *marketer*. La relation linéaire de communication *marketer*-consommateur est alors remplacée par des forces chaotiques de consommateurs autonomes.

L'approche culturelle voit la marque comme faisant partie du tissu culturel élargi. La marque est perçue comme objet culturel, donnant naissance à la fois à un virulent discours anti-marque et à une théorie pour bâtir des marques icônes. Cette approche utilise les études culturelles et fait appel à une grande variété de méthodes qualitatives. L'attention ne se porte plus sur la transaction entre un *marketer* et un consommateur ou groupe de consommateurs mais sur le niveau macro. L'approche culturelle explique à la fois l'effet des marques sur la culture à ce niveau et comment les forces culturelles d'une marque peuvent être utilisées stratégiquement pour en faire une marque icône.

L'essai d'une taxinomie

Après avoir présenté les sept approches, les auteurs s'efforcent de donner une vue d'ensemble de leurs recherches. La taxinomie, présentée sous forme d'un tableau, résume les principaux traits de chacune des approches : période d'origine, lectures-clés, mots-clés, perspective de marque, perspective de consommateur, tradition scientifique, méthodes, mots-clés en termes de management, théories utilisées et schéma de création de valeur de la marque. Cette classification est basée sur la théorie développée par Thomas Kuhn étudiant la façon dont la science évolue. Dans un but de clarté, les auteurs ont présenté chacune des approches de façon idéale. Ils rappellent néanmoins que ces approches ont évolué et connu de nouveaux développements. Les différences entre approches sont donc moins nettes dans la réalité qu'elles ne sont présentées dans le modèle.















	The economic approach	The identity approach	The consumer-based approach	The personality approach	The relational approach	The community approach	The cultural approach
							
Time of origin	Before 1985	Mix-1990s	1993	1997	1998	2001	Around 2000
Key reading	McCarthy, E. J. (1964), <i>Basic Marketing, a Managerial Approach</i> , Homeward: Richard D. Irwin, Inc. Borden, N. (1964), <i>The Concept of the Marketing Mix</i> , in G. Schwartz (ed.) <i>Science in Marketing</i>	Hatch, M.J. and Schultz, M. (1997) 'Relations between organizational culture, identity and image', <i>European Journal of Marketing</i>	Keller, K. L. (1993), 'Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity', <i>Journal of Marketing</i>	Aaker, J. L. (1997), 'Dimensions of brand personality', <i>Journal of Marketing Research</i> Plummer, J. (1985) 'How personality makes a difference', <i>Journal of Advertising Research</i>	Fournier, S. M. (1998), 'Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research', <i>Journal of Consumer Research</i>	Mufiz Jr, A. M. and O'Guinn, T. C. (2001), 'Brand Community', <i>Journal of Consumer Research</i>	Holt, D. B. (2002), 'Why do brands cause trouble? A dialectical theory of consumer culture and branding', <i>Journal of Consumer Research</i>
Keywords	The economic man, transaction theory, marketing mix, the Four Ps	Corporate branding, identity, organizational culture, vision, image	Customer-based brand equity, brand image, brand associations	Brand personality, self, archetypes	Dyadic brand-consumer relationship, brand relationship quality	Brand communities, brandfests, the brand triad, the internet	Globalization, popular culture, brand icons, No Logo
Brand perspective	Functional	Corporate	Cognitive construal	Human	Human	Social	Cultural
Consumer perspective	Economic man	Stakeholder	Computer	Psychological	Existential being	Tribe member	Homo mercans
Scientific tradition	Positivism/empiricism	Socio-economic constructivism/interpretivism	Cognitive psychology	Human personality psychology	Existentialism, phenomenology	Anthropology, micro-perspective	Cultural studies
Methods	Scanner panel data, laboratory settings, quantitative data	Organizational culture studies and organizational values Heuristic methods, storytelling.	Cognitively based association maps, interviews, projective techniques	A mix of quantitative and qualitative methods, scaling techniques	Depth interviews, life story method	Ethnography, netnography	Macro-level analysis on microlevel data
Managerial keyword	Control	Monologue	Programming	Symbolic exchange	Friendship	Discretion	Bird perspective
Supporting themes	'Traditional' marketing, the Four Ps	Organizational identity, corporate identity, image, reputation	Cognitive psychology, the information-processing consumer	Personality, consumer self, brand-self congruance	Animism, relationship theory	Community theory, subcultures of consumption	Cultural consumption, No Logo, the citizen-brand prospect
Brand value creation							

Figure 11.1 Taxonomy of brand management 1985-2006

La création de valeur est au cœur du management de marque. Les deux premières approches (économique et identitaire) supposent que la valeur d'une marque est créée dans le domaine du *marketer*. La création de valeur d'une marque est déplacée dans la troisième approche (basée sur le consommateur), où c'est une compréhension approfondie du consommateur qui est supposée être la clé de la création de valeur. Dans l'approche de personnalité et l'approche relationnelle, la création de valeur de la marque est basée sur un dialogue et prend place dans un échange dyadique entre le consommateur et le *marketer*. Dans l'approche communautaire, cette relation devient triadique : la création de valeur n'est plus tellement dans l'interaction consommateur-*marketer* mais dans l'interaction entre consommateurs. Dans la dernière approche, l'approche culturelle, la création de valeur devient plus compliquée avec l'addition de la culture au niveau macro : le *marketer* devient plus dépendant de la culture macro et de celle du consommateur que de l'échange avec un ou plusieurs consommateurs.

D'autres auteurs ont proposé d'autres catégorisations avec différentes approches du management de marque. La comparaison du modèle des auteurs avec d'autres catégorisations de management de marque montre que, bien qu'ils résultent de différents points de départ, les schémas, et surtout les résultats des catégorisations, sont comparables sur plusieurs plans.

Mary Goodyear (1996) avait cherché à définir le rôle des marques. Son modèle reflète les différents rôles joués par les marques alors que le marché évolue. Le cadre théorique proposé reflète le cycle de vie d'une marque : comment les techniques de

management de marque deviennent plus sophistiquées alors que les consommateurs s'habituent de plus en plus aux techniques de marketing. Goodyear identifie sept rôles pour une marque: *unbranded*, *brand as reference*, *brand as personality*, *brand as icon*, *brand as company* et *brand as policy*. Il est intéressant de noter que malgré des points de départ très différents, les rôles d'une marque proposés sont comparables à l'évolution du management de marque en tant que discipline scientifique. Dans une économie peu industrialisée, le rôle primaire d'une marque est de servir de référence. Les techniques marketing sont basiques et cette approche est plus ou moins comparables à l'approche économique. Dans un marché plus mature, le *marketer* fait face à plus de concurrence et doit différencier ses produits via des techniques plus sophistiquées. Il utilise notamment une dimension émotive dans la façon de promouvoir ses produits, où la marque a une réelle personnalité. Ce rôle est comparable aux approches identitaires de notre taxinomie : approche basée sur le consommateur, approche de personnalité et approche relationnelle. Dans un marché encore plus sophistiqué, le consommateur devient le principal acteur du processus de *branding* : le consommateur possède la marque et joue un rôle très actif, en la dotant de valeurs, en la promouvant au rang d'icône...

Dans *Brand Paradigms* (2001), Louro & Cunha identifient quatre paradigmes en utilisant deux discriminants : le rôle du consommateur dans le processus de création d'une identité de marque (*customer centrality*) et la position de la marque dans l'entreprise (*brand centrality*). Ces deux dimensions, selon qu'elles sont faibles (-) ou fortes (+) fournissent quatre idéaux -types d'approches pour le management de marque :

Ces quatre paradigmes couvrent plus ou moins cinq approches de la taxinomie proposée par Heding, Knutdtzen & Bjerre : l'approche économique (*product paradigm*),

		Brand centrality	
		-	+
Customer centrality	-	Product paradigm	Projective paradigm
	+	Adaptive paradigm	Relational paradigm

l'approche identitaire (*projective paradigm*), l'approche basée sur le consommateur (*adaptive paradigm*), l'approche de personnalité et l'approche relationnelle. Dans la première, le consommateur est passif et la valeur de la marque est créée via un *marketing mix* optimal : le bon prix, le bon produit, le bon placement, la bonne promotion. Dans la deuxième, l'approche identitaire, la valeur de la marque est créée par les ressources et compétences internes de l'activité. À l'inverse, dans la troisième, l'accent est mis sur le consommateur, source de la valeur de la marque. Le pouvoir de la marque réside dans l'esprit du consommateur. Enfin, la quatrième approche conceptualise le management de marque comme un processus dynamique dans lequel a lieu une interaction entre l'intérieur (le *marketer*) et l'extérieur (le consommateur).

Holt (2004), quant à lui, avait proposé quatre modèles pratiques différents pour la création d'une identité de marque : le *cultural branding*, le *mind-share branding*, l'*emotional branding* et le *viral branding*. Ces modèles sont comparables avec les cinq dernières approches de la taxinomie proposée de Heding, Knutdtzen & Bjerre, Holt choisissant de regrouper dans une même catégorie deux dimensions que la taxinomie nouvelle distinguera : l'approche de personnalité et l'approche relationnelle. Ces deux approches sont en fait très liées, l'approche de personnalité présentant un prérequis pour l'approche relationnelle.

Conclusion

Clair et pédagogique, le livre de Heding, Knudtzen & Bjerre offre l'avantage d'identifier nettement sept approches de la question de la création et de la gestion des marques, et de replacer ces sept approches dans le cadre d'un développement dynamique. En faisant l'effort supplémentaire de situer la nouvelle catégorisation par rapport aux autres tentatives existantes, il permet au lecteur d'avoir une vue globale sur la recherche en management de marque.

Références

- Aaker Jennifer Lynn (1997) "Dimensions of brand personality", *Journal of Marketing Research*, vol. 34, n° 3 (August), pp. 347-56.
- Goodyear Mary (1996) "Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing", *Journal of the Market Research Society*, vol. 38, n° 2, pp. 105-122.
- Hanby Terry. (1999), "Brands – dead or alive", *Journal of the Market Research Society*, vol. 41, n° 1, pp. 7-18.
- Heding Tilde, Knudtzen Charlotte F. & Bjerre Mogens (2009) *Brand management. Research, theory and practice*, New York, Routledge.
- Holt Douglas B. (2004) *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding*, Cambridge MA, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Louro Maria Joao & Cunha Paulo Vieira (2001) "Brand Management Paradigms", *Journal of Marketing Management*, vol. 17, n° 7-8 (August), pp. 849-875 ■