



HAL
open science

La fabrique des marques : entre processus de construction et phénomène de traduction, comment l'identité des marques est façonnée par les organisations.

Fabienne Berger-Remy

► To cite this version:

Fabienne Berger-Remy. La fabrique des marques : entre processus de construction et phénomène de traduction, comment l'identité des marques est façonnée par les organisations.. Gestion et management. Université Paris 1 - Panthéon Sorbonne, 2013. Français. NNT : . tel-02987806

HAL Id: tel-02987806

<https://shs.hal.science/tel-02987806v1>

Submitted on 4 Nov 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

ECOLE DOCTORALE
Sciences du Management



Gestion – Organisation
Décision - Information



UNIVERSITE PARIS I- PANTHEON SORBONNE
Institut d'Administration des Entreprises de Paris

Ecole Doctorale « Sciences du Management » - ED 533
Equipe de Recherche GREGOR - EA 2474

La fabrique des marques :
entre processus de construction et phénomène de traduction,
comment l'identité des marques est façonnée
par les organisations.

THESE
présentée et soutenue publiquement le **24 Octobre 2013**
en vue de l'obtention du
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION
par

Fabienne Berger-Remy

JURY

Directeur de recherche : **Madame Géraldine Michel**
Professeur, IAE de Paris, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne

Rapporteurs : **Madame Delphine Manceau**
Professeur, ESCP Europe

Monsieur Eric Vernet
Professeur, Université Toulouse 1 Capitole

Suffragants : **Monsieur Pierre-Louis Dubois**
Professeur, Université Montpellier 2

Monsieur Jean-Noël Kapferer
Professeur, HEC Paris

L'université de PARIS I – Panthéon Sorbonne n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs

*À Jean-Claude, Jérôme et Karsten,
mon père, mon époux, et mon mentor,
avec toute mon affection.*

Remerciements

Entamer une reconversion au tournant de la quarantaine, et qui plus est en passant à travers ce processus d'initiation à la recherche qu'est une thèse, n'a rien d'un long fleuve tranquille. Au terme de ces quatre années aussi passionnantes que chaotiques, mes premiers remerciements vont à Géraldine Michel qui a accepté d'encadrer cette recherche. Géraldine, ton engagement a été bien au-delà de la supervision de ce travail. Je te dois bien plus qu'une thèse terminée- ce qui en soi ne serait déjà pas si mal. A ton contact, bienveillant et exigeant à la fois, tour à tour guide et mentor, j'ai attrapé le virus de la recherche – un virus dont, dit-on, on ne guérit pas. Merci pour tous ces échanges passionnés et passionnants, pour tous les « nœuds » dénoués, pour les « figures libres » et les « figures imposées », pour tes encouragements aussi dans les moments de doute.

Jean-Noël Kapferer et Delphine Manceau ont accepté de faire partie de mon jury de pré-soutenance, et je les en remercie. Cette version finale de mon travail doit beaucoup à leurs remarques et conseils avisés. Merci également à Pierre-Louis Dubois et à Eric Vernet qui m'ont fait l'honneur de les rejoindre pour le jury final.

Les échanges constructifs et nourris avec Søren Askegaard, Sevgin Eroglu, Susan Fournier et Carlos Torelli, professeurs invités à l'IAE de Paris, ont permis à divers moments de cette recherche une réelle prise de hauteur, et je les remercie d'avoir pris le temps d'évaluer ce travail à diverses reprises.

Je rends aussi hommage à Jean-Claude Remy, professeur émérite, ancien directeur de recherche à l'INRA. Ta rigueur, ta curiosité insatiable, ta capacité à poser un œil neuf sur les choses restent et resteront pour moi une profonde source d'inspiration. Cette recherche est probablement la dernière d'une longue série de thèses à être passées entre tes mains ; merci pour tes sages conseils et tes relectures précises et attentives.

Le travail de terrain a été grandement facilité par des personnes dans les entreprises étudiées qui ont cru en mon travail et m'ont ouvert leurs portes. Je remercie en particulier Annie Graia, Karsten Wijk, Guillaume Yribarren et Sabine Zanella. Merci aussi à tous ceux qui ont accepté d'être interrogés et ont pris du temps pour cela. Je n'oublie pas Thibaut et Sarah Remy, pour le support technique lors des enregistrements, et la retranscription des entretiens en anglais.

Je remercie également chaleureusement tous mes collègues de l'IAE de Paris, de la chaire Marques et Valeurs, de la promotion du master recherche. Loin de l'image du chercheur solitaire, ce travail est profondément nourri de tous nos échanges. Merci tout particulièrement à Claire Alberio, Elizabeth Albertini, Andria Andriuzzi, Paula Berdugo, Delphine Dion, Nathalie Fleck, Jean-François Gagne, Jean-Pierre Helfer, Margaret Josion-Portail, Eric Julienne, Rania Kthiri, Marie-Eve Laporte, Marjolaine Matray, Michaela Merk, Sophie Rieunier, Ouidade Sabri et Valérie Zeitoun.

Pas de thèse terminée sans un soutien affectif, matériel et logistique inconditionnel. L'impressionnante chaîne de solidarité féminine qui s'est mise en place autour de moi m'a permis de tenir jusqu'au bout ; merci donc du fond du cœur à Anne-Marie, ma mère, Blandine, ma sœur, et à toutes celles qui m'ont soutenue : Aude, Ana, Christine, Chrystel, Emmanuelle N., Emmanuelle P., Emeline, Hélène, Nathalie, Marie, Sadia.

Mes derniers remerciements vont à Jérôme, mon mari. Bien que souvent dubitatif, et parfois circonspect, tu m'as encouragée et soutenue dans mon projet depuis la première heure et tu m'as fait entièrement confiance, à un moment où toi-même tu étais dans une prise de risque maximum. Ta petite entreprise a vu le jour au moment où j'écrivais les premières pages de mon mémoire de master recherche ; nous avons cheminé de concert avec des projets un peu fous et des paris osés sur l'avenir. Enfin, merci à Pauline, Marie, Simon et Léonore, nos enfants, qui ont grandi au milieu de tout cela. Pardon d'avoir été la *SEULE* mère qui a encore oublié de signer le carnet de correspondance, ou qui rate la représentation de théâtre... Puissiez-vous ne retenir qu'une chose de ce qui a été parfois une épreuve pour vous : quel que soit le prix à payer, allez au bout de votre rêve, ne comptez pas, donnez et donnez-vous, cela en vaut la peine.

Sommaire

Remerciements	7
Sommaire	9
Introduction	15
Première partie : L'identité de la marque, une production immatérielle de l'organisation	19
Chapitre 1 : Les approches conceptuelles de l'identité de marque	21
1.1 La marque	22
1.1.1 Aux origines du concept de marque : approche historique et développements récents	23
1.1.2 L'appréciation de la valeur de la marque	25
1.2 L'identité	30
1.2.1 L'identité pour les philosophes.....	30
1.2.2 L'identité pour les psychologues sociaux.....	33
1.2.3 Identité et sciences de gestion.....	35
1.2.4 Liens avec d'autres concepts.....	40
1.3 L'identité de marque	41
1.3.1 L'identité de marque limitée aux signes visibles.....	41
1.3.2 L'identité de marque confondue avec la nature du produit.....	42
1.3.3 L'identité de la marque, un rôle d'émetteur dans la communication de la marque avec les consommateurs.....	44
1.3.4 Identité et positionnement.....	47
1.3.5 Des représentations conceptuelles pour gérer l'identité des marques	49
1.3.6 Critiques et propositions de définition de l'identité de la marque.....	55

Chapitre 2 : Le processus de construction de l'identité de la marque par les organisations.....	61
2.1 La gestion des marques et l'organisation, une longue histoire	62
2.2 Les évolutions récentes du <i>brand management system</i>	65
2.3 Les acteurs du processus de construction de l'identité des marques	68
2.3.1 Le rôle pivot du <i>brand manager</i>	68
2.3.2 Au-delà du <i>brand manager</i> , les autres acteurs mobilisés.....	70
2.4 Caractérisation du processus de construction de l'identité de la marque	75
2.4.1 Les activités élémentaires du processus.....	76
2.4.2 Le management interne de la marque et la « culture marque »	79
Chapitre 3 : Méthodologie, une recherche par une étude de cas multiple	85
3.1 Un positionnement épistémologique interprétativiste en lien avec l'objet de recherche	86
3.2 Le protocole de recherche et les choix méthodologiques.....	95
3.2.1 Une étude de cas multiple	95
3.2.2 Structure de l'échantillon	97
3.2.3 Recueil des données	103
3.2.4 Analyse des données	109
Deuxième partie : Résultats et contributions.....	123
Chapitre 4 : Vers une définition élargie de l'identité de marque et une représentation sous forme d'un outil conceptuel.....	125
4.1 Définition, propriétés et fonctions de l'identité de la marque.....	127
4.1.1 Vers une reconceptualisation de l'identité comme récit performatif.....	127
4.1.2 Les propriétés de l'identité de marque, entre stabilisation et capacité d'adaptation	135
4.1.3 Les fonctions de l'identité de la marque dans l'organisation.....	143

4.2 Proposition d'une représentation de l'identité de marque.....	149
4.2.1 Analyse des représentations de l'identité des marques dans les organisations	149
4.2.2 Construction d'une représentation de l'identité de la marque : le modèle IPSE	156
4.2.3 Illustration du modèle IPSE.....	170
 Chapitre 5 : Qui fabrique les marques ? Description des parties prenantes et de leurs relations.....	185
 5.1 Structures organisationnelles du système productif de la marque	186
 5.2 Les acteurs du système productif de la marque (ou <i>Brand management system</i>)	202
5.2.1 L'apport des systèmes complexes à la compréhension du système productif de la marque	202
5.2.2 Les gestionnaires de la marque.....	207
5.2.3 Les techniciens externes de la marque.....	225
5.2.4 Le système des études comme source de légitimation de l'autorité.....	232
5.2.5 La marque comme acteur - actant	244
 5.3 Les grands absents du système.....	245
 Chapitre 6 : Le processus de construction de l'identité de la marque à travers les opérations de traduction.....	255
 6.1 Les apports de la sociologie de la traduction à la compréhension du processus de construction de l'identité de la marque	256
 6.2 La construction de l'identité de la marque à travers la résolution des controverses	262
6.2.1 Le point de départ du processus.....	262
6.2.2 Les controverses	267
6.2.3 La résolution des controverses par la traduction et les investissements de forme.....	296

6.3 Comment l'identité de la marque est stabilisée via l'enrôlement et la mobilisation des parties prenantes	308
6.3.1 Les porte-parole internes	309
6.3.2 La figure du <i>brand champion</i> , porte-parole informel de la marque dans les organisations	314
6.3.3 Les dispositifs d'intéressement	321
Chapitre 7 : L'identité vécue et la valeur de la marque pour le collaborateur	353
7.1 La confirmation des approches classiques du capital-marque.....	354
7.1.1 Le capital marque du point de vue de l'entreprise, ou FBBE (<i>firm-based brand equity</i>).....	354
7.1.2 Une vision du capital-marque du point de vue du consommateur élargie à la notion de patrimoine et de bien commun	358
7.2 Comment la marque crée aussi de la valeur pour les collaborateurs.....	367
7.2.1 Les dimensions de la valeur de la marque pour les collaborateurs	367
7.2.2 Un détour par la théorie des organisations : identification et motivation des collaborateurs.....	378
7.2.3 Proposition d'un cadre conceptuel intérateur du capital-marque	380
Conclusion	387
Liste des figures	393
Liste des tableaux	395
Bibliographie.....	397
Annexes.....	415

« Identité : le mot m'a séduit, mais n'a cessé, des années durant, de me tourmenter. A lui seul, il repose, abordés de biais, tous les problèmes que je viens de présenter, et il en ajoute quelques autres. Manifeste est son ambiguïté : il est une série d'interrogations. Vous répondez à l'une, la suivante se présente aussitôt, et il n'y a pas de fin »

**Fernand Braudel (1986)
L'identité de la France, Arthaud**

Introduction

Tour à tour adulées ou conspuées, convoitées ou détestées, les marques se sont progressivement installées dans nos sociétés comme des symboles, des porte-parole de la culture marchande. Créées au départ par des organisations dans le but d'augmenter la valeur perçue de leurs offres par leurs clients, tout se passe comme si les marques, dès lors qu'elles sont reconnues et pérennes, s'autonomisaient partiellement des organisations qui les ont engendrées et acquerraient progressivement un statut d'objet social, voire de patrimoine culturel. Dès lors, on peut se demander si ces marques, comme les individus, sont dotées d'identités qui expliqueraient en partie leur force d'attraction, leur « charisme ».

Sauf que les marques sont des entités immatérielles. Elles ont besoin d'un traducteur, d'un relais, d'un interprétant pour pouvoir s'exprimer. Elles n'existent pas en dehors de la volonté d'acteurs démiurges agissant au sein d'une organisation. Prenons l'image du marionnettiste, qui donne vie à une marionnette grâce à sa dextérité et à l'ingénieux montage de fils invisibles aux yeux du public. Transposons cette image à la gestion des marques. Quels sont les fils invisibles, les ressorts cachés qui donnent vie à cette entité immatérielle ? L'objectif de cette recherche est **d'apporter des connaissances sur la manière dont les organisations fabriquent l'identité de leur marque**, à travers un ensemble d'actions et de pratiques formelles et informelles.

Plusieurs concepts sont utilisés dans cette recherche, et font l'objet d'une revue de littérature dans la première partie de ce travail. Le premier chapitre est consacré à l'explicitation de l'articulation entre marque et identité. Le concept de marque est tout d'abord précisé en le replaçant dans une perspective historique et en confrontant différentes définitions. La notion d'identité quant à elle s'est révélée complexe car couverte par un spectre disciplinaire beaucoup plus large, allant de la philosophie à la psychologie sociale. Bien que n'étant pas experts de ces disciplines, il nous a paru important de relever les dimensions de la notion d'identité chez quelques grands auteurs dans la mesure où cela pouvait donner une profondeur aux dimensions mobilisées en science de gestion. Le concept d'identité de marque est ensuite précisé au travers d'une analyse critique des outils et modèles conceptuels d'identité de marque et des trois approches présentes dans la littérature : l'identité de marque limitée aux signes visibles, l'identité de marque confondue avec la nature du

produit et l'identité de marque dans sa fonction d'émetteur dans la communication avec le consommateur. Cette analyse critique permet la formulation de propositions qui vont être par la suite confrontées au terrain.

Le deuxième chapitre est consacré aux connaissances disponibles sur les pratiques organisationnelles de la gestion des marques. Le fait est que la marque est devenue un actif important pour les entreprises, comme support pour créer de la valeur, et comme vecteur d'attachement dans la durée des clients aux produits et service de l'entreprise. Dans ce contexte, la gestion des marques apparaît comme l'une des activités critiques qu'une organisation doit mener à bien, ce que Aaker et Joachimsthaler (1999) décrivent comme le « brilliant brand building ». Cette gestion implique une allocation de ressources importante. Une forme organisationnelle, le *Brand management system*, a émergé progressivement pour devenir la forme organisationnelle dominante. Les études sur le *Brand management system* sont nombreuses, en particulier sur la fonction de *Product / Brand manager* et sur les relations qu'entretient cette fonction avec les autres départements de l'organisation. Pour autant, paradoxalement, on sait peu de choses des activités liées à la maintenance de l'identité de la marque ; elles sont le plus souvent confondues avec les activités marketing de développement produit et de communication.

Un certain nombre de questions restent encore en suspens après un examen approfondi de la littérature. Une première série de questions tient à l'**utilité du concept d'identité de marque pour les organisations** : l'identité de marque est-il un concept connu et utilisé par les entreprises ? Si oui, comment matérialisent-elles ce concept ? Ensuite, un autre ensemble de questions s'intéresse aux **acteurs** : qui gère les marques dans les organisations ? Est-ce toujours le marketing ? Enfin, des questions subsistent sur le **processus de construction et de maintenance de l'identité de la marque** : comment, de quelle manière les organisations façonnent-elles l'identité de leur(s) marque(s) ? Peut-on mettre en lumière un processus et des configurations de pratiques qui expliqueraient la formation de l'identité de la marque ?

De là, un protocole de recherche a été mis en place dans l'objectif de lever le voile sur une partie du mystère qui entoure la fabrication de l'identité des marques. Nous avons choisi d'étudier plusieurs cas, en l'occurrence six marques dans quatre organisations opérant dans des secteurs différents et gérant chacune une ou plusieurs marques. Nous avons obtenu des données au travers d'entretiens avec différents acteurs, de documents internes et d'observations. Nous avons privilégié une démarche de type théorie enracinée modérée. Modérée car nous considérons que le chercheur n'arrive pas sur son terrain vierge de données

et de construits ; théorie enracinée tout de même car la démarche a bien été de « coller » aux données de terrain et de favoriser un aller-retour entre théorie et démarche empirique.

Cette démarche a permis **une construction théorique autour du concept d'identité de marque**. En premier lieu, elle a permis de **préciser le concept d'identité de marque** en allant au-delà de l'approche descriptive dominante dans la littérature et en assortissant la définition du concept de propriétés et de dimensions. Le concept a été rendu opérant au moyen d'une représentation sous la forme d'un outil de gestion, le modèle IPSE. Cet outil de gestion a ensuite été proposé et testé sous la forme d'une recherche-action dans deux organisations hors échantillon qui souhaitaient réfléchir à l'identité de leurs marques.

Les contributions concernent également les pratiques à l'œuvre dans les organisations. Cette recherche montre que les activités et pratiques de management de l'identité de la marque sont en grande partie informelles. La théorie de l'acteur-réseau de Callon, Law et Latour (Akrich, Callon et Latour, 2006) a été largement mobilisée dans ce travail pour montrer que **l'identité de la marque est le plus souvent le résultat de tractations internes et d'opérations successives de traduction**. L'identité de la marque se construit dans les interactions sociales entre un grand nombre d'acteurs mis en réseaux, davantage que par des procédés « techniques » de communication qui seraient l'apanage du marketing. L'identité de la marque se stabilise progressivement, au gré de la résolution d'un certain nombre de controverses qui ont été identifiées. Dans ce processus de stabilisation et d'irréversibilité, un certain nombre de dispositifs d'intéressement et d'enrôlement des parties prenantes ont été mis en évidence. Parmi ces dispositifs, le **champion de la marque**, ou *brand champion*, joue un rôle informel de porte-parole de la marque qui lui est conféré par une forme de légitimité charismatique au sens de Weber (1921) tout à fait étonnante dans des organisations de ce type où l'on aurait pu s'attendre à des formes de légitimité relevant plutôt du rationnel-légal.

Enfin, une contribution inattendue de ce travail concerne la place et le rôle joué par la marque pour les collaborateurs. Ces données, issues du terrain, ont été confrontées à la littérature sur l'identification à l'organisation et l'engagement organisationnel. Il a été démontré dans cette littérature que l'engagement organisationnel est un facteur de performance de l'entreprise, et que l'identification à l'organisation en constitue l'un des antécédents. Nous soutenons que non seulement la marque dite « *corporate* », mais également dans une large mesure les marques « produits », sont des antécédents de l'identification, et que la performance de la marque peut aussi être jugée à l'aune de la manière dont elle inspire les collaborateurs ; à ce titre, on peut parler de **capital-marque du point de vue des**

collaborateurs comme d'une notion qui vient compléter les approches existantes sur le capital-marque, celles du point de vue du consommateur ou CBBE (*customer-based brand equity*), et celles du points de vue de l'entreprise ou FBBE (*firm-based brand equity*).

Ce travail de recherche apporte aux théories existantes sur la gestion des marques (1) une meilleure définition du concept d'identité de marque assortie d'une représentation permettant la mise en œuvre du concept, (2) une meilleure compréhension du processus de construction de l'identité des marques par les organisations, et (3) un éclairage complémentaire sur le capital-marque. D'un point de vue managérial, les contributions portent à la fois sur les modes d'organisation de la gestion des marques, et sur les pratiques qui permettent d'enrôler un grand nombre de parties prenantes dans la conception et la défense de l'identité de la marque.

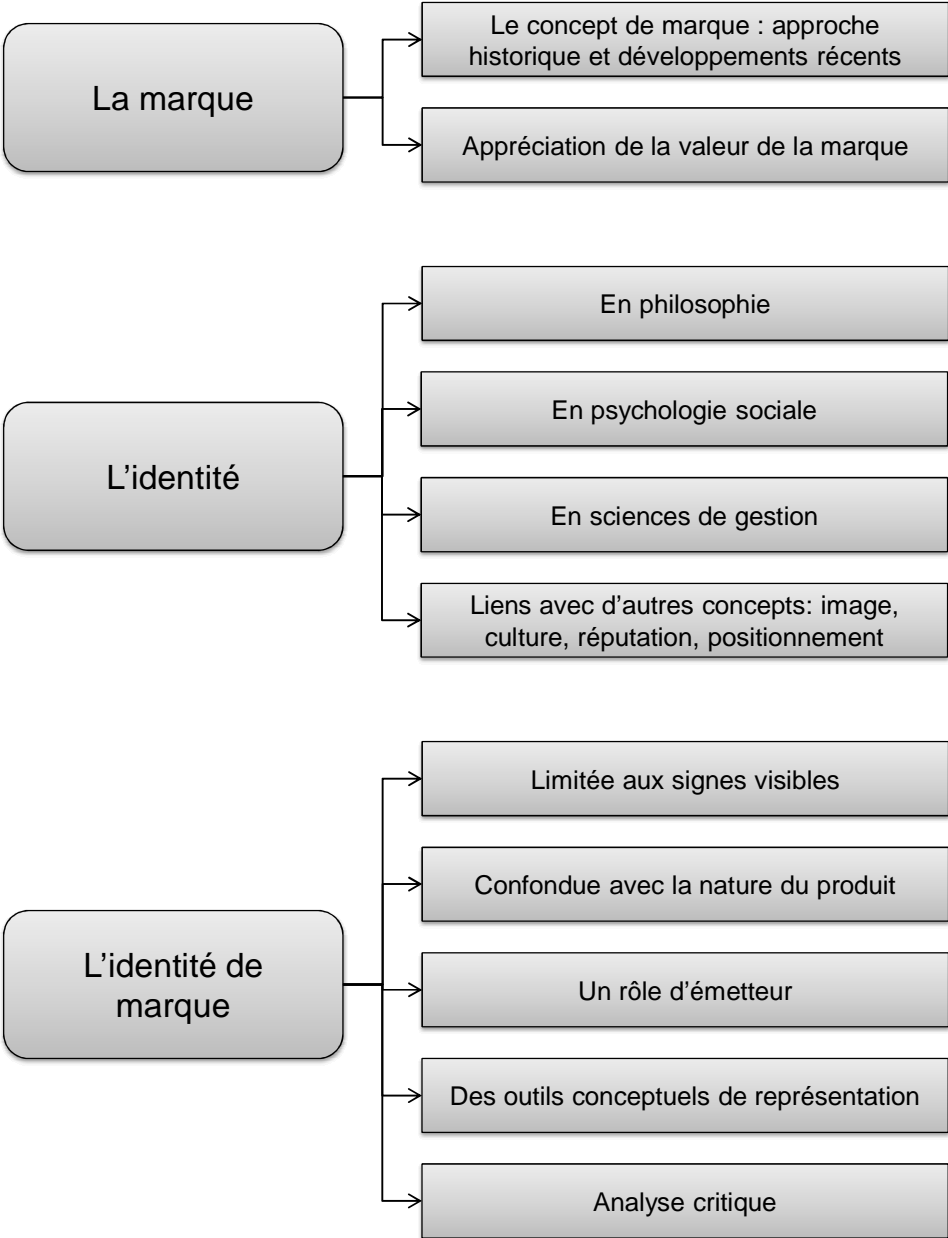
Première partie :

L'identité de la marque,

une production immatérielle

de l'organisation.

Chapitre 1 : Les approches conceptuelles de l'identité de marque



1.1 La marque

On trouve sur la marque une littérature abondante depuis une vingtaine d'années, témoin de l'intérêt des chercheurs et des praticiens pour le sujet. Néanmoins, les définitions et les concepts maniés sont très divers et souvent flous (De Chernatony et Dall'Olmo Riley, 1998; Merunka, 2002). Selon Merunka (2002), « un danger pour les recherches sur la marque est le manque de clarté dans les concepts utilisés, ce qui va de pair avec la multiplication de ces concepts ou en tout cas du vocabulaire (faute de concept clair exprimé par ce vocabulaire). » Deux raisons à cela: la première est la relative jeunesse de la discipline, toujours d'après Merunka « les recherches sur la marque sont nombreuses mais relativement récentes. Elles en sont encore probablement au stade de l'enfance (peu de validité externe, peu de méta-analyses, de trop nombreux concepts flous) ». L'autre raison que l'on pourrait avancer a trait aux thèmes de recherche: la plupart des recherches effectuées sur la marque ont pour sujet la compréhension, l'explication voire la prédiction des attitudes et des comportements des consommateurs, à travers les concepts de fidélité (Chaudhuri et Holbrook, 2001; Dick et Basu, 1994; Jacoby et Kyner, 1973), d'attachement (Thomson, MacInnis et Park, 2005), d'engagement (Garbarino et Johnson, 1999; Julienne, 2009) et de relations à la marque (Fournier, 1998). Ces thèmes d'intérêt sont nés des préoccupations des praticiens et des instituts d'étude. Peu de travaux de recherche en revanche s'intéressent à la construction de la marque telle qu'elle est effectuée dans les organisations.

Cette situation - l'absence de concepts stables et clairement identifiés - présente des inconvénients pour cette recherche. On peut également y voir un avantage du point de vue de l'utilité de la recherche, ce que confirme là encore Merunka qui voit dans l'étude de la construction de la marque et la clarification des concepts s'y rattachant un des axes de développement majeur de recherches futures sur la marque.

Pour tenter de clarifier le concept de marque, il a été décidé d'étudier la marque sous divers points de vue: d'abord sous l'angle étymologique et sous l'angle historique, puis en listant et en explicitant quelques-uns des concepts trouvés dans la littérature sur la marque.

1.1.1 Aux origines du concept de marque : approche historique et développements récents

D'un point de vue strictement étymologique, marque signifie « trace, signe, objet qui sert à repérer, à reconnaître quelque chose »¹. L'American Marketing Association ne dit pas autre chose: « a brand is a name, term, design, symbol, or any other feature that identifies one seller's good or service as distinct from those of other sellers »². La marque peut prendre des formes très diverses (trace, signe, objet... name, term, design, symbol) », mais on peut dès la définition du mot repérer des éléments constitutifs fondamentaux: la marque a une fonction d'identification qui passe à la fois par une reconnaissance immédiate et intuitive (repérer) et par une différence faite de façon plus analytique par rapport aux autres propositions possibles (choisir) (Kapferer, 2007, 2012). Les marques à succès sont celles qui sont capables d'offrir un bénéfice différent et difficile à copier, « a sustainable differential advantage » (Doyle, 1989). En ceci, la fonction essentielle de la marque est de simplifier le choix.

D'ailleurs, la marque commerciale est apparue dans l'histoire au moment où l'offre devenait plus complexe. La plus ancienne référence historique est le marquage du bétail dans les foires au moyen-âge, rendu nécessaire par la multiplicité de l'offre et afin d'offrir les garanties nécessaires aux acheteurs. Le mot marque en français prend aussi le sens de "trace laissée sur le corps, flétrissure au fer rouge". Le mot anglais brand a d'ailleurs la même origine, puisqu'il vient du français « brandon ».

Mais c'est la révolution industrielle au XIX^{ème} siècle qui voit l'apparition des marques commerciales telles que nous les connaissons aujourd'hui. L'offre se multipliant sous l'effet conjugué de l'industrialisation de la production et de la mise en place d'infrastructures de transport, les entreprises se trouvent dans la nécessité de protéger leur savoir-faire. Les marques sont donc créées dans l'optique de mieux se protéger d'un point de vue juridique et se rattachent du point de vue du droit à la propriété commerciale. Cette définition juridique de la marque a toujours son importance, témoin les budgets importants que certaines marques, notamment dans le luxe, allouent au dépôt de marque et à la lutte contre les contrefaçons.

Les premières marques créées au XIX^{ème} se confondent avec des noms patronymiques, souvent le nom du fondateur, ou des noms toponymiques liés aux lieux de production.

¹ Petit Larousse 2005, 100^{ème} édition

² Glossary of Marketing Terms, site web de l'American Marketing Association, www.marketingpower.com

Tableau 1 : Quelques exemples de marques patronymiques

Marque	Année	Origine
LU	1850	Jean - Romain Lefèvre et Pauline - Isabelle Utile
Maggi	1884	Julius Maggi
Michelin	1889	André et Edouard Michelin
Heinz	1869	Henry John Heinz
Gillette	1902	King C. Gillette

Dès l'origine, la notion de marque est donc étroitement associée avec l'origine et l'histoire de l'organisation qui la porte ; la marque est en quelque sorte le produit d'une histoire. Bien souvent, le nom de la marque et celui de l'entreprise sont confondus: on parle alors de marque « entreprise ». La marque engage fortement le fondateur de l'entreprise dans la mesure où il signe souvent ses produits de son nom ; elle engage aussi l'ensemble de l'organisation au service de cette marque. On voit donc que quasiment dès l'origine, la marque se retrouve investie d'une valeur. On parle de « produit de marque » comme d'un « produit qui sort d'une maison dont la marque est connue ; de qualité »³ .

Avec la naissance des techniques modernes de gestion et l'apparition de la discipline marketing, après la première guerre mondiale aux Etats-Unis et un peu plus tard en Europe, on assiste à la naissance et au développement des marques produit (Camay, Kleenex, Nivea). Plus récemment sont apparues les marques « labels » (Larceneux, 2003), venant cautionner un savoir-faire transversal à plusieurs organisations (Label Rouge, Ecolabel), ce dernier concept de marque restant assez minoritaire et venant presque toujours se superposer aux marques produit.

La marque comme instrument au service d'une gestion moderne des entreprises est un concept qui s'est largement généralisé. On compte de nos jours 12 millions de marques dans le monde, certaines d'entre elles étant bi- ou tricentenaires (Michel, 2004, 2009). Quelle que soit l'origine de la marque, dans tous les cas à l'exception des marques label, la marque est le porte-voix d'une organisation unique. Il y a un lien entre la marque et l'organisation qui la porte : au-delà des fonctions de garantie et d'identification, la marque se fait aussi le porte-parole du savoir-faire et des compétences d'une organisation.

Pour autant, on ne peut pas résumer la marque à l'organisation qui la porte. La marque joue un rôle dans l'organisation de nos sociétés modernes, elle est ou devient un objet social

³ Petit Larousse 2005, 100ème édition

(Heilbrunn, 2010; Michel, 1999; Urde, 1999) convoité, commenté, conspué (Klein, 2002) ou adulé (Dion et Arnould, 2011; Klein, 2002). Elle n'existe même que dans le contexte de relations sociales – quel serait l'intérêt d'avoir un stylo Montblanc si nous habitons sur une île déserte (Urde, 1999) ? Selon Fournier, la marque contribue même dans une certaine mesure à la construction des identités des individus (Fournier, 1998). Elle est un objet symbolique porteur de sens non seulement pour les consommateurs, mais aussi pour d'autres groupes sociaux : les collaborateurs, les leaders d'opinion, les acteurs financiers, et plus largement les citoyens. La marque est un concept qui déborde le monde marchand : elle s'étend à d'autres univers comme les services et les établissements publics, les territoires, les nations, ou les individus.

Que ce soit par ses fonctions d'identification ou de garantie, de porte-parole d'un savoir-faire, ou d'objet symbolique porteur de sens, la marque crée de la valeur pour l'organisation qui la porte. Nous allons nous intéresser dans la section suivante aux différentes approches qui permettent d'apprécier, de mesurer la valeur de la marque pour les organisations.

1.1.2 L'appréciation de la valeur de la marque

La marque est considérée comme un actif de l'entreprise. C'est très net lors des fusions-acquisitions, où la marque peut être un élément non négligeable du prix de cession. Cette constatation a amené toute une série de réflexions sur le capital marque ou *brand equity* (Changeur, 2002, 2004; Kapferer, 2007; Keller et Lehmann, 2003, 2009; Michel, 2004). Depuis 2005, il est possible en comptabilité française d'inscrire une marque au bilan des entreprises, dans le cas où la marque a été achetée, et qu'elle a donc fait l'objet d'une évaluation qui a permis de fixer un prix. Notons qu'on ne peut pas inscrire la marque au bilan dans le cas d'une marque « native » (qui est née et a grandi dans une seule organisation), ce qui signifie que d'un point de vue comptable, des marques comme Apple ou Nestlé n'ont pas de valeur (Walliser, 2009).

S'il ne fait nul doute que la marque est un actif important pour nombre d'entreprises, en revanche il n'y a pas de consensus sur la manière d'estimer le montant de cet actif. Présent dans la littérature comme valeur de marque, ou *brand equity*, ou capital marque, ce concept reste mal défini, et les approches hétérogènes (Changeur, 2002; Egan et Guilding, 1994). Le Marketing Science Institute donne la définition suivante du capital marque, comme « l'ensemble des associations et des comportements des consommateurs de la marque, des

circuits de distribution et de l'entreprise à laquelle elle appartient, qui permettent aux produits marqués de réaliser des volumes et des marges plus importants qu'ils ne le feraient sans le nom de marque, et qui leur donnent un avantage fort, soutenu et différencié vis-à-vis de leurs concurrents » (Leuthesser, 1988). On trouve deux grands courants de mesure du capital marque, l'un avec une approche plus financière, l'autre dans une perspective davantage marketing.

La valeur de la marque d'un point de vue marketing, ou *consumer-based brand equity*

Dans l'approche marketing, la valeur de la marque correspond tout d'abord à la valeur pour le consommateur. Elle est évaluée sous la forme d'un capital-marque du point de vue du consommateur ou *Consumer Based Brand equity (CBBE)*, défini comme « la valeur ajoutée que la marque apporte au produit » (Farquhar, 1990). La valeur de la marque est ici appréciée à l'aune de sa capacité à proposer au client une valeur supérieure à celle d'un produit non marqué ou d'un produit concurrent, ce que De Chernatony résume par « a successful brand is an identifiable product, service, person or place, augmented in such a way that the buyer or user perceives relevant, unique, sustainable added values which match their needs most closely » (De Chernatony, 2006).

Il s'agit d'estimer la force du lien entre la marque et ses consommateurs, au-delà de l'usage du produit ou de l'expérience du service (Czellar et Denis, 2002). On relève trois approches : (1) par les associations à la marque, (2) par l'attachement des consommateurs à la marque et (3) par la préférence des consommateurs.

Dans la première approche qui doit beaucoup à Keller (Keller, 1993; Keller et Lehmann, 2003; Krishnan, 1996), le capital-marque est mesuré par deux indicateurs: l'attention, définie par la reconnaissance de la marque et le rappel en mémoire et mesurée par la notoriété spontanée et/ou assistée, et le réseau des associations de la marque défini par Aaker (Aaker, 1996) comme "toute information liée à la marque en mémoire". Seules certaines associations contribuent au développement d'une performance supplémentaire pour la marque : celles qui sont à la fois fortes, uniques et positives au sens donné par Keller (Keller, 1993).

Une autre approche consiste à estimer le capital-marque par la force de l'attachement à la marque par ses consommateurs (Thomson, MacInnis et Park, 2005).

Enfin, d'autres travaux ont abordé le capital-marque sous l'angle de la préférence et choix des consommateurs, en s'inspirant du concept d'utilité en économie (Kamakura & Russell, 1993).

Au niveau perceptuel, cette valeur ajoutée se traduit par la présence de la marque dans l'esprit d'une majorité de consommateurs, conjuguée avec l'existence d'associations à la marque fortes, uniques et positives stockées en mémoire (Aaker, 1991; Keller, 1993; Krishnan, 1996). Au niveau comportemental, il en résulte une valeur additionnelle pour le consommateur dans la préférence des produits marqués, que n'explique pas l'évaluation objective des caractéristiques du produit (Erdem et Swait, 1998; Holbrook, 1992; Kamakura et Russell, 1993; Park et Srinivasan, 1994; Swait *et alli*, 1993; Yoo, Donthu et Lee, 2000).

La valeur de la marque d'un point de vue financier, ou *firm-based brand equity*

Du point de vue de l'entreprise, cette capacité de la marque à modifier favorablement et durablement les perceptions et les comportements des consommateurs à l'égard des produits marqués permet de développer une force concurrentielle propre aux marques fortes (Changeur, 2004). Cette force concurrentielle est le fruit des investissements passés et de ceux dont la marque doit bénéficier dans l'avenir afin de se développer de manière durable (Changeur, 2004). Les marques dotées d'un fort capital-marque vont alors engendrer des « flux financiers additionnels (actuels et futurs) résultant de la vente de produits marqués comparés à ceux qui résulteraient de la vente des mêmes produits sans marque » (Simon et Sullivan, 1993).

Dans cette approche financière, ou bien la marque est considérée comme un actif immatériel et valorisé comme tel (Changeur, 2004; Madden, Fehle et Fournier, 2006), ou bien la performance de la marque est estimée par rapport à la force concurrentielle de la marque sur ses marchés, ou *brand strength* (Egan et Guilding, 1994; Mizik et Jacobson, 2008).

Dans le premier cas, la marque est valorisée par l'une des méthodes qui permettent d'attribuer une valeur aux actifs immatériels (Biondi, Chambost et Klee, 2008; Walliser, 2009). La première méthode est celle de la valeur de marché, et présuppose qu'il existe un marché actif des marques, caractérisé par la présence d'acheteurs et de vendeurs, la disponibilité des prix et l'homogénéité des éléments de négociation. Or il n'y a pas de marché actif des marques qui permettrait d'établir un prix par référence à d'autres transactions, cette méthode est donc rarement utilisée. Une autre méthode consiste à évaluer les investissements

qu'une organisation devrait faire pour construire ex-nihilo la même marque. Cette méthode est également difficile à mettre en œuvre, car les investissements nécessaires pour construire une marque ne se mesurent pas qu'en termes d'investissements publicitaires, mais également en termes de savoir-faire et de compétences difficiles à évaluer. La méthode la plus souvent retenue est celle de l'actualisation des cash-flows (flux nets de trésorerie futurs) qui est une projection par rapport à l'historique de la richesse créée par la marque. Cette méthode, bien que plus facile à mettre en œuvre, convient bien sur des marchés relativement stables avec des marques anciennes. Pour les marchés plus volatiles et les marques avec peu d'ancienneté, comme les marques du monde numérique, l'évaluation par la méthode des cash-flows actualisée a une marge d'erreur importante.

On retrouve également différentes approches dans le cas où la marque est évaluée par rapport à sa force concurrentielle sur les marchés ou *brand strength*. Cette force de la marque peut être approchée par différents critères : le chiffre d'affaires ou la part de marché de la marque (Doyle, 1989), le pouvoir de résistance face aux actions de la concurrence mesuré par une moindre élasticité prix ou par une barrière à l'entrée (Egan et Guilding, 1994), la capacité à conquérir de nouveaux marchés ou potentiel d'extension (Kamakura et Russell, 1993), la capacité à fidéliser les consommateurs, le poids dans la négociation face aux acteurs de la distribution, la durée de vie (Krasnikov, Mishra et Orozco, 2009).

Ces approches sont en général unidimensionnelles et donc incomplètes (De Chernatony, Riley et Harris, 1998), et présentent l'inconvénient d'englober la marque et le produit marqué. Quelques modèles avec une approche multidimensionnelle existent (Kimbrough *et alli*, 2009; Mizik et Jacobson, 2008, 2009; Shankar, Azar et Fuller, 2008; Srinivasan et Hanssens, 2009) parmi lesquels le très médiatisé classement d'Interbrand qui s'appuie sur 7 indicateurs pondérés (Murphy, 1989).

À première vue, aucune méthode d'évaluation de la valeur des marques n'apparaît comme totalement satisfaisante prise isolément. Les approches multidimensionnelles sont rares, et elles sont sujettes à critiques. On peine à réduire la marque à des indicateurs de marché d'un côté ou à des perceptions clients de l'autre. La valeur de la marque ne pourrait donc s'approcher qu'en appliquant différentes méthodes pour multiplier les éclairages (Mizik et Jacobson, 2008).

D'autre part, dans les deux courants, le capital marque est globalement considéré comme la valeur ajoutée supplémentaire qu'une marque apporte à un produit, ce qui présente l'inconvénient de lier la marque et le produit et de mal mesurer le potentiel que la marque a en dehors des produits déjà marqués.

Ensuite, l'approche marketing est centrée sur le lien entre la marque et les consommateurs, à l'exclusion des autres parties prenantes de la marque. D'autres auteurs ont tenté d'approcher la performance de la marque par la vision qu'en ont un grand nombre d'acteurs. Une marque performante serait alors une marque qui a une identité forte perçue par des acteurs dans et en dehors de l'organisation : collaborateurs, mais aussi clients, fournisseurs, concurrents (Christensen & Askegaard, 2001).

Enfin, ces méthodes d'évaluation ne prennent pas ou peu en compte les facteurs organisationnels de structure, de process ou de management qui sous-tendraient la qualité des pratiques de management de la marque et pourraient expliquer sa meilleure performance sur les marchés. Elles ne considèrent pas non plus la valeur que la marque pourrait avoir pour les collaborateurs.

*

* *

Cette première revue de littérature sur la marque permet de faire un état des lieux de la connaissance du concept de marque, depuis ses origines historiques jusqu'à l'exploration des fonctions de la marque en sciences du management. Au-delà des fonctions initiales de garantie et de différenciation de l'offre, fonctions essentiellement tournées vers le marché et la relation entre l'entreprise et ses clients, la marque devient un objet social porteur de sens. Cet objet social est certes modelé par l'entreprise elle-même et par la relation entre la marque et les clients. Mais dans ce cadre social, la marque est façonnée par d'autres interactions qui sont moins connues, en particulier l'interaction avec les collaborateurs. Enfin, il est établi que la marque apporte de la valeur à l'entreprise, que ce soit d'un point de vue financier, ou par la valeur de la marque pour le consommateur. La valeur de la marque pourrait aussi résider de façon complémentaire dans sa capacité à orienter l'action des collaborateurs et des sous-traitants au service d'une intention stratégique. Cette dimension stratégique de la marque n'est pas ou peu évaluée dans les propositions de mesure du capital-marque.

En conclusion, bien que l'importance du concept de marque fasse consensus dans la communauté scientifique de recherche en gestion, on constate que la marque a surtout été étudiée sous l'angle de la relation avec le consommateur – et assez peu dans sa dimension stratégique ou dans sa relation avec les collaborateurs de l'entreprise.

1.2 L'identité

La notion d'identité fait l'objet de débat dans un certain nombre de disciplines. L'identité est au départ une question philosophique. Ensuite, de nouvelles disciplines en sciences humaines vont s'emparer au XIX^{ème} siècle du concept d'identité : la psychologie sociale, et les sciences de gestion. En exposant et en croisant les dimensions de l'identité données par les grands auteurs de chaque discipline, nous tenterons d'expliquer pourquoi et comment ce concept est utilisé en sciences de gestion, et plus particulièrement dans le cadre de la gestion de la marque.

1.2.1 L'identité pour les philosophes

L'identité est une notion centrale en philosophie qui fait l'objet de nombreux débats depuis l'Antiquité et le « Connais-toi toi-même » de Socrate⁴. Nous n'avons pas la prétention ici de faire une présentation exhaustive de ces débats, et encore moins de nous inviter dans le débat sous la forme d'une analyse critique. L'objectif est de faire partager quelques lectures et définitions qui nous ont particulièrement interpellées dans le cadre de ce travail, comme préambule à des réflexions plus centrées ensuite sur l'objet de la recherche.

Les fondements du concept d'identité sont à rechercher chez les philosophes grecs de l'Antiquité, Aristote, Platon et Parménide⁵, qui posent l'identité comme un principe de logique, qui veut qu'une chose, ou un être, reste le même au cours du temps. Ils accordent en quelque sorte une propriété d'invariabilité, de permanence dans le temps à l'identité. Cette condition, ce caractère immuable est pour eux un préalable à toute entreprise de connaissance, puisqu'on ne pourrait comprendre un être ou une chose qui changerait constamment. Hume (1968) reprendra cette propriété en affirmant dans son *Traité de la nature humaine* : « Je considère la relation d'identité comme s'appliquant, en son sens le plus strict, à des objets constants et immuables. [...] Le changement est contraire à l'identité. ». Cette première propriété de l'identité, le caractère immuable, pose assez vite problème, car elle ne tient pas

⁴ Inscription sur le fronton du temple de Delphes attribuée à Socrate

⁵ Aristote, *Les Topiques*, Livre Septième ; Parménide, *de la Nature*, fragment B8 ; Platon, *Dialogue avec Parménide*

compte du devenir, du changement. Hume va donc nuancer son propos, en affirmant qu'on ne peut définir l'identité que par la perception de l'objet au court du temps, et que lorsqu'au court de ce temps d'observation l'objet a peu varié, ou en tout cas qu'il reste reconnaissable. La propriété de l'identité ne serait donc pas son caractère immuable, mais plutôt ce qu'il appelle « uninterruptedness », son caractère ininterrompu.

L'autre propriété qui régit la notion d'identité est le caractère distinct. Là encore, cela procède de la logique, qui veut que pour pouvoir étudier un objet, il faut que l'on s'assure que l'on parle bien d'une seule et même chose, distincte des autres. Sauf que l'identité est une singularité, mais pas seulement. Si on se limite à décrire les différences entre deux objets, on est dans l'unicité, le caractère de ce qui est unique, qui n'est pas encore l'identité. On touche là toute la complexité de la notion : si l'on compare les caractéristiques (physiques, intellectuelles...) d'un homme à différentes étapes de sa vie, elles sont a priori très différentes entre le moment où il est un nouveau-né et celui où il est un vieillard. Et pourtant, il s'agit bien de la même personne, distincte des autres. Le constat est valable pour les êtres inanimés : une pierre qui passe par des états successifs à cause par exemple de l'érosion, peut-on dire que c'est de la même pierre dont on parle ? Paradoxe de l'identité, qui est toute entière dans la célèbre métaphore du bateau de Thésée⁶ (Ferret, 1996). Le navire en question, très sollicité, a souvent besoin d'être réparé. Au fur et à mesure, chaque planche endommagée est remplacée par une autre, neuve. À la fin, il ne reste plus aucune planche d'origine. Est-ce que c'est toujours le bateau de Thésée ? La réponse est certainement oui...

Ce paradoxe va amener certains auteurs à définir l'identité comme une fiction rendue possible par des perceptions constantes et cohérentes d'un objet. Hume est empiriste et s'oppose à la vision cartésienne de la raison et du « je pense, donc je suis » qui résume l'identité à la conscience d'être soi ; pour lui, « il n'y a rien dans l'entendement qui n'ait d'abord été dans les sens » (Hume, 1968). Il va donc défendre le fait qu'au fond, l'identité est une fiction, une construction de l'imagination, guidée par des perceptions et des impressions : « Pour moi, quand je pénètre le plus intimement dans ce que j'appelle moi-même, je tombe toujours sur une perception particulière ou sur une autre, de chaleur ou de froid, de lumière ou d'ombre, d'amour ou de haine, de douleur ou de plaisir. Je ne parviens jamais, à aucun moment, à me saisir moi-même sans une perception et je ne peux jamais rien observer d'autre que la perception. » Cet apport est fondamental : l'identité serait une fiction produite par l'homme – donc, pour Hume, une illusion.

⁶ Une légende grecque rapportée par Plutarque

Locke va poser au XVII^{ème} siècle les fondements de l'identité personnelle telle qu'elle est comprise dans nos sociétés contemporaines en dépassant la vision quelque peu nihiliste de Hume (Chauvier, 2009; Locke, 2001). L'identité est certes une perception, mais c'est justement cette conscience que nous avons de nous-même qui forme l'identité. Tout ce que nous avons consciemment dit, fait, écrit ou promis, aujourd'hui et dans le passé, constitue le cœur même de notre identité, bien plus que notre enveloppe corporelle ou nos traits de caractère qui eux peuvent changer ; on pourrait presque dire que l'identité, c'est une conscience de soi incarnée. L'identité comme conscience de soi est donc indissociable de la mémoire : parce que nous sommes des êtres doués de mémoire, nous assurons en quelque sorte la continuité des perceptions sous la forme d'une identité.

Ricoeur (1985, 1990) va aller au-delà des oppositions entre logique et fiction, en postulant que l'identité est une narration et en séparant dans la notion d'identité ce qui est de l'ordre du même (quelque chose de statique, un ensemble de caractéristiques, un « noyau dur » qui résiste au temps) de ce qui est de l'ordre du soi (un être en devenir, une promesse, une ouverture au changement, à l'autre) : « Sans le secours de la narration, le problème de l'identité personnelle est en effet voué à une antinomie sans solution : ou bien l'on pose un sujet identique à lui-même dans la diversité de ses états, ou bien l'on tient, à la suite de Hume et de Nietzsche, que ce sujet identique n'est qu'une illusion [...] Le dilemme disparaît si, à l'identité comprise au sens d'un même (idem), on substitue l'identité comprise au sens d'un soi-même (ipse) ; la différence entre idem et ipse n'est autre que la différence entre une identité substantielle ou formelle et l'identité narrative. [...] À la différence de l'identité abstraite du Même, l'identité narrative, constitutive de l'ipséité, peut inclure le changement, la mutabilité, dans la cohésion d'une vie. » Ricoeur part du principe que cette fiction n'est pas vaine : elle donne du sens à la vie, un sens de construction, profond et éthique, qui passe par la responsabilité et le rapport aux autres. La quête de l'identité, c'est ce qu'il appelle le maintien de soi, et qu'il définit de la manière suivante : « Le maintien de soi, c'est pour la personne la manière telle de se comporter qu'autrui peut compter sur elle. Parce que quelqu'un compte sur moi, je suis comptable de mes actions devant un autre. Le terme de responsabilité réunit les deux significations : compter sur..., être comptable de... Elle les réunit, en y ajoutant l'idée d'une réponse à la question : “ Où es-tu ? ” posée par l'autre qui me requiert. Cette réponse est “ Me voici ! ” Réponse qui dit le maintien de soi. ». On ne peut répondre à la question de départ posée par l'identité – qui suis-je ?- que par rapport à nos

relations à autrui, et à notre engagement à la parole donnée. L'identité ne se définit pas contre l'autre, mais par l'autre.

L'on retient de ces différentes approches de l'identité en philosophie un certain nombre de dimensions qui pourraient apporter un éclairage dans cette recherche, et qui sont résumées dans le tableau suivant :

Tableau 2 : Les différentes dimensions de l'identité en philosophie

Le caractère immuable (Philosophes grecs de l'Antiquité) / le caractère ininterrompu dans le temps d'un être ou d'une chose (Hume)
La conscience d'être soi (Locke)
Le fait d'être distinct, d'avoir un noyau de caractéristiques uniques (mêmeté chez Ricoeur)
Une fiction (Hume) / Un récit en construction qui vise la cohésion, le maintien de soi (ipséité chez Ricoeur)

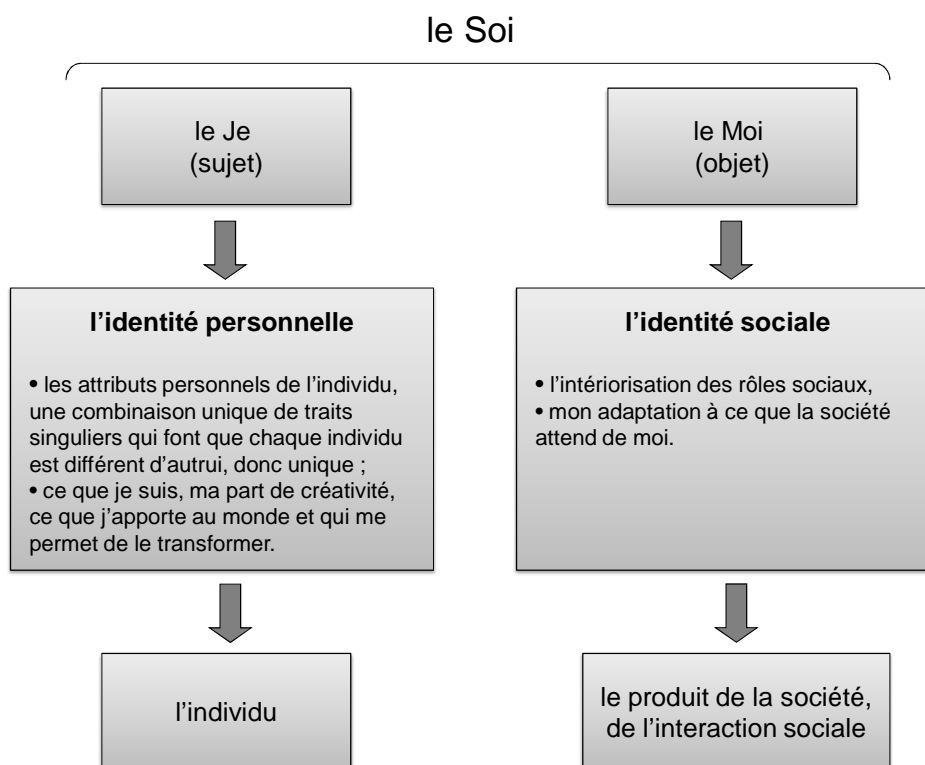
On retrouve dans ces différentes postures et définitions de l'identité une distinction épistémologique fondamentale : l'identité comme un postulat de départ, un état de nature, versus l'identité comme une construction de l'homme pour donner un sens à sa vie.

1.2.2 L'identité pour les psychologues sociaux

L'identité vue par les psychologues sociaux pose le problème de l'intégration des personnes dans l'espace collectif. L'identité est mue par deux forces contraires : la recherche d'une place spécifique dans l'espace collectif, qui permet à l'individu de se singulariser, de se différencier, et la signification de son appartenance à un groupe social. On peut donc déjà repérer deux dimensions, deux forces contraires qui sous-tendent le concept d'identité en psychologie sociale : la différence individuelle et la similitude à autrui, unifiées à travers la notion du « soi ».

Pour G.H. Mead (Mead, 1934), l'identité naît de la tension entre ces deux dimensions, le « je » sujet agissant doté d'attributs uniques et de traits singuliers, et le « moi » objet, produit de l'interaction avec la société.

Figure 1 : Les deux dimensions de l'identité sociale, d'après G.H. Mead



Le conflit permanent entre le Je et le Moi permet de comprendre pourquoi l'identité est un concept à la fois statique et dynamique. Ce conflit est nécessaire et fécond : il permet à la fois l'ajustement à une situation donnée dans le présent, et la transformation du futur. Autrement dit, il permet à l'individu de s'adapter aux changements sans y perdre son âme.

Ces deux dimensions sont tout à fait structurantes pour mieux comprendre le fonctionnement de l'identité des marques. La marque est à la fois « je » sujet – les attributs de la marque, la vision de la marque – et « moi » objet social – le produit des interactions avec les différentes audiences de la marque. On retiendra qu'en effet, l'identité d'une marque se développe à partir des jugements que lui offre autrui, à l'intérieur d'un contexte social dans lequel il y a des interactions. La visée, le but ultime d'une marque, est bien au fond d'affecter la société, à la mesure qui est la sienne. La pensée de G.H. Mead sur la visée de transformation de la société par l'identité sociale peut être reprise pour expliquer la portée de l'identité d'une marque : « Si aucun individu ne peut transformer toute la société, l'homme affecte continuellement la société par sa propre attitude parce qu'il prend l'attitude du groupe envers lui et il réagit ; par cette réaction, il modifie l'attitude de ce groupe ».

Tableau 3 : Comparaison des dimensions de l'identité en philosophie et en psychologie sociale

Philosophie	Psychologie sociale
La conscience d'être soi	Les attributs personnels de l'individu
Le fait d'être distinct	Une combinaison unique de traits singuliers
Une fiction, un récit	La créativité, la capacité transformative
Le caractère ininterrompu	La capacité d'ajustement à une situation donnée
	L'intériorisation des rôles sociaux, l'adaptation sociale

1.2.3 Identité et sciences de gestion

Dans la filiation de la psychologie sociale, les chercheurs en sciences de gestion ont adapté le concept d'identité à la compréhension du fonctionnement des organisations, intrinsèquement et dans ses rapports avec d'autres groupes externes. Le modèle conceptuel en deux dimensions de G.H. Mead donne ici un éclairage disciplinaire. Les chercheurs en stratégie et en théorie des organisations se sont naturellement intéressés à travers les concepts d'identité organisationnelle, de culture et de réputation au « je » sujet, tandis que les chercheurs en marketing ont cherché à comprendre la marque comme objet social à travers les concepts d'identité *corporate* et d'image. La thèse ici défendue est qu'il est nécessaire d'intégrer ces deux courants de pensées comme étant deux dimensions d'un même concept, l'identité.

L'identité organisationnelle et la représentation de l'organisation par elle-même

Les chercheurs en théorie des organisations se sont intéressés au concept d'identité pour comprendre les comportements des individus dans les organisations à travers des notions comme l'identification, la motivation ou l'engagement (Albert et Whetten, 1985; Dutton, Dukerich et Harquail, 1994; Gioia, Schultz et Corley, 2000; Moingeon et Ramanantsoa, 1997; Reitter, 1989). L'identité de l'organisation est abordée essentiellement dans une vision interne, à travers le concept d'identité organisationnelle, défini par Albert et Whetten (Albert et Whetten, 1985) comme l'ensemble des éléments présentant un caractère central, distinct et constant dans le temps, (« *central, distinctive and enduring* »). L'identité organisationnelle est un processus réflexif de l'organisation sur elle-même, et fait référence au sentiment d'exister réellement et d'être unique, situé dans le temps et dans un lieu, et distinct des autres. On retrouve les mêmes dimensions que pour l'identité en philosophie : un caractère distinct et

central qui permet la description et l'identification, et une inscription dans le temps. Le caractère constant dans le temps est à rapprocher de la notion d' « *uninterruptedness* » chez Hume (Hume, 1968).

Le caractère constant doit être interprété avec précaution. Il ne s'agit pas d'un caractère immuable, qui conduirait à une certaine rigidité et à une incapacité à changer. L'identité évolue dans le temps, dans une nécessaire adaptation à l'environnement. Gioia propose la notion d'instabilité adaptative (« *adaptive instability* ») pour expliquer ce phénomène (Gioia, Schultz et Corley, 2000). Comme les individus, les organisations, tout en restant elles-mêmes, s'adaptent et évoluent. On retrouve ici cette tension qui explique la richesse du concept d'identité, résumée dans la capacité à changer, à évoluer, tout en restant soi-même.

Quant au caractère distinct, unique, il a tendance à être surévalué par les organisations, car valorisant. Pourtant, les mythes, les valeurs, les histoires véhiculées au service de la défense de ce caractère unique présentent des traits assez similaires d'une organisation à l'autre (Martin *et alli*, 1983).

Une autre dimension fait débat chez les chercheurs : l'identité fait-elle référence à ce que l'organisation est réellement, ou bien à ce que l'organisation veut donner à voir d'elle-même ? Il est plus facile d'étudier l'identité projetée, à travers les discours des dirigeants, la communication institutionnelle et les relations publiques. Pourtant, ce serait comme résumer l'identité d'une personne à la lecture de son passeport et de son curriculum vitae. L'école française de l'identité organisationnelle (Moingeon et Ramanantsoa, 1997) défend une vision de l'identité organisationnelle riche, qui intègre les deux notions, s'appuyant en cela sur les notions de champ et d'habitus chez Bourdieu. L'organisation est un champ à l'intérieur duquel ont été façonnés des modes de représentations, un ensemble de règles tacites, un « savoir local » (Reitter, 1989). C'est ce « savoir local » qui détermine les comportements des acteurs, selon une forme de logique qui échappe au raisonnement conscient. L'identité organisationnelle est le socle de ce savoir. L'identité fait référence à un ensemble cohérent de caractéristiques, constitué de signes visibles et de symboles, mais également d'un imaginaire collectif non exprimé, la face immergée de l'iceberg (*organizational imagery*).

D'autre part, pour les auteurs, on ne peut pas comprendre l'identité d'une organisation en se limitant à la liste de ses caractéristiques propres. C'est plus la configuration, l'articulation de ces caractéristiques entre elles, qui va définir l'identité, qui est donc vue comme un système : « the identity goes back to the existence of a system of characteristics which has a

pattern which gives the company its specificity, its stability and its coherence » (Moingeon et Ramanantsoa, 1995).

Tableau 4 : Les dimensions de l'identité organisationnelle, d'après l'école française

La production symbolique = la partie visible de l'identité organisationnelle	L'imaginaire = la partie immergée de l'identité organisationnelle
L'organisation du temps et de l'espace	L'image que les acteurs ont de l'organisation, la représentation qu'ils s'en font
L'idéologie, le discours simplificateur tenu par l'organisation sur elle-même	L'image des qualités idéales que l'organisation est supposée avoir
La pratique de rites collectifs	L'image de la carte du pouvoir
La perpétuation de mythes ou d'histoires sur l'organisation, sans que l'on sache qui en est l'auteur	
L'existence de tabous, de zones d'ombre, de « trous de mémoire » collectifs	
Des normes de comportement	
Des valeurs ou des convictions émergeant de l'action collective (souvent en opposition avec les valeurs officielles)	

Enfin, l'identité organisationnelle n'est pas une représentation unique et figée ; il serait plus juste de parler d'identités multiples. Moingeon et Soenen (2002) relèvent ainsi cinq facettes de l'identité organisationnelle, présentée dans la figure ci-dessous.

Tableau 5 : les 5 facettes de l'identité organisationnelle selon Moingeon et Soenen (2002)

Identité professée	La représentation que les acteurs ou groupes d'acteurs se font de leur organisation ; la manière dont ils se définissent
Identité projetée	Le discours officiel, la représentation vis-à-vis des audiences extérieures
Identité vécue	L'identité à l'œuvre sous la forme de représentations collectives inconscientes et non-exprimées
Identité manifestée	La somme des actions et des manifestations passées qui ont forgé l'identité ; l'épaisseur historique de l'organisation
Identité attribuée	La représentation que les audiences externes se font de l'organisation ; en marketing, on utiliserait le concept d'image

La marque n'est jamais explicitement citée dans les recherches sur l'identité organisationnelle. Pourtant, par sa nature même, la marque est une production symbolique

importante de l'organisation, porteuse d'un imaginaire susceptible d'affecter à la fois l'image que les acteurs ont de leur propre organisation, et l'image des qualités idéales qu'elle est supposée avoir (Kapferer, 2002a).

L'identité *corporate* et la représentation de l'organisation vis-à-vis de l'externe

Les chercheurs en marketing se sont également emparés du concept d'identité, en empruntant un chemin différent car tourné vers la perception de l'organisation par les publics externes (clients, consommateurs et leaders d'opinion).

Le premier courant de recherche aborde les problématiques de visibilité des organisations, à travers l'identité visuelle et la perception des symboles et des logos ; cette attention portée aux éléments visuels s'explique par le profil des chercheurs de ce courant, tous liés au design et à la conception graphique (Abratt, 1989; Olins, 1978; Van Riel et Balmer, 1997).

D'autres recherches donnent ensuite une grande importance à la communication et aux médias, comme principaux véhicules d'expression de l'identité (Abratt, 1989; Balmer et Greyser, 2006; Van Riel et Balmer, 1997), ce qui constitue une différence essentielle avec le courant de l'identité organisationnelle, pour lequel l'identité se construit par le discours dans les relations interpersonnelles. L'objet de ces recherches est de montrer l'importance de la cohérence des messages émis vis-à-vis des différentes cibles, la nécessaire implication des dirigeants, et les différences entre communication institutionnelle et communication sur le produit et les services. Les contributions de ces recherches sont surtout d'ordre managérial, sous la forme de processus et de listes de bonnes pratiques regroupées sous le terme de *Corporate Identity Management*.

À l'intérieur de ce champ d'étude, peu d'attention a été portée à l'influence de l'identité organisationnelle sur la formation de l'image. Les auteurs ont plutôt cherché à se démarquer des théories marketing classiques, en remettant en cause la performance et l'utilité de modèles conçus pour le marketing produit et en proposant de nouveaux modèles et outils plus adaptés à la communication institutionnelle (Van Riel et Balmer, 1997).

Vers une convergence de l'identité organisationnelle et de l'identité *corporate*

La distinction entre l'identité organisationnelle et l'identité *corporate* est opérante si l'on considère qu'il y a peu de perméabilité entre les acteurs internes et externes de l'organisation, ce qui fut longtemps le cas du fait de la spécialisation des tâches, avec des responsabilités fonctionnelles tournées vers les relations extérieures (marketing, achats, relations publiques), et des fonctions tournées vers les relations internes (ressources humaines, production, comptabilité).

Or, cette ligne de démarcation entre l'interne et l'externe tend à se brouiller sous l'influence de plusieurs facteurs organisationnels: le travail en réseaux ou groupes de projet, la déstratification hiérarchique, la réingénierie des processus en vue d'une meilleure coordination de la réponse aux attentes des clients (Hatch et Schultz, 1997). Les relations avec l'externe, et donc la prise de parole au nom de la marque, font partie des tâches quotidiennes pour la majorité des membres d'une organisation. La marque s'affranchit dès lors d'une gestion fonctionnelle par des spécialistes métier pour devenir un élément transversal au service de la stratégie.

D'autre part, les organisations prennent peu à peu conscience de la nécessité de gérer les identités multiples de leurs membres. Un collaborateur est aussi un consommateur et un citoyen engagé. L'imaginaire décrit par l'école française de l'identité organisationnelle ne se construit pas en vase clos ; il est nourri par les perceptions extérieures.

Le nombre croissant d'interactions entre les membres d'une organisation et les publics externes (les clients, mais aussi les fournisseurs, les autorités réglementaires et d'autres acteurs institutionnels), ajouté au fait que les membres d'une organisation endossent des rôles internes (de par leur fonction), mais aussi externes (comme consommateurs, membres de communauté ou de groupes d'intérêt), fait exploser la distinction commode opérée entre l'interne et l'externe.

Les conséquences sont à la fois managériales et théoriques. Managériales car elles nécessitent de nouvelles pratiques organisationnelles qui prennent en compte ces facteurs. Théoriques car elles appellent à une confrontation nécessaire et féconde entre plusieurs disciplines, en particulier le marketing et la théorie des organisations (Van Riel et Balmer, 1997).

1.2.4 Liens avec d'autres concepts

Identité et culture

La distinction entre identité et culture n'est pas une évidence, et parfois l'un et l'autre concept sont indifféremment collaborateurs (Abratt, 1989). L'essentiel des questions porte sur la nature de la culture, et les positions des auteurs sur le sujet déterminent de facto la nature du lien entre identité et culture. Pour les tenants de l'identité organisationnelle, la culture est synonyme de la production symbolique. Elle n'est donc qu'une des dimensions de l'identité, la plus évidente, celle que l'organisation donne à voir (Reitter, 1989). Pour d'autres auteurs (Hatch et Schultz, 1997; Schein 1992), la culture est un contexte large dans lequel l'identité va s'insérer ; « a symbolic context within which interpretations of organizational identity are formed and intentions to influence organizational image are formulated ». Enfin, la culture peut aussi être considérée comme les racines, l'histoire, l'héritage qui va être une des sources de l'identité (Van Riel et Balmer, 1997).

Identité et image

L'image est formée par un ensemble holistique de perceptions et d'interprétations par les récepteurs. Bien que tout l'art du marketing consiste à rapprocher autant que possible les perceptions, l'image reste un construit relatif, elle peut varier d'un public à l'autre. À cet égard, il serait plus juste de parler des images plutôt que de l'image.

Les liens entre identité et image sont très étroits ; les deux concepts peuvent même parfois donner l'impression d'être interpénétrés. L'image que les collaborateurs ont de leur marque est constitutive de l'identité. L'identité est affectée par les représentations que s'en font les différents publics, autrement dit par l'image. Les deux concepts se nourrissent l'un l'autre dans un mouvement circulaire permanent.

Hatch et Schultz (1997) proposent un modèle qui intègre la culture, l'image et l'identité, sous la forme d'un processus circulaire dans lequel les trois concepts sont interdépendants. L'identité y est définie comme un processus réflexif de l'organisation sur sa propre culture - qui permet de "fabriquer" les images véhiculées à l'extérieur, dont la perception va à son tour affecter la définition que l'organisation projette d'elle-même - autrement dit son identité.

Image et réputation

La réputation institutionnelle a été définie par Fombrun (Fombrun, 1996) comme une somme, un agrégat des perceptions et des interprétations des actions passées et des perspectives futures d'une organisation. On peut voir aussi dans la réputation une notion de jugement, de note globale décernée à l'organisation par un public large (Dowling, 2004). Les entreprises auraient ainsi une « bonne » ou une « mauvaise » réputation, qui par effet de halo, affecterait l'ensemble des perceptions.

L'image et la réputation n'en restent pas moins des concepts très proches, qui se superposent, ce qui est attesté dès le titre de l'ouvrage de Fombrun (*Reputation : Realizing value from the corporate image*). En effet, qu'est ce qui forme la réputation, sinon l'image ?

Deux éléments permettent néanmoins de distinguer en partie les deux concepts. Le premier élément est le rapport au temps ; la réputation s'est construite dans un temps plus long, elle a une épaisseur, elle est la somme et le produit d'une histoire. Alors que l'image est une photographie à un moment donné. Le deuxième élément est l'espace. L'image, ou plutôt les images, peuvent varier d'un groupe à l'autre. La réputation est un concept plus large, presque un fait social. On peut modifier, agir, changer son image. Il est plus difficile et plus long de changer sa réputation.

1.3 L'identité de marque

L'identité de marque est un concept relativement récent apparu à la fin des années 80, qu'il faut distinguer du concept de positionnement. On trouve dans la littérature sur la marque trois conceptions de l'identité de marque : l'identité de marque limitée aux signes visibles, l'identité de marque confondue avec la nature du produit, et enfin l'identité de la marque avec une fonction d'émetteur dans la communication de la marque avec les consommateurs. Le concept d'identité de marque est opérationnalisé au moyen d'outils de représentation tels que le prisme d'identité.

1.3.1 L'identité de marque limitée aux signes visibles

Une première définition de l'identité de la marque s'inspire du droit. En droit, une marque est un signe (nom ou dessin) enregistré et protégé, distinct des autres signes déposés. Cette définition est courante, elle a largement inspiré la façon dont l'AMA définissait les marques jusqu'en 1988 (« a sign.... »). Si la marque est un signe, logiquement la sémiotique,

science des signes, s'est emparée du sujet, sous l'influence de Peirce. Peirce introduit la triade interprétative ABC, dans laquelle le signe (A) n'est signe d'un objet de pensée (B) que pour un interprétant donné (C). (Peirce, 1931-1958).

Dans cette vision de l'identité de marque qui met l'accent sur les signes et leur signification (Floch, 1995; Heilbrunn et Hetzel, 2003; Karjalainen, 2007), le travail sur la marque consiste à trouver un nom facile à mémoriser et à déposer et à lui associer des formes, des textures et des couleurs. La marque est à la fois label (nom) et logo (dessin). Le travail d'une organisation sur l'identité de marque est alors circonscrit à la recherche de nom, au développement d'un logo et d'autres signes associés, ce qui donne beaucoup d'importance à un moment particulier de la vie de la marque : la création. Ceci mobilise l'énergie du service marketing et d'acteurs externes à l'organisation, agences de recherche de nom (exemple : Nomen, l'agence de Marcel Botton) et agences de design. Certes, l'identité de marque évolue légèrement (rafraîchissement du logo, création de nouveaux signes), mais on voit bien à quel point cette définition ne rend compte qu'imparfaitement du travail réalisé par les organisations sur leur marque. Indubitablement, les signes graphiques et l'identité visuelle produisent du sens ; mais ils n'expliquent pas l'intégralité du sens produit par la marque, qui peut provenir d'autres sources, comme ses actions, ses prises de parole, ou ses choix de lancement d'offres.

1.3.2 L'identité de marque confondue avec la nature du produit

On retrouve là encore l'influence de la définition juridique d'une marque : lorsqu'une organisation dépose une marque, elle est tenue d'associer cette marque à une ou plusieurs catégories de produits ou de services. Et de fait, beaucoup de marques sont à l'origine des marques-produit. Ceci explique la confusion, ou la superposition possible, entre une marque et un produit : Ariel et la lessive, Société Générale et la banque, Petit Navire et le thon en conserve... Si l'on s'en tient à cette définition, le travail des organisations sur leur marque se confond avec celui réalisé sur le développement du produit. C'est encore très souvent le cas, l'organisation du service marketing par produit étant encore largement répandue. A une ligne de produit correspondent une marque, une usine, une équipe R&D, une équipe marketing. C'est oublier le formidable levier que peut être la marque pour innover ou aborder de nouveaux marchés (Michel, 1999, 2009), et cela explique pourquoi les organisations ont tant de mal avec les extensions de marque (de Lencastre et Côte-Real, 2010). Avec une définition plus large de l'identité de la marque, peut-être qu'Ariel serait aussi une marque de franchise

de pressing, que la Société Générale n'aurait pas tant de mal à faire comprendre à ses clients qu'elle vend aussi de l'assurance, et que Petit Navire serait devenu une agence de voyage spécialisée dans l'exploration des fonds marins – le grand large...

Cette définition présente aussi l'inconvénient d'être peu opérante dans des situations concurrentielles. Prenons la lessive : si Ariel se confond avec le produit, c'est aussi le cas pour Super Croix, ou pour Skip, les principales marques concurrentes. Cette vision étroite conduit Procter & Gamble, Unilever et Henkel à se battre sur d'autres éléments du mix marketing, comme la qualité produit ou le prix, dans une cacophonie de moins en moins audible pour le consommateur, qui a du mal à percevoir la valeur ajoutée et se tourne vers les marques de distributeurs ; or celles-ci ont parfaitement intégré dans leur offre les codes des grandes marques et orchestrent la confusion (Kapferer, 1995, 1996).

Une variante de cette position consiste à dire que le travail sur l'identité de marque permet d'augmenter la valeur fonctionnelle d'un produit en lui ajoutant des dimensions émotionnelles. La marque serait en quelque sorte le « supplément d'âme » du produit, et le travail sur l'identité de la marque consisterait dans ce cas à proposer au consommateur des associations basées sur l'émotion, au travers notamment de la publicité. Cette variante, bien qu'un peu plus large, reste restrictive car elle repose sur le même fondement d'une association étroite entre marque et produit. On peut y voir l'influence des auteurs des années 50 et 60, qui ont conceptualisé à travers le « *marketing mix* » un modèle de développement du produit consistant à travailler sur les bénéfices plutôt que sur les attributs fonctionnels (Gardner et Levy, 1955; Kotler, 1967; McCarthy, 1960). Le « *marketing mix* » est un modèle connu, toujours enseigné et intégré par les praticiens du marketing comme un axe structurant de leur travail.

Dans une société d'hyperchoix, à réduire la marque à l'offre marquée, les organisations prennent des risques importants :

Tout d'abord le risque de la perte de sens, sévèrement condamnée par le consommateur « hypermoderne » (Lipovetsky, 2006), et qui peut avoir des effets sur la relation à la marque.

De plus, lier la marque et le produit conduit également à superposer leurs cycles de vie. Or, si l'on considère que la marque est un actif important d'une entreprise, on a tout intérêt à ce que la vie d'une marque soit désolidarisée de celle du produit marqué. Sinon, que devient Ariel le jour où, pour une raison ou pour une autre, le marché de la lessive disparaît ? Les cimetières de marque sont remplis de marque-produits, perdues pour les organisations

auxquelles elles appartenaient, bien qu'encore présentes à l'esprit du consommateur, preuve que les marques peuvent survivre à leurs produits (Brown, Kozinets et Sherry, 2003).

Et enfin, réduire les marques à leur produit conduit à une cécité des organisations sur des opportunités de développement de marge et de chiffre d'affaires, préoccupation pourtant au cœur de la stratégie des entreprises.

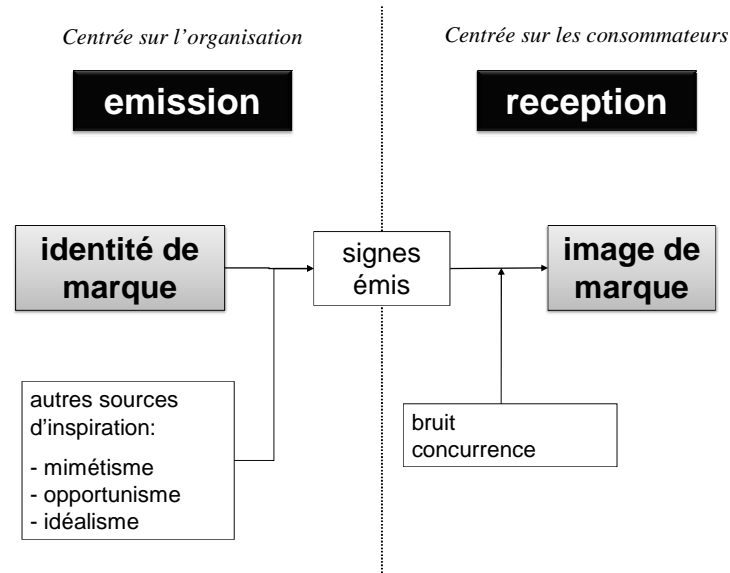
1.3.3 L'identité de la marque, un rôle d'émetteur dans la communication de la marque avec les consommateurs

Cette définition est la plus largement répandue aujourd'hui dans la littérature, elle fait référence dans la plupart des ouvrages sur la marque (Kapferer, 2007, 2012; Keller, Fleck et Fontaine, 2009; Michel, 2004).

La première mention du concept d'identité de marque est faite par Kapferer en 1988 (Kapferer, 1988). Pourquoi avoir besoin de ce concept à ce moment-là ? Parce que la définition classique de la marque comme un élément de différenciation perçue devient inopérante lorsque l'on se trouve sur des marchés très concurrentiels, où les différences sont ténues. Kapferer propose alors le concept d'identité de marque, qu'il définit comme l'ensemble des messages émis par une organisation à travers sa marque (Kapferer, 2007).

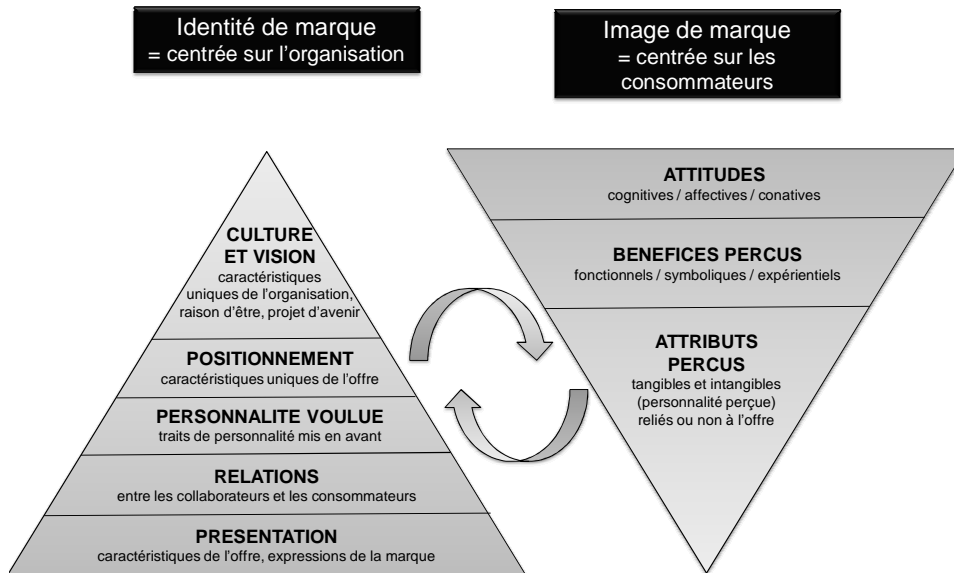
Cette définition repose sur les principes d'un système de communication classique, avec d'une part un principe d'émission centré sur l'organisation (identité de marque) et d'autre part un principe de réception (perçu par les cibles) reliés par des canaux de communication.

Figure 2 : L'identité de marque comme émetteur, d'après Kapferer (2007)



Cette approche permet une première clarification entre les concepts d'identité de marque et d'image de marque. L'identité de la marque est centrée sur l'organisation, elle repose sur l'offre (produits et services), l'expression physique et émotionnelle de la marque à travers le logo, la publicité, les actions des collaborateurs dès lors qu'ils sont en relation avec les consommateurs, et jusqu'à la vision et aux missions déléguées par l'entreprise. Tandis que l'image de marque se situerait au niveau du public et se traduirait par un ensemble de perceptions et d'attitudes (Nandan, 2005). La marque se construirait alors par itérations successives, dans un mouvement continu d'émission - réception: « A brand therefore represents a dynamic interface between an organization's actions and customers' interpretations » (De Chernatony, 2006)

Figure 3 – Les principes de la marque, d'après Nandan (2005)



Cette construction est en partie contrôlée par l'organisation émettrice via des processus de construction de la marque, mais en partie seulement. Nombreux sont en effet les facteurs qui viennent brouiller, diluer ou tordre les messages émis en échappant au contrôle de l'organisation ; ce peut être l'attitude des collaborateurs, les actions des concurrents, ou une interprétation des consommateurs autre que celle qui avait été prévue.

De plus, la qualification des échanges relationnels entre la marque et les consommateurs n'est pas aisée et fait l'objet de débats. Keller parle de réactions conatives, cognitives et affectives, d'associations et d'images (Keller, 1993). Pour Aaker, ces échanges se mesurent par la notoriété, la fidélité à la marque, la qualité perçue ou encore la personnalité (Aaker, 1996) ; d'autres auteurs utilisent plutôt le concept de réputation (Fombrun, 1996).

Aaker donne une autre définition assez proche de l'identité de la marque. L'identité de marque serait un groupe d'associations sélectionnées par l'entreprise émettrice en vue d'être développées. Et opérer une sélection d'associations favorable aux buts poursuivis par l'organisation est l'activité essentielle, constitutive de la stratégie de marque (Aaker, 2003).

Sauf que cette définition présente l'inconvénient de l'œuf et de la poule : qui est à l'origine de ces associations à sélectionner ? Le consommateur ? L'entreprise ? Les deux ?

On pourrait à cet égard établir un parallèle entre la gestion de la marque et la création artistique : de même que les spectateurs d'une peinture ou les lecteurs d'un roman y voient des signes et des messages autres que ce que le peintre ou l'écrivain voulaient communiquer au départ, les acheteurs d'une marque ont parfois des motivations qui n'étaient prévues dans aucun plan marketing. C'est que, comme dans la création artistique, la construction de l'identité de marque fait appel autant au conscient qu'à l'inconscient, collectif et individuel. Explorer cet aspect de la marque appartiendrait au champ de la psychanalyse et de la sociologie et dépasse largement le cadre de cette recherche, il est néanmoins intéressant de noter que la marque paraît échapper en partie à l'organisation qui l'a construite et mener une vie autonome.

1.3.4 Identité et positionnement

Si la distinction conceptuelle entre identité et image apparaît clairement à travers cette dernière définition du concept d'identité de marque, la différence entre identité et positionnement reste à préciser. Le concept de positionnement de marque est effet largement utilisé dans la littérature en marketing (Akaka et Alden, 2010; Alden, Steenkamp et Batra, 1999; Bronnenberg et Wathieu, 1996; Dubois, 1979; Dubois et Nicholson, 1992; Pham et Muthukrishnan, 2002) pour désigner indifféremment (1) les processus de catégorisation et de choix des marques dans l'esprit des consommateurs ou *brand consideration set* (Chintagunta, 1994; Horsky et Nelson, 1992) et (2) les choix tactiques effectués par les entreprises pour mettre en avant certains attributs (Hassan et Craft, 2012; Pham et Muthukrishnan, 2002).

Le positionnement trouve sa justification dans le fonctionnement du processus de catégorisation mentale par lequel les individus répertorient, associent et classent des éléments pour pouvoir choisir en comparant un nombre limité d'options sur un certain nombre de critères. Le consommateur positionne les marques entre elles dans un double mouvement d'association et de différenciation (Kapferer, 2007; Pechmann et Ratneshwar, 1991; Sujana et Bettman, 1989) . Il va donc associer un certain nombre de marques entre elles pour former une catégorie, c'est-à-dire l'ensemble des marques qu'il va considérer lorsqu'il va devoir prendre une décision. Ensuite, à l'intérieur de cette catégorie, il va comparer les marques entre

elles, sur des critères comme le prix (Bronnenberg et Wathieu, 1996) ou des attributs fonctionnels ou émotionnels (Pham et Muthukrishnan, 2002).

Il appartient aux gestionnaires de marques d'exercer une influence sur ce processus de catégorisation et de choix afin de stimuler la préférence pour leur marque (Chintagunta, 1994) et de maximiser le profit (Horsky et Nelson, 1992). Les stratégies de positionnement recouvrent un certain nombre de décisions tactiques et de plans d'action à propos de la segmentation et du ciblage (Hassan et Craft, 2012; Sujana et Bettman, 1989), du prix relatif (Bronnenberg et Wathieu, 1996), du choix de l'attribut différenciant qu'il soit rationnel ou émotionnel (Pham et Muthukrishnan, 2002), et des moyens de communication utilisés pour faire connaître cet attribut à travers la publicité (Akaka et Alden, 2010; Alden, Steenkamp et Batra, 1999; Pechmann et Ratneshwar, 1991).

Le concept de positionnement est donc fortement inspiré par les théories économiques qui considèrent des individus avec un comportement quasi rationnel, qui trient et analysent les informations reçues et font des choix qui maximisent leur profit. Des modèles développés par des chercheurs sur le positionnement des marques sont d'ailleurs directement inspirés de la théorie des jeux et du concept d'utilité en économie (Chintagunta, 1994). Même si les stratégies de positionnement considèrent la mise en avant d'attributs émotionnels, on peut se demander dans quelle mesure elles peuvent rendre compte ou anticiper des comportements supposés moins rationnels comme la relation affective à la marque (Fournier, 1998), l'attachement (Thomson, MacInnis et Park, 2005), l'amour (Batra, Ahuvia et Bagozzi, 2012), l'engagement inconditionnel (Julienne, 2009), l'émotion (Gobe, 2010) ou la passion (Edwards et Day, 2007). On peut choisir une marque, non pas parce que c'est la meilleure option dans un contexte concurrentiel, mais parce qu'on l'aime, qu'on y est attaché, ou que l'on adhère aux valeurs portées par cette marque. On peut voir là une première distinction paradigmatique entre positionnement et identité : le positionnement est un concept utile dans une vision transactionnelle, alors que l'identité s'inscrit dans une vision davantage relationnelle des rapports entre les marques et les individus.

D'autre part, le positionnement est toujours conditionné par le contexte. Il dépend du marché identifié, avec toutes ses caractéristiques : profil et taille de la cible, critère spatial, critère temporel, marques concurrentes. Il est donc relatif, et se construit par rapport aux autres marques présentes sur ce marché et aux attentes d'une cible particulière. Il part du marché, en quelque sorte. A l'inverse, l'identité part de la marque, de ce qu'elle est et de ce qu'elle veut être (Kapferer, 2007, 2012). Non pas que cela soit monolithique, il serait à cet

égard plus juste de parler d'identités multiples. En fonction du marché, une marque peut décider de donner à voir telle ou telle facette de son identité pour paraître à son avantage, de même qu'en tant qu'individu nous choisissons ce que nous voulons montrer de nous-même en fonction du groupe social dans lequel nous nous trouvons. Pour reprendre Ricoeur, l'identité ne se construit pas contre l'autre (positionnement), mais par l'autre. L'altérité - donc ici, le rapport aux autres marques - reste un élément important de la construction de l'identité de la marque, dans la reconnaissance et l'appréciation de ce qui nous différencie de l'autre. Mais cela ne constitue pas un but en soi, alors que c'est l'objectif même du positionnement.

En conclusion, les concepts de positionnement et d'identité de marque se rejoignent en ce qu'ils ont pour objet d'aider les organisations à concevoir et distinguer leur(s) marque(s), mais s'opposent très nettement dans la manière d'y parvenir, et dans la conception même de la marque. Le positionnement traite la marque comme objet, quand l'identité le voit sujet. Ces deux concepts ne peuvent donc pas être utilisés indifféremment, et ni même de façon complémentaire dans la gestion des marques ; le choix de l'un ou de l'autre dépend de la conception que l'on se fait de la marque, de la performance attendue et de la manière dont cette performance est mesurée.

Le concept d'identité étant maintenant clarifié par rapport au concept de positionnement, reste à identifier comment il peut être rendu opérationnel de manière à servir d'outil de gestion pour les organisations.

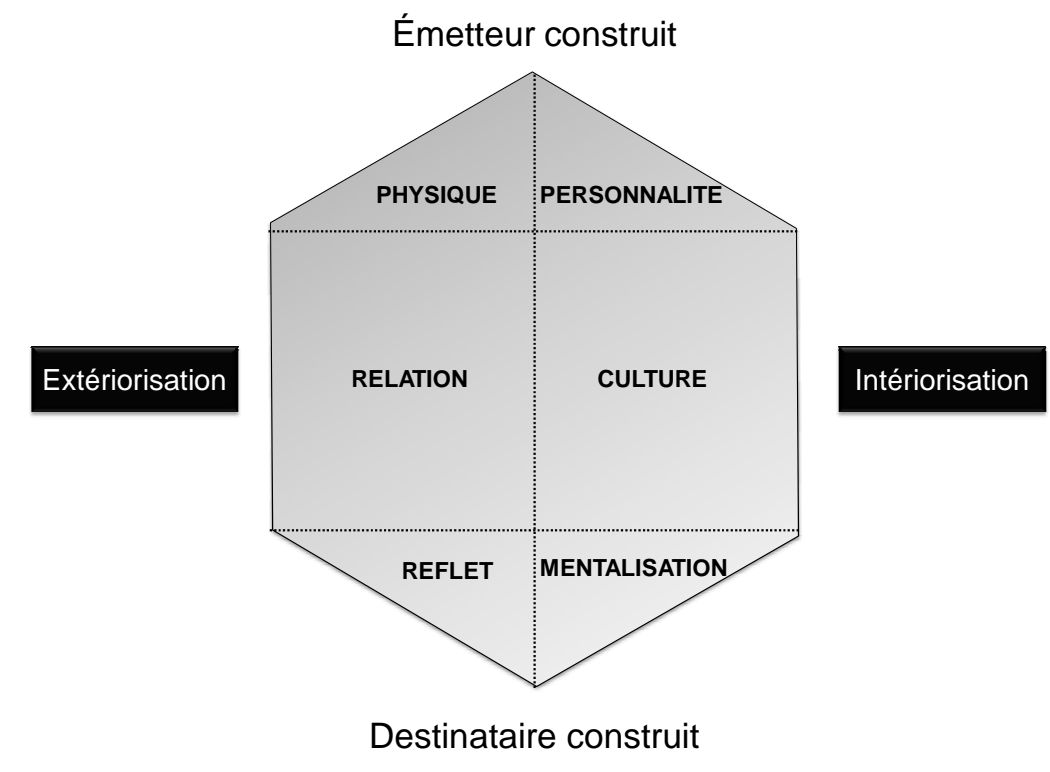
1.3.5 Des représentations conceptuelles pour gérer l'identité des marques

La marque, nous l'avons vu, est un objet social immatériel, fait de représentations. Pour pouvoir gérer l'identité de leurs marques, les organisations ont donc besoin de formaliser cette identité sous la forme d'outils de représentation.

Plusieurs modes de représentations de l'identité de la marque sous la forme d'outils conceptuels sont référencés dans la littérature, chacun d'entre eux proposant un ensemble de dimensions qui caractérisent l'identité de la marque. Le prisme d'identité de Kapferer (Kapferer, 1988, 2012) est un modèle descriptif en 6 dimensions : la personnalité, la culture, la mentalisation, le reflet, la relation et le physique. Ces dimensions ne sont pas unilatérales, de l'entreprise vers son public ; au moins deux d'entre elles, le reflet et la mentalisation, tiennent compte pour l'auteur des échanges permanents avec les consommateurs (« destinataire construit ») ; on pourrait y ajouter une troisième dimension, la relation. Une

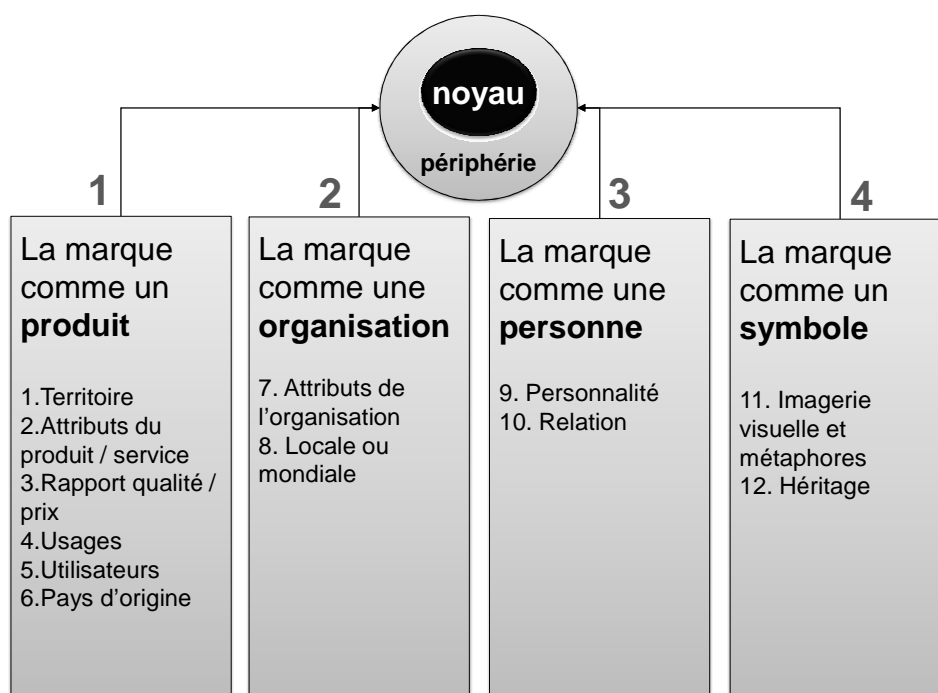
autre lecture permet de comprendre ce qui est visible et exposé (les trois dimensions d' « extériorisation » : physique, relation, reflet), et ce qui est latent, non exprimé (les trois dimensions d' « intériorisation » : personnalité, culture, mentalisation). On retrouve la même notion que chez Moingeon et Ramanantsoa (1997), une identité complexe qui ne se limite pas aux signes visibles, mais demande une démarche également introspective.

Figure 4 : Le prisme d'identité de Kapferer



L'autre outil le plus représenté dans la littérature est le système d'identité de marque (brand identity system) de Aaker (1996). Aaker considère 12 dimensions au total, qu'il regroupe en quatre catégories qui fonctionnent comme autant de comparaisons : la marque comme un produit, comme une organisation, comme une personne et comme un symbole. Ces dimensions de l'identité nourrissent l'imaginaire de la marque de façon centrale (core) et périphérique (extended), terminologie qui trouve un écho dans la théorie du noyau central développée par Michel (1999, 2004, 2009) pour comprendre la nature et la force des associations à la marque.

Figure 5 : Le système d'identité de la marque de Aaker

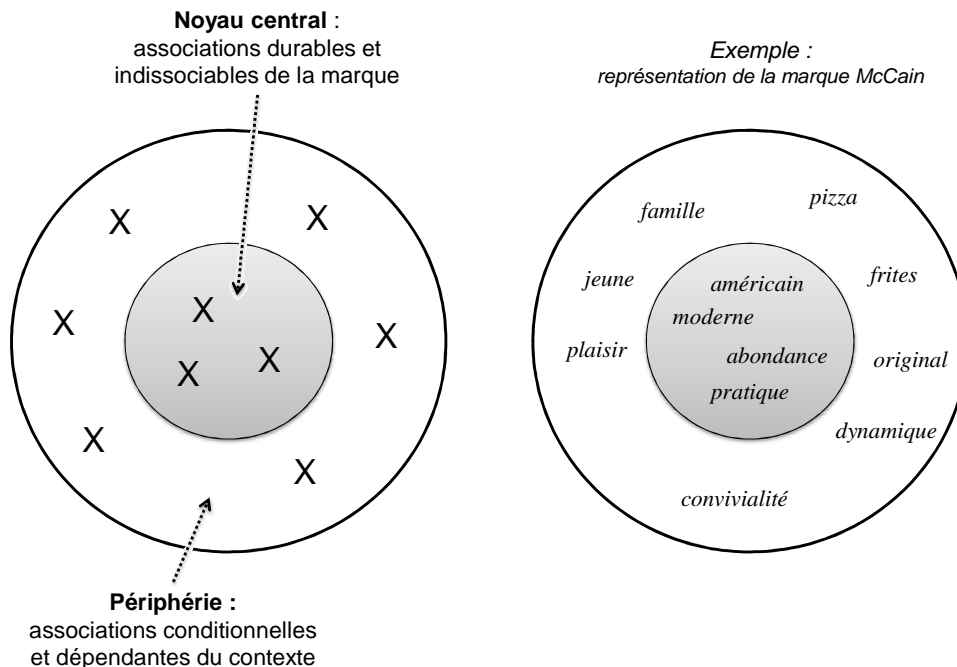


La représentation de la marque par un noyau central a été initialement développée par Michel (Michel, 1999; Michel et Salha, 2005; Tafani, Michel et Rosa, 2009) pour mesurer l'image de la marque auprès des consommateurs. Cette représentation, qui s'appuie sur les théories de la représentation sociale (Abric, 1994; Moliner, 1988; Moscovici, 1961), peut être utilement mobilisée par les managers pour organiser et orchestrer les représentations qu'eux-mêmes se font des marques dont ils ont la charge. En effet, l'intérêt de cette représentation sous la forme du noyau central réside dans la distinction entre les associations centrales et périphériques. Le noyau central représente l'élément stable de la marque, celui qui assure la pérennité dans le temps ; tandis que la périphérie reflète les actions en cours, les changements, la capacité d'adaptation de la marque. En ce sens, la représentation par le noyau central rend bien compte de cette tension propre à l'identité de la marque : un ensemble de caractéristiques indissociables de la marque et durables, qui résistent au temps, et en même temps une capacité d'adaptation.

L'autre intérêt d'utiliser la théorie du noyau central pour mieux représenter en interne l'identité des marques tient dans l'opérationnalisation de la mesure. Pour chaque caractéristique supposée de l'identité de la marque, il est tout à fait pertinent en effet de se poser la question, non pas de l'association d'une caractéristique donnée à la marque, mais

bien de la remise en cause de cette association. Par exemple, la question n'est pas de savoir si la caractéristique « américain » est associée à la marque McCain, mais bien d'apprécier si, oui ou non, cette caractéristique est inaliénable de la marque : si le produit n'est pas américain, peut-il être de la marque McCain ? Procéder de cette manière pourrait aider les gestionnaires de la marque à ne pas se contenter d'une description trop large et vaguement consensuelle qui abriterait toutes les caractéristiques de la catégorie de produit, mais à vraiment recentrer la représentation de l'identité de la marque sur ce qui est essentiel.

Figure 6 : Représentation de la marque par le noyau central, d'après Michel (1999)



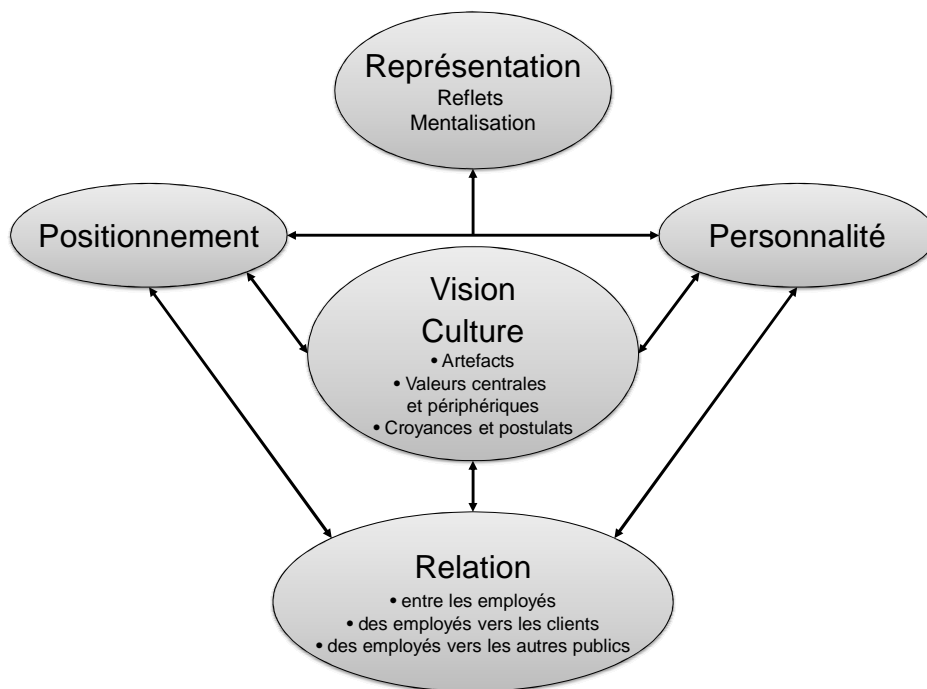
On peut voir deux principales limites à ces outils de représentation de l'identité de la marque : (1) une approche essentiellement descriptive et statique, et (2) la quasi-absence de données de terrain.

En effet, si l'on se réfère à la définition de l'identité de Mead (Mead, 1934), ces outils sont relativement incomplets. Ils ne couvrent qu'une partie de l'identité, celle qui fait référence à une combinaison unique de traits et d'attributs. Ils n'abordent pas ou peu l'identité sociale faite d'interactions, et éludent la propriété « visionnaire » de l'identité, celle qui fait référence à la capacité de transformation du monde. Or c'est cette dernière propriété qui est la plus utile pour guider les actions, et faire comprendre à tous les acteurs qui interviennent dans

le processus de construction de la marque la direction stratégique que l'on veut donner. Ces modèles offrent donc une vision assez statique et figée de l'identité de la marque, et ne rendent pas compte des changements et adaptations nécessaires au cours du temps – l'instabilité adaptative de Gioia (Gioia, Schultz et Corley, 2000). Or, et c'est à la fois un fait et une nécessité, l'identité des marques évolue.

D'autres chercheurs ont proposé des modèles intégrant des éléments dynamiques. De Chernatony (1999) complète le modèle de Kapferer sur trois points : il intègre comme élément central la vision de la marque, il précise la dimension culture en adaptant les trois niveaux de la culture d'entreprise proposés par Schein (1992), et il étend la notion de relation aux relations internes.

Figure 7 : Les dimensions de l'identité de marque d'après De Chernatony (1999, 2006)



Deuxième limite, ces outils cités comme références dans la littérature n'ont pas ou peu fait l'objet d'approches terrain, à l'exception des travaux récents de Coleman, De Chernatony et Christodoulides (2011) qui ont développé une échelle de mesure de l'identité de la marque en business-to-business sur des bases théoriques validée sur un échantillon de 421 cadres d'entreprises de services informatiques, et de ceux de Burmann, Jost-Benz et Riley (2009) qui proposent d'inclure des mesures de l'identité de marque dans l'appréciation du capital-marque.

Si on les compare, les outils de représentations étudiés présentent des différences et un certain nombre de caractéristiques communes. Le système d'identité de Aaker est statique, descriptif et s'appuie sur le couple marque-produit (6 dimensions sur 12 font référence au produit), alors que le modèle de De Chernatony élude le produit marqué et donne plus de poids aux dimensions organisationnelles (culture), aux relations multiples au-delà du consommateur, et notamment de la marque avec les collaborateurs, et à la vision de la marque. Le prisme de Kapferer apparaît comme un modèle intermédiaire, avec un poids important donné à la relation entre la marque et l'audience.

Tableau 6 : Une comparaison des dimensions de l'identité de la marque chez les principaux auteurs

	Aaker	Kapferer	De Chernatony	
			vision	
			positionnement	
produit	1. territoire			
	2. attributs du produit	physique		
	3. rapport qualité / prix			
	4. usages			
	5. utilisateurs	reflet		représentation
		mentalisation		
organisation	7. attributs de l'organisation	culture	artefacts	culture
			valeurs	
			croyances	
	8. locale ou mondiale			
personne	9. personnalité	personnalité	personnalité	
	10. relation	relation	relations multiples	
symbole	11. imagerie visuelle et métaphores	(physique)	artefacts (culture)	
	12. héritage	(culture)		

En dehors des outils proposés par des chercheurs, il existe de nombreux outils développés par des consultants, des instituts d'étude et des agences conseils en communication, tels le *BrandWorks*TM (Research Business International), le *Brand Key* (qui aurait été créé par des équipes d'Unilever), le *Brand Foundations* de DDB, la *BrandDynamics*TM Pyramid de Millward Brown. Il existe probablement autant de propositions que d'agences et de cabinets de conseil sur la marque, ce qui renforce la confusion. Ces modèles ne font pas explicitement référence au concept d'identité, pour autant ils reprennent en partie et de façon implicite les dimensions de l'identité de marque définies par les auteurs des outils académiques.

Ces outils sont connus et enseignés. On sait peu de chose en revanche sur leur utilité et leur utilisation. Utilité car il faudrait comprendre dans quel cadre les entreprises ressentent le besoin de formaliser l'identité de leur marque, si elles le font effectivement et de quelle manière elles le font, de la conception de l'outil de représentation à sa mise en œuvre et à son utilisation par les équipes. Ce qui nous amène à énoncer la proposition suivante : les outils de formalisation de l'identité de marque sont nécessaires à une bonne gestion des marques sous un certain nombre de conditions qu'il conviendra d'éclaircir.

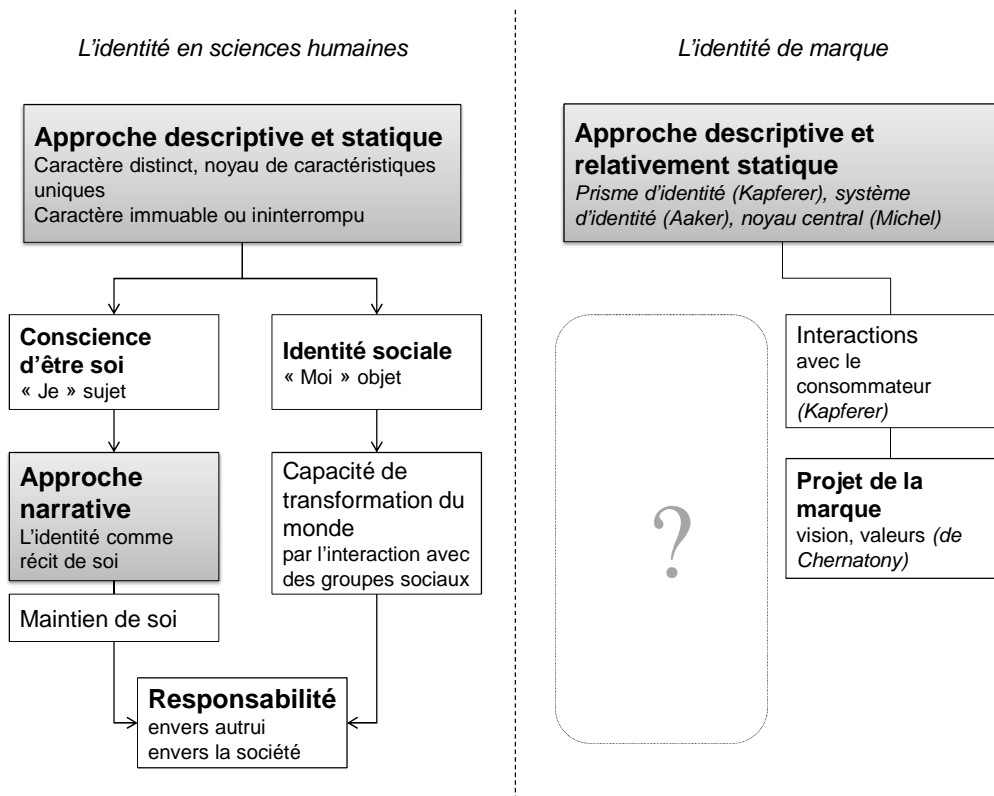
1.3.6 Critiques et propositions de définition de l'identité de la marque

Suite à l'analyse de la littérature, on peut d'ores et déjà relever des carences ou des tensions dans la définition du concept tel qu'il est compris aujourd'hui en marketing. Nous relevons quatre principales limitations : (1) la prédominance d'une définition descriptive et statique du concept, au détriment d'une conception plus dynamique et narrative, (2) la focalisation sur le rôle d'émetteur et la relation marque – consommateur au détriment d'autres relations avec d'autres parties prenantes, (3) l'indétermination entre identité organisationnelle et identité de marque et enfin (4) l'absence de données de terrain sur l'utilisation et l'utilité du concept d'identité de marque pour les organisations.

La prédominance d'une définition descriptive et statique du concept

L'analyse de l'évolution du concept d'identité en sciences humaines laisse à penser que le concept est utilisé en marketing essentiellement par rapport à la définition originelle du concept, celle qui tend à montrer que l'identité est un noyau de caractéristiques propres et distinctes. La figure ci-après montre que les définitions classiques de l'identité de la marque et les modèles de représentation assortis se sont focalisés sur les caractéristiques propres de la marque, dans une visée descriptive, parfois au détriment de l'évolution possible et souhaitable des marques. Le risque est alors de figer les codes de la marque, et de lui nier cette capacité de transformation et de créativité. La théorie du noyau central pallie en partie cet effet, en jouant sur les tensions entre la stabilité du noyau central, et l'instabilité adaptative de la périphérie.

Figure 8 : une comparaison entre l'identité de marque et l'identité en sciences humaines



On retrouve la définition première de l'identité donnée par les philosophes : le même, distinct des autres (description assortie de propriétés), inscrit dans le temps avec une certaine constance, une continuité, qui sans être figée donne une lisibilité, une clarté à ce « même ». Si cette définition de l'identité comme un noyau inaliénable de caractéristiques reste juste, elle gagnerait à être en quelque sorte augmentée en s'inspirant d'autres développements du concept. Peut-on, en s'inspirant de Ricoeur, considérer l'identité de la marque comme un récit d'elle-même qui mettrait en cohérence les actions passées, présentes et futures ? L'envisager de cette manière pourrait-il permettre de mieux rendre compte de l'étonnante plasticité de l'identité des marques, qui certes restent reconnaissables, mais sont aussi capables de considérablement évoluer ?

La focalisation sur le rôle d'émetteur et la relation marque-consommateurs

Une autre limite de la définition actuelle de l'identité des marques tient dans la focalisation sur le rôle d'émetteur et la relation marque-consommateurs. Pour Kapferer, l'identité de la marque est entièrement gérée par l'émetteur, ce qui ne rend pas complètement compte à la fois des effets de co-construction que l'on peut trouver dans la littérature sur le

marketing communautaire (Christensen et Askegaard, 2001), et des associations créées par l'inconscient collectif et individuel, et qui échappent en partie à l'organisation émettrice.

D'autre part, l'identité de la marque ne se construit pas dans un échange strictement bilatéral entre l'organisation et ses consommateurs ou clients. Il s'agirait plutôt d'une multitude d'échanges, entre la marque, les collaborateurs, les actionnaires, les leaders d'opinion, les consommateurs – « a network of relational exchanges carried out in its name by different actors » (de Lencastre et Côte-Real, 2010).

Lencastre propose un modèle intégratif sur le modèle des triades de Pierce pour rendre mieux compte de cette multitude d'échanges. La marque serait tridimensionnelle, à la fois signe, marketing (l'offre produit et la stratégie de « *marketing mix* » qui la sous-tend) et réponse (tous les publics de la marque et leurs réponses à ses stimuli). Cette définition a le mérite de mieux rendre compte des interactions avec d'autres acteurs que le consommateur, elle décrit la marque de manière plus complète, mais elle ne rend pas compte de toute la complexité de la marque, notamment du fait que la marque est porteur d'une vision, d'un projet pour l'entreprise.

Ensuite, si on limite l'identité de la marque à la relation marque-consommateur, alors le service marketing est naturellement la structure la plus à même de gérer la marque. Le risque est alors, en privilégiant ce type d'échange, de ne nourrir la marque que des attentes et des projections des consommateurs, en oubliant les autres échanges possibles, et au risque d'une gestion erratique de la marque, au gré de l'interprétation des signaux envoyés par les clients. Or, et la question est posée ici de manière provocatrice, faut-il laisser les clients décider de ce que doit être la marque ? Et par conséquent, laisser les structures marketing maîtres de la gestion de la marque ? Les marques à forte identité ne recherchent pas nécessairement l'approbation de tout le monde ; elles sont, tout simplement, elles séduisent ceux qui se reconnaissent dans ce schéma identitaire et se soucient peu des autres. Disney est Disney, soit on est « Disney family », soit on ne l'est pas, et la marque Disney ne se préoccupe ni de vous écouter, ni de vous faire changer d'avis. Hermès se défend de faire du marketing, ce mot y est même interdit. Chez Hermès on fait de l'artisanat de luxe, bien fait, depuis toujours. Ce qui fait dire que les marques à forte identité s'inscrivent dans une durée, elles sont cohérentes dans le temps, elles s'inscrivent dans une histoire. C'est ce que Urde appelle l' « orientation marque » (*brand orientation*), et qu'il définit comme la capacité à construire l'identité de la marque dans le temps en fonction d'intérêts stratégiques et non uniquement dans la perspective de toujours mieux servir le client (Urde, 1999).

L'indétermination entre identité organisationnelle et identité de marque

La littérature entretient un flou entre l'identité d'une marque et l'identité d'une organisation – en particulier lorsque le nom de l'entreprise et le nom de la marque se trouvent confondus. S'il est vrai que les deux notions sont indubitablement liées, voir qu'elles se nourrissent l'une et l'autre, il nous semble que les contributions respectives de l'une et de l'autre gagneraient à être mieux séparées et identifiées. Dans les modèles de représentation de l'identité de la marque, on ne sait pas de façon claire si, derrière les vocables de « culture », « valeurs », « héritage », les auteurs font référence à la culture de l'organisation qui porte la marque, ou bien à la participation de la marque à un courant culturel dans une société donnée. Alors que les consommateurs veulent savoir qui se cache derrière les grandes marques, et à l'ère de la responsabilité sociale des entreprises, il nous paraît important de mieux comprendre les frontières et les interactions entre ces deux concepts.

L'absence de données de terrain

Enfin, nous l'avons déjà évoqué, très peu de travaux s'intéressent à la manière dont le concept d'identité de marque est compris et utilisé par les organisations. Le concept d'identité de marque est pourtant aujourd'hui largement enseigné dans tous les cours sur la gestion des marques. Que devient-il ensuite dans l'entreprise ? Comment les organisations l'appréhendent-elles, quel usage font-elles des outils mis à leur disposition par les chercheurs académiques et les experts des agences-conseils en communication ? C'est l'objet de cette recherche que de tenter de répondre à ces questions.

Conclusion

D'un point de vue théorique, et par comparaison avec d'autres champs disciplinaire, il apparaît que l'identité de marque a été conceptualisée en marketing dans son acceptation la plus descriptive, comme une liste d'attributs. Or, **au-delà de la description, le concept d'identité de marque pourrait être enrichi** (1) en l'envisageant de manière dynamique, comme un projet, inscrit dans le temps, avec un passé et un futur et (2) en tenant compte d'un plus grand nombre de parties prenantes au-delà du consommateur final. Ceci demande de revoir et d'enrichir le concept d'identité de marque et les outils de représentations associés.

Ensuite, l'identité de marque, au-delà de la fonction de différenciation par rapport aux marques concurrentes, pose le problème de la continuité et de la cohérence, donc du rapport

de la marque au temps. On retrouve alors les mêmes causes, et les mêmes symptômes que dans l'identité définie par les psychologues : quand la structure de l'identité est faible, la marque peut connaître des crises identitaires (comme l'homme à l'adolescence) ; à l'inverse, quand la structure de l'identité est forte, la marque traverse les années, non pas qu'elle reste figée, mais elle transmet à travers le temps une vision claire et cohérente et un projet lisible pour l'ensemble des publics exposés. **Mieux comprendre la structure identitaire d'une marque demande de pouvoir mieux répertorier et évaluer les pratiques des organisations quant à la création et la maintenance de l'identité de la marque, ce qui reste encore largement inexploré.**

En effet, après un examen approfondi de la littérature, un certain nombre de questions restent en suspens sur notamment **l'utilité du concept d'identité de marque pour les organisations** : l'identité de marque est-il un concept connu et utilisé par les entreprises ? Si oui, comment matérialisent-elles ce concept ?

En terme d'opérationnalisation, dans l'optique d'une conceptualisation élargie, la gestion de l'actif marque par une entreprise ne se fait pas qu'au niveau du service marketing : c'est aussi un élément de la politique générale de l'entreprise. La question se pose de savoir **à qui incombe la responsabilité de la gestion de la marque**. La marque doit être gérée dans la perspective de son histoire, et au-delà des frontières mêmes de l'organisation, dans une compréhension la plus fine possible de la nature des échanges multidirectionnels entre la marque et ses différents publics. En poussant à l'extrême, on pourrait envisager que l'organisation n'a qu'un pouvoir délégué, et transitoire, dans la mesure où les marques survivent aux organisations qui les portent comme traces dans la mémoire collective. Qu'en est-il aujourd'hui des modes de gestion de la marque dans les organisations ? Quelles sont les pratiques à l'œuvre ? Une seconde revue de littérature, présentée dans le chapitre suivant, tente d'apporter un éclairage sur ces questions.

Résumé du premier chapitre

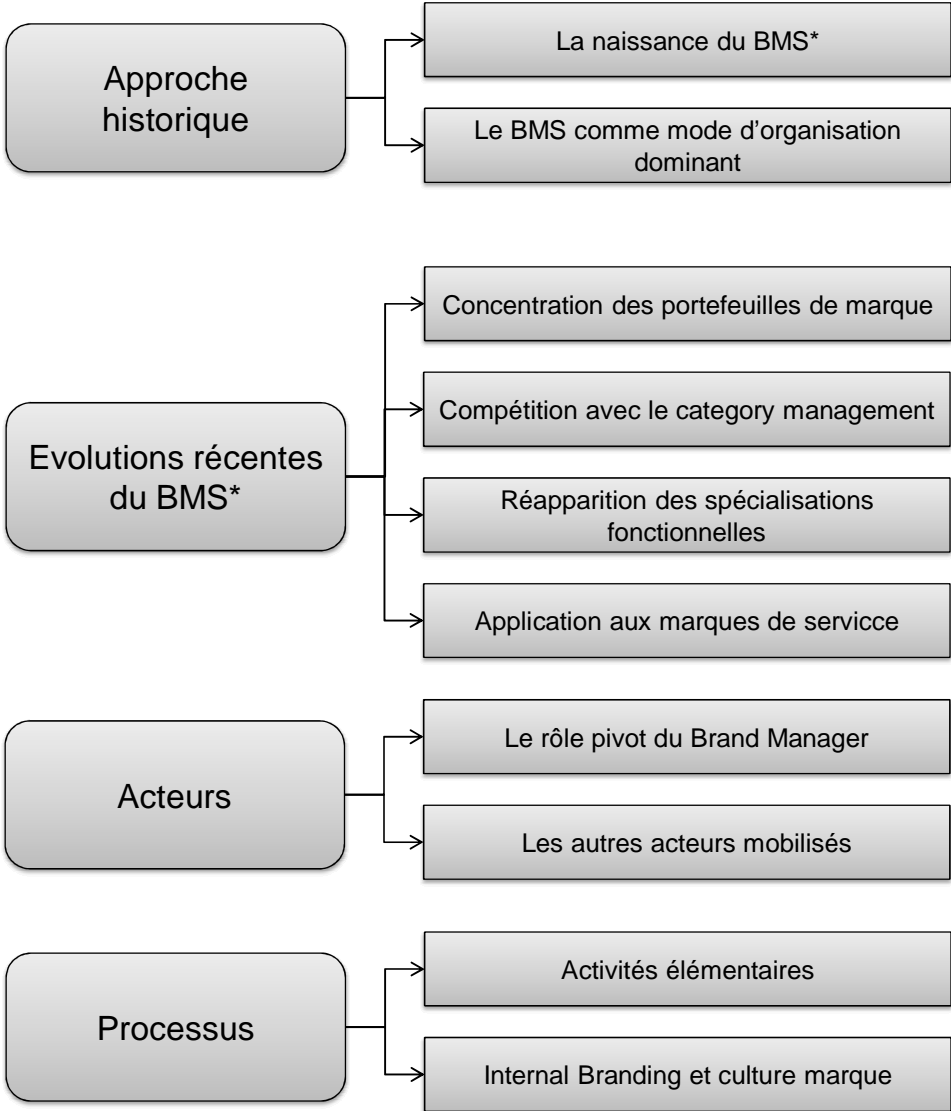
Au-delà des fonctions initiales de garantie et de différenciation de l'offre, la marque est **un objet social porteur de sens** pour un grand nombre de parties prenantes, et **un actif valorisé par les entreprises sous la forme de capital-marque**.

L'identité de marque fait référence (1) aux signes visibles de la marque (identité visuelle) (2) au produit marqué et (3) **à la fonction d'émission de messages de l'entreprise vers son public**. Le concept est rendu opérationnel au moyen d'outils de représentation tels que le prisme d'identité, le système d'identité ou le noyau central qui donnent à voir les caractéristiques uniques et indissociables d'une marque sous une forme descriptive et relativement statique.

Une revue de littérature sur le concept d'identité en sciences sociales (philosophie, psychologie sociale, théorie des organisations) permet de pointer quelques limitations et de proposer des enrichissements du concept.

Tout d'abord, **l'utilisation et l'utilité du concept d'identité de marque pour les organisations est mal connu, faute de données empiriques**. Ensuite, l'identité de marque demande à être mieux distinguée de l'identité organisationnelle pour mieux comprendre ce que la marque doit à l'organisation, et vice-versa. Puis l'identité de la marque pourrait **être enrichie par une approche narrative au-delà de la description**, approche qui saisirait peut-être mieux les capacités d'adaptation des marques et leur projet pour la société. Enfin, la construction de l'identité des marques est probablement plus complexe qu'un phénomène d'émission côté entreprise et de réception côté client. Elle pourrait être **sociale, multi-vocale, construite certes par l'organisation mais également co-construite par d'autres parties prenantes** dans une multitude d'échanges.

Chapitre 2 : Le processus de construction de l'identité de la marque par les organisations



* Brand management system

On a identifié au chapitre précédant en définissant l'identité de la marque les liens étroits entre la marque et l'organisation. L'identité de la marque est d'autant plus forte qu'elle est inscrite dans la stratégie de l'entreprise, impulsée et contrôlée par le comité de direction et déployée à travers l'ensemble de l'organisation. En effet, « l'identité ne se concrétise que si l'ensemble de l'organisation la traduit en action » (Michel, 2004).

La marque est donc en quelque sorte le résultat visible d'un processus à l'œuvre dans les organisations : «... every brand exists by virtue of a continuous process whereby senior managers specify core values that are enacted by the organization's staff, and interpreted and redefined by customers whose changing behaviour influences managers views » (De Chernatony, 2006). Kapferer (2007) identifie comme finalité stratégique à ce processus la différenciation de l'offre par rapport à la concurrence : « Le marquage, s'il est indispensable, est la phase terminale d'un processus, impliquant et focalisant les ressources de l'entreprise et toutes ses fonctions au service d'une intention stratégique : créer une différence ».

2.1 La gestion des marques et l'organisation, une longue histoire

Lorsque l'on s'intéresse à la structure des organisations, cela conduit à un questionnement sur les raisons pour lesquelles une structure donnée existe sous cette forme. La première forme de réponse est historique. Les structures sont ce qu'elles sont parce que, sous la pression du marché, les managers, contraints de s'adapter, opèrent des changements stratégiques qui font évoluer la structure. C'est la thèse défendue notamment par Chandler (Pacitto, 2002).

Si l'on reprend l'évolution des organisations dans le temps dans une perspective historique, on peut repérer trois grandes ères dans la gestion de la marque par les organisations (Low et Fullerton, 1994) :

Du début de la deuxième vague de la révolution industrielle (milieu du XIX^{ème} siècle) à l'aube de la première guerre mondiale, **le développement et la gestion des marques sont gérés au plus haut niveau, bien souvent par le fondateur de l'entreprise**. C'est lui qui donne l'impulsion, c'est lui également qui est en contact avec les agences de publicité. Le marketing naissant est porté par la seule intuition visionnaire du fondateur. Seules des tâches mineures d'exécution sont déléguées. Cette forte implication du dirigeant lui-même s'explique par la fonction de la marque à cette époque : une signature, une garantie qui engage ; « by

marking their products, manufacturers took responsibilities for them » - Strasser cité par Low et Fullerton (1994).

De 1915 à la crise de 1929, le modèle économique reposant sur des marques fortes devient un modèle de référence. L'attention portée au rôle des marques dans le développement des entreprises impose **une prise en charge plus technique et systématique de la gestion des marques**. À cette même période, les entreprises s'organisent et se structurent par départements fonctionnels. C'est la naissance du *marketing department* ou service marketing, avec l'apparition d'un encadrement salarié, spécialisé et formé aux nouvelles techniques. Ces structures techniques, pyramidales et fonctionnelles sont le modèle dominant de l'époque. De nouvelles fonctions d'encadrement apparaissent : directeur des ventes, directeur de la publicité. Dans ce contexte de recherche d'une approche plus systématique et laissant moins de place à l'intuition apparaissent la plupart des outils encore largement utilisés aujourd'hui par les équipes marketing : *copy strategy* publicitaire, analyse de l'efficacité des medias, analyses de marché, marchés test, planification des lancements de nouveaux produits, prévision des ventes basée sur l'estimation de la demande.

Ce modèle d'organisation fonctionnel a deux principales faiblesses. Premièrement, la parcellisation et la technicité des tâches imposent une coordination sans faille pour parvenir aux objectifs de développement d'une marque. Coordination difficile à obtenir dans les faits puisqu'elle demande une coopération volontaire de collaborateurs n'ayant pas de vision d'ensemble. La deuxième faiblesse de cette organisation fonctionnelle est qu'elle dilue la responsabilité du développement de chaque marque.

Le **modèle d'organisation par marque ou *brand management system*** est né dans les années 30 pour pallier ces deux difficultés. **Ce modèle fonctionnel a perduré dans nombre d'organisations, et perdure encore sous des formes hybrides.**

Les historiens s'accordent sur la date de naissance du *brand management system* (gestion de la marque par des chefs de produit) : le 13 Mai 1931, une recommandation concernant l'organisation du marketing, retenue par l'histoire comme « the McElroy memo », est approuvée par le président de Procter & Gamble USA Richard Deupree. Cette recommandation pose les principes du *brand management system*: chaque marque doit avoir ses propres managers et assistants dédiés à la communication publicitaire et à l'ensemble des

activités marketing concernant cette marque. Neil McElroy a tiré les leçons de son expérience lorsqu'il était responsable de la publicité de Camay. Le savon Camay est lancé par Procter & Gamble en 1926 en concurrence directe avec Ivory, l'autre marque de savon du groupe. Le produit peine à être lancé en interne, ce que le comité de direction attribue à « too much Ivory thinking » - Schisgall cité par Low et Fullerton (1994). Il est alors décidé de faire appel à une deuxième agence de publicité et de gérer le lancement de Camay en le séparant de la gestion de la marque Ivory.

Le *brand management system* peut être défini comme « the type of organizational structure in which brands or products are assigned to managers who are responsible for their performance » (Low et Fullerton, 1994). L'idée à l'origine était également de redonner un peu de souffle entrepreneurial dans des organisations bureaucratisées, le *brand manager* agissant comme « a little general manager » (Low et Fullerton, 1994).

Comme toute innovation, ce modèle mettra du temps à s'imposer. Mais à l'issue de la seconde guerre mondiale, avec l'explosion de la demande pour des produits manufacturés et l'apparition d'un nouveau média, la télévision, les marques connaissent un deuxième âge d'or. À partir des années 50, le *brand management system* devient progressivement la norme dans les entreprises car il est particulièrement bien adapté dans un contexte où les marques prolifèrent (Buell, 1975). Certes, par rapport à l'idée d'origine, le concept s'est un peu affadi en passant à la phase d'implémentation. En effet, ce concept un peu révolutionnaire de management transversal a dû se fondre dans un système établi hiérarchique et fonctionnel, et a rencontré la résistance des managers en place, notamment des chefs de vente et des directeurs de la publicité. Pour éviter tout risque de conflits, les chefs de produits sont plutôt jeunes, donc peu expérimentés, ils agissent plutôt comme des coordinateurs internes et n'ont pas l'autorité nécessaire pour prendre des décisions ; ils restent peu de temps sur un poste considéré comme un accélérateur de carrière. Mais le système convainc néanmoins, en partie par sa simplicité et par le fait que les principaux intéressés - les chefs de produit - se satisfont assez bien de cette situation et remplissent les objectifs de développement de la marque en usant d'influence à défaut d'être investis d'autorité (Gemmill et Wilemon, 1972; Venkatesh et Wilemon, 1976). D'autre part, des études empiriques montrent que dans la réalité, le *brand manager* est plus expérimenté et un peu plus âgé que ce à quoi l'on pouvait s'attendre (Hise et Kelly, 1978). Par rapport au modèle fonctionnel précédent, le *brand manager system* fait une victime : le directeur de la publicité. Cette fonction va progressivement disparaître des organigrammes, les *brand managers* reprenant à leur compte et pour leur marque les activités

de communication. Pour certains auteurs, cette évolution est dommageable dans la mesure où elle prive les entreprises d'une compétence clef, qui va être en partie externalisée dans les agences de publicité et d'achat d'espace (Buell, 1975).

En dépit de nombreuses critiques (Buell, 1975; Hise et Kelly, 1978), **le modèle du *brand management system* devient le mode d'organisation dominant** dans les années 70 et 80. Une étude publiée en 1975 par l'ANA (Association of National Advertisers) aux États-Unis et citée par Buell (Buell, 1975) indique que 85% des entreprises de produits de grande consommation et 55% des entreprises industrielles ont adopté le *brand management system*. À la fin des années 1980, la plupart des entreprises américaines de produits de grande consommation fonctionnent toujours sur le *brand management system* (1988).

2.2 Les évolutions récentes du *brand management system*

Ce modèle d'organisation dominant a évolué sur les deux dernières décennies sous l'effet conjugué de plusieurs facteurs:

Les débuts de la valorisation financière des marques comme actifs (Doyle, 1989) et **la rationalisation des portefeuilles de marque pour réaliser des économies d'échelle** conduit les entreprises à gérer un plus petit nombre de marques plus puissantes. Le niveau de risque lié à des décisions sur la marque a conséquemment augmenté. Parallèlement, les consommateurs, davantage informés, développent des attitudes de méfiance envers la publicité et les méthodes marketing des grandes firmes (Klein, 2002). Les marques sont donc à la fois plus grandes, et davantage soumises à la critique éclairée des consommateurs, ce qui milite pour des *brand managers* plus expérimentés.

La diminution du nombre de marques va de pair avec leur **extension géographique**. Lorsque le territoire de la marque dépasse les frontières nationales, la structure évolue vers la centralisation de tout ou partie des compétences nécessaires pour gérer la marque. La fonction de *brand manager* s'étend au niveau mondial (*global brand manager*) ou au niveau d'une région du monde. Elle vient souvent en superposition avec les équipes locales, qui gardent la main sur un certain nombre de tâches. Ce mouvement de centralisation devait répondre à un souci de cohérence et de clarté dans la gestion de l'identité des marques, et à une volonté de montée en compétence des *brand managers* (Aaker, 2008). Dans les faits, il se traduit souvent par un poids croissant des activités de coordination, au détriment de la créativité. Le risque est encore plus élevé dans les grandes organisations du fait de la réplique de la structure formelle du management de la marque, à plusieurs niveaux, géographiques et/ou thématiques.

Ce fonctionnement pyramidal est rendu de plus en plus complexe, avec une multiplication des étages de décision selon le niveau central ou local. On peut alors aboutir à une véritable bureaucratisation au sens de Weber (1921). En effet, l'instauration de procédures, de contrôle, de standardisation permet certes une gestion cohérente de la marque à travers l'entreprise quelles que soient la région ou la catégorie. Mais ce faisant, elle tend à uniformiser et ôter du sens. Holt et Cameron (2010) décryptent bien ce phénomène qu'ils nomment *brandocracy*, terme qui recouvre cette propension des grandes organisations à s'abriter derrière des procédures excessives et des systèmes de contrôle, de mesure et d'évaluation qui brident la créativité et interdisent toute prise de risque.

Dans le même temps, le pouvoir des distributeurs qui se sont concentrés a considérablement augmenté, ce qui a incité les entreprises à adopter une organisation davantage tournée vers le client. Or, et la critique est ancienne (Hise et Kelly, 1978), le *brand manager*, de par sa fonction et les tâches techniques qui l'occupent, dédie un temps insuffisant à la connaissance du client. **La structure de *category management* apparaît au début des années 90** pour pallier cette faiblesse. C'est à nouveau Procter & Gamble qui lance le mouvement en créant en 1987 la fonction de *category manager*, bientôt suivi en cela par la plupart des grandes multinationales de produits de grande consommation. Le *category manager* devait initialement chapeauter les *brands managers* d'une même catégorie de produits, afin de réduire les effets néfastes de la compétition interne entre marques et de remettre le client au cœur des préoccupations managériales. Dans les faits, 20 ans après, les deux structures coexistent en parallèle, et le *brand management system* est sorti indemne de ce mouvement, qui a simplement ajouté une interface supplémentaire (Chimhundu et Hamlin, 2007).

Le *brand management system* a été également contraint d'évoluer pour s'adapter à l'apparition d'un nouveau media, internet, qui a bouleversé les codes de la publicité. La conséquence est double. En premier lieu, **les entreprises ont dû acquérir de nouvelles compétences fonctionnelles** liées à l'utilisation d'internet et des réseaux sociaux dans la communication de la marque. Elles ont donc partiellement renoué avec une organisation fonctionnelle en embauchant des spécialistes media et autres *community managers*.

D'autre part, avec internet de nouveaux modèles économiques ont vu le jour ; les *success stories* des années 2000 font à nouveau la part belle à l'esprit d'entreprise et aux structures souples, avec des identités de marque à nouveau incarnées par des fondateurs, de Steve Job

pour Apple à Mark Zuckerberg pour Facebook, en passant par Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont de Michel & Augustin, ou Xavier Niel chez Free. Par contraste, le fonctionnement en silo des grandes entreprises est préjudiciable aux marques naissantes, ou prometteuses, car les critères d'allocation des ressources avantagent les marques existantes (Aaker, 2008). Pour y pallier, les entreprises accroissent l'usage de petites équipes mobiles et transfonctionnelles (Veloutsou et Panigyrakis, 2001). Le concept de Nespresso n'aurait certainement jamais vu le jour s'il avait été déployé dans l'organisation marketing classique de Nestlé. C'est une petite équipe dédiée, à l'esprit « *start-up* », qui a monté le projet en s'affranchissant des processus en vigueur dans le groupe. Un autre dispositif organisationnel alternatif est celui des « *lead countries* », qui permet de sélectionner des initiatives locales pour les étendre aux autres pays ; Aaker cite ainsi l'exemple du slogan de Pantene, initialement développé par la filiale taïwanaise et ensuite repris au niveau mondial ; ou bien de la ligne de vêtements Dockers initiée par la filiale sud-américaine de Levi's avant d'être lancée partout ailleurs dans le monde.

Enfin, l'explosion des marques de service a mis en évidence le fait que tous les collaborateurs d'une entreprise sont des vecteurs de la marque (De Chernatony, 2006). Le *brand management system*, initialement pensé pour les entreprises de biens de grande consommation, va migrer et s'étendre aux marques de service, avec quelques variations. La marque sort du service marketing pour se répandre dans l'ensemble de l'organisation ; ce n'est pas un hasard si l'A.M.A. en 2004 définit le marketing comme « an organizational function ». De Chernatony avance même l'hypothèse que l'implication des collaborateurs dans la construction de l'identité d'une marque conditionne la performance de la marque (De Chernatony, 2002; Vallaster et De Chernatony, 2005; Wallace, Chernatony et Buil, 2011; Wallace et De Chernatony, 2009). Les organisations se préoccupent maintenant d'impliquer l'ensemble des collaborateurs dans la gestion de la marque par divers moyens (Michel, 2004) : la démonstration, le manuel de marque, l'intranet (exemple: le communicator's cafe de Texas Instruments), le mécénat et les relations publiques. Lorsqu'une entreprise a réussi à insuffler la culture de la marque à tous les niveaux de l'organisation, elle peut même se passer de service marketing, comme c'est le cas chez Acorn Group Ltd (Harris et Ogbonna, 2003).

On pourrait y voir la mort du *brand management system*, déjà régulièrement annoncée depuis l'invention de cette forme organisationnelle. En effet, pendant que fleurissaient les start-up et quelques *success stories* qui avaient fait fi des recettes classiques du marketing, les

brand managers, happés par leur rôle de coordination interne, se sont fait reprocher le fait de ne pas être assez à l'écoute de leur marché et de leur client. Contraints par les contrôleurs de gestion, les directeurs d'usine et les responsables commerciaux, les *brands managers* seraient devenus des fonctionnaires de la marque, au détriment de la créativité et de l'innovation. Cette dérivation que D. Holt (Holt et Cameron, 2010) identifie sous le terme *brandocracy* ne remet pas fondamentalement le système en question, mais demande à revenir à l'origine du concept. « The most important modification would be to realize the entrepreneur / little general manager positions, yet rarely permitted to flourish in consumer products companies (Low et Fullerton, 1994) ». **Plutôt que de disparaître, il apparaît que le *brand management system* va continuer à évoluer**, voire revenir à l'intuition d'origine (Low et Fullerton, 1994), et ce dans deux directions: redonner aux gestionnaires de la marque l'autorité nécessaire pour prendre des décisions, et réinsuffler un esprit d'entrepreneuriat et de créativité.

En conclusion, l'analyse historique montre que depuis le *brand management system* et malgré les faiblesses identifiées, aucune autre proposition n'a véritablement fait consensus pour une gestion efficace de la marque. Nous sommes dans une période de tâtonnements, d'avancées et de retour en arrière, dans laquelle « manifestement les entreprises expérimentent et cherchent la solution qui leur convient le mieux » (Kapferer, 2007).

2.3 Les acteurs du processus de construction de l'identité des marques

2.3.1 Le rôle pivot du *brand manager*

L'émanation la plus visible du *brand manager system* a été la création de la fonction de *brand manager*. Notons que les auteurs utilisent indifféremment la terminologie *brand manager* ou *product manager* pour signifier la même fonction, entretenant par là même la confusion entre marque et produit. Nos recherches ont donc porté sur les deux termes ; pour des raisons de simplification nous utiliserons le terme *brand manager* à partir de maintenant.

Une première série importante de travaux de recherche sur la fonction de *brand manager* est conduite dans les années 1970 et fait l'objet de plusieurs publications dans *Journal of Marketing* (Buell, 1975; Gemmill et Wilemon, 1972; Hise et Kelly, 1978; Venkatesh et Wilemon, 1976). Pour les auteurs, le *brand manager* est celui qui (1) rassemble et synthétise les informations sur la marque, les produits et le marché (Buell, 1975), (2) développe et

communiquent le plan d'action, en particulier en direction des commerciaux (Buell, 1975; Gemmill et Wilemon, 1972), et (3) suit la performance (Buell, 1975). La question qui préoccupe alors les auteurs est la suivante : comment le *brand manager* arrive-t-il à influencer le cours des actions alors qu'il ne dispose pas du pouvoir hiérarchique pour faire exécuter les plans ? Le *brand manager* peut soit adopter un style de management fondé sur le contrôle, la récompense et la sanction, soit opter pour un rôle d'expert et de référent ; d'après une étude exploratoire, la deuxième option apparaît comme étant plus efficace (Gemmill et Wilemon, 1972). Une étude quantitative menée sur 129 professionnels du marketing dans des industries de grande consommation va compléter la connaissance sur le mode d'influence, en démontrant que les sources de l'influence du *brand manager* sont (1) l'expertise perçue, (2) les compétences relationnelles et (3) le degré de respect attaché à la fonction (Venkatesh et Wilemon, 1976). D'autres auteurs vont nuancer cette perception d'un *brand manager* jeune et peu expérimenté qui userait d'influence à défaut de détenir le pouvoir, en montrant que dans la réalité, les *brand managers* sont plutôt expérimentés, et ont davantage un rôle de décision que de simple consultation dans des domaines comme le développement de produit, la communication et les études de marché ; dans bien des cas, ils sont d'ailleurs tenus pour responsable de la rentabilité des marques dont ils ont la charge (Hise et Kelly, 1978). Le principal problème pointé par les auteurs est le lien insuffisant qu'entretiennent les *brand managers* avec le marché, alors que c'est la raison d'être de la fonction marketing.

Pendant les deux décennies suivantes, dans les années 1980 et 1990, l'étude des fonctions marketing est quasi-absente des sujets de recherche académique. Ce n'est qu'au tournant des années 2000 que la communauté des chercheurs s'intéresse à nouveau au sujet (Burmman et Zeplin, 2005; Causon, 2004; Chimhundu et Hamlin, 2007; De Chernatony et Cottam, 2009; De Chernatony, Drury et Segal-Horn, 2003; Douglas, Craig et Nijssen, 2001; Doyle, 2000; Harris et Ogbonna, 2003; Lee *et alli*, 2008; Veloutsou et Panigyrakis, 2001, 2004).

Ces recherches récentes montrent que les tâches du *brand manager* se sont diversifiées et complexifiées : il doit gérer l'architecture des marques (Douglas, Craig et Nijssen, 2001), piloter l'internationalisation des marques (Douglas, Craig et Nijssen, 2001), inspirer tous les collaborateurs dans l'entreprise de manière à ce qu'ils servent le projet de marque dans un contexte de plus en plus orienté vers le service (Burmman et Zeplin, 2005; Causon, 2004; De Chernatony, Drury et Segal-Horn, 2003; Farquhar, 2005; Veloutsou et Panigyrakis, 2001), assurer la cohérence des activités conduites pour exprimer l'identité de la marque (Farquhar, 2005), et mettre en place des activités pédagogiques pour éduquer à la marque (De

Chernatony et Cottam, 2009). D'autre part, l'émergence du *category management* dans les entreprises a conduit à une nouvelle répartition des tâches. La fonction commerciale s'est structurée, avec des prérogatives étendues à des tâches opérationnelles qui auparavant étaient dévolues au *brand manager* comme la fixation des prix, les promotions, ou l'animation des canaux de vente. Conséquemment, les tâches du *brand manager* se recentrent sur des aspects stratégiques comme l'innovation en matière de produits et de services et la gestion des marques (Chimhundu et Hamlin, 2007).

D'autres travaux se sont attachés à démontrer la corrélation positive entre la qualité des pratiques professionnelles des *brand managers* et la performance de l'entreprise (Lee *et alli*, 2008), corrélation modérée par l'orientation marché des entreprises. Cette recherche montre en particulier que les différences sectorielles dans la gestion des marques entre BtoC et BtoB sont minimales. Dès lors que le lien entre pratiques professionnelles et performance est démontré, faut-il octroyer des primes et autres rémunérations variables aux *brand managers* par rapport à des critères de performance des marques dont ils ont la charge ? Une recherche montre (Hankinson et Cowking, 1997) qu'une grande majorité des *brand managers* sont évalués par rapport à des objectifs de vente (83%), de rentabilité financière (74%) ou de part de marché (57%) des lignes de produits ou de service. Ces indicateurs posent problème, car ils sont multifactoriels, liés à l'offre et ne reflètent pas uniquement les actions entreprises sur la marque. Ce sont en outre des indicateurs à court terme, alors que la performance d'une marque se mesure sur un temps plus long. Une minorité de *brand managers* sont évalués sur des critères de notoriété de la marque (19%) ou sur des items d'image. En revanche, la capacité à créer et entretenir une culture de la marque à travers l'organisation par des activités de coordination et d'influence n'est pas une compétence reconnue et évaluée en tant que tel.

En conclusion, le *brand manager* reste une fonction centrale dans la gestion des marques. Cependant, le rôle, les tâches et les responsabilités du *brand manager* sont en train d'évoluer, pour passer d'une fonction technique et tournée vers la communication et le développement de produit à une fonction plus large dont les contours ne cessent d'être redéfinis à mesure que la marque sort du marketing pour irriguer l'organisation tout entière.

2.3.2 Au-delà du *brand manager*, les autres acteurs mobilisés

Si le *brand manager* reste une fonction centrale de la gestion des marques, d'autres acteurs sont mobilisés dans le processus de construction de l'identité des marques. Lorsque le

fondateur est encore présent, il peut être le champion de la marque en titre, et incarner à lui tout seul l'identité d'une marque. Dans une perspective plus gestionnaire, le directeur marketing joue un rôle important dans la décision. Il est parfois remplacé dans ce rôle décisionnaire par un organe collégial appelé comité de la marque ou *Brand Council*. Les ressources humaines devraient être appelées à jouer également un rôle de plus en plus important. Enfin, l'explosion des marques de service a mis en évidence le fait que chaque collaborateur dans l'entreprise a un rôle spécifique à jouer dans la construction de l'identité des marques.

L'identité incarnée ou le rôle particulier du fondateur

La construction de l'identité des marques est souvent au départ intuitive, fruit des convictions d'un homme qui incarne la marque à lui tout seul. Berry (2000) note ce que l'identité de la marque Starbucks doit aux convictions et aux prises de parole de Howard Schultz. Ind (2007) montre dans le premier chapitre de son livre, consacré au cas Patagonia, comment la marque est pétrie de la vie et de la personnalité de son fondateur, Yvon Chouinard. Cette incarnation de la marque dans une personne peut dans certains cas survivre au fondateur et s'incarner dans d'autres personnes. C'est le cas parfois du directeur artistique d'une marque de luxe. Dion a bien décrit ce phénomène, et la manière dont les qualités personnelles d'un homme passent peu à peu dans la marque à travers un processus de transfert qui emprunte à la magie (Dion et Arnould, 2011) et à la perpétuation d'un lignage (Dion et de Boissieu, 2013).

Dans cette recherche, nous avons choisi volontairement d'écarter ce mode de construction de l'identité de la marque, pour deux raisons. Tout d'abord, beaucoup de marques ne sont plus associées à leur fondateur, ou ne l'ont jamais été. C'est le cas de Nivéa ou de Danone – qui se souvient de Daniel Carasso ? Ensuite, la construction de l'identité de la marque sur ce mode fait appel davantage à l'intuition qu'à la gestion organisée. Or, cette recherche étant inscrite dans une discipline qui a pour objet d'enseigner et de diffuser des connaissances et des pratiques de gestion, il nous a paru intéressant de regarder les pratiques gestionnaires de l'identité des marques – autrement dit, comment fait-on, lorsque le fondateur n'est plus là, ou qu'il n'incarne pas la marque ? Le directeur marketing, les ressources humaines, et dans une certaine mesure les collaborateurs au sens large prennent alors le relais, avec des modes de gestion différents.

Le rôle du directeur marketing et des comités de la marque

Le rôle principal du directeur marketing, ou *chief marketing officer*, selon Aaker (2008) est de porter les sujets liés à la gestion des marques au-delà des frontières du département marketing. Il doit pour cela endosser un, ou plusieurs rôles : (1) un rôle de contrôle, (2) un rôle de facilitateur par la mise à disposition d'outils de planification et d'un centre de ressources, (3) un rôle de consultant interne en stratégie de marque et (4) un rôle de prestataire de service interne en matière d'études et de formation (Aaker, 2008). Notons que la proposition d'Aaker ne procède pas d'un terrain d'études, mais relève de la recommandation managériale nourrie par ses pratiques de consultant. Pour Burmann et Zeplin (2005), le rôle principal du directeur marketing est de formaliser l'identité de la marque dans un format court et compréhensible par tous les collaborateurs.

Cependant, la position du directeur marketing dans un contexte où la marque devient transversale à toute l'organisation n'est plus aussi légitime qu'avant. Pour pallier ce manque de légitimité, nombre de grandes organisations ont mis en place un organe plus collégial de décision, le comité de la marque ou *brand council* (Aaker, 2008; Urde, 1999). Burmann et Zeplin (2005) relèvent dans une recherche conduite sur les organisations allemandes qu'au moment de l'étude, un tel comité de la marque a été mis en place chez 3M, Kodak et Opel, et démarre à la Deutsche Bank. Selon les auteurs, qui qualifient cette forme organisationnelle de prometteuse, les comités de la marque rassemblent tous les patrons des divisions fonctionnelles, qui se réunissent à intervalles réguliers pour prendre des décisions sur les problèmes posés par la gestion interne et externe de la marque. Urde (1999), dans une étude de cas conduite chez Volvo, relate la création d'un tel comité nommé *brand management group*, fondé dans l'optique d'assurer une gestion holistique et transversale de la marque à travers les divisions fonctionnelles organisées par produits (l'automobile, les camions, les autobus, les moteurs de bateau, et les pièces pour l'aéronautique). Pour Leif Ahlberg, responsable du *brand management group* chez Volvo interrogé par l'auteur, les maîtres mots qui guident l'action du groupe de travail sont la cohérence, la continuité et la crédibilité, pour pouvoir renforcer et développer les valeurs de la marque et coordonner les campagnes de communication d'une division à l'autre.

Les ressources humaines

Les recherches récentes sur la gestion des marques par les organisations s'accordent sur un point : l'importance grandissante d'impliquer les collaborateurs car ce sont eux qui vont

matérialiser par leurs actions et leurs comportements l'identité de la marque (Burmam et Zeplin, 2005; De Chernatony et Cottam, 2009; Ind, 2003, 2007; Wallace, Chernatony et Buil, 2011). Dans cette logique, les ressources humaines devraient être de plus en plus impliquées dans le processus de construction de l'identité de la marque.

Aujourd'hui, l'intérêt des ressources humaines pour la marque (Aurand, Gorchels et Bishop, 2005) se manifeste plutôt en tant qu'émetteur vers une cible particulière que sont les candidats et les collaborateurs en poste, ce qui justifie que l'on parle aujourd'hui d'un nouveau concept, la marque-employeur (Vaijayanthi *et alli*, 2011).

Cependant, le rôle des ressources humaines comme partenaire dans la construction de l'identité de la marque devrait s'élargir et se renforcer à travers un certain nombre d'activités cruciales pour l'activation de l'identité des marques (Burmam et Zeplin, 2005; Coumau, Gagne et Josserand, 2004; Ind, 2007). Selon les auteurs, ces activités peuvent être la mise en place de cycles de formation interne à la marque et en particulier l'inscription de la marque au programme des séminaires d'introduction, ou bien l'organisation d'évènements internes, ou encore la construction d'un référentiel pour le recrutement et l'avancement qui comporte des critères de congruence entre l'identité des postulants ou des collaborateurs en place et l'identité de la marque. Burmam et Zeplin (2005) proposent aussi un système de mentorat, dans lequel les collaborateurs les plus expérimentés sur la marque prendraient sous leurs ailes les novices, afin de les initier à la marque par l'exemple et par un soutien informel.

Toutes ces activités relativement récentes tendent vers un même but : transformer tous les collaborateurs de l'organisation en ambassadeurs de la marque, ou *brand champions*.

Les collaborateurs, tous des *brand champions* ?

La marque, élément intangible et immatériel, ne peut s'exprimer qu'à travers des porte-parole, au premier rang desquels les collaborateurs. Pour Burmam et Zeplin (2005), tous les collaborateurs sont des acteurs de la marque, des « part-time marketers ». Ind (2007) remarque que les collaborateurs s'épanouissent davantage dans une organisation lorsqu'ils s'identifient à la marque, et que cela rejaillit sur la perception de la marque par les clients ; il recommande donc d'adopter une démarche centrée sur les collaborateurs pour développer les marques (« an employee-centric approach »). Une étude de cas montre même qu'à l'extrême, si tous les collaborateurs quelle que soit leur fonction ont intégré leur rôle dans la construction

de l'identité de la marque, l'organisation peut avec succès se passer de structure marketing (Harris et Ogbonna, 2003).

En effet potentiellement, et sous certaines conditions liées au style de management et à la culture de l'entreprise, tous les collaborateurs au contact du client peuvent devenir des porte-parole de la marque (Morhart, Herzog et Tomczak, 2009). Selon une étude réalisée sur un échantillon de 270 collaborateurs et managers de sociétés de service (Morhart, Herzog et Tomczak, 2009), certains styles de management sont plus propices que d'autres à l'émergence de comportements qui servent la construction de la marque. La solution la plus simple, et la plus répandue, consiste à éditer un code de bonne conduite, formaliser les discours des collaborateurs sous forme de scripts, exercer des contrôles et récompenser les performances. Ce n'est cependant pas la méthode la plus efficace, car elle conduit à une forme de passivité et de désengagement perceptible par les clients. Les résultats les plus impressionnants en termes de construction de la marque sont obtenus par des managers qui (1) expriment et partagent la vision de la marque, (2) inspirent leurs collaborateurs par l'exemple en agissant conformément aux valeurs de la marque tout en laissant à chacun la liberté d'interpréter leur rôle, et (3) se conduisent en coach et mentor. Ainsi, les collaborateurs se sentent solidaires, autonomes et compétents dans leur rôle de représentant de la marque, ce qui se traduit par l'engagement, la sincérité et la pro-activité qui caractérisent un *brand champion*.

D'autres facteurs que le style de management sont à même de favoriser l'engagement des collaborateurs envers la marque. Cela peut passer par la consommation des produits de la marque : chez Patagonia, une des clefs du succès est que les employés sont aussi des consommateurs avertis de la marque et des passionnés de sport (Ind, 2007). Cela passe également par l'appropriation affective par les collaborateurs de la mascotte de marque, qui devient un objet transactionnel dans les relations entre les collaborateurs en interne voire même avec les prestataires extérieurs (Cayla, 2013). Enfin, on relève également des pratiques d'incitation à la reconnaissance par les pairs (les collègues, et non les responsables hiérarchiques), comme les « merci » Orange – chaque salarié pouvait envoyer une carte postale électronique à un collègue pour le remercier d'un comportement ou d'une attitude particulièrement « Orange » (Coumau, Gagne et Josserand, 2004).

On comprend bien l'intérêt de mobiliser les collaborateurs, en particulier ceux au contact du client, afin de matérialiser l'identité de marque à travers la nature et la qualité de la relation entre les clients et les salariés ; les effets positifs sur la marque ont été démontrés dans un certain nombre de travaux (Burmah et Zeplin, 2005; De Chernatony et Cottam, 2009; Ind,

2003, 2007; Wallace, Chernatony et Buil, 2011). En revanche, on connaît assez peu de choses sur l'identification des *brand champions* : qui sont-ils ? Est-ce que tous les collaborateurs ont vocation à être *brand champion* ? Ind (2007) reconnaît que les *brand champions* sont peu nombreux, qu'il s'agit en fait d'un petit noyau de personnes douées de qualités de conteurs, « the storytellers who spread the idea of the brand to colleagues and customers ». On ne sait pas non plus comment les repérer, les identifier et les soutenir, pas plus qu'on ne sait s'ils sont « répliquables », s'il est possible de mettre en place des outils de gestion pour en systématiser l'usage.

Les principaux acteurs du *brand management system* ont été identifiés. Étant donné le peu d'études empiriques sur les acteurs qui façonnent l'identité des marques dans les organisations et le peu de données dont nous disposons sur les rôles, les responsabilités et les interactions, il nous semble justifié de continuer à investiguer ce phénomène dans les entreprises gestionnaires, celles qui ne bénéficient pas ou plus de l'aura et de la vision d'un fondateur. Notamment, différents auteurs pointent la nécessité d'impliquer les collaborateurs dans la gestion des marques : est-ce le cas aujourd'hui dans les organisations ? Qui gère vraiment les marques ? Le marketing est-il toujours souverain, alors que d'autres fonctions sont apparues qui contribuent également à la création de sens, comme les responsables de la communication *corporate* ou du développement durable ? C'est l'objet de cette recherche que de tenter de répondre à ces questions.

Après avoir identifié les acteurs, nous nous intéressons dans la section suivante au processus en lui-même : que sait-on, dans la littérature, du processus de construction de l'identité des marques tel qu'il est pratiqué au long cours dans les organisations, en dehors d'une étape particulière qui est celle de la création de la marque ?

2.4 Caractérisation du processus de construction de l'identité de la marque

En théorie des organisations, un processus est défini comme un « système d'activités ou de forces consciencieusement coordonnées d'au moins deux personnes, en vue d'atteindre une ou plusieurs finalités » - Barnard, cité dans Barabel (2002).

Un principe structurant des organisations – peut-être le plus structurant d'ailleurs - est la division du travail. Selon Babbage (1835), précurseur en la matière, tout travail peut être

divisé en sections. Il s'agit de définir quelles sont les opérations élémentaires, et quelles compétences clefs y sont associées. L'objectif de cette section est donc d'établir la liste des activités conduites par les organisations en vue de construire l'identité de leur marque.

En premier lieu, il convient de préciser que le processus de construction de l'identité des marques n'est pas linéaire. Certes, il y a le moment spécifique de la création de la marque. Mais nous avons délibérément choisi de nous intéresser plutôt aux routines concernant le management de la marque, aux activités quotidiennes qui se déroulent sous la forme d'un processus continu qui n'a pas vraiment de fin. Ce processus peut être défini par « a long-term usage and strengthening of the brand as a source of company's competitive superiority » (Bivainiene, 2010).

2.4.1 Les activités élémentaires du processus

La plupart des recherches conduites sur le processus de construction de l'identité des marques peinent à démarquer les activités spécifiques de ce processus des routines de travail en marketing. Par exemple, le rôle de la publicité est souvent surévalué dans la formation de l'identité des marques. Doyle note que, bien que Singapore Airlines fasse par ailleurs d'excellentes publicités, les éléments fondateurs de l'identité de la marque viennent davantage de la qualité du service prodigué par le personnel de bord ; de même, Marks & Spencer, une des marques les plus fortes de Grande Bretagne, a historiquement assez peu, voire pas du tout communiqué (Doyle, 1989)

Aaker ne fait pas exception à cet amalgame entre construction de l'identité des marques et activités marketing, bien qu'étant l'un des auteurs les plus prolifiques sur le processus de construction de l'identité de la marque (Aaker, 1996, 2003; Aaker, 2008; Aaker et Joachimsthaler, 1999) dans une perspective plutôt managériale qui ne s'appuie pas toujours sur des terrains de recherche. Dans la même démarche, Ind, en s'appuyant sur son expérience de conseil et l'étude d'un certain nombre de cas dont Patagonia, relève qu'une construction réussie de l'identité des marques passe par un certain nombre d'activités (Ind, 2003, 2007; Ind et Bjerke, 2007). Le tableau ci-après reprend et classe les activités décrites par ces deux auteurs.

Tableau 7 : répertoire des activités de construction de l'identité des marques
selon Aaker et Ind

Activités	Selon Aaker	Selon Ind
Lobbying	Chercher à obtenir le soutien du management ; lier gestion de la marque et stratégie d'entreprise	Nommer un <i>brand champion</i> au niveau du senior management
Créer le lien entre la marque et la performance financière	Mesurer la relation entre la marque et la performance financière	Avoir un système de mesure qui lie les KPIs de la marque et ceux du « business »
Organisation de la connaissance client	Etre le référent de la connaissance client	
Développement d'outils de mesure et de représentation	Développer des outils de gestion de la marque (vocabulaire, système de mesures, système d'information et de décision)	Représenter l'identité de la marque à travers un processus participatif et transfonctionnel sous la forme d'un <i>brand book</i> susceptible de créer l'engagement
Communication interne événementielle	Communiquer en interne sur la marque (par des événements et des réunions formelles)	Communiquer par des ateliers marque et des événements en interne
Alignement avec les pratiques de ressources humaines	Améliorer le niveau de compétence en gestion de la marque par la formation et le recrutement	Travailler avec les RH pour aligner les processus de recrutement, de récompense et de formation avec la marque
Développement d'un réseau interne		Mettre en place un représentant de la marque dans chaque division fonctionnelle et géographique

D'autres travaux, encore peu nombreux, tentent de montrer ce que ce processus a de spécifique. Outre la conduite des études de marché et la gestion de la communication et des agences, Burmann et Zeplin (2005) caractérisent le processus par les activités spécifiques liées aux décisions sur la stratégie de marque (architecture de marque, positionnement), mais aussi et surtout par les activités qui consistent à susciter l'engagement des collaborateurs envers la marque, comme par exemple des actions liées à la gestion des ressources humaines, ou bien à la formalisation et la diffusion de l'identité de la marque à travers l'organisation. Ind (2007) insiste sur la qualité du processus, déterminante sur le résultat obtenu en terme de richesse et de profondeur de l'identité de la marque. L'auteur défend une méthode participative, davantage en résonance avec le vécu des collaborateurs, qui selon lui présente l'avantage d'être plus juste et de nature à provoquer un engagement plus important. La bible de marque, ou *brand book*, doit être conçue de manière à inspirer les collaborateurs, et non pas à les brider par un ensemble de règles. Or, Ind relève que dans nombre d'organisations,

les managers peinent à engager les collaborateurs. Deux raisons à cela : (1) les représentations de l'identité des marques tendent à être trop complexes et techniques, et (2) l'identité est généralement construite par quelques senior managers avec des gestionnaires du marketing ou de la communication, sur un mode non participatif et non évolutif. Mais ces travaux ne montrent pas quel est l'enchaînement du processus, par quelles étapes passent les acteurs pour forger, façonner l'identité des marques dont ils ont la charge.

La recherche conduite par Järventie-Thesleff, Moisander et Laine (2011) est la seule, à notre connaissance, qui porte sur une meilleure compréhension du processus de construction de l'identité de la marque à travers une étude de cas longitudinale de changement de marque entreprise dans une organisation multinationale. Les auteurs caractérisent le processus par trois phases : (1) la phase de conception ou *masterminding*, dans laquelle un petit nombre de personnes expertes qui comprend le marketing et les agences de communication décide du contenu identitaire et le fige dans un document, (2) la phase de communication interne ou *notifying*, qui correspond à une phase d'information descendante orchestrée de manière cérémoniale et (3) la phase d'ajustement ou *calibrating* qui voit l'émergence d'un système de mesure largement appuyé par les études de notoriété et d'image de marque. Les auteurs notent que l'intention de départ de formaliser et organiser le processus peut paraître à première vue sensée d'un point de vue managérial, mais qu'elle s'avère en fin de compte contre-productive. Premièrement, décider dans un petit groupe d'expert du contenu identitaire de la marque, c'est faire fi de la nature émergente de l'identité de marque. C'est oublier également le savoir-faire du « petit personnel » qui a bien souvent de manière intuitive des connaissances sur la manière d'activer l'identité de la marque. Ensuite, figer les plans et les représentations de l'identité et les communiquer de façon descendante peut donner l'impression qu'il suffit d'exécuter, et décourager toute implication active. Enfin, l'accent mis sur le suivi des indicateurs de performance et les mesures par les études de notoriété et d'image peut décourager les initiatives et l'apprentissage par essais-erreurs, ce qui a pour résultat de ralentir le déroulement du processus. La conclusion des auteurs est qu'il faut trouver un équilibre entre un processus rigoureux et organisé, et une dynamique organisationnelle spontanée qui permet des expérimentations. Notons que cette recherche a été effectuée dans un contexte particulier de la vie de la marque qui correspond à un changement de nom. Ce contexte provoque de fait un excès de formalisation, dont nous ne savons pas s'il représente la réalité du processus dans une gestion plus quotidienne des marques, en dehors de tout incident critique.

En conclusion de cette section, nous noterons que les recherches portant sur la compréhension du processus de construction de l'identité des marques sont rares, et que de plus peu de travaux s'appuient sur une étude de terrain.

2.4.2 Le management interne de la marque et la « culture marque »

Les recherches sur les marques de service ont mis en évidence l'importance que revêt le comportement du collaborateur face au client dans la perception de la marque par ces mêmes clients (De Chernatony, Drury et Segal-Horn, 2003; Vallaster et De Chernatony, 2005; Wallace et De Chernatony, 2009). A partir de là, le courant récent de recherche sur le management interne de la marque ou *internal branding* s'intéresse au collaborateur essentiellement comme courroie de transmission entre la marque et les clients (Bergstrom, Blumenthal et Crothers, 2002; Burmann et Zeplin, 2005; De Chernatony, 2002; Ind, 2003; King et Grace, 2008; Miles et Mangold, 2004; Mitchell, 2002; Punjaisri et Wilson, 2007). Les auteurs montrent les effets de pratiques performantes de communication et de diffusion de la marque en interne sur des attitudes et des comportements susceptibles de créer ou de consolider des associations positives et favorables à la marque. Au nombre de ces attitudes et comportement souhaités des collaborateurs, citons l'orientation marque (Urde, 1999), l'engagement à la marque (Burmann et Zeplin, 2005; Ind, 2003; Miles et Mangold, 2004), et la passion pour la marque comme vecteur émotionnel auprès des clients (Mitchell, 2002).

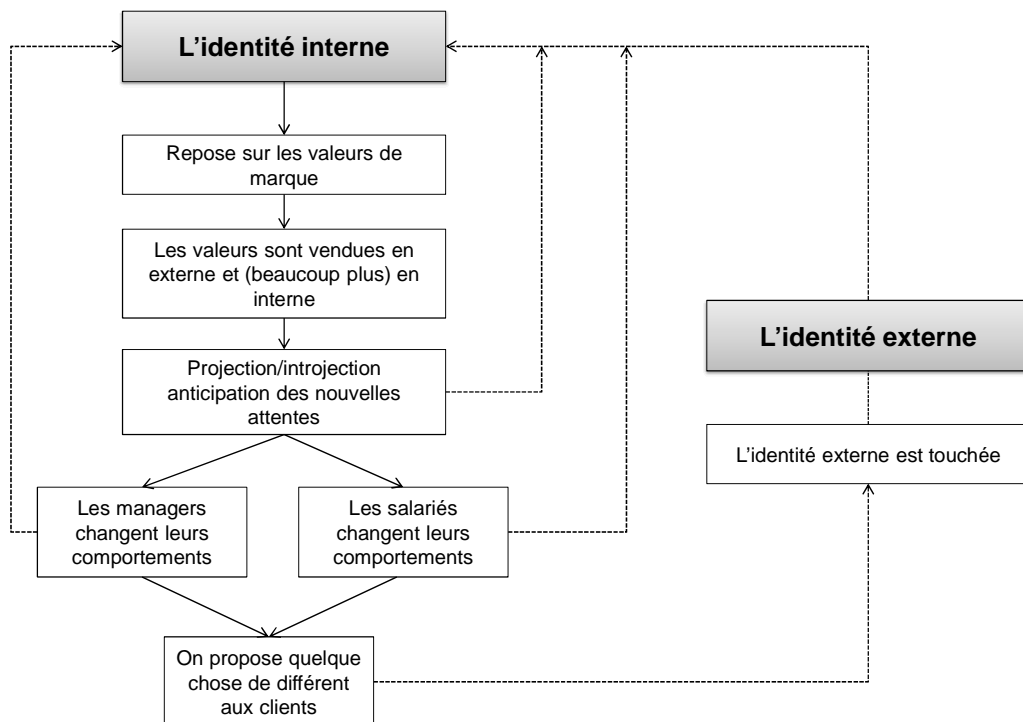
Au-delà de l'identification des opérations nécessaires au développement de l'identité des marques, un certain nombre de compétences organisationnelles sont requises pour garantir une bonne exécution. C'est "l'orientation marque" de l'organisation, définie par Urde de la façon suivante : « to manage a brand-oriented company and the continual re-interpretation of physical products into symbols, an approach and a special competency are required » (Urde, 1999). Pour l'auteur, les caractéristiques des organisations qui possèdent cette orientation marque sont les suivantes : la passion pour les marques, qui donne vie et intensité aux marques dans le travail quotidien, la capacité à répondre à la question de la raison d'être, du pourquoi de la marque, et enfin la capacité à formuler l'identité de la marque dans des termes suffisamment clairs et compréhensibles de façon à ce que cela soit retenu par tous.

D'autres auteurs ont des approches similaires que l'on peut regrouper sous le terme de culture marque, ou *brand culture* (Aaker, 2008; De Chernatony, Drury et Segal-Horn, 2003; Holt et Cameron, 2010; Veloutsou et Panigyrakis, 2001). La culture marque permet de laisser

libre cours à l'adaptation (Aaker, 2008), de compenser la responsabilité individuelle par des approches plus souples et décentralisées en réseau (Veloutsou et Panigyrakis, 2001), et d'optimiser la performance des marques de service (De Chernatony, Drury et Segal-Horn, 2003). Holt et Cameron (2010) suggèrent que soit créée à cet effet la fonction de responsable de la culture de la marque ou *chief culture officer*.

Une étude de cas longitudinale menée sur le cas Orange (Coumau, Gagne et Josserand, 2004; Gagne, 2008) montre que, loin d'être anecdotique, une approche centrée sur les collaborateurs modifie profondément les modes classiques de management pour laisser place à un nouveau mode, le management par la marque. La marque est alors considérée comme un « instrument de catalyse et de cohérence des redéploiements stratégiques » au service de la stratégie de l'organisation. On est là bien loin de la valorisation des marques dans son pouvoir d'attraction des consommateurs ou sa force sur les marchés (voir chapitre 1). Notons que cette étude de cas a été réalisée dans un contexte particulier, celui d'une marque-entreprise qui est soumise à un changement de nom, de Wanadoo vers Orange ; contexte qui appelait des mesures spécifiques de conduite du changement.

Figure 9 : le management par la marque selon Coumau, Gagne et Josserand (2004)



Conclusion

En conclusion de ce chapitre, nous noterons que bien que la marque soit un actif important aujourd'hui pour les organisations, la part des travaux en marketing consacrés à la gestion des marques par les organisations est faible si l'on compare avec l'extensivité de la recherche sur le comportement du consommateur. Cochoy (2012) remarque ainsi que le courant de la CCT, *consumer culture theory*, s'il a nettement contribué à faire évoluer les méthodes de compréhension du comportement du consommateur d'un paradigme positiviste à une vision plus constructiviste, a paradoxalement renforcé la focalisation de la discipline marketing sur le côté consommateur au détriment de deux autres objets de recherche : les « marketers » et ce qu'il nomme les « market-things », ou dispositifs socio-techniques. Des articles récents pointent la nécessité de mieux connaître le rôle de la marque et du marketing à travers les pratiques, les relations et les discours à l'intérieur de l'organisation (Araujo, Kjellberg et Spencer, 2008; Skålén et Hackley, 2011; Svensson, 2007; Zwick et Cayla, 2012). Cette thématique constitue un champ relativement peu exploré en marketing, dans lequel notre recherche s'inscrit assez naturellement.

A l'issue de cette revue de littérature sur le processus de construction de l'identité des marques par les organisations, notons que la plupart des connaissances portent sur le *brand management system* et la fonction de *brand manager* confondue avec celle de chef de produit. La plupart des travaux postulent que la gestion des marques est une activité marketing. Or, aujourd'hui, la marque est un enjeu stratégique majeur pour l'ensemble de l'organisation. Toutes les parties prenantes de l'organisation, que ce soient les collaborateurs en interne ou les clients, les partenaires commerciaux et les fournisseurs, ont aujourd'hui une relation à la marque comme récepteur, mais aussi comme acteur. Ces relations multiples à la marque nécessitent des changements profonds des modes de gestion, qui la feront probablement sortir du giron « technique » du marketing. C'est précisément l'objet de ce travail de recherche que d'apporter un éclairage sur la compréhension du processus de construction de l'identité de la marque dans ce contexte où la marque devient un objet transversal. En particulier, nous nous attacherons à répondre à une série de questions de recherche organisées autour de deux thèmes : (1) les acteurs, (2) le processus.

- (1) Question sur les acteurs : qui gère les marques dans les organisations « gestionnaires », celles dans lesquels le fondateur n'a pas ou plus de rôle majeur dans la construction de l'identité des marques ? Est-ce toujours le marketing ? Des

auteurs pointent la nécessité d'impliquer les collaborateurs dans la gestion des marques : est-ce le cas aujourd'hui dans les organisations ?

- (2) Questions sur le processus : comment, de quelle manière les organisations façonnent-elles l'identité de leurs marques ? Peut-on mettre en lumière un processus et des configurations de pratiques qui expliqueraient la formation de l'identité de la marque ?

Les deux revues de littérature, sur la marque et l'identité des marques d'une part, et sur les acteurs et les processus organisationnels d'autre part, ont permis de soulever un certain nombre de tensions et de carences qui ont donné lieu à des questions de recherche présentées en conclusion des deux premiers chapitres. Nous nous attacherons dans le chapitre suivant à expliciter la méthodologie utilisée pour répondre à ces questions.

Résumé du deuxième chapitre

Lorsque les marques commerciales apparaissent au tournant de la révolution industrielle à la fin du XIX^{ème} siècle, l'identité des marques est incarnée par le fondateur. Puis des départements fonctionnels vont s'emparer de la gestion des marques, avant de céder la place à **un mode d'organisation dominant, le *brand management system***.

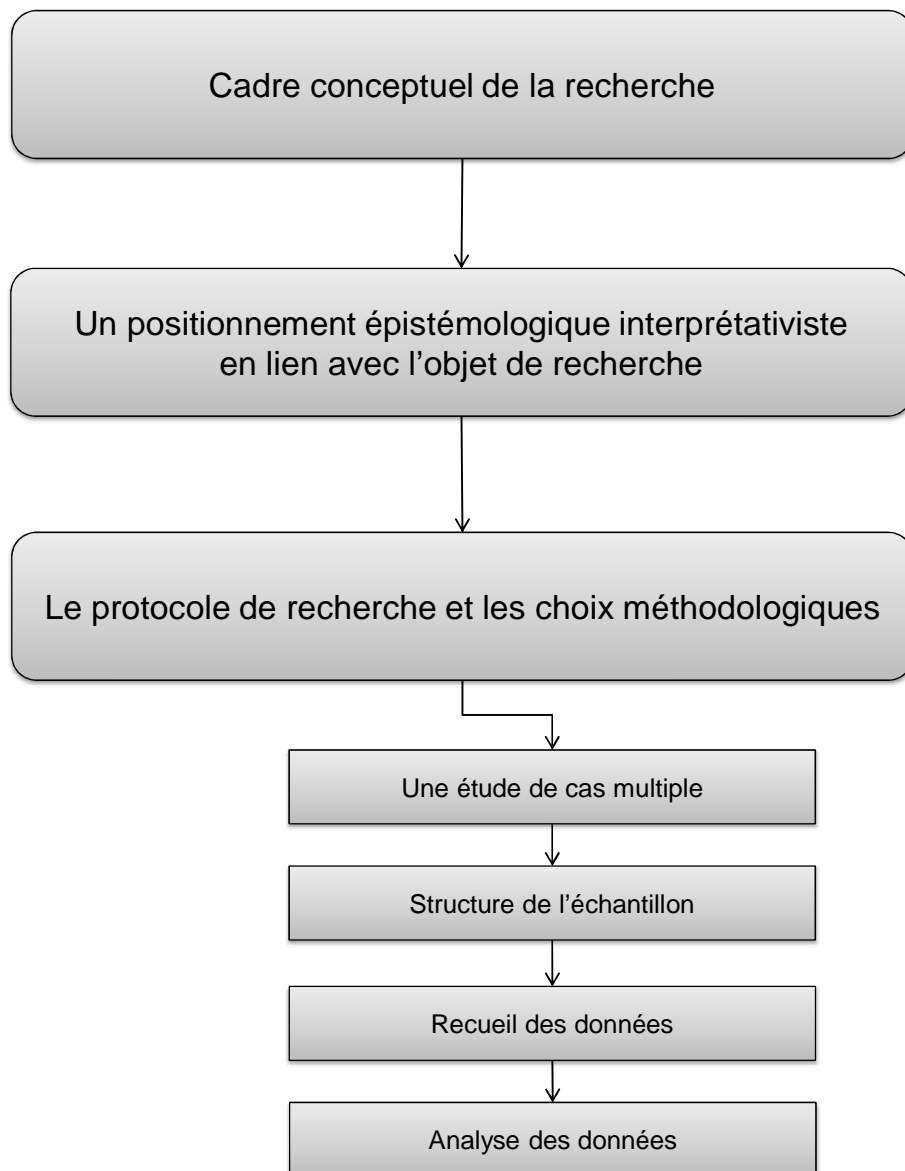
Ce système **perdure sous des formes hybrides**, car il a dû s'adapter à différents mouvements : rationalisation et extension géographique des portefeuilles de marque, compétition avec d'autres formes organisationnelles comme le *category management*, acquisition de nouvelles compétences fonctionnelles autour de l'internet, réapparition de formes entrepreneuriales.

Autour de **la fonction pivot de *brand manager***, d'autres fonctions organisatrices contribuent à la formation de l'identité des marques : classiquement la direction marketing ou le comité de la marque, mais aussi aujourd'hui les ressources humaines, et un ensemble plus large de collaborateurs. Aujourd'hui, la marque est un enjeu stratégique majeur pour l'entreprise. Elle devient réciproque : à travers sa marque, l'organisation s'engage, mais elle engage aussi toutes les parties prenantes envers sa marque, en interne vis-à-vis des collaborateurs comme en externe. Ces nouveaux rôles de la marque **nécessitent des changements profonds des modes de gestion**, qui la feront probablement sortir du giron « technique » du marketing. Le courant de recherche sur le management interne de la marque en témoigne.

Pour autant, le processus de construction de l'identité des marques par les organisations est peu connu en dehors des activités classiques du marketing. Des auteurs pointent **des activités dédiées** comme le développement d'outils de mesure ou de représentation, ou les actions de communication interne. Une seule étude révèle un processus en trois phases, conception / communication interne / ajustement, dans un contexte particulier qui est celui d'un changement de marque entreprise.

A l'issue de cette revue de littérature sur les acteurs et le processus de construction de l'identité des marques, **des questions restent en suspens autour des acteurs et du processus**, questions qui justifient un terrain spécifique d'analyse : qui gère aujourd'hui les marques dans les organisations ? Est-ce toujours le marketing ? Et comment, de quelle manière les organisations façonnent-elles l'identité de leurs marques ? Peut-on mettre en lumière un processus et des configurations de pratiques qui expliqueraient la formation de l'identité des marques ? Ces questions apparaissent comme encore largement inexplorée par la littérature en marketing.

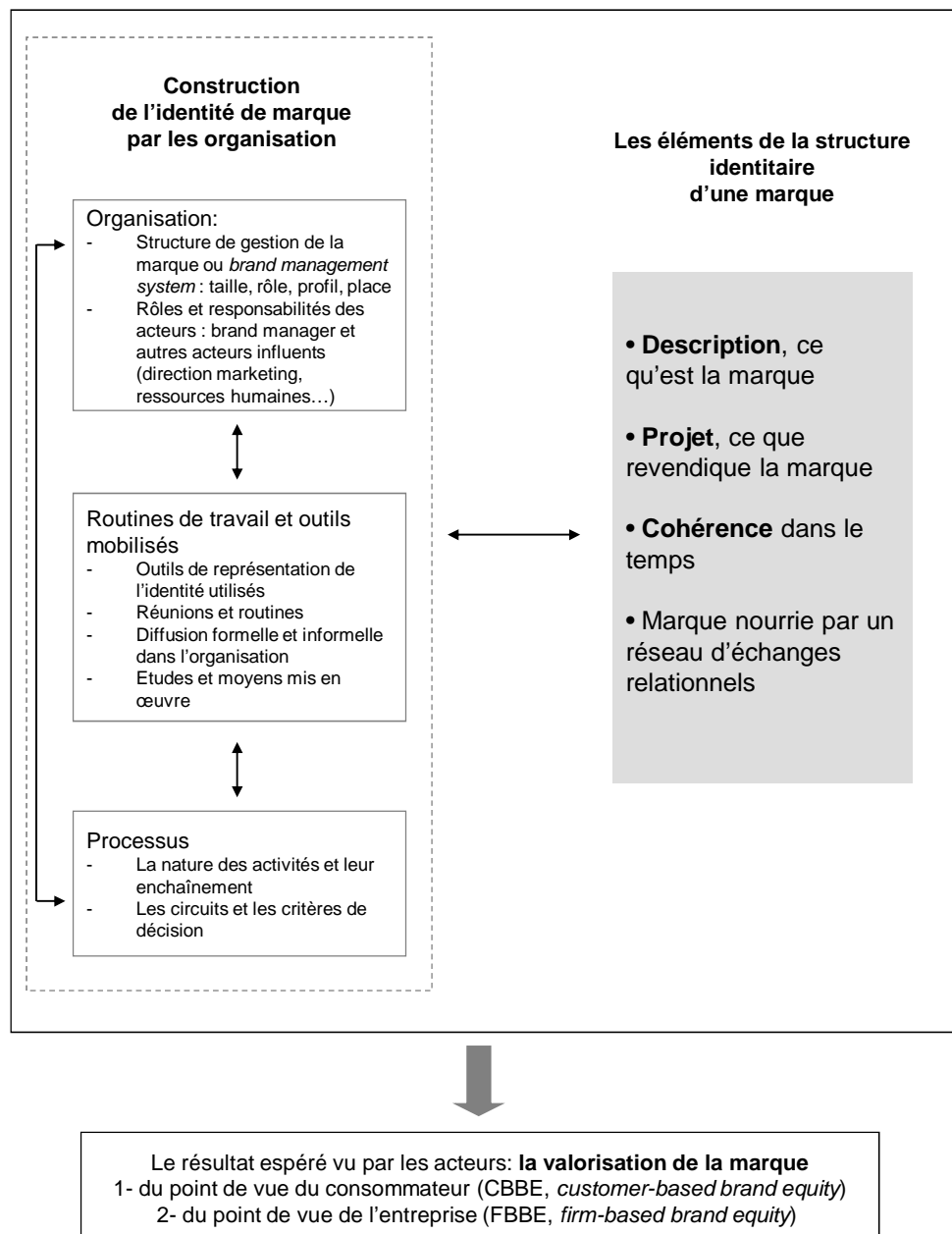
Chapitre 3 : Méthodologie, une recherche par une étude de cas multiple



3.1 Un positionnement épistémologique interprétativiste en lien avec l'objet de recherche

L'étude bibliographique a permis de préciser le cadre conceptuel dans lequel se fait cette recherche, et que l'on peut résumer dans le schéma qui suit.

Figure 10 : Cadre conceptuel pour l'étude de la construction de l'identité d'une marque



En s'interrogeant sur des questions épistémologiques à propos du travail de recherche que l'on se propose de mener à bien, la première question est : de quoi parle-t-on exactement lorsque l'on parle d'épistémologie ? Philosophie de la science, théorie des sciences, théorie des connaissances, (Cohen, 1999), réflexion visant à porter au jour les schèmes de la pratique scientifique (Bourdieu et Wacquant, 1992), la communauté scientifique ne s'accorde pas sur une définition unique.

A la lumière des différentes lectures sur le sujet, il nous apparaît que l'épistémologie est le garde-fou du chercheur. Elle caractérise à la fois une attitude du chercheur et un corpus théorique. Dans le premier cas, on parlera alors de démarche épistémologique, qui commande au chercheur de s'observer en train de faire pour avoir pleine conscience de ce qu'il fait - le « science avec conscience » de Morin (Morin, 1990). Le corpus théorique de l'épistémologie donne une boîte à outils, un ensemble de grilles de lecture utiles au chercheur pour mesurer la pertinence, la validité et la portée de la connaissance qu'il produit. En somme, l'épistémologie, à la fois attitude (donc philosophie) et connaissance (donc science), permet de distinguer ce qui est scientifique de ce qui ne l'est pas. C'est cette réflexion qui guidera notre propos.

Les questions soulevées par cette recherche trouvent leur origine dans la pratique empirique. Le chercheur a lui-même expérimenté les pratiques de la gestion des marques pendant deux décennies, la première comme responsable marketing dans deux multinationales de biens de grande consommation en France et à l'étranger, et la deuxième comme consultant en gestion des marques. L'expérimentation pratique, ainsi que les discussions avec des pairs ou des clients d'autres entreprises, ont conduit à un certain nombre d'interrogations.

Les questions les plus souvent formulées par les praticiens autour de ce phénomène d'identité de marque sont les suivantes : Quel est le meilleur modèle pour formaliser une plate-forme de marque ? Comment faire pour que la marque ait le même sens pour tous les collaborateurs ? Comment gérer l'infinité des points de contact avec la marque de manière à délivrer un contenu cohérent ? Au-delà du consommateur, comment appréhender la relation de la marque avec les autres audiences (collaborateurs, communautés, leaders d'opinion...) ? Cette liste d'interrogations rejoint en partie celles formulées dans la liste des priorités de recherche publiée par l'Association Française du Marketing⁷.

⁷ Les Hot Topics de l'AFM, priorités françaises de la recherche en marketing, 3 Juillet 2008

Les questions des praticiens apparaissent comme relativement récurrentes, et en grande partie non résolues. De là fallait-il encore extraire une problématique de recherche.

En sciences de gestion, la gestion de la marque ou brand management est plutôt abordée par le marketing. Or, la plupart des recherches de cette discipline sont orientées vers la compréhension du consommateur et les études de marché, dans un dialogue avec les entreprises jugé insuffisant (Dubois, Darmon et Derbaix, 1992). Dans ce même papier, Dubois relève que par ailleurs, « poser un questionnaire à quelques dizaines ou centaines de responsables d'entreprises ne suffit pas à connaître réellement celles-ci, à comprendre l'ensemble des contraintes et opportunités qui caractérisent les situations vécues par les praticiens ». Manceau et Trinquecoste (2006) relèvent dans un éditorial d'un numéro spécial de *Décisions Marketing* qu'« il serait dommage de laisser à d'autres disciplines, comme la théorie des organisations, le soin d'examiner les questions relatives aux modalités organisationnelles de l'influence du marketing sur les décisions de politique générale de l'entreprise. » De fait, dès lors que l'on s'intéresse à la formation et à la fabrication « en continu » de l'identité des marques, comme une sorte de fabrique à raconter des histoires, il nous a paru plus pertinent de s'intéresser aux organisations et d'étudier l'identité des marques en tant que processus, comme « suite élaborée d'opérations pour obtenir un certain résultat, une certaine production »⁸. Il est alors possible de faire appel à tout un corpus théorique autour du processus gestionnaire, de ses déterminants, de ses acteurs, de sa finalité. Après reformulation, l'objectif de la recherche est bien de produire des connaissances sur l'action telle qu'elle se fait dans l'entreprise ; **il s'agit de décrire et comprendre le processus de construction de l'identité des marques telle que produite par les organisations**. Cette position n'exclue pas le fait de prendre en compte les consommateurs ou clients, ou d'autres audiences de la marque, dans leurs interactions avec l'organisation. C'est simplement le point de vue duquel on se place qui change.

Qui dans les entreprises construit l'identité de la marque ? Comment est-elle reprise et déclinée par le reste de l'organisation ? Il nous semble que décrire le plus fidèlement possible ce phénomène contribue à une entreprise de connaissance. Pour citer Bachelard, « la description est, tout compte fait, la fin de la science. Il faut en partir. Il faut y revenir » (Bachelard, 1987). Elle est à elle seule un projet de connaissance scientifique, dans la mesure où elle donne du sens, met des repères, ordonne une réalité à première vue chaotique.

⁸ Encyclopædia Universalis, notionnaire, 2005

La réflexion autour du projet de recherche porte aussi sur la finalité du travail. Pour qui fait-on cette recherche ? À quoi pourrait-elle servir ? On est en droit de se demander si la recherche doit servir à quelque chose dans l'immédiat, ou si elle doit seulement contribuer à accroître les connaissances. Lorsque l'on se situe dans le champ de la science de gestion, science de l'action en train de se faire, « science of design » (Simon, 1969), il nous semble que se poser la question de la finalité opératoire de la recherche a du sens. La connaissance en gestion est finalisée. Elle a vocation à être propositionnelle (Dubois, Darmon et Derbaix, 1992; Martinet, 1990).

En l'occurrence, ce que l'on cherche à faire dans ce travail est de produire un outil de représentation conceptuelle de l'identité des marques et une meilleure connaissance du processus de construction de l'identité des marques par les organisations en vue d'améliorer la gestion de l'identité des marques. Une telle représentation intéresse en tout premier lieu les directions marketing et les *brand managers*, mais s'adresse aussi aux acteurs de plus en plus nombreux amenés à aborder le concept de marque dans leur quotidien de travail : responsables des ressources humaines, de la communication, *community managers*, commerciaux, agences de design, de publicité. La connaissance produite peut également être utile à l'enseignement en gestion, de manière à compléter les connaissances transmises en marketing aujourd'hui axées sur le comportement du consommateur, le *marketing mix* et le développement de produit par une réflexion sur la fonction elle-même.

Le projet de recherche étant clarifié et justifié, on peut maintenant s'interroger sur le chemin qui va être emprunté pour arriver aux fins que l'on s'est données.

La discussion sur la méthode est indissociable d'une discussion sur la posture du chercheur, tant en sciences de gestion, comme dans la plupart des sciences sociales, le chercheur est l'instrument principal de son protocole de recherche.

Il importe donc de commencer par cerner sa position par rapport à son objet. La volonté qui sous-tend ce projet de recherche est d'appréhender une réalité, réalité qui existe, mais que l'on ne pourra approcher que par la représentation que s'en font les acteurs (discours) et par l'observation de l'action en train de se faire (comportements et jeux d'acteurs). Cela induit un certain nombre de biais, le premier étant la neutralité « vacillante » du chercheur, acteur malgré lui mais acteur tout de même. Ce biais est inhérent à toute recherche, même celles qui

se réclament du positivisme le plus pur, le microscope le mieux réglé du monde n'étant pas neutre (Bachelard, 1987).

Il convient tout d'abord, pour pouvoir les maîtriser ensuite dans la mise en œuvre de la recherche, d'être conscient de tous les présupposés qui nous animent (Bourdieu et Wacquant, 1992). Ces présupposés sont de plus « aggravés » par les années de pratique.

Sur le processus de fabrication de l'identité des marques, et ce avant d'avoir entamé la phase de terrain, quatre idées ou présupposés nés de la pratique, ont été listés comme suit :

1) La plupart des organisations cherchent à formaliser leur marque bien au-delà des éléments d'identité visuelle, afin de **produire des guides clairs** pour orienter l'action des collaborateurs internes comme des prestataires extérieurs. Cela prend la forme de *brand books*, bibles de marques, ou plateformes de marque. L'observation montre que la construction de tels outils est bien souvent très empirique. Les modèles et les méthodes utilisées, le degré de détail des informations et les dimensions choisies sont variables d'une organisation à l'autre. *Brand DNA, plateforme de marque, essence de marque, esprit de marque, fondations de la marque...* Les mots et les concepts maniés ne sont pas stables, leur sens diffère pour les acteurs, entre les organisations comme au sein même d'une organisation.

2) La confusion née **d'un trop grand nombre de modèles, de notions et de concepts** est largement entretenue par les grandes agences de communication, qui sont les principales pourvoyeuses de modèles. Ces modèles fondent la réputation des agences, et comme tels sont des produits soumis aux modes managériales et à des critères de différenciation par rapport à la concurrence. Ce qui ne plaide pas pour l'élaboration de modèles intégratifs.

3) La face visible du travail des organisations sur l'identité des marques est **la production de contenu**, ou *brand content*. On observe en effet une massification des contenus édités par les marques, et des praticiens reconnus y voient même l'avenir de la marque⁹. Pour autant, ni la finalité, ni les moyens pour y parvenir ne font l'objet d'un consensus, comme en témoigne la diversité des processus mis en place dans les organisations. A contexte comparable, le phénomène peut prendre des formes différentes.

4) A l'intérieur des organisations, **de plus en plus d'acteurs s'emparent de la marque** pour mieux faire leur travail, qu'il s'agisse de recruter des collaborateurs, de communiquer à des institutions, ou de réaliser un entretien commercial. Cela pose de nouveaux défis aux

⁹ « On disait autrefois : la marque, c'est la marge. Aujourd'hui on pourrait dire : la marque, c'est du contenu » Marcel Botton, interrogé par Armelle Nebia dans un article posté le 9 Janvier 2012 sur e-marketing.fr. Voir aussi le livre et le blog associé « Brand Content » de Daniel Bô.

gestionnaires de la marque, souvent le marketing, qui n'est plus le seul dépositaire de la marque. Au risque de la diluer, alors même que les audiences sont de plus en plus sensibles à la cohérence des messages émis.

Une autre façon pour éviter d'être « pollué » par toutes les interprétations que l'on a du monde est de reconstituer l'histoire sociale du phénomène que l'on veut observer (Bourdieu et Wacquant, 1992). Pour l'étude du processus de fabrication des marques, cela implique de porter une attention particulière à la façon dont ce processus évolue dans le temps.

Après avoir passé en revue la façon dont on pouvait en partie neutraliser les présupposés et les opinions du chercheur sur son objet en les exposant, nous allons à présent aborder la mise en œuvre proprement dite de la recherche. **Le protocole retenu est de nature essentiellement inductive.** Il consiste en une série d'entretiens en face à face avec des acteurs de terrain. Pour revenir à une préoccupation épistémologique, il convient de s'interroger sur les conséquences de l'utilisation d'une telle méthode.

Pour éviter le biais lié au répondant unique, nous avons interrogé plusieurs personnes dans l'entreprise à plusieurs niveaux hiérarchiques et géographiques.

Pour pouvoir atteindre un niveau minimum de généralisation, le terrain a été effectué dans plusieurs organisations dans le champ d'expérimentation que l'on s'est donné, à savoir des entreprises possédant une ou plusieurs marques connues du grand public et dont la marque représente un actif important. Le choix du champ d'expérimentation, par l'exclusion des autres champs possibles, conduit de facto à une généralisation limitée à ce même champ. Ce choix est motivé par les faits suivants :

- Le phénomène que l'on souhaite observer y est largement répandu.
- Les entreprises de ce champ ont une longueur d'avance sur la gestion de la marque, et peuvent présenter une richesse dans la collecte de données.

La donnée obtenue est d'origine discursive, donc demande des précautions particulières dans l'interprétation, et notamment dans le fait que cela ne permet pas de décrire le phénomène tel qu'il est, mais tel que les acteurs se le représentent.

Pour éviter le biais lié au chercheur lui-même, les entretiens sont de type exploratoire, semi-directifs avec une grille d'entretien relativement ouverte. Alors que la grille d'entretiens

se fait par induction, l'analyse de ces mêmes données procède par déduction, puis abduction (synthèse des concepts).

Par cette dernière démarche abductive, nous avons cherché à produire un modèle conceptuel et / ou des outils de gestion (Charreire-Petit et Durieux, 2003) décrivant la réalité et compréhensif du processus de construction de l'identité des marques. Ce modèle est bien descriptif puisque né de l'observation de l'action telle qu'elle se fait, et compréhensif puisqu'on a cherché à repérer un processus efficace, en entendant par « efficace » celui qui répond à la finalité que l'on s'est posée.

Afin de répondre aux problèmes épistémologiques soulevés, nous nous sommes efforcés de nommer la démarche qui guide cette recherche. On en conclura que la démarche, inductive au départ, est ensuite faite d'allers retours entre abduction et déduction, entre l'observation et les tentatives d'abstraction, entre imagination et expérience (Jacob, cité dans 1991). Utiliser alternativement plusieurs formes de logique présente une complémentarité scientifique (Charreire-Petit et Durieux, 2003), et ce sont peut-être ces allers retours incessants qui distinguent la science d'autres types de production de connaissances, comme le conseil ou le journalisme d'investigation.

La troisième et dernière préoccupation épistémologique que l'on abordera, après la genèse de la problématique de recherche, puis la méthode mise en œuvre, a trait à **la connaissance produite et à sa validité**.

On a affaire à une connaissance contextualisée dans le temps et dans l'espace. La réalité décrite est de nature contingente, à la fois socialement, c'est-à-dire réelle dans le contexte historique et spatial donné, et individuellement, c'est-à-dire tributaire des individus, de leurs attitudes, de leurs comportements. Or, c'est pour une très grande mesure le degré de généralisation possible qui détermine le caractère scientifique d'un travail de recherche (Cohen, 1999).

Si la réalité est contingente, elle n'en est pas moins « classifiable », au moins en termes de finalité, si l'on présuppose que la diversité des moyens mis en œuvre va produire une diversité de résultats. Le but du travail scientifique consiste dans ce cadre à repérer un processus meilleur que d'autres au vu de la finalité que se seraient donnée les acteurs. La vérité réside alors dans l'adéquation du modèle avec l'expérience (Le Moigne, 1990). Nous

sommes bien dans l' « invention ou élaboration, par toute forme de raisonnement descriptible a posteriori, d'une action (ou plus correctement stratégie d'action) proposant une correspondance « adéquate » ou « convenable » entre une situation perçue et un projet conçu par le système au comportement duquel on s'intéresse. » (Newell & Simon, 1975, cité par Le Moigne (1990).

Ce n'est pas parce que l'on observe une réalité décrite comme relative que l'on ne peut généraliser ; c'est même l'essentiel d'une démarche exploitable et par là même, tout à fait scientifique. Le caractère scientifique réside alors dans la démarche davantage que dans l'objet et la finalité du projet.

Bien que le positionnement de cette recherche soit plutôt interprétativiste, intégrer en partie les principes de validité des scientifiques positivistes présente un intérêt certain. Nous en retiendrons deux, celui de la probabilité et celui de la réfutabilité.

- Principe de probabilité de Carnap : « Elle (l'honnêteté scientifique) consiste à n'énoncer que des théories hautement probables ; ou même à spécifier purement et simplement pour chaque théorie scientifique les éléments de preuve et la probabilité de la théorie à la lumière de ces éléments. » Lakatos, cité par Perret et Séville (2003).

- Principe de la réfutabilité de Popper – une théorie non encore réfutée est provisoirement vraie, elle reste candidate (Popper, 1989).

Ces deux principes sont indubitablement à l'aise dans une logique déductive. Ils ne sont pas applicables à la lettre dans d'autres formes de logique - d'ailleurs pour Popper l'induction n'existe pas (Popper, 1989). Néanmoins, faire l'exercice de soumettre sa recherche à ses critères peut obliger le chercheur à une plus grande rigueur dans la construction de la démarche.

En effet, dans une recherche plutôt abductive, si on ne peut parler de preuve, on peut parler de critère de satisfaction, et donc s'efforcer, avec le même souci d'objectivité, de soumettre chaque variable au filtre du critère de satisfaction, en tirant d'un nombre d'observations suffisant une position relativement stable des résultats observés. Ici, la vérité se définit donc par « l'acceptabilité rationnelle idéalisée » - Putnam cité par David, Hatchuel et Laufer (2000). Il n'y a donc pas d'incohérence à appliquer le principe de probabilité de Carnap dans le cadre de cette recherche, à la différence que les « preuves » sont ici des critères de satisfaction. Et ce d'autant que la différence n'est pas si grande entre une mesure utilisée dans les sciences dites exactes et une donnée qualitative. « Que ce soit dans la mesure

ou dans une comparaison qualitative, il n'y a toujours qu'un jugement sur un ordre » Bachelard (1987).

Quant à la réfutabilité de Popper, elle invite le chercheur qualitatif à collecter des ensembles d'observations sous des formes transmissibles à des tiers pour validation, et à croiser sa propre interprétation avec d'autres interprétations, ou d'autres types de données. La formulation des données et la triangulation nécessaires sont des applications de ce principe de réfutabilité. Cela justifie par exemple l'enregistrement des entretiens, et toutes les précautions méthodologiques prises en compte.

Les chercheurs en sciences de gestion se réclamant plutôt d'une posture interprétativiste ont développé des principes de validité propres à ce paradigme. Nous retiendrons ici la validité de convenance de Glasersfeld et le critère d'enseignabilité de Le Moigne (Perret et Séville, 2003).

La validité de convenance de Glasersfeld revient à affirmer qu'une connaissance est valide dès lors qu'elle sert. C'est la métaphore de la clef : devant une porte fermée, l'important c'est de trouver une clef qui ouvre la porte, quelle que soit sa forme. Dès lors qu'elle ouvre, elle convient, donc elle est « valide ». On en revient à « pour qui fait-on la recherche ? ». Dans ce travail, dès lors que les résultats auront été utilisés par les praticiens cités comme potentiellement intéressés par cette recherche, elle est considérée comme valide au sens que lui donne Glasersfeld.

Y a-t-il dans la recherche de la matière reproductible, intelligible, constructible, transmissible ? Le critère d'enseignabilité de Le Moigne nous invite à nous demander si la connaissance produite peut servir à l'enseignement. Le Moigne s'oppose ici à Condorcet, pour qui « le talent d'instruire n'est pas le même que celui qui contribue aux progrès des sciences » (1991). Pourtant, la connaissance n'existe que lorsqu'elle est formalisée. Dans le travail de recherche, cela suppose de réfléchir à la forme et au fond d'une transmission des résultats.

La construction visée serait alors la transformation des pratiques par une meilleure conscience des acteurs. C'est en sens que les scientifiques en gestion co-construisent la réalité avec les praticiens et les futurs praticiens: si je comprends pourquoi et comment je fais les choses, je peux envisager de les faire différemment.

En conclusion de cette partie, on peut affirmer que la validation d'un modèle ou d'une théorie se fait en établissant un «parallélisme entre la nécessité logique affirmée par la théorie et la nécessité (régularité) constatée par l'expérience, confirmé par l'expérimentation» (Mouchot, 1990). Or, dans les sciences de gestion en général et dans le projet de recherche qui nous occupe, on peut trouver plusieurs interprétations de causalité ou d'intentionnalité possibles, et l'expérimentation répétée dans des conditions identiques est impossible (Le Moigne, 1990). Il est par conséquent fondamental d'objectiver les choix effectués, choisir étant par essence exclure d'autres possibilités.

On en conclura, avec David (David, Hatchuel et Laufer, 2000), qu'il est possible, voire souhaitable, de dépasser les clivages classiques, positivisme contre interprétativisme, raisonnement inductif contre raisonnement hypothético-déductif. Dans la réalité, le chercheur considère plutôt une boucle abduction-déduction-induction. Ce processus récursif peut même être considéré comme un garant de l'objectivité scientifique, selon Pierce cité dans (David, Hatchuel et Laufer, 2000). C'est dans la variété des modes de raisonnement, les allers retours incessants entre observation et abstraction, la triangulation des données que se construit la recherche. Et c'est en cela que «toute recherche est une aventure» (Friedmann, 1999).

3.2 Le protocole de recherche et les choix méthodologiques

3.2.1 Une étude de cas multiple

Le choix d'une approche qualitative se justifie par l'objet de recherche : le phénomène observé est complexe et a été peu étudié (Alasuutari, 2010). Pour l'étude d'un phénomène complexe, multi-facettes, « that focuses on understanding the dynamics presents in single settings » (Eisenhardt, 1989), la méthode de l'étude de cas nous a paru la plus appropriée. Au sens de Yin, une étude de cas est une «étude empirique qui interroge un phénomène contemporain, à l'intérieur de son contexte réel, quand les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas clairement perceptibles, et dans lequel de multiples sources d'évidence sont utilisées» (Yin, 2003). En outre, la recherche qualitative peut être en partie confirmatoire, lorsqu'elle enrichit l'explication d'une conceptualisation, ce qui est en partie le cas dans cette recherche : l'étude bibliographie montre de façon embryonnaire un certain nombre de dimensions, dimensions que l'on va chercher à enrichir et à confirmer dans l'étude qualitative.

En effet, il ne s'agit pas d'une recherche totalement inductive, un canevas pré-structuré guide la recherche, suivant ainsi les principes posés par Miles et Huberman (M. B. Miles et Huberman, 2005), pour qui il faut faire le choix de structurer a priori lorsque les trois conditions suivantes sont réunies: (1) le chercheur a une idée précise des aspects du phénomène qui ne sont pas compris ; (2) il sait où aller chercher de l'information (lieux, acteurs, processus, classe d'évènements) ; (3) il a une idée sur la façon de recueillir l'information. La grille d'entretien est présentée en annexe.

Le choix du nombre de cas à étudier pose un dilemme : faut-il privilégier la profondeur donnée par l'étude de cas unique (Dyer et Wilkins, 1991; Glaser et Strauss, 1967) , ou multiplier les cas pour pouvoir comparer et ainsi offrir un minimum de généralisation (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt et Graebner, 2007)? Pratt (2009) relève que nombre de théories ont été révélées par des études de cas unique, comme celle de Mintzberg citée par l'auteur, ou de Crozier à la Seita (Crozier et Friedberg, 1992). Derrière cette question en apparence anodine se cache un débat récurrent à propos des méthodes qualitatives qui est d'ordre épistémologique (Alasuutari, 2010; Höijer, 2008; Langley et Abdallah, 2011), entre post-positivistes partisans d'une rigueur inspirée par les codes des méthodes hypothético-déductives (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt et Graebner, 2007; Miles et Huberman, 2005) et interprétativistes qui considèrent qu'il faut utiliser les méthodes qualitatives pour ce qu'elles savent offrir, à savoir une validité interne importante grâce à une véritable profondeur et richesse des données (Glaser et Strauss, 1967; Hamel, 2000; Pratt, 2009). Notons également que l'arbitrage entre étude de cas unique et étude de cas multiple se pose aussi en termes d'investissement en temps – il est pratiquement difficilement envisageable de s'investir de façon profonde dans plusieurs cas dans le cadre d'une même étude, à moins de le faire en équipe (Weston *et alli*, 2001).

La question sous-jacente est celle de la validité externe et donc de la généralisation des résultats. Pour une étude de cas, il ne s'agit pas de généraliser à une population dans son ensemble, mais de comprendre un phénomène dans un cadre donné forcément contextuel ; il s'agit d'une généralisation analytique, et en aucun cas d'une généralisation statistique (Ayerbe et Missonier, 2007). Notons qu'il serait d'ailleurs préférable de parler de transférabilité, ou de répétition, plutôt que de généralisation : il s'agit bien d'identifier et de comprendre des phénomènes qui se répètent avec une certaine constance.

Revenons à la question du nombre de cas. Nous l'avons explicité dans la section précédente, notre posture épistémologique est plutôt interprétativiste, et aurait donc justifié

une étude de cas unique. Nous avons cependant fait un choix « hybride » : parce qu'il offre au chercheur une compréhension plus en profondeur des processus et des résultats, et qu'il offre des possibilités plus grande de généralisation, nous avons opté pour une étude de cas multiple. En effet, pour parvenir au construit, il est nécessaire d'approcher le phénomène par différentes illustrations, à différents moments, auprès de différentes personnes ; le fait de choisir plusieurs cas renforce la validité externe (Ayerbe et Missonier, 2007) et permet de travailler par comparaisons (Glaser et Strauss, 1967) et répliques successives (Yin, 2003). Néanmoins, l'un des cas a été traité plus en profondeur et a fait l'objet d'un recueil de données plus extensif que les autres. Loin de l'idée d'un bricolage méthodologique, l'idée a été d'articuler les deux méthodes, en étudiant le phénomène en profondeur sur l'un des cas, et en vérifiant sur les cas suivants que les phénomènes se répétaient avec la même intensité et les mêmes caractéristiques. Cette méthode « hybride » a permis d'atteindre un niveau satisfaisant à la fois sur la validité interne (la richesse des données) et sur la validité externe (répétition et comparaison entre les cas).

3.2.2 Structure de l'échantillon

Stratégie d'échantillonnage

Les échantillons qualitatifs sont orientés et non pas choisis au hasard (Kuzel, 1999; Patton, 2001), on parle à ce propos d'échantillonnage théorique en le distinguant de l'échantillonnage probabiliste (Guillemette, 2006; Patton, 1999). Nous avons fait le choix d'un échantillonnage séquentiel dirigé par une réflexion conceptuelle, autrement dit d'un échantillon prédéfini en fonction de l'objet d'étude, avec des évolutions possibles en cours de terrain.

Patton et Kuzel ont établi une liste de caractéristiques des échantillons des études qualitatives reprise par Miles et Huberman (2005). Nous en avons retenu deux qui conviennent bien à l'objet de cette recherche : nous avons recherché des cas intenses – des cas qui expriment le phénomène avec intensité mais sans caractère extrême- et critiques - qui permettent une application maximale de l'information recueillie à d'autres cas. Rechercher des cas intenses revient à faire une sélection d'unités d'analyse à la fois riches et exemplaires du phénomène étudié. L'identification de tels cas requiert un travail préalable de recueil d'informations (Patton, 2001). Le caractère critique donne une idée de la taille de l'échantillon, puisqu'il s'agit de sélectionner un petit nombre de cas qui vont « drainer le plus

d'informations et avoir la meilleure influence sur le développement de la connaissance » Patton (2001) p. 236. Le chercheur doit donc au préalable identifier les dimensions qui permettent de décider si un cas est critique ou non.

On peut ajouter aux deux critères précédents celui de la typicité, qui commande d'exclure les cas atypiques, déviants, inhabituels ou extrêmes.

Cette méthode d'échantillonnage met en relief la nécessité de trouver un bon compromis entre l'investissement nécessaire sur le terrain et la généralisation possible des résultats. Pour cette recherche, 6 marques sont étudiées dans 4 organisations différentes, ce qui a permis la comparaison et un certain degré de transférabilité des résultats et nous a paru un bon compromis entre la richesse des données et l'investissement lourd en temps que nécessite la recherche qualitative, que ce soit sur le terrain ou en analyse de données. À titre de comparaison dans le même champ disciplinaire, une étude conduite par Buell (1975) sur la fonction de *brand manager* aux États-Unis portait sur 20 organisations représentant 10 secteurs d'activité, avec 63 entretiens au total. Les travaux d'Urde (1999) sur la culture marque dans les organisations ont été produits sur la base de cinq études de cas en Suède, Nestlé, DuPont, Tetra Pak, Volvo, et Pharmacia Upjohn Nicorett.

Ces choix permettent de caractériser l'échantillon comme suit :




Tableau 8 : Caractéristiques de l'échantillon

	Stratégie d'échantillonnage
Cas intense	<ul style="list-style-type: none"> - des cas dans des secteurs d'activité pour lesquels la marque est un actif stratégique : grande consommation, biens d'équipement grand public. - des cas dans des organisations qui font preuve d'expérience et d'expertise dans la gestion de leur marque, c'est-à-dire dans lesquelles on peut identifier des activités régulières et des routines concernant la gestion de la marque à des niveaux opérationnels et stratégiques.
Cas critique	<ul style="list-style-type: none"> - les marques choisies devront avoir une taille importante et être significatives sur leur secteur : des marques avec une forte notoriété assistée dans le grand public et une position de marché importante.
Cas typique	<p>Sont délibérément exclus de l'échantillon :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les marques dont l'identité est fortement liée à celle du fondateur ou d'une autre personne humaine - les marques à des moments critiques de leur cycle de vie : marques en lancement ou en déclin - les organisations non commerciales : organismes à but non lucratifs, collectivités, états - les marques opérant essentiellement en <i>business-to-business</i>

Les trois critères précédents conduisent à un échantillon relativement homogène. À l'intérieur de cet échantillon, on appliquera un quatrième et dernier critère, celui de la variation maximale au sens donné par Lincoln et Guba (Lincoln et Guba, 1990). L'effet recherché en appliquant ce critère est au contraire une certaine hétérogénéité, ce qui peut apparaître à première vue comme contradictoire. Il faut garder à l'esprit le fait que les critères d'échantillonnage sont appliqués de façon séquentielle, dans une configuration en sablier qui vise dans un premier temps à réduire le champ, et dans un deuxième temps à rechercher une certaine richesse pour arriver à des comparaisons utiles. À cette fin, nous avons choisi des marques dans des secteurs d'activité différents, pour éviter le biais lié aux éventuelles pratiques sectorielles. Nous avons aussi recherché des marques qui réussissent plus ou moins bien, au moyen d'une quête délibérée lors du terrain de contre-exemples et de variations. L'échantillon est composé de cas disposés le long d'un continuum qui évite les extrêmes : de la marque qui réussit plutôt bien à celle qui réussit moyennement bien, en excluant celle qui réussirait au-delà de la norme – Apple par exemple – comme celle qui irait d'échecs en échecs.

A l'intérieur de cet échantillon relativement homogène nous avons recherché une variation (Lincoln et Guba, 1990) dans la nature des marques (marque produit ou marque entreprise), le secteur d'activité (grande consommation et bien d'équipements) et la taille du portefeuille de marques géré (une seule marque ou plusieurs marques). Le terrain a été conduit dans quatre organisations : Nestlé (division nutrition infantile), SFR (division grand public), MW Brands (marque petit Navire) et SCA Hygiene Products (marques Tena, Nana / Libresse et Libero).

Tableau 9 : Structure de l'échantillon – 6 marques dans 4 organisations

	une seule marque	un portefeuille de marques
marque commerciale = marque entreprise		
marque commerciale ≠ marque entreprise	 <p><i>Marque entreprise : MW Brands</i></p>	 <p><i>Marque entreprise : SCA</i></p>

Le cas principal est SCA Hygiène Products dans lequel trois divisions ont été étudiées, chacune gérant un portefeuille de marque différent. Ces divisions ont été étudiées à deux niveaux, celui de l'organisation « locale » et celui du siège. Notons que nous avons été employé par cette entreprise jusqu'en 2004. Sept ans après, au moment où le terrain a lieu en 2011, l'organisation a été profondément transformée par deux réorganisations successives allant dans le sens d'une centralisation accrue de la gestion des marques. L'entreprise n'a donc plus grand-chose à voir avec celle que nous avons connu, ce qui a permis la distance nécessaire avec l'objet de recherche ; néanmoins, la compréhension du contexte de marché par le chercheur a permis à notre sens de se concentrer lors de la collecte de données exclusivement sur l'objet de recherche et a ainsi raccourci le temps d'acclimatation nécessaire pour une étude de cas.

La section suivante présente les cas, ainsi que le contexte dans lequel le terrain a été mené.

Présentation des cas

Le **groupe SCA** (Svenska Cellulosa Aktiebolaget) est un groupe suédois issu à l'origine de l'exploitation forestière, qui fabrique et commercialise aujourd'hui à travers différentes filiales des produits d'hygiène issus de la transformation de la cellulose, du papier pour les journaux et magazines, du carton d'emballage, des composants bois pour la construction et des biocarburants. Le groupe compte 37 000 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires de

9,8 milliards d'euros. Il est présent dans une centaine de pays. Les racines suédoises du groupe restent très présentes à travers un style de management scandinave fondé sur la recherche du consensus, et une préoccupation pour le développement durable et la protection de l'environnement bien antérieure à la mode managériale actuelle. Le terrain a été effectué dans la filiale SCA Personal Care qui compte trois divisions fonctionnelles organisées autour des marques, la division Incontinence Care (protections pour incontinents), la division Feminine Care (protections féminines) et la division Baby diapers (couches pour bébés). Les collaborateurs ont simplifié ces labels en Inco, Fempro et Baby, nous avons donc décidé d'utiliser cette terminologie dans la suite de l'étude. Inco est une division particulière, car elle est sur un marché en pleine expansion et prometteur, les experts estimant que 5 à 7% de la population mondiale souffre d'incontinence, de l'énurésie infantile à l'incontinence du vieillard dépendant, en passant par l'incontinence féminine légère. Les produits sont tous vendus sur la marque Tena dans une centaine de pays, ce qui fait de cette marque une marque vraiment mondiale, et conçue comme telle dès l'origine. SCA est le leader mondial du secteur avec 25% de part de marché, devant ses rivaux américains Kimberly-Clark et Procter & Gamble. La marque Tena est vendue en grandes surfaces (40%) ou à travers des circuits spécialisés, pharmacies, hôpitaux et maisons de retraite (60%). La division Fempro a des conditions de marché assez différentes, avec l'essentiel des ventes à travers la grande distribution, et une présence dans 80 pays essentiellement à travers des marques locales procédant de rachats successifs (Libresse en Scandinavie et Russie, Libra en Australie, Bodyform en Grande-Bretagne, Nana en France, au Moyen-Orient et en Afrique, Saba et Nosotras en Amérique Latine, Nuvenia en Italie). Bien que les marques soient progressivement unifiées, à travers des rapprochements de code couleur et de formes de logo par exemple, toutes ces marques sont empreintes d'une forte identité locale. SCA est challenger, derrière Procter & Gamble, leader mondial sur ce segment, et Kimberly-Clark. Enfin, la division Baby opère avec des conditions de marché similaires à la division Fempro, avec une présence plus concentrée dans trois régions du monde, la Scandinavie où le groupe est leader sous la marque Libero avec 60% de part de marché, l'Asie du Sud-Est (marque Drypers) et l'Amérique du Sud (marque Pequeñin). La diversité des situations de marché et de gestion des marques offrant une variété de cas intéressante pour notre projet, le terrain a été effectué dans les trois divisions de SCA Personal Care, à Roissy (siège des opérations Europe du Sud) et à Göteborg en Suède (siège et berceau historique du groupe).

SFR (Société Française du Radiotéléphone) est un opérateur téléphonique opérant sur le marché français. Créé en 1987 par la Compagnie Générale des Eaux qui deviendra Vivendi, SFR connaît une expansion rapide dans les années 2000, notamment par les rachats ou fusions avec Cegetel, Neuf Telecom et Tele2. Aujourd'hui Vivendi est à nouveau le seul actionnaire de SFR, après le rachat en 2011 de la participation de 44% détenue par Vodaphone. SFR est le deuxième opérateur de télécommunications en France, derrière Orange, et se présente aujourd'hui comme un opérateur global, dont la mission est de faciliter l'accès et la synchronisation des contenus numériques entre la télévision, le téléphone, les *smartphones*, les tablettes et les ordinateurs. SFR a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires de 11,3 milliards d'euros et compte près de 21 millions d'abonnés, soit près d'un français sur deux. L'opérateur est organisé par segments de marché, avec la division grand public, SFR Business Team pour les entreprises, SFR collectivités, et SFR opérateurs virtuels (dits MVNO pour *mobile virtual network operators*, des marques comme AT&T, Virgin Mobile ou Telecom Italia qui, ne disposant pas d'infrastructure réseau, sous-traitent avec SFR). Le terrain a été effectué à un moment intéressant de l'organisation de la gestion des marques, puisqu'une réorganisation décidée un an auparavant a eu pour résultat de sortir la direction de la marque du giron du marketing pour en faire une direction autonome et transversale.

MW Brands se présente comme le leader européen des produits de la mer, mais opère principalement sur le marché du thon en conserves, **en France à travers la marque Petit Navire** (conserves de thon), en Grande Bretagne (marque John West) et en Italie (marque Mareblu). Le groupe a été constitué en 2006 par l'autonomisation de la branche européenne des produits de la mer du groupe américain Heinz. Appartenant au fond de pension de Lehman Brothers, il a été cédé en 2010 à Thai Union Food, un opérateur majeur du secteur en Asie qui souhaitait prendre des positions en Europe. Le groupe emploie 5000 collaborateurs et a réalisé un chiffre d'affaires de 457 millions d'euros en 2010. Le siège du groupe ainsi que celui de la filiale française sont à Paris. Le groupe est caractérisé par une gestion totalement décentralisée des marques, avec une gestion autonome par des équipes locales et peu, ou pas d'implication des structures centrales dans les opérations locales.

Nestlé (du nom du fondateur, Henri Nestlé, qui veut dire aussi nest, nid en allemand) est un groupe suisse leader mondial de l'agroalimentaire. Nestlé compte 325 000 collaborateurs, est présent dans une centaine de pays et a réalisé en 2011 un chiffre d'affaires de 90 milliards

d'euros. Le groupe gère près de 3500 marques, dont certaines sont mondiales : Nespresso, Nescafé, Nestea, Maggi, Buitoni, Kit-Kat, Friskies pour n'en citer que quelques-unes. Le groupe est caractérisé par une gestion assez pragmatique de son portefeuille de marque, en concentrant les efforts sur les marques mondiales à fort-capital-marque tout en laissant prospérer une multitude de plus petites marques bien implantées localement. Nestlé, la marque-entreprise, est aussi l'une des principales marque produit, et joue le rôle de marque caution pour les autres marques. Le groupe est organisé en divisions opérationnelles par catégories de produit, appelées SBU's (strategic business units), comme par exemple la SBU coffee and beverages, la SBU petcare, la SBU chocolate and confectionary, ou la SBU nutrition. Le terrain a été effectué dans la division Nutrition Infantile de Nestlé France.

La section suivante présente le recueil de données.

3.2.3 Recueil des données

Les données ont été recueillies à travers 24 entretiens en face à face, et complétées par du recueil documentaire et de l'observation de réunions.

Sélection des informants

Les informants dans cette recherche sont ceux qui participent explicitement à la construction de l'identité de la marque **dans les organisations**. Choisir revient à exclure : sont donc exclues les autres parties prenantes de la construction de la marque, notamment les consommateurs de la marque et les leaders d'opinion. Non pas qu'ils ne contribuent pas à la formation de l'identité des marques par des processus de co-construction par ailleurs bien connus (Reniou, 2009; Vernet et Hamdi-Kidar, 2013; Vernet et Tissier-Desbordes, 2012), mais nous avons choisi délibérément d'explorer l'autre côté du miroir, nous inscrivant ainsi dans un courant de recherche qui vise à mieux connaître les pratiques de gestion et les comportements des acteurs en marketing dans une visée complémentaire des recherches effectuées sur le comportement du consommateur (Araujo, Kjellberg et Spencer, 2008; Cochoy, 2012; Zwick et Cayla, 2012).

Un biais dont il faut tenir compte dans la sélection des informants est celui du discours des répondants. La façon classique d'y remédier **et de renforcer ainsi la validité interne est d'interroger des informants à plusieurs niveaux hiérarchiques** et d'obtenir d'autres points de vue en allant interroger quelques profils qui ne sont pas directement impliqués dans l'objet

de recherche, mais en sont des observateurs attentifs (Ayerbe et Missonier, 2007; Eisenhardt et Graebner, 2007). Ce que nous avons fait en interrogeant des gestionnaires et des décideurs, des experts de la marque mais aussi des profils non-expert (c'est-à-dire qui ne participent pas directement à la construction de l'identité des marques), mais néanmoins suffisamment proches du processus pour pouvoir en parler. D'autre part, pour circonscrire le discours, nous nous sommes attachés à identifier les événements clefs, les épisodes critiques, et avons gardé des possibilités d'échantillonnage périphérique sur des personnes qui n'ont pas ou plus de rôle direct à tenir (dissidents, excentriques, anciens collaborateurs...). Deux personnes qui allaient quitter leur entreprise ont ainsi été interrogées.

Dans cette recherche, nous avons retenu trois profils d'informants:

(1) les gestionnaires de la marque : principalement les *brand managers*, ou toute position comparable dans laquelle la gestion de la marque est une fonction principale ;

(2) les décideurs : ceux qui prennent des décisions stratégiques sur la marque : réorientation, allocation de ressources, etc. Ce peut être variable d'une organisation à l'autre, mais ce sont souvent des postes de direction marketing ou de direction générale ;

(3) les principaux relais internes de la marque : managers du service commercial, des ressources humaines, de la communication et de la R&D.

Le tableau ci-après présente les informants.

Tableau 10 : profil des informants

	Organisation	Marque	Poste
1	MW Brands	Petit Navire	Directrice marketing
2	MW Brands	Petit Navire	Chef de groupe
3	MW Brands	Petit Navire	Chef de produit
4	MW Brands	Petit Navire	Directeur commercial
5	SFR	SFR	Directrice de la marque
6	SFR	SFR	<i>Brand manager</i>
7	SFR	SFR	Sales manager
8	SCA Personal Care	Nana	Market research manager
9	SCA Personal Care	Nana	Market manager France
10	SCA Personal Care	Nana	Marketing director south europe
11	SCA Personal Care	Nana (Libresse)	Global brand director
12	SCA Personal Care	Nana (Libresse)	<i>Brand manager</i> Nordic countries
13	SCA Personal Care	Nana (Libresse)	Product Development & Innovation director
14	SCA Personal Care	Nana / Tena	Directrice des Ressources Humaines France
15	SCA Personal Care	Tena	Global brand director
16	SCA Personal Care	Tena	<i>Brand manager</i> south europe
17	SCA Personal Care	Tena	<i>Brand manager</i>
18	SCA Personal Care	Tena	Product Development & Innovation director
19	SCA Personal Care	Libero	Global Brand director
20	SCA Personal Care	Libero	Brand development manager
21	SCA Personal Care	Libero	<i>Brand manager</i> Nordic countries
22	Nestlé	Nestlé	Directeur marketing France nutrition infantile
23	Nestlé	Nestlé	Product manager France nutrition infantile
24	Nestlé	Nestlé	Directeur commercial

Nature des données collectées

Pour les données discursives, le recueil des données s'est fait au moyen d'entretiens en face à face semi-directifs sur le lieu de travail. Les entretiens ont eu lieu dans le courant de l'année 2011 entre le 20/01 et le 24/11 ; la durée des entretiens varie entre 38 minutes pour le plus court et 1 heure et 27 minutes pour le plus long, avec une moyenne de 56 minutes par entretien. Dix-sept entretiens ont été réalisés en français, et sept en anglais. Quinze entretiens ont eu lieu à Paris ou en région parisienne, neuf entretiens ont été réalisés en Suède à Göteborg.

Vingt-trois entretiens ont été enregistrés au format MP3 et intégralement retranscrits sous Microsoft Word ; le 24^{ème} entretien n'a pas été enregistré pour des raisons techniques, la donnée est donc constituée par les notes prises lors de l'entretien. La langue de la retranscription est celle dans laquelle a été réalisé l'entretien. Le corpus de données totalise 344 pages en interligne simple, soient 190 318 mots. Le détail par entretien est présenté dans le tableau ci-après.

Tableau 11 : inventaire des données d'origine discursive

Organisa-tion	Marque	Individu	Date	Durée	Nb mots	Nb §
MW Brands	Petit Navire	Sylvain	07/04/2011	51 min	7455	357
MW Brands	Petit Navire	Yvan	05/04/2011	59 min	8858	358
MW Brands	Petit Navire	Eva	07/04/2011	1h 13 min	13885	372
MW Brands	Petit Navire	Sabine	08/02/2011	38 min	5006	314
Nestlé	Nestlé	Fanny	24/11/2011	43 min	6286	322
Nestlé	Nestlé	Guillaume B.	20/01/2011	env. 45 min	1240	39
Nestlé	Nestlé	Serge	20/01/2011	1h 21 min	12002	355
SCA H.P.	Libero	Linus	07/06/2011	44 min	6454	216
SCA H.P.	Libero	Brit	07/06/2011	47 min	5722	286
SCA H.P.	Libero	Karsten	06/06/2011	1h 03 min	6705	354
SCA H.P.	Tena	Mattias A.	07/06/2011	45 min	5375	342
SCA H.P.	Tena	Mylène	08/06/2011	48 min	6962	266
SCA H.P.	Tena	Thierry	01/04/2011	1 h 16 min	11619	605
SCA H.P.	Tena	Valérie	04/04/2011	58 min	9886	335
SCA H.P.	Tena	Zelmira	07/06/2011	46 min	4704	149
SCA H.P.	Nana / Libresse	Paula	07/06/2011	44 min	6233	217
SCA H.P.	Nana / Libresse	Kenza	16/02/2011	56 min	7185	352

SCA H.P.	Nana / Libresse	Annie	16/02/2011	1h 27 min	11950	516
SCA H.P.	Nana / Libresse	Monika	07/06/2011	40 min	4829	309
SCA H.P.	Nana / Libresse	Caroline	04/04/2011	1h 07 min	10582	518
SCA H.P.	Nana / Libresse	Mattias O.	08/06/2011	49 min	5348	207
SFR	SFR	Camille	13/07/2011	1h 01 min	10484	284
SFR	SFR	Anne	17/02/2011	1h 03 min	11554	402
SFR	SFR	Guillaume Y.	17/02/2011	58 min	9994	339

Une autre question récurrente en recherche qualitative est : quand faut-il décider d'arrêter les entretiens ? La réponse généralement apportée, dite principe de saturation (Miles et Huberman, 2005; Patton, 1999), tient du bon sens ; il convient d'arrêter lorsque les entretiens supplémentaires n'apportent plus d'information nouvelle sur le phénomène étudié. Dans cette recherche, la saturation a été obtenue après quinze entretiens. Les neuf entretiens suivants, s'ils ont apporté quelques nuances ou précisions, n'ont modifié l'architecture des données qu'à la marge.

La triangulation des données, qui consiste à varier les sources des données collectées, est un critère important de validité interne des études de cas (Bamford, 2008; Patton, 1999). Afin de satisfaire ce critère, les entretiens ont été complétés par un recueil documentaire et de l'observation sous la forme de visites de site et de présence lors de réunions.

Le recueil des données documentaires a consisté à collecter lorsque c'était possible les éléments de formalisation de la marque notamment sous la forme de Brand Book, Brand Manual, ou Bible de Marque, présents soit sous format électronique, soit sous un format d'édition, ou bien encore sous forme audio-visuelle. Les données documentaires recueillies comptent un total de 309 pages et 25 015 mots. Une grande partie des documents comporte également des images. Les deux vidéographies durent 4 minutes et 8 secondes au total. Les documents recueillis sont tous à usage interne. Les documents étudiés sont présentés dans le tableau ci-après.

La représentation des marques à usage externe notamment à travers des campagnes de communication est volontairement exclue du recueil de données.

Tableau 12 : inventaire des données documentaires

Nature du document	Libellé	Auteur(s)	Date	Nb pages	Nb mots
Diapositives Powerpoint	Brand essence wheel / plate-forme de marque Petit Navire	Marketing	Juil 2012	12	784
Diapositives Powerpoint	Credo et valeurs Petit Navire	Comité de direction	Mars 2013	3	221
Diapositives Powerpoint	Rapport d'études « brand health » Petit Navire	Millward Brown (institut d'étude)	Oct 2012	80	8736
Diapositives Powerpoint	Extrait des études qualitatives de fond de marque Petit Navire	D'cap research (institut d'étude)	Dec 2012	20	3160
Diapositives Powerpoint	Fondamentaux SFR – la marque et vous	Marque et communication	Mai 2011	55	1321
Diapositives Powerpoint	Check-list communicants SFR	Marque et communication	Mai 2011	2	335
Diapositives Powerpoint	Plate-forme de marque SFR	Marque et communication	Mai 2011	1	355
Vidéographie	Film signature de marque à usage interne SFR	Marque et communication	Oct 2010	1min 49 sec	
Vidéographie	Film attitudes relation client à usage interne SFR	Formation interne	Juil 2010	2 min 19 sec	
Diapositives Powerpoint	Libero Brand Platform	Global brand team	Jan 2009	13	1367
Diapositives Powerpoint	Brand terminology for SCA	Dragon Brands (consultants)	Jan 2009	28	2725
Fichier Excel	Libero big brand ideas	Global brand team	Jan 2009	2	678
Diapositives Powerpoint	Brand terminology start SCA	Global brand team	Oct 2008	29	2318
Fichier Excel	Brand building process and terms SCA	Global brand team	Mar 2009	1	906
Diapositives Powerpoint	<i>Brand identity</i> Frame Nestlé	Strategic Business Unit	Oct 2010	63	2109

Enfin, l'enrichissement des données a été obtenu au moyen d'observations de réunions et de visites de site, qui ont donné lieu à des notes de terrain exploitées dans l'analyse. Deux visites de sites ont été réalisées : à l'usine Petit Navire de Douarnenez, berceau historique de la marque, et au siège de SCA Hygiene Products en Suède qui comprend également le centre de recherche et développement. Nous avons également suivi deux réunions de comité de direction chez MW Brands qui avaient l'évolution de l'identité de la marque comme sujet à l'ordre du jour, ainsi que des réunions de l'équipe « global brand team » de la division *baby*

diapers de SCA Hygiene Products à propos d'un projet de révision de la terminologie interne et de la boîte à outils conceptuelle pour travailler les marques.

3.2.4 Analyse des données

Les données documentaires et les retranscriptions d'entretien ont été exportées dans le logiciel NVivo 9 pour codage et analyse. La communauté scientifique est assez partagée sur l'intérêt d'utiliser un logiciel de type CAQDAS (*computer-assisted qualitative data analysis software*) (Blismas et Dainty, 2003; Bringer, Johnston et Brackenridge, 2006; Coffey, Holbrook et Atkinson, 1996). Le reproche le plus communément adressé est l'illusion de scientificité produite. Ayant préalablement pratiqué l'analyse thématique sans utilisation de logiciel sur des terrains précédents, et après avoir expérimenté l'utilisation d'un tel logiciel dans cette recherche, nous sommes à même d'évaluer les avantages et les inconvénients, ainsi que les conséquences liés à l'utilisation d'un CAQDAS, présentées dans le tableau ci-après.

Tableau 13 : avantages et inconvénients de l'utilisation d'un logiciel de type CAQDAS pour l'analyse des données qualitatives

Avantages	Inconvénients
Gain de temps sur des tâches fastidieuses lorsque réalisées manuellement	Tentation du surcodage ; plus grande propension à se « noyer » dans la donnée, au détriment de la hauteur de vue nécessaire à l'analyse (donc un gain de temps relatif)
Permet de stocker un grand nombre de données ; fait office de « bibliothèque » organisée des verbatims	Sanctuarisation de la donnée et tentation déterministe
Permet de tracer l'évolution du processus d'analyse dans le temps (en sauvegardant des versions intermédiaires du projet)	Limites techniques des CAQDAS en termes d'analyse et de visualisation des données et relative rigidité
Flexibilité accrue du codage : permet des essais-erreurs, des fusions, des étapes intermédiaires	Tendance à la volumétrie des données qui peut être au détriment de la qualité – alors que c'est la justification même des méthodes qualitatives
Facilite le codage d'un même verbatim à différents endroits dans l'analyse	Temps d'apprentissage du logiciel dont la structure est moyennement intuitive
Ouvre des possibilités rudimentaires d'analyses par comparaison, et de représentation des données	
Ouvre la « boîte noire » : permet le travail collaboratif, ou l'audit par des pairs	

Rétrospectivement, **l'utilisation d'un CAQDAS présente plus d'avantages que d'inconvénients**, et permet surtout de correctement archiver, répertorier et tracer à la fois les données et les étapes d'analyse. D'autre part, cela constitue un moyen efficace de donner à d'autres chercheurs la possibilité de voir les données, ce qui en soi en justifie l'usage dans une perspective scientifique. En conclusion, le CAQDAS est un outil utile à la recherche, si on l'utilise pour ce qu'il sait faire : un répertoire bien rangé des données et des processus d'analyse, en gardant en tête **qu'en aucun cas, le logiciel ne fait l'analyse à la place du chercheur** – pour les avoir testées, les fonctions de codage automatique ne donnent aucuns résultats probants. Tout comme dans la méthode dite traditionnelle ou papier-ciseaux, c'est le chercheur qui détermine les nœuds de codage ; l'utilisation du logiciel n'est donc en rien une garantie d'approche scientifique, simplement, elle facilite le travail du chercheur et concourt à une meilleure diffusion des résultats.

Deux tâches ont été effectuées pour pouvoir analyser les données et sont décrites ci-après: (1) le découpage en cas et l'affectation d'attributs à chacun des cas et (2) le codage des verbatims.

Découpage en cas et affectation d'attributs aux cas

Le terrain donne trois niveaux de cas qui ont été utilisés ensuite dans l'analyse des données : (A) l'organisation, (B) la marque et (C) l'individu. Les cas sont organisés de façon hiérarchique : une organisation est liée à une ou plusieurs marques, elles-mêmes liées à des individus.

A chacun de ces cas ont été affectés des attributs qui ont permis par la suite d'apporter une richesse dans l'analyse par comparaison des cas lorsque c'était pertinent, en utilisant notamment les matrices à condensé (croisement entre les nœuds de codage et les cas). Les attributs sont présentés dans le tableau ci-après.

Tableau 14 : Valeur des attributs affectés aux cas

Unité du cas	Attributs	Valeurs de l'attribut
(A) organisation	Type de structure	Centralisée
		Traditionnelle
		Transversale
(B) Marque	Nature de la marque	Organisation et produit
		Produit uniquement
	Objet de la marque	Marque de service
		Marque de produit
(C) Individu	Fonction	Gestionnaire marque
		Décideur marque
		Client interne marque
	Niveau d'expertise marque	Expert
		Non-expert
	Ancienneté	Inférieure à 3 ans
Supérieure à 3 ans		

Codage des verbatims

La méthode d'analyse a suivi les préceptes de la théorie enracinée de deuxième génération, celle de Strauss et Corbin (Bamford, 2008; Bandeira-de-Mello et Garreau, 2010; Garreau, 2009; Guillemette, 2006; O'Reilly, Paper et Marx, 2012; Strauss et Corbin, 1998). Un **premier codage ouvert** a été réalisé sur la base de 8 entretiens pris au hasard afin de repérer des thèmes récurrents. Environ 250 nœuds de codage ont été identifiés dans cette première étape. Si, et de façon logique, une partie des nœuds de codage étaient issus *a priori* des thèmes de la grille d'entretiens, beaucoup de nœuds de codage ont émergé *a posteriori* du terrain, confirmant ainsi les préceptes de la théorie enracinée. Ce premier codage a permis de faire émerger des catégories nouvelles, non prévues dans la grille d'entretien, et de commencer à entrevoir une structuration des données. A ce stade de l'analyse sont notamment apparus : (1) des éléments nouveaux sur les dimensions et les propriétés de l'identité de la marque, (2) la nature essentiellement informelle et déstructurée du processus de construction de l'identité des marques, (3) la figure du *brand champion* comme porte-parole informel de la marque dans les organisations et (4) l'identité de la marque telle qu'elle est vécue par les collaborateurs. Le résultat de cette première étape de codage reste à un niveau assez

descriptif, mais a été nécessaire pour faire émerger du terrain des catégories nouvelles, et provoquer ainsi un retour à la littérature.

Sur la base de cette première analyse descriptive, nous avons opéré **un retour à la littérature notamment en théorie des organisations pour voir comment donner du sens aux catégories émergentes**. Les données ont été organisées autour de quatre grands thèmes : (1) le concept d'identité de marque tel qu'il est compris et opérationnalisé dans les entreprises, (2) le système gestionnaire de la marque et les rôles des parties prenantes, (3) le processus de construction de l'identité de la marque à travers les opérations de traduction, et (4) l'identité de la marque vécue par les collaborateurs et la création de valeur. Les trois premiers thèmes constituent des réponses, certes partielles, aux questions de recherche posées. Le quatrième thème est totalement émergent et ne faisait pas partie des questions de recherche initiales. Le tableau suivant présente le lien entre les questions de recherche, les principaux thèmes de l'analyse de données, et les théories mobilisées suite à la première analyse de données.

Tableau 15 : Lien abductif entre les questions de recherche, le codage et les théories mobilisées

Questions de recherche	Principaux résultats suite au codage ouvert	Retour à la théorie : littératures mobilisées
Comment les organisations opérationnalisent-elles le concept d'identité de marque ?	(1) Le concept d'identité tel qu'il est compris et opérationnalisé dans les entreprises : définition, fonction, propriétés et outils de représentation	Identité narrative (Ricoeur) Valeurs (Rokeach, Schwartz) Catégorisation et prototype (Rosch) Sémiotique (Floch, Semprini)
Qui gère les marques dans les organisations ? Est-ce toujours le marketing ?	(2) Le système gestionnaire de la marque : interactions et rôles des différentes parties prenantes. Les absents du système	Systèmes complexes (Morin) Approche critique des pratiques marketing (Zwight, Cayla, Cochoy, Kjellberg, Araujo)
Comment, de quelle manière les organisations façonnent-elles l'identité de leurs marques ? Peut-on mettre en lumière un processus et des configurations de pratiques qui expliqueraient la formation de l'identité des marques ?	(3) Le processus de construction de l'identité des marques à travers les opérations de traduction	Sociologie de la traduction, ou <i>actor-network theory</i> (Callon, Latour, Law, Akrich) Approche critique des pratiques marketing (Zwight, Cayla, Cochoy, Kjellberg, Araujo)
	(4) L'identité vécue et la valeur de la marque pour les collaborateurs	Identification à l'organisation, engagement organisationnel (Meyer, Allen, Dutton, Dukerich, Whetten)

Le retour à la théorie a offert un cadre conceptuel adéquat pour éclairer les catégories émergentes. Dans la mesure où, dans une recherche qualitative de ce type, **cet aller-retour théorique ou démarche abductive fait partie de l'analyse de données en elle-même** en s'appuyant sur la capacité de réflexivité du chercheur (Bandeira-de-Mello et Garreau, 2010; Glaser et Strauss, 1967; Mauthner et Doucet, 2003), nous avons choisi de présenter les concepts et les théories mobilisés à partir de cette première analyse de données dans les chapitres de résultat correspondant.

Partant de là, **un second répertoire de nœuds de codage a été conçu, en intégrant des dimensions et des construits provenant de ces théories.** Cette seconde étape, appelée codage axial par Strauss et Corbin (1998), permet une structuration des données en organisant les codes en catégories principales fondée sur des concepts, reliées à des catégories secondaires qui sont plutôt des dimensions, elles-mêmes si nécessaire reliées à des catégories de troisième ordre essentiellement descriptives.

Nous avons tout d'abord opéré une fusion d'un certain nombre de nœuds qui étaient sur des idées relativement proches. Ensuite les nœuds présents sur moins de cinq sources de données ont été examinés. Soit ils ont été éliminés car peu significatifs, soit la décision a été prise de les garder car, bien que peu présent sur le corpus de données, le verbatim pouvait présenter les caractéristiques d'un « signal faible » - une donnée présente avec peu de fréquence, mais qui peut être révélatrice d'un phénomène sous-jacent, ou à venir.

Puis, nous avons **construit le répertoire des données avec une classification hiérarchique des nœuds.** L'intégralité des données discursives et une partie des données documentaires ont été recodées dans ce nouveau répertoire. Notons que cette étape est assez longue et procède par stabilisations successives, jusqu'à arriver à une structure hiérarchique relativement stabilisée – c'est-à-dire dans laquelle toute nouvelle source de données rentrerait sans donner lieu à une création de nouveau nœud. Cette étape de codage est bien plus qu'une préparation des données : elle est en elle-même un outil d'analyse déterminant. Weston *et alli* (2001) notent à ce propos qu'il y a « a reciprocal relationship between the development of a coding system and the evolution of understanding of a phenomenon ».

Contrairement à la première étape de codage dite ouverte dans laquelle les nœuds de codage ne sont pas liés entre eux, cette deuxième étape a permis une hiérarchisation des nœuds sur cinq niveaux (un sixième a parfois été nécessaire pour apporter de la nuance sur des nœuds importants). Cette hiérarchisation permet de faire émerger une structure de données. Nous avons donc recodé les données, en utilisant la fonction d'agrégation de NVivo

(ce qui signifie qu'un verbatim codé par exemple sur un nœud de niveau 3 sera automatiquement repris dans les nœuds « parents » aux niveaux 1 et 2 – et donc, codé 3 fois). Cette hiérarchie permet d'observer les données à différents niveaux de profondeur, ce qui s'avère très utile étant donné la taille du corpus de données. Elle présente néanmoins un inconvénient, puisqu'elle ne permet pas de calculer de façon satisfaisante un taux de couverture du codage, les verbatims étant comptés plusieurs fois. On pourrait y remédier par une fonction qui permettrait de compter les verbatims uniquement dans les nœuds non agrégés, ceux en bout de chaîne. La demande a été effectuée sur le forum de la communauté NVivo.

L'unité de codage retenue est généralement une phrase ou un paragraphe court, que nous nommerons verbatim à partir de maintenant. Un verbatim peut être codé dans plusieurs nœuds, dans l'exemple suivant, le verbatim est codé dans le nœud de 4^{ème} niveau « Parties prenantes/gestionnaires de la marque/rôle de contrôle/censeur », et dans le nœud de 3^{ème} niveau « Identité vécue et capital-marque/capital marque entreprise/actif ».

On est légitimes, oui, tout à fait. On a un droit de veto. Parce qu'ils sont tout de même conscients de la valeur financière, oui.

En termes quantitatifs, 10 296 verbatims ont été encodés dans 193 nœuds de codage, dont 4 nœuds de niveau 1 représentant les grands thèmes d'analyse, 14 nœuds de niveau 2 recouvrant les principaux concepts ou objets, et 48 nœuds de niveau 3 à un niveau encore relativement conceptuel – les nœuds de niveau 5 et 6 étant ensuite utilisés pour apporter de la nuance ou de la richesse à la description. Le tableau ci-après présente la structure des données sur les principaux nœuds. La structure complète des données est présentée en annexe.

Tableau 16 : structure des données

Niveau hiérarchique	Libellé des nœuds de codage	Poids des nœuds				
		Nb sources	Présence en %	Nb verbatims	Nb mots codés	Nb § codés
1	Concept Id_Marque	24	100%	482	21 459	540
2	Id_marque définition	19	79%	73	3 085	77
3	Approche descriptive	14	58%	34	1 415	34
4	Caractère distinct	6	25%	9	575	9
4	L'identité, ce qu'est la marque	11	46%	25	840	25
3	Approche narrative	10	42%	27	905	31
4	L'identité comme un récit	6	25%	12	434	16
4	Performativité du récit	6	25%	15	471	15
3	Id marque vs autres concepts	5	21%	12	765	12
2	Id_marque propriétés	20	83%	118	4 956	123
3	Caractère évolutif	9	38%	18	739	18
3	Caractère immuable	15	63%	40	1 579	45
3	Cohérence	13	54%	60	2 638	60
2	Id_marque fonctions	20	83%	98	5 015	114
3	Filtre stratégique	13	54%	21	881	25
3	Guide pour l'action	12	50%	30	1 604	34
3	Guide pour l'innovation	15	63%	43	2 266	51
2	Id_marque dimensions	16	67%	94	3 081	99
3	Emblèmes	9	38%	22	616	23
3	Idéologie	12	50%	32	1 166	36
3	Personnalité	9	38%	15	499	15
3	Signes	9	38%	22	627	22
2	Représentation Id_marque	18	75%	99	5 322	127
3	Modèles de représentation utilisés	18	75%	63	3 000	75
3	Difficultés de la représentation	10	42%	36	2 322	52
1	Parties prenantes	24	100%	566	29 158	692
2	3 structures organisationnelles	23	96%	97	5 189	111
3	Centrale	16	67%	57	3 215	71
3	Traditionnelle (marketing)	10	42%	27	1 152	27
3	Transversale	3	13%	13	822	13
2	Acteurs système gestion marque	24	100%	400	20 808	486
3	Gestionnaires	24	100%	195	10 299	251
4	Rôle de contrôle	13	54%	29	1 675	29
5	Censeur	9	38%	14	827	14
5	Gardien du temple	4	17%	15	848	15
4	Rôle d'influence	17	71%	63	2 956	101
5	Animateur de réseau	5	21%	13	642	23
5	Consultant	9	38%	23	1 054	36
5	Courroie de transmission	10	42%	13	833	16
5	Lobbyiste	3	13%	4	173	8
5	Référent	5	21%	9	209	9
4	Rôle technique	23	96%	103	5 668	121
5	Actions marketing	17	71%	44	2 605	54

5	Construction Id_marque	19	79%	43	2 202	51
5	Production outils de forme	8	33%	16	861	16
3	Experts externes	16	67%	60	3 234	72
4	Rôle de contrôle	2	8%	3	143	3
4	Rôle d'influence	13	54%	39	2 150	43
4	Rôle technique	8	33%	18	941	26
3	Les études	22	92%	114	6 249	128
3	Figure du consommateur	10	42%	19	725	23
3	Marque	7	29%	12	301	12
2	Acteurs absents du système	14	58%	68	3 105	94
3	Collaborateurs	8	33%	23	892	23
3	Dirigeants	11	46%	45	2 213	71
1	Processus de construction Id_marque	24	100%	1 131	55 348	1 327
2	Phénomènes de traduction	20	83%	75	3 056	75
2	Les controverses	23	96%	569	30 491	717
3	Cycles de gestion Id_marque	14	58%	61	3 099	75
3	Controverse de l'offre et de la demande	21	88%	245	14 082	320
4	Expression de la controverse	6	25%	10	681	14
4	Modes de résolution	15	63%	40	2 598	58
4	Tenants vision marché	18	75%	58	3 589	62
4	Tenants vision stratégique	19	79%	97	4 853	137
4	Tensions et négociations	10	42%	40	2 361	49
3	Controverse de la lettre et de l'esprit	20	83%	220	11 249	255
4	Expression de la controverse	8	33%	22	1 298	22
4	Modes de résolution	18	75%	63	3 506	69
4	Tenants de l'acculturation	9	38%	40	1 959	48
4	Tenants du contrôle	18	75%	95	4 486	116
3	Controverse de la temporalité	13	54%	43	2 061	67
2	Enrôlement et mobilisation	24	100%	487	21 801	535
3	Porte-parole internes	15	63%	57	2 945	57
3	brand champions	13	54%	86	2 719	92
3	Dispositifs d'intéressement	24	100%	340	15 981	380
4	Dispositifs d'acculturation	24	100%	260	12 390	288
5	Faire connaître	23	96%	183	7 974	207
5	Provoquer l'engagement	15	63%	77	4 416	81
4	Homogénéisation des outils	14	58%	74	3 304	78
1	Identité vécue et capital-marque	24	100%	255	9 544	257
2	Capital-marque consommateurs	23	96%	84	3 429	84
3	Valeur fonctionnelle	7	29%	12	509	12
3	Valeur émotionnelle	22	92%	62	2 603	62
2	Capital-marque entreprise	13	54%	55	2 429	57
3	Actif	9	38%	29	1 413	29
3	Levier rentabilité	12	50%	25	1 005	27
2	Capital-marque collaborateurs	17	71%	106	3 394	106
3	Sens au travail	10	42%	27	1 092	27
3	Reconnaissance	7	29%	10	236	10
3	Appartenance à un groupe	13	54%	41	1 351	41
3	Sentiment de sécurité	9	38%	12	304	12

Analyses par comparaison

Les valeurs d'attributs affectés aux cas ont permis de faire **une analyse par comparaison sur les principaux nœuds de codage pour observer les variations éventuelles**. Lorsque la variation est suffisamment significative pour donner lieu à une interprétation, elle est présentée dans les résultats sous forme de tableaux de données ou de graphique. Les données ont généralement été normalisées lorsque la comparaison s'est effectuée sur les cas « organisation », pour amoindrir la disproportion induite par le fait que l'un des cas a fait l'objet d'un recueil de données plus extensif que les trois autres cas. Par exemple, l'appréciation du rôle des gestionnaires de marque a été croisée avec l'attribut « structure organisationnelle » des cas « organisation ». Ce croisement, dit matrice à condensé (Miles et Huberman, 2005), permet de faire ressortir le fait que certains rôles ne sont pas, ou peu présents dans certaines formes organisationnelles, alors que le rôle de consultant est surreprésenté dans les organisations de type transversale. Si ce type d'analyses se révèle utile pour condenser la donnée, **les chiffres présentés ne doivent pas faire oublier qu'il s'agit avant tout d'une analyse qualitative, donc d'un moyen de repérer des tendances** – et en aucun cas de présenter une régularité d'ordre statistique.

Tableau 17 : un exemple de matrice à condensé

	A : Organisation:Type de structure = Traditionnelle	B : Organisation:Type de structure = Centralisée	C : Organisation:Type de structure = Transversale
1 : Rôle de contrôle	11%	8%	19%
2 : Rôle d'influence	21%	25%	23%
3 : Animateur de réseau	0%	7%	2%
4 : Consultant	0%	7%	18%
5 : Courroie de transmission	8%	6%	2%
6 : Lobbyiste	0%	2%	2%
7 : Référent	13%	2%	0
8 : Rôle technique	47%	42%	35%

Cependant, un résultat en soi est que nous avons observé **peu de variations significatives entre les différents cas**. Par exemple, la dichotomie opérée d'un point de vue conceptuel entre marque-produit et marque-entreprise n'est pas reprise à leur compte par les acteurs : pour eux, il y a « la marque », « leur marque », celle à laquelle ils sont attachés. Alors que les thèmes de la grille d'entretien étaient rédigés de manière à ne pas mentionner de nom de marque (exemple : « Qu'est-ce que la marque fait pour vous, dans votre quotidien de

travail? »), aucune des personnes interrogées n'a demandé de préciser de quelle marque il s'agissait, dans les cas qui pouvaient poser problème (quand la marque-entreprise est différente de la marque-produit par exemple). Systématiquement, « la marque » est pour eux la marque commerciale dominante, celle qui a les expressions les plus tangibles – peu importe alors qu'elle soit une marque-produit, ou une marque-entreprise.

Je ne travaille pas pour SCA, je travaille pour Tena (...). Je n'ai pas l'impression d'appartenir à un groupe, j'ai l'impression d'appartenir à une marque, parce que je suis Tena du matin au soir.

Je ne suis pas Procter&Gamble, par exemple. Je suis Always, vraiment.

J'ai l'impression qu'on n'a pas trop de culture de l'entreprise et que la seule vraie culture de l'entreprise, finalement, c'est notre marque...

Partant de là, n'ont été présentés dans les résultats que les croisements qui donnent de la profondeur à l'analyse.

Présentation des résultats

Un ensemble de données représenté par des verbatims codés dans un ou plusieurs nœuds est **présenté comme résultat lorsqu'il est présent de manière relativement transversale dans le corpus de données**. Nous suivons ainsi le principe posé par Eisenhardt pour l'étude de cas multiple par lequel un résultat est valide lorsqu'il est répété sur la majorité, voire l'intégralité des cas : « multiple-case researcher retain only the relationships that are replicated across most or all the cases » (Eisenhardt et Graebner, 2007). Lorsque la donnée était présente sur une partie plus réduite du corpus, mais pouvait présenter un intérêt pour éclairer le phénomène étudié, cela a généralement été signalé dans le texte par le vocable « en mineur » (« en mineur, nous pouvons observer que... »). Lorsque des variations significatives apparaissent entre les cas, une analyse sous forme de matrices à condensé est présentée sous la forme de graphiques ou de tableaux.

L'éditorial de Pratt (2009) dans un numéro de l'*Academy of Management Journal* consacré à la recherche qualitative a été déterminant pour éclairer les choix et les possibilités de présentation des données. Suivant les recommandations de Pratt, les verbatims sont présentés sous deux formes : (1) **directement dans le texte à titre d'illustration**, auquel cas ils ont été choisis pour leur valeur exemplaire et limité à cinq verbatims au maximum afin de ne pas gêner la lecture (« *power quotes* »), et (2) **sous la forme de tableaux** reprenant les verbatims représentatifs des principaux nœuds de codage présentés (« *proof quotes* »). Un choix de présentation a dû être fait, entre une présentation exhaustive rendue quasi impossible

du fait de l'étendue des données, et une présentation sélective certes toujours sujette à caution, mais qui permet de donner une idée au lecteur. Nous avons choisi de présenter plutôt une part importante des données pour ouvrir la « boîte noire ».

Les verbatims ne sont pas associés dans le texte à leur source, le logiciel NVivo ne permet pas de le faire correctement lors de l'extraction (les verbatims sont identifiés par un code source abscons pour le lecteur) ; le faire manuellement a été écarté, reste la possibilité de se référer à l'annexe présentant la structure des données, pour se faire une idée de la répartition des verbatims par source et par nœud de codage, et vérifier ainsi le caractère signifiant de la donnée.

Pratt (2009) recommande également de faire un bon usage des représentations sous la forme de schémas, qui peuvent s'avérer d'excellents condensés des données qualitatives. Nous avons donc dès lors que c'était pertinent réduit la donnée sous forme de schémas. Il conseille en outre de repérer et décrypter la structure des publications des auteurs publiant régulièrement des études de cas dans des revues scientifiques d'excellent niveau, et ensuite de –modestement- chercher à les imiter. La manière dont nous présentons les données doit beaucoup au « style Gioia » (Corley et Gioia, 2004; Pratt, 2009) décrypté par Langley et Abdallah (2011) : inventaire et structure hiérarchique des données, narration avec l'utilisation de verbatims dans le texte, présentation de tableaux de verbatims.

Conclusion

En conclusion de ce chapitre, il nous paraît important de revenir sur les réflexions épistémologiques et la posture du chercheur par rapport à son objet de recherche. Oui, l'appétence pour les chiffres et leurs vertus simplificatrices jette parfois l'opprobre sur des méthodes qualitatives ou des approches intuitives qui par comparaison apparaissent moins stables (Chanut *et alli*, 2011; Vernette, 2004). Oui, ces méthodes reposent beaucoup sur l'intégrité du chercheur (Eisenhardt et Graebner, 2007), et sa capacité à osciller entre créativité et rigueur et à faire quelque chose de cette tension permanente (Bandeira-de-Mello et Garreau, 2010) – ce qui en soi justifie pour Alasuutari (2010) de lister les approches qualitatives parmi les méthodes scientifiques en raison de l'indépendance des chercheurs et du fait qu'ils sont supposés être moins liés à des intérêts économiques ou politiques. En dépit de ces limitations, à l'usage l'approche qualitative est aussi un formidable outil pour comprendre

l'action telle qu'elle se fait – pour citer une collègue qui se reconnaîtra, « le quanti c'est précis, mais le quali c'est précieux... ».

Notons que les approches de type *grounded* se prévalent de la science par leur stricte adhérence aux données – « close adherence to the data keep researchers honest », nous dit Eisenhardt (Eisenhardt et Graebner, 2007). Cependant, si nous entamons une démarche réflexive sur la recherche que nous avons effectuée, cette orthodoxie est également dangereuse d'un point de vue scientifique car, à vouloir ignorer les travaux et les recherches antérieures avant de partir sur le terrain, le risque est grand de « réinventer la roue ». De plus, il est illusoire de réifier ainsi le terrain, en imaginant que le chercheur est exempt de construits lorsqu'il observe un cas. Bien au contraire, être nourri de théories permet de porter un regard différent sur les phénomènes observés et offre une certaine distance avec l'objet de recherche.

De notre point de vue, d'autres critères sont donc à observer pour déterminer du caractère scientifique d'une telle démarche méthodologique : l'attitude réflexive du chercheur avec un aller-retour permanent et assumé entre théorie et terrain, l'explicitation détaillée de tous les choix méthodologiques et enfin la présentation la plus claire possible des liens entre données et résultats pour évaluation par des tiers. En cela, et après de nombreuses discussions avec des collègues employant d'autres méthodes dont les méthodes hypothético-déductives, il nous semble que les différentes approches méthodologiques et paradigmatiques utilisées par les chercheurs en sciences de gestion ont finalement davantage en commun qu'elles ne s'opposent.

Résumé du troisième chapitre

De manière cohérente avec l'objet étudié, à savoir le processus de construction de l'identité des marques par les organisations, **cette recherche s'inscrit clairement dans un paradigme interprétativiste.**

En termes d'approche méthodologique, le phénomène a été approché par **une étude de cas multiple** « hybride » portant sur quatre cas, dont l'un a été étudié plus en profondeur. Cette approche optimise à la fois la validité interne par la profondeur des données recueillies, dans plusieurs divisions, à plusieurs niveaux hiérarchiques, et la validité externe en offrant des possibilités plus grande de généralisation en repérant les régularités entre les cas. La validité interne a également été renforcée en ayant recours à la triangulation des données. Ainsi, des données discursives provenant de vingt-quatre entretiens semi-directifs ont été complétées par un recueil de données documentaires et de l'observation.

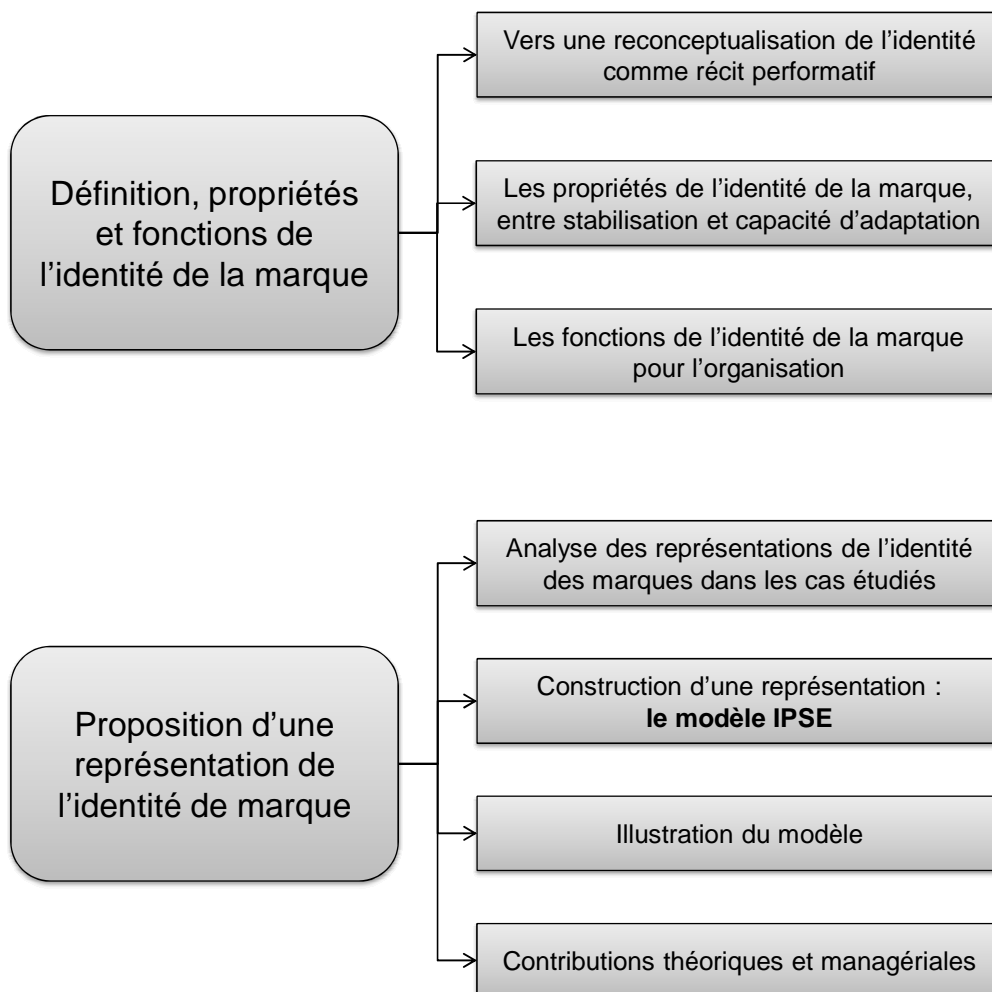
Les données ont été ensuite analysées par un découpage en cas permettant l'analyse par comparaison et **l'émergence progressive d'une structure de codage à un niveau conceptuel** en suivant et en adaptant les principes de la théorie enracinée dite de deuxième génération, celle de Strauss et Corbin. L'analyse a ainsi fait naître des catégories et des concepts nouveaux dans **une démarche abductive caractérisée par des aller retours constants et fréquents entre les résultats et la théorie.** De nouvelles théories absentes de la revue de littérature initiale ont ainsi été mobilisées avec succès pour éclairer le phénomène observé.

Deuxième partie :
Résultats et contributions

Chapitre 4 : Vers une définition élargie de l'identité de marque et une représentation sous forme d'un outil conceptuel

Rappel des conclusions de la revue de littérature sur le concept d'identité au chapitre 1:

- **Objectif** : revoir et enrichir le concept d'identité de marque et les outils de représentations associés
- **Questions de recherche** : l'identité de marque est-il un concept connu et utilisé par les entreprises ? Si oui, comment matérialisent-elles ce concept ?



Dans le discours des acteurs, le terme d'identité de marque n'est que rarement spontanément évoqué. En revanche, on retrouve dans les résultats les dimensions du concept telles que relevées dans la littérature, ce qui amène à la conclusion que le concept est à l'œuvre dans les organisations, mais sous une forme implicite.

Ce n'est pas simple, parce que j'ai remarqué que chez Nestlé, on parle très rarement d'identité de la marque. C'est-à-dire que l'on parle de positionnement de produit...

On a, aujourd'hui ce qu'on appelle une plateforme de marque donc, une ligne directrice par rapport à ce que la marque doit dire et ce qu'elle veut témoigner être.

Le nombre de termes différents qui sont utilisés pour qualifier l'identité de la marque témoigne de l'absence de stabilité des concepts : ADN de marque, esprit de marque, plateforme de marque, essence de marque.... Le vocable ADN de marque rencontre un franc succès, porté par les publicitaires. Or, et bien que la boîte à outils des marques fasse constamment appel à l'anthropomorphisme, le terme d'ADN est problématique d'un point de vue conceptuel, la marque étant un objet socialement construit, ce qui est loin de l'idée d'un programme génétique issu de la nature¹⁰.

Nous nous attacherons à clarifier dans la section suivante le concept d'identité de marque tout d'abord en proposant une définition élargie, et ensuite en listant les propriétés et les fonctions du concept. La section suivante sera consacrée à la genèse et à la conception d'une représentation de l'identité de la marque, le modèle I.P.S.E, pour Idéologie, Personnalité, Signes et Emblèmes. Cette représentation a ensuite été utilisée dans deux organisations du secteur de l'énergie comme support pour un travail de réflexion sur leurs marques présenté dans la dernière section de ce chapitre.

¹⁰ Même si les récentes découvertes en épigénétique ont fait évoluer le concept de patrimoine génétique : si une partie est transmise par l'ADN des gamètes à la naissance, les gènes peuvent être aussi révélés par activation sous l'effet de l'environnement, ce qui en fait une métaphore un peu plus appropriée.

4.1 Définition, propriétés et fonctions de l'identité de la marque

4.1.1 Vers une reconceptualisation de l'identité comme récit performatif

La première difficulté rencontrée par les acteurs pour manier le concept d'identité de marque tient à la frontière entre identité de la marque et nature du produit ou du service marqué. La distinction commodément opérée est que le produit aurait des attributs fonctionnels, et que la marque serait le versant émotionnel, le « supplément d'âme » du produit. On retrouve ici la définition des auteurs classiques en marketing (Gardner et Levy, 1955; Kotler, 1967; McCarthy, 1960), qui présente l'inconvénient de lier marque et produit.

Un jour, j'en ai eu marre et puis, on est allé voir une agence en France pour travailler la marque de manière plus émotionnelle, parce qu'on était marqué très produit.

Mais on est sorti du pur produit qui était description, absorption, efficacité, trois fois plus, blablabla. Et là, on parle d'émotion.

On est sorti du cadre [...]. On est sorti de cet ancrage produit...

Cette distinction commode, à la marque les émotions et au produit la fonctionnalité, s'explique par le poids des activités opérationnelles de développement de produits et de services dans les services marketing. Par contraste, le travail sur la marque est limité et arrive parfois « en bout de chaîne », à la fin du processus de développement de produit. Cet aspect organisationnel est développé dans le chapitre suivant.

D'un point de vue managérial, je trouve que finalement, la marque n'est pas assez considérée. C'est-à-dire que l'on a tendance à l'oublier pour se concentrer beaucoup trop sur des produits. C'est une tendance que l'on trouve globalement dans le groupe Nestlé...

C'est pour cela que je fais la différence entre un positionnement produit et l'identité d'une marque. Et bien souvent, je trouve que l'on confond les deux.

Comme évoqué dans la section 1.3.5. consacrée à l'analyse critique de la littérature sur l'identité de la marque, nous proposons de considérer comme un postulat pour cette recherche le fait que la marque est un élément distinct du produit marqué, dans la mesure où ce postulat n'est pas invalidé par les résultats (Popper, 1989). Bien que, dans les faits, la distinction entre marque et produit marqué ne soit pas évidente, mieux clarifier les frontières entre les deux objets correspond en tout état de cause à une attente de la part des acteurs.

L'analyse des données discursives et documentaires montre que l'identité de la marque peut être définie comme étant à la fois (1) une description statique des attributs de la marque

agencée en un tout cohérent et distinct et (2) un récit performatif qui, en revendiquant un futur, le fait déjà advenir.

L'identité, ce qu'est la marque

« Voilà notre marque, ce qu'elle est... », « Dire où en est la marque aujourd'hui... »,
« Ce qu'est la marque, ce qu'elle peut faire... », « C'est cela la marque... »

Que ce soit de façon informelle, dans les discours, ou bien à travers des documents formels, les acteurs ressentent la nécessité d'exprimer l'être de la marque. L'identité de la marque est bien en premier lieu **une description de ce qu'est la marque aujourd'hui**, que l'on peut rapprocher de la conscience d'être soi en philosophie ou bien des attributs personnels de l'individu en psychologie sociale. Les acteurs insistent sur la perception d'un « tout » cohérent (« *tout est dans la marque* »... « *la marque dit tout* »). S'il est difficile de décrire sans passer par une étape de décomposition en dimensions ou attributs, c'est l'agencement des éléments entre eux qui donne l'identité comme un « tout ».

Tableau 18 : Verbatims représentatifs – l'identité comme une description de ce qu'est la marque

L'identité : ce qu'est la marque

On a deux objectifs dans la transmission de l'entreprise, c'est premièrement, de dire où en est la marque aujourd'hui.

On a tous une idée assez claire et j'ai l'impression assez proche de ce qu'est la marque Petit Navire, de ce qu'elle peut faire et de ce qu'elle sait faire aujourd'hui.

*Donc, la marque, elle fait tout. Elle dit : c'est un produit qui est du thon, qui est naturel, qui est de bonne qualité... Elle fait tous les jobs. Qui est sain, qui est...
Donc, tout est dans la marque. Mais donc, du coup, à tel point que du coup, la marque dit tout*

*C'est-à-dire que plutôt que de parler de lancement, on a volontairement voulu remettre la marque au cœur des débats en disant : « **Voilà notre marque, ce qu'elle est, ce qu'on veut en faire** et les difficultés qu'on rencontre ».*

*Il y a plein d'éléments qui convergent, mais c'est cela la marque. C'est beaucoup plus global, enfin, **le point vraiment central, c'est que c'est plus qu'un logo et une pub.** Cela va bien au-delà.*

*It comes to expressing **what Tena really is about.***

Cette description va bien au-delà des éléments tangibles comme le logo. Pour les acteurs, il est parfois plus facile de définir l'identité de la marque en creux, par les limites, les « barrières naturelles », ou en faisant comprendre ce qu'est la marque en pointant ce qu'elle

n'est pas, ce qui justifie par ailleurs l'idée d'utiliser la théorie du noyau central de Michel pour représenter l'identité des marques (Michel, 1999, 2009).

*Ce qu'il est impossible de laisser pour compte quand on travaille quoi que ce soit sur la marque... C'est-à-dire que **si tu le retires, c'est plus Petit Navire.***

Cela, c'est vraiment dans le travail au quotidien, ce qu'elle peut faire, ce qu'elle sait faire, quelles sont nos limites, parce qu'on a vraiment des barrières naturelles avec cette marque.

Ensuite, cette description est relative, la marque est définie dans sa singularité par rapport à d'autres marques. L'identité dans cette acceptation a donc bien **un caractère distinct**, et se définit contre l'autre, dans une acceptation qui est d'ailleurs proche de celle du concept de positionnement, et qui montre la difficulté pour les acteurs d'envisager la marque pour elle-même.

Tableau 19 : Verbatims représentatifs – caractère distinct de l'identité de la marque

**Description :
caractère distinct**

*Au quotidien, c'est cet équilibre sans cesse qu'on doit trouver, qu'est-ce qui fait l'essence de cette marque **qui fait que vraiment on est certains que c'est nous et pas une autre marque***

*Aujourd'hui, il y a des marques qui, sur un territoire purement émotionnel, réussissent à renverser les comportements. Donc, on a aussi essayé de suivre un peu Always dans différentes... Pour moi, la recette n'est pas justement de s'affranchir de ce capital et d'aller dans la direction de celui qui marche le mieux, c'est justement de capitaliser là-dessus et de se dire : « OK, d'accord. Les produits se ressemblent tous que ce soit essuie-tout, serviettes, etc. Donc, il y a peut-être un moyen en travaillant sur le capital émotionnel de la marque de l'emmener au-delà de ce qu'elle est aujourd'hui et de **prendre le pas sur le concurrent** ».*

*Je pense que sur l'hygiène féminine, à partir du moment où on n'a pas de vraie innovation et que tous les produits se ressemblent, il ne sert à rien d'essayer de dire : « Je lave plus blanc que blanc » ou autres. Je pense que Nana a un capital de marque fort, mais on n'a pas su aujourd'hui l'exploiter de façon consistante, ni de se dire : « **Prenons le contrepied du concurrent** en travaillant sur la féminité ».*

*Donc, cela, c'est clairement des choses qu'on a faites pour essayer de donner à lire pour les gens, parce que nous, on sait tout ce qu'on fait, mais les gens, à un moment donné, **il ne faut pas oublier qu'ils sont dans un monde ultra consumériste et que SFR, c'est un truc parmi d'autres.***

*I think that one key for us in the Nordic is that we always try to be different, we want to be different, we said or they said, it was before I started in the mid nineties that if we want to beat P&G and Pampers **we have to be different, we cannot do what they are doing** so we want to be different.*

*But I definitely think that this thinking of trying to be different and trying to surprise, that is the key that could be used in all over the world. In any Category basically, I think so. **I don't think there are rooms for being two products***

anymore, in developed countries at least, or being two brands.

*And it will also... that is from our perspective ...differentiate us from competition so we have a unique position, a unique way of **differentiating us towards competition in the market.***

Enfin, une question récurrente pour les acteurs est liée à l'authenticité de la description. La description faite de l'identité de la marque doit-elle être réaliste et fidèle, c'est-à-dire tenir compte de ce que la marque est vraiment aujourd'hui, avec ses zones d'ombre et ses faiblesses, ou bien cette description doit-elle enjoliver les choses en gommant de la description ce qui ne serait pas à l'avantage de la marque ? En reprenant à notre compte la distinction opérée par les chercheurs sur l'identité organisationnelle (voir chapitre 1), on peut alors opérer une distinction entre une identité de la marque vécue et proche de la réalité, et une identité de la marque projetée. Pour les uns, s'approcher au plus près de la vérité est indispensable pour construire la marque, **non pas dans un discours de séduction, mais dans un « agir » authentique.**

[Le pire, pour la marque, serait] de ne pas s'assumer. De papillonner entre différentes choses. De ne pas se construire, finalement. De ne pas se construire sur la base de qui elle est, mais sur la base de ce que l'on souhaiterait qu'elle soit.

Pour d'autres, il importe de présenter la marque sous son meilleur jour, en ne conservant que les aspects favorables. Il s'agit-là plutôt d'une identité déjà projetée vers une audience, dans l'optique de réduire les écarts entre identité et image perçue – cette image de marque qui ne retient elle aussi que les associations favorables.

*C'est comme si l'on devait définir une personne **dans toute sa splendeur et sa beauté** Qu'est-ce que les gens doivent se dire en voyant notre marque ? C'est un peu cette **wish list...***

Il paraît difficile à ce stade de conclure que l'une des positions est meilleure que l'autre. Tout dépend si la force d'attractivité de la marque vient de son engagement ou de son pouvoir de séduction. S'engager, ce serait agir vrai, et on serait plutôt dans une identité vécue ; séduire, ce serait faire rêver, et on serait cette fois plutôt dans une identité projetée. On pourrait schématiser en sectorisant les marques, la séduction étant plutôt l'apanage des marques de luxe, et l'engagement celle des marques de service par exemple, mais cette distinction n'est pas toujours opérante.

Dans les cas observés, **les documents de formalisation de marque sont plutôt conçus par des communicants, et en général sur un mode favorable.** Notons tout de même que cela pose un premier problème, celui de l'uniformisation et du mimétisme, **les valeurs et**

attributs identitaires d'une marque ayant tendance à converger vers l'idéal fantasmé de la catégorie de produits ou de services, ce qui joue à rebours du caractère distinct de l'identité. De plus, sur des marchés saturés d'offre et avec des clients de plus en plus avertis, l'engagement des marques pourrait de plus en plus l'emporter sur la séduction. De quoi nuancer le propos, et rejoindre Ind (2007) dans sa recommandation de travailler l'identité des marques au plus près de ce qu'elles sont réellement.

Cette première approche de l'identité de la marque comme une description des attributs singuliers organisés en un tout cohérent est à rapprocher de l'identité-mêmeté chez Ricoeur – une identité formelle, substantielle - ou du « je » sujet chez Mead – une configuration unique d'attributs personnels. C'est sur cette approche descriptive que s'appuient les modèles existants de représentation de l'identité de la marque (Aaker, 1996; Kapferer, 1988). Néanmoins, cette approche statique est limitative et peine à rendre compte du caractère dynamique et plastique de l'identité de la marque et de la manière dont elle change et évolue au cours du temps.

Au-delà de la description, la performativité du récit

Au-delà de la description de ce qu'est la marque, les acteurs vont employer le registre de la fiction, du discours, du récit ou de l'histoire. On ne peut s'empêcher d'y voir là encore un parallèle avec Ricoeur, qui définit l'autre dimension de l'identité, l'ipséité, comme un récit de soi qui engage son auteur. **Voir l'identité de la marque comme un récit présente l'avantage, par rapport à une simple liste descriptive d'attributs, de donner du sens** (au sens de signification) et d'orchestrer les différents attributs en un tout cohérent.

Tableau 20 : Verbatims représentatifs – l'identité de la marque comme un récit

<p>Au-delà de la description : l'identité de la marque comme un discours, un récit</p>	<p><i>En gros, c'est qui je suis et qu'est-ce que je vous raconte, pour vous convaincre que c'est moi qu'il faut adopter ?</i></p> <p><i>Je mettrais des mots, c'est-à-dire un discours.</i></p> <p><i>on a, aujourd'hui ce qu'on appelle une plateforme de marque donc, une ligne directrice par rapport à ce que la marque doit dire et ce qu'elle veut témoigner être.</i></p> <p><i>Et cela, c'est clairement le cadrage qu'on a fait. Alors, ce n'est pas nous qui avons fait ces preuves-là. Cela, c'est l'entreprise, c'est tous les gens. [Nous], on fait le lien. On fait le sens.</i></p> <p><i>Donc, bien évidemment, on est sur : le logo doit toujours être à la même place, mais cela peut être aussi la façon dont on va appeler nos offres, la façon dont on va structurer un discours, la façon dont on va présenter ce que SFR fait pour</i></p>
---	---

ses clients, la façon dont on va pratiquer nos métiers, enfin, tout cela va aller dans le même sens.

***Cela vit par, justement, le fait de raconter une histoire autour.** Cela vit dans les (incompris – 29.33) par des pubs, c'est vrai que c'est le truc le plus simple, on va dire : « oui, je la vois ma marque, je vois ce qu'elle raconte. Oui, c'est chouette, c'est différent, je me projette. Oui, je suis fier. Non, je n'aime pas ».*

***Après, il faut leur donner une projection, il faut raconter une histoire autour. J'aime bien cette idée de raconter une histoire,** cela gadgétise toujours un peu le propos, mais plutôt que de dire : c'est les lignes stratégiques et tout, au bout d'un moment, tout est stratégique donc, c'est : quand je dis, moi, je suis SFR, et je dis « carrément vous » dans ma signature qui est mon intention de marque, comment est-ce que je raconte l'accompagnement ?*

*Il s'agit de retravailler les mots... et d'être au plus près, **le mot juste.***

*Il faut **maîtriser le discours des marques,** moi par exemple j'ai mis un an à m'approprier, à être capable d'être convaincant. Et il faut être **davantage holistique,** parce qu'on a tendance à tout saucissonner, à créer des arborescences compliquées, des architectures de marque complexe...*

*We have to start with **the brand story**... what the brand stands for, what type of values, **which words need to express that**....*

Comme le relève un des acteurs, il ne s'agit pas de « gadgétiser le propos » en considérant l'identité de la marque comme une pure fiction, une belle histoire à raconter. Ce serait alors une simple affaire de communication, de *story-telling* pour employer un mot à la mode. On pourrait après tout conclure avec Hume (Hume, 1968) que rien n'existe en dehors de la perception, que tout est fiction. C'est d'ailleurs un reproche constant fait aux marques, accusées de produire du rêve et de la séduction qui ne seraient qu'illusions (Klein, 2002).

Pourtant, donner du sens ne peut se résumer à la signification. Donner du sens, c'est aussi donner une direction, et il n'y a création de sens que lorsque signification et direction se répondent (de Lastic, 2012). Cette direction, que les acteurs vont appeler *manifeste*, *vision*, *mission* ou *perspective*, fait passer l'identité de la description statique à une volonté manifeste d'agir et de modifier le futur. Dans l'identité de la marque, il y a cette capacité transformative identifiée par Mead (Mead, 1934), cette part de créativité que la marque apporte au monde et qui permet de le transformer.

La théorie de la performativité développée par le linguiste et philosophe John Austin (Austin, 1970) peut apporter un éclairage sur la nature du récit. Pour Austin, il existe deux formes d'énoncés : ceux qui se bornent à décrire un fait ou une situation (énoncés constatatifs) et **ceux qui produisent l'action par le fait même de les formuler** (énoncés performatifs). Si l'identité de la marque est un récit, c'est un récit performatif au sens où **il ne se borne pas à lister ou décrire des faits, mais il fait lui-même quelque chose, il est agissant.** Sinon, le

risque est grand de tomber dans le discours à caractère incantatoire, qui ne convainc personne et surtout pas les collaborateurs.

Tableau 21 : Verbatims représentatifs – l'engagement du récit

Au-delà de la description : l'engagement du récit	<p><i>C'est « quel est le manifeste de la marque ? » « pourquoi la marque existe ? », « quelles sont ses valeurs, sa raison d'être ? »</i></p> <p><i>un brand manifesto, c'est-à-dire quelles vont être les valeurs réelles de la marque, pourquoi la marque existe, pourquoi la marque se bat. Qu'est-ce que la marque fait dans la société ?</i></p> <p><i>Moi, je pense que, en se disant : la marque, on veut l'amener là, c'est-à-dire, quelle est la vision de la marque ? Qu'est-ce qu'on en fait de cette marque ? C'est quoi ?</i></p> <p><i>tout ce travail autour de la marque (qui a été fait par la direction de la marque, donc, elle est vraiment la mieux placée pour en parler), a vraiment eu vocation à remettre l'église au milieu du village sur ce que doit être SFR, qu'est-ce qu'elle doit incarner derrière pour la mission d'entreprise donc, il y a eu un gros effort de fait sur la mission.</i></p> <p><i>Et tu vois, ce positionnement-là, il est pas simple à expliquer, pas simple à incarner et on espère que la marque, en partie, fasse le job. on a un deuxième message qui est : vers où on veut aller avec la marque ? Comment nous voulons faire évoluer la marque ?</i></p> <p><i>Et après, il y a un deuxième aspect qui est plus du travail projectif de : qu'est-ce qu'on veut faire de la marque ? Où est-ce qu'on veut l'emmener par rapport à ce qu'elle est aujourd'hui ?</i></p> <p><i>Au quotidien, c'est cet équilibre sans cesse qu'on doit trouver, qu'est-ce qui fait l'essence de cette marque qui fait que vraiment on est certains que c'est nous et pas une autre marque et, en même temps, comment on l'amène vers quelque chose de différent.</i></p> <p><i>Je mettrais une vision, c'est-à-dire une perspective. Moi, demain, qu'est-ce que c'est que le marché de l'incontinence ? Comment on le voit d'un point de vue long terme et pas uniquement en développement produit ?</i></p> <p><i>Demain, vers quoi la marque va se diriger en termes de communication, en termes de territoires à conquérir ? [...]</i></p> <p><i>Pour moi, c'est le statut ou la fonction, mais il manque le sens profond que la marque doit devenir ou veut être demain.</i></p> <p><i>On est ce qu'on souhaite que les gens se disent à propos de la marque. On est le crédo, sa promesse, ses valeurs et les moyens d'y arriver.</i></p> <p><i>Moi, aujourd'hui, ce qui me manque, c'est : qu'est-ce que sera Tena demain ? Vers quoi on tend ?</i></p> <p><i>Pour moi, toute l'équipe marketing est amenée à travailler sur cette marque, soit en développant des choses autour de la marque, soit en aidant à affiner qui on veut être.</i></p>
--	---

Rappelons que pour Ricoeur, l'identité-ipséité est un récit qui donne du sens, et que ce sens passe par la responsabilité et le rapport aux autres, « la manière telle de se comporter qu'autrui peut compter sur elle ». On ne peut répondre à la question de départ posée par l'identité de la marque – ce qu'elle est - que par rapport à ses relations à autrui, et à son engagement. **L'identité vue comme un récit engage la marque, et est indissociable des actions passées, présentes et futures.**

Cette façon de voir permet aussi de dépasser les notions d'identité réelle ou vécue versus l'identité projetée par la notion même d'engagement. L'identité projetée est indissociable de l'identité réelle, puisqu'il n'y a pas d'identité sans projection.

Sur le plan théorique, nous proposons une nouvelle définition de l'identité de marque qui va au-delà de la description purement statique et rend mieux compte de la richesse de l'identité de la marque et de sa valeur comme capacité de transformer le futur :

<p>Définition : L'identité de la marque est un récit performatif qui dit ce qu'est la marque, comment elle se comporte et ce qui l'engage à travers ses actions passées, présentes et futures.</p>

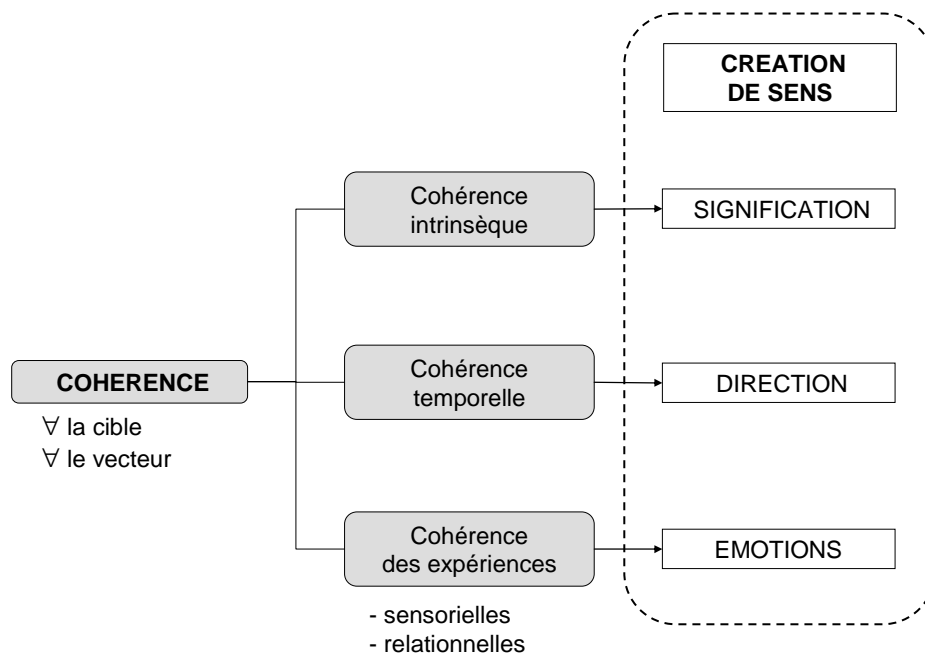
Sur le plan pratique, envisager l'identité de la marque de cette manière conduit à travailler l'identité de la marque à travers l'engagement envers les différentes parties prenantes, comme une réponse à la question : « Qu'est-ce que la marque peut faire pour moi ? ». Cette proposition conceptuelle permet **de reconsidérer la marque de façon à dépasser une description statique** sous forme d'une liste d'attributs qui peine à rendre compte de la plasticité de l'identité des marques et de leur caractère évolutif et adaptatif que nous décrivons dans la section suivante. **L'identité de la marque est adaptative et dynamique, son inscription dans le temps est réelle, mais non figée** : grâce à cela, les marques se transforment, s'adaptent, embrassent de nouveaux secteurs, parlent à de nouvelles personnes, tout en restant reconnaissables par la constance de leur engagement dans le récit de soi.

4.1.2 Les propriétés de l'identité de marque, entre stabilisation et capacité d'adaptation

La cohérence

La cohérence est une propriété essentielle de l'identité de la marque, dans la mesure où elle est une condition nécessaire à la création de sens, comme le montre le schéma ci-dessous. Créer du sens, c'est à la fois (1) donner de la signification, (2) donner une direction et (3) créer des émotions liées des expériences sensorielles ou relationnelles (de Lastic, 2012). La cohérence de l'identité de la marque permet de créer du sens sur ces trois niveaux.

Figure 11 : cohérence de l'identité de marque et création de sens



(1) En premier lieu, la cohérence de l'identité de la marque produit une signification, sous la forme d'un message ou d'une idée centrale. C'est ce qui donne une homogénéité, une clarté, et qui permet de voir la marque « comme un tout », une somme, et non pas comme une liste d'éléments épars.

*Il va y avoir un **message directeur**, une personnalité de marque ou des bénéfices un peu aspirationnels que l'on veut communiquer avec la marque.*

*Et puis, j'ai dit cohérence évidemment, la cohérence des signes forts et donc, **une idée forte centrale** et puis une incarnation.*

*Qu'est-ce qu'une marque forte ? Évidemment, ce sont des identifiants forts, c'est de la cohérence, **c'est une idée clé***

*[La marque], tout le monde croit que c'est cela qui va faire vendre. Tout le monde croit que c'est cela qui va tout faire sauf que **c'est un tout**.*

*Il faut qu'elle soit raccord aussi avec la plateforme de marque, du coup, nous, on doit intervenir en fait, à tous ces niveaux-là de la chaîne pour être sûr qu'à chaque fois, **toutes les briques aillent toutes dans le même sens**, quoi.*

Connaître ce qui est signifiant pour la marque permet aussi de définir ce qui ne l'est pas. C'est cette cohérence intrinsèque qui va aussi déterminer des frontières – ce qui est dedans, ce qui est dehors quand on considère la marque.

*C'est-à-dire qu'on sait que sur cette marque, **il y a des choses qu'on peut faire, il y a des choses qu'on ne peut pas faire**. Des choses qui vont être d'une logique et d'une très grande cohérence avec ce qu'est la marque et puis, il y a des choses sur lesquels on ne peut pas aller, parce que c'est totalement à l'opposé de ce que représente la marque.*

*Quel est l'univers de produits qui est cohérent avec la marque et **qu'est-ce qui est en dehors de son champ de compétences***

À l'inverse, lorsque la cohérence intrinsèque n'est pas atteinte, ou pas respectée, les acteurs pointent les risques de dissonance cognitive et de perte de sens. Les changements organisationnels à divers niveaux, que ce soit du fait de réorganisations, de changements de dirigeants ou d'agences de communication, augmentent le risque de dissonance.

*Si Petit Navire était passé du bateau à la cuisine, à une communication sur les enfants, à une communication avec un chef, etc., etc., **je pense qu'on se serait perdus**.*

*Parce que le fait que, à un moment donné, quand ils ont réorganisé, ils ont mis les catégories d'un côté et les business group, dont par exemple Business group Europe avait communiqué au milieu, **tu commences à voir, si tu n'y fais pas attention, la marque qui part un peu dans tous les sens**.*

(2) On pourrait définir la cohérence intrinsèque comme la capacité à produire une signification claire à un instant t, quelle que soit la cible et quels que soient les vecteurs de communication, des campagnes media au comportement du personnel en contact. Au-delà de la signification à un instant t, la cohérence se manifeste également à travers le temps. La cohérence de l'identité de la marque permet aussi de donner une direction, de construire un fil directeur qui lie dans le temps les actions conduites au nom de la marque. Lorsque cette cohérence temporelle n'est pas respectée, la marque est endommagée. Les raisons pour lesquelles les organisations peuvent altérer la cohérence temporelle de l'identité de la marque

tiennent soit à des changements organisationnels, soit à des conflits d'horizon temporel entre les perspectives de résultat financier et l'évaluation de la valeur des marques.

*Il y a un moment où il faut juste se poser, essayer d'identifier qui on est par rapport aux concurrents et de capitaliser sur nos forces, pour avoir un réel **fil conducteur** qui va nous permettre de travailler dans la continuité.*

*C'est plus ce manque de cohérence dans le temps qui nous a amenés à nous dire : «Il y a un moment où il faut qu'on cale vraiment la base pour pouvoir **être cohérent dans le temps**». Je dirais plus que c'est cela, en fait. Une incohérence qui, de manière évidente, ne permettait pas de construire durablement la marque.*

Parce que, en gros, on est partis d'une identité de marque qui existait il y a très longtemps, et des décisions internationales annuelles qui n'étaient pas cohérentes d'année en année. Il est vrai que certaines actions peuvent paraître pertinentes quand on raisonne à court terme ; dès qu'on prend du recul et qu'on analyse ce qu'on arrive à construire dans le long terme, la conclusion devient différente.

*Pour moi, Tena, c'est une marque qui est beaucoup plus forte, en tout cas plus solide que celle de Nana, parce qu'il y a eu **une certaine consistance** dans tout ce qui a été fait depuis le début.*

*Exactement. **La persévérance**. Ce n'est pas toujours évident, mais après, je pense que c'est tout l'intérêt de la chose.*

(3) Enfin, la cohérence de l'identité de la marque permet également de créer du sens dans l'acceptation sensorielle du terme, que ce soit par rapport à une expérience esthétique ou par rapport à une expérience relationnelle. L'expérience esthétique fait référence à une perception harmonieuse des signes émis par la marque, qu'ils soient visuels (logo, images, identité graphique), sonores, olfactifs ou tactiles. L'expérience relationnelle se construit dans les relations interpersonnelles qui ont la marque pour objet, ou dans lesquelles la marque endosse un rôle de médiateur, que ce soit entre les collaborateurs au contact et les clients, entre les collaborateurs, ou entre les clients. **La cohérence des expériences relationnelles vécues comme des expériences esthétiques ressenties confère à la marque une forme d'unité dans les perceptions.**

Tableau 22 : verbatims représentatifs de la cohérence des expériences

Cohérence de l'expérience esthétique

Et après, dans une moindre mesure, cela peut être le trade ou les équipes commerciales qui, elles aussi, mettent en place des outils terrains qui vont se baser sur des chartes graphiques, qui permettent une certaine harmonie entre les différentes actions que nous faisons.

Il y a tout ce qui est cohérence des signes et donc, cela, c'est plus face à un visuel.

C'est gérer la consistance dans le sens noble du terme donc, c'est faire en sorte que les communications, parce que la marque s'exprime avant tout à travers cela [...] qu'elles aient des éléments de charte, des éléments d'identité qui soient communs.

Ce serait bien qu'on arrive à raccrocher les wagons [...] c'est-à-dire que cela se joue à rien, cela se joue à quelques codes graphiques.

C'est souvent à côté de la plaque, parce qu'ils souhaitent se démarquer en fait, de la marque, entre guillemets, dite commerciale [...] C'est un vieux débat de chapelle encore cela... Cela ne sert à rien de recréer des codes pour recréer des codes.

Cohérence de l'expérience relationnelle

Donc, tout ce que je mets en œuvre en termes d'accompagnement, moi, SFR, [...] il faut justement que ce soit exprimé pour construire une histoire cohérente qui soit conforme à ce que je raconte sur ma marque.

Lui, il va avoir la cohérence sur l'expérience, enfin, je parle pour lui, la cohérence de tout ce que je vais mettre comme signe, mais aussi dans le comportement et dans la fiabilité des choses.

Comme il faut que toute l'entreprise émette les mêmes signes, une fois que le support est fait, on va l'expliquer aux gens. Et cela, c'est aussi en très grande cohérence, cela rejoint vraiment le métier de Guillaume, c'est le fait que tout soit cohérent à un moment T.

En fait, c'est la métaphore de la copro en fait, qu'on essaye de développer en interne, mais une marque forte, c'est une chaîne d'expérience, c'est une chaîne de métier, donc, il faut que tout le monde s'y colle pour pouvoir la rendre plus forte en fait.

On veut que les gens [nb : le personnel] soient plus imprégnés de la marque SFR pour la rendre, du coup, plus homogène et plus puissante au global.

La cohérence apportée par l'identité de la marque est une propriété très utile car elle diminue les dissonances cognitives et autorise la comparaison à deux niveaux. Le premier niveau est la comparaison inter-cibles : la cohérence de l'identité de marque permet d'adresser des discours spécifiques à chacune des cibles sans produire de rupture de sens.

En tout cas, aujourd'hui, il y a tellement en fait, une espèce de porosité entre les cibles grand public et opérationnelles, puisque quand vous communiquez auprès des institutionnels, ils sont à la fois clients SFR, etc., qu'on ne peut pas se permettre de dire l'inverse et son contraire. Donc, cela tend à cela.

Donc, les bénéfices émotionnels [entre les cibles] sont très différents mais la personnalité de la marque et l'essence de la marque doit être la même.

Le deuxième niveau est celui de la multiplicité des points de contact possibles sur une même cible. Les points de contact avec la marque dépassent largement le cadre de la communication marketing : c'est l'ensemble des actions et des signaux émis au nom de la marque qui doivent être cohérents.

C'est-à-dire qu'elle est repérable immédiatement, elle est très cohérente sur tous les messages qu'elle émet et tous ses points de contact, et elle est homogène. Visible, cohérente, homogène.

Je me suis dit : mais ce n'est pas possible, les gens ne font vraiment pas attention à ce que le client peut avoir comme message, parce que pour lui, la marque, c'est finalement tout ce que la marque SFR peut lui envoyer comme messages.

À l'interne, les messages que le client peut percevoir, ils partent de partout. Cela va de l'e-mailing envoyé sur sa boîte mail à la pancarte qu'il a en point de vente, au SMS qu'il reçoit sur son mobile pour le relancer sur un truc, à la facture qu'il reçoit, au courrier de confirmation, à la pub qu'il voit à la télé, enfin, il y a vraiment plein, plein de points de contact et de messages émis

Le caractère immuable

L'identité de la marque a bien un caractère immuable, « gravé dans le marbre ». Cette propriété d'immuabilité confère de la stabilité à l'identité de la marque en lui permettant de résister aux altérations du temps. Dans l'esprit des acteurs, l'horizon de temps de la marque est plus long que celui des routines habituelles de gestion : « 10 ans », « toute la vie de la marque », autant dire l'éternité dans une entreprise de bien de grande consommation.

*Si ce sont les fondements de la marque, c'est du long terme. **C'est ce que la marque veut être dans les dix prochaines années. Donc cela ne doit pas bouger**, une fois que c'est écrit et coulé dans le bronze. Cela doit guider les dix prochaines années.*

Et normalement, cela doit vivre dix ans. Et pour une marque globale, si elle veut être vraiment cohérente, ce sont les fondamentaux de la marque, donc cela ne devrait jamais changer.

Oui, cela devrait être toute la vie de la marque.

*Le côté : il faut suivre une trace longtemps pour... Surtout, pour un sujet, je pense comme une marque, comme une identité, comme une plateforme, ..., etc., **c'est de la longue route**. On ne peut pas changer de braquet tous les trois ou quatre mois.*

Donc, je pense que le facteur temps, il est primordial et puis surtout le fait de ne pas trop changer.

[La marque], elle n'a pas bougé d'un poil quasiment en 15 ans.

Aujourd'hui, je pense que cette marque elle est immuable en Suède [nb : pays d'origine de la marque].

Le fonctionnement correct de cette propriété d'immuabilité se heurte à la courte mémoire des organisations concernant leur marque. Bien que les marques constituent un actif immatériel important pour les entreprises étudiées, les organisations n'ont pas ou peu d'actions de conservation, en tout cas pas de façon organisée et officielle. La transmission des connaissances sur la marque se fait essentiellement de manière diffuse et orale, avec comme conséquence une perte importante de données historiques.

*J'hésite entre te dire personne et tout le monde un petit peu, de manière diffuse, notamment, les gens qui ont 20 ans ou 25 ans d'expérience, mais moi, **je pense qu'on a un problème de mémoire dans les sociétés**, parce que les turn-over sont bien existants...*

Tu aurais des archives, mais tu n'aurais personne pour te parler de la marque telle qu'elle était gérée en 1995 aujourd'hui, et ce qui faisait sa force à l'époque... Tu vois, aujourd'hui, on remonte : quand on commence à vouloir regarder ce qu'il y a, on doit remonter à 2002 donc, on a 10 ans [d'historique] ici. La marque, elle a 70 ans.

*L'exercice est vachement dur, parce que tu es obligé de te creuser le ciboulot : « cela, c'était quand ? En quelle année ? ». Tu essayes de le raccrocher à des grands jalons que tu as dans ta mémoire, mais je n'ai pas retrouvé trace de cela. **Tu n'as pas un grand livre d'histoire** des différents territoires de com d'SFR.*

Pour autant, les acteurs perçoivent bien qu'il est « de leur devoir » de respecter cette propriété d'immutabilité de l'identité de la marque.

*On a ce **devoir d'assurer une continuité** dans ce que véhicule la marque si on considère qu'on construit quelque chose de solide autour de cette marque donc, de l'enrichir.*

*Notre rôle, quand même, c'est **d'essayer de ne pas bouger** justement et il faut qu'on arrive, d'un point de vue managérial à toujours, toujours leur rappeler qu'il faut tenir la route, etc.*

Nous sommes là face à un paradoxe, qui fait que bien que les acteurs déclarent être attentifs au respect de cette propriété d'immutabilité de l'identité de la marque, peu d'actions sont mises en place pour faire jouer cette propriété à plein. Ce paradoxe s'explique par une différence de point de vue entre l'entreprise et le client : les gestionnaires sont évalués sur leur capacité à changer le cours des événements, alors que le client, pour être rassuré, préfère que rien ne change.

Mais, mon point de vue, c'est que j'ai l'impression que chaque deux ans, on reprend tout à zéro, en fait. C'est-à-dire que j'ai l'impression que pour eux, le fil conducteur, on constitue un fil conducteur qu'on casse au bout d'un an et on reconstruit un autre fil, etc.

D'autre part, l'horizon temporel n'est pas le même : le collaborateur, dans une entreprise et sur un même poste, reste pour une durée limitée, alors que le client peut être en contact avec la marque sur un temps beaucoup plus long. Avec pour résultat que la mémoire des marques est davantage dans la tête des clients que dans celle des gestionnaires de la marque.

L'angle n'est pas le même. Les collaborateurs, ils sont là pour une durée de 3 à 15 ans dans une boîte. Un consommateur qui est satisfait de sa marque pour un produit, il va pouvoir être en contact avec la marque pendant toute sa vie.

Pour remettre dans le contexte, c'est que la marque, elle est limpide d'un point de vue consommateurs. Elle a été bien travaillée il y a très, très, très longtemps....

Donc, on a eu un message très clair, très linéaire, pendant très longtemps depuis toujours, j'ai envie de dire, depuis les années 1980, qui fait que le message est très clair pour le consommateur et du coup, est très clair pour nous.

La temporalité des marques, elle joue sur des générations.

Le caractère évolutif

L'identité des marques possède une autre propriété **qui peut apparaître à première vue contradictoire avec la précédente**. L'identité des marques est évolutive, elle va nécessairement montrer des capacités d'adaptation au cours du temps.

Il y a un moment où on veut faire autre chose et donc, il faut peut-être qu'on fasse évoluer la marque pour pouvoir faire autre chose.

Oui, cela fait évoluer une marque et cela fait, d'un point de vue acheteur, percevoir la marque comme une marque intéressante, juste, progressiste, parce qu'elle continue à s'améliorer sur différents critères. Je pense que ce côté progression est important et de ne pas rester statique.

Et après, il faut qu'on fasse évoluer la marque pour répondre aux besoins du consommateur

Les organisations font évoluer l'identité des marques le plus souvent a posteriori, conséquemment à des événements critiques qui se passent sur les marchés. Ces événements obligent à prendre des décisions d'évolution rapides qui ne vont pas dans le sens d'une évolution « par petites touches ».

Je pense que les terrains favorables à des gros coups de booster sur les marques, c'est quand cela ne va pas.

Parce que la grosse difficulté de notre communication, ce n'était pas la créa, c'était justement comment on fait évoluer la marque.

Donc après, il y a deux choses, soit je me renie, auquel cas, je perds tout ce que je suis ; sinon, je deviens vraiment précurseur d'un mouvement antitabou sur l'incontinence et c'est là où ce sont des choix de direction de marque qui ne sont pas forcément faciles à prendre, parce qu'un peu risqués. Choisir le bon moment pour, le moment où le marché est peut-être prêt pour...

On fait un diagnostic à date. Super, cela a super bien marché sauf qu'on ne s'endort pas sur nos lauriers. C'est quoi le coup d'après ? Et dans le coup d'après, c'est : « quel est le risque que j'ai identifié ? Comment est-ce que j'infléchis les choses pour les rendre avec encore peut-être plus d'aspérités, plus de pouvoir de conviction, plus de... »

Les acteurs évoquent trois types d'événements critiques qui les poussent à faire évoluer la marque : des changements dans les comportements des consommateurs, des mouvements de la concurrence et la nécessité d'aller chercher de nouvelles sources de volumes ou de chiffre d'affaires.

Tableau 23 : Les raisons évoquées pour justifier l'évolution de l'identité des marques

S'adapter aux évolutions du comportement du consommateur	<p><i>Et après, il faut qu'on fasse évoluer la marque pour répondre aux besoins du consommateur donc, finalement, c'est cela... Cela se rejoint, parce que par exemple, sur la marque Petit Navire, un enjeu, c'est de rendre la marque un peu plus quotidienne, un peu plus dans la quotidien du consommateur, mais c'est nous qui voulons faire cela pour que le consommateur se sente un peu plus proche et en achète plus souvent.</i></p> <p><i>Nous, je pense qu'on a envie de la faire évoluer de manière plus féminine, plus contemporaine, plus proche des consommateurs.</i></p>
S'adapter par rapport aux mouvements des concurrents	<p><i>Ce qui peut changer, c'est cela ; les stratégies de la communication, en fonction de la concurrence, en fonction de comment on a développé, quels sont les résultats sur les premières campagnes de communication</i></p>
Aller chercher de nouvelles sources de volume	<p><i>Par contre, si on veut avoir du business supplémentaire et si on veut avoir des volumes supplémentaires, il faut aller chercher des choses ailleurs et lever les faiblesses de la marque pour pouvoir aller chercher ailleurs.</i></p> <p><i>Et là, je pense encore que ce type de projets là, ils sont plus faciles à vendre et donc à faire quand la marque va mal, parce qu'à un moment, quand la marque va mal, on se dit : j'ai perdu 4 millions cette année, est-ce que je ne fais rien et je reperds 4 millions l'année prochaine ?</i></p> <p><i>Oui, par exemple, j'ai travaillé aussi chez Nestlé sur La Laitière et on avait travaillé sur la brand essence et au bout de deux, trois ans, on s'était rendu compte que la Laitière progressait à une vitesse grand V en termes de chiffre d'affaires. Je te donne un exemple, on avait décidé de se lancer dans le yaourt, alors qu'avant, La Laitière faisait surtout des crèmes desserts, etc. et des yaourts aux fruits. Et on s'est dit : « revoyons la brand essence » parce que le yaourt aux fruits en modifiera peut-être certaines parties. Cela est vrai.</i></p>

Une tension féconde entre le caractère immuable et le caractère évolutif

Le caractère immuable et le caractère évolutif de l'identité de la marque sont deux propriétés en tension. Le caractère immuable n'est pas une immobilité ; on retrouve l'idée d'instabilité adaptative de Gioia (Gioia, Schultz et Corley, 2000), ce paradoxe intrinsèque à la notion d'identité, qui est qu'un objet reste le même et pourtant change au cours du temps. Néanmoins, les marques n'aiment pas les changements brusques ; l'évolution idéale serait celle qui procède par petites touches, qui permet d'être de son temps tout en ayant toujours été là.

Une base qui est déjà forte, la faire évoluer petit à petit, rajouter un petit peu de nouveauté en restant hyper cohérent avec la base.

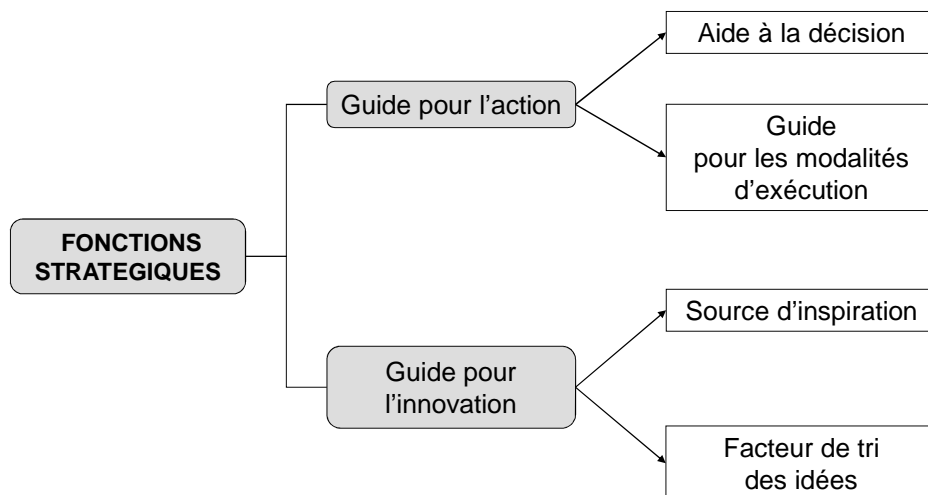
Du coup, c'est capitaliser sur cette base très forte et la faire évoluer petit à petit

Quelle est la marque ? Aujourd'hui, je suis en janvier, quelle est la marque que je veux avoir dans six mois ? Et comment est-ce que j'utilise le terreau que j'ai aujourd'hui pour reprojeter derrière ? Donc, c'est à chaque fois un exercice d'arrêt sur image, reprojeter, arrêt sur image, reprojeter et je pense que pour les collaborateurs, c'est la même chose, c'est-à-dire que cela rejoint aussi une capacité d'anticipation de chacun dans l'organisation.

4.1.3 Les fonctions de l'identité de la marque dans l'organisation

Après avoir défini ce qu'est l'identité de la marque, et comment elle fonctionne, reste encore à expliquer en quoi ce concept d'identité de marque est utile à l'organisation, et comment il est utilisé. L'identité de la marque est avant tout **un élément de stratégie d'entreprise**, qui lorsque correctement utilisé va avoir une double fonction de guide des actions mises en œuvre par les membres de l'organisation, et de filtre des innovations de produits ou de services.

Figure 12 : Les fonctions stratégiques de l'identité de la marque pour l'organisation



Voyons en premier lieu comment l'identité de la marque est un élément de la stratégie d'entreprise, au sens où elle éclaire les décisions d'allocation de ressources. L'identité de la marque permet en effet deux choses : donner une direction claire au-delà des objectifs de

performance chiffrés, et arbitrer des décisions. Dans les cas étudiés, l'identité de la marque est en effet souvent invoquée pour expliquer une décision, en vertu du fait que « c'est (ou ce n'est pas) dans la marque ».

Tableau 24 : Verbatims représentatifs – la fonction stratégique de l'identité de la marque

<p>Fonction / l'identité de la marque, un élément de stratégie</p>	<p><i>On est obligés de passer par la marque.</i></p> <p><i>Les plans proposés par Paul Paulet dans lesquels on a inscrit notre innovation, notre stratégie, qui est toujours drivée par un fond de marque, notre stratégie de la marque, etc.</i></p> <p><i>Moi, je pense que un, en se disant : la marque, on veut l'amener là, c'est-à-dire, quelle est la vision de la marque ? Qu'est-ce qu'on en fait de cette marque ? C'est quoi ? Et une fois qu'on a dit : 25 % de croissance, OK, mais c'est quoi ? Et je pense que là-dessus, après, je me trompe peut-être, mais je pense que déjà, de créer cette vision et de la partager, cela serait déjà bien.</i></p> <p><i>Elle est toujours présente, parce qu'on a toujours nos feux-follets sur la plateforme de marque, sur le style et ton que l'on doit donner au plan d'activité. On l'a toujours en tête.</i></p> <p><i>Il y a déjà une connaissance et quelques acquis sur ce qu'il faut faire et ne pas faire pour la marque.</i></p> <p><i>C'est l'objet de discussions quand on se trouve dans un plan qui sort un peu des sentiers battus.</i></p> <p><i>C'est les dirigeants concrètement de l'entreprise qui vont expliquer en quoi la marque c'est important, dans quel projet on s'inscrit, et ce qu'on veut dire. Pourquoi est-ce que c'est bien ? Pourquoi est-ce que c'est différent ? Pourquoi est-ce que cela va nous ramener de l'argent ? Pourquoi est-ce que cela va rendre tout le monde content ?</i></p> <p><i>Donc, là, on trie. Donc, là, il y a un travail déjà de priorisation en disant : toi, non, toi, oui, pourquoi, etc. Donc, le pourquoi est argumenté, c'est parce que cela rentre dans la plateforme ou pas, c'est stratégique ou pas, c'est l'histoire qu'on veut raconter, cela fait du business, c'est important par rapport à notre concurrence, etc.,</i></p> <p><i>C'est nous qui le disons, mais c'est évident que les grandes priorités business sont dans la marque.</i></p> <p><i>Avant, c'était, j'ai envie de dire la compétitivité de l'offre qui faisait l'aspect concurrentiel avant tout. Aujourd'hui, cela ne suffit plus. Donc, forcément, la marque, elle n'est pas envisagée de la même façon. Il faut la modeler différemment. Cela devient sans doute plus stratégique au sens plus déterminant qu'avant, mais bon...</i></p> <p><i>C'est irrigué depuis la mission d'entreprise. On est ce qu'on souhaite que les gens se disent à propos de la marque. On est le credo, sa promesse, ses valeurs et les moyens d'y arriver.</i></p> <p><i>Et donc, il faut que la plateforme de marque existe fortement, parce que c'est un outil de conduite du changement.</i></p>
---	---

De façon plus précise, l'identité de la marque opère comme **un guide pour l'action**, à plusieurs niveaux : celui de la décision, et celui des modalités d'exécution. L'identité de la

marque est un élément sur lequel s'appuient les acteurs pour décider s'il faut faire, ou ne pas faire telle action, comme une promotion des ventes. Ensuite, l'identité de marque indique la manière dont l'action doit être exécutée, par exemple de quelle façon les collaborateurs du service client doivent répondre au téléphone. Les actions pour lesquelles l'identité de la marque a valeur de guide ont un spectre très large, qui dépasse le cadre des actions marketing et embrasse toutes les tâches liées à la relation client et à la communication interne et externe, ainsi que certaines tâches dévolues aux ressources humaines et à d'autres services pourtant très éloignés du management des marques. D'une certaine manière, le collaborateur de la comptabilité représente lui aussi la marque, lorsqu'il répond au téléphone ou qu'il émet des factures portant le logo de la marque.

L'autre fonction de l'identité de la marque a trait aux innovations de produits ou de services. Dans le chapitre 1, nous avons vu comment le concept de marque est né, avec comme première fonction de garantir le produit marqué. La marque, à l'origine, intervient plutôt en fin de processus de développement, pour signer le produit. Aujourd'hui, l'identité de la marque opère plutôt très en amont, **soit comme une source d'inspiration pour de nouvelles idées, soit comme un filtre, un facteur de tri des idées**, là encore selon que « c'est (ou ce n'est pas) dans la marque ». Comme le souligne l'une des personnes interrogées, la congruence entre l'identité de la marque et les idées de nouveaux produits ou services devient un critère de tri des idées, parmi d'autres critères plus classiques comme la faisabilité ou la rentabilité. Cette fonction de l'identité de la marque, à la fois comme source d'inspiration d'idées pour de nouveaux concepts et comme critère de tri des idées, pourrait être développée dans des recherches ultérieures pour montrer la portée relative du concept et ses effets sur la capacité d'innovation des entreprises (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2011; Manceau, 2011), afin de vérifier si les entreprises ayant de meilleures pratiques de construction, de représentation et de diffusion de l'identité des marques aux parties prenantes sont aussi celles qui innovent le mieux.

Tableau 25 : verbatims représentatifs – l'identité de la marque, guide pour l'action et l'innovation

Fonction / l'identité de la marque, un guide pour l'action

Alors, tu as quand même des arbitrages qui me viennent à l'esprit, c'est sur le plan promotion, la promotion a pris une place très importante ces trois ou quatre dernières années par rapport à l'image prix. Et donc, quelqu'un qui va nous demander du « un acheté, un gratuit », on ne va pas le faire, parce que cela dévalorise la marque.

C'est pour cela que moi, la première chose que j'ai demandée, c'était

« l'essence de la marque ». Aujourd'hui, globalement, normalement, cela devrait être quelque chose de partagé par tous et c'est la première chose qu'on se passe **et qui drive toutes nos actions**.

Pour moi, la marque, c'est **le fil directeur** de tout ce que nous faisons.

C'est à partir de l'identité de marque, comment est-ce que je décline mes différentes actions.

*I think there are different dimensions one is **it should guide as to how we should communicate.***

*Which means that if we have a really clear viewpoint of what the brand stands for **that will guide us**: how we communicate, what type of products we develop, how we will sell these products to the consumers, including also the story with the trade.*

*The brand **should steer quite a lot of what we are doing.***

*Je pense que la marque, c'est un support et c'est un critère de convergence pour les collaborateurs, c'est-à-dire qu'à un moment donné, si on travaille en marketing, c'est une ombrelle, enfin, j'ai envie de dire, **à la fois, c'est un guide et à la fois c'est une ombrelle pour les collaborateurs.***

*C'est l'expérimentation qui fait que tu fais grandir ta marque. Leur vision, c'est de dire : « On est la marque accessible, la marque qui est accessible pour les pauvres ou les riches, les jeunes ou les vieux sans discrimination ». Soit. Cela veut dire quoi tout cela ? Est-ce que c'est une stratégie de marque que d'être ? **La stratégie de marque c'est le fait d'actionner.** Pour moi, c'est quelque chose qui va te mettre en mouvement.*

*Le rôle qu'on veut lui assigner, c'est vraiment **un rôle de guide de nos actions** pour que la promesse de marque, en fait, au global soit vraiment mise en avant auprès de nos clients.*

*Parce que quand on a, aujourd'hui ce qu'on appelle une plateforme de marque donc, une ligne directrice par rapport à ce que la marque doit dire et ce qu'elle veut témoigner être. Nécessairement, il y a un avant/après par rapport à ce qu'on a décidé à un moment T qu'on voulait faire. Il y a quand même des changements. **Cela impacte ce que les gens font dans leur métier** et la façon dont l'entreprise, la marque est perçue à l'extérieur.*

Bien évidemment, on est sur : le logo doit toujours être à la même place, mais cela peut être aussi la façon dont on va appeler nos offres, la façon dont on va structurer un discours, la façon dont on va présenter ce que SFR fait pour ses clients, la façon dont on va pratiquer nos métiers, enfin, tout cela va aller dans le même sens.

*C'est plutôt comment faire en sorte que chacun comprenne l'impact de ce qu'on veut faire dans son propre métier et ensuite, ait les outils pour le gérer et se dise : « en fait, quand je pense, concrètement, je n'en sais rien, par exemple, quand je pense une appli, quand je passe un partenariat avec quelqu'un, quand je fais une offre, quand je mets un truc dans les boutiques SFR, **comment est-ce que, à un moment donné, j'ai le même filtre et cela dit quelque chose sur le marque qui va être commun ?***

Donc, quand les gens viennent nous voir, je vais prendre l'exemple le plus typique, c'est le marketing, parce qu'on ne dépend pas du marketing aujourd'hui donc, quand le marketing vient nous voir, ils viennent nous voir, ils nous disent : j'ai un projet, il est super. Alors, les équipes marketing, il y en a pléthore donc il y a l'équipe d'à côté qui va venir nous voir en disant : « regarde, mon projet, il est super ». Normal, ils sont fiers. Alors, eux, ils viennent aussi. Et puis, il y en a un autre qui est à l'innovation qui a fait une appli ou je ne sais pas quoi. Ils viennent nous voir, ils disent : « regardez, c'est super ! ». Donc, nous, on est là et on dit : « oui, oui, ton projet, il est super ». Premier filtre : en quoi est-ce qu'il contribue à la marque ? Alors, il y en a qui disent : « je n'en sais rien, je m'en

fiche ». Il y en a d'autres qui disent : « oui, la question, je ne me l'étais pas posé, c'est super intéressant ». Et il y en a d'autres qui arrivent avec la réponse. **Donc, là, on trie. Donc, là, il y a un travail déjà de priorisation en disant : toi, non, toi, oui, pourquoi, etc.**

Cela passe par des outils qu'on est en train de concevoir, des outils d'appropriation très concrets sur : moi, mon métier, je suis à l'inno, je cherche des voies de développement de modernité et de contemporanéité globales pour SFR, **quelle est la check-list que j'ai pour que la marque soit un filtre dans mon métier, quand je suis au marketing, c'est pareil, mon offre...**

Fonction / l'identité de la marque, un guide pour l'innovation

Pour l'instant, on avait dit : cela, on sait faire, on ne sait pas faire avec la marque aujourd'hui... **C'est-à-dire qu'on sait que sur cette marque, il y a des choses qu'on peut faire, il y a des choses qu'on ne peut pas faire.** Des choses qui vont être d'une logique et d'une très grande cohérence avec ce qu'est la marque et puis, il y a des produits sur lesquels on ne peut pas aller, parce que c'est totalement à l'opposé de ce que représente la marque. Donc, on pourrait les faire, mais il n'y aurait aucune légitimité de la marque pour le faire et donc, aucune valeur ajoutée de notre marque.

En gros, on va faire une innovation qu'on va présenter dans le discours catman, on va expliquer pourquoi cette innovation est 100 % en ligne avec l'univers Petit Navire.

Il y a finalement une présence au quotidien de la marque qui **devient un filtre naturel** dans notre esprit de marketeur, c'est-à-dire qu'on a en tête, je pense, tous bien dans la tête, dans notre équipe, les forces et les faiblesses de la marque et du coup, vient la vision de tout ce qu'on va faire, nous, marketing, comment elle est en lien ou non avec la marque et du coup, comment cela va devenir un filtre naturel de : telle innovation est bien en lien avec ma marque, elle va rentrer complètement dans l'univers de la marque donc, je la fais et telle innovation, je ne vais pratiquement pas la proposer, parce que je sais que ce n'est pas dans l'univers de la marque ...

Très souvent, on parle d'innovation, on se dit : tiens, si on lançait... Et puis, finalement, il y a quelqu'un qui dit que non, ce n'est pas tout à fait en ligne avec ce que fait la marque, avec l'image de la marque.

Là, on parle de l'innovation d'une gamme cuisson, des thons cuisson, on se dit : oui, cela, c'est parfaitement Petit Navire, cela fait évoluer Petit Navire

Ils nous disent : mais pourquoi vous ne lancez pas un thon à la catalane plein de sauce ? On dit : non, un thon à la catalane plein de sauce, c'est pas Petit Navire

C'est vraiment dans nos échanges au quotidien où on va parler de telle innovation, où va lui dire : tu sais, on avait essayé telle innovation en 2000 par exemple et cela n'avait pas marché, parce que cela ne rencontrait pas la marque.

Il va nous donner une idée d'innovation un jour, un mois plus tard et on va lui dire : tu vois, cela, ce n'est pas trop la marque, parce que c'est un peu trop ainsi.

Donc, c'est pour cela qu'il y a autant d'avantages très, très forts et autant d'inconvénients très, très forts, parce que dès qu'on veut faire autre chose, c'est la croix et la bannière. Et dès qu'on veut dire un message différent du message connu, c'est la croix et la bannière.

Dès qu'on veut amener un plus grand côté culinaire, plus de recettes, plus d'ingrédients, plus d'usage, etc., c'est hyper compliqué, parce que notre territoire, il est tellement ancré, le marin et tout cela, le bateau, etc., que chaque mouvement est très compliqué.

Ils nous tannent aussi depuis des années pour faire des plats cuisinés. Donc, on leur dit : peut-être qu'il y a un potentiel, mais il faut réfléchir à : quelle est la

façon Petit Navire de rentrer dans ce truc-là ? Et faire du plat cuisiné, aujourd'hui, ce n'est pas dans notre territoire de marque de manière naturelle.

Du coup, on s'est posé la question : la marque, est-ce qu'elle peut aller sur les sauces ? Mais on ne se pose pas la question ensemble avant. On fait le travail à l'envers.

C'est-à-dire qu'en fait, on part du concept : tiens, il y a ce concept qui fonctionne. Et après, on se pose la question de : quelle est la place de la marque là-dessus ? Alors que si on faisait une réflexion un petit peu sérieuse et plus approfondie sur la marque, les innovations pourraient venir de cela. On pourrait le faire dans l'autre sens. Par exemple, de mon architecture de marque, je vais peut-être trouver plein d'idées d'innovation plutôt que de me dire : tiens, j'ai cette innovation et comment je la mets dans ma marque ?

Yes in my mind, yes it should be, its not erm, when you start from the beginning you have a lot of ideas and work with ideas etcaetera etcaetera but then you go into concept development and description then it should be influenced by the brand.

A concept for a new product should fit the brand.... I think that is one of the screening criteria to evaluate a NPD [New Product Development] process.

Quel est l'univers de produits qui est cohérent avec la marque et qu'est-ce qui est en dehors de son champ de compétences, et sur lequel on sait que si on essaie de se lancer, on aura beaucoup plus de mal ?

Donc, quand on développe un produit, on est toujours en cohérence avec l'équité de cette marque.

Après cela, c'est développer à plusieurs niveaux : au niveau de tout ce qui est recherche et développement, enfin ce qu'on appelle ici PD&I (product, development and innovation) ; si la marque veut se positionner dans la notion de care pour les personnes âgées à domicile, qu'est-ce qu'on développe comme produit, au-delà des produits d'absorption, par exemple. Cela agit là-dessus.

Forcément, quand on va travailler sur un des éléments du mix, que ce soit des extensions de gamme ou de produits, pour moi, tout cela s'inscrit dans ce qu'est la marque. Donc, c'est quand même une réflexion en parallèle de la marque. **La marque est toujours partie prenante des décisions.**

Après, effectivement, il y a malgré tout la personnalité de la marque, son positionnement qui font que l'on aura malgré tout plus de légitimité ou pas à aller travailler sur certains axes produits. Tout reste quand même malgré tout très imbriqué.

Elle a un rôle moteur pour fédérer des équipes, donner du sens à ce que nous développons en termes de produits, de la valeur ajoutée, par rapport à des MDD notamment.

Elle intervient dans le sens où à chaque fois qu'on développe quelque chose, une offre, c'est basé sur la plateforme de la marque ou comment dire cela ? **Quand tu regardes une liste d'idées, tu fais un tri par rapport à ta marque. Est-ce que c'est une idée qui va bien avec la marque ou pas ?**

Je parle de situations où tu as peut-être dans un premier temps beaucoup d'idées et il faut que tu choisisses les meilleures. Donc, s'il y a un brand fit ou pas, relation avec les valeurs de la marque ou pas. C'est un critère entre autres, donc, un tri, déjà, tu peux choisir de ne pas prioriser un certain nombre d'idées, parce que tu ne les trouves pas assez fortes, avec assez de potentiel commercial, pas faisables, et un certain nombre de critères comme ça. **Et le critère de brand fit, c'est un des critères parmi les autres, mais c'est un critère important.**

Je développe une appli aujourd'hui. Demain, qu'est-ce que cela fait pour la marque SFR ? Alors, aujourd'hui, qu'est-ce que je construis ? Et demain, qu'est-ce que cela projette ?

I mean the brand is in one way setting the roadmap for what we should develop

Yeah the product should mirror the brand identity, we should not develop anything that is not according to brand... that is not corresponding to the brand.

I mean they have a special identity or brand in which I don't know how to explain but what we are doing should be aligned with that. In PD&I I think in the past we have been developing a lot separately so we have made good product innovations, good product development but it is not necessarily linked to what you want with your brand so they should be very much connected.

Yeah because when you start a development project you have a concept as a base and of course that should be linked to this brand platform.

That is changing the way of working for your team? Yes, in a way it makes it easier because you know the starting point, you know what area you have to work with it.

I think if you show people what the possibilities are and with these kind of not restrictions or limitations, but focus areas more, you get more ... i think the output will be better. Because then you really focus on the areas you really want to be good at, and also strengthen your brand, rather than be all over and doing things...

L'identité de la marque a aujourd'hui **une utilité stratégique dans l'entreprise**, au sens où elle permet l'allocation des ressources en éclairant les prises de décision, elle fournit un mode d'exécution pour les actions, et elle inspire et filtre les innovations de produits et de services.

Cette recherche a permis de mieux cerner le concept d'identité de marque, en le définissant mais aussi en listant ses propriétés et ses fonctions. **Si cette clarification est utile d'un point de vue théorique, elle ne donne pas encore le mode opératoire.** C'est pourquoi nous avons jugé utile de proposer une représentation possible de l'identité de la marque sous forme d'un outil opérationnel assorti d'une méthode de travail, outil que nous avons ensuite testé dans le cadre de deux observations participantes.

4.2 Proposition d'une représentation de l'identité de marque

4.2.1 Analyse des représentations de l'identité des marques dans les organisations

Dans les cas observés, l'identité de la marque fait l'objet d'une formalisation, mais sous une forme assez succincte et empirique qui ne dépasse que rarement le cadre des techniciens de la marque. Toutes les marques étudiées dans cette recherche ont, à des degrés de formalisation variable, un document de référence (« *brand book* », « *brand model* »,

« plateforme » ou « fondamentaux » de marque) qui explicite ce qu'est la marque et sert de guide à la fois en interne et en externe pour briefier des prestataires. Le document existe toujours en version électronique, et parfois aussi en format papier. Il est conçu, mis à jour et diffusé par les gestionnaires de la marque.

L'analyse des données documentaires a permis de relever les dimensions utilisées dans ces manuels de marque pour chaque marque étudiée. Le tableau page suivante présente une comparaison entre les dimensions relevées dans les outils de représentation de l'identité de la marque des praticiens (manuels de marque) et celles proposés par les auteurs académiques. Pour des raisons de confidentialité, les marques ont été codées.

Tableau 26 : Comparaison des représentations théoriques et empiriques de l'identité de la marque

Aaker	Kapferer	De Chernatony	Marque A	Marque B	Marque C	Marque D
			plateforme de la marque	fondamentaux de la marque	global <i>brand identity</i> frame	brand model
		vision	vision mission	vision d'entreprise mission d'entreprise déclinées en promesse de marque et engagements	overall equity statement based on core insight	vision brand promise
		positionnement				mapping brand vs competitors brand features
territoire					brand universe (emotional)	description of the product category
attributs du produit	physique		piliers (attributs produit) bénéfices principaux engagements (raisons d'y croire)		benefits supporting functional (5) and emotional (3) product attributes	performance discriminators: how does the brand performance differentiate? rational benefit: what functional benefit does this offer consumers?
rapport qualité / prix						
usages						
utilisateurs	reflet	représentation			strategic target core insight	brand insight: what piece of understanding will unlock the brand's potential? aspirational audience
	mentalisation			ce que les gens doivent se dire / ressentir / faire		
pays d'origine	(culture)					
attributs de l'organisation	culture	artefacts				
		valeurs	4 valeurs	4 valeurs		
		croyances		croyances		

locale ou mondiale					global	
personnalité	personnalité	personnalité	ton & style	10 traits de personnalité	brand character (4)	brand mindset and attitude personality discriminators (8): what human characteristics does the brand have?
relation	relation	relations multiples		type de relation avec les clients		role: what part should the brand play in the consumer's life?
imagerie visuelle et métaphores	(physique)	artéfacts (culture)	esprit photographique	règles de fonctionnement univers graphique (utilisation du logo, de la signature, des couleurs, de la typographie, des images, du langage)	symbolism of brand icon executional equities (brand codes)	the brand expression: key elements and visuals
héritage	(culture)					

L'analyse par comparaison montre que **trois dimensions sont présentes dans tous les cas empiriques étudiés**, ainsi que pour partie dans la littérature : (1) l'imagerie visuelle, (2) la personnalité et (3) la vision / mission (en grisé foncé dans le tableau).

(1) La dimension « imagerie visuelle », est descriptive et didactique. Il s'agit d'un ensemble de procédures, de règles formelles, de codes et d'exemples à suivre ou à ne pas suivre.

(2) La dimension « personnalité » est elle aussi descriptive, définie de façon anthropomorphique et métaphorique par analogie avec les traits de caractères des individus, le plus souvent sous la forme d'une liste d'adjectifs (« la marque est... honnête, authentique, sereine... »).

(3) La présence de la dimension « vision / mission » montre que l'identité de la marque ne peut se résumer à des dimensions statiques et descriptives telles que celles proposées par Aaker (1996) et Kapferer (1988) dans leurs modèles. Or nous avons montré que l'identité a une visée transformative, elle doit contenir en germe une justification de l'existence même de la marque, et une position, un engagement par rapport au futur. C'est cette visée transformative qui est susceptible de guider les comportements des autres acteurs, à commencer par les collaborateurs et les clients. Les valeurs de marque, présentes dans deux des cas, jouent aussi ce rôle de projection et de comportement désiré. Avec, cependant, une interrogation : à la lecture des valeurs, ou des visions / missions proposées, les propositions nous ont semblé :

- soit **insuffisamment fortes, trop vagues ou trop larges** pour être de nature à orienter les comportements (exemple : « notre mission de marque : accompagner chaque personne et chaque entreprise pour leur apporter le meilleur du monde numérique »)

- soit **mimétiques** au sens où cela ne reflète pas la marque et l'organisation qui la porte dans leur singularité, mais devient l'expression des affaires bien gérées – que penser en effet de valeurs professées du style « innovation », « professionnalisme » ou « esprit d'équipe » ? Quelle organisation ne voudrait être innovante, ou professionnelle ?

- ou bien **trop déconnectées** de la marque et des savoir-faire uniques de l'organisation, et reflétant plutôt un idéal-type du secteur d'activité, comme dans l'exemple suivant : « Brand vision : To be the most trusted and emotionally engaging baby care brand, by marketing a core offer of quality diapers in relevant ranges, and by supporting the parents' natural intuition and love for their children ».

Il faut noter que dans les cas étudiés, la représentation de l'identité des marques est un travail réalisé en chambre par les gestionnaires de la marque, avec l'aide d'agences conseils en communication et sur la base de mesures d'image. Ce travail fait l'objet d'une validation par un comité de direction orienté résultat à court terme, soucieux de « bonne gestion » et exigeant de voir se refléter dans la marque leurs ambitions sur le marché. Les méthodes utilisées ne permettent donc pas de saisir la singularité des savoir-faire et l'épaisseur de l'histoire.

Pour ce qui est des autres dimensions proposées par les auteurs dans leurs modèles, elles sont reprises en partie dans certains des manuels de marque étudiés, mais pas dans d'autres. Il s'agit (1) du **lien avec le produit marqué** (attributs, physique), (2) du **lien avec la cible ou l'audience** (mentalisation, reflet, utilisateurs, relation) et (3) du **lien avec l'organisation** (culture, artefact, valeurs, croyances, ou héritage).

Faut-il, dans une représentation de l'identité d'une marque, **faire référence aux produits marqués** ? Oui, certainement, au sens où une marque n'existe pas sans une partie physique et matérielle. Non, si c'est pour enfermer la marque dans une technique ou une filière. Or, les représentations étudiées qui font figurer des éléments liés au produit y font référence de façon très précise et conjoncturelle, allant jusqu'à décrire la recette ou le procédé technique, et les bénéfices rationnels et émotionnels liés à l'usage du produit, à l'instar de ce que propose Aaker (1996) dans son modèle. Notons que deux dimensions proposées par Aaker (1996) dans son modèle n'apparaissent dans aucun des cas : il s'agit du rapport qualité-prix et de l'usage, dimensions plus adaptées au concept de positionnement de produit qu'à celui d'identité de marque. Ce qui conforte la critique du modèle d'Aaker (1996), qui ne s'affranchit pas assez du produit marqué. La facette « physique » proposée par Kapferer (1988) paraît à cet égard plus juste : il ne s'agit pas de mettre dans l'identité de la marque tout le catalogue produit, mais de **faire figurer les produits emblématiques, ceux qui illustrent le mieux la marque parce qu'ils sont devenus justement des mythes**. Le polo piqué Lacoste fait partie de la marque Lacoste, mais ce n'est pas le cas de la collection automne-hiver de l'année en cours.

Ensuite, **la représentation de l'identité des marques doit-elle inclure des éléments caractérisant la cible ou l'audience**, que ce soit en la décrivant, ou plus subtilement en précisant la nature des relations, ou bien la manière dont on se représente les consommateurs de la marque, ou bien encore la manière dont la cible se voit du fait de consommer cette marque ? Une telle représentation est nettement influencée par la matière disponible, à savoir

les mesures d'image de marque. Si elle peut aider à une meilleure compréhension des associations à la marque, et donc de l'imaginaire construit, représenter l'identité de la marque à travers les perceptions par la cible ou l'audience nous paraît contre-productif pour deux raisons. La première est celle de la caractérisation de la cible, ou de l'audience : à trop se focaliser sur le « cœur de cible », on prend le risque de mal prendre en compte les perceptions des « non-cibles » : les leaders d'opinion, les non-acheteurs, la société au sens large, mais aussi les collaborateurs, les intermédiaires marchands, les prestataires et fournisseurs. Avec pour résultat de minorer, ou de nier les effets des relations croisées entre tous ces groupes sociaux, et l'influence que peut avoir le bouche-à-oreille. La seconde raison est plus ontologique : que penser d'une identité qui se construirait par rapport aux perceptions d'autrui ? Qu'elle conduit à la versatilité, et à la primauté du paraître sur l'être. Or, nous avons redéfini l'identité de la marque non seulement comme une description, mais comme un récit performatif qui engage la marque. **Cet engagement, porté par des convictions, ne peut évoluer au gré des opinions des uns et des autres ; il exige le « maintien de soi »** (Ricoeur, 1990). Ce qui n'en fait pas, nous l'avons vu, un concept figé.

Dans les organisations, un groupe est pourtant particulièrement attentif à cet engagement, à ce « maintien de soi » : il s'agit des collaborateurs – non pas les gestionnaires de la marque décrits au chapitre suivant, mais les collaborateurs reliés à la marque souvent à un double titre, comme consommateur et comme collaborateur. Or, contrairement à ce qui est présenté comme étant une bonne pratique dans la littérature (voir chapitre 2), **le lien entre la marque et l'organisation est peu représenté dans les outils utilisés par les praticiens**. Les dimensions proposées par les auteurs (culture, artefact, valeurs, croyances, ou héritage) en sont curieusement assez absentes : une seule des marques étudiées présente des éléments de culture dans la représentation qui est faite de l'identité de la marque, sous la forme de « croyances ».

Ce constat est lui aussi lié aux méthodes utilisées : dans la plupart des cas, la représentation de l'identité des marques a été construite par des gestionnaires de la marque avec l'aide d'agences conseil en communication, sur la base des résultats des études d'image ; cette représentation est donc le reflet, la synthèse des études disponibles. Il serait pourtant possible d'utiliser d'autres méthodes, qui rééquilibreraient la marque vers l'organisation. **L'approche historique, ou la réflexion introspective de l'organisation sur sa ou ses marques** pourraient être mobilisées par exemples. Il est vrai que l'accès à ce niveau « culturel » des marques est plus compliqué, puisque cela fait appel à un inconscient collectif

profondément « enfoui », bien décrit par les tenants de l'école française de l'identité organisationnelle (Moingeon et Ramanantsoa, 1995, 1997; Ramanantsoa et Hoffstetter, 1981; Reitter, 1989). Une difficulté supplémentaire tient à la mauvaise conservation de l'histoire de la marque dans les organisations.

Qui détient la mémoire de la marque ? J'hésite entre te dire personne et tout le monde un petit peu, de manière diffuse, notamment, les gens qui ont 20 ans ou 25 ans d'expérience, mais moi, je pense qu'on a un problème de mémoire dans les sociétés, parce que les turn-over sont bien existants...

J'essaie de faire en sorte de garder tout ce qui est l'historique. Je pense que malheureusement, c'est un peu le travers, c'est que les équipes se succédant, on a tendance à perdre le fil de ce qui s'est passé. Finalement, on repart un peu d'une page blanche.

En comparant les représentations de l'identité de la marque proposées par les auteurs, et celles utilisées dans les organisations, nous avons tout d'abord relevé que dans aucun des cas étudié, les modèles théoriques ne sont utilisés tels quels, ou alors sous des formes assez hétérodoxes. La raison en est à la fois le manque de connaissance de ces modèles, qui résulte en un « bricolage » empirique empreint de pragmatisme, mais dénué de réflexion de fond, et les méthodes de recueil de données utilisées, très influencées par les outils de mesure d'image de la marque qui sont a contrario répandus et visibles dans ces organisations. Nous montrons que **ces représentations souffrent de 3 points faibles qui empêchent l'utilisation du concept sous la forme d'un récit performatif** tel que proposé dans la section précédente: (1) une influence trop marquée des perceptions consommateurs, (2) une influence insuffisante de l'identité de l'organisation, et (3) une proximité trop grande avec les bénéficiaires du produit.

Nous proposons dans la section suivante une représentation de l'identité de la marque qui prend en compte, et cherche à améliorer ces points de faiblesse.

4.2.2 Construction d'une représentation de l'identité de la marque : le modèle IPSE

Les quatre dimensions du modèle

L'identité de la marque est le fruit d'une production symbolique plus ou moins riche, plus ou moins abstraite, que l'on peut de façon métaphorique comparer à un iceberg, avec une face visible dans laquelle on retrouve les dimensions explicitées dans les documents formels, et une face immergée dans les profondeurs de l'inconscient de l'organisation. Cette face

immergée est rarement explicite, l'accès n'y est possible qu'à travers l'observation ou l'interview en profondeur.

Nous proposons de représenter l'identité de la marque sous quatre dimensions, de la plus invisible et abstraite à la plus tangible et concrète. Nous avons à dessein choisi **un nombre limité de dimensions pour favoriser l'opérationnalité du modèle**. En effet, dès que les représentations proposées par les auteurs ou développées par les praticiens deviennent complexes et intègrent un grand nombre de dimensions, l'expérience¹¹ montre qu'à l'usage, les praticiens s'y perdent et finissent par consacrer plus de temps, d'effort et d'énergie à « remplir les cases », souvent au détriment du fond (Ind, 2007).

L'identité des marques peut être représentée sous les quatre dimensions suivantes : (1) Idéologie, (2) Personnalité, (3) Signes et (4) Emblèmes.

- **(1) Idéologie** : derrière chaque marque, en tout cas chaque marque dite « forte », une idéologie est à l'œuvre, au sens d'**un système d'idées fondé sur des valeurs, des opinions et des croyances, elles-mêmes assises sur des mythes et des tabous**. L'identité de la marque L'Oréal tient dans une croyance profonde, une conviction qui est que la beauté des femmes est fabriquée et culturelle ; système d'idée qui s'oppose à celui de Nivéa, pour qui la femme est naturellement belle, la cosmétique ne faisant que la révéler à elle-même. Le mythe de Psyché est présent dans la marque Hermès, le tabou de la dépendance et de la fin de vie dans la marque Tena. Notons que la notion de tabou est encore largement inexplorée en marketing (Sabri, Manceau et Pras, 2010), or la compréhension des tabous dissimulés derrière une marque peut s'avérer un puissant vecteur de sens. Si nous préférons parler d'idéologie plutôt que de culture, c'est la notion de culture pose problème à l'usage par le caractère polysémique et les multiples interprétations et définitions qui s'y réfèrent. L'idéologie en tant que système d'idées est généralement inconsciente, elle est pourtant l'élément socle de l'identité de la marque, celui duquel dérivent tous les autres.

Les acteurs font plus ou moins explicitement référence à cette idéologie en tant que système d'idées fondé sur des valeurs.

Après, il y a les valeurs de la marque, sa personnalité un peu. Donc, est-ce que c'est une marque honnête ? Quelles sont ses valeurs ? Je ne sais pas, la simplicité,

¹¹ Nous nous servons ici de notre expérience, soit comme enseignant où nous avons fait travailler des élèves sur des représentations d'identité de marque à l'aide des modèles théoriques existants, soit comme consultant mandaté par des entreprises pour animer des groupes de travail sur la représentation de l'identité des marques.

l'honnêteté, le côté un peu patrimonial, je ne sais pas si c'est dans les valeurs cela, le côté un peu transmission, le fait que même si on ne voit jamais d'enfants, etc., il y a ce côté, peut-être même rien que dans le nom, Petit Navire, enfin, il y a une connotation un peu enfantine, simple, aussi dans la façon d'écrire les choses sur la boîte.

*La marque Nestlé est une marque très ancienne. Elle a démarré, d'ailleurs, par le lait et la boisson à base de céréales et de lait. Le saviez-vous ? Parce qu'à l'époque, quand il y avait des problèmes de malnutrition et que la maman ne pouvait pas allaiter, parce qu'elle n'avait pas un lait assez bon ou parce que la mère était malade, le bébé mourrait. Quand on dit cela au départ et que l'initiative de lancement d'une marque comme Nestlé, à base du lait, c'est cela, la santé, la survie d'un bébé, tout d'un coup, cela prend une autre... **tout d'un coup, la marque prend une autre dimension, une dimension extrêmement humaine**, qui est vraiment liée à la santé du bébé.*

*We are a **very Swedish company in our culture**, which means that we let people take initiatives and responsibilities for what they do*

*C'est une marque qui s'attaque à un sujet très sensible, donc une marque aussi **impliquée dans une cause**.*

*Donc après, il y a des moyens, comme devenir finalement, parce qu'il y a deux choses, soit je me renie, auquel cas, je perds tout ce que je suis ; **sinon, je deviens en tant que marque vraiment précurseur d'un mouvement anti-tabou sur l'incontinence***

*But to me it is more a feeling and you should sort of feel and understand what it stands for. **Sometimes you can't express it but you feel it in your stomach** and you understand what this is all about... That is really what makes a strong brand.*

*Either you really like or love it or **at least it creates a point of view**, I think that's a strong brand.*

*C'est dans les valeurs. On n'a pas écrit vitesse, mais agilité, je ne sais plus... **Et c'est un savoir-être aussi. Cela fait partie de la marque, mais c'est aussi ce que je demande à mes collaborateurs**. C'est vachement important. C'est un savoir-être.*

*Enfin, voilà, **les marques fortes, c'est une idée**.*

L'analyse du discours montre bien des valeurs à l'œuvre de façon sous-jacente, qui n'ont par ailleurs pas grand-chose à voir avec ce qui est nommé « valeurs » dans les documents de représentation de l'identité des marques (voir analyse section précédente). Un retour à la théorie sur la notion de valeur s'impose ici.

Le terme de valeur est utilisé dans nombre de disciplines des sciences humaines avec des conceptions assez différentes. Nous retiendrons les définitions du concept telles que présentées en psychologie. Rokeach définit la valeur comme une « croyance durable selon laquelle un mode spécifique de conduite ou un but de l'existence est personnellement et socialement préférable à d'autres conduites ou buts » (Rokeach, 1968, 1973) ; pour Schwartz,

les valeurs représentent l'« adhésion des individus à des objectifs permettant de satisfaire des intérêts appartenant à des domaines motivationnels et ayant une importance plus ou moins grande dans la vie de tous les jours » (Schwartz et Bilsky, 1987). En somme, **les valeurs sous-tendent la propension à adopter un comportement plutôt qu'un autre, et la désignation de ce qui est préférable ou désirable** (Rokeach, 1973). Elles structurent le comportement par des composantes cognitives (expression de ce qui est désirable), affectives (engagement émotionnel dans la défense des valeurs) et comportementales en tant qu'elles poussent à l'action. Les valeurs ne sont pas stables : elles peuvent évoluer au cours d'une vie.

Rokeach et Schwartz ont cherché à percer à jour une liste et une structure universelle des valeurs. Rokeach en définit 36 qu'il distingue entre valeurs terminales (les buts de l'existence), et valeurs instrumentales (les modes de comportement). Schwartz en compte 56, regroupées en 10 « domaines motivationnels ». A noter que **les valeurs sont liées les unes aux autres, soit parce qu'elles se confortent mutuellement, soit du fait qu'elles s'opposent**. L'apport majeur de Schwartz est d'avoir montré les relations d'antagonisme et de complémentarité des valeurs le long d'un continuum circulaire. La théorie de Schwartz a été reprise par Torelli qui l'a appliquée avec succès à la compréhension du fonctionnement des marques (Torelli, 2009; Torelli *et alli*, 2012).

Rappelons que les résultats issus du terrain montrent un écart entre l'idéologie sous-jacente des marques présente dans le discours des acteurs, et la pauvreté mimétique des valeurs professées dans les documents de représentation de l'identité de ces mêmes marques. Utiliser ces développements théoriques sur les valeurs serait donc un cadre tout à fait adéquat pour **aider les organisations à se révéler à elle-même cette idéologie sous-jacente dans un travail introspectif**. Ceci permettrait sans doute une conception de l'identité des marques mieux à même de provoquer l'engagement en interne comme en externe, et au passage contraindrait d'une part à faire le tri dans les valeurs professées entre vraies et « fausses » valeurs (par exemple, « professionnel » n'est pas une valeur, ni chez Schwartz, ni chez Rokeach), et d'autre part à vérifier que les valeurs sont bien organisées en système de façon complémentaires et non antagonistes de façon à éviter toute dissonance cognitive.

- **(2) Personnalité** : cette dimension, présente dans nombre de travaux théoriques depuis l'article fondateur d'Aaker en 1997 (Aaker, 1997; Ambroise et Valette-Florence, 2010; Azoulay et Kapferer, 2003; Vernet, 2008), est aussi celle qui a le plus de succès dans les modes de représentation utilisés par les praticiens.

Cela, c'est le deuxième grand point, sa personnalité, le ton qu'elle n'aborderait jamais, normalement, cela doit nous driver, c'est-à-dire que nous, on a un côté émotionnel très fort, on ne pourrait jamais faire des pubs proctériennes, scientifiques, en démontrant par A+B que notre qualité est meilleure que les autres. Ce n'est pas dans nos gênes. Ce n'est pas dans notre façon de faire.

I mean we want to stand for someone that you can trust, that you can rely on... A good friend who comes with advice

They will talk about the Libero brand, they will talk about freedom and natural, warmth, they will say exploration maybe, and some errmm I don't find the word... humor.

La marque Nana a la féminité pour elle, a un ADN et des spécificités vrais sur ce marché

Je pourrais même dire que certaines marques en viennent à devenir un peu assimilées à des personnes.

Du coup, je pense que cette marque permet de personnifier le business, parce qu'elle est tangible, cette marque, de par son histoire, elle a des caractéristiques. On voit bien même auprès de nos consommateurs qu'ils arrivent à en retracer une personnalité, à en faire un portrait chinois. Je pense que c'est quelque chose qui se retrouve au sein même des gens qui vivent dans l'entreprise.

Voilà, le fait qu'on soit une marque rouge, dynamique, dans le mouvement, proche de ses clients...

Présenter la marque en faisant **une analogie avec une personne humaine** est en effet un moyen efficace non seulement de la représenter, mais aussi de **la rendre plus tangible et ainsi permettre un type de relation**. Une recherche récente montre ainsi que les marques auraient un genre (Ulrich, Tissier-Desbordes et Dubois, 2011). Il nous semble que cette dimension peut être enrichie au-delà de la liste d'adjectifs qualifiant des traits de caractère, et inclure les aptitudes relationnelles de la marque, le ton qu'elle emploie, et son style. Plus la description de la personnalité est riche et imagée, plus il est facile pour un grand nombre de parties prenantes dans l'organisation de se l'approprier et donc de s'exprimer en son nom. Les représentations sous forme de visuels, de vidéographies ou de récits de vie imaginaire **organisées dans un schéma narratif** sont à privilégier par rapport à une liste de mots sans liens entre eux.

- (3) **Signes** : il s'agit de l'expression physique de la marque, sous la forme d'**objets porteurs de signification**. Ces objets peuvent être des mots (des noms, chiffres ou lettres, le nom de la marque, le slogan) ou des signes plastiques (formes, couleurs, textures présentes à travers le logo, ou le personnage de marque par exemple) ou sonores (une musique). Pour certaines marques, les signes peuvent être des personnes : il en est ainsi de Georges Clooney

pour Nespresso, ou de Gabrielle Chanel pour Chanel ; des égéries qui sont d'une certaine manière « passées » dans la marque (Dion et Arnould, 2011; Fleck, Korchia et Le Roy, 2012; McCracken, 1989).

C'est vraiment, les images clés, le retour au port, le grand large, le pêcheur..., les images clés de la marque.

Le phare, les mouettes, le bateau, pour eux, c'est cela la marque Petit Navire. C'est très concret pour eux.

On travaille beaucoup sur des codes facilement reconnaissables et identifiables de la marque, sur l'idée que quel que soit le support sur lequel on travaille, il faut tout de suite qu'on se dise : « Cela, c'est Petit Navire »

C'est-à-dire que l'on ne parle pas assez de la marque Nestlé, de la marque Nestlé pour le bébé, du rôle que joue l'ourson avec cette marque, qui permet d'identifier ou de spécifier un petit peu plus la marque Nestlé, cet ourson.

Pour nous, l'ourson est fondamental, parce qu'il amène de l'affect

I often get the question what makes Libero a strong brand, is it the logotype, or is it the colour or is it the picture or is it the type of font or whatever that makes the brand...

Pourquoi j'insiste sur le nom Nana ? C'est un peu cela aussi que l'on a comme point de force et qui est difficile à expliquer au niveau international, c'est que l'on a le nom d'une femme, ce qui n'est pas le cas de Libresse.

Cette dimension est assez proche de la définition juridique de la marque, et correspond aux éléments qui peuvent être protégés par le dépôt de marque. Nous ne pouvons invoquer la dimension « signes » sans revenir à la sémiotique française, initiée par Floch à partir des travaux de Greimas (Floch, 1988; Floch et Pinson, 1990). A partir d'une étude sur l'implantation d'un supermarché (Floch, 1988), Floch développe une méthode d'étude des significations en tant que signe exprimé (le signifiant) et ensemble des significations que contient le mot (le signifié), méthode connue sous le nom de carré sémiotique. Il va ensuite l'appliquer à la compréhension du discours de plusieurs marques, dont Citroën, Panasonic et Sisheido, pour développer un arsenal compréhensif des structures narratives de mise en scène et d'expression des objets de consommation. Les chercheurs en marketing vont s'emparer de ces travaux pour les appliquer au mode d'expression des marques (Heilbrunn et Hetzel, 2003; Semprini, 1992), avec un apport majeur : Semprini pose en effet le **principe d'autonomie du discours des marques** par rapport au discours du produit – objet de consommation. Les développements récents autour de la *brand culture*, sous l'égide de sémiologues comme Lellouche ou Cabat, montrent comment l'énonciation de ces signes par les marques peuvent s'orchestrer jusqu'à devenir des éléments de la culture populaire (Guével, Bô et Lellouche, 2013).

Notons que les recherches issues de ce courant s'intéressent aux signes et significations pour les consommateurs. **La compréhension de l'articulation entre le discours des consommateurs, celui des gestionnaires, et celui des marques dotées d'une instance propre d'énonciation reste à investiguer.** Or, le verbatim ci-après montre que sens et signification sont négociés par les gestionnaires.

Je me suis fâchée – je me fâche très rarement ; je suis quelqu'un de très consensuel. N'est-ce pas Fabienne ? - très, très fortement en amont de la réalisation de Tributes puisque sur Munich, par exemple, on prétendait que le paramètre "homme" n'existait pas dans l'ADN de Nana. Or, par nature même il est un faire-valoir très solide dans l'historique de la marque, puisqu'il était là pour ramasser la pochette. De Cendrillon à l'origine de Nana jusqu'aux mannequins, jusqu'aux rings, jusqu'aux campagnes d'affichage, il y a toujours eu l'homme, ce qui est spécifique à Nana.

On peut donc légitimement penser que ces conflits de représentation en interne ont une influence sur l'énonciation du discours des marques à travers les signes émis, et que la manière dont les gestionnaires de marque arrivent à un consensus sur les signes émis par la marque mérite d'être étudié de manière plus approfondie. Dans une publication récente, Cochoy (2012) lance à ce propos un appel à des recherches qui exploreraient « l'autre côté du miroir » de la consommation, constitué des gestionnaires et de ce qu'il appelle les « market-things », ces objets techniques qui contribuent à forger les représentations des gestionnaires - le carré sémiotique constituerait à cet égard un bel exemple de « market-things ».

- (4) **Emblèmes** : les emblèmes sont **des produits, ou des services élevés au rang de symbole**. Il ne s'agit pas nécessairement du produit le plus vendu, mais de celui qui est devenu un symbole de la marque au fil du temps. La boîte bleue Nivéa, dont on a fêté les 100 ans en 2011¹², est indissociable de la marque Nivéa. Bien que l'essentiel des ventes se fasse en cannettes, Coca-Cola continue à communiquer sur son emblématique bouteille en verre ; la camionnette de livraison jaune, bleue et rouge est dans la marque Darty comme symbole du service. L'emblème est donc en quelque sorte **la quintessence du savoir-faire unique de la marque**. Cette dimension est celle qui permet de ne pas occulter totalement la dimension produit de l'identité de la marque, mais sans l'enfermer nécessairement dans une technologie ou un savoir-faire spécifique – sauf si cela fait vraiment partie de l'identité. Dans les cas étudiés, les acteurs font spontanément référence à un emblème, Petit Navire et la boîte ¼ de

¹² « La Nivea a 100 ans... tout rond : Retour sur l'histoire d'une crème icône avec laquelle petits et grands se tartinent depuis un siècle... » F. Halimi, 30/04/2011, Le Figaro Magazine

thon au naturel, Nestlé et la boîte de lait infantile en poudre, la serviette pliée sous pochette à motifs noeuds inventée par Nana en 1982.

Qu'est-ce qu'elle a produit la marque ? Elle a produit des boîtes avec le logo Petit Navire

La boîte du thon naturel, parce que c'est celui-là qui représente la marque, il dit la marque.

Un Nivéa avec sa boîte bleue...

Dop, c'était la grande boîte jaune avec le shampoing aux œufs.

*Donc, du coup, dedans, dans les equities, les images clés, je mettrais le produit Petit Navire et écrit, genre « thon naturel » et la boîte bleue... **notre petite boîte bleue de thon naturel***

Iphone for example maybe not the brand but you know what I mean... sometimes you relate to a thing really...

Yes because i think it [the product] has a strong connection to the brand, how it looks like.

*Parce que pour moi, effectivement, la marque, c'est un mix complet qui est à la fois le capital de marque et sa personnalité, son ADN et **ce qu'elle est aujourd'hui physiquement en termes de gamme**. Pour moi, tout cela fait partie de la marque.*

Darty, c'est le contrat de confiance.

Même dans le cas de la seule marque de service étudiée, qui ne peut donc pas s'appuyer sur la tangibilité de l'offre, les acteurs relèvent la nécessité de concrétiser la marque à travers des espaces de vente qu'ils verraient bien élevés au rang d'emblème.

*Donc, c'est une idée forte et puis, je pense aujourd'hui, alors, cela, c'est assez nouveau, rapport à la discussion qu'on avait sur la grande consommation à l'instant, je pense que **c'est une marque incarnée par des espaces de distribution au sens moderne du terme**. C'est-à-dire qu'aujourd'hui, pour qu'une marque soit forte, il faut que j'ai un espace où je peux la rencontrer. **Et où elle concentre tout ce qu'elle veut me promettre**. Apple est exemplaire de ce côté-là. Et aujourd'hui, les Apple store, c'est crucial.*

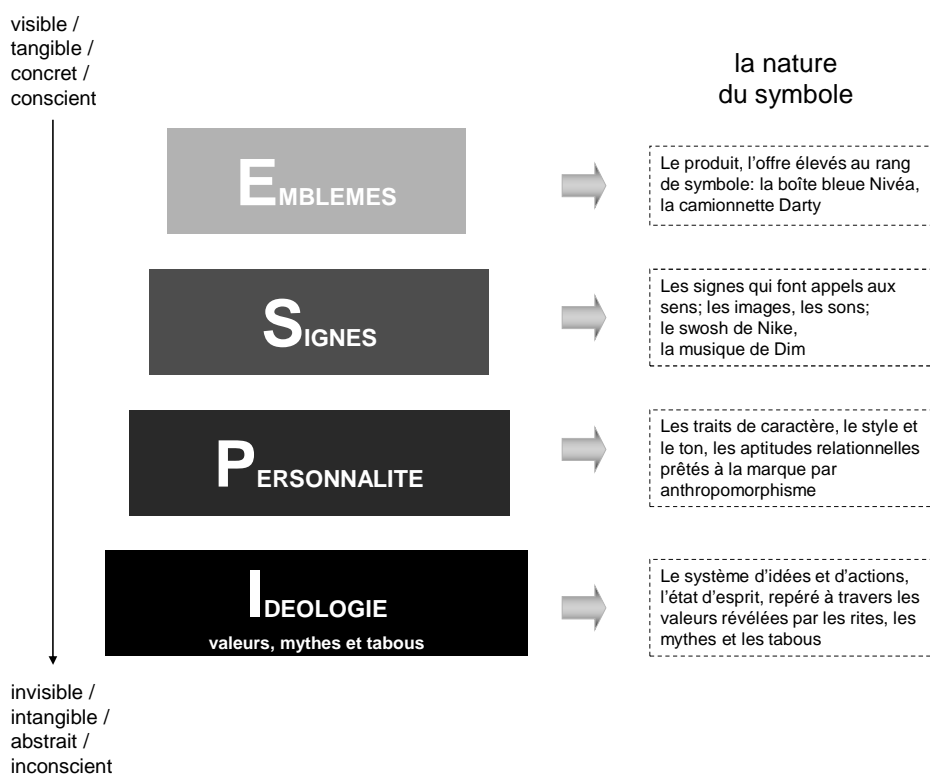
C'est les vieilles marques, qui, il y a longtemps, employaient des étalagistes pour faire des jolies vitrines, elles avaient déjà tout compris, je pense.

Ces données font écho aux principes de la catégorisation tels qu'exposés par Rosch (Mervis et Rosch, 1981; Rosch, 1978). La catégorisation est un processus cognitif qui permet aux individus de gérer un grand nombre d'informations par la création de catégories mentales regroupant des représentations similaires, et l'évaluation de toute nouvelle information par son degré de proximité par rapport à un spécimen jugé central dans cette catégorie nommé prototype. Ainsi, dans son expérimentation (Rosch, 1975), Rosch montre que pour appréhender la catégorie « meuble », les individus définissent « chaise » comme un prototype de la catégorie. Toute nouvelle information liée à « meuble » va donc être cognitivement

sérialisée et traitée par référence au prototype « chaise ». Ce principe de catégorisation est essentiel en tant qu'il structure les représentations mentales. Cette théorie va être reprise en marketing par Ladwein qui développe le concept de typicalité pour mieux comprendre l'accessibilité cognitive et comportementale de l'offre (Ladwein, 1995). Dans notre proposition, **l'emblème est bien un prototype au sens de Rosch** : un spécimen central, à partir duquel s'organisent les représentations de l'identité de la marque.

Nous proposons de nommer cette représentation stratifiée de l'identité de la marque « **modèle IPSE** », en premier lieu parce que c'est l'acronyme des initiales des quatre dimensions Idéologie – Personnalité – Signes – Emblèmes, mais aussi, et surtout, en référence au pronom latin *ipse* qui signifie « soi-même », et à la conception ricoeurienne de l'identité – ipséité à laquelle nous rendons ainsi hommage en toute modestie. Il est tout à fait amusant de noter qu'en outre, *ipse* utilisé comme adjectif prend le sens de « pur, plein, vrai »¹³. Le modèle IPSE est représenté dans la figure suivante.

Figure 13 : Le modèle IPSE, une proposition de représentation de l'identité de la marque

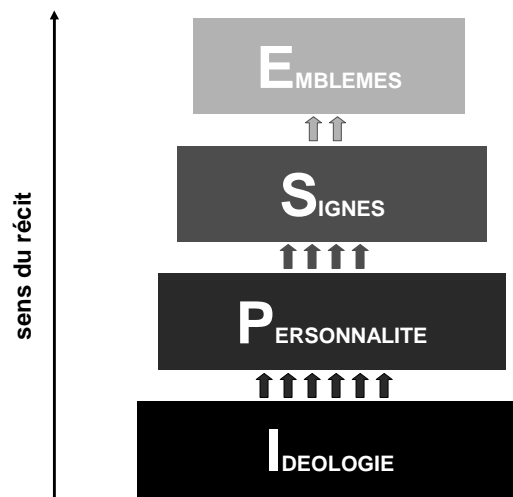


¹³ In « Ipse, emploi et traduction », D. Vallat, fiche de latin Bibliotheca Latina Lugudunensis, Université Lyon 2, département des Lettres

L'agencement dans un récit cohérent

Pour pouvoir utiliser correctement le modèle, il convient d'intégrer qu'il ne s'agit pas de quatre dimensions complémentaires sans lien particulier entre elles, mais de **quatre dimensions agencées, enchâssées de manière à constituer les briques d'un récit cohérent**. L'idéologie constitue le socle du récit, la personnalité, les signes et les emblèmes viennent graduellement illustrer et enrichir le récit avec la force des symboles, comme le montre la figure ci-dessous :

Figure 14 : le modèle IPSE, les dimensions enchâssées d'un récit



Pour utiliser le modèle en vue de représenter l'identité d'une marque, il est ainsi possible de commencer par « remplir les cases » pour obtenir les briques du récit, mais en considérant ce travail comme une première étape préparatoire avant une phase d'écriture. Il est nécessaire ensuite d'aller jusqu'à utiliser une approche plus littéraire, et de construire le récit comme l'on construirait un roman illustré – ce qui pourrait être de nature à davantage inspirer les collaborateurs et d'autres parties prenantes externes, au premier chef duquel les agences de communication et de design. N'est-ce pas en effet la force de la littérature, et du roman en particulier, que de toucher les lecteurs à travers les époques et les différents contextes culturels par **la puissance du schéma narratif** ?

Il est frappant de constater à cet égard que le format plébiscité par les gestionnaires pour échafauder l'identité des marques est la diapositive Powerpoint, comme en témoigne notre recueil de données documentaires. Or, il a été prouvé que l'utilisation de Powerpoint a des effets sur les pratiques organisationnelles et les représentations collectives, en tant qu'il affaiblit le raisonnement verbal et la réflexion, limite la compréhension de phénomènes complexes par une forme de réductionnisme, et dilue la pensée par l'utilisation des fameux « *bullet points* » (Tufte, 2003; Yates et Orlikowski, 2007). La relative pauvreté des représentations de l'identité de la marque recueillies sur le terrain pourrait donc s'expliquer en partie par l'outil.

*Alors, pour moi, les règles de la marque, c'est finalement **quelques mots clés** qui sont hyper forts et qui suffisent à résumer notre marque.*

*Donc, la première semaine de mon arrivée, parce que je me souviens, je suis arrivée le 22 mars. Et le 23 mars, je crois que j'ai dû demander à Sabine : où est l'essence de la marque ? La vision, la mission, etc. ? Donc, **elle me donne une slide** qu'elle a faite elle-même où elle a donné des éléments avec des premières informations de marque...*

*Cela va se matérialiser par **une plateforme de marques, la pyramide**. Personne ne t'a présenté notre pyramide, avec la brand essence ?*

*The platform for Tena which is **the basic document** for Tena which gives the framework for an understanding or base of understanding of what Tena stands for*

En effet, utiliser un tel outil pour forger la représentation de l'identité des marques n'a rien d'anodin, et **apparaît même être une pratique nettement contre-productive**, à la lumière de la reconceptualisation de l'identité de marque comme un récit performatif proposée dans la section précédente. Si l'identité de la marque est un récit, **alors il faut l'écrire** – véritablement, littéralement l'écrire, en construisant patiemment le squelette à l'aide du modèle IPSE, puis en entamant un processus d'écriture qui donne la chair.

Proposition de mode opératoire

Nous cherchons maintenant à rendre explicite les moyens et les méthodes qui peuvent être utilement mobilisées pour construire chacune des briques du récit. En effet, c'est l'une des critiques récurrentes faites aux modèles de représentation que d'occulter le *modus operandi*, donnant par là-même l'impression que l'exercice peut être fait « dans une discussion sur un coin de table ». Les acteurs interrogés témoignent d'ailleurs de la difficulté de représenter correctement l'identité de leur marque.

Tableau 27 : verbatims représentatifs – la représentation de l'identité des marques,
un exercice difficile

**Les difficultés de la
représentation de
l'identité des
marques**

Donc, moi, j'ai fait peut-être au moins trois ou quatre tentatives la première année pour essayer quand même d'écrire des choses, etc., donc, on a écrit des choses. Donc, on a un peu avancé de notre côté, on a mis des petits trucs, mais bon, on ne l'a pas fait de manière ultra sérieuse...

*Donc, il faudrait peut-être faire des plateformes quasiment par univers. Et cela, cette question, je ne l'ai pas encore résolue. **Je me suis tellement pris la tête que finalement, je me suis dit : je vais déjà commencer.***

C'est toute la frontière et toute la justesse des mots à utiliser, évidemment

*Par contre, quand on est amené à mettre cela sur la table et que l'on dit : « Voilà, dans le prisme identité, sommes-nous d'accord pour dire qu'une partie est culturelle, avec les valeurs, et une autre est de l'ordre de la personnalité », tout le monde est d'accord. Sauf que **quand on travaille concrètement sur des documents, on a très souvent ... Ce sont des choses qui tournent autour du « machin qui fait le plus, quoi, à qui »**. Et quand on dit cela, on ne parle pas de culture et de valeurs...*

*On résume un petit peu ces quatre dimensions de la marque. Mais, je pense que **ce n'est pas complet... Cela ne suffit pas pour travailler et c'est assez imprécis.***

*We have a fairly at the moment I would say **unclear brand platform**, to me it is like this, **because it is so wide**....*

Neither of those think that the brand platform is good enough when it comes to expressing what Tena really is about. So that needs to be redone, yeah, it is too much of a merging through all this.

*Aujourd'hui, il y a une plateforme pour tout le monde et elle est **tellement vague** que tout le monde peut l'interpréter à sa façon...*

*Après, la forme de ce qu'ils appellent le brand model, la plateforme de marques... Le seul reproche que je ferais, c'est qu'on a une jolie pyramide qui part du consumer insight à la promesse, passant par les discriminateurs rationnels et émotionnels, **mais qu'on ne fait pas forcément un choix très précis**...*

Après, on leur a dit : « OK, si vous nous construisez une nouvelle pyramide, il faut qu'il y ait un vrai parti pris de ce sur quoi on veut communiquer » parce que la pyramide de ce modèle-là est tellement complète que, finalement, on ne va pas tout pouvoir faire.

*En fait, **il manque un mode d'emploi**. Voilà. Un mode d'emploi et un vrai parti pris.*

*We have a **big challenge here**, I'm not sure what might be the solution but we are trying to find something but especially when we say this tangibility is very question mark of course the guidelines cannot do anything*

On n'est pas arrivé au résultat final, si tu veux, parce que justement... là, on n'a pas tranché. Comment faire ? Est-ce qu'on fera une seule pyramide, plateforme pour tout le monde ? Après, on mettra les différences ailleurs. Ou est-ce qu'on fera des pyramides customisées par région ? Cela, on ne l'a pas encore décidé. C'est un peu académique, parce que les composants, on les a. Donc, c'est juste une question de la configuration. Est-ce qu'on les met comme ci ou comme ça...

*Donc, le brand book, je pense que typiquement, si on devait le refaire dans deux ans... c'est sûr que toute la partie forme, charte graphique, devrait s'effacer pour **redonner plus de place au fond en fait**.*

La perplexité des acteurs confrontés à un tel exercice justifie que l'on s'intéresse au sujet dans la sphère académique, en réfléchissant à la conception et à l'évaluation de modèles et de méthodes susceptibles d'aider les praticiens. Les limites identifiées par les acteurs eux-mêmes lorsqu'ils évaluent leur pratique tiennent à la relative pauvreté du contenu déjà évoquée plus haut, ainsi qu'à l'absence d'aspérités provoquées par un trop grand mimétisme (Kapferer, 1988, 2012). Conséquemment, les représentations de l'identité des marques peinent à réaliser ce à quoi elles sont pourtant destinées : susciter l'engagement des parties prenantes.

Or, les identités riches, susceptibles de provoquer l'engagement, sont aussi complexes, et adopter une méthode plus rigoureuse et systématique de recueil de données pourrait aider à représenter l'identité dans toute cette complexité, et par là-même éviter des représentations plates et sans aspérités aucunes.

Il n'existe pas une seule et même méthode qui conviendrait pour l'ensemble du récit ; par contre, chacune des briques peut être approchée par un ensemble de méthodes appropriées. Il s'agit alors, comme le romancier avant l'écriture, de collecter patiemment chacun des éléments et de se construire une documentation complète avant de démarrer le travail d'écriture proprement dit. A nouveau, nous voilà « de l'autre côté du miroir », avec pour objectif de compléter les approches sur la manière dont les consommateurs se représentent les marques par davantage d'investigations sur les méthodes qui pourraient influencer **la façon dont les gestionnaires de marque se forment eux-mêmes leurs propres représentations de l'identité des marques.**

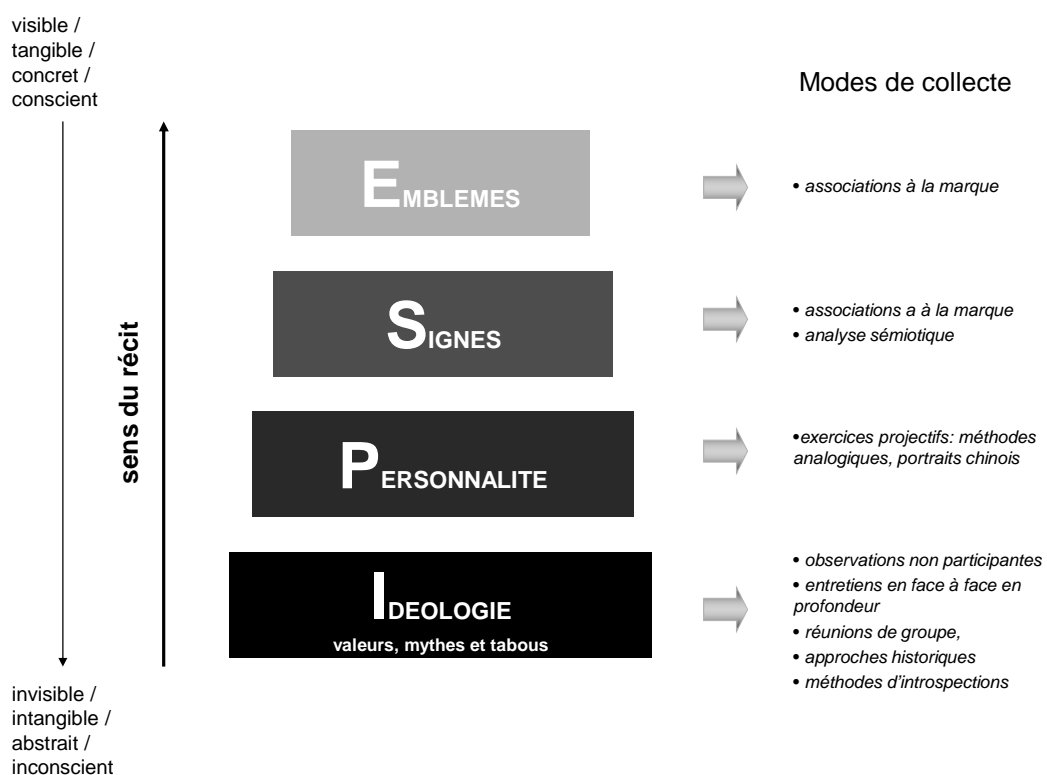
L'idéologie, nous l'avons vu, est la partie la plus immatérielle, intangible et inconsciente de l'identité de la marque. Y avoir accès requiert d'autres méthodes que les études d'image. Il convient ici d'utiliser **des méthodes interprétatives, qui permettent de révéler le « pourquoi » derrière les comportements observables dans l'organisation** : observations longues non participantes, réunions de groupe avec des collaborateurs mobilisant des techniques projectives, entretiens en face à face en profondeur avec les acteurs sur un mode introspectif. La psychanalyse peut à cet égard se révéler d'un précieux secours (Tomasella, 2002; Toussaint, 2004, 2006, 2012). L'approche historique peut également être utilement mobilisée (Watin-Augouard, 2001).

La personnalité de la marque est assez aisément accessible en mobilisant des tests projectifs comme le portrait chinois, ou les exercices de collages, à travers des réunions de groupe avec des collaborateurs comme participants.

Pour mieux comprendre la signification de chacun des signes, les méthodes d'association libre ou l'analyse sémiotique pratiquées sur l'analyse des discours et des représentations des praticiens peuvent être d'un précieux secours.

Enfin, les emblèmes, qui sont la partie la plus visible, la plus tangibles de l'identité de la marque, sont aussi la partie la plus facile à identifier car ce sont en général les premiers symboles qui refont surface lors d'exercices d'association libre, en réponse à la question « Quel objet est le plus représentatif / emblématique de votre marque ? Pourquoi celui-là ? ».

Figure 15 : Le modèle IPSE et les modes de collecte des éléments de l'identité de la marque



Ces méthodes n'ont rien de nouveau ; elles sont bien connues et pratiquées de longue date pour comprendre la manière dont les consommateurs se représentent les marques et les relations qu'ils entretiennent avec elles. Ce que nous proposons ici, c'est **d'étendre de façon complémentaire l'utilisation de ces méthodes à la compréhension de la représentation de la marque par les collaborateurs**, ce qui aura deux effets bénéfiques : (1) enrichir la représentation de l'identité des marques en exploitant la tension entre identité vécue et identité projetée, et (2) mieux révéler les aspérités singulières de l'identité des marques, souvent enfouies dans le « savoir local » (Reitter, 1989) des organisations.

Le modèle IPSE a été conçu sur la base d'une analyse comparative des modèles proposés par les auteurs académiques et ceux utilisés par les praticiens, en tentant de pallier les faiblesses respectives des uns et des autres. Ce modèle a été « testé » à l'usage, dans deux organisations en dehors de l'échantillon initial. Les tests d'usage sont présentés dans la section suivante.

4.2.3 Illustration du modèle IPSE

Le modèle IPSE a été mis en œuvre dans le secteur de l'énergie, un secteur volontairement très différent des secteurs d'activité choisis dans le terrain initial (téléphonie, hygiène et alimentaire). Dans le cadre de la chaire de recherche Marques & Valeurs, deux entreprises nous ont demandé de les aider à représenter mieux l'identité de leurs marques, EDF pour la marque Bleu Ciel, et AlphaCorp (le nom de la marque, qui dans ce cas est aussi celui de l'entreprise, a été codé pour des raisons de confidentialité). Après une présentation de chacun des cas et du protocole de recueil de données utilisé, nous illustrerons le modèle IPSE à l'aide des cas concrets tirés de cette expérience, et montrerons comment cela nous a aidé à préciser le mode opératoire du modèle.

Présentation du terrain

La situation des deux cas est légèrement différente : chez Edf, le travail de représentation avait déjà été entamé avec des agences conseil en communication, qui avaient produit des éléments de charte graphique et de logo. Le groupe projet a cependant fait appel à la chaire Marques et Valeurs pour travailler sur l'appropriation par les collaborateurs de cette nouvelle représentation de la marque, car la représentation proposée provoquait un certain nombre d'interrogations et de résistances en interne. Pour AlphaCorp, il s'agissait de donner davantage de contenu et de formaliser l'identité de la marque pour être en mesure de faire travailler une agence conseil en communication sur des éléments de forme ; nous avons donc pu dans ce deuxième cas intervenir très en amont sur l'intégralité du processus.

Le terrain chez Edf a eu lieu sur 2 mois en Juin et Juillet 2012, celui chez AlphaCorp a été plus long car mobilisant davantage de données et a eu lieu pendant 6 mois entre Octobre 2012 et Mars 2013.

Le tableau ci-après présente les deux cas et le protocole de recueil de données ainsi que les méthodes de travail utilisées.

Tableau 28 : Présentation des cas Edf et AlphaCorp

	EDF marque Bleu Ciel	AlphaCorp
Contexte	La marque Bleu Ciel d'EDF, précédemment une marque commerciale à spectre large sur le marché des particuliers, est repositionnée comme la marque portant les offres de service sur le territoire de l'efficacité énergétique. Un nouveau logo et une nouvelle plate-forme de marque accompagnent ce repositionnement.	AlphaCorp, à l'origine une marque commerciale sur le marché des particuliers, se repositionne comme une marque de services à plus large spectre, et comme une marque entreprise susceptible d'engager un plus grand nombre de parties prenantes.
Éléments de formalisation de l'identité de la marque	Oui, sous une forme succincte et assez générique	Non
Objectifs du groupe de travail	La déclinaison et l'appropriation de la nouvelle plate-forme de marque par les collaborateurs.	La formalisation et la diffusion interne et externe de l'identité de la marque AlphaCorp dans le cadre de ce repositionnement.
Méthode de recueil des données	4 réunions de groupe internes d'une durée de 2h30 avec 8 à 10 participants Profils participants : agents travaillant pour la marque Bleu Ciel, à la Direction Commerce sur le marché des particuliers, avec deux profils : les « experts » (communication, marketing, RH, animateurs de canaux), et les « non-experts » collaborateurs au contact du client. 2 réunions « experts » à Paris au siège d'Edf les 29/06 et 02/07, 2 réunions « non-experts » à Nantes et Tours les 03/07 et 04/07	(1) analyse documentaire des études existantes (études d'image, de satisfaction client, documents d'archive...) (2) préparation, animation et analyse de 2 focus group internes (diversité de fonctions, d'ancienneté : des personnes RH, marketing, <i>corporate</i> , décideur énergie, commerciaux, etc). (3) observation participative d'une réunion de réflexion stratégique du comité de direction le 12/10/2012 (4) Enrichissement de la représentation par la préparation, l'animation et l'analyse de 3 réunions de groupe « clients » et 5 entretiens semi-directifs avec des leaders d'opinion (ONG, élus, experts).
Méthode de travail	3 sessions de travail d'une ½ journée avec le groupe projet interne (2 personnes, une chef de projet et la responsable Internet Grand Public à la direction marketing clients particuliers). Les réunions étaient animées et préparées par 2 chercheurs de la chaire Marques & Valeurs.	3 sessions de travail d'une ½ journée avec le groupe projet interne (Directrice de la communication et des affaires publiques, Directrice marketing, Responsable Développement Durable) Les réunions étaient animées et préparées par 3 chercheurs de la chaire Marques & Valeurs.

Les réunions de groupe interne ont été le point de départ de la réflexion, la discussion s'orientant d'abord **autour du vécu professionnel**, des métiers, et de la relation à la marque, puis de manière projective sur **la façon dont la marque, demain, pourrait faciliter les pratiques**, pour terminer sur des exercices de créativité et de recherche d'idées.

Première observation dérivée du cas Edf Bleu Ciel : le fait de ne pas avoir auparavant impliqué les collaborateurs non-experts dans la construction de l'identité de la marque est préjudiciable car la marque est vite perçue comme une marque creuse, une marque « de com », qui manque d'ancrage tangible dans l'offre et dans les pratiques, et que les collaborateurs en conséquence peinent à s'approprier.

Bleu Ciel a un problème de sens, la marque manque d'incarnation, on ne sait pas ce qu'il y a dedans, elle manque de proximité...

J'ai pas vu le lien entre Bleu Ciel et mon activité ... Ca m'a servi à rien du tout, non, ça ne m'a pas apporté des choses en plus dans mon métier, pas de changement, ça n'a rien révolutionné

Aucune incidence.... nous, on n'a pas de lien avec cette marque, au niveau de la relation client...

Les conseillers terrain se sont peu attribué ces questions, c'est très conceptuel, ce que ça signifiait pour eux, le changement de posture, dans les faits ça n'a pas du tout marché.

(On a) un manque d'appropriation et d'adhésion à cette marque

On n'a pas su la protéger cette marque, on l'a coupée de la clientèle, on s'aperçoit qu'on est en train de la démonter avec une clef de 12... Aujourd'hui quand on se présente en clientèle on dit plus Bleu Ciel, parce que la marque elle est pourrie...

Des emmerdes.... Pour nous c'est une marque mal faite, mal suivie...

Dans les deux cas, **le fait d'impliquer des collaborateurs non-experts dans la construction de la représentation de la marque s'est avéré bénéfique**, allant dans le sens d'une représentation plus riche, moins mimétique ou convenue que celle proposée par les « experts » gestionnaires de la marque en interne ou agences conseils en communication. Les non-experts sont en outre beaucoup plus **sensibles à l'authenticité des valeurs et des convictions**, et évacuent naturellement la « langue de bois » et toute propension à sur- ou sous-estimer les qualités prêtées à la marque.

La com c'est nul, rien de nouveau sous le soleil, ça manque de vécu, de concret, de pédagogie, du avant / après, c'est trop recherché, trop compliqué.. les mains dans le cambouis... C'est ça qu'il faut.

Autre enseignement, pour le cas où nous avons pu comparer des données issues de réunions de groupe internes avec des données issues de réunions avec des clients, **les représentations que se font les collaborateurs « non-experts » de la marque sont finalement assez proches de celles des clients** – tout en apportant des nuances qui contribuent à l’enrichissement de la représentation.

Nous présentons dans la section suivante les représentations des deux marques étudiées.

Représentation des identités des marques du secteur de l’énergie

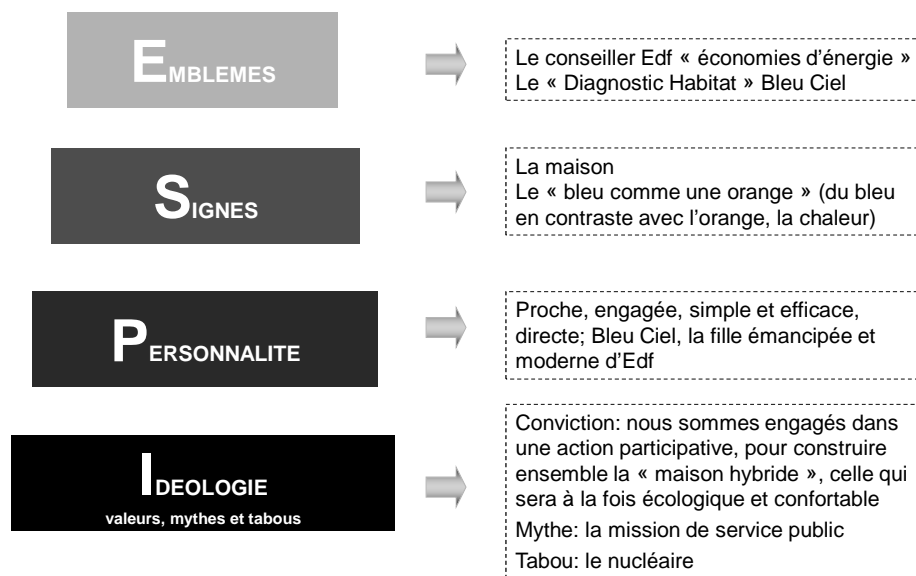
La première étape d’analyse a consisté à trier les verbatims selon les quatre dimensions qui structurent le modèle Ipse, Idéologie, Personnalité, Signes et Emblèmes. Notons que lors de l’animation des groupes, à aucun moment nous n’avons présenté le modèle, c’est ensuite lors de la retranscription et de l’analyse que le modèle est utilisé comme grille de lecture de ce qui était une discussion assez libre autour du vécu professionnel et de la marque. Le tableau ci-après présente la grille d’analyse pour la marque Bleu Ciel.

**Tableau 29 : Grille d'analyse de la marque Bleu Ciel
à l'aide des dimensions du modèle IPSE**

Bleu Ciel / Emblèmes	<p><i>Elle a été trop désincarnée cette marque, ça manque d'humain, on voit pas ce qu'il y a derrière, vraiment il faut de l'humain, des conseillers... Le côté concret, on parle aux gens de choses qu'ils comprennent (mot collé « les soldes »)</i></p> <p><i>Du léger, pas trop lourd... Du clair et pas du trouble</i></p> <p><i>Une relation incarnée avec des visages... Plus humain....</i></p> <p><i>On a des vrais spécialistes derrière les économies d'énergie.. Il y a une vraie cohésion entre nous, on est des pros, il y a une expertise, personne chez les concurrents n'est allé aussi loin.... Les clients le reconnaissent....</i></p> <p><i>L'humain, les gens qui font les prestations, il y a des connaissances derrière ça, il y a peu d'entreprises capables de faire ça, le Diagnostic Habitat, un agent qui se déplace, qui vous explique, et on va d'un bout à l'autre de la chaîne, depuis l'électron, et jusqu'au suivi, est-ce que les gens en ont conscience ? Même en interne on n'en a pas conscience...</i></p>
Bleu Ciel / Signes	<p><i>La maison c'est hyper important, c'est ce qui fait comprendre</i></p> <p><i>Il manque un symbole, une maison, avec bleu ciel dedans, une maison orange, rouge, de la chaleur.</i></p> <p><i>Il faut qu'elle soit beaucoup plus concrète, moins ésotérique, avec des pubs étonnantes, au sens qui touchent les gens, chez eux, chez les gens, dans leur maison.</i></p> <p><i>Il faudrait des trucs plus explicatifs, comme un avant / après, quelque chose qui fasse comprendre ce que l'on fait.</i></p> <p><i>Un personnage qui incarne Bleu Ciel, il faut quelqu'un qui m'explique, des communications très pédagogiques, comme dans les banques (vous savez, la pub, « ah bon, je ne vais pas changer de chargé de clientèle tous les trois ans... »)</i></p>
Bleu Ciel / Personnalité	<p><i>L'humour, une marque qui se prend pas la tête, accessible, proche des gens...</i></p> <p><i>De la bonne humeur</i></p> <p><i>Du sourire</i></p> <p><i>Portrait Chinois: passer de Carole Bouquet / Charlotte Rampling à Jean Dujardin / Jean Reno</i></p>
Bleu Ciel / Idéologie	<p><i>L'énergie potable... la maison hybride....</i></p> <p><i>Bleu ciel c'est pur, c'est de nature à réconcilier le fond et la forme, cette notion d'environnement est à recréer.</i></p> <p><i>De la co-construction entre Edf, les partenaires, les clients</i></p> <p><i>Moi je lui dis c'est comme ça, l'entreprise est responsable, engagée. On a un engagement de réduction des dépenses énergétiques, et on a des preuves comme le Diagnostic Habitat, et aussi la notion de service public, c'est encore fort. Mettre des conseillers dans le projet</i></p> <p><i>Faire participer tout le monde</i></p> <p><i>Une forte adhésion interne, de la fierté</i></p>

Ce travail préalable d'analyse a été réalisé par les chercheurs de la chaire Marques & Valeurs. Cette analyse des verbatims issus des réunions de groupe internes, puis externe a été utilisée ensuite lors des réunions de travail du groupe projet comme stimuli pour construire la représentation de l'identité de la marque, comme dans l'exemple de Bleu Ciel ci-après.

Figure 16 : l'identité de la marque Bleu Ciel représentée sous le modèle IPSE



Comme pressenti lors de la conception du modèle, l'idéologie est bien le socle de l'identité, la dimension qui donne corps au récit. La représentation de l'identité de la marque sous cette forme a servi ensuite de guide, d'inspiration pour des idées d'action, comme par exemple la redéfinition du métier de conseiller Edf « économies d'énergie », la création d'une école Bleu Ciel interne, l'encouragement à construire des maquettes de maisons imaginaires (activités d'équipe, en séminaire, ou bien encouragement des talents artistiques individuels), la mise en avant des initiatives régionales et locales (chauffage au bois dans le Jura). L'identité ainsi représentée est aussi susceptible d'inspirer les publicitaires dans la mise en scène de la marque, par exemple sur le site internet www.mamaisonbleucieledf.fr. La représentation de l'identité a permis aux acteurs internes de mieux s'approprier la marque, **et le fait d'y avoir participé est déterminant dans cette appropriation**. Un bémol cependant : la réflexion sur l'identité de la marque est arrivée trop tard dans le processus, la plupart des éléments de forme (identité visuelle, éléments de communication) ayant déjà été défini. C'est

également un enseignement en soi : il est fréquent que les organisations se posent des questions sur leur identité de marque à l'occasion d'une restitution du travail d'une agence.

Le cas AlphaCorp est à cet égard différent, puisque nous sommes intervenus en amont de la réflexion – la nouvelle équipe en place se posant justement des questions au moment d'écrire un « brief agence » devant la relative pauvreté des contenus disponibles sur une marque pourtant quasi centenaire. Ayant appris du cas précédent, nous avons appliqué une méthode un peu différente, avec toujours un point de départ interne sous la forme d'une étude documentaire des archives et de l'animation de deux réunions de groupe, mais **en alternant ensuite les étapes de construction avec des étapes d'enrichissement et de contradiction auprès d'autres parties prenantes** : des clients particuliers, des clients professionnels, et des leaders d'opinion. Cette méthode de travail a permis de mettre en avant les écarts entre identité vécue et identité projetée en interne, et image perçue en externe.

Tableau 30 : grille d'analyse de la marque AlphaCorp
à l'aide des dimensions du modèle IPSE

AlphaCorp / Interne / Emblèmes	La bouteille de gaz avec ses oreilles
AlphaCorp / Externe / Emblèmes	La citerne apparente (non enterrée)
AlphaCorp / Interne / Signes	racine « Alpha », logo AlphaCorp, un logo perçu comme froid (technique, sérieux, masculin) qui ne traduit pas des racines plus féminines, plus élégantes et plus maternantes autour du confort. Un discours volontariste développement durable (récent) Voile / montgolfière (ancien)
AlphaCorp / Externe / Signes	Aucun signe perçu à l'exception du logo Décalage entre la perception du logo et le vécu avec la marque <i>Les deux virgules, les deux flèches ça va de l'avant, il est plus rigoureux dans son logo que dans la réalité... il y a du dynamisme, de la marche en avant.</i>
AlphaCorp / Interne / Personnalité	<i>Une femme, elle bosse, ça c'est sûr, elle est hyper organisée, elle tape des heures, elle tape pas le carton, elle est hyper sérieuse, elle bosse à la city, elle est BCBG, elle est débordée, elle a pas le temps de sortir, est-ce que c'est une amie confidente, pas sûr, elle est seule, elle a besoin de sport le WE pour se défouler, elle a la quarantaine, on va pas tarder à être sur la dépression, elle a plein d'amis, elle aime le contact, mais c'est dans le cadre du boulot, c'est des relations, elle est brillante, bonne élocution, il y a quelque chose... Hyper bosseuse, hyper bien, ça ronronne, son frigo est vide, le temps est passé à cent à l'heure, elle a trop bossé, elle est resté cloisonnée, on peut compter sur elle. Elle a des bonnes idées... Au début de sa carrière elle est partie en flèche. La fatigue, la quarantaine c'est aussi un cap à passer, à un moment on se retourne, ça s'est</i>

étiolé, elle commence à prendre du recul, à un moment donné elle a oublié l'essentiel, elle a vu family man, et là elle pleure, il faut que je réagisse. Trop concentrée sur ces projets, elle est restée un peu enfermée... Elle est pas restée connectée à son monde, à un moment elle est partie un peu dans sa direction, elle est pas restée assez connectée, elle a pas assez partagé ses doutes, ses inquiétudes, peut-être elle ne savait pas assez s'ouvrir. Elle a envie de partager mais elle sait pas faire, elle est pudique, elle ne sait pas partager ses sentiments, ça la rend attachante... Elle a peut-être une carapace. Elle a un petit complexe de supériorité, elle a l'impression d'être un mieux que tout le monde, elle est un peu chiant, il faut qu'elle descende un peu, boire un demi, ramener les pieds sur terre, faut lâcher du lest, on n'a pas su lui dire, nous ses amis... Il faut qu'elle aille taper le carton. Faut qu'elle prenne un peu des vacances, lâche ton téléphone, lève les yeux de ton ordi, ouvre-toi, fait des rencontres, prend un peu de vacances, soit moins centrée sur toi-même, moins exigeante, moins timide...

AlphaCorp / Externe / Personnalité

Un directeur, un patron au-dessus de nous. On n'est pas du même rang. Il est en costume... Il est posé, réservé, bon père de famille .

Vieille France, il est raffiné, hobereau de province.

Il est aussi derrière la façade assez nonchalant, peu rigoureux, dilettante, finalement on doit faire le boulot à sa place...

AlphaCorp / interne / Croyances

Un service d'utilité publique.

La décentralisation, la modernité dans les campagnes

AlphaCorp / externe / croyances

Un service de substitution au service public quand ce dernier est défaillant.

A une certaine époque, a apporté la modernité à la campagne à moindre coût.

AlphaCorp / Interne / Idéologie / Mythe du pionnier

Innovatrice, on a toujours cherché à faire des nouvelles choses, une société qui s'est toujours bougée, [...]. On a toujours essayé de défricher le terrain, de ne pas être suiveur, on est pionniers... C'est l'histoire de la boîte.

On a inventé de nouveaux systèmes [...] on a toujours eu une volonté d'innover, on a été suivi.

On a innové, aujourd'hui c'est plus différentiant, on a été copié...

Nous ce qu'on a c'est l'innovation, à condition de pas se la faire piquer !!

AlphaCorp / Externe / Idéologie / Mythe du pionnier

Je trouve qu'ils garderaient plus de client, ils essayent pas d'aller vers le progrès et vers l'amélioration de leurs installations.

Ça c'est un problème d'AlphaCorp, ils n'ont pas de systèmes de capteurs à distance, ils sont obligés de déplacer du personnel, aujourd'hui il doit y avoir des trucs plus modernes, comme les compteurs d'eau ? Et l'entretien, parce que si c'est mal entretenu, ça consomme plus.

AlphaCorp / Interne / Idéologie / Mythe de l'expertise

Cela vient de notre organisation, nous on est organisé de façon interne, on est ensemble, tout ça c'est la même équipe... L'ensemble des métiers travaille ensemble, la logistique, la technique, c'est sous la même responsabilité, on a un modèle qui intègre tout.

Machine à café... Bienvenu, le café est gratuit, il est gratuit parce qu'on bosse beaucoup, les gens sont impliqués, quand on arrive on a un super accueil, accueil chaleureusement, après ça se complique

MAIS

L'ambition, la vision, rien n'est mis en valeur c'est pour ça que l'on parle des

gens qui compensent tout ça.

Ah ça on avance, nous, mais des fois c'est peu à la hussarde... Quand on a un projet, on fait les 80% du boulot, le lot 2 jamais réalisé, on finit jamais... On s'accommode tous de ça, on compose avec.

Speedy Gonzales, des forces vives qui s'épuisent, on ne termine rien...

AlphaCorp / Externe / Idéologie / Mythe de l'expertise

La conseillère qui fait signer un autre contrat avant l'avoir...

On a eu un conseiller qui n'a pas su répondre, pour la prime d'impôt, ça nous est passé sous le nez. Il y a une vraie distance commerciale.

Je reçois ma facture, je comprends rien, je sais pas à quoi ça correspond, la facture était pas très nette, on nous vend en kilos, ou en tonnes, et après en quantité on nous parle en kilos, je paye en kilos et j'achète des tonnes, c'est pas clair.

AlphaCorp / Interne / Idéologie / Mythe de l'empathie et de la proximité client

On est proche des clients, la satisfaction a toujours été au centre, intimité client, on est vraiment vers lui, dans son cocon, on est chaleur, cuisine, chauffage, eau chaude, on est vraiment dans son intimité, dans sa baignoire.

On est plus réactif, on a suivi... On est les plus réactifs, on a récupéré des clients, on n'abandonne pas le marché, on est compétents dans le service.

Moi je remettrai quand même ... l'orientation client... le dépannage clientèle, on est plus réactif, la conscience du client (les petits vieux de la maison de retraite)

Il y avait un vrai attachement client, une vraie démarche d'aller livrer un client, même le samedi ou le dimanche. Cela vient de notre organisation ...

Chaleur humaine, de la flamme, du produit, il y a plein de chose derrière chaleur.

MAIS

On essaie de se tourner vers le client mais il a changé, notre relation client est très limitée

On supprime le nom du collaborateur sur le bon de commande, on passe de 18 à 4 agences..

On a une agence, pas loin de vous... enfin pas loin... bon c'est pas Paris... avant les clients frappaient à la porte, maintenant on a moins d'agence.

On sait pas aller vers les autres, cette communication elle est pour nous, on va pas vers le grand public, on aime bien se regarder... AlphaCorp on m'a jamais dit c'est sympa. On est trop nombriliste, on aime bien s'autovaloriser, nous on est conscients de nos atouts, on croit qu'on arrive à le faire partager, comme on l'a fait, on se dit c'est bon, on fait une newsletter, on se dit c'est bon, ils ont compris...

Nous, c'est le côté nombril... L'image qu'on apprend, en interne, sur nous, et après on va chez le terrain, waouh, l'écart, en interne on nous l'a super bien vendu, et après l'écart...

AlphaCorp / Externe / Idéologie / Mythe de l'empathie et de la proximité client

C'était une relation extraordinaire, avec une certaine dame, ah oui, on peut dire. Depuis qu'on a des plateformes c'est une horreur.

On avait une bonne interlocutrice, avant, maintenant elle est nouvelle, elle a un accent.

Avant on appelait Chemillé c'était bien, maintenant c'est Nantes, je ne suis même pas sûr que ce soit Nantes, on ne sait même plus où on est maintenant ...

Dans les bonnes choses, à l'époque, c'étaient des petits camions qui passaient, maintenant c'est des gros camions et on a un petit chemin étroit, on est coincé,

ils abiment la pelouse.. C'était bien cette époque-là.

Même pas un calendrier en 40 ans !

Avant, on les connaissait pas mais on avait l'impression qu'ils nous connaissaient... C'était personnalisé...

**AlphaCorp / Externe
/ Idéologie / Tabou
du voleur**

Il y a un entretien qu'on a plus eu, et après c'est revenu, entretien obligatoire, 60 €, 52€, on a un contrat de 150€ pour payer moins cher, donc ça fait déjà ça de sorti sans avoir commencé à se chauffer...

Il y a quelques années on nous offrait 120 euros par tonnes, il y avait une petite ristourne.. La ristourne elle était dégueulasse parce que si on ne la demandait pas on ne l'avait pas. Si on ne demande pas on n'obtient rien.

Avant quand on pouvait pas payer, on s'arrangeait pour échelonner. Aujourd'hui c'est sur 10 mois, et moi je préfère sur 12, et ils ont dit à AlphaCorp nous ça nous arrange pas, oui mais moi, je suis le client... Par contre ils sont honnêtes, ils remboursent vite si on consomme pas.

**AlphaCorp / Externe
/ Idéologie / Tabou
du pollueur**

Les énergies propres : solaire et vent on pourrait ajouter le gaz parce que c'est pas salissant. Mais le gaz c'est pas si propre, ça laisse des traces, ça dégage dans l'atmosphère.

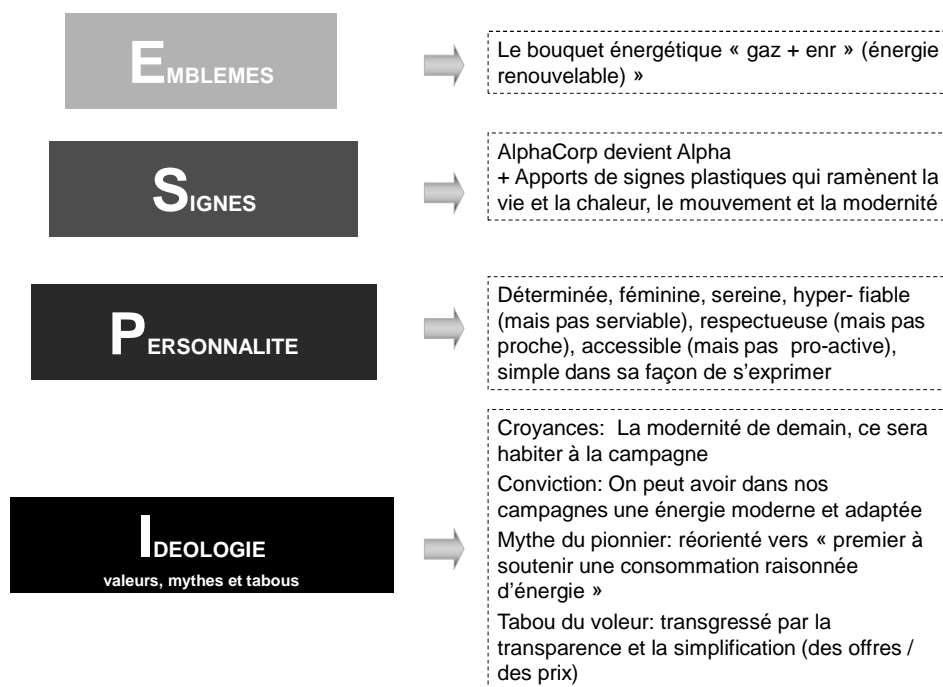
Ce qui est vraiment pas propre, c'est le pétrole, lui c'est sûr...

Le plus sale c'est le pétrole, ensuite il y a une case bois et gaz, et ensuite en trois la partie propre (solaire, vent et électricité).

Une première interprétation des résultats s'est faite en classant et comparant non seulement les données « collaborateurs » avec les données « clients », mais aussi les données « collaborateurs » entre elles car certains résultats pouvaient paraître contradictoire, alors qu'**ils reflètent d'un côté l'identité professée** (ce que je suis censé dire, au vu du discours officiel) et de l'autre **l'identité vécue** (ce que je vis réellement dans mon quotidien professionnel).

Ces contradictions et ces tensions entre les données ont été fécondes lors des réunions de travail, en donnant un cadre permettant de construire une identité de marque à la fois tournée vers l'avenir, tenant compte du passé, ambitieuse dans ses convictions, mais aussi mesurée et réaliste, et appuyée sur les valeurs à l'œuvre dans l'organisation.

Figure 17 : L'identité de la marque AlphaCorp
représentée par le modèle IPSE



Utilité du modèle et proposition de mode d'emploi

Même s'il est difficile, en observation participante, d'être à la fois dedans (en tant que participant) et en retrait en position d'observateur, la position de chercheur permet une certaine distance, une prise de recul pour évaluer l'action en train de se faire.

La représentation de l'identité des marques a un double intérêt pour une meilleure gestion des marques : (1) **en tant qu'outil**, il permet la structure et la diffusion du récit, et devient un guide pour l'action, et (2) **en tant que processus**, il peut être un support à la co-crédation

Comme outil de représentation, le nombre limité de dimensions du modèle permet de se focaliser davantage sur la pertinence du contenu. Les dimensions se révèlent à l'usage à la fois mutuellement exclusives, et **imbriquées de manière complémentaire dans la structure du récit**. La dimension idéologie apparaît comme structurante, et **de nature à inspirer et guider l'action et les comportements**.

Si on n'avait pas eu cet outil, on n'aurait jamais pu raconter cette histoire. (chef de projet Edf Bleu Ciel)

La formalisation permet ensuite **la diffusion et l'acculturation d'un grand nombre de parties prenantes**, des collaborateurs en interne aux agences de communication et de design

et aux instituts d'étude. Chez Edf, la formalisation de l'identité de la marque représentée par le modèle IPSE a servi de cadre pour préparer les séminaires de lancement en région de la nouvelle identité de marque, en s'attachant à la création de sens pour les collaborateurs au contact des clients. Dans le cas AlphaCorp, la formalisation de l'identité de la marque a été le point de départ pour l'écriture du brief aux agences conseil en communication pour le travail créatif sur le logo et les autres éléments d'identité visuelle.

Outre le résultat (la formalisation de l'identité de la marque), **le processus en lui-même, à travers les personnes intégrées à la réflexion, et la teneur des discussions, est en lui-même important** car il oriente la manière dont l'identité de la marque va être représentée, dans l'équilibre entre image perçue, identité vécue et identité professée. **Intégrer les collaborateurs non-experts dans ce processus a été majeur en termes d'apport**, dans la mesure où cela rééquilibre la représentation vers l'intérieur (l'organisation, le vécu professionnel, les pratiques et les métiers), et rend cette représentation plus juste, peut-être moins idéalisée, mais par là-même plus efficace en termes de différenciation, et de capacité à toucher émotionnellement les clients.

Conclusion

La reconceptualisation de l'identité des marques proposée nous semble différer des conceptions classiques dans la littérature sur 3 points importants :

(1) elle s'oppose à une vision de l'identité comme d'un noyau dur de caractéristiques inamovible qui a conduit les praticiens à représenter l'identité de la marque sous forme de listes d'attributs, en proposant la suprématie du schéma narratif sur les éléments de récit – autrement dit, la trame compte plus que les éléments de contenu pris isolément ;

(2) elle soutient une vision de l'identité de la marque comme étant dynamique et douée d'aptitude au changement, par opposition à une vision statique – de ce point de vue, le récit ne s'arrête jamais, un peu comme dans les séries américaines : chaque rebondissement amène la suite ;

et enfin (3), pour poursuivre la métaphore avec les séries américaines dont les scénarii sont écrits par des équipes et non des individus, l'écriture est collective : ouvrir le travail sur l'identité des marques à une diversité d'auteurs, dont les collaborateurs et les clients, permet une représentation riche et vivante –certes, pleine d'aspérités et moins « lisse », mais davantage susceptible de provoquer l'engagement.

Nous l'avons dit, l'identité de marque s'écrit, littéralement. Ce qui impose de revoir en profondeur un certain nombre de pratiques – à quand une *writers'room*¹⁴ dans les organisations?

Le concept d'identité de marque étant à présent clarifié, nous nous attacherons dans le chapitre suivant à la description et la compréhension des rôles, tâches et responsabilités des acteurs internes et externes à l'organisation dans le processus de construction de l'identité des marques.

¹⁴ Du nom de la pièce dédiée dans laquelle les écrivains ou scénaristes américains écrivent à plusieurs mains.

Résumé du quatrième chapitre

D'un point de vue théorique, le concept d'identité de marque a été reconceptualisé et redéfini comme un **récit performatif** qui dit ce qu'est la marque, comment elle se comporte et ce qui l'engage à travers ses actions passées, présentes et futures. **La nature dynamique du concept** a été révélée en précisant les 3 propriétés : (1) la cohérence, (2) le caractère immuable et (3) le caractère évolutif. Enfin, les fonctions de l'identité de la marque ont été précisées, comme élément de stratégie d'entreprise, guide pour l'action et source d'inspiration pour l'innovation.

La représentation de l'identité des marques constitue donc un outil de gestion important pour les managers, qui témoignent néanmoins des difficultés opérationnelles de mise en œuvre.

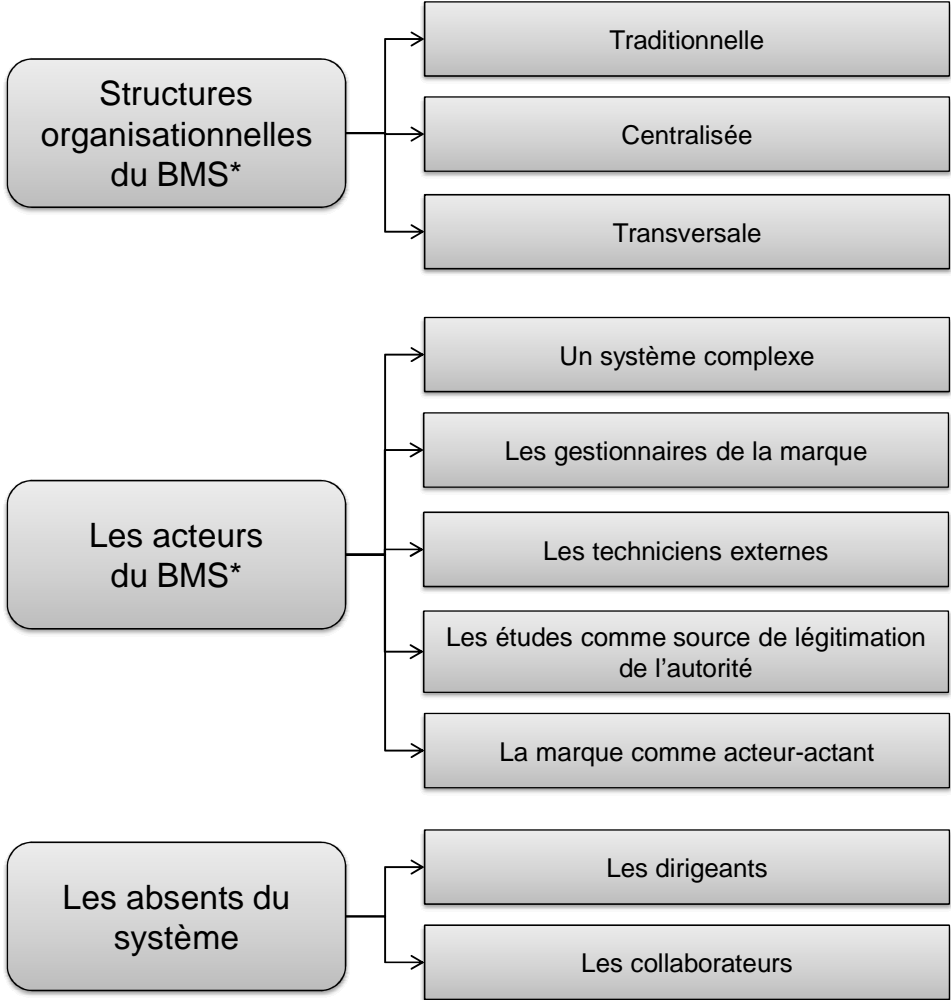
Un modèle de représentation de l'identité de la marque, le modèle IPSE pour Idéologie – Personnalité – Signes – Emblèmes a ensuite été proposé sur la base d'une analyse comparative des outils de représentation existants dans la littérature et dans la pratique. L'usage de ce modèle a été testé dans deux organisations distinctes de l'étude de cas initiale. Ce test d'usage a permis d'affiner le modèle et de préciser le mode d'emploi opérationnel.

D'un point de vue managérial, cette recherche a donc permis la mise au point d'un outil de représentation de l'identité des marques, le modèle IPSE, qui se révèle à l'usage simple et pratique à utiliser tout en atteignant sa finalité, à savoir une meilleure gestion de l'identité des marques.

Chapitre 5 : Qui fabrique les marques ? Description des parties prenantes et de leurs relations

Rappel des conclusions de la revue de littérature sur le processus de construction de l'identité de la marque par les organisation au chapitre 2:

- **Objectif** : mieux comprendre comment les organisation façonnent l'identité de leur(s) marque(s).
- **Questions de recherche autour des acteurs** : Qui gère aujourd'hui les marques dans les organisations ? Est-ce toujours le marketing?



* Brand Management System

Avec le travail en réseau, le décloisonnement hiérarchique et la priorité donnée au client, la marque se retrouve aujourd'hui au centre d'un vaste jeu d'acteurs. La fabrication des marques, le travail sur son identité implique un grand nombre de parties prenantes internes (dirigeants, marketing, ressources humaines, communication, développement durable) et externes à l'organisation (agences de communication et de design, mais aussi intermédiaires marchands, clients et actionnaires). Chacun peut être amené à prendre la parole en son nom. Si, traditionnellement, la gestion de la marque était naturellement dévolue au marketing, de nouvelles formes organisationnelles émergent pour s'adapter à la nature de plus en plus transversale de la marque. Dès lors, comment les organisations se structurent-elles pour faire face à ces défis ? Quels sont les rôles des différents acteurs par rapport à la marque, et quelles relations entretiennent-ils avec elle ?

5.1 Structures organisationnelles du système productif de la marque

La première unité d'analyse des cas étudiés est la forme de la structure. Un éclairage peut être apporté par l'étude des configurations de Mintzberg (1980), qui fournit une grille permettant la segmentation de différentes structures étudiées selon des idéaux-types. La configuration prédominante des entreprises étudiées, en raison de leur taille et de leur ancienneté, est la forme décomposée en divisions. Pour ce qui est de la forme des divisions à l'intérieur de la structure, on devrait trouver des configurations bureaucratiques de type mécanique ou professionnelles. Or ces structures sont relativement peu adaptées à la gestion de la marque dans un environnement complexe et dynamique ; d'où un certain nombre de tensions observées, et de velléités de transformer ces organisations bureaucratiques en adhocratie, configuration beaucoup plus adaptée à un environnement mouvant requérant audace et innovation. Ce dilemme organisationnel explique les entorses faites avec plus ou moins de bonheur au système bureaucratique, du mode management de projet aux organisations matricielles en passant par le *category management*. Le recours fréquent aux agences conseil en communication ou en stratégie marketing, organisations adhocratiques s'il en est, montre que ces ressources ad-hoc, à défaut d'être mobilisées en interne, peuvent être sous-traitées.

L'analyse des cas étudiés dans cette recherche fait ressortir trois configurations organisationnelles pour la gestion de l'identité de la marque. **Trois critères structurent ces**

configurations : le lien entre la marque et le produit (fort / faible), le périmètre géographique de la marque (local / mondial) et la dissociation entre marketing stratégique et marketing opérationnel (oui / non). Il est intéressant de noter que cette dissociation opérée entre marketing stratégique et marketing opérationnel correspond à une vision taylorienne dissociant conception et exécution (Meier, 2002; Taylor, 1911)

Tableau 31 : Trois configurations de structures de gestion de l'identité des marques

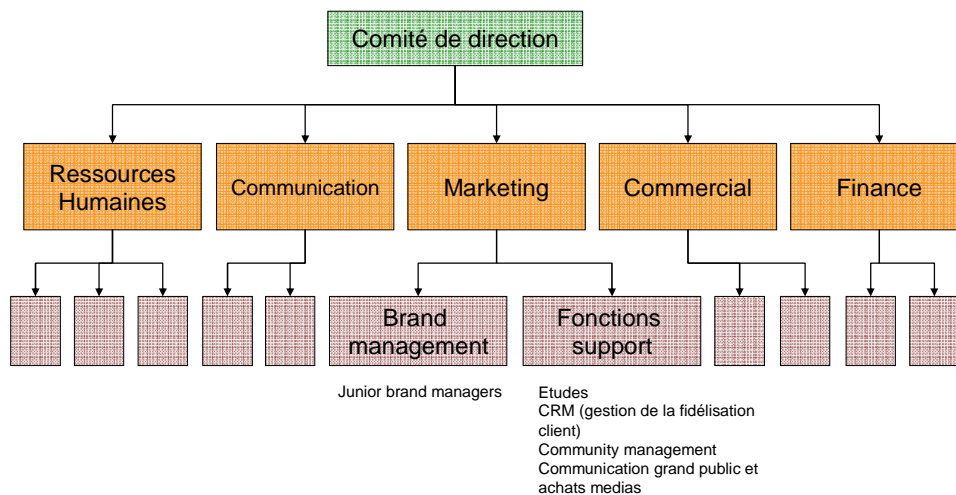
	Structure marketing traditionnelle (<i>brand management system</i>)	Structure centralisée	Structure transversale
Description	Gestion de la marque intégrée dans la fonction marketing opérationnelle et stratégique	Fonction centralisée: <i>Global Brand Team, Strategic Business Unit</i>	Fonction support, transverse par rapport aux autres directions opérationnelles
Lien marque-produit	Gère le développement produit, liens étroits avec la R&D	Gère le développement produit, liens étroits avec la R&D	Ne gère pas le développement produit
Critères fonctionnels : rôle et principales tâches	Responsabilité « naturelle » sur la marque Garant du discours Contrôle Traducteur Transmission	Référent sur la marque Etablit l'identité de la marque, construit et met à jour les outils. Contrôle (peu dans les faits) Eventuellement, production d'éléments de communication Recherche de synergies dans les budgets communication	Accompagnement, conseil Acculturation Gardien du temple Production des éléments d'identité visuelle Gère le budget communication grand public Validation, sans contrôle, des autres éléments de communication
Critère spatial	Souvent local	Mondial, ou grande zone du monde	Mondial ou local

Structure marketing traditionnelle

Dans les structures traditionnelles de gestion de la marque, héritées du *Brand management system* mis en place à partir des années 30 dans les entreprises de grande consommation américaines (voir chapitre 2), on trouve les gestionnaires de la marque dans le département marketing. Ces organisations sont de façon classique organisées en divisions

fonctionnelles autour de chaque compétence de gestion (finance, marketing, ressources humaines...).

Figure 18 : structure marketing traditionnelle



En terme de profil, la gestion de la marque est confiée à des managers intermédiaires, soit les chefs de groupe dans les organisations hiérarchiques, soit des *Brand managers* dans les organisations plus matricielles. Cette responsabilité sur la marque est confiée à de jeunes managers confirmés après une première expérience de gestion de produit ; elle est considérée comme une étape dans la carrière en marketing, avant d’accéder à des postes de direction.

Dans cette configuration, **le département marketing est le « responsable naturel » de la marque**. Bien que non officiellement actée (les acteurs interrogés reconnaissent que leur définition de poste ne fait pas, ou à peine, mention de la marque), cette responsabilité leur est pleinement reconnue par les autres acteurs.

Ce n’est pas dans mes objectifs, mais c’est dans, j’ai envie de dire, ma job description naturelle [...] c’est une responsabilité naturelle, je pense, en tant qu’un des responsables du service marketing, de connaître la marque au mieux.

Pour moi, c’est le marketing qui dit ce qu’il veut faire de la marque

Le principe numéro 1, c’est que les seules équipes habilitées à parler de l’essence de la marque et à ce qui se trouve derrière qui font des études et qui interviewent des consommateurs là-dessus, c’est le marketing.

Ces structures sont locales et très courtes ; un nombre restreint de personnes sont concernées par la gestion de la marque, qui est **considérée comme un sujet technique de marketing**. La gestion des marques est alors un travail en chambre, dans l'entre-soi de spécialistes, avec peu d'interactions avec les autres membres de l'organisation. Paradoxalement, peu d'attention spécifique est portée au travail sur l'identité de la marque, les services marketing étant accaparés par les tâches de conception et d'exécution liées aux lancements de produits et aux campagnes de communication. Pour les acteurs, la marque est toujours là, présente comme un filtre dans leurs actions quotidiennes, nul besoin alors de s'y attarder particulièrement. Avec pour résultat le fait que **l'identité de la marque est peu formalisée, peu diffusée, et que peu d'activités sont exclusivement dédiées à la marque**. L'identité de la marque existe bien, mais sous une forme informelle, « dans la tête des gens » pour reprendre l'expression de l'un des acteurs interrogés.

Cette structure traditionnelle présente l'avantage d'être réactive et très près des marchés. Elle présente aussi plusieurs travers pour la gestion des marques : (1) le fait de lier systématiquement travail sur la marque et travail sur le produit limite le potentiel d'extension et d'expression de la marque, (2) un très petit nombre de personnes sont dépositaires de la marque ce qui représente un risque lorsqu'un gestionnaire de marque quitte l'entreprise, d'autant que le travail sur la marque est peu formalisé, (3) la proximité avec les marchés conduit à une gestion plus orientée par l'image de la marque que par son identité, (4) l'existence informelle de l'identité de la marque rend difficile et plus long l'intégration de nouveaux gestionnaires de la marque, qui doivent attendre d'être imprégnés par la marque, et enfin (5) l'entre-soi du marketing cantonne la marque à un sujet technique qui n'irrigue pas le reste de l'organisation.

Tableau 32 : verbatims représentatifs structure marketing traditionnelle

Structure marketing / description / organisation	<p><i>La manière dont cela se structure, je pense que les vrais dépositaires de ce qu'est la marque à l'heure actuelle, ce sont les chefs de groupe. Ce sont eux qui ont les clés pour faire les recommandations.</i></p> <p><i>Du coup, oui, il y a toutes les équipes marketing, donc les responsables marketing, les chefs de produit, les responsables Web, les responsables CRM...</i></p> <p><i>Et après, c'est par expérience, c'est-à-dire qu'à un moment donné, vous vous construisez sur un parcours qui est chef de produit, alors, je pense qu'un poste ne suffit pas donc, vous allez vous construire un peu, vous allez froter un peu aux réalités du local donc, plutôt Market Manager. C'est comme cela que je décrirais, mais il n'y a rien d'écrit. Et puis, après, si vous avez les aptitudes managériales, on vous promet à un poste de Brand manager, parce que vous</i></p>
---	---

avez la responsabilité d'une équipe.

Moi, j'ai réorganisé cette équipe marketing Europe du Sud, purement marque – ce n'est qu'une équipe marque. Il n'y a pas du tout de marque distributeur – sur trois piliers : un pilier Fempro, un pilier Inco et toutes les expertises transversales ; sachant qu'avant, les expertises transversales dépendaient du pôle Inco. Par contre, sous ma direction, il y avait tous les Market Managers DPI qui sont aujourd'hui identifiés sur un pilier ou un autre. Donc, je n'ai plus que trois reports directs alors qu'avant j'avais à la fois la casquette brand and business, puisque j'avais en collaborateurs directs les Market Managers. Les Market Managers, par catégorie ou par pilier, vont représenter sur l'équipe féminine, un market manager France, un Market Manager Italie et ensuite, deux Product Managers, un sur les liners, un sur les towels.

**Structure marketing /
description /
responsabilité
naturelle**

Ce n'est pas dans mes objectifs, mais c'est dans, j'ai envie de dire, ma job description naturelle qui n'est peut-être pas forcément écrite dans mes objectifs, je ne sais pas si elle est écrite dans ma job description, mais c'est une responsabilité naturelle, je pense, en tant qu'un des responsables du service marketing, et de connaître la marque au mieux.

Je pense que c'est nous, marketing, qui sommes au mieux de la connaissance de la marque responsables de la manière dont on transmet notre connaissance de la marque et de la justesse avec laquelle on transmet notre connaissance de la marque.

Je pense que c'est vraiment une responsabilité naturelle. En tout cas, moi, je me sens responsable de la marque et j'ai envie de dire que je nous sens, nous, marketing, les mieux placés pour faire cela.

Donc, je pense qu'au centre de la marque Petit Navire, il y a vraiment le marketing. Donc, il y a le marketing qui est entre guillemets la parole de la marque

Pour moi, c'est le marketing qui dit ce qu'il veut faire de la marque

Le principe numéro 1, c'est que les seules équipes habilitées à parler de l'essence de la marque et à ce qui se trouve derrière qui font des études et qui interviewent des consommateurs là-dessus, c'est le marketing.

**Structure marketing /
description /
structure courte**

Alors, vraiment travailler de manière précise sur la marque, il n'y a vraiment pas grand monde.

Il y a moi, avec mes chefs de groupe. Il y a Amaury qui est mon patron. On a la responsable études, Tiphaine. Et, à date, ce sont les seules personnes. Après, il y a les chefs de produit.

Toutes les décisions se prennent entre nous. On est sur un processus qui est très court. C'est-à-dire que je vais avoir des reco qui me viennent de mon équipe, on discute et une fois que je suis à l'aise avec leurs recommandations, on va voir Amaury, on discute avec lui et cela s'arrête là.

Ce qui fait que nous, en France, comme en Allemagne, comme en Espagne, avons une certaine marge de manœuvre qui nous permet de mettre en place des choses avec nos agences, parce qu'il n'y a pas de centralisation de la gestion de la marque.

**Structure marketing /
lien marque-produit**

On travaille des produits qui vont venir construire la marque. On travaille en même temps la marque.

La manière dont nous, on la travaille maintenant, c'est justement on essaie de la faire progresser, on essaie de la faire évoluer, mais on essaie de le faire à travers des produits qui vont être différenciants.

D'un point de vue managérial, je trouve que finalement, la marque n'est pas assez considérée. C'est-à-dire que l'on a tendance à l'oublier pour se

concentrer beaucoup trop sur des produits. C'est une tendance que l'on trouve globalement dans le groupe Nestlé, moi qui viens d'un autre groupe qui était Danone, où la marque était plutôt au cœur des problématiques managériales.

Ils s'appelaient Chef de produit. On aurait pu les appeler Chef de marque, c'était ma volonté, mais comme cette dénomination n'existe pas chez Nestlé – cela montre bien... - je n'ai pas pu le faire, parce qu'on me l'a interdit...

Pour les personnes amenées à travailler sur les marques : un chef de produit a travaillé sur Guigoz, un autre sur Nidal, d'autres travaillent sur Naturnes, Petit souper et Ma recette, Moi tout seul, Milkies et sur Cerelac.

Et je pense qu'aujourd'hui, la problématique dans laquelle on est, c'est qu'on est dans une culture produit et pas dans une culture marque.

**Structure marketing /
rôle et principales
tâches**

Cela ne va pas être très original, tu as le marketing, qui travaille avec des gens qui font des concepts, qui viennent enrichir ta marque sur les produits, des gens qui développent et des gens qui font des médias, des développements produits pack, etc., qui font du média (concept, je mets « étude » ici). Donc, tous ces gens-là sortent des plans.

Pour moi, toute l'équipe marketing est amenée à travailler sur cette marque, soit en développant des choses autour de la marque, soit en aidant à affiner qui on veut être.

**Structure marketing /
critère spatial**

L'organisation reste nationale quand on ne parle que de marque, oui.

Cela ne sort pas de l'entité France actuellement. De la manière dont on est organisés à ce jour, cela ne sort pas de l'entité France.

Après, ce qui est encore plus difficile à gérer, parce que moi, je viens d'entreprises très nationales... On gérait des marques nationales. Du coup, on n'avait pas cette gestion partagée de la marque, en fait. Quand on est 100 % local, on a ce devoir d'assurer une continuité dans ce que véhicule la marque si on considère qu'on construit quelque chose de solide autour de cette marque donc, de l'enrichir.

On trouve ces structures traditionnelles dans les organisations avec des marques locales, ou dans des organisations qui pratiquent une gestion décentralisée de la marque caractérisée par une grande autonomie laissée aux filiales. Cependant, d'autres organisations centralisent la gestion de la marque en un seul point, soit parce qu'elles considèrent que c'est un actif stratégique et qu'il doit donc être piloté au plus près des instances de gouvernance, soit parce qu'elles ont conscience de l'importance de gérer l'identité des marques, ou bien de manière plus pragmatique et prosaïque par recherche de synergies budgétaires.

Structure centralisée

Les structures centralisées gèrent la marque en général à un niveau mondial. Le fait de gérer la marque à un niveau mondial ne procède pas stricto sensu de la taille du territoire géographique de la marque. Chez SCA Hygiene Products par exemple, parmi les trois divisions étudiées, une seule gère une marque vraiment mondiale au sens où elle est présente dans une majorité de pays avec la même expression et le même discours : la division *Incontinence* avec la marque Tena. Dans les deux autres divisions, *Baby* et *Feminine*, les marques sont locales (dans la division *Feminine* : Libresse en scandinavie, Nana en France et en Afrique, Bodyform au Royaume-Uni, Nuvenia en Italie, Saba et Nosotras en Amérique Latine, Libra en Australie), mais pour autant la gestion est centralisée. Chez Nestlé, si chaque division appelée Strategic Business Unit comporte une gestion centralisée de la marque, le degré d'autorité et de formalisation varie d'une division à l'autre, de très installée et influente pour une marque comme Nescafé dans la SBU *Coffee & Beverages* à plus souple, réduite et artisanale dans la SBU *Nutrition* qui comporte un grand nombre de marques locales et autorise d'un pays à l'autre des différences d'expression pour une même marque.

Ce qui caractérise principalement les structures centralisées de la marque par rapport aux structures traditionnelles est la dissociation entre activités stratégiques et activités opérationnelles. **La structure centralisée va prendre en charge la stratégie, autour de la définition et de la diffusion de l'identité de marque, tandis que des équipes régionales (au sens d'un groupe de pays) ou locales (un seul pays) vont exécuter les plans.** Dans ces structures est créé au service de la marque un aréopage de compétences clefs qui comprend le marketing, mais aussi la R&D, la communication, les ressources humaines, le contrôle de gestion autour d'un « directeur général » de la marque, ou *Global Brand Director*. On pourrait voir dans cette forme organisationnelle la réalisation du *Brand manager system* tel qu'il avait été initialement pensé, avec un « little general manager » qui rassemble autour de la marque les fonctions clefs de l'entreprise, et est investi d'une autorité suffisante. En effet, les profils sont beaucoup plus seniors que dans les structures marketing traditionnelles, avec des personnes qui ont une certaine ancienneté dans l'organisation, et qui en connaissent bien les rouages. **En plus d'être multi-compétences, ces équipes se doivent de plus en plus d'être multiculturelles pour compenser l'éloignement des marchés et asseoir leur crédibilité vis-à-vis des équipes locales.**

Du fait même de la dissociation entre stratégie et opérations et de l'éloignement des marchés, davantage d'importance est donnée dans ces structures au travail sur l'identité de la

marque, qui est alors vue comme un outil d'alignement d'un grand nombre de parties prenantes, et notamment des équipes locales en charge de l'exécution. Dans ce cadre, une partie importante des tâches consiste en la formulation des énoncés, autrement dit l'énonciation formelle du contenu de l'identité de la marque. Ce contenu est ensuite formalisé sous la forme d'outils et de processus à destination du reste de l'organisation afin d'assurer une exécution harmonieuse, qu'il s'agisse de chartes graphiques, de guides d'expression de la marque ou de banque de données.

Il y a la brand expression, donc, en termes de pack design et product design, et brand guidelines, le type de matériel qu'on produit pour expliquer à d'autres gens à l'extérieur de notre organisation, qu'est-ce que c'est la marque ? Et comment travailler avec elle ?

Les structures centralisées interviennent aussi dans la production d'éléments de communication, à des degrés variables allant de l'idée créative aux recommandations d'exécution en passant par l'exécution complète de certains éléments comme les spots de publicité télévisée.

Non, quand je dis qu'on donne un rôle important au niveau central, c'est justement donner cette possibilité de trouver des concepts ou des brand ideas fortes, mais qui permettent des exécutions différentes par pays.

Cette forme d'organisation partage avec la précédente le fort lien entre la gestion de la marque et le développement de produit. En effet à la centralisation de la gestion de la marque correspond dans les cas étudiés une centralisation de la recherche & développement. Les structures centralisées de gestion de la marque coopèrent étroitement avec ces centres R&D pour les processus d'innovation produit. L'identité de la marque est alors une source importante d'idées pour stimuler l'innovation, devant la difficulté de prendre en compte les attentes et les motivations de cibles de taille importante et très peu homogènes d'une culture à l'autre. En effet, bien que les équipes s'emploient à rechercher des données transversales de comportement du consommateur (appelés par les acteurs « global insight ») pour alimenter le contenu des marques et des innovations produits, cette quête est souvent illusoire et alimente les controverses avec les équipes locales. **En effet, la principale difficulté rencontrée par ces équipes tient à la légitimation de leur action auprès des équipes locales, puisqu'elles ne peuvent pas se prévaloir d'une connaissance intime des clients.**

Ces formes organisationnelles créées dans un souci de simplification ont provoqué dans les faits une importante complexité. On peut dégager un premier niveau de complexité liée au nombre de techniciens internes de la marque, lui-même reflet de la taille de l'organisation. Hors, dès lors que la structure est répliquée à plusieurs niveaux, souvent

géographiques (du type pays – région du monde – monde), ou parfois thématiques (décision – exécution – support par exemple), la répartition des rôles et des responsabilités concernant la marque va souvent poser problème, et être à l’origine de controverses et de luttes de pouvoir. Ceci est dû au fait que les structures de gestion de la marque sont souvent hybrides : la structure centralisée s’est souvent simplement surajoutée aux structures marketing traditionnelles, sans remettre fondamentalement en question les rôles et les responsabilités de chacun. Les structures marketing traditionnelles et locales ont en effet su faire valoir leur connaissance intime des consommateurs et des clients pour continuer d’exister. Avec pour résultat une impression de cacophonie, un temps important dédié aux luttes de pouvoir en interne, et le sentiment de part et d’autre de perdre beaucoup d’énergie.

On perd trop d’énergie en interne. La marque, au bout du bout, on ne sait plus trop qui la drive.

Parce que le fait que, à un moment donné, quand ils ont réorganisé [...] tu commences à voir, si tu n’y fais pas attention, la marque qui part un peu dans tous les sens.

So I think that this long term... ourselves start loosing a bit of the brand dna since we are not developing pack designs, we are not developing, communication so there is a risk long term that we could becoming away from the brand as such and become a bit too theoretical in terms of brand platforms and brand strategies but not really feeling and sensing the brand because we don't really see the brand in action.

La structure centralisée de gestion de la marque a permis de **faire remonter les questions d’identité de marque au plus haut niveau dans l’entreprise**, d’accentuer le degré de formalisation des outils et des processus de gestion de la marque et de mieux contrôler la cohérence des émissions de la marque. Néanmoins, l’apparition de ces structures a créé une complexité importante qui se traduit par la démotivation des acteurs, et une focalisation excessive sur les luttes de pouvoir interne qui se fait au détriment de la connaissance des marchés et des consommateurs, contribuant ainsi à **la bureaucratisation de la gestion des marques**.

Tableau 33 : verbatims représentatifs structure centralisée de la gestion de la marque

Structure centralisée / description / organisation	<p><i>On va mettre la marque au milieu, n’est-ce pas. Et on a un certain nombre de personnes qui influencent ce qui se passe, le Global Brand Director. C’est moi. Il y a la personne qui s’occupe de développement de produits donc, le PD&I Director dans l’organisation à laquelle j’appartiens. Il y a une personne qui travaille avec le New Business Development, basé sur la marque, bien sûr. Il y a le vice-président de la catégorie, qui est responsable de ce tout.</i></p> <p><i>The brand is owned by the Category in Global Hygiene Category. We have generally three business groups, we have Asia Pacific, Europe and Americas,</i></p>
---	--

right? They are the operational units. And then you have, not on top of it but you have GHC, supporting all these and leading them. The brands, the global brands, which Tena is one of those too Tork as well, is owned by GHC.

Bien sûr, tout ce que l'on fait sur la marque est complètement dépendant et lié à ce que font non seulement les autres pays sur la marque Nestlé Bébé, mais aussi le siège qui est à Vevey, avec une Strategic Business Unit (SBU) qui travaille en fait uniquement sur la nutrition infantile et avec qui on a des allers-retours incessants entre nous

Il y a un directeur général qui coiffe le marketing, les flux, une DRH, ils sont vraiment comme une petite entreprise.

Ils s'appellent International Marketing Director baby food, International Marketing Director Infant Milk et International Marketing Director Market Research and CRM, quelque chose comme cela... Ces trois personnes interviennent dans la gestion des marques

Then we have the categorisation, as you know Karsten represents all our baby brands on a global level as the brand director, he is responsible for the brand.

You have then our organisation which is called the Category which is responsible for the 3-5 year perspective from the brand point of view, responsible for innovation and responsible for technology you could say.

Avant, les gens étaient organisés par ligne de produits, pas forcément dans une logique de marque et une logique d'identité ou d'insight consommateur spécifique à chaque marque fille. On s'était rendu compte que si l'on partait des besoins du consommateur, de ces insights, on pouvait réorganiser en fait toute notre gamme de produits en marques filles qui servaient la marque mère. À savoir que les marques filles jouaient un certain rôle, avec des éléments et des promesses spécifiques qui pouvaient enrichir la marque mère ; la marque mère à son tour pouvait donner un certain nombre de choses aux marques filles. J'ai donc réorganisé l'équipe en plusieurs pôles liés à des marques filles. Cela a demandé un changement assez important, parce que les gens n'étaient pas habitués à cela.

Structure centralisée / description / profil des acteurs / séniorité

On a donc non seulement cette directrice marketing baby food dans nos réunions et son responsable marketing qui est en général assez senior. C'est quelqu'un qui a entre 35 et 45 ans, même, qui s'occupe de Naturnes pour toute l'Europe. Quelqu'un qui est senior parce qu'il a été chef de groupe ou directeur marketing, des fois, dans un pays.

Le travail qu'on fait ici, au niveau de la stratégie de la marque, il est fait en utilisant des ressources de chaque business group. Donc, par exemple, j'ai deux VP Marketing d'Amérique du Nord, j'ai marketing director Europe, B to C et Pharma, et j'ai le VP marketing Asie.

Donc, t'avais vraiment besoin de personnes plus seniors, qui sont capables de challenger stratégiquement un groupe de pays, donc un peu moins opérationnels et un peu plus stratégiques, et puis aussi, des personnes suffisamment seniors pour être capables de parler avec le VP marketing Amérique du Nord.

Oui, cela va jusqu'au Brand Health Share sur lequel nous sommes objectivés et sur lequel est payée une partie du bonus.

Structure centralisée / description / profil des acteurs / internationalisation

Avec, ces derniers temps, quelque chose qui a évolué, parce qu'il a de plus en plus d'internationaux qui vont à la Catégorie, ce qui n'était pas le cas quand je suis arrivé, ils étaient pratiquement tous Suédois à part Mylène, mais globalement ils sont tous Suédois. Dans un groupe international, quand tu as des gens qui sont normalement à ces niveaux clés de l'entreprise, tu ne dois pas avoir une seule et même culture. Tu dois être multiculturel, parce que c'est ce qui va faire la richesse de l'entreprise et la richesse pour la marque. C'est comme cela qu'elle va s'enrichir. Je pense que les Suédois avaient une vision unique de

leur marché et de leur marque. Maintenant, on en arrive à avoir des gens qui sont un peu plus Européens et/ou Américains et qui changent un petit peu cet état d'esprit, cette manière de travailler sur la marque Tena.

Oui, relativement internationales. Ils essaient de mixer. Il y a un Français, par exemple le responsable Naturnes international vient de la France. C'est quelqu'un qui était dans mon équipe, qui était chef de groupe. Une autre personne vient d'Angleterre, s'occupe des Milkies.

Structure centralisée / dissociation stratégie et opérations

Its a fairly many stakeholders are involved in shaping the brand but erm the category and me as as the brand director we have the responsibility for the 3-5 year by the brand strategy and the brand platform, but obviously all the activation happens on a regional or on a local level.

We are working with responsible accountable, informed consultants which was developed probably two and a half years ago where its quite clearly said that the mid to long term brand content in terms of strategies and platforms and brand expression guidelines is within the category but all the communication development etc is withing the business groups

À l'extérieur de cela, on a les différents business groups ou régions, cela dépend un peu comment on veut les appeler, mais disons qu'on a trois pôles importants pour l'instant, pour la marque globale. C'est nordique, c'est Russie, et c'est Maghreb. Et on va mettre East Europe aussi. Et dans chacune des régions, on a un certain nombre de personnes, marketing directors, ou regional marketing directors et dépendants de leurs organisations, une ou plusieurs personnes qui s'occupent de la marque, des techniciens, donc, des chefs de produit.

It goes like this we have the branding headed by Karsten as you know, and so that this is the core and then local markets because they are executing when it comes to communication and then.

The owner of the brand is today called the global hygiene category. And then we have a central organisation in Europe that is the Munich office. So the global hygiene category is more for the long term strategy and the brand role and the brand definition and the brand model. And then you have each region. So you have the region north west that i am responsible for, then you have south that you already met, then you have UK, Russia, and central east as well. So this is how it is build up and for us we have each local market underneath that.

Structure centralisée / lien marque-produit

On voit que là, on a travaillé dans le passé sur des caractéristiques très produits et justement, si je cherche une marque fille, c'est qu'on sent le besoin de rassembler les insights consommateurs autour des bienfaits du lait. Et cela manque aujourd'hui, donc nous sommes en recherche de cette marque fille.

Il y a une personne qu'on appelle maintenant Concept Development Manager, qui travaille en amont, disons, du reste avec le New Business et le Product Development Director, en recherchant des nouveaux concepts de communication ou de produits qui sont importants pour les consommateurs.

Structure centralisée / rôle et principales tâches

Selon les SBU (nb : strategic business unit), chez Nestlé, les choses sont plus ou moins écrites. Quand on est dans une SBU très connue comme SBU café et très installée, les rôles, les responsabilités sont écrites et les identités des marques sont écrites comme dans du marbre.

Je pensais que le central allait mettre en place une charte de marque avec une identité de marque Nestlé, avec un rôle donné à certains attributs de la marque, comme l'ourson, de manière internationale ou, en tout cas, européenne, parce qu'il y a une très forte similitude entre les pays européens par rapport à cette marque Nestlé. C'est en cours d'élaboration, mais ce n'est pas fait.

J'ai donc été amené à passer par le central, l'équipe marketing centrale et cela a posé un problème, parce que cela venait chatouiller un sujet sur lequel ils ont

du mal à avancer, sur lequel ils n'ont pas encore abouti, qui est la gestion de la marque avec ses attributs et comment on gère justement le pictogramme nutritionnel, l'ourson, etc.

Non, quand je dis qu'on donne un rôle important au niveau central, c'est justement donner cette possibilité de trouver des concepts ou des brand ideas fortes, mais qui permettent des exécutions différentes par pays.

Normalement, on a des positionnements prédéfinis par l'international, qui évoluent dans le temps

Et les chartes graphiques nous sont également communiquées de manière officielle par l'international.

Cela va être par exemple les nouvelles publicités sur Nana, à la base, nous n'avons pas le droit, entre guillemets, de développer de nouvelles communications.

Ce n'est pas le global brand team qui arrive en disant « voilà, c'est la stratégie de la marque globale », mais c'est vraiment de la co-crédation sur un petit groupe restreint. On est 6, parce que sinon, c'est ingérable. Mais au moins, on prend en compte les insights de tout, de tous les pays, de toutes les communautés, de toutes les cibles et on en fait quelque chose de consistant globalement.

D'un point de vue d'organigramme, il y a la global brand team, (elle dessine) qui est censée créer la stratégie de la marque.

The way that we have structure in the feminine just a start here. Which is just now actually I am in charge and we have a few different positions looking like this where we have a brand manager, a digital manager and three people who will soon be called market and innovations managers...

Et puis, il y a dans l'équipe de la marque, trois personnes qui s'occupent de différents types de développement. Il y a la brand expression, donc, en termes de pack design et product design, et brand guidelines, le type de matériel qu'on produit pour expliquer à d'autres gens à l'extérieur de notre organisation, qu'est-ce que c'est la marque ? Et comment travailler avec elle ? Il y a une personne qui s'occupe de web ou digital donc, une personne spécialisée dans cela.

Structure centralisée / critère spatial

Ils sont monde, exactement. Ils ont une équipe de flux internationaux, une petite équipe RH, marketing et les marketings sont divisés en trois : lait, diversification et études et CRM. La personne qui est notre interlocuteur, quand on travaille sur Naturnes, c'est la personne qui est sur la diversification.

Il y avait le global brand team qui travaillait pratiquement exclusivement pour l'Europe. Puis le reste du monde, ils se débrouillaient un peu comme ils voulaient sur la marque et on se retrouvait des fois avec des communications de marque qui n'étaient pas toujours très globales.

Maintenant, le global brand team est censé être vraiment global. C'est-à-dire, on est dans cent pays différents avec Tena et c'est la même marque pour cent pays différents.

Oui et il y a une personne du brand team qui est responsable d'un continent.

les équipes actuelles qui sont censées être globales, comme je te le disais auparavant, elles étaient essentiellement axées sur l'Europe... Et ces équipes qui étaient plutôt des groupes marketing au niveau de l'Europe, sont devenues tout d'un coup globales sans savoir vraiment ce que ça voulait dire de gérer une marque dans un pays et ils sont restés un peu accrochés à ce qu'ils savaient faire, donc restés focalisés sur l'Europe.

Structure centralisée / problèmes

On est parti et puis, après, il a eu plusieurs réorganisations qui ont fait qu'il y a eu plusieurs équipes internationales qui se sont succédé sur la marque qui ont fait qu'on en est arrivé à quatre campagnes différentes en quatre ans, sans vraiment de lien clair ou de construction claire de la marque autour de ces campagnes.

Sur la marque, il y a toutes les équipes marketing. Alors, j'ai envie de dire que ce soit le local avec les market managers, que ce soit régional, que ce soit européenne ou que ce soit catégories donc, cela veut dire qu'ils y a beaucoup d'implications d'équipes marketing à différents niveaux.

C'est-à-dire qu'à un moment donné, il faut trouver la bonne organisation qui puisse être aussi proche du consommateur donc, moi, ma croyance, ma conviction profonde, c'est qu'il faut aussi des organisations régionales.

Effectivement, au-delà de l'harmonisation des fonctions et de la transversalité de cette équipe support et développement, l'un des objectifs, c'était de faire miroir à la nouvelle organisation européenne qui s'est mise en place il y a un an et demi

On finissait par ne plus voir la marque dans nos organisations. Donc, on a voulu la remettre. Naturellement, on se l'est réappropriée, parce qu'à Munich, l'organisation ne se crée pas autour des marques, elle se crée autour des produits et de la com. Du coup, comme on n'avait plus d'interface avec les catégories, plus personne ne nous parlait de notre marque et réciproquement.

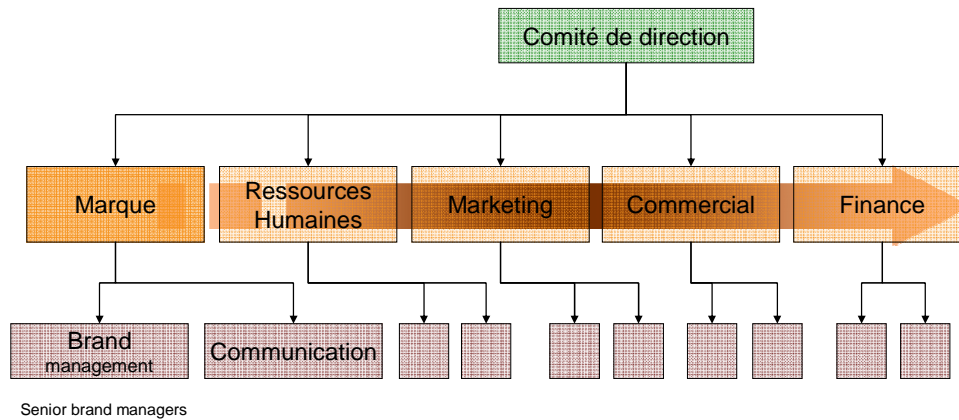
Malgré tout, même dans des organisations qui se veulent symétriques, les personnes et la taille jouent un rôle et font que finalement, même sur deux catégories parallèles, on ne gère pas du tout les relations de la même manière.

La structure centralisée diffère de la structure marketing traditionnelle par la dissociation de la stratégie et de l'exécution, et l'apparition d'un processus formel d'énonciation de l'identité des marques. Elle s'en rapproche par le lien entre marque et produit, et le fait de mobiliser principalement des profils d'experts en marketing internes ou externes, élargi aux fonctions commerciales et de recherche & développement. Une autre forme organisationnelle, la structure transversale de gestion de la marque, se distingue par la dissociation entre marque et produit et la volonté manifeste d'irriguer l'ensemble de l'organisation.

Structure transversale

L'un des cas observés présente une structure organisationnelle différente des autres cas avec une direction de la marque qui ne dépend plus fonctionnellement du marketing, et a par conséquent une portée plus transversale. Dans cette forme, la direction de la marque coexiste à côté d'un département marketing centré sur les offres, les produits, et les canaux de vente, mais amputé de la partie communication grand public.

Figure 19 : structure transversale de gestion de la marque



La structure transversale est **une fonction support de tous les autres départements**. Son rôle est de fournir à toutes les parties prenantes qui peuvent être amenés à s’exprimer au nom de la marque tous le soutien nécessaire en terme d’outils mais aussi d’accompagnement. Là où la structure centralisée a affaire essentiellement à d’autres gestionnaires de marque supposés maîtriser les fondamentaux, la structure transversale, de par sa nature, irrigue un plus grand nombre de fonctions, y compris des néophytes, des personnes peu habituées à manipuler des concepts marketing. C’est pour cette raison qu’outre les tâches d’énonciation et de formalisation de l’identité de la marque, une grande attention est portée à l’accompagnement et à la pédagogie, sous la forme de formations internes et d’ateliers de travail. **Cette structure, assez légère, agit un peu comme des consultants internes qui interviendraient sur demande des autres directions.**

Ensuite, le contenu dans la plateforme de marque, il y a une proposition qui a été faite bien évidemment par la direction de la marque à laquelle il y a eu adhésion au Comex sur le principe, mais ensuite, dans la rédaction, dans l’appropriation, il y a eu beaucoup de gens autour de la table.

La principale innovation de structure que présente cette forme est la dissociation entre gestion de la marque et le marketing. Le fait d’autonomiser la gestion de la marque tend à privilégier les tâches de coordination et d’influence par rapport aux tâches plus techniques, avec pour objectif de sensibiliser et former les parties prenantes pour qu’elles

deviennent autonomes, plutôt que d'imposer des règles de fonctionnement. De plus, la structure est légère et mobile, et désencombrée de toutes les tâches qui ne seraient pas centrées sur le développement de la marque, ce qui est de nature à compenser la bureaucratisation des organisations en silo et convient mieux à la nature plastique et transversale de la marque. La principale difficulté tient à l'autorité et aux prises de décision : à n'avoir, dans bien des cas, qu'un rôle consultatif, et sur la base d'une démarche volontaire des parties prenantes, le risque est important de laisser s'ériger des bastions de gestion de la marque à l'intérieur de l'organisation. Dans le cas étudié, ce risque est compensé par la relative séniorité des Brands Managers de cette forme organisationnelle, et la présence de la directrice de la marque au comité de direction au même titre que les directeurs des autres départements fonctionnels.

Tableau 34 : verbatims représentatifs structure transversale de gestion de la marque

<p>Structure transversale / description</p>	<p><i>Après, tu as des gens dont c'est le métier, la direction de la marque.</i></p> <p><i>Alors, déjà, il y a un truc, c'est que, sans rentrer dans le détail de l'organisation de mon équipe, la marque, elle est là et puis elle est partout en fait. Et là, il y a toutes les fonctions, cela, c'est une fonction support. Donc, là, on est support, on sert les gens. D'accord ?</i></p> <p><i>Et alors, en termes d'organisation, évidemment, moi, je le définis comme cela, il y a plein de gens qui vont vous le dessiner, ils vont être ailleurs, le marketing va se mettre au centre. Et puis, la marque, pour eux, cela va être une fonction qui va leur apporter quelque chose.</i></p> <p><i>Forcément moi, je me mets au milieu, mais dans l'organisation, les gens ne me pensent pas du tout comme au milieu et c'est normal. Cela étant, là où cela reste quand même central, c'est que c'est l'asset, qui est le plus partagé par tout le monde en fait.</i></p> <p><i>Il faut la communication donc, il y a une direction de la communication et puis après, on est en fonction support des entités donneuses d'ordre. Enfin, moi, c'est comme cela que je le vois en fait, mais ce serait une révolution.</i></p> <p><i>La direction de la marque, en fait, est rattachée à la direction générale grand public, mais elle chapeaute en ombrelle la totalité, y compris tu vois, par exemple, SFR Business Team, qui est notre marque B to B.</i></p> <p><i>Donc, la direction de la marque ne s'occupe pas de... Ce n'est pas une direction de la communication, c'est-à-dire qu'on a une direction de la communication qui gère les RP, la com interne, l'évènementiel.</i></p> <p><i>Cette direction de la marque, en l'occurrence, maintenant, elle est rattachée à quelqu'un qui est en fait directeur de la marque et de l'enseigne espace. Il a à la fois la marque et l'enseigne espace lié à la dernière réorganisation. Mais donc, il y a toujours une direction de la marque.</i></p>
--	--

Structure transversale / problème

En fait, le problème, c'est que quand la marque est ici, moi, pour moi, c'est un problème d'organisation en fait. Quand la marque est ici, et qu'elle doit irriguer de façon matricielle sur des instances qui ne dépendent pas d'elle hiérarchiquement, je trouve qu'il y a un souci.

Oui. C'est difficile en fait. On est là en accompagnateur, mais sans avoir le bâton pour..., je le fais volontairement très caricatural, mais à un moment donné, si c'était pour tous ces gens-là qui dépendent de la même personne, tous ces gens, ils dépendent de F. E., si on dépendait tous des mêmes, ce serait plus simple.

Et aujourd'hui, moi, par exemple, quand je suis arrivée il y a 8 mois, du coup, on me demandait : mais qu'est-ce que tu changerais, etc. ? Je disais : mais déjà, tous les communicants de l'entreprise, je les mettrais au même endroit, peu importe la cible qu'ils adressent.

Structure transversale / rôle et principales tâches

Donc, ici, chez moi, on ne gère que la partie, on va dire, clients, c'est-à-dire que tout ce qui est de l'ordre de l'image institutionnelle d'SFR est géré à la direction de la communication. Donc, concrètement, tout le public de leader d'opinion, journaliste, blogueurs spécialisés sur tout ce qui est innovation, c'est à la direction communication. Et nous, on va s'occuper de tout ce qui est de l'ordre du client, donc cela va à la fois des propositions qu'on peut faire à nos clients, que ce soit en termes d'offres, d'évènements, de sujets d'actualité et puis aussi, de plus en plus d'offres, mais liées aussi à des innovations, par exemple Neufbox évolution, tout ce qu'on va raconter sur les forums et les blogs, cela va être là. Donc, c'est à la fois du Facebook, mais aussi l'irrigation de comment est-ce que je fais pour que mes sujets soient repris et qu'il y ait un écho. Donc, c'est à la fois une communication proactive et réactive. Donc, il faut gérer cela. Enfin, donc, le pôle B to B et pro qui est isolé pourquoi ? Pour des raisons organisationnelles, parce qu'en fait, une des parties ne reporte pas aux mêmes membres du Comex et puis aussi, parce que c'est une cible très spécifique, donc, cela fait du sens de la mettre à part

Donc, la direction de la marque, c'est bien là qu'est faite toute la notion d'architecture de marque, la notion de positionnement, tout l'exercice qui a été fait sur..., je ne suis pas expert là-dedans, mais l'incarnation de la marque, les valeurs autour de cela, et notamment, derrière, c'est eux qui bossent avec les agences, toute la partie communication évidemment, qui gère la façon dont ces valeurs, cette architecture vont être retranscrites, sous quel format, avec quel mode de communication, quelle typologie, quel vocabulaire, comment cela va apparaître, par quel média, quel vecteur. Et puis, tu as tous les autres, donc, dans la direction opérationnelle, je mettrais, pour moi, les directions marketing...

L'étude des structures et formes organisationnelles des cas étudiés montre que, derrière les organigrammes et la répartition des tâches et des responsabilités, se cache **une position idéologique sur ce qu'est la marque : un outil technique issu du marketing, ou un actif partagé par l'organisation toute entière**. Structure marketing traditionnelle, structure centralisée ou structure transversale, l'évolution des formes organisationnelles dit beaucoup de la manière dont les organisations perçoivent et utilisent leurs marques.

5.2 Les acteurs du système productif de la marque (ou *Brand management system*)

Le comportement et les modes de représentation des acteurs donnent un éclairage complémentaire à l'étude de la forme de la structure. Assez vite lors du terrain il nous est apparu que le système productif de la marque était comparable à un « écosystème », avec des acteurs liés entre eux par des relations sans cesse reconfigurées qui modifient l'équilibre du système en permanence. Nous expliquons dans un premier temps pourquoi et comment nous avons utilisé cette analogie avec les systèmes complexes comme une grille de lecture possible. Chaque acteur du système est ensuite décrit à travers le ou les rôles endossés par rapport à la construction de la marque, et le type de relation qu'il entretient avec les autres acteurs. L'apport en est une meilleure compréhension du système productif de la marque dans ce qu'il a de distinct et de particulier – notamment par rapport aux activités et tâches classiques et connues liées à la fonction marketing.

5.2.1 L'apport des systèmes complexes à la compréhension du système productif de la marque

Il convient de justifier pourquoi nous utilisons la notion de système pour mieux comprendre le fonctionnement des organisations qui se sont fixées comme but de développer une ou plusieurs marques.

Les systèmes complexes sont utilisés dans un nombre varié de disciplines, de la biologie à l'étude du vivant, en passant par la sociologie, les sciences de l'information, l'informatique et les sciences de gestion (Forrester et Sylvestre-Baron, 1984).

Un système complexe comprend plusieurs éléments, ou entités, liés entre eux par un certain nombre de relations qui provoquent des actions et réactions en chaîne. Les réactions du système ne sont pas forcément prévisibles par le calcul, les effets sont non linéaires, ce qui distingue le système du modèle. Pour un système on parlera plutôt de phénomènes d'émergence, et d'effet de seuil. La meilleure illustration est l'« effet papillon » : le bruissement d'aile d'un papillon, en apparence anodin, peut déclencher un cataclysme.

On pourrait objecter que le fait de ne pas pouvoir modéliser un objet de recherche est une étape temporaire en l'état actuel des connaissances, et que la science avançant, rien ne résistera à la mise en équations. La différence entre système et modèle a des ressorts plus profonds et épistémologiques, qui tiennent à des postures distinctes par rapport à la résolution

de la complexité. Le postulat fondamental de la systémique est holiste - le tout est différent de la somme des parties. Alors que dans la modélisation, en découpant un objet de recherche en unités plus petites que l'on résoudre, on pense pouvoir reconstruire un phénomène en additionnant les unités.

Les fondements épistémologiques des systèmes sont à retrouver du côté d'Edgar Morin (Morin, 1995) qui s'est attaché à définir la complexité comme suit : « Quand je parle de complexité, je me réfère au sens latin élémentaire du mot "complexus", "ce qui est tissé ensemble". Les constituants sont différents, mais il faut voir comme dans une tapisserie la figure d'ensemble. Le vrai problème (de réforme de pensée) c'est que nous avons trop bien appris à séparer. Il vaut mieux apprendre à relier. Relier, c'est-à-dire pas seulement établir bout à bout une connexion, mais établir une connexion qui se fasse en boucle. Du reste, dans le mot relier, il y a le "re", c'est le retour de la boucle sur elle-même. Or la boucle est autoproduitive. À l'origine de la vie, il s'est créé une sorte de boucle, une sorte de machinerie naturelle qui revient sur elle-même et qui produit des éléments toujours plus divers qui vont créer un être complexe qui sera vivant. Le monde lui-même s'est autoproduit de façon très mystérieuse. La connaissance doit avoir aujourd'hui des instruments, des concepts fondamentaux qui permettront de relier. » (Morin, 1995)

Les systèmes complexes présentent un certain nombre de caractéristiques que nous avons mobilisées comme une lecture possible des résultats issus du terrain.

Le système comporte **un certain nombre d'éléments** (ou d'entités) reliés dans une configuration modulable en fonction de signaux émanant du milieu extérieur.

On observe **des relations** intra-système (les éléments entre eux), et dans le cas d'un système ouvert, des relations entre le système étudié et des systèmes environnants. Autrement dit, le système est poreux, soumis à des influences extérieures, que le système influence à son tour.

Le comportement d'un système complexe est **dynamique**, il évolue constamment. Il peut être en équilibre sous l'effet d'influences faibles, ou d'influences contraires qui s'équilibrent. Il peut aussi être en équilibre instable, voire en déséquilibre. Dans ce cas, soit il y a une régulation, et on rejoint un autre état d'équilibre, soit il y a crise, qui peut aller jusqu'à la destruction du système. Certains auteurs parlent d'auto-organisation du système pour qualifier

ce comportement, ou bien d'organisation floue – ni strictement organisé, ni totalement désorganisé.

Comme le système complexe change d'état au cours du temps, il a une histoire, une épaisseur, **son état actuel dépend des états antérieurs.**

Pour étudier notre objet de recherche en utilisant les systèmes, il convient de porter une attention particulière aux éléments suivants :

- **les frontières** : on doit pouvoir définir précisément les frontières du système, notamment par rapport à des systèmes voisins, et vérifier qu'il n'y a pas de superpositions, ou bien que ce que l'on étudie n'est pas un sous-système d'un système plus grand. Dans le cadre de cette recherche, on peut se demander par exemple si la marque est un sous-système de l'organisation, ou si c'est un système autonome. Nous postulons que la marque est un système distinct, ce qui remet en question certains des apports de la littérature sur la marque *corporate*, qui dissolvent la marque dans l'entreprise qui la gère. Un premier élément de soutien à ce postulat est qu'une marque peut être cédée à une autre organisation, que ce soit sous forme de licence ou de cession pure. Elle est donc objectivement « détachable » de l'organisation. De plus, le cycle de vie des marques n'est pas le même que celui des organisations. Kodak (l'organisation) est morte, Kodak (la marque) lui survit. La marque Cadum, exhumée par deux entrepreneurs en 2003, continuait à « vivre » sans le soutien de Colgate-Palmolive, qui ne soutenait plus cette marque depuis plus de vingt ans.

- **les éléments ou entités** : les sections suivantes présentent une description des différents entités qui composent le système. La difficulté d'une telle description est que l'on risque, en représentant le système à un instant t , de mal prendre en compte le facteur temps et le caractère dynamique du système. Cette description doit prendre en compte l'histoire du système, et contient en germe son avenir. De plus, en s'attachant à lister les éléments du système, il ne faut pas perdre de vue que la configuration des éléments entre eux est au moins aussi importante que le contenu de chaque élément. Il s'agit d'un agencement plutôt que d'une liste, et c'est ce qui confère au système son caractère distinct.

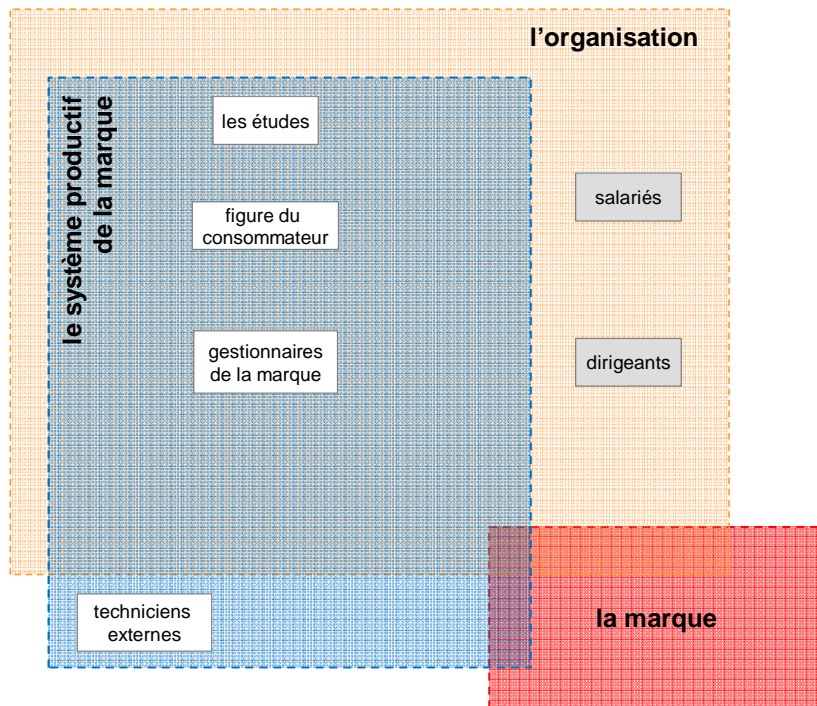
- **les relations** : la nature des relations a une importance, il convient de distinguer les échanges des influences. Les échanges sont des flux, des transferts de matière ou d'information qui fonctionnent dans les deux sens et peuvent être représentés par des flèches à double sens. Les influences sont des apports qui conditionnent le comportement d'un élément

ou d'un système entier, et que l'on représentera par de simples flèches d'un élément vers un autre. La marque se construit à travers un réseau d'échanges relationnels entre un grand nombre de parties prenantes. Au-delà de la description, nous nous sommes efforcés de préciser la nature des relations entre ces différents éléments, et notamment d'établir s'il s'agit d'échanges, ou bien de simples influences d'un élément sur un autre.

- **les règles de comportement** : en étudiant un système, on doit pouvoir repérer des règles de comportement locales, à l'intérieur du système, et globales – le système pris dans sa globalité. Si règles de comportement ne sont pas prédictives, elles permettent néanmoins d'établir une certaine régularité, ou de repérer des chaînes d'action.

En utilisant les apports des systèmes complexes, nous allons maintenant décrire chacune des entités du système productif de la marque, ainsi que la nature des relations entre elles. Comme illustré dans la figure ci-dessous, l'analyse des données issues du terrain a permis de mettre à jour plusieurs types d'acteurs : les gestionnaires de la marque, les techniciens externes, le sous-système des études et enfin la marque elle-même. Les collaborateurs et les dirigeants sont les grands absents de ce système, pour des raisons que nous explicitons. Le fonctionnement en système est illustré par **un schéma du système productif de la marque qui s'incrémente au fur et à mesure de la présentation des différents acteurs.**

Figure 20 : le système productif de la marque dans son environnement



5.2.2 Les gestionnaires de la marque

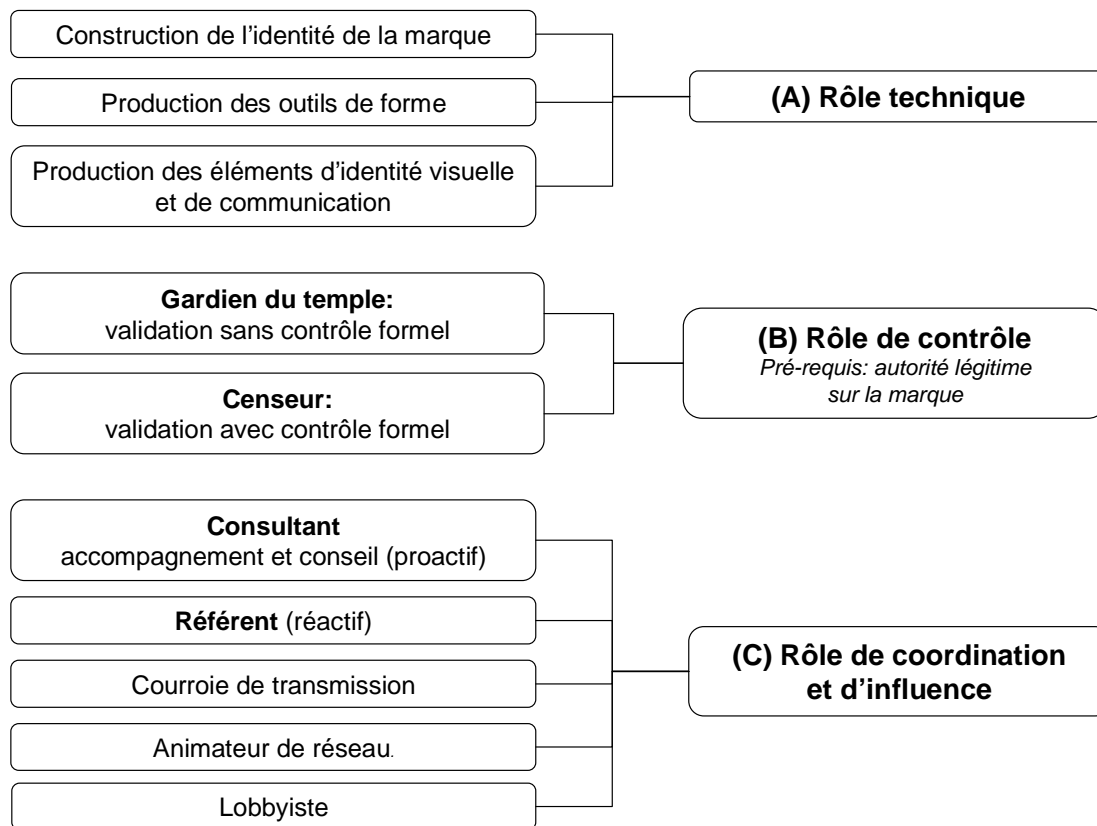
Les acteurs principaux, ceux qui tiennent le premier rôle, sont les personnes en charge de la gestion de l'identité de la marque, qui se sont fixé comme but de construire, développer, maintenir une marque forte. Nous les avons regroupés sous le vocable de gestionnaires de la marque. Les rôles et responsabilités des gestionnaires de marque sont clarifiés, en mettant en lumière l'externalisation partielle de la gestion des marques dans les agences de communication, et le rôle particulier joué par les études comme système de légitimation de l'autorité des gestionnaires de la marque.

Un principe structurant des organisations – peut-être le plus structurant d'ailleurs - est la division du travail. Selon Babbage (1835), précurseur en la matière, tout travail peut être divisé en sections. Il s'agit de définir quelles sont les opérations élémentaires, et quelles compétences clefs y sont associées.

L'émanation la plus visible du *brand management system* a été la création de la fonction de *brand manager*. Notons que souvent, les termes de *brand manager* et de chef de produit sont utilisés indifféremment, entretenant par là même la confusion entre marque et produit. La gestion des marques recouvre cependant un ensemble de tâches, de rôles et de responsabilités qu'il faut distinguer de celles traditionnellement allouées à la fonction de chef de produit.

L'analyse des cas étudiés permet d'identifier trois rôles principaux pour les gestionnaires de la marque : (1) un rôle technique, (2) un rôle de contrôle, et (3) un rôle de coordination et d'influence. Le rôle technique se matérialise par des tâches de conception et d'exécution d'éléments formels de l'identité de marque. Ensuite, au-delà des compétences techniques, la capacité à soutenir, coordonner et influencer les autres membres de l'organisation apparaît comme clef ; ce sont donc ces acteurs qui seront principalement mobilisés dans la résolution des controverses et les traductions des énoncés. Enfin, le gestionnaire de marque a souvent (ou pense avoir) une fonction de contrôle, exercée à des degrés variables.

Figure 21 : Principaux rôles et tâches des gestionnaires internes de la marque



Rôle technique

Le rôle technique recouvre des tâches de production du contenu et de formalisation de l'identité de la marque, ainsi que la production des campagnes de communication. Les gestionnaires de la marque produisent, fabriquent pourrait-on dire, le contenu de l'identité de la marque, à travers des discussions plus ou moins formelles dont l'issue est essentiellement discursive. L'objectif est ici de mettre au point les briques du récit performatif qui caractérise l'identité de la marque. Ce travail est en général réalisé entre spécialistes, avec un petit nombre de personnes expertes.

*Alors, vraiment travailler de manière précise sur la marque, **il n'y a vraiment pas grand monde.***

*Donc, tout le monde sait ce qu'est la marque aujourd'hui. Maintenant, je pense que personne, à part le **petit noyau de gens qui s'intéressent**, n'est capable de te dire quelle est la vision de la marque...*

Donc, ce truc-là a été vraiment tenu secret, parce que de toute façon, tu as autant d'avis qu'il y a de gens dans la salle.

*Je vais parler de ce qui a déjà été réalisé et de ce qu'on a fait très récemment qui est une inflexion du territoire, qui reflète en fait, la plateforme de marque, qui est, si je puis dire, la partie la plus facile à administrer, parce qu'on a un prestataire, une agence avec qui on travaille, un partenaire qui nous connaît bien, **on maîtrise, on va dire ce qu'on communique et d'une certaine façon, c'est assez unilatéral.***

Le fait d'adopter une méthode plus participative, qui inclurait un plus grand nombre de personnes, est théoriquement perçu comme une meilleure manière de faire, mais les acteurs avouent avoir du mal à mettre en place des processus de cette nature.

*Ensuite, le contenu dans la plateforme de marque, il y a une proposition qui a été faite bien évidemment par la direction de la marque à laquelle il y a eu adhésion au Comex sur le principe, **mais ensuite, dans la rédaction, dans l'appropriation, il y a eu beaucoup de gens autour de la table.***

Et là, normalement, c'est hyper nul d'avoir que le marketing, l'agence de pub et l'agence de pack. Moi, j'aurais bien aimé te faire le schéma de où j'avais mes vendeurs, où j'avais ma R&D et cela, tu vois, aujourd'hui, je ne peux pas vraiment te le dire.

Ensuite, les gestionnaires de la marque produisent des outils de forme – par exemple, le modèle qui doit être utilisé pour représenter la marque, ou le modèle de brief aux agences ; ces outils vont ensuite être utilisés par les autres départements fonctionnels dès lors qu'ils vont être amenés à travailler sur la marque. On retrouve de façon assez transversale deux types d'outils, les premiers sous la dénomination de plate-forme de marque, ou bible de marque (dite aussi *Brand Book*) qui rendent explicites l'identité de la marque sous la forme de descriptions d'attributs, de personnalité, de style et de système de valeurs, et un deuxième type de document, les chartes graphiques, qui cadrent l'expression visuelle de l'identité de la marque. Ces documents sont destinés à diffuser l'identité de la marque à travers l'organisation et à assurer la cohérence des interprétations.

*Et puis, il y a dans l'équipe de la marque, trois personnes qui s'occupent de différents types de développement. Il y a la brand expression, donc, en termes de pack design et product design, et brand guidelines, **le type de matériel qu'on produit pour expliquer à d'autres gens à l'extérieur de notre organisation, qu'est-ce que c'est la marque ? Et comment travailler avec elle ?***

*Et elle l'administre. Alors, l'administrer, [...] cela peut être aussi beaucoup plus entre guillemets ce que je vais appeler du jus de cerveau, c'est-à-dire qu'elle va **concevoir une présentation avec l'agence avec laquelle on travaille là-dessus, sur : c'est quoi une marque aujourd'hui ? Pourquoi c'est important pour toi ? Pourquoi c'est important pour moi que tu contribues ?***

Dans l'un des cas étudiés, la production d'éléments de forme va jusqu'à l'édition de procédures formelles qui définissent une méthode de travail commune à toutes les parties prenantes dès lors qu'il s'agit de travailler avec la marque.

C'est avec l'agence que l'on fait ce process. Il dure entre deux et quatre demi-journées. Ce travail est co-animé par l'agence et par la marque. Quelquefois, quand le brief est très complexe, très politique et avec un enjeu extrêmement important, on peut même demander à une personne de l'équipe qui a conçu le process à Vevey de venir l'animer.

Très souvent, les gestionnaires internes de la marque sont aussi en charge de la mise en place et de l'évaluation des activités de communication de la marque. Traditionnellement, c'est même la tâche noble, celle qui se voit, et qui est considérée comme gratifiante car très visible et mobilisant des ressources importantes. Les situations observées varient en fonction du poids et de l'importance accordés à chacune des trois tâches techniques ; dans certains des cas, les activités de communication sont prépondérantes sur les tâches de construction de l'identité de la marque et la production des éléments de forme, qui ne font alors pas partie des routines de travail et ne sont effectuées que lorsque des difficultés apparaissent.

Donc, finalement, dans un plan stratégique et comme il n'y avait pas de plan marketing, finalement, il n'y avait aucune occasion de travailler profondément la marque, etc., à part dans le travail sur la communication.

Le travail sur la marque ? Au-delà du travail de communication, je vais être un petit peu sèche pour te répondre.

Et comment est-ce que moi, mes pubs que ces personnes-là font, rentrent-là dedans, c'est-à-dire, comment est-ce que les pubs illustrent l'intention de la marque ? Parce que comme c'est le fer de lance, la partie immergée de l'iceberg, c'est le truc qui passe sur les écrans en bas de la tour, c'est ce que les gens voient, les clients et nos collaborateurs donc, il faut que ce soit très fidèle à ce qu'on veut être et faire.

Les gestionnaires de la marque sont toutefois de moins en moins maîtres d'œuvre de la totalité des communications émises, tant les points de contact se multiplient entre la marque et ses différents publics. Ils doivent aujourd'hui partager cette tâche d'émission avec le service communication, le responsable du développement durable, le service ressources humaines, les commerciaux, qui vont gérer la communication de la marque auprès des acteurs institutionnels, des candidats, des intermédiaires marchands. Dans l'absolu, toutes les fonctions de l'entreprise sont, ou deviennent, des porte-parole potentiels de la marque ; aujourd'hui, même le directeur financier doit pouvoir tenir un discours sur la marque aux banquiers, aux investisseurs et aux auditeurs (ce cas s'est présenté dans l'une des entreprises de l'échantillon qui était dans un processus de vente au moment où les entretiens ont été réalisés). Dans sa partie technique, le rôle de gestionnaire de la marque est en train d'évoluer,

et demande aujourd'hui davantage des compétences sur la production d'éléments de forme et de fond permettant à un grand nombre de parties prenantes de travailler avec la marque, plutôt qu'un savoir-faire technique en communication.

Cela a été une des faiblesses du team, par exemple un moment, parce que c'était des opérationnels qui faisaient des photoshooting pour la marque, qui faisaient des brand execution de guidelines pour dire quelle photo il faut prendre, quelle typographie, etc., mais qui allaient pas vraiment dans la marque d'un point de vue stratégique. Et c'est en train de changer.

On est rentrés dans une posture, on va dire, d'ouverture par rapport à notre fonction. Initialement en fait, avant, moi, que je fasse partie de cette direction, c'était une direction assez fermée donc, oui, effectivement, assez rapidement cantonnée au logo et à la bonne pub, parce que c'était seulement cette face, on va dire, immergée de l'iceberg qui était rendue visible, on va dire, à l'interne.

Tableau 35 : verbatims représentatifs rôle technique des gestionnaires de la marque

Rôle technique / Construction de l'identité de la marque	<p><i>As the brand director, he is responsible for the brand, and I mean you know, he writes all these fancy brand platforms and brand expression and so on.</i></p> <p><i>I really have the responsibility to set the scene and set the framework and drive the brand strategy to longterm perspective, erm from this office in Gothenburg</i></p> <p><i>Otherwise we are really restating a brand strategy project, where we will work on our brand platform and make sure that we tailor our brand strategy and our brand platform which you probably ve have seen.</i></p> <p><i>Nous, le marketing, on a deux objectifs dans la transmission de l'entreprise, c'est 1), de dire où en est la marque aujourd'hui ? On a un deuxième message qui est : vers où on veut aller avec la marque ? Comment nous voulons faire évoluer la marque ?</i></p> <p><i>The reshaping of the brand in which we are in now, is headed by the brand team, we have a brand team. With Mieta ... I don't know if you are going to meet her? She is in the centre, and her team, is in the centre of this.</i></p> <p><i>C'est à dire qu'on a fait le travail tout seul de la marque [...] le fait d'avoir eu des discussions, des échanges, etc., que sur la marque, cela nous a permis quand même de nous voir un peu nos points de différence, nos points d'accord, etc., de creuser des points qu'on n'aurait pas forcément creusés...</i></p> <p><i>Donc, je pense qu'il faut prendre ce recul et qu'il faut l'avoir avant, en amont. Et je suis partisan d'installer cette réflexion en amont, de manière à créer cette habitude, cette culture de gérer la marque</i></p> <p><i>Oui, par exemple, j'ai travaillé aussi chez Nestlé sur La Laitière et on avait travaillé sur la brand essence et au bout de deux, trois ans, on s'était rendu compte que la Laitière progressait à une vitesse V en termes de chiffre d'affaires. Je te donne un exemple, on avait décidé de se lancer dans le yaourt, alors qu'avant, La Laitière faisait surtout des crèmes desserts, etc. et des yaourts aux fruits. Et on s'est dit : « revoyons la brand essence » parce que le yaourt aux fruits en modifiera peut-être certaines parties. Cela est vrai. On avait donné une dimension un petit peu plus santé, avec un ou deux mots qu'on avait rajoutés pour faire rentrer les yaourts aux fruits. Donc oui, elle est retravaillée.</i></p> <p><i>So the global hygiene category writes and do the brand model and strategy and then they give it over to the Munich office. We have just done this, we are more</i></p>
---	--

or less launching it right now. This is a new platform.

C'est « quel est le manifeste de la marque ? » « pourquoi la marque existe ? », « quelles sont ses valeurs, sa raison d'être ? », etc. Donc cela ne doit pas bouger, une fois que c'est écrit et coulé dans le bronze. Cela doit guider les dix prochaines années.

Donc, c'était quand même un objectif très précis de revalider la plateforme d'engagement de la marque Nana – pour prendre Nana en exemple – et de le faire en parlant de ce que sont les femmes d'aujourd'hui, de leurs valeurs plutôt que de rester sur le produit et la reason to believe, puisqu'en l'occurrence, le désengagement produit est de plus en plus évident sur la catégorie.

C'est-à-dire que plutôt que de parler de lancement, on a volontairement voulu remettre la marque au cœur des débats en disant : « Voilà notre marque, ce qu'elle est, ce qu'on veut en faire et les difficultés qu'on rencontre ».

Nous, on est aussi là pour challenger nos idées. En dehors du fait qu'on présente ce qu'on perçoit de notre marque et de ses spécificités, des besoins du marché français, on est là aussi pour leur dire : « OK, attention. Là, vous êtes en train de sortir une communication, mais c'est quoi la plateforme ? »

Quand ils sont en train de travailler à leur communication internationale, on a préparé : voilà ce qu'est la marque localement, à partir de ce qu'on connaît de l'historique, des études. On leur a donc présenté un peu ce qu'était notre plateforme locale avec toutes ses caractéristiques. On est là aussi pour cela. On l'a un peu plus formalisé et inscrit dans le marbre. Voilà pour nous ce qu'est la personnalité, ce qu'est cette marque, ses points forts, ses points de faiblesse, ce que l'on doit travailler.

On a eu une situation comme cela il y a deux ans à peu près. Cela coïncidait plus ou moins avec le lancement de notre nouvelle organisation donc, une organisation mondiale et par rapport à cela, on s'est dit : il faut qu'on codifie la marque Libero, puisque c'est notre marque avec une aspiration globale pour pouvoir la développer dans des nouveaux marchés dont on ne connaît pas assez bien les consommateurs, la culture, les conditions. On a beaucoup de succès dans les pays nordiques avec la marque Libero, pour vraiment pouvoir l'exporter si tu veux. On a donc, commencé un travail pour optimiser la plateforme de la marque par rapport à cela.

C'était 1) le Comex, 2) la [direction de la] marque, c'est-à-dire qu'ils ont bossé la stratégie, la vision, le projet d'entreprise qui a été décliné autour de la marque, l'architecture de marque, le fond de marque, ce qu'on veut incarner, etc., mais c'est parti d'une vision stratégique.

Donc, la direction de la marque, c'est bien là qu'est faite toute la notion d'architecture de marque, la notion de positionnement, tout l'exercice qui a été fait sur..., je ne suis pas expert là-dedans, mais l'incarnation de la marque, les valeurs autour de cela...,

Tout ce travail autour de la marque (qui a été fait par la direction de la marque, donc, elle est vraiment la mieux placée pour en parler), a vraiment eu vocation à remettre l'église au milieu du village sur ce que doit être SFR, qu'est-ce qu'elle doit incarner derrière pour la mission d'entreprise donc, il y a eu un gros effort de fait sur la mission.

Et après, dites-nous ce que vous mettez dedans. Donc, là, dans le « dites-nous ce qu'il faut mettre dedans », c'est un travail qu'on a fait avec l'agence, évidemment encapsulée par une signature publicitaire, il faut des signes, des trucs forts, symboliques.

Et, elle fait aussi toute une partie cruciale d'identité à proprement parler, charte, expression du territoire, naming, architecture de marque, enfin, (incompris – 28.37), vraiment la marque.

**Rôle technique /
production des
outils de forme**

Cet outil existe. Il est utilisé dans toutes les agences mondiales de Nestlé. Il a été initié par Nestlé monde, repris par tous les pays Nestlé. Les chefs de produit, les chefs de groupes et les directeurs marketing travaillent obligatoirement avec cet outil.

Le marketing central va aussi travailler sur les méthodes et outils en termes de communication, de packaging...

Also we set the guideline around the, what is the brand expression for communication for Tena, what kind of tone of voice should be used in terms of Tena communication, what kind of colours or fonts or visual should be visible and understood that this communication should be Tena communication..

C'est Nestlé qui l'a construit avec l'aide d'une ou de plusieurs agences, parce que cela a été fait au niveau de Nestlé monde. C'est un outil.

Donc, on utilise cette brand essence pour faire la copie stratégie, mais récemment – et je pense que ce n'est pas un hasard – c'est le brand key process qui a pris le pas sur cette brand essence. Tout d'un coup, on n'entendait plus parler de brand essence, alors qu'avant on en entendait beaucoup parler. Ce n'était pas un prisme d'identité complet, mais il a quand même le mérite d'exister et tout d'un coup, on est partis sur un outil très orienté communication, avec insight consommateurs, bénéfices rationnel, émotionnel, RTB, personnalité, etc.

Après, c'est une boîte à outils que l'on utilise plus ou moins selon les pays, mais qui est très riche, pour les pays qui sont en construction de leur marketing.

Et les chartes graphiques nous sont également communiquées de manière officielle par l'international.

Non, elles ne sont pas adaptées au niveau du pays. Après, peut-être qu'entre les différentes régions, il y a des chartes différentes, mais nous, ce que l'on reçoit, à ma connaissance, n'est pas retravaillé. On s'adapte à cette charte graphique.

Et puis, il y a dans l'équipe de la marque, trois personnes qui s'occupent de différents types de développement. Il y a la brand expression, donc, en termes de pack design et product design, et brand guidelines, le type de matériel qu'on produit pour expliquer à d'autres gens à l'extérieur de notre organisation, qu'est-ce que c'est la marque ? Et comment travailler avec elle ?

Et elle l'administre. Alors, l'administrer, [...] cela peut être aussi beaucoup plus entre guillemets ce que je vais appeler du jus de cerveau, c'est-à-dire qu'elle va concevoir une présentation avec l'agence avec laquelle on travaille là-dessus, sur : c'est quoi une marque aujourd'hui ? Pourquoi c'est important pour toi ? Pourquoi c'est important pour moi que tu contribues ?

[Son rôle est dans] la production d'outils conceptuels.

**Rôle technique /
production des
éléments d'identité
visuelle et de
communication**

J'ai oublié un troisième pôle d'activité qui est très important sur la marque Nestlé bébé, qui est ce qu'on appelle le CRM, donc marketing direct et Web, dont on a senti le besoin de faire un pôle à part entière, parce qu'il y avait une activité, le quart du budget marketing est dédié à cette activité.

Cela va être par exemple les nouvelles publicités sur Nana [...] Cela va être aussi par exemple sur les packs...

And then I have one person working with more digital media, and pr and marketing and then you have a trade marketing manager in each local market, and I have a media manager and our customer marketing managers.

Et après, tu as tout ce qui est les pays, qu'on appelle business groups ou régions ou pays, mais enfin, ce sont tous ceux qui la mettent en pratique, concrètement, qui exécutent, en termes de communication...

Eux, sur la marque, ils sont censés exécuter les communications.

And then for each communication project as we call it then we always have a core team working together, so I am representing this one, then we work together on developing communication for the brand

Ce qui peut changer, c'est cela ; les stratégies de la communication, en fonction de la concurrence, en fonction de comment on a développé, quels sont les résultats sur les premières campagnes de communication...

I mean they should develop everything when it comes to the communication mix depending on what the needs are exactly and we say that digital is of course stronger and stronger so that is something they need to observe. When we do something that we call a neutral concept or campaign and then they normally develop TV because that is much more expensive than the digital campaigns.

L'idée sur les marques qui sont internationales, c'est-à-dire des marques comme Tena ou comme Tork, par exemple, pour SCA, c'est de se dire : à un moment donné, ce sont des marques internationales donc, cela doit se nourrir des problématiques locales tout en utilisant (incompris-08.55) pour optimiser tout ce qui est (incompris-08.57), je dis n'importe quoi, des copies de télévision, des packagings, etc.,

Déjà, il y a tous les savoirs de base du marketeur, tout ce qui est [...] toute la partie plus push qui est plus tout ce qui est communication, c'est-à-dire qu'à un moment donné, sur quel driver il faut que j'aille ?

Les sites de marques sont complètement sous contrôle des catégories. Les stratégies de portail ou d'activation de sites sur campagne – Vanessa t'en parlait tout à l'heure quand on prenait le café – nous sommes représentant dans des groupes globaux. Là, on dépasse le cadre Europe. Les groupes digitaux sont globaux, ils ne sont pas européens.

Pour moi, je dirais que tout ce qui est activité de communication, la marque en est partie intrinsèque.

Dans la communication, la marque est le préalable. Voilà, elle est préalable.

On a des sujets, on a des cas, on a des visualisations de choses, d'annonces presse, qu'est-ce que j'en sais des prototypes, des idées écrites, des choses comme cela et puis, quand on les regarde, on les regarde aussi avec les yeux de la marque.

Derrière, c'est eux qui bossent avec les agences, toute la partie communication évidemment, qui gère la façon dont ces valeurs, cette architecture vont être retranscrites, sous quel format, avec quel mode de communication, quelle typologie, quel vocabulaire, comment cela va transparaître, par quel média, quel vecteur.

Une partie, à mon avis déterminante qui est donc, le community management, c'est comment est-ce que j'exprime ma marque sur le web social ? Donc, c'est la prolongation discursive, interactive de ma marque. Il est à noter que toutes les marques fortes ont une e-réputation impeccable.

Je pense, là, c'est encore une fois moi qui pense, que l'e-réputation, demain, ce sera plus important que la pub, 30 secondes qu'on balance en télé, ce sera une chose, mais ce que je fais raconter, moi, sur le web, la façon dont je vais me mettre en scène, la façon dont je vais accepter de descendre dans l'arène, la façon dont je vais accepter de répondre, de ne pas répondre, d'être novateur, pas novateur, etc., cela va être absolument déterminant.

Et là, elles, elles sont en charge, bien évidemment de faire la pub, mais dans cette partie de faire la pub, il y a tout ce qu'on disait tout à l'heure sur : comment je raconte l'histoire ? Et dans, comment je raconte l'histoire, c'est 1) comment je raconte l'histoire dans ma pub ? Mais derrière, ce n'est pas que dans ma pub, c'est sur l'e-mailing qui va partir, c'est sur le site, c'est comment est-ce que je vais avoir la continuité de l'histoire sur la (incompris – 32.05), etc., etc. Donc, c'est vraiment un cadrage au discours avant d'être un cadrage

publicitaire. Et il va de soi qu'ensuite, c'est la moindre des choses que ce soit bien exprimé dans la pub, que ce soit bien réalisé, etc., donc, cela, c'est aussi leur boulot, sur le plan vraiment opérationnel...

Et puis, le pôle média, donc, là, très classique, mais qui est crucial et qui est là, vraiment un arbitrage aussi de : je témoigne. Là, autant, c'est comment je raconte l'histoire, là, c'est comment je la mets en œuvre et comment je la véhicule et puis, c'est aussi derrière, quelle importance on décide de lui donner, parce que forcément, ceux qui vont en télé, ils sont contents par rapport à ceux qui ne vont pas en télé.

Et donc, le brand management, c'est le déploiement de la plateforme. Donc, très concrètement, la personne qui est en charge, par exemple, elle va s'assurer que quand on a changé la musique SFR, toutes les plateformes téléphoniques utilisent la musique SFR....

Dans mon équipe à proprement parler, en fait, il y a une branche dite brand management, de la pub, donc, là, qui est splitée en deux parties, donc, via le brand management et la pub avec deux personnes, il y a les médias, le community management qui est, à mon avis complètement clé. Et puis un pôle B to B et pro. Et moi, je suis là. Et donc, là, le pôle brand management, c'est vraiment une mission de déploiement de la plateforme de marque.

Alors, dans mon équipe, en fait, c'est simple, on fait partie d'une équipe, aujourd'hui qui réunit les études et l'enseigne donc, la communication des espaces qui est à la fois de l'ordre de la communication en point de vente, mais aussi de tout ce qui est animation de point de vente, comment est-ce que je théâtralise, je mets en scène, quand je suis dans le point de contact lui-même, ce que je veux raconter

Il y a une personne qui s'occupe de web ou digital donc, une personne spécialisée dans cela. Il y a une personne qu'on appelle maintenant concept development manager, qui travaille en amont, disons, du reste avec le new business et le product development director, en recherchant des nouveaux concepts de communication ou de produits qui sont importants pour les consommateurs.

Le rôle technique des gestionnaires de la marque se double d'un rôle de contrôle, exercé avec des degrés divers d'autorité, de la simple incitation au contrôle formel a priori.

Rôle de contrôle

Le rôle de contrôle s'appuie sur une autorité rendue légitime par le pilotage des outils de mesure de la performance de la marque. Cette autorité n'est pas hiérarchique, elle repose plutôt sur une légitimité rationnelle-légale au sens de Weber (Weber, 1921). En effet, Ce sont en général les gestionnaires de marque qui pilotent et coordonnent les études de notoriété et d'image, ce qui les rend souverains en matière de recommandation et leur confère une responsabilité naturelle sur la marque.

Cette autorité permet le contrôle, soit de façon formelle, soit de façon informelle. Quand le contrôle sur les éléments de communication de la marque est institutionnalisé par des

procédures formelles, les gestionnaires de la marque endossent **un rôle de censeur**. Les mots utilisés pour décrire ce rôle sont à cet égard tout à fait parlants : « la police », « les gendarmes », « le droit de veto », « la barrière ». Cette façon de faire, bien que présente dans nombre d'organisation, s'avère de plus en plus difficile à opérer à l'ère des réseaux sociaux et d'une exigence de plus en plus prégnante de réactivité face aux événements de marché.

Dans d'autres cas, les gestionnaires de la marque sont plutôt reconnus comme **les gardiens du temple** : ils sont là comme référents, pour aiguiller les membres de l'organisation en cas de doute, et ils rappellent régulièrement les principes. Dans ce cas, la difficulté tient à l'absence d'autorité. Les gardiens du temple ne peuvent qu'inciter, sans qu'il y ait de caractère obligatoire.

Oui. C'est difficile en fait. On est là en accompagnateur, mais sans avoir le bâton pour...

Je pense que je vais en perdre pas mal en route, mais ma fonction n'a pas un rôle de censeur donc, je ne peux pas obliger.

Cette approche exige de la part de gestionnaires de la marque de consacrer beaucoup de temps et d'énergie à l'acculturation en amont, afin que les collaborateurs soient suffisamment imprégnés de la marque pour pouvoir la représenter de manière autonome.

Tableau 36 : verbatims représentatifs rôle de contrôle des gestionnaires de la marque

Rôle de contrôle / gardien du temple	<p><i>Disons qu'ils nous font, entre guillemets, confiance sur tout ce qui peut nous concerner en fait, ils essayent de nous mettre en validateurs pour être sûrs que ce soit conforme.</i></p> <p><i>Notre rôle, quand même, c'est d'essayer de ne pas bouger la marque, justement, et il faut qu'on arrive, d'un point de vue managérial à toujours, toujours leur rappeler qu'il faut tenir la route.</i></p> <p><i>Il faut qu'elle soit raccord aussi avec la plateforme de marque, du coup, nous, on doit intervenir en fait, à tous ces niveaux-là de la chaîne pour être sûr qu'à chaque fois, toutes les briques aillent toutes dans le même sens, quoi.</i></p> <p><i>Within the Nordic region, Sweden, Norway, Denmark, Finland, that is my responsibility to make sure that we are aligned in this market.</i></p> <p><i>Le cadrage donc, c'est gérer la consistance dans le sens noble du terme donc, c'est à la fois faire en sorte que les communications, parce que la marque s'exprime avant tout à travers cela d'abord, donc, que les communications sur le parc publicitaire, interne ou autres, soient convergentes sur le fond et puis, qu'elles aient des éléments de charte, des éléments d'identité qui soient communs.</i></p> <p><i>Donc, nous, on est là et on dit : « oui, oui, ton projet, il est super ». Premier filtre : en quoi est-ce qu'il contribue à la marque ? Alors, il y en a qui disent : « je n'en sais rien, je m'en fiche ». Il y en a d'autres qui disent : « oui, la question, je ne me l'étais pas posé, c'est super intéressant ». Et il y en a d'autres qui arrivent avec la réponse. Donc, là, on trie. Donc, là, il y a un travail déjà de</i></p>
---	--

priorisation en disant : toi, non, toi, oui, pourquoi, etc.

Donc, là, il y a beaucoup d'aller-retour comme vous disiez tout à l'heure fort justement sur l'histoire que je veux raconter, là, il y a de l'échange et éventuellement effectivement de l'arbitrage

Et donc, le brand management, c'est le déploiement de la plateforme. Donc, très concrètement, la personne qui est en charge, par exemple, elle va s'assurer que quand on a changé la musique SFR, toutes les plateformes téléphoniques utilisent la musique SFR....

Il faut justement que ce soit exprimé pour construire une histoire cohérente qui soit conforme à ce que je raconte sur ma marque globale. Et donc, là, il y a ce qu'on appelle chez nous, un cadrage et qui va ensuite prendre la forme de, peu importe, on va dire un leaflet.

**Rôle de contrôle /
censeur**

On doit de toute façon avoir l'aval de la SBU quand c'est à l'initiative du pays et de la zone.

Ils pouvaient s'opposer à un lancement, parce qu'ils estimaient qu'au niveau qualité, ce n'était pas au niveau de la marque. L'emballage définitif et puis les com bien sûr, oui. Il y a un process qui est défini. On doit envoyer un template avec encore une fois des cases à remplir et puis, on doit avoir une signature. C'est toujours une approche marque, ce n'est jamais une approche business.

Of course they need their context to the brand team to do that, and they also check campaigns and everything.

There is to be approved by the brand team. The global brand team. as checking boxes if you like, so it is in line with the brand.

Le global brand team, il est aussi un peu perçu comme le censeur, si tu veux, ou le police guy, la police qui va vérifier que ce que fait le pays est correct.

The difficult part is as you said of course, how does this really get the whole way. For me I am responsible for this region so I am responsible to secure that it looks the same in a trade marketing magazine as is does in a TVC.

In my previous life I worked for a Swedish company thats now french Absolut... so I come from a company which has a very centralised way of looking at the brands and how the brands should be developed... they always had huge confidence in what was sent from headquarters and everything they did local originally had to run by us even if ... was going to make a glass or a coaster or straw with an Absolut logo, they needed to send it to us for approval.

Les chefs de produit, les chefs de groupes et les directeurs marketing travaillent obligatoirement avec cet outil. C'est quelque chose que l'on doit absolument suivre. Il y a une procédure où l'on doit même faire signer le directeur général, voire le patron de Nestlé France sur la feuille à laquelle on aboutit à la fin du brand key process. Elle revêt le stamp du DG et du PDG France.

Donc, il y a quatre ans, Nana était une marque qui était vraiment gérée par déclinaison des campagnes internationales ou limite, on respectait, à la taille du logo près, la campagne.

Oui, ce sont les gendarmes de la marque et c'est normal qu'il y en ait, parce que quand on veut avoir une reconnaissance, dans chaque pays que je puisse reconnaître ma marque d'un seul et même son, je trouve que c'est intéressant, surtout aujourd'hui quand on voyage autant que cela.

C'est nous qui sommes les garants de la marque et c'est même nous qui allons faire barrière par rapport à des choses qui pourraient nous revenir du groupe en disant : « Ce que vous nous proposez, ce n'est pas notre marque ».

On est légitimes, oui, tout à fait. On a un droit de veto. Parce qu'ils sont tout de même conscients de la valeur financière, oui.

Afin de réconcilier deux éléments qui travaillent a priori l'un contre l'autre, à savoir la nécessaire cohérence de l'identité de la marque et la participation d'un nombre de plus en plus grand de parties prenantes à la construction de la marque, les tâches de coordination et d'influence des gestionnaires de la marque prennent de plus en plus d'importance.

Rôle de coordination et d'influence

Ces tâches de coordination et d'influence sont présentes dans tous les cas étudiés à des degrés divers ; ce sont celles qui sont le plus informelles – elles sont rarement décrites dans les définitions de fonction, il n'y a pas de mode d'emploi ni de procédures, mais les gestionnaires de la marque considèrent que cela fait partie de leur rôle, et s'y essaient avec une démarche plutôt empirique et d'essais-erreurs.

Ce n'est pas formalisé. Nous sommes les formateurs de la marque en interne, juste parce que nous sentons que c'est nécessaire et que, du coup...

Je ne sais pas. Alors, pour le coup, je vais vous dire, je trouve que c'est très empirique comme démarche.

Donc, pour moi, aujourd'hui, vraiment, le travail de fourmi, c'est vraiment de se dire : on est ouverts, on met chaque brique les unes à côté des autres. Et déjà, voyons comment cela fonctionne.

À ce titre, les gestionnaires de la marque agissent soit comme **des consultants** internes, auquel cas ils conseillent, accompagnent et forment de manière proactive le plus grand nombre possible de collaborateurs, soit comme **des référents**, c'est-à-dire de manière plutôt réactive (dans ce cas ce sont les collaborateurs qui leur reconnaissent une légitimité sur la marque, et font appel à eux quand ils estiment que c'est nécessaire).

Ils peuvent être aussi **une courroie de transmission** entre la marque, le marché et les collaborateurs ; ils doivent s'assurer que l'information est fluide et partagée. Au-delà de la simple transmission des informations, les gestionnaires de la marque doivent être capable, en travaillant en mode projet avec un grand nombre d'acteurs, **d'animer, d'influencer et d'agrandir un réseau de compétences** autour de la marque. Dotés d'un véritable pouvoir de conviction, ils se comportent enfin comme **des lobbyistes** auprès des instances de décision, pour obtenir d'inscrire la marque aux agendas des comités de direction.

Tableau 37 : verbatims représentatifs du rôle de coordination et d'influence des gestionnaires de marque

<p>Rôle de coordination et d'influence / consultant</p>	<p><i>Donc, ça veut dire, vraiment se positionner comme aide et conseil dès qu'il y a un nouveau sujet qui se présente, dès qu'il y a un cadrage de discours à faire, dès qu'il y a une identité graphique qui doit être développée, l'idée, c'est vraiment d'être de plus en plus omniprésent auprès des directions.</i></p> <p><i>Par exemple, quand je lance Naturnes, marque vouée à être partout en Europe, que je fais un brief au départ au local, mais que l'international prend le relai, parce que Naturnes est lancée en France puis, six mois après en Europe, ils me demandent à moi de venir à certaines des réunions qu'ils organisent avec le reste de l'Europe.</i></p> <p><i>C'est prêcher la bonne parole de la marque, mais c'est aussi les comprendre, parce que, quand tu habites en Suède, tu vis en Suède et tu es 100 % Européen. Quand tu arrives à Taiwan, tu ne comprends pas le consommateur comme cela, du jour au lendemain, cela nécessite un peu de temps.</i></p> <p><i>Exactement, [cela fait partie de notre rôle] d'éduquer à la marque et de faire comprendre. Aujourd'hui, notre rôle, c'est d'arriver à des résultats. Par rapport à cette atteinte de résultats qu'on nous demande de délivrer, notre rôle, c'est de trouver les bons leviers. Cela peut peut-être passer par des opérations purement promotionnelles, mais aussi par un besoin de travailler sur la marque.</i></p> <p><i>Aujourd'hui, du coup, pour arriver à faire de l'appropriation en interne, l'idée, c'est d'être beaucoup plus ouverts, beaucoup plus transparents sur nos réflexions et d'être vraiment dans une démarche d'accompagnement des équipes en interne.</i></p> <p><i>C'est plutôt comment faire en sorte que chacun comprenne l'impact de ce qu'on veut faire dans son propre métier et ensuite, ait les outils pour le gérer et se dise : « en fait, quand je pense, concrètement, je n'en sais rien, par exemple, quand je pense une appli, quand je passe un partenariat avec quelqu'un, quand je fais une offre, quand je mets un truc dans les boutiques SFR, comment est-ce que, à un moment donné, j'ai le même filtre et cela dit quelque chose sur le marque qui va être commun ?</i></p> <p><i>Alors, déjà, il y a un truc, c'est que, sans rentrer dans le détail de l'organisation de mon équipe, la marque, elle est là et puis elle est partout en fait. Et là, il y a toutes les fonctions, cela, c'est une fonction support. Donc, là, on est support, on sert les gens. D'accord ?</i></p>
<p>Rôle de coordination et d'influence / référent</p>	<p><i>Je pense qu'on est reconnus assez naturellement, comme je te disais tout à l'heure, comme les garants de la marque. Oui, oui, comme les garants, les experts de la marque.</i></p> <p><i>Et là, il y a des allers-retours donc, eux, sont garants du discours marque.</i></p> <p><i>Mais ce sont eux qui sont les vrais dépositaires de la réalité de cette marque.</i></p> <p><i>[Nous sommes] les gardiens. Il n'y a personne en dehors de nous qui travaille sur la marque, parce que la notion de valeur de la marque – je l'ai dit – et de la valeur du marketing est trop récente dans cette entreprise.</i></p>
<p>Rôle de coordination et d'influence / courroie de transmission</p>	<p><i>Nous, on est garants, marketing, je pense, de transmettre ce message aux différentes personnes de l'entreprise et ces différentes personnes de l'entreprise ressortiront le message à leurs différents intervenants externes.</i></p> <p><i>Et donc, là, je pense que c'est nous aussi qui sommes responsables de communiquer au mieux l'évolution de la marque et ce qui est de la marque pour faire passer le message.</i></p> <p><i>On va reparler d'un nouveau plan de communication, on va leur expliquer ce</i></p>

qu'on veut faire dans ce plan de communication et comment va évoluer la marque Petit Navire avec ce nouveau plan de communication. Donc, c'est finalement en leur présentant les moyens, tu vois, les moyens marketing, les actualités marketing, qu'on va leur rappeler ce qu'est la marque et vers quoi on veut l'emmener.

Donc, ils ont une personne en contact et puis après, en fonction des projets sur lesquels on travaille, en interne, on se dispatche les questions ou les informations.

Et donc, il faut que cette courroie de transmission se fasse, jusqu'au côté européen et qu'au niveau européen, ils puissent prendre en compte les besoins locaux pour pouvoir les intégrer dans une stratégie plus européenne.

Et, ensuite, il faut une remontée. C'est-à-dire qu'est-ce qu'on a accompli ? Est-ce que cela marche ? Est-ce que je suis content, moi, collaborateur ? Est-ce que je mesure, après, dans tous les instruments de mesure qu'on peut avoir que la marque SFR évolue dans la tête des clients et des non clients d'ailleurs. Donc, c'est tous ces items-là qu'il faut gérer pour ensuite, faire une remontée, les consolider et, je pense, redonner l'information aux gens.

Rôle de coordination et d'influence / animateur réseau

Non, mais après, c'est discuter avec eux, voir et puis via ces networks... après, c'est contact direct. Moi, je suis allée dans presque tous les pays, sauf l'Amérique du Sud au moins une fois. Donc, ils me connaissent tous. Donc, ils ont une question, j'ai un besoin, on s'appelle. Après, c'est vraiment de la relation humaine.

Cela passe par du networking, par « on se connaît, on s'apporte mutuellement des choses », cela doit être vraiment du win/win situation.

Cela fait des fois une joyeuse cacophonie, parce qu'on est autour de la table, cinq parties : une partie France, une partie Allemagne ou Angleterre, une partie marketing SBU, une autre agence locale Publicis France et une autre équipe internationale de l'agence. Cela fait cinq points de vue différents, cinq façons de voir.

Oui, qui connaissent très bien Nestlé, qui connaissent bien leur catégorie et qui vont dans cette équipe. Il peut y avoir aussi des gens qui ont travaillé dans d'autres SBU à Vevey et qui, tout d'un coup, se forment à la nutrition infantile.

Et puis, c'est aussi la maturité de la personne, parce que pour avoir recruté là, sur ce dernier poste, je trouve que dans les grandes FMCG, on a souvent des profils avec : moi, marketeuse, je suis le centre du monde.

Oui, je suis assez content de moi et puis je suis chef de ma micro entreprise, en gros, de ma marque. Et tous les entretiens que j'ai passés, moi, je ne cherchais vraiment pas ce genre de profils. Je cherchais quelqu'un qui puisse aussi avoir une certaine maturité. Maturité pour pouvoir s'intégrer dans notre schéma, maturité pour savoir s'intégrer dans notre culture aussi.

Après, chez nous, je pense qu'on cherche, enfin, moi, en tout cas, ce que je cherche, c'est aussi des gens qui sont capables d'être en position basse, entre guillemets, c'est-à-dire qu'à un moment donné, je sais me baisser pour savoir me relever dans la position du roseau un peu. C'est-à-dire que je ne cherche pas que des gens qui sont des cadors...

Donc, d'amener son équipe, cela veut dire que je n'ai pas forcément toujours la solution. Je peux avoir fait des erreurs. Je suis humble, je sais écouter aussi et je décider. Et je sais montrer la direction, parce que des gens qui sont là : Tarzan, c'est moi. Il y en a. Mais des gens qui ont cette maturité, et je pense que la maturité, c'est à un moment donné intelligence émotionnelle, intelligence...

Les product managers sont en lien avec l'Europe ainsi que les marketing managers Caroline, Thierry, ainsi que moi qui appartiens au réseau ou au

network des marketing directors.

Nous avons trois brand directors aujourd'hui sur nos trois catégories. Ces trois brand directors, pour être très claire, adorent que les pays les sollicitent, les informent et, d'une certaine façon, transgressent un peu la loi de la canalisation via l'Europe.

Après, je pense que vous verrez, enfin, selon les personnes que vous pouvez voir au niveau catégories ou Munich, la façon de fonctionner n'est pas du tout la même. Je m'en rends compte avec Thierry quand on parle de Tena ou de Bébé... Bébé est plus petit en région sud, mais on n'a pas les mêmes rapports de contact, les mêmes échanges. Je pense que c'est dû aux personnes et aux organisations.

Après, on va le rendre un peu ludique, parce que les gens ont déjà beaucoup de travail chez SFR donc, ce n'est pas de les ennuyer en plus. C'est de faire en sorte qu'ils y prennent du plaisir. Et donc, tout cela, c'est donc le brand management.

Rôle de coordination et d'influence / lobbyiste

J'ai dû faire une pression très importante pour qu'ils acceptent que mon pictogramme soit mis en place et qu'il vienne effectivement changer l'allure générale des packagings et des communications Nestlé. J'ai réussi à le faire.

Donc, aujourd'hui, même s'ils savent que c'est un sujet qui monte dans l'entreprise, ils n'ont pas spontanément pris le point de l'intégrer donc, cela va être à nous d'y aller un peu aux forceps, cela va être à nous, forcément de faire remonter le point.

On va dire que ce n'est pas la priorité pour eux aujourd'hui, mais du coup, il va falloir jouer des coudes, être un peu stratège

En fait, le travail de conviction en amont, est assez important. Il y a un peu de lobbying quand même sur ce genre de questions.

Variation entre les cas

On retrouve ces trois principaux rôles de façon transversale dans l'ensemble des cas étudiés. Cependant, l'équilibre entre les rôles et les tâches, et la façon dont elles sont imbriquées les unes aux autres, varient d'un cas à l'autre.

Les planches de graphiques pages suivantes montrent les différences de répartition des tâches selon le type de structure organisationnelle sur la base d'une matrice à condensé (voir chapitre 3). Si le rôle d'influence et de contrôle se retrouvent de la même manière, les organisations centralisées sont bien caractérisées par une surpondération du rôle technique. Le fait de dissocier la stratégie et les opérations dans la gestion de la marque a pour effet de créer de nouvelles tâches techniques, en particulier celles liées à la production d'outils de forme, tâches qui n'existent pas dans les organisations traditionnelles qui vont privilégier l'informel et la transmission orale.

Bien que le rôle de contrôle se retrouve dans tous les cas, la manière de l'exercer diffère profondément : les organisations transversales privilégient un contrôle de type « gardien du

temple », en éditant des procédures incitatives et sans exercer la sanction, alors que les organisations centralisées vont opter pour un contrôle du type « censeur », avec des procédures plus strictes et à caractère obligatoire, et un système de vérification.

La nature des tâches de coordination et d'influence varie également entre les cas étudiés : les tâches de type "consultant" sont surreprésentées dans les organisations transversales, alors que les organisations traditionnelles vont privilégier un mode d'influence basé sur la connaissance, en se posant comme référent et comme courroie de transmission de l'information. Assez logiquement, les organisations centralisées doivent exécuter plus que les autres des tâches liées à de l'animation de réseau.

Si un certain nombre de constantes ont pu être observées d'un cas à l'autre, la forme de la structure a *de facto* une influence sur le mode de gestion de la marque et la nature des tâches effectuées. A ce stade, aucun élément significatif, comme par exemple la nature ou l'objet de la marque, ne permet d'éclairer le choix de telle ou telle structure organisationnelle, ce qui pourrait être envisagé ultérieurement avec une autre approche méthodologique.

En conclusion, l'analyse montre que les tâches liées au développement de la marque sont relativement **distinctes de celles de chef de produit telles que décrites dans la littérature**. Il apparaît que dans deux types de structure sur les trois étudiées (transversale et centralisée), des tâches nouvelles sont apparues, tandis que certaines tâches traditionnellement dévolues à la fonction de *brand manager* sont effectuées par d'autres fonctions.

En outre, **le rôle, les tâches et les responsabilités des gestionnaires de la marque sont en train d'évoluer**, pour passer d'une fonction technique et tournée vers la communication à une fonction plus large dont les contours ne cessent d'être redéfinis à mesure que la marque sort du marketing pour irriguer l'organisation tout entière.

En partant de la description effectuée, étudier les antécédents et les effets de tels choix structurels sur la performance de la gestion des marques nous paraît une piste de recherche intéressante.

Tableau 38 : Rôle du gestionnaire de marque selon le type de structure

	Traditionnelle	Centralisée	Transversale
1 : Rôle de contrôle	20%	11%	25%
2 : Rôle d'influence	40%	33%	29%
3 : Rôle technique	40%	56%	46%
<i>Effectif (nb de verbatims)</i>	20	121	48

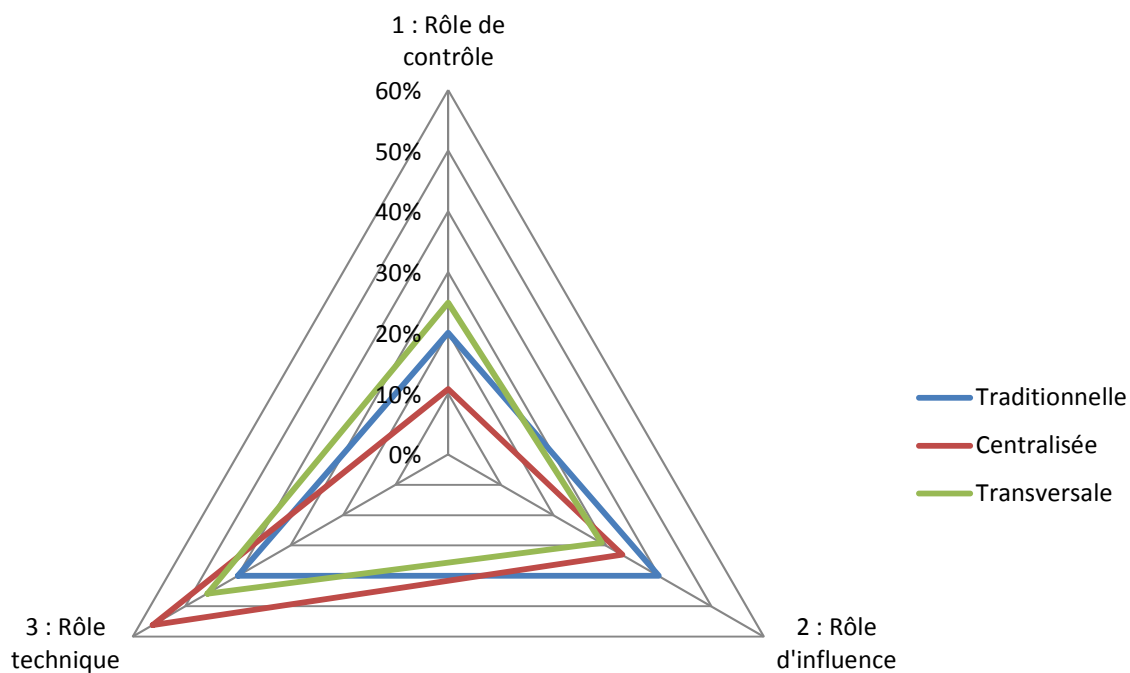
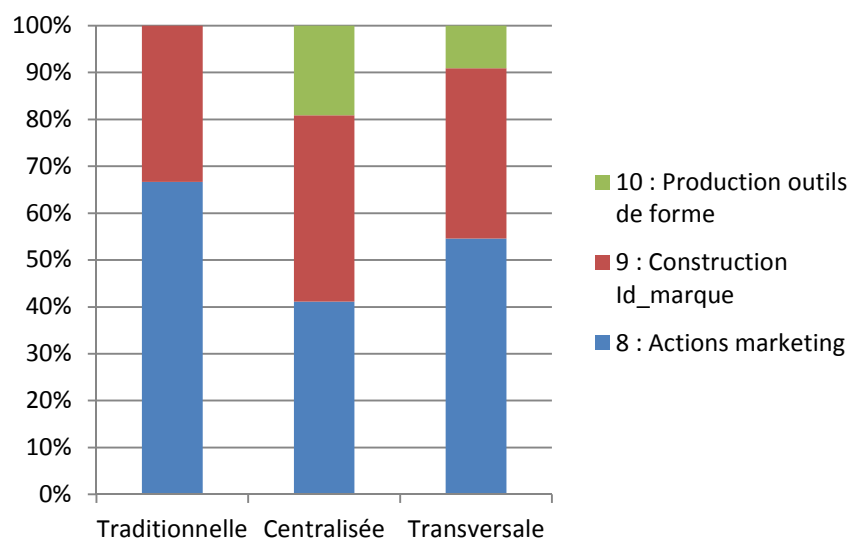
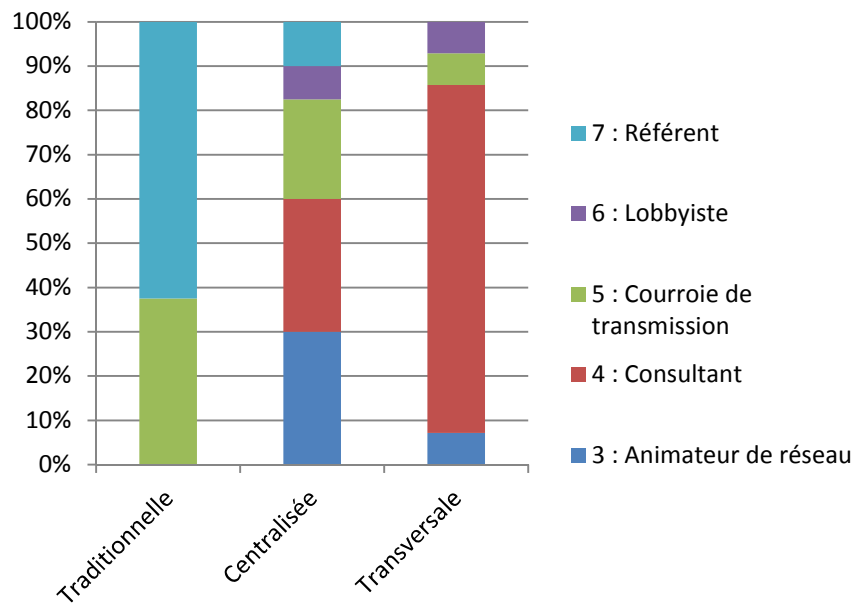
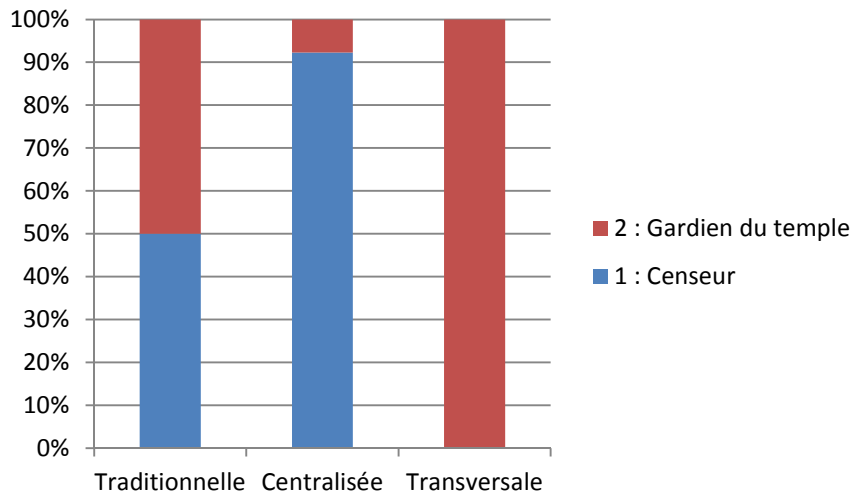


Figure 22 : tâches du gestionnaire de marque selon le type de structure



5.2.3 Les techniciens externes de la marque

Un deuxième groupe d'acteurs, externes à l'organisation, tient un rôle important dans la gestion de la marque: il s'agit de l'ensemble des experts mobilisés par les gestionnaires internes pour défendre et nourrir leur point de vue sur la marque. On y trouve en particulier les directeurs de clientèle des agences conseil en communication, qui vont œuvrer dans le sens de leur commanditaire. Une partie des acteurs prête aux agences une capacité d'influence forte.

Ils connaissent bien la marque. L'agence de pub connaît très, très bien la marque. L'agence de design la connaît bien aussi.

Parce que Danone avait été très liée à certaines agences, comme BDDP, par exemple, qui était un peu à l'initiative, en France, de cette culture publicitaire.

Ce sont les agences qui nous aident à définir – et bien sûr, elles ont un rôle central.

Là, c'est un partenaire qu'on peut dire stratégique sur la marque.

Pour d'autres acteurs, l'influence des agences de communication est à relativiser, car elles pêchent par méconnaissance des spécificités de la culture interne de l'entreprise. La perception par les acteurs des attributs de l'identité de la marque explique le degré d'influence prêté aux agences : forte dans le cas où l'identité de la marque est pilotée par l'image auprès des clients, plus faible dans le cas où l'identité de la marque est conçue comme plus complexe et intégrant des cibles diverses et des éléments d'identité organisationnelle.

On a voulu se faire accompagner d'une agence en brand management, et on a trouvé aussi que finalement, certes, ils avaient des exemples d'autres entreprises dans lesquelles ils l'avaient fait, mais je trouve que chaque entreprise en fait, a ses spécificités, sa culture d'entreprise, enfin, ses corps de métier, etc., et qu'on ne peut rien copier-coller.

En termes d'agence de design, on travaille avec une agence de design, mais je ne te dirai pas qu'ils sont, encore une fois, des vrais connaisseurs de la marque. C'est vraiment plus nous, en interne, qui avons la connaissance de notre marque.

Les agences de communication étant le plus souvent organisées sur des modes adhocratiques, avec des structures souples, le degré d'influence dépend aussi beaucoup des relations interpersonnelles. On trouve des *brand champions* aussi dans les agences, des personnes qui vont se passionner pour une marque et peser sur la construction de son identité. Elles vont le faire par conviction, par intuition, sur la base d'une relation intime avec la marque qui va les faire sortir de leur rôle. Il arrive que les gestionnaires de la marque leur reconnaissent une proximité avec la marque plus importante que la leur.

En sachant que le travail sur la communication, on travaille avec Léo Burnett, qu'ils nous connaissent par cœur, dont un créatif qui nous connaît par cœur et donc, du

coup, on n'avait pas forcément ce besoin d'exprimer, d'expliquer la marque à des gens inconnus, puisqu'ils la connaissaient presque mieux que nous et pareil, de manière informelle, non concrétisée.

Le cas le plus probant, c'est Aegis Carat.... le changement de personne – et c'est une personne est brillante en plus – ... Moi, elle m'a bluffé cette fille ! Mais vraiment bluffé, parce qu'elle était impliquée physiquement dans la proposition. Elle avait cette humilité en disant : « Voilà, je me plante peut-être », mais en tout cas tu sentais qu'elle avait envie de faire bouger les choses. Elle avait plein de questions, cela bouillonnait dans sa tête. Elle avait un parti pris et un choix, juste ou faux, le problème n'était pas là, mais en tout cas, elle avait un parti pris. Elle s'engageait personnellement dans cette quête...

Les techniciens externes de la marque interviennent dans la construction de l'identité de la marque par l'influence sur deux des propriétés de l'identité : la cohérence, et le caractère évolutif. On pourrait imaginer que les agences influencent positivement la cohérence, puisque leur métier est précisément de travailler à la production de sens. Or, c'est l'inverse qui se produit. Car on se trouve en face non pas d'un, mais de plusieurs techniciens externes, agences locales, agences mondiales, agences de design, de communication, de packaging, d'achat d'espace, instituts d'étude, qui vont s'affronter sur le sens et contribuer à une certaine cacophonie.

Parce qu'on reçoit bien sûr comme une aberration le fait qu'on travaille avec deux agences de com : une à l'échelle mondiale et une à l'échelle européenne. On peut avoir des dissonances éventuelles.

Mais l'influence majeure concerne le caractère évolutif de l'identité de la marque. On a vu dans le chapitre précédent que l'identité de la marque peut, et doit évoluer, mais que l'évolution doit être continue, régulière et par petites touches, en évitant les mouvements heurtés. **Les techniciens externes, et en particulier les agences conseil en communication, ont plutôt tendance à bousculer, bouleverser l'identité de la marque de manière parfois radicale et violente.** Ceci s'explique par la nature créative de leur métier, par le fait qu'ils sont plus proches des marchés et des consommateurs que de l'organisation, et enfin par des raisons commerciales – l'envie et la nécessité de gagner l'appel d'offre et d'avoir de nouveaux clients. C'est également du fait des gestionnaires de la marque, qui les sollicitent justement pour « avoir un regard neuf » et les aider à penser autrement, et utilisent les appels d'offre –« pitches » dans leur jargon - comme moyen pour réfléchir. De plus, même si l'on peut observer des relations de longue durée entre une organisation et une agence (Nestlé et Publicis dans l'un des cas observés), dans la plupart des cas le fait de remettre régulièrement en cause les agences, d'organiser fréquemment des appels d'offre fait partie des routines de

travail des organisations. Avec un effet dont on peut se demander s'il sert, en définitive, la construction de l'identité de la marque.

*Parce qu'ils vont oser. Notamment, quand on les briefe annuellement sur les plans ou quand on fait un pitch d'agences... Rapp et Collins, on les a pitchés il y a un an et demi – parmi Euro RSCG, parmi d'autres – **c'est aussi pour nous apporter un peu d'air frais.***

*Ils contribuent aussi à nous challenger, à me challenger. Ils arrivent à me challenger, à me faire me poser des questions sur : OK, la marque progresse, elle est très bien et on fait un bon boulot, mais parfois, ils vont me faire un peu sortir des sentiers battus. **Ils vont me faire sortir de ma zone de confort** et me faire voir ou imaginer des choses que je n'aurais pas forcément, parce que je suis pris dans ma tourmente business*

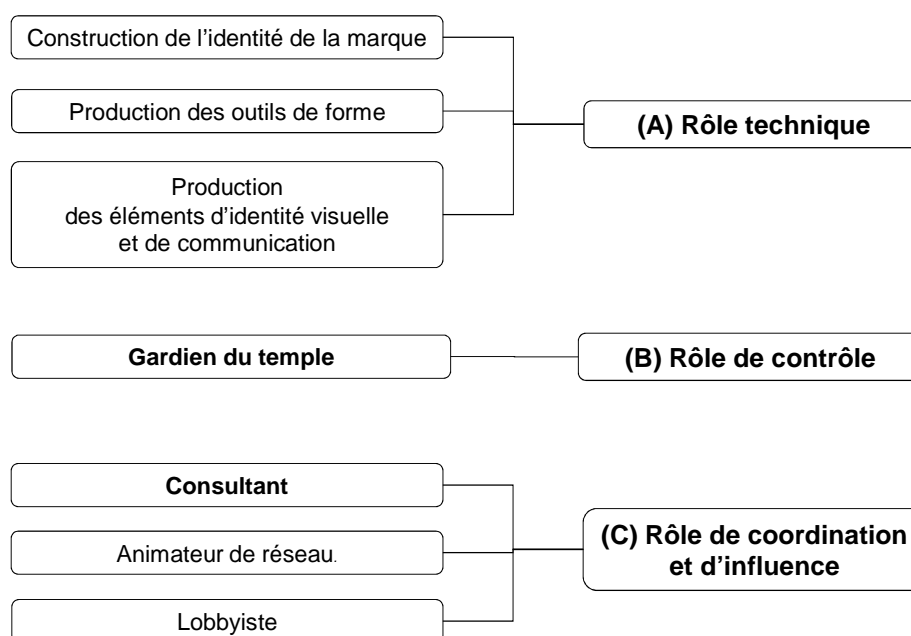
*Ils vont me faire à un moment donné déconnecter de tout cela et ils vont me challenger sur d'autres problématiques de marques pures. Ils vont tester des terrains très différents et ils vont me faire avancer aussi dans ma réflexion [...]. Ils arrivent à **nous faire sortir un peu de notre carcan** et notre réflexion quotidienne.*

*En plus, c'est le moment où on a changé d'agence, c'est eux qui nous ont dit : **bouleversez tout, changez tout** dans votre nouveau territoire de communication*

*Nouvel appel d'offres, nouvelle agence donc, ils ont dealé avec Leg, qui est une petite agence, rattachée à un grand groupe, mais petite agence et là, ils ont proposé **un truc radicalement différent** en termes de prise de parole.*

Les techniciens externes sont sollicités pour soutenir les gestionnaires de la marque dans pratiquement toutes les tâches décrites dans la section précédente.

Figure 23 : Rôles des techniciens externes



Bien évidemment, ils sont tout à fait clef dans la partie technique (A), en tant que producteur des éléments d'identité visuelle et de communication. Mais au-delà, ils sont partie prenante des discussions sur le contenu de l'identité de la marque. Ils en sont même souvent les instigateurs, dans la mesure où les appels d'offre et autres briefs que leur communiquent les gestionnaires de la marque sont souvent très orientés « objectifs » et « business », et **manquent de matière et de contenu propre à susciter des idées dans les équipes créatives**. Ils influencent aussi la conception des outils de représentation de différentes manières : (1) en proposant des outils qu'ils ont développés et qu'ils proposent de manière transversale à tous leurs clients comme prestation de service, (2) en concevant sur mesure pour leur client un outil de représentation (Publicis pour Nestlé dans le cas étudié), ou (3) en remettant en cause les outils utilisés dans l'organisation.

Les techniciens externes peuvent être amenés à jouer un rôle en dehors des compétences techniques pour lesquelles ils ont été sollicités. Dans les structures centralisées, **le choix d'une agence centrale imposé à tous les gestionnaires de la marque renforce le contrôle (B)** – ce qui a pour effet paradoxal de répliquer au niveau des agences la bureaucratisation de la gestion des marques décrite dans la section précédente, en privant du même coup les organisations de ressources créatives (Abecassis-Moedas *et alli*, 2012). Les techniciens

externes passent en effet d'un rôle d' « agitateur d'idée » à un rôle de gardien du temple, ou de conservateur de musée, soucieux de la cohérence des éléments au point d'en oublier la nécessaire dynamique de l'identité des marques.

Ensuite, ils peuvent être sollicités comme support du rôle de coordination et d'influence des gestionnaires de la marque (C), en particulier dans les tâches :

- **de consultant** : animation d'ateliers de travail, préparation de recommandations écrites sous la forme de présentations Powerpoint pour épauler les gestionnaires de marque, et même jusqu'à la formation des nouveaux collaborateurs de leur client à la marque et au contenu de l'identité de la marque ;

- **d'animateur de réseau** : animation de communautés internes autour de la marque ;

- **de lobbyiste** : supports des gestionnaires internes dans les activités de lobbying, notamment dans les structures centralisées dans lesquelles l'agence « locale » fournit des arguments aux gestionnaires de la marque pour lutter contre l'hégémonie de l'agence « centrale ».

Tableau 39 : verbatims représentatifs rôle des techniciens externes dans la gestion de la marque

Technicien externe / rôle technique / construction de l'identité de la marque	<p><i>Ce sont les agences qui nous aident à définir – et bien sûr, elles ont un rôle central, puisque Publicis a des équipes locales, mais aussi une équipe internationale – mon interlocuteur, c'est l'équipe locale, mais j'ai aussi, par la force des choses, un interlocuteur dans l'équipe internationale.</i></p> <p><i>Donc, on est allé chercher des profils agences un petit peu différents, qui n'étaient pas juste des profils forcément adaptation ou petites opérations, pour aller sur des agences de communication plus partenaires, qui nous aident effectivement dans la réflexion autour de la marque...</i></p> <p><i>It was always product comparisons everywhere, and we said together with our agency that parents are fed up with boring, parents in the Scandinavians at least because that is what we know about.</i></p> <p><i>Non, je pense que sur Nestlé Grand Chocolat, il y a eu une grosse question. Donc là, un vrai travail de positionnement, on a travaillé avec les agences, les planneurs strat, on a remis à plat la brand essence.</i></p> <p><i>Pour Tena, c'est beaucoup plus centralisé [...] il n'y a qu'une agence de com, c'est DLK Londres. C'est notre agence de com, mais c'est aussi l'agence stratégique, celle qui vient de définir que pour Tena Lady, sur le recrutement, on avait besoin de lancer un Lights by Tena. D'ailleurs, cela, c'est du confidentiel, confidentiel, Fabienne. Qui a donc été jusqu'à travailler avec nous la dimension d'une caution de marque Tena...</i></p> <p><i>On a commencé à investiguer. On a commencé à travailler avec Dragon Rouge sur les insights. On a commencé à travailler sur des propositions, des concepts. Donc, on a eu un grand fil conducteur avec Dragon Rouge, un an de travail avec eux pour travailler différents concepts, que ce soit pour Nana ou pour Tena.</i></p>
--	---

Donc, on a travaillé les deux marques.

On travaillait avec un prestataire local qui nous aidait un peu dans la réflexion de la marque Nana. Je me souviens, lors de ces présentations, on disait : « C'est cela la Nana touch »,

**Technicien externe /
rôle technique /
production des
outils de forme**

C'est Nestlé qui l'a construit avec l'aide d'une ou de plusieurs agences, parce que cela a été fait au niveau de Nestlé monde. C'est un outil.

C'est avec l'agence que l'on fait ce process. Il dure entre deux et quatre demi-journées. Ce travail est coanimé par l'agence et par la marque. Quelquefois, quand le brief est très complexe, très politique et avec un enjeu extrêmement important, on peut même demander à une personne de l'équipe qui a conçu le process à Vevey de venir l'animer.

Mais cela peut être aussi beaucoup plus entre guillemets ce que je vais appeler du jus de cerveau, c'est-à-dire qu'elle va concevoir une présentation avec l'agence avec laquelle on travaille là-dessus, sur : c'est quoi une marque aujourd'hui ? Pourquoi c'est important pour toi ? Pourquoi c'est important pour moi que tu contribues ?

Et donc, cela, c'est quelque chose qui a été distribué en point de vente, qui faisait le résumé, on va dire, des asset, des points concurrentiels d'SFR sur l'accompagnement et puis, peut-être que demain, on se dira : on veut raconter l'histoire plus fortement, mais cela, c'est cadré aussi à la marque.

Il était plus complet, avec une démarche extrêmement précise, pointue, très rigoureuse, avec par exemple quatre ou cinq demi-journées de travail, animées par quelqu'un d'une agence ou quelqu'un qui avait conçu justement ce truc à Vevey.

**Technicien externe /
rôle technique /
production des
éléments d'identité
visuelle et de
communication**

De ce fait, les agences, on leur fait un brief, on travaille avec elles sur tout le process de conception, jusqu'à la réalisation des films...

On travaille pas mal avec Carat qui a toujours été un prestataire très proche, mais pour la partie stratégique Blue AM en l'occurrence, digitale et stratégique pour Nana. On a travaillé en tripartite Blue AM, Nana et Carat. C'est ce qui a donné lieu à cette campagne redessinée sur l'engagement, le digital, et la campagne Tributes qui en a découlé. Cela a été la collaboration la plus impliquante sur la marque.

Exactement. Déjà, ils nous ont aidés à lancer une campagne Nana locale, que vous avez peut-être vue, au travers des hommes qui parlent de leur Nana, Tributes [...] Aujourd'hui, on est en train de continuer à capitaliser sur cette campagne que l'on a testée et post-testée dans tous les sens et qui marche très, très bien. Ils nous accompagnent dans la réflexion de la transition avec les campagnes internationales, parce qu'on aura toujours un événement local, comme les 30 ans de la marque l'année prochaine à mettre en place. En fait, on s'en sert vraiment comme d'une agence-conseil au quotidien.

Enfin, j'interprète par rapport au choix de la télé et parce que je pense que cela reste encore le travers des agences de communication aujourd'hui qui sont très télé. Même si le web prend de plus en plus d'ampleur, quelque part, la vitrine reste le film télé, parce que c'est celui qui a le plus de visibilité. Donc, quand elles font appel à des agences au niveau international, elles vont travailler sur des plateformes de communication qui ne prennent pas le web comme le centre de la communication en tant qu'outil

Il y avait des agences qui contribuaient, si vous voulez, c'était plus version task force. Ensuite, on arrive à la rentrée et la signature, on l'a trouvée et elle a été validée en un mois.

**Technicien externe /
rôle de contrôle**

Là-dessus, DLK est très, très... influent. C'est là où sur Tena on a – je te le disais tout à l'heure – une meilleure coordination européenne. Il y a des hiatus

healthcare / retail qui perdurent dans cette organisation européenne, mais – et c'est le plus important – l'alignement et la synchronisation européenne sont plus forts. Mais c'est aussi une seule et même marque Tena.

Les agences sont des agences Nestlé monde. C'est-à-dire que Publicis est une agence Nestlé au même titre que Ogilvy. Je n'ai jamais la latitude pour le choix de mes agences. C'était la même chose chez Danone. Même le directeur marketing n'avait pas du tout de latitude pour le choix de ses agences.

Publicis a des équipes locales, mais aussi une équipe internationale – mon interlocuteur, c'est l'équipe locale, mais j'ai aussi, par la force des choses, un interlocuteur dans l'équipe internationale.

**Technicien externe /
rôle d'influence et de
coordination**

Donc, ce que je voudrais faire, c'est aussi m'appuyer un peu plus sur notre agence de design qui souhaite aussi nous accompagner un peu plus, d'un point de vue-conseil, du coup, j'avais envie de m'appuyer un peu sur eux aussi, pour animer cette communauté

Je pense que notre pôle, là, depuis ces 6 derniers mois, en fait, quand je vous parlais d'ouverture, c'est aussi une ouverture vers les agences. Donc, là, on les a systématiquement invitées. On a encore fait une réunion hier, pour débattre de la typo SFR en support édition, est-ce que cela va ? Est-ce que cela ne va pas ? Entre deux agences. Entre notre agence de design qui a fait toute la charte en fait, SFR et puis les agences qui l'utilisent et qui parfois, ne sont pas à l'aise pour l'utiliser.

So that's this, and then the influence of the brand otherwise is of course both the agencies customers and consumers as well. So this is what is the internal and the external part as well.

Nous invitons les agences aux Workshop de présentation de la charte d'identité, cela passe par là donc.

Absolutely, we work with agencies and we have a strategic agency based in London and then erm but that is not on our charts I would say but we have a discussion with local agencies especially in the key markets

We will do a session in two markets where we will invite local market agencies together with local markets and representatives from the branding and maybe also from our strategic agency to work with the brand, so they have a really good understanding of what the brand stands for.

Exactement. Déjà, ils nous ont aidés à lancer une campagne Nana locale, que vous avez peut-être vue, au travers des hommes qui parlent de leur Nana, Tributes. Ils nous ont aussi aidés dans la revente de cette campagne à l'international.

Donc, on a même réussi, à un moment donné, à travailler avec une agence, à être proactifs. Nous sommes un peu passés d'une situation de proactivité, à faire des propositions de campagnes à l'international.

Voilà. On s'est un peu autonomisés avec ces prises d'initiatives locales, dans le sens où on a monté de belles opérations web qui, après, ont permis à cette agence de prendre le lead sur des campagnes internationales. Et puis, on continue aujourd'hui à travailler avec une agence locale. On a lancé un pitch justement il y a six mois, même plus maintenant.

Deuxièmement, cette personne va en agence et a une présentation très concrète sur ce que sont les derniers travaux que l'agence a faits pour la marque et une présentation, en fait, de la vision par l'agence du marché, des marques présentes sur ce marché et des marques concurrentes. C'est quelque chose qu'ils sont rodés à faire et qu'ils font régulièrement, qu'ils adaptent et qu'ils réactualisent, que ce soit pour les nouveaux entrants ou même pour les gens qui viennent à Vevey, faire un tour en France, etc.

Exactement. Déjà, ils nous ont aidés à lancer une campagne Nana locale, que vous avez peut-être vue, au travers des hommes qui parlent de leur Nana, Tributes. Ils nous ont aussi aidés dans la revente de cette campagne à l'international. Aujourd'hui, on est en train de continuer à capitaliser sur cette campagne que l'on a testée et post-testée dans tous les sens et qui marche très, très bien. Ils nous accompagnent dans la réflexion de la transition avec les campagnes internationales, parce qu'on aura toujours un événement local, comme les 30 ans de la marque l'année prochaine à mettre en place. En fait, on s'en sert vraiment comme d'une agence-conseil au quotidien.

Il ne fait pas de doute que les techniciens internes ont **un effet sur le processus de construction de l'identité de la marque par l'influence qu'ils exercent sur les gestionnaires de la marque**, ce qui est somme toute logique de par la nature de leur métier. Il convient alors de s'interroger sur les effets de cette influence. Lorsqu'elle est forte, cela renforce le fait de cantonner le travail sur l'identité de la marque à un entre-soi de communicants, avec une prise en compte insuffisante des spécificités de l'organisation. Lorsqu'elle est faible, l'organisation se prive de ressources capables de compenser les excès bureaucratiques de la gestion des marques dans les grandes organisations.

D'autre part, dans les organisations habituées à remettre en cause régulièrement leurs agences, l'évolution de la marque risque de pâtir de ruptures successives – pas que ce ne soit parfois nécessaire, mais le fait dans l'un des cas étudiés d'avoir changé une douzaine de fois de signature de marque dans la décennie écoulée n'a pas servi la marque.

Les gestionnaires de la marque doivent donc s'interroger sur le degré d'influence des techniciens externes, et clarifier leur rôle au-delà des tâches attendues de production d'éléments visuels et de communication.

5.2.4 Le système des études comme source de légitimation de l'autorité

Les acteurs interrogés utilisent beaucoup le raccourci sémantique « les études » pour désigner un ensemble, un sous-système qui prend la forme d'un réseau sociotechnique composé d'humains et de non-humains au sens donné par Callon et Latour (Akrich, Callon et Latour, 2006; Callon, 1986). **Ce sous-système composite comprend de manière imbriquée les outils techniques d'étude sur la marque** (des dispositifs de collecte de données, des outils d'analyse statistique ou de contenu, ainsi que des rapports d'étude) **et les chargés d'étude internes à l'organisation et / ou externes appartenant aux instituts d'étude**. Nous avons choisi pour qualifier ce sous-système de conserver l'étiquette « les études » telle que.

Le terme est parfois remplacé, dans les entreprises du secteur de la grande consommation, par celui de « *consumer insight* », ou simplement « *les insights* ».

Rôles et influence du système des études

Le rôle de ce réseau sociotechnique est primordial puisqu'il vient justifier les prises de positions des gestionnaires de la marque et légitimer leur autorité.

Les outils qui nous, marketing, nous permettent de dire cela, que sont les bilans de notoriété et les bilans d'image que nous faisons chaque année au marketing, dont nous sommes garants au marketing et que nous sommes garants de transmettre.

Pour moi, les études, aujourd'hui, au moins dans l'organisation, font partie de l'équipe marketing. La responsable étude est pour moi, hyper intégrée dans l'équipe marketing, fait vraiment partie des réflexions, a une vision aussi forte que nous de la marque et du coup, a vachement d'input, autant que nous.

Et que surtout, les résultats d'études ont validé [...] après, on est sur des processus marketing où la messe est dite quoi.

Les études légitiment les actions et les décisions des gestionnaires de la marque par l'illusion du factuel – puisqu'on a les chiffres, puisque c'est mesuré, c'est forcément justifié, et cela ne peut souffrir de remise en cause. Pourtant, nous l'avons vu dans le chapitre précédent, la marque est un objet socialement construit, dynamique et en évolution constante, qui par sa richesse et son caractère multidimensionnel se prête mal à une réduction par les chiffres. De plus, les marques fortes se distinguent par leur singularité, le fait qu'elles ne peuvent être comparées à aucune autre. Dès lors, **il y a une forme de contradiction à vouloir faire rentrer dans un système de mesure normé et comparatif ce qui n'est comparable à rien**. C'est oublier que le fonctionnement de la bureaucratie, tout à son œuvre de réduction de la complexité, s'appuie sur une approche pseudo-scientifique¹⁵ et sur la quantification et la rationalisation des éléments (Weber, 1921).

On s'appuie sur des faits concrets. Ce qui leur parle, ce sont les études. Par exemple, quand on nous a dit : « Vous devez atteindre 25 % de parts de marché », on leur a dit : « OK. Voilà où en est la marque aujourd'hui, voilà ce qu'il nous faut pour atteindre les objectifs. Voilà ce qu'on peut raisonnablement faire »

*Plutôt que de prendre le sujet à bras le corps, de mener un certain nombre d'études en amont pour voir **quelle est la véracité** de ce que disent les pays et les continents... parce qu'à la limite, sinon, ils vont travailler sur des impressions, des idées, des jugements.*

¹⁵ Ce que Holt et Cameron appellent « sciency marketing » (Holt et Cameron, 2010) pour qualifier la propension des gestionnaires marketing des grandes organisations à appliquer à tout type de problème des termes et des approches pseudo-scientifique – non pas de la science, mais « something like science – the science we want to exist » (p288)

*Et rebelote la semaine dernière, en fait, je les avais invités à une présentation, pareil, en plénière au cours de laquelle je leur ai fait une restitution de toutes les études qu'on a sur la marque SFR depuis un an. Donc, en fait, cela expliquait pourquoi on avait fait un bilan, qu'on avait réécrit la plateforme de marque SFR, pourquoi on en était arrivés là ? **Quelles étaient les études qui avaient appuyé ce choix** et quelles étaient les études qui avaient analysé ce choix a posteriori ?*

*Alors que dans d'autres groupes, j'ai entendu dire que quand la marque est centralisée, le marketing central travaille avec des études pays dont il est maître d'œuvre, **donne des résultats en s'appuyant sur des faits objectifs**.*

Le système des études a une influence sur la gestion de la marque en tant qu'il permet (1) la collecte de données pour représenter l'identité de la marque, (2) la génération d'« *insights* », (3) le pilotage, l'alignement et le contrôle et (4) la formation des nouveaux gestionnaires de la marque.

(1) la collecte de données **pour représenter l'identité de la marque** : les gestionnaires de la marque reconnaissent manquer d'inspiration pour qualifier leur marque, et avoir besoin de s'appuyer sur les études pour mieux la comprendre. Paradoxe à nouveau, qui veut que pour approcher l'identité des marques on utilise des outils de description ou de mesure de l'image de la marque auprès de ses consommateurs. C'est sous-estimer les autres relations qui construisent l'identité, avec les collaborateurs, les leaders d'opinion, la société dans son ensemble. C'est également considérer que le récit identitaire ne se nourrit que du regard des autres, alors qu'il est aussi une conviction, un engagement au sens donné par Ricoeur. Nous ne faisons ici que reprendre les réflexions de certains auteurs, qui se demandent pourquoi les gestionnaires de marque se focalisent tant sur les études - alors que manifestement, les marques à succès de la dernière décennie, qu'il s'agisse d'Innocent, The Bodyshop, Patagonia ou Facebook, ne sont pas nées dans des systèmes gestionnaires, mais dans la tête d'entrepreneurs passionnés et convaincus qui n'avaient pas un centime à investir en études (Ind, 2007; Kapferer, 2013).

(2) **la génération d'*insight*, ou le graal du marketeur** : le terme d'*insight* (littéralement vue du dedans, de l'intérieur) s'est peu à peu popularisé dans les grandes organisations jusqu'à devenir un terme incontournable du jargon marketing et même une fonction à part entière – le « *consumer insight manager* ». Les gestionnaires de la marque sont sommés de découvrir le fameux *insight*, mondial de préférence, dans ce qui ressemble à une quête du Graal.

Parce que la plupart des insights sur lesquels on travaille ne sont pas des products insights, mais des people insights. Donc, c'est relié à des personnes humaines et l'amour filial d'un enfant pour ses parents, il est presque partout le même dans le

monde. Soit parce que c'est Confucius et que cela fait partie de la culture chinoise ; soit parce que cela fait partie de la culture latine ; soit en Afrique, c'est pareil, les grands-parents, c'est la sagesse, c'est l'histoire de la famille.

Ce projet-là, c'est un projet qui nous enthousiasme tous... un projets comme Connect qui a vraiment pour objectif de rassembler et d'harmoniser nos insights seeking. Puisque ce sont des insights monde, valides en France, valides au Mexique, par exemple.

This is a new platform, so what Matthias and his team started up by doing... I think it was 2 years ago... was really to get a consumer insights from the whole world actually, when it comes to feminity and so on, and then they got a global big idea as they call it, "we are women".

Cette quête est le plus souvent vaine, car réduire les consommateurs du monde entier à un seul élément de comportement ou d'attitude tient le plus souvent de la gageure. On peut y voir une forme aboutie de bureaucratie, dans laquelle la complexité du monde de la consommation serait réduite à une phrase du type « toutes les mères sont confrontées au même dilemme : nourrir correctement leur enfant tout en lui faisant plaisir »¹⁶. Dans l'esprit des gestionnaires de la marque, l'*insight* apporte la justification de la marque, sa raison d'exister en tant qu'elle apporte une réponse.

(3) le pilotage, l'alignement et le contrôle : le système des études permet de façon classique de piloter les actions en mesurant les effets sur l'image de la marque, à travers la notoriété et les éléments d'image. Mais, de par les choix délibérés d'items et d'échelles de mesure, **il façonne à son tour le mode de représentation collectif que l'on se fait de la marque à l'intérieur de l'organisation**. Choisir et imposer des items d'image dans la construction d'un *brand tracking* qui en comprend un nombre limité, c'est aussi en exclure d'autres, et les items choisis peinent souvent à figurer la richesse du récit identitaire de la marque – que faire d'items du type « marque de produit de bonne qualité », ou « marque avec un bon rapport qualité-prix »¹⁷ ? On en revient à ce paradoxe, qui veut que pour apprécier le caractère unique d'une marque, on utilise des échelles standards souvent imposées par les grands instituts d'étude – ceux à même de proposer le même outil d'un point à l'autre de la planète, tout au plus 3 à 4 acteurs dans le monde. Le système des études est aussi un outil de contrôle et d'alignement car **il agit de façon normative et permet de repérer et d'exclure tout comportement déviant**. C'est ainsi l'instrument privilégié des structures centrales qui dépensent beaucoup d'énergie pour imposer des méthodes d'évaluation commune de manière

¹⁶ Traduction de l'insight de la marque La Vache Qui Rit, tel que présenté dans le document interne « global *brand identity* frame » : « LVQR brand – the core insight : It is about a fundamental dilemma all mothers face! Be a good mum by doing what is right (good nutrition, good behaviors), or be a loved mum by bringing the family together around things they enjoy”

¹⁷ Extrait de la liste d'items du Brand Tracking de l'un des cas étudiés

à imposer leur point de vue sur la marque au reste de l'organisation, le but étant d'aligner les façons de faire « de la Chine à la Russie ». S'il peut paraître louable et efficace de réfléchir à une mesure qui permet la comparaison dans des organisations aussi large, en fait le système des études a une influence sur la tension entre le caractère immuable et le caractère évolutif de l'identité de la marque décrite au chapitre 5, dans le sens où **elle favorise l'immuabilité au détriment de l'adaptation et de l'évolution**, qui requerrait des approches plus souples et permettant l'expression de la créativité.

(4) la formation des gestionnaires de la marque : dans la mesure où le système des études produit une représentation collective de la marque à l'intérieur de l'organisation, il va être la cheville ouvrière de la formation (du formatage pourrait-on dire) des nouveaux collaborateurs gestionnaires internes ou techniciens externes de la marque. C'est même de l'aveu des acteurs le principal (voir l'unique dans certains cas) dispositif de formation des nouveaux entrants : se « plonger dans les études ».

Tableau 40 : verbatims représentatifs sur le rôle du système des études

<p>Les études / une source d'inspiration pour la représentation de l'identité de la marque</p>	<p><i>C'est vrai que toujours, les vraies compréhensions de la marque, les vraies réflexions de la marque, même des fois où on a eu des tilts sur la marque, j'ai l'impression que cela a toujours été via des études qui ont été très bien faites et qui ont été très fortes.</i></p> <p><i>Où il y avait eu une étude qualitative très forte qui avait été faite au préalable du frais, où on avait mis des mots sur la marque qu'on n'avait pas forcément mis auparavant. Donc, c'est super intéressant d'arriver à enrichir la marque par rapport à cela. Je me rappelle qu'on avait mis les mots de « Petit Navire créateur de forme poisson ». C'est la première fois qu'on disait cela, ce qui pour moi ouvrait des nouveaux champs, ouvrait une nouvelle manière de voir les choses,</i></p> <p><i>Du coup, il y a plusieurs fois où il y a eu des études qui nous ont donné des input forts pour aller un petit peu plus loin ou pour dire mieux ou de manière différente la même chose, mais aller un peu plus loin.</i></p> <p><i>Finalement, cette très bonne connaissance de la marque, on l'a eue que grâce à des bonnes études, tu vois...</i></p> <p><i>Sur Nestlé Grand Chocolat, par exemple, j'avais fait un fond de marque, parce qu'il n'y en avait pas eu depuis très longtemps. On s'est rendu compte qu'il fallait faire bouger cette marque, parce que c'était une marque obsolète, manquant de modernité. Donc, on a vu qu'il y avait un vrai enjeu sur la marque et à ce moment-là, on a décidé de la faire bouger.</i></p> <p><i>We have done a segmentation study that led to us having a really good understanding of our brand.</i></p> <p><i>We work with the brand DNA in parallel with segmentation and topic group definition... We did that from the beginning to start the segmentation work, to understand this global segmentation work, to understand the differences between the markets to really get all the knowledge from successful markets. How could</i></p>
---	--

we emphasis this knowledge, how can we really bring it all together in order to create the brand DNA.

Dans ce plan, je dirais qu'elle a sans doute un peu plus d'importance, parce que c'est là où l'on travaille beaucoup sur le pipeline innovation, le contenu de la marque. On fait une étude de fond de marque, éventuellement, s'il n'est pas fait depuis longtemps... quelques mois avant l'échéance, je me repose toujours deux ou trois questions. Je me dis : que vais-je apprendre sur la marque ?

Au moment où on se décide pour aller dans d'autres marchés comme le Brésil par exemple ou le Mexique, donc, on a commencé un travail pour cette codification et cette réécriture et on a fait une grosse étude quanti et quali sur les consommatrices et on est bien dans une phase, maintenant, de finalisation de ce travail. Avec cela, on va faire un nouveau brand expression guideline qui sera adapté à la stratégie de la marque.

In order to have answers to all these questions about branding, you need to have the target group in place and we need to make sure that we know not only that we are targeting menstruating women between 15 and 49 through segmentation work, we are much more detailed and much beyond only demographics looking at category needs and values but a lot attitudes and values and what is the underlying driver for brand preferences so quite soon we will have this in place which will be great to work from because we can be so much more sharp in working with the brand documents.

C'est ce qui a été démontré par les études. Aujourd'hui, on est restés un petit peu en arrière et on n'a pas construit sur nos racines.

Les résultats, on les connaissait bien, parce que cela rejoignait ce que nous avons fait localement sur la perception des marques les unes par rapport aux autres, leurs points de force, leurs points de faiblesse, la perception des différentes catégories de produits et autres. Ils travaillent à partir de ces résultats-là sur un nouveau brand model qu'ils vont nous délivrer.

Voilà ce qu'est la marque localement, à partir de ce qu'on connaît de l'historique, des études.

Je pense qu'ils partent d'études. Non, non, ils réalisent quand même un certain nombre d'études dans lesquelles les pays sont intégrés au niveau des différentes études, enfin, les principaux pays, notamment la France. Ils ont récemment lancé pour établir cette nouvelle plateforme ce qu'ils appellent un méga fonds de marque. Ils appellent cela un consumer segmentation. Peut-être que vous en avez entendu parler, parce que cela a été fait sur toutes les catégories SCA à partir desquelles ils veulent construire cette plateforme de marques.

On a fait un brand assessment nous, en local. C'est-à-dire qu'on a refait toute une étude de validation de l'équité du paramétrage de nos marques et des drivers d'image sur Always, Vania, Nana. Donc, on était riches de ce brand assessment qu'on a refait ; un fond de marque en français.

Sauf dans des situations spécifiques, comme je vous disais, sur Nana, où on s'est vraiment posé la question de la pertinence de ce qu'on communiquait et de qui on était. C'est-à-dire qui on est, on sait qui on est. Après, de comment est-ce qu'on peut l'utiliser pour communiquer de manière efficace. Là, la question s'est vraiment posée de manière claire et c'est ce qui nous a amenés à lancer une étude, à essayer de comprendre notre marque.

Si je me souviens bien, l'international avait demandé de faire un bilan de marques, quelque chose comme cela et, effectivement, en travaillant sur cette marque, on s'est rendu compte que si l'on reprend l'historique depuis plusieurs années, il n'y a pas vraiment de cohérence.

Cela se sent en lisant l'étude. Je ne sais pas du tout qui l'a faite, mais en lisant l'étude, on sent que c'est quand même assez superficiel dans ce travail de la marque. Cela ne va pas très en profondeur.

C'est-à-dire qu'on est vraiment partis des études pour dire : « Quel est l'univers de produits qui est cohérent avec la marque et qu'est-ce qui est en dehors de son champ de compétences, et sur lequel on sait que si on essaie de se lancer, on aura beaucoup plus de mal ? ».

Les études / le Graal du marketeur : la génération d'insights

Parce qu'il faut savoir que chez Nestlé France, un service études s'est organisé de telle manière que l'on fasse d'un côté les études ad hoc et d'un autre les consumer knowledge managers qui vont nous aider à travailler sur toutes les problématiques qui tournent autour des insights des consommateurs, des positionnements des marques, des identités de marques et ce sont eux qui vont être en première ligne, en termes d'accompagnement des équipes marketing sur le brand key process.

Et ils nous aident en fait, tout au long du process de réflexion marketing, y compris même sur les panels, pour déterminer et nous aider à concevoir ces brand key process, ces mapping d'insight consommateurs, ces lancements pipeline innovation avec la génération d'idées, etc. Ce sont eux qui vont nous accompagner sur tous ces outils.

Donc, ce sont tous ceux qui travaillent sur les consumer insight qui nourrissent la marque. Parce qu'une fois que tu as trouvé le bon insight, c'est facile de créer les liens émotionnels. Parce qu'un insight, par définition, c'est très émotionnel, quand tu ne creuses pas en dessous.

Mais au moins, on prend en compte les insights de tout, de tous les pays, de toutes les communautés, de toutes les cibles et on en fait quelque chose de consistant globalement.

Because these guys are actually working very hard on finding insights for instance from the consumers and translating those insights into brand concepts. Do you understand what I mean, yeah? And the insights is the base for the concepts and stuff, it is of course also the base for the brand positioning, right? So they sit on a lot of knowledge that is needed in order to shape and reshape the brand.

Yeah. Cos each brand project is normally addressing or something specific, an insight... Let's say, fecal incontinence or odour, you know?

Donc, là, on a un truc sur la relation à la technologie et donc, cela, clairement, derrière, ce sont des études aussi qu'on a mobilisées, où s'est rendu compte que personne n'avait le même rapport à la technologie.

Ils ont fait une chose, c'est qu'ils ont davantage pris en compte les insights pays.

Why is this important? What it is is probably the question that needs to be answered through this work and once we have this in place and normal innovation process that starts with insight generation that goes into brand concept development that goes into validation and then that goes into a project to start.

Le « connect program », c'est un process qui, à partir de tout un tas de sources que tu peux avoir, cela peut être des études quali, des études quanti, des observations, des trucs que tu trouves sur Internet, des opinions leader, ça y est, je ne sais plus le nom en français (rires). Oui, tu récupères tout cela et après, on a un process, je ne vais pas forcément le décomposer, mais l'idée est, à partir de toutes ces sources, d'essayer d'identifier un certain nombre de questions clés auxquelles on doit répondre, pour être capable de développer des insights. Donc, on utilise tous ces outils-là, cela fonctionne super bien.

Et après, moi, pour l'avoir pratiqué ces dernières années, la meilleure façon de comprendre comment les gens vivent et ce qu'ils ressentent, c'est d'aller vivre chez eux. Moi, j'ai passé du temps à vivre dans une famille, en Chine, avec une personne dépendante.

j'ai passé quatre jours dans les (incompris -37.53) de Johannesburg pour voir,

parler avec eux, vivre avec eux et c'est à partir du moment où tu commences à ressentir la même chose que tu... Parce que c'est parti au moment où tu commences à vraiment... avoir les mêmes émotions qu'eux, tu sais ce que tu dois faire pour eux.

Et là, par exemple, après mon premier passage en Afrique du Sud, la prochaine étape, c'est dire : « Maintenant, je veux passer une journée, une semaine complète dans la famille où il y a un bébé, où il y a une femme qui a des règles, etc., pour comprendre, discuter avec eux ».

Mais, cela marche bien et après, moi, j'adore cela. Cela nécessite d'avoir pas mal d'empathie, quand même. C'est hyper enrichissant pour les deux parties.

Connect, c'était un peu cela, l'idée, mais en essayant de globaliser toutes ces sources. Tu vas donc avoir des sources très rationnelles, quantitatives par exemple, tu vas avoir des observations. Donc, par exemple, quand on a fait l'insights workshop sur les care givers moi, je n'ai produit que des photos et le film du temps que j'ai passé là-bas. C'était une source en tant que telle. Après, tu avais les quanti, tu avais les quali... bref, tu avais tout cela.

Je faisais soit des études spécifiques – une étude quali spécifique par exemple – soit je reprenais les quatre ou cinq études qu'on venait de faire dans l'année, même qui n'avaient rien à avoir avec les insights (étude packaging, étude produit), j'étais assez favorable à cela ; le CKM les relisait ; il nous réunissait dans une salle et nous disait : « Voilà, je remarque qu'un insight a diminué, c'est la culpabilité. Aujourd'hui, il n'est plus du tout fort. Par contre, il y a un insight que je revois dans tous les sujets, même qui n'ont rien à voir avec la marque, on vient de faire une étude packaging, naturalité ». Quand le CKM vous dit cela deux ans de suite, c'est qu'il y a vraiment un truc.

On a fait, l'année dernière, une grosse étude usages et attitudes pour vraiment essayer de récolter beaucoup d'insights sur les comportements des consommateurs.

On n'est pas uniquement sur du quanti de validation, mais on essaie de mieux comprendre, via les quali, comment les nouvelles idées qu'on peut injecter (à la fois les idées de produits et les idées de concept, de communication) vont influencer sur la perception des consommateurs.

Les études / un outil d'alignement, de pilotage et de contrôle

J'ai un baromètre annuel notoriété/image depuis 15 ans. J'ai changé de méthodologie cette année, pour aller vers une méthodologie un peu plus poussée. J'ai quand même des items clés d'image de la marque qui sont suivis depuis 15 ans. Voilà.

De ce point de vue-là, je pense que le marketing central pourrait jouer un rôle un petit peu plus directif, en proposant des méthodes d'études communes qui permettraient justement de mettre à plat l'identité et les images des marques dans chacun des pays, pouvoir partir d'un certain nombre de faits objectifs (Facts and figures) et proposer ensuite une démarche qui permettrait d'aboutir à une chose consensuelle, pourquoi pas, mais au moins partant des mêmes bases pour tous les pays.

Mais le think global implique un certain nombre de choses : des méthodes de travail, des process de recherche, etc., qui permettraient justement de faire les choses, d'analyser les choses au démarrage, de manière à peu près identique dans tous les pays, de façon à ce que l'on parle le même langage, en termes de méthodologie d'étude, par exemple.

On travaille avec des méthodologies d'études qui sont assez homogènes, dans tous les pays, deux, trois sociétés qui ont été référencées, qui nous permettent de faire des brand tracking des marques, avec plus ou moins de régularité selon les budgets et l'importance des marques.

Ce sont les mêmes méthodologies. Pour cela, chez Nestlé, autant à l'international, ce n'est pas facile d'avoir les mêmes entre les pays, autant en

France, il y a un service études qui a vraiment travaillé là-dessus depuis des années. On est effectivement dans les mêmes façons de faire et on va suivre un certain nombre de critères.

Selon les marques, peut-être que cela sera différent, mais je sais que finalement, dans les discussions, on voit toujours que c'est la notoriété, bien sûr, mais on va plus qu'avant insister sur notoriété assistée, notoriété spontanée, notoriété top of mind. Alors qu'avant, par exemple, la top of mind n'était pas forcément régulièrement suivie comme étant importante. Or, aujourd'hui, cela devient de plus en plus important, dans les marchés encombrés, où le distributeur décide d'avoir un ou deux marques nationales, puis la marque du distributeur et la marque premier prix, donc on se dit qu'il faut absolument monter le score de la notoriété top of mind pour montrer au distributeur que c'est marque-là qu'il faut mettre dans le rayon. On va travailler sur d'autres critères, qui sont liés à l'image. Très souvent, on va choisir des items d'image.

En fonction de la stratégie que l'on a mise en place et du brand key process qui a été mis en place. C'est-à-dire que si, sur Naturnes, on estime que parmi les 15 items que la société d'études nous a proposés, cinq sont super importants, parce qu'ils font partie de l'image, de l'identité globale de la marque, de la stratégie qu'on a choisie... par exemple, naturalité, ce sont des produits naturels, c'est quelque chose où, si on n'a pas au moins 7,5 sur 10, ce n'est pas bon.

Donc, je me suis mis, comme cela, deux, trois critères importants, surtout pour les lancements de marque. Sinon, il se peut que sur certaines marques filles importantes, on ait des critères différents. Par exemple, sur Lait milkies, on ne va pas forcément avoir les mêmes items d'image importants sur Ma recette ou Les Juniors.

En fait, on a un outil international de tracking qui permet d'analyser les performances des communications. Et du coup, c'est un outil international. Donc, quand on leur dit que cela ne fonctionne pas, ils n'ont pas forcément le choix, parce qu'ils ont le même outil.

C'est la même méthodologie hormis dans trois pays qui n'ont pas encore été alignés, mais c'est la même méthodologie dans tous les pays, donc on suit la marque avec le même outil. Je peux donc comparer la brand equity de Tena en Chine, avec la brand equity de Tena en Russie.

Non, c'est Ipsos. C'est pour le moment, tout personal care, donc que ce soit bébé, hygiène féminine, Inco, on a Ipsos, on bosse avec Ipsos, ce qui est bien parce qu'on peut aussi un petit peu globaliser cela, faire des ponts.

On met beaucoup de paramètres, puisque la tracking IPSOS est construite sur des paramètres classiques d'image de marque, qu'il s'agisse de marques innovatrices dont j'aime la communication, féminine, qui proposent des produits qui me conviennent. Enfin, bref. Donc, des paramètres d'image classiques. Dans la brand health, aujourd'hui – et c'est même d'une brand health share dont je parle là – on met des paramètres qui sont uniqueness, familiarité (en l'occurrence, proches de moi), capacité d'innover. Le paramètre uniqueness et différenciation. Sur Nana exactement, je ne les ai plus tous en tête.

La tracking, pour y avoir participé avec L.A. qui est la responsable études au niveau de Göteborg et des catégories, est mondiale. Cette tracking est d'abord définie par les brand directors. Donc, je dirais, le suivi des marques à travers la tracking, il y a une bonne mainmise des brand directors.

Cela, c'est leur outil de base. Il y a une actualisation des résultats par marque, par pays pour l'Europe ou pour le reste du monde qu'ils maîtrisent.

Alors, dans mon équipe, en fait, c'est simple, on fait partie d'une équipe, aujourd'hui qui réunit les études et l'enseigne donc, la communication [...] et puis donc, les études qui sont absolument, à mon sens, cruciales dans le sens où

ça permet le pilotage.

Cela étant, ensuite, donc, on fait des films [...] et puis, on mesure si cela marche très concrètement, avec des items qui sont prédéfinis, qu'on suit, et qui reflètent évidemment notre stratégie. Et puis, on regarde si ces items bougent avant et après exposition au film.

Est-ce que je mesure, après, dans tous les instruments de mesure qu'on peut avoir que la marque SFR évolue dans la tête des clients et des non clients d'ailleurs. Donc, c'est tous ces items-là qu'il faut gérer pour ensuite, faire une remontée, les consolider et, je pense, redonner l'information aux gens.

Donc, ce brand tracking est maintenant en place au moins en Europe et on a donc, des KPI de brand equity. Les éléments dans brand equity, c'est : unicité, relevance, popularité et quoi encore ? Substitutability et encore un. C'est comme la connaissance de marque, mais je ne me rappelle plus vraiment, mais est-ce que les gens savent ce que c'est la marque ?

Oui. Mais après, tu agrèges ces critères-là, ces éléments à Brand equity et avec deux autres éléments, tu as brand health, c'est un peu compliqué. Et après, le KPI de plus haut niveau, c'est share of brand health, parce qu'il y a dans le marché, parmi les marques, un certain nombre de health et toi, tu en as une partie, c'est comme marketing. C'est la méthodologie d'Ipsos

Les trackings, bien sûr, on les lit, on les partage lors de meetings avec Munich. Cela nous arrive même de recevoir des questions des brand directors, mais ce n'est pas un dialogue très construit sur le devenir de la marque, par exemple. C'est ce qu'il manque.

Les études / formation des gestionnaires de la marque

La phase d'intégration passe par plusieurs éléments. L'idée est vraiment de lui donner tout le background de la marque. On a certaines études clés ou choses clés à connaître du marché, des fonds de marque, etc. L'idée est vraiment que cette personne-là s'en imprègne.

Alors, peut-être que c'est un peu idéaliste de ma part, mais je me suis dit, à ce moment-là, que cela pouvait être bien d'avoir un document intégrant vraiment toutes les données, toutes les infos à savoir quand on arrive... Après, on m'a conseillé de lire telle et telle étude, pour comprendre un peu mieux

Et après, il y avait, par exemple, des études sur lesquelles travaillait Laure, auxquelles j'assistais, qui me permettaient aussi de nourrir un peu ma réflexion, ou des études faites à l'international, qui nous sont envoyées et que du coup, on lit pour...

L'autre chose, c'est que ces personnes rencontrent les gens des études, le CKM et le chef de projets études ad hoc. De manière à ce qu'ils puissent, non seulement, en amont, lire les études, mais aussi discuter de la perception qu'a le CKM et le responsable études ad hoc de la marque, et le type de travaux que cette équipe-là met à disposition du chef de produits qui arrive, pour que ce chef de produit sache à peu près où il va.

Voilà ce que je comprends de la marque, voilà ce que j'ai lu des études, parce que quand on arrive, on lit plein d'études donc, c'est le moment idéal.

Quelqu'un qui arrive sur ce poste-là, il aura nécessairement trois entretiens d'une demi-journée avec les gens des études. Et s'il a une tête bien faite, il se plongera même dedans.

On va lui donner à lire toutes les études qualitatives qu'il y a sur la marque. Cela, c'est sûr. Donc, cela, c'est vraiment pour une première connaissance très forte au début. Du coup, j'ai l'impression qu'après tout cela, le chef de produit qui va arriver, il aura compris la marque à 80 %

L'instrumentalisation des études à des fins de lobbying

L'endroit où l'on trouve le système des études dans l'organigramme donne les clefs de la carte du pouvoir dans les organisations : là où est ce système, là est le pouvoir. Et lorsque ce système est répliqué à plusieurs endroits, **les études sont mobilisées et instrumentalisées à des fins de lobbying interne**, en faveur de l'une ou l'autre des représentations. On commande alors une étude, non pas pour mieux comprendre, ou expliquer ce qui se passe sur les marchés, mais pour étayer, soutenir un point de vue en réaction ou en défense à un autre point de vue. Et c'est ensuite étude contre étude, puisque dans la plupart des cas, les parties arrivent à produire des résultats qui vont dans le sens de leur argumentation. Par exemple, dans l'un des cas étudiés, l'équipe allemande produit une étude qui montre que les allemands refusent le plastique pour les petits pots bébé au motif que ce n'est pas écologique ; l'équipe centrale produit donc à son tour une contre-étude, qui dit exactement l'inverse, à savoir que les allemands ont évolué sur le plastique, et sont tout à fait prêts aujourd'hui à l'accepter sous certaines conditions de type de matériau. Ce qui relativise grandement la croyance des gestionnaires de la marque dans la vérité des faits issus des études...

Du coup, on va faire des études pour se conforter, c'est-à-dire soit confirmer que cela marche, soit pour pouvoir avoir des arguments de négociation, pour dire à l'international, non, on ne peut pas faire cela, parce que vous voyez bien.

Il y a des études qui sont faites à l'international, c'est-à-dire que l'international nous dit : « Toutes les études de type usages et attitudes, etc., ce n'est pas à vous de les faire, c'est à nous de mener ce type d'études ». On a une équipe internationale qui essaie quand même de garder la main sur tout ce qui est stratégique, etc. Après, de notre côté, on essaie aussi de s'imposer et de lancer des études qui vont nous permettre aussi de comprendre comment est perçue notre marque sur le marché français,

C'est une sorte de prise de pouvoir, de temps en temps, où on essaie malgré les recommandations de l'international qui sont de ne pas s'impliquer dans ce type de problématique, d'essayer de faire des études pour les convaincre...

Par exemple sur les packs, nous n'avons pas de marge de manœuvre, mais nous allons par exemple lancer une étude, avoir les résultats et derrière, pouvoir justifier des changements. Et du coup, au final, c'est un moyen pour nous de pousser au changement. Ou cela peut être des études qui vont être faites pour valider la pertinence d'une action, mais à laquelle au fond on ne croit pas, par exemple.

Enfin, le système des études produit une figure virtuelle, la figure du consommateur, élément ultime de réduction de la complexité, à partir duquel les gestionnaires de la marque vont inférer les relations entre marque et consommateur.

La production de la figure du consommateur

On l'a vu dans les sections précédentes, la bureaucratisation de la gestion des marques s'appuie sur des réductions de la complexité du réel. Afin de réduire la complexité des comportements et des attitudes des individus, le sous-système des études crée et manipule une représentation simplifiée des individus sous la forme de la figure du consommateur. Cette figure « virtuelle » va être mobilisée par les gestionnaires de la marque lors des controverses pour emporter la décision, sous la forme d'injonctions du type « *le consommateur a dit que...* », « *le consommateur pense que...* », « *c'est le consommateur qui est le juge de paix...* ». L'emploi du singulier – le consommateur – est symptomatique de cette volonté de réduction et de simplification.

Ce qu'est la marque aujourd'hui, c'est le consommateur qui nous l'a dit. J'ai envie de dire que le consommateur a toujours raison, enfin, c'est ce qu'on lui dit, qu'il a toujours raison.

On a notre vision du consommateur. Le consommateur est toujours très présent, c'est-à-dire qu'on se base beaucoup sur des études exploratoires, des études de validation.

Since we have such a small target group, it is so important to be able to work directly with the consumer...

The ambition is to find a brand vision that is common and the starting point in this brand platform is the consumer.

Alors, comment cela va se décider ? Pour moi, ce sera de toute façon validé par le consommateur.

J'ai l'impression qu'ils s'appuieront dans leur décision, finalement, vachement sur ce que nous a dit le consommateur.

Cette représentation est à rapprocher des travaux de Cochoy pour qui « le client et ses figures sont l'objet d'un incessant travail de configuration, de représentation et de catégorisation » (Cochoy, 2002). D'autres travaux de recherche ont bien montré l'influence des dispositifs de gestion sur la formation des représentations des gestionnaires, comme ceux de Desroches sur la figure du « consommateur sensuel » chez L'Oréal (Desroches et Marcoux, 2012), ceux de Grandclément sur les réunions de groupe (Grandclément et Gaglio, 2012) ou ceux de Sunderland sur la segmentation (Sunderland et Denny, 2012). La figure du consommateur est un construit qui a jusqu'ici permis aux gestionnaires de la marque de rester dans un entre-soi – ce que dénoncent les tenants de la CCT ou *consumer culture theory* (Arnould et Thompson, 2005; Dion, 2008).

Or cette figure virtuelle bien commode résiste de plus en plus mal aux velléités des individus de faire entendre leur voix, via les réseaux sociaux notamment. Elle reste cependant

le dernier rempart qui permet aux entreprises de se protéger de la co-crédation avec les clients, les individus et la société toute entière ; En effet, la co-crédation, si elle était réellement mise en place, demanderait une remise en cause profonde du fonctionnement bureaucratique des systèmes productifs de la marque observés.

5.2.5 La marque comme acteur - actant

Enfin, **la marque elle-même est partie prenante**, avec son histoire, un passé, une image et qui va devoir se plier, se fondre dans un nouveau moule – avec parfois des résistances inattendues. Il peut y avoir une certaine forme d'incongruité à convoquer la marque, actif immatériel, au banc des acteurs. On lui confère ici la notion d'actant au sens de Callon (Callon, 1986), car cela permet de rendre compte de toutes les actions passées qui ont forgé cette marque, et qui se manifestent dans la rémanence, sans que les acteurs impliqués aujourd'hui en soient forcément conscients – on a vu dans une section précédente que la mémoire des organisations concernant leur marque est relativement courte.

Les gestionnaires de la marque interrogés dans notre échantillon sont d'ailleurs tout à fait conscients du rôle d'actant joué par la marque. Dans leur discours, ils parlent de la marque comme si c'était une personne agissante, en utilisant des pronoms personnels, comme le montrent les verbatims ci-dessous :

*Là, on va dire que la marque, **elle participe à toutes les réunions***

*Maintenant, comme elle est omniprésente, elle se fait de manière hyper informelle. C'est-à-dire, **elle s'installe d'elle-même**, par le côté émotionnel et par le côté territoire, pas forcément par son côté stratégie de marque...*

*C'est aussi **l'âme de la marque** qu'on essaye de préserver*

*Je pourrais même dire que **certaines marques en viennent à devenir un peu assimilées à des personnes**. Donc, il y a un affect au final.*

*La marque est toujours **partie prenante des décisions**.*

*On a des sujets, on a des cas, on a des visualisations de choses, d'annonces presse, qu'est-ce que j'en sais des prototypes, des idées écrites, des choses comme cela et puis, quand on les regarde, on les regarde aussi **avec les yeux de la marque**.*

Les gestionnaires de la marque entretiennent avec la marque une relation qui est à la fois fonctionnelle – la marque est un allié pour aider à mieux faire son travail, et affective – on s'est habitué à cette marque, elle est là depuis longtemps, on éprouve de l'affection pour elle. Il s'agit avant tout d'une relation de travail, comme celle que l'on aurait avec un collègue de bureau expérimenté et avec lequel on s'entend bien.

5.3 Les grands absents du système

La revue de littérature effectuée au chapitre 2 sur la gestion des marques laisse à penser que deux autres parties prenantes, les dirigeants et les collaborateurs, ont ou doivent avoir une influence importante sur la formation de l'identité des marques. La plupart des auteurs considèrent même la participation de ces deux groupes comme déterminante pour expliquer le succès des marques. Or les acteurs interrogés ont tendance à minimiser leur rôle. On pourrait objecter qu'il s'agit là d'une représentation égocentrée des managers de la marque, mais les observations conduites confirment que dans les faits, les dirigeants comme les collaborateurs sont plutôt écartés du processus, pour des raisons que nous détaillons maintenant.

Les dirigeants

Pour les acteurs interrogés, les dirigeants ne voient la marque que par la valorisation financière. Ils sous-estiment, ou méconnaissent, la valeur de la marque pour les consommateurs ou pour les collaborateurs.

Elle est là, parce qu'ils la voient comme une valeur financière.

Oui, mais voilà, elle est là comme asset. Tout ce qui intéresse, c'est l'EBITDA. Je suis d'accord. D'un point de vue P&L on est payés là-dessus, mais ils ne portent pas. Ils abusent de la marque et ils en sont fiers d'avoir cette marque-là, mais ils la voient comme un asset. Ils ne la voient pas comme un axe de croissance, si ils la voient dans l'axe de croissance, mais toujours liée au business. Ils ne la voient pas comme une vraie valeur humaine. Et cela, je trouve cela dommage.

Dans la mesure où les dirigeants apprécient la marque de manière partielle et incomplète, ils interviennent finalement peu dans les activités de gestion des marques. La marque est absente des agendas des réunions des comités de direction, et lorsqu'elle s'y invite, c'est par le biais de décision sur des investissements nécessaires, et en mode projet.

Il faut qu'il se passe quelque chose et donc, il faut l'incarner par une nouvelle plateforme de marque et évidemment qu'on sait globalement vers quoi on veut aller, mais ce n'est pas le Comex qui dit que la marque il faut qu'elle dise cela.

À ce niveau-là, il y a peut-être des discussions financières ou de production, mais jamais sur la marque... Jamais. Cela s'arrête là. (NB : signale le niveau du DG opérationnel)

Si tu as à prendre une décision d'extension de la marque qui suppose ou de l'investissement, ou de l'acquisition de savoir-faire, cela passe... Cela va revenir jusque-là... (NB : jusqu'au comex)... Mais plus au niveau du projet qu'au niveau de la marque.

De fait, la manière dont les dirigeants suivent l'activité de l'entreprise à travers les formats de reporting sont inadaptés à la notion même de marque, et ne sont donc pas de nature à alimenter les discussions stratégiques.

Tu vois, c'était un petit tableau comme cela avec trois informations financières, les volumes, la CM... et puis, trois lignes pour écrire des trucs. Ce qui fait que ta marque et tout, tu n'as même pas la place.

Rien que le schéma [nb : structure de reporting], tu vois déjà que c'est à côté de la plaque. Donc, du coup, moi, j'ai essayé de changer, j'ai mis dans mes investissements, j'ai mis des pro rata, j'ai rajouté ma marque là-dedans, mais j'ai une ligne...

Comment expliquer qu'un actif aussi important que la marque soit si peu pris en compte dans les instances de gouvernance, et ce en dépit de la médiatisation de cas de valorisation de marques cédées et de classements réguliers dans la presse financière, dont le très connu classement Interbrand ? Dans l'un des cas observés, l'entreprise, propriété d'un fond d'investissement, était sous LBO et en processus de vente au moment des entretiens. Les acheteurs potentiels, au dire des auditeurs présents sur le site, n'étaient pas là pour les usines ou le savoir-faire : ils venaient acheter une marque connue, installée et quasi-centenaire. Pour autant, les dirigeants de cette entreprise continuaient à ne pas apprécier la valeur de leur capital-marque. Cette absence de discernement de la part des dirigeants a été observée sur l'ensemble des cas étudiés. Elle est due à une méconnaissance du fonctionnement des marques, qui s'explique par le profil et la formation des dirigeants – après tout, les programmes des MBA et autres diplômes prestigieux ne font que survoler la marque, quand ils en parlent.

*J'ai l'impression qu'ils ne sont pas conscients à 100 % de ce qu'est la marque et de sa valeur. Ils en sont forcément conscients, parce qu'ils l'ont achetée cette marque. Mais pas assez, pour moi. J'ai l'impression qu'ils ont finalement plus acheté un business, récemment dans l'achat, par les Thaïlandais. Ils ont acheté une marque forte qui leur ouvrait la porte à un business fort qu'est la France. **Après, est-ce qu'ils se rendent compte à quel point la marque est prégnante dans notre modèle ? Je n'en suis pas sûr.***

*Oui, du point de vue de la culture des gens du board, surtout maintenant, notre direction... il y a quand même A.V. (nb : le CEO) qui lui, à mon avis n'est pas du tout conscient, enfin, **qui est quelqu'un qui n'a pas les connaissances.***

Les gens n'ont pas forcément une culture marque officiellement. Donc, tout le monde ne comprend pas toujours.

P.C. (nb : ex C.E.O.), on n'a jamais pu lui présenter une slide sur la marque, voire même, intégrer une slide, un plan stratégique sur la marque.

Oui, oui, parce que dans le board, il y avait beaucoup de financiers, d'industriels qui, du coup, quand on parle de la marque, c'est souvent un peu, vu de l'extérieur,

un peu fumeux pour certains. Les gens disent : ils me parlent de trucs, moi, j'ai envie de parler de chiffres... Ils veulent des dividendes...

*C'est le management team qui est un des organes duquel le board tire de l'information et prend des décisions... **Par contre, ils ne sont pas très marque.***

Ils ont écouté, entendu qu'on remette le Brand Health dans les bonus. Au bout d'un an, ils ont décidé que personne n'y comprenait rien et qu'on arrêta. Pour te donner un exemple très concret.

Oui, parce que S., il nous est arrivé de chez Accenture ou Mc Kinsey. Je ne sais plus, mais c'est un coupeur de têtes, enfin, qui n'était pas vraiment marketeur de formation.

***Le garant de la marque, ce ne sera pas le top.** Ce ne sera pas le CEO, parce qu'on ne fonctionne pas comme cela...*

*Lui, il venait de l'extérieur, de Cap Gemini et il était un mec de process et de consultant et de je ne sais pas quoi, mais pas de marque. Il n'avait aucune expérience de FMCG ou de marque et **il n'a jamais compris ce que c'est.***

Les dirigeants exercent tout de même une influence indirecte sur la marque, dans la mesure où ils vont fixer des feuilles de route en matière d'objectifs de vente, de conduite du changement, ou de vision d'entreprise. Ces éléments de stratégie vont ensuite être traduits par les gestionnaires de la marque en activités de gestion des marques.

Enfin, il n'y a pas d'input du board qui nous disent : « il faut que vous fassiez cela sur la marque ». Par contre, ils nous donnent les input business. Il faut qu'on fasse de la croissance. En gros, c'est cela que nous dit le board.

Oui, enfin, disons que la commande est passée par le Comex, si vous voulez. C'est pour le caricaturer, il faut qu'SFR change.

Et donc, le Comex donne l'impulsion en disant : « c'est cela la direction dans laquelle il faut qu'on aille, c'est cela la vision ». Après, il y a un projet d'entreprise qui a été émis, qui embarquait tout le Comex, que le Comex a écrit lui-même, qui était donc, le cadre global avec des choix afférents qui étaient assez forts. Et derrière, la commande, toutes les directions en ont une, la marque comme les autres...

On peut légitimement s'interroger sur les effets de ce manque de « culture marque » au plus haut niveau des instances de gouvernance de ces grandes organisations. En effet, une meilleure connaissance par les dirigeants du capital marque, que ce soit du point de vue du client, de l'entreprise ou du collaborateur, et des moyens qu'il faut mettre en œuvre pour faire fructifier ce capital pourrait être un facteur déterminant de la performance de l'entreprise.

Les collaborateurs

Bien que nombre d'auteurs s'accordent à dire que les collaborateurs sont des ressources précieuses pour élaborer et transmettre l'identité des marques (voir chapitre 2), les gestionnaires de la marque reconnaissent qu'en réalité, en dehors du petit cercle des « initiés », peu de monde participe à la construction de l'identité de la marque.

Tout le monde n'est pas au courant de l'ambition de la marque, de sa mission, de son enjeu, sa vision, etc.

I thinks it's more of a discussion in a smaller team.

Non, je ne pense pas qu'ils soient engagés par la marque, parce qu'on ne les a jamais engagés directement. On le fait une fois par an donc, ils voient évoluer les choses. Mais je pense qu'on n'est pas une entreprise qui fédère trop autour des marques

La principale raison évoquée est l'absence perçue de compétences techniques. Les gestionnaires de la marque considèrent que la marque est un sujet complexe, technique, qui demande d'être spécialement formé et entraîné pour cela – position que l'on peut comprendre, dans la mesure où elle justifie leur existence.

Here we have marketers who are trained in school and its erm, trained to talk about communication and target groups and things like that, if you go to other teams it is people with another type of background which means that the journey might be a bit longer for them...

I think that its vital and important to have a good understanding, but still the expertise should be in the brand team and then we need to support maybe the other ones.

So there are so many people wanting to... a little easy to have an opinion about marketing and communication, they say oh, it should be that or it should be that...

Les gestionnaires de marque ne reconnaissent au mieux à leur collègue que des compétences égales à celles qu'ils accordent au consommateur.

[Il en connaît] peu de choses en fait. Non, il sera exposé, je pense, comme un consommateur lambda, aux publicités, aux produits, avec peut-être une exposition un peu plus forte...

C'est-à-dire que la marque, tu sais, n'importe qui de la société pourrait se dire le directeur de la marque, mais parce qu'ils connaissent la communication, parce qu'ils connaissent les promotions en magasin, parce qu'ils connaissent le site... plus par les faits, la réalité, que par une volonté, une stratégie, une réflexion.

Cela dépend bien sûr des personnes et de leurs fonctions. Il y en aura peut-être qui auront plus une analyse un peu marketing de la marque Nana, d'autres qui seront plus au travers de ce qu'ils voient en tant que consommateurs.

À l'extrême, les gestionnaires de la marque projettent vis-à-vis des autres collaborateurs une relation à la marque totalement rationnelle, niant par là-même toute relation affective – comme si le fait de travailler « à la compta » ou comme opérateur sur une ligne de production empêchait d'éprouver une relation à la marque d'une autre nature.

Je pense que c'est différent pour eux, parce qu'ils ne la vivent pas quotidiennement. Enfin, ils la vivent quotidiennement dans le travail, mais ils sont beaucoup plus sur des aspects rationnels que sur des aspects émotionnels, parce que leur travail est très, très, très rationnel.

Non. Je ne pense pas qu'il t'en dira plus que cela. Je pense qu'il dira que c'est une marque d'incontinence et des produits d'incontinence, basiquement.

Après, la comptabilité, tous ces services-là, je pense que c'est plus difficile de parler de marque.

Ils sont super loin des marques. On est sur deux étages, mais ils sont loin des marques.

Pourtant, les gestionnaires de la marque reconnaissent qu'il devient nécessaire d' enrôler un plus grand nombre de collaborateurs, parce qu'ils sont conscients de la multiplicité des points de contact.

Et à l'interne, les messages que le client peut percevoir, ils partent de partout. Cela va de l'e-mailing envoyé sur sa boîte mail à la pancarte qu'il a en point de vente, au SMS qu'il reçoit sur son mobile pour le relancer sur un truc, à la facture qu'il reçoit, au courrier de confirmation, à la pub qu'il voit à la télé, enfin, il y a vraiment plein, plein de points de contact et de messages émis

Je ne vous en parle pas, mais parfois, ils travaillent un peu sur la marque, tout le monde travaille un peu sur la marque.

En fait, c'est la métaphore de la copro en fait, qu'on essaye de développer en interne, mais une marque forte, c'est une chaîne d'expérience, c'est une chaîne de métier, donc, il faut que tout le monde s'y colle pour pouvoir la rendre plus forte en fait.

La solution envisagée pour intégrer davantage les autres collaborateurs passe par des efforts assez timides de communication interne, calqués et dérivés de ce qui se fait en communication externe.

Le propre des organisations, c'est qu'il faut savoir initier et donc, probablement être beaucoup plus open vers eux. Mais si un service ne demande pas, n'a pas d'attente particulière, c'est là où tu dis...

L'idée, c'est d'y aller par étape et qu'à un moment donné, les gens, aujourd'hui, n'ont pas forcément toutes les compétences en fait, pour vraiment s'imprégner du fonds de marque. C'est-à-dire que là, on est sur un support qui est tout public. Donc, à un moment donné, pour s'adapter aux interlocuteurs, on ne peut pas...

Or l'identité des marques repose sur une idéologie, des croyances à l'œuvre dans l'organisation et des savoir-faire uniques qui constituent une source importante de construction de sens et de différenciation (voir chapitre 1). À ce titre, les collaborateurs pourraient être davantage intégrés, non pas comme une audience complémentaire, mais comme des acteurs, des co-créateurs de l'identité de la marque. Ce qui demande probablement à nouveau une révision profonde des modes d'organisation.

Conclusion

En décrivant les différents acteurs impliqués dans la construction de l'identité des marques, nous avons également percé à jour la nature systémique des relations : chaque comportement et jeu d'acteur a un effet en chaîne qui se traduit sur le comportement des autres acteurs, et *in fine* affecte le mode de construction de la marque, et donc probablement la finalité recherchée, à savoir une marque dotée d'une forte identité.

Par l'étude des relations entre ces acteurs, on peut en effet déterminer des causes d'équilibre ou de déséquilibre du système :

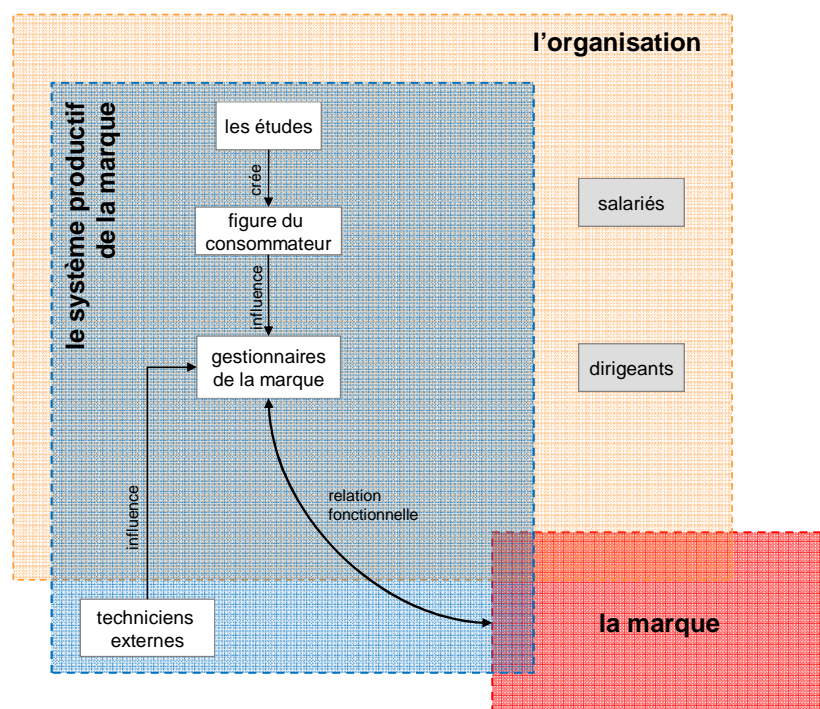
- déséquilibre lorsque l'influence des techniciens externes est trop forte, contribuant à un entre-soi de communicants, et dépossédant la marque de son lien avec l'organisation ;

- déséquilibre lorsque l'influence de la figure du consommateur est trop forte – auquel cas la marque se soumet au diktat de l'image et suit les modes au lieu de suivre ses convictions ; ou trop faible – au risque d'une déconnection entre la marque et les marchés.

De façon contre-intuitive avec la littérature étudiée sur la gestion des marques (voir chapitre 2), les résultats montrent aussi la quasi-absence d'influence des dirigeants et des collaborateurs sur le système productif de la marque, vite cantonné à un entre-soi de techniciens et de gestionnaires.

La relation systémique des différents acteurs identifiés est montrée dans la figure ci-après.

Figure 24 : représentation des relations entre les acteurs du système productif de la marque



Plusieurs recommandations d'ordre managériales peuvent émerger de ces résultats, que ce soit en ressources humaines pour l'élaboration des fiches de poste, le recrutement et l'évaluation des gestionnaires de marque, ou en marketing pour (1) repenser la place des collaborateurs dans la construction de l'identité des marques, (2) clarifier le rôle des agences conseil en communication et des instituts d'étude, et (3) entamer un travail réflexif sur les représentations des gestionnaires de marque pour mieux utiliser les résultats des études consommateurs.

Cette recherche montre aussi l'intérêt d'inclure dans les formations des dirigeants, ou futurs dirigeants, des modules d'enseignement sur la marque non en tant qu'objet de marketing, mais en tant qu'objet social susceptible de créer de la valeur pour l'entreprise à travers la motivation des collaborateurs et l'engagement des clients.

Nous sommes parfaitement conscients des limites de cette approche éminemment descriptive et exploratoire. Si les phénomènes sont montrés et décrits, rien ne permet de dire avec certitude ce qui est efficace d'un point de vue organisationnel dans une visée normative. Nous objecterons que décrire et comprendre est en soi une entreprise de connaissance. Ensuite, il nous semble que tout le matériau est là pour envisager de prolonger ces travaux

afin de démontrer si certaines organisations et configurations de pratiques sont plus efficaces que d'autres. En d'autres termes, il s'agirait maintenant d'étudier les effets des pratiques de management de la marque sur le capital-marque.

Si nous ne pouvons rien affirmer avec certitude, en revanche il nous a semblé discerner un certain nombre de tendances : (1) une réorientation de la fonction de gestionnaire de marque de tâches techniques vers des tâches de coordination et d'influence, (2) l'émergence de tâches nouvelles¹⁸ liées à la diffusion et au contrôle de l'identité des marques et enfin (3) une double dissociation gestion de marque / gestion de produit, et stratégie / opérations qui fait parfois sortir, totalement ou partiellement, la gestion de l'identité de la marque du giron du marketing. En somme, nous montrons une évolution probable, et sous des formes encore hybrides, du *Brand management system* vers une fonction support transversale à toutes les autres divisions fonctionnelles dans l'organisation. Pour paraphraser Clémenceau, la marque ne serait-elle pas « une chose trop grave pour la confier au marketing » ?¹⁹

¹⁸ Nouvelles en tant qu'elles ne sont généralement pas mentionnées dans les fiches de poste.

¹⁹ « La guerre ! C'est une chose trop grave pour la confier à des militaires », une boutade célèbre de G. Clémenceau (1886), rapportée par G. Suarez.

Résumé du cinquième chapitre

Les résultats issus du terrain ont été organisés de manière à dégager **une compréhension en profondeur et une description fine des différents acteurs mobilisés** dans le système productif de la marque ainsi que des relations systémiques qu'ils entretiennent entre eux.

Trois structures organisationnelles de la gestion des marques ont été observées : la structure marketing traditionnelle, la structure centralisée et la structure transversale.

Les rôles, tâches et responsabilités des différents acteurs mobilisés ont été décryptés. En particulier, les **trois rôles des gestionnaires de la marque** ont été identifiés: (1) le rôle technique qui comprend les tâches de construction de l'identité de la marque, de production des outils de forme et des éléments d'identité visuelle et de communication, (2) le rôle de contrôle, entre censeur et gardien du temple et (3) le rôle de coordination et d'influence à travers des activités de conseil, d'accompagnement, de formation, d'information et de lobbying.

Dans le cadre de la construction de l'identité des marques, **les interactions des gestionnaires avec d'autres acteurs** ont été montrées, notamment avec les experts externes des agences conseils en communication, le sous-système des études composé de personnes et de dispositifs, la figure du consommateur créée par l'organisation et enfin la marque elle-même dans un statut d'acteur-actant.

Les résultats montrent également **la quasi-absence d'influence des dirigeants et des collaborateurs** sur le système productif de la marque, cantonné à un entre-soi de techniciens et de gestionnaires.

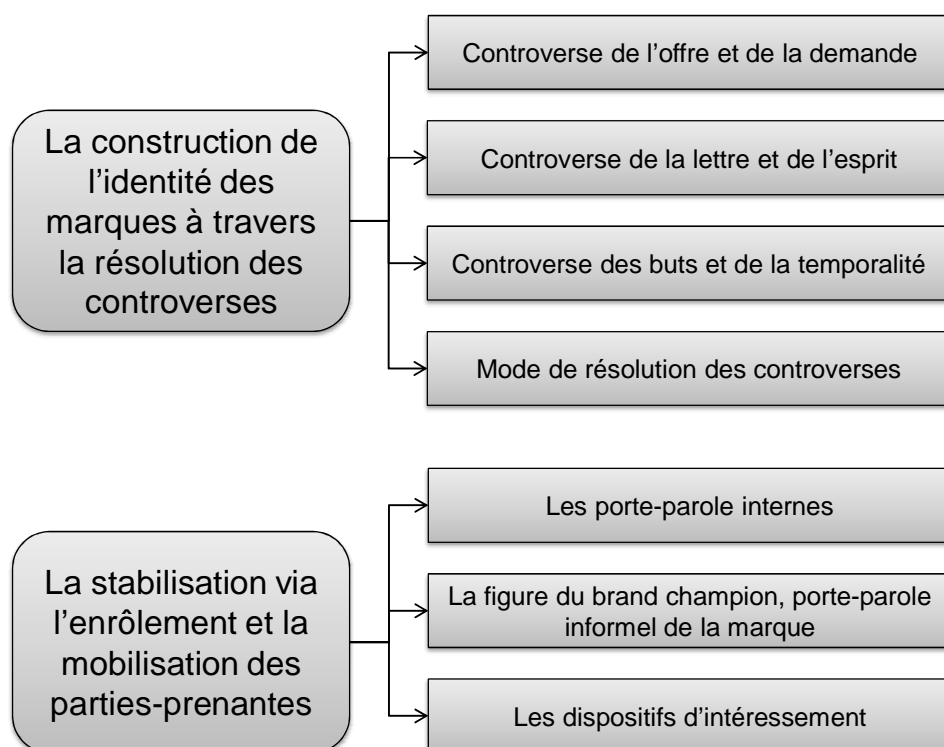
Ce travail comporte un certain nombre d'implications managériales sur (1) la clarification de la fonction gestionnaire de marque et (2) des évolutions organisationnelles probables des structures de gestion des marques qui pourraient faire partiellement sortir la marque du giron du marketing, ainsi qu'une implication académique sur la formation des dirigeants.

Chapitre 6 : Le processus de construction de l'identité de la marque à travers les opérations de traduction

Rappel des conclusions de la revue de littérature sur le processus de construction de l'identité de la marque par les organisation au chapitre 2:

- **Objectif** : mieux comprendre comment les organisation façonnent l'identité de leur(s) marque(s).
- **Questions de recherche autour du processus** : Peut-on mettre en lumière un processus et des configurations de pratiques qui expliqueraient la formation de l'identité des marques?

Les apports de la **sociologie de la traduction** à la compréhension du processus de construction de l'identité de la marque



6.1 Les apports de la sociologie de la traduction à la compréhension du processus de construction de l'identité de la marque

Les résultats issus du terrain ont été confrontés à la sociologie de la traduction (Akrich, Callon et Latour, 1988, 2006; Callon, 1986; Latour, 2005) comme cadre théorique approprié pour rendre compte du processus de construction de l'identité de la marque.

A l'origine, la sociologie de la traduction a été conçue dans les années 80 par Latour et Callon, des chercheurs du C.S.I. (Centre de Sociologie de l'Innovation, laboratoire des Mines ParisTech associé au CNRS) qui s'intéressent au processus qui sous-tend les découvertes scientifiques et les innovations technologiques. Ils sont rejoints par Law, un sociologue anglais qui va fortement contribuer à la popularité de la sociologie de la traduction outre-manche et outre-Atlantique, sous le nom d'ANT (*Actor-Network Theory*).

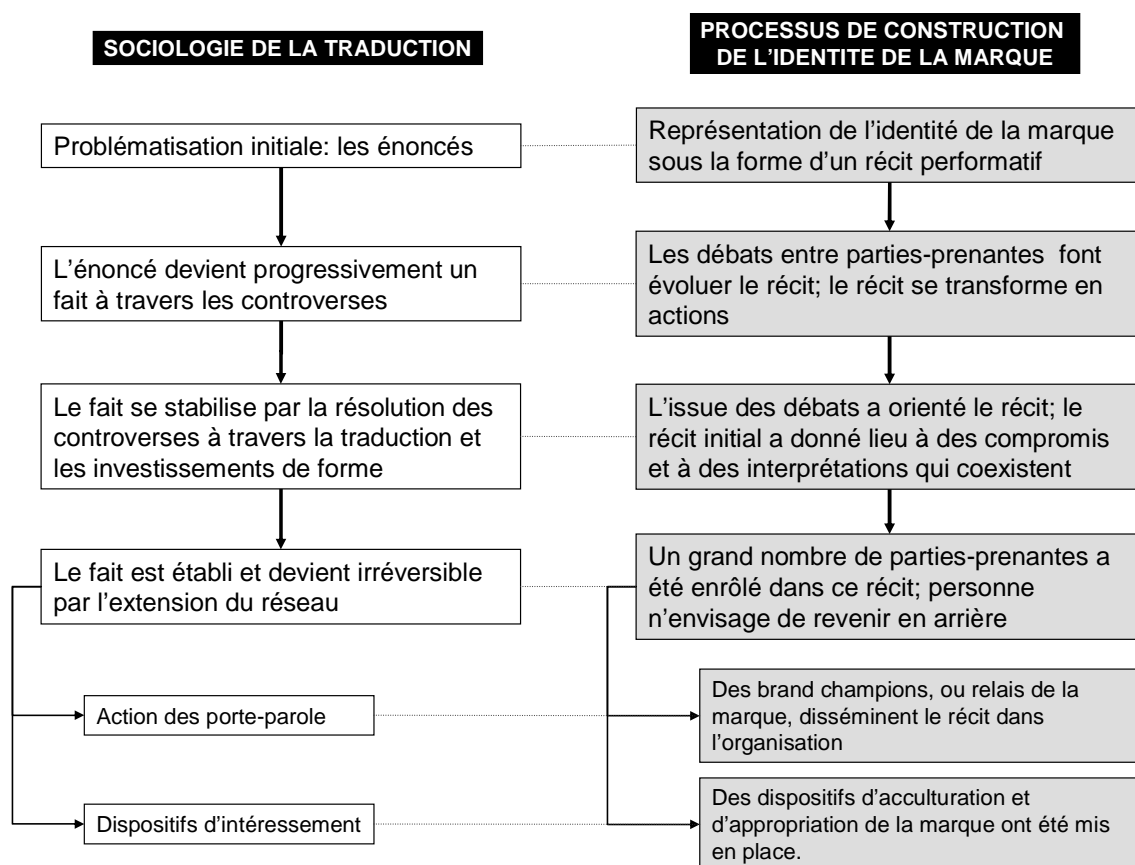
L'intérêt de cette théorie est de **montrer le côté informel, désorganisé d'un processus qui à première vue peut donner l'impression d'être rationnel**. Le cas de la découverte scientifique et de l'innovation technologique est un cas extrême, avec des acteurs convaincus de la rationalité de leurs prises de position en raison de l'objectivité supposée des résultats scientifiques. Les auteurs de la sociologie de la traduction montrent que la production du fait scientifique n'a rien, ou très peu, d'une suite d'événements rationnellement organisés. Le succès d'une découverte scientifique n'est pas non plus le fruit du hasard. En en faisant une lecture a posteriori, le choix d'une technique plutôt qu'une autre doit beaucoup à la mobilisation des acteurs humains et non-humains (les « actants » dans la terminologie des auteurs) dans des réseaux de plus en plus vastes, dans lesquels les énoncés initiaux sont négociés et traduits.

Akrich, actuelle directrice de la recherche du C.S.I. et ancienne élève de Latour et Callon, et la deuxième génération de chercheurs du C.S.I. (Muniesa, Rabearisoa, Hennion), vont contribuer à la popularité de cette théorie en l'appliquant à d'autres domaines, comme les relations entre patients, familles de patients et professionnels de santé à l'hôpital, ou les médiateurs, les usagers et les services dans les industries culturelles et la publicité. Callon lui-même, avec Muniesa, va appliquer la sociologie de la traduction à la compréhension du fonctionnement des marchés (Callon et Muniesa, 2005). En sciences de gestion, les emprunts à la sociologie de la traduction sont nombreux, en stratégie (Baillette, Fallery et Rahali, 2012; Cazal, 2007; Collin, 2003; Paget, Dimanche et Mounet, 2010) comme en marketing

(Christiansen *et alli*, 2009; Grandclément et Gaglio, 2012; Roux et Rémy, 2010; Zammar, 2010).

Nous nous inscrivons clairement dans cette perspective. Le processus de construction de l'identité de la marque présente en effet un certain nombre de similitudes avec la représentation d'un processus par la sociologie de la traduction, comme le montre la figure ci-dessous. L'identité de la marque est au départ une représentation fabriquée par un petit nombre d'acteurs experts. Elle prend corps au fur et à mesure des débats internes et des controverses, au prix d'aménagements et de traductions. Elle se stabilise enfin au fur et à mesure de l'enrôlement des parties prenantes.

Figure 25 : le processus de construction de l'identité de la marque vu par la sociologie de la traduction



En premier lieu, les résultats issus du terrain montrent que le processus de fabrication de l'identité des marques n'a pas un caractère programmatique. L'identité des marques est le résultat d'un enchevêtrement de faits non programmés, avec un (ou plusieurs) énoncés sous la

forme de représentations de l'identité de la marque. Cet énoncé va peu à peu se stabiliser et devenir un fait, au gré d'opérations de traduction successives et de la résolution de controverses. Le répertoire de la traduction est explicitement cité par les acteurs :

*Je pense qu'il y a un phénomène de **traduction** pour adapter aux différents publics.*

*Ce sont les grands moments de **traduction** de la stratégie de la marque et c'est là-dedans qu'on parle de la marque, ce sont des présentations et des messages qu'on construit ...*

*My department, product development, it is more into executing ideas into deliveries, you know? **Translate things...***

*Oui, complètement. [C'est un travail] **de traduction**, de vente et d'habillage.*

*So things like when we can be quite close to the consumer in a quick way, **we act a little bit different and interpret it in our way.***

On est bien ici dans le cadre de la théorie de la traduction, dans lequel **les controverses et les opinions précèdent les faits, et non l'inverse**. Ceci explique d'une part la grande difficulté des acteurs à retracer le circuit de décision concernant la marque, et d'autre part le fait que le processus soit peu, voire pas documenté, ce qui rend difficile une approche historique. Le caractère non programmatique du processus est relevé par les acteurs. La construction de l'identité des marques est **un processus essentiellement informel, non structuré et spontané**, dans lequel les acteurs improvisent en fonction de leur marge de manœuvre.

*Je crois. Je n'ai pas beaucoup d'expérience. On n'a pas fait cela jusqu'à maintenant. **Je pourrais très bien m'imaginer un processus programmé. Mais ce n'est pas cela.***

*Il n'y a **pas de réel process où on parle de la marque**. Je ne sais pas s'il y a beaucoup d'entreprises où il y a un vrai process là-dessus.*

***Et la marque est le meilleur exemple de ce côté non process**, mais on fait les choses quand même bien par intuition.*

*Alors, on ne le dit pas de manière claire, mais c'est induit. **Ce n'est pas écrit dans la plateforme, mais c'est induit.***

*Oui, moi, je trouve, mais c'est vraiment mon opinion personnelle, je trouve que c'est très, très, alors, c'est aussi parce que je n'aime pas trop cela, mais je trouve que **c'est souvent peu rationnel en fait...***

*Donc, on a eu un gros débat à ce moment-là et on a eu une clarification du fait que la connaissance de la marque, l'ADN de la marque, c'est nous. Mais là, **ce n'est pas forcément un process. On est hors process dans l'absolu.***

Les opérations de traduction sont (1) multiples et (2) successives. (1) Les traductions sont multiples dans la mesure où il existe autant de versions que de parties prenantes impliquées. (2) Elles peuvent être également successives, comme dans l'exemple cité ci-dessous, où l'identité de la marque est traduite une première fois du marketing vers le commercial, et une seconde fois des commerciaux vers les enseignes de la grande distribution.

Parce qu'en fait, tout ce qui est les discours catégoriels qu'on construit une fois par an où là, ce sont les grands moments de traduction de la stratégie de la marque et c'est là-dedans qu'on parle de la marque, ce sont des présentations et des messages qu'on construit avec le marketing et les commerciaux, main dans la main avant de le sortir chez les enseignes.

Donc, c'est un positionnement qui dérive d'une vision globale, une architecture globale, mais qui est, évidemment focalisée sur une typologie de clients qui est pas la même que le grand public. Tu ne vas pas leur parler de la même manière.

Après, il y a un débat qui est sous-jacent qui est de se dire : quand même, sur les leaders d'opinion, je ne peux pas exactement parler de la même façon

Les acteurs parlent bien de la traduction au sens donné par Callon et Latour, c'est à dire à la fois une énonciation et un déplacement, ou une transposition, ce qu'exprime mieux le terme anglais *translation*. Les opérations de traduction vont au-delà de la traduction littérale ; **elles déplacent le sens** de manière à rapprocher la marque des préoccupations des différentes parties prenantes, en interne comme en externe.

Comment il va le raconter ? C'est très drôle, parce qu'on se rend compte qu'on a une manière de raconter la marque qui est très différente suivant que l'on appartient au marketing, que l'on appartient au KAM [key account management] ou que l'on appartient au Trade Catégorie. On avait fait un rendez-vous chez Auchan et le KAM [key account manager] était stupéfait par le fait que, sur une même présentation, la manière de parler de la marque était très différente.

Aujourd'hui, la volonté d'avoir des gens dans le marketing au niveau local démontre qu'il y a aussi des choses à adapter localement, à traduire, ou des initiatives locales à prendre.

Typiquement, on tolère, on accepte d'avoir une mise en avant qui soit différente d'un canal à un autre et d'une enseigne à l'autre.

*Ce n'est pas fait de manière systématique, mais par exemple, quand j'ai lancé Tena en Chine, je suis partie de cette plateforme qui était relativement vague et **on a traduit ce que cela voulait dire pour la Chine.***

En déplaçant le sens, les traducteurs prennent le risque de la confusion. Les opérations de traduction doivent rechercher un équilibre entre nécessité de déplacement du sens vers les intérêts des parties prenantes, et respect des propriétés de cohérence de l'identité de la marque. Lorsqu'il y a déséquilibre, l'organisation prend le risque d'une structure identitaire confuse et peu audible au final.

*Après, je pense qu'il y a toujours **un risque dans la traduction** entre traduction nécessaire pour être adapté au public et traduction, je dirais, un peu plus personnelle, qui peut des fois, être assez proche de la confusion.*

*Enfin, finalement, si on leur dit : vous êtes libres d'adapter un petit peu ce discours pour l'adapter au public de l'enseigne, il y a **un risque**, pour moi de diffusion du message et pas d'erreur, mais **de brouillage du message**.*

*Et dans la direction opérationnelle, tous ceux qui l'utilisent, alors, après, moi, là-dedans, tu as des gens qui sont des vrais utilisateurs, l'équipe type Mark-up, trade marketing, des gens avec qui on est, nous, assez proches. Et là dedans, malheureusement, **peuvent être faits beaucoup de dégâts à la marque**.*

Ensuite, ce processus engage un grand nombre d'acteurs, et la stabilisation des énoncés se fait dans l'interaction sociale. L'identité de la marque se retrouve au cœur d'un jeu d'acteurs, dans lequel chacun évalue ses marges de négociation, son « terrain de jeu ». Loin de toute idée de normalisation, la marque est façonnée à travers les débats et la négociation.

Et puis bon, après, vous imaginez que cela touche aussi de la subjectivité de qu'est-ce qui est un code ? Qu'est-ce qui ne l'est pas ? Sans parler des questions d'iconographie, de langage, qui sont des notions très subjectives quand on est communicants en fait.

*Les gens des ventes, travaillent avec le marketing, les gens des catégories dans nos enseignes et **il y a un jeu de va-et-vient et de négociation***

*Donc, une fois que les gens savent quel est leur terrain de jeu... **mais il est très large le terrain de jeu !***

Cette anecdote montre bien qu'on laisse beaucoup parler les pays, dire des choses qui ne sont pas forcément toujours vraies, mais qui arrangent peut-être certaines personnes dans certains pays.

*Parce que chacun, **c'est une guerre de chapelle**, c'est ce que je vous disais, c'est que chacun veut avoir la main sur son domaine et ne veut pas se faire imposer quoi que ce soit...*

*Alors, **c'est un débat qui est en cours de craquage**, mais c'est pareil, cela se joue à des niveaux assez élevés et donc, c'est toujours pareil.*

Pour que l'identité de la marque prenne corps, les parties prenantes s'organisent en réseau. Nous préférons d'ailleurs au terme « réseau » celui d'« attachement » utilisé par la deuxième génération de chercheurs du CSI, qui définissent « attachement » par « ce qui nous tient ensemble »²⁰. Ce réseau décrit au chapitre précédent est une méta-organisation, au-delà des frontières de l'entreprise, qui lie des humains (acteurs) et des non-humains (actants) mis en intermédiaire, dont la marque elle-même. En effet, « nous avons besoin des autres pour transformer un énoncé (par exemple un cahier des charges de nouveau service) en un fait (le déploiement et l'appropriation du nouveau service par tous les actants) » Latour (1989) .

²⁰ Nous garderons néanmoins dans la suite du document le mot « réseau », pour éviter toute confusion avec la notion d'attachement à la marque.

L'identité de la marque passe du statut d'énoncé à celui de fait établi et non remis en cause à la mesure de l'extension et de l'irréversibilité du réseau. L'identité de la marque, au départ un énoncé sous la forme d'un récit performatif, ne prend corps et existence que lorsqu'un grand nombre de parties prenantes adhère au récit. Mais ce récit n'est pas figé, au contraire, il est sans cesse remodelé dans les débats entre les parties prenantes, qui négocient des traductions au mieux de leurs intérêts. Pour que l'identité finisse par se stabiliser, il s'agit ensuite d'enrôler un nombre toujours croissant de parties prenantes, via le choix de porte-paroles et l'établissement de dispositifs d'intéressement. Loin de l'idée d'un processus comme système d'activités organisé assorti de règles et de procédures, **la stabilisation de l'identité des marques reste, en grande partie, dépendante de l'habileté politique et de la capacité d'influence des acteurs.**

C'est-à-dire qu'à un moment donné, comment j'arrive à emmener, à mettre sur le bateau les autres ? C'est-à-dire que je ne suis pas tout seul. Tout seul, je suis assez brillant, j'aime bien mon nombril, mais après, comment est-ce que je mets les autres... ?

C'est-à-dire qu'à un moment, je sais écouter pour après, derrière, amener l'autre vers mes intérêts...

Et on a un certain nombre de personnes qui influencent ce qui se passe. Le Global brand director par exemple. C'est moi.

On sait que maintenant, c'est un asset sur lequel il faut appuyer donc, cela, il faut qu'on arrive à convaincre le reste des collaborateurs...

Donc, cela fait partie de l'acculturation qu'il y a en route, mais qui peut s'affaiblir de par le manque d'envie et d'enthousiasme parfois sur des populations assez clés. Donc, on continue, on ne baisse pas la garde et on sent, enfin, en tout cas, avec A., c'est vraiment dans ce sens-là qu'on a analysé le truc, c'est que c'est un travail de fourmis.

Donc, aujourd'hui, même s'ils savent que c'est un sujet qui monte dans l'entreprise, ils n'ont pas spontanément pris le point de l'intégrer donc, cela va être à nous d'y aller un peu aux forceps...

Il y a beaucoup de subjectif et... En fait, le travail de conviction en amont, est assez important. Il y a un peu de lobbying quand même sur ce genre de questions.

Je vois comment ils procèdent, cela fait 6 mois maintenant, que je vois faire cela, c'est vraiment je convaincs déjà untel à tel cran et puis après, j'en parle un peu, si je vais fumer une clope en bas de la tour, je peux déjà en toucher deux mots pour commencer le travail de conviction, enfin et ainsi de suite et ainsi de suite et la façon dont je présente le truc, je le travaille.

La sociologie de la traduction constitue une grille de lecture appropriée des résultats du terrain, que nous allons maintenant exposer pour **comprendre comment l'énoncé de l'identité de la marque se transforme progressivement en fait**, de la problématisation initiale à l'extension et l'irréversibilité du réseau, en passant par l'analyse des controverses, des porte-parole et des dispositifs d'intéressement.

6.2 La construction de l'identité de la marque à travers la résolution des controverses

6.2.1 Le point de départ du processus

Le point de départ du processus, appelé « problématisation initiale » par Callon (1986), consiste en une énonciation de l'identité de la marque par un petit nombre d'acteurs considérés comme experts. L'énoncé prend la forme de présentations Powerpoint internes, de briefs à destination des agences de communication, ou de recommandations de ces mêmes agences. Ces documents, souvent appelés « plateforme de marque » et détaillés au chapitre 4, formalisent des intentions et des partis-pris.

Au début, c'est quelques mots sur un slide, ça c'est la partie facile... Même si on a pris des heures de discussion pour se mettre d'accord sur chaque mot... après, c'est là que ça commence, il faut que petit à petit, ça prenne corps...

But that's always so easy when you write that in a brand pyramid, or a brand platform, but is really hard, and what makes the difference in execution it is how you execute that.

Nous l'avons vu dans la section précédente, le processus de construction de l'identité de la marque est en grande partie informel, spontané et peu structuré. Les activités et les routines de travail sur la marque se déroulent en deux phases : (1) la phase d'activation de l'identité, centrée sur les opérations de production et de communication de l'offre, et (2) la phase de construction de l'identité, centrée sur la formalisation et la représentation.

*Donc, on a une réflexion au quotidien avec des barrières naturelles de la marque et puis, de temps en temps, des temps forts où on se dit : oui, aujourd'hui, on a toutes ces barrières qu'on se fixe au quotidien et puis, il y a des moments où on se pose et où on se demande comment on va casser ces barrières. **Ce sont deux aspects, pour moi assez différents.***

La phase d'activation (1) concentre l'essentiel des ressources, des règles, des normes, et du temps de travail des gestionnaires de la marque. Nous ne décrirons pas ici en détail les

activités réalisées ; elles sont bien connues et décrites dans la littérature sur les fonctions marketing et chef de produit. Dans cette phase, qualifiée de « routine », de « quotidienne » par les acteurs, **la marque est arrière-plan, comme un garde-fou**. C'est alors davantage le caractère immuable de l'identité de la marque qui est mis en avant : surtout, ne rien changer, rester au plus près de l'identité de la marque et la transcrire de façon la plus fidèle possible dans les activités marketing. Dans cette phase, la marque n'est pas l'objet de discussions : elle est juste convoquée en cas de conflit, lorsqu'il y a potentiellement incohérence entre l'identité et l'activité proposée.

Quand elle est dans le track classique, on regarde, mais on est toujours en ligne, parce que on est dans du on-going et ce sont des choses qui sont récurrentes....

*Donc, là, on est plus sur le produit, et sur ce qu'on va faire du produit plus que sur la marque. Là, on va dire que la marque, elle participe à toutes les réunions, mais on va plus parler de la manière dont elle a été transformée en produits, en plan de référencement, en plan de merchandising et en plan promo. **On va plus faire cela plutôt que de discuter sur la marque.***

*Il y a finalement une présence au quotidien de la marque qui devient **un filtre naturel** dans notre esprit de marketeur, c'est-à-dire qu'on a en tête, je pense, tous bien dans la tête, dans notre équipe, les forces et les faiblesses de la marque et du coup, vient la vision de tout ce qu'on va faire, nous, marketing, comment elle est en lien ou non avec la marque....*

*Forcément, quand on va travailler sur un des éléments du mix, que ce soit des extensions de gamme ou de produits, pour moi, tout cela s'inscrit dans ce qu'est la marque. **Donc, c'est quand même une réflexion en parallèle de la marque.***

*Dans la communication, la marque est le préalable. Voilà, elle est préalable. Après, quand on gère la gamme... **elle vient signer l'opportunité business que l'on a développée. C'est plus dans l'autre sens.***

La phase de construction de l'identité de la marque (2) obéit à des principes quasi opposés à ceux qui régissent la phase d'activation. Dans cette phase de construction, il devient impératif de changer. Cette phase est beaucoup plus courte, heurtée et concentrée que la précédente. Nous ne sommes plus dans la routine, mais dans l'urgence. Certains acteurs font néanmoins état d'une routine annuelle, sous la forme de *business review*, ou plan stratégique, qui est l'occasion de se poser la question de l'identité des marques. Après, le formatage de l'exercice, avec un rendu espéré sous la forme de prévisions chiffrées, se prête mal à une réflexion sur les fondements identitaires. Les acteurs butent sur une difficulté majeure dans la traduction : comment convertir l'idéologie, ou la personnalité de la marque, en chiffres, de manière à ce que les questions d'identité de marque soient prises en compte par les décideurs ?

On réfléchit souvent à cela pendant les strat plans, qui sont les plans de stratégie à trois ans de l'entreprise où on se force à voir plus loin et à se dire : qu'est-ce qu'on veut faire de la marque ? Où est-ce qu'on veut emmener la marque ?

Une partie était sur un an ; un peu plus tôt ou tard dans l'année, c'est sur un plan à long terme, donc sur les trois prochaines années. On essaie de dessiner, sur les trois prochaines années, la stratégie de l'entreprise, de la marque, du business, des innovations.

Dans ce plan, je dirais qu'elle a sans doute un peu plus d'importance, parce que c'est là où l'on travaille beaucoup sur le contenu de la marque. On fait une étude de fond de marque, éventuellement, s'il n'est pas fait depuis longtemps... quelques mois avant l'échéance, je me repose toujours deux ou trois questions. Je me dis : que vais-je apprendre sur la marque ?

Reste que dans les cas étudiés, **la plus grande part du travail sur la construction de l'identité des marques se fait à la suite d'incidents critiques**. C'est l'urgence d'une situation qui provoque des réflexions sur l'identité. Dans ces moments-là, les acteurs font appel au caractère évolutif de l'identité des marques, et à cette tension féconde entre le caractère immuable et le caractère évolutif de l'identité (voir chapitre 4). Autant dans la phase d'activation, les acteurs peuvent se reposer sur des normes, des règles et des routines, autant dans cette phase de construction, ils reconnaissent avancer en terre inconnue, et procéder de manière empirique. Les débats, les discussions vont alors prendre le relais des procédures.

Je dirais qu'il n'y a pas de réel process autour de cela. Cela va être vraiment soit une grosse remise en cause, qui va faire que l'on va avoir des grosses discussions là-dessus, soit des petits sujets qui mènent vers ce type de discussions.

Une crise, exactement, sur la marque. Donc là, on a pris le temps et on a passé beaucoup de temps à travailler dessus.

C'est plus ce manque de cohérence dans le temps qui nous a amenés à nous dire : « Il y a un moment où il faut qu'on cale vraiment la base pour pouvoir être cohérent dans le temps ». Je dirais plus que c'est cela, en fait. Une incohérence qui, de manière évidente, ne permettait pas de construire durablement la marque.

Cela a été un moment où on a décidé de tout remettre à plat et de se poser les bonnes questions.

Mais, mon point de vue, c'est que j'ai l'impression que chaque deux ans, on reprend tout à zéro, en fait. C'est-à-dire que j'ai l'impression que pour eux, le fil conducteur, on constitue un fil conducteur qu'on casse au bout d'un an et on reconstruit un autre fil, etc. Parce que, on réagit finalement à la menace.

Les incidents critiques qui vont être les déclencheurs, les révélateurs de l'urgente nécessité de travailler l'identité de la marque peuvent être des événements de marché, comme un changement dans les comportements de consommation, le mouvement d'un concurrent, ou bien les mauvaises performances d'une campagne de communication. La question peut aussi se poser en termes stratégiques : les objectifs de croissance assignés par les dirigeants

reposent incidemment la question de l'identité de la marque. Dans deux des cas étudiés, la question de l'identité refait surface à travers les décisions d'extension de marque.

Tableau 41 : verbatims représentatifs – incidents critiques déclenchant le processus de construction de l'identité de la marque

<p>Incident critique / évolution des comportements des consommateurs</p>	<p><i>Et après, il faut qu'on fasse évoluer la marque pour répondre aux besoins du consommateur</i></p> <p><i>Cela se rejoint, parce que par exemple, sur la marque Petit Navire, un enjeu, c'est de rendre la marque un peu plus quotidienne, un peu plus dans la quotidien du consommateur, mais c'est nous qui voulons faire cela pour que le consommateur se sente un peu plus proche et en achète plus souvent.</i></p> <p><i>Après, ce qui peut venir alimenter la réflexion, c'est est-ce qu'on voit des nouvelles tendances sur lesquelles on voudrait emmener la marque, les insights conso, idem, est-ce qu'on a des choses un peu nouvelles qui nous semblent intéressantes et voir comment la marque peut y répondre.</i></p> <p><i>Ce n'est pas forcément un besoin de la marque, parce que, aujourd'hui, les consommateurs se sentent assez proches de la marque Petit Navire et du coup, ils continueraient à en acheter, mais ils n'en achèteraient pas plus souvent, ce qu'on veut faire.</i></p>
<p>Incident critique / mauvaise performance en communication</p>	<p><i>Sauf dans des situations spécifiques, comme je vous disais, sur Nana, où on s'est vraiment posé la question de la pertinence de ce qu'on communiquait et de qui on était. C'est-à-dire qui on est, on sait qui on est. Après, de comment est-ce qu'on peut l'utiliser pour communiquer de manière efficace. Là, la question s'est vraiment posée de manière claire et c'est ce qui nous a amenés à lancer une étude, à essayer de comprendre notre marque.</i></p> <p><i>Je pense qu'à un moment, on s'est rendu compte que les communications qu'on avait n'étaient pas forcément très efficaces, pas très comprises, et on s'est posé la question de finalement, qu'est-ce qu'on communique avec notre marque ?</i></p> <p><i>Après, il y a eu cette étude qui a été faite et qu'on a partagée avec les équipes internationales. On leur a dit, voilà, nous, la conclusion de l'étude, c'est que Nana est une marque très forte, qu'il ne faut pas que l'on communique sur du produit, mais plus sur de l'émotionnel, etc.</i></p>
<p>Incident critique / enjeux « business »</p>	<p><i>Alors, pour moi, c'est toujours drivé par tes enjeux business, parce que finalement, j'ai l'impression que ces barrières de marque, pour moi, sont des barrières au développement des volumes et sont des barrières à des nouveaux leviers de croissance qu'on pourrait avoir derrière ces barrières.</i></p> <p><i>Il fallait absolument retravailler le mix, sinon on allait sortir du marché tablette premium.</i></p> <p><i>we have seen that through the journey even though we have a very strong position in Nordic pamper is smacking us and we need to take a step or we will not have this strong position forever.</i></p> <p><i>So that is the occasion... If there is a big competitor move that implies moving strategy.</i></p> <p><i>Puisque tout ce qu'on fait aujourd'hui, est cohérent avec ce qu'est la marque aujourd'hui, et puis, il y a un moment où on veut faire autre chose et donc, il faut peut-être qu'on fasse évoluer la marque pour pouvoir faire autre chose.</i></p> <p><i>Par contre, ils nous donnent les input business. Il faut qu'on fasse de la</i></p>

croissance. En gros, c'est cela que nous dit le board. Et du coup, cela nous pousse à réfléchir, à faire évoluer la marque, à vers quoi on tire la marque pour la faire évoluer...

Par contre, si on veut avoir du business supplémentaire et si on veut avoir des volumes supplémentaires, il faut aller chercher des choses ailleurs et lever les faiblesses de la marque pour pouvoir aller chercher ailleurs.

Incident critique / stratégie d'extension de marque

Aujourd'hui, on a une vraie barrière sur la marque. Et on sait tous que lever cette barrière, c'est ouvrir la porte à des volumes additionnels vraiment importants, parce que c'est ouvrir la porte à des nouveaux marchés que peuvent être les plats cuisinés, des sauces à base de poisson, des soupes, des thons un peu plus cuisinés même dans notre rayon. Et donc, c'est cette volonté business et cette volonté volume qui nous force à trouver une solution pour casser cette barrière.

Currently its because we feel that our current platform has been for about five years and its quite related to towels in the feminine business... we work on towels on liners and tampons so we feel that the current platform is quite related to towels only..

Donc, du coup, avec Sylvain et Sabine, là, on a vraiment commencé à réfléchir sur la marque puisque se posait la question du stretch et donc, vraiment...

But this is something we are reviewing at the moment. How far can we stretch the brand, in terms of target groups, and in terms of going outside of incontinence care into elderly care you know?

And then you sort of step outside the core business a little bit, and then you have to, so know we have to think of how far we can stretch the brand in terms of the offer we have, and also the target groups.

Quand on commence à dévier un peu d'un plan qui est récurrent, là, on pose la problématique de la marque : est-ce que la marque a ce rôle-là à jouer ou pas sur ce nouveau territoire ? Est-ce que c'est pertinent en termes de visibilité, est-ce que c'est pertinent en termes de message, est-ce que c'est pertinent en termes d'expression et est-ce que c'est pertinent dans le long terme ? Est-ce que c'est un one shot ou est-ce que c'est quelque chose que l'on va faire perdurer ? À partir de là, oui, on repose les basiques.

La marque est aujourd'hui une source importante de valeur pour les organisations sous la forme d'un capital immatériel, le capital-marque ou *brand equity* (voir chapitre 1). On pourrait s'attendre en conséquent à une allocation de ressources substantielle dédiée à la construction de l'identité des marques. Or, dans les routines de travail quotidiennes des gestionnaires de la marque, la marque n'apparaît qu'en arrière-plan, comme un garde-fou, et dans une situation où l'identité de la marque est figée. **La question de la construction de l'identité de la marque n'est pas prévue dans les routines de travail**, et surgit de manière spontanée suite à un incident critique et à l'impérieuse nécessité d'évoluer. Le processus enclenché est alors en grande partie informel, spontané et non organisé. Il prend la forme de débats et de discussions, au cours desquels l'identité de la marque va progressivement passer d'un énoncé à un fait avéré. De l'issue de ces débats et discussions, appelés controverses par

les auteurs de la sociologie de la traduction, dépend donc grandement la manière dont l'identité de la marque va être façonnée par les organisations.

6.2.2 Les controverses

La construction de l'identité de la marque fait l'objet d'un certain nombre de controverses. La manière dont les controverses vont se résoudre, ou l'absence de résolution des controverses, permet de comprendre des décisions de construction de l'identité de la marque qui à première vue pourraient paraître arbitraires, ou dues au hasard.

C'est ce que je disais, on est une entreprise manufacturière, on est devenu une entreprise produits, on en a fait une marque, on a réussi, je ne sais pas comment... Tena, c'est quand même une grande marque.

Les circuits de décision concernant l'identité de la marque apparaissent en effet comme étant assez flou y compris pour les acteurs eux-mêmes.

On perd trop d'énergie en interne. La marque, au bout du bout, on ne sait plus trop qui la drive.

Contrairement à ce que l'on trouve dans la littérature (Aaker et Joachimsthaler, 1999), les décisions sur la marque ne sont pas nécessairement prises au plus haut niveau, celui des dirigeants. Cela s'explique en partie par le fait que les dirigeants n'ont pas de formation, ou de « culture » marque (voir chapitre 5).

Les décisions sur la marque, ce n'est pas le board lui-même, mais c'est le management team... Par contre, ils ne sont pas très marque.

Ils (nb : les dirigeants) laissent les choses, ne prennent pas le sujet à bras le corps, laissent les pays plus ou moins donner leur input et décider et ils ne prennent pas de décision derrière.

Cette analyse centrée sur les controverses montre à quel point dans les organisations la marque est devenue un enjeu de pouvoir : domination de la maison-mère dans le cas d'une gestion centralisée des marques, ou au contraire domination des opérations dans les structures marketing traditionnelle ; pouvoir de l'agence de publicité, contre-pouvoir des distributeurs. La marque se trouve bel et bien enchâssée dans des jeux de pouvoir.

Ils travaillent un peu sur la marque... tout le monde travaille un peu sur la marque.

*C'est une guerre de chapelle, c'est ce que je vous disais, c'est que **chacun veut avoir la main sur son domaine et ne veut pas se faire imposer quoi que ce soit...***

Les ressources sont un élément clef de ces jeux de pouvoir : l'entité chargée de l'allocation des budgets de communications dispose d'un atout certain dans la négociation.

Les gestionnaires de la marque au niveau local, privés de ressources dont ils avaient auparavant la charge - par exemple les études de marché, souvent conduites à un niveau supranational – voient leur zone d'incertitude augmenter.

L'identité de la marque va peu à peu se façonner à travers trois controverses : (1) la controverse de l'offre et de la demande posée en ces termes : l'identité de la marque doit-elle être dictée par le marché et les consommateurs, ou bien par la stratégie de l'organisation ; (2) la controverse de la lettre et de l'esprit qui porte sur les moyens, entre un contrôle strict et une acculturation des personnes, et enfin (3) la controverse des buts et de la temporalité qui porte sur la finalité et l'horizon temps de la création de valeur, entre le court-termisme de la vie des affaires et le temps long de la construction identitaire de la marque. Ces trois controverses sont exposées dans les sections suivantes, puis leur mode de résolution sera abordé.

La controverse de l'offre et de la demande : l'identité de la marque doit-elle être dictée par l'organisation ou par le marché ?

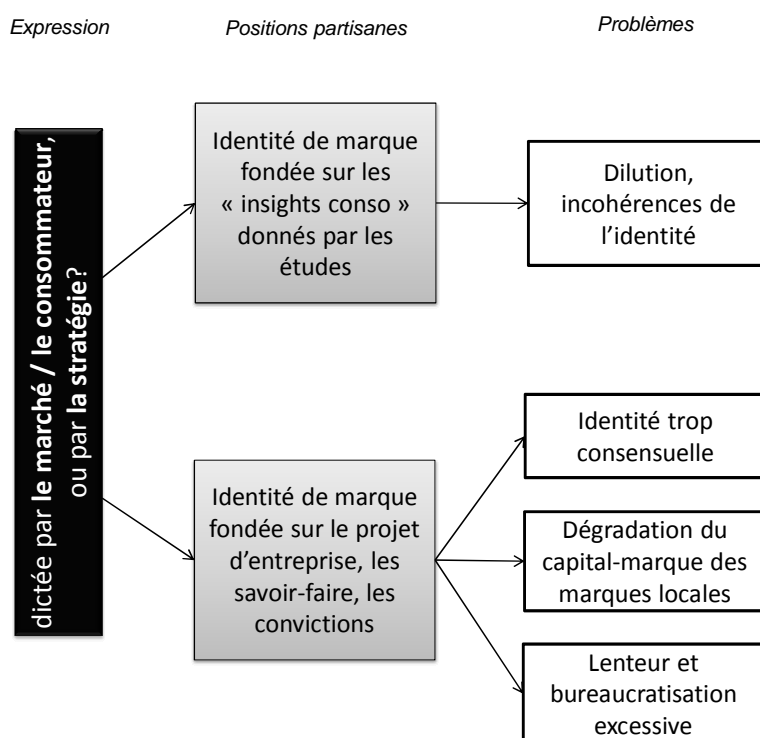
L'identité de la marque est un concept dynamique et en constante évolution (voir chapitre 4). La première controverse porte sur les sources de l'identité : l'identité de la marque doit-elle évoluer conformément au marché, de façon à répondre aux motivations des consommateurs, ou bien doit-elle refléter le projet de l'entreprise, en étant l'expression d'une mission et d'une vision particulière ? Derrière cette controverse se profile celle du marketing de la demande, mû par l'adéquation de l'offre aux désirs et aux attentes du client, en opposition au marketing de l'offre, centré sur une logique de proposition, de parti-pris et de convictions. Ces positions ne sont pas antinomiques, en cas de succès l'offre et la demande se rejoignent, mais elles procèdent de logiques différentes qui alimentent les débats en interne sur la construction de la marque.

Oui, cela se nourrit. Pour la faire grandir, il faut qu'elle se nourrisse à la fois de l'entreprise et à la fois des consommateurs.

Tu as les deux cas. Tu as : cela a été impulsé par l'entreprise et cela a marché ; cela a été impulsé par l'entreprise et cela a complètement foiré. Et inversement : cela vient des consommateurs et puis, d'un coup, cela explose et on crée une marque.

Les éléments de la controverse sont présentés dans la figure ci-après.

Figure 26 : controverse de l'offre et de la demande



Les partisans d'une construction de l'identité de la marque dictée par le marché, et donc par le consommateur, **se méfient des convictions et privilégient une approche marketing technique**, fondée sur une compréhension fine des comportements du consommateur : les « insights conso » dans le jargon des acteurs. Pour eux, l'identité de la marque n'est que le reflet des aspirations des consommateurs ; il suffit alors de détecter le bon « insight conso », et de se départir de tout parti-pris, de tout prisme qui fausserait l'interprétation. Toute l'argumentation est fondée sur les études de marché qui apportent les preuves nécessaires à la démonstration (voir chapitre 5).

Pour la partie adverse, l'identité de la marque est le reflet de la stratégie d'entreprise. Elle est une déclinaison du projet, de la vision et de la mission, qui certes procèdent d'une analyse de marché, mais également des savoir-faire, des métiers, ainsi que de la conviction et du charisme des dirigeants. Derrière se profile l'idée que, si la marque est un actif de grande valeur, la construction de l'identité de la marque est une question de stratégie demandant un recentrage et une cohérence de fond qui permettent une meilleure allocation des ressources.

Tableau 42 : verbatims représentatifs – controverse de l'offre et de la demande

Controverse de l'offre et de la demande / l'identité de la marque dictée par le marché

Ce qu'est la marque aujourd'hui, c'est le consommateur qui nous l'a dit. J'ai envie de dire que le consommateur a toujours raison, enfin, c'est ce qu'on lui dit, qu'il a toujours raison.

Donc, pour moi, la première barrière, c'est l'acceptation des consommateurs et une fois qu'il y aura l'acceptation des consommateurs, ce sera une décision prise par notre direction

On voit que là, on a travaillé dans le passé sur des caractéristiques très produits et justement, si je cherche une marque fille, c'est qu'on sent le besoin de rassembler les insights consommateurs autour des bienfaits du lait. Et cela manque aujourd'hui, donc nous sommes en recherche de cette marque fille.

Nous avons des marques spécifiques qui s'appellent Petit souper : c'est une marque pour le soir, car la maman n'a pas les mêmes besoins le soir que dans la journée ; Ma recette : c'est un positionnement également spécifique d'une gamme de produits très culinaires pour éveiller les papilles du bébé.

Elle [la marque] évoque la naturalité et pourquoi c'est important qu'elle évoque la naturalité ? Parce que c'est une dimension extrêmement prépondérante, maintenant, chez les mères de petits bébés, beaucoup plus qu'il y a cinq ans. On a vu l'insight naturalité progresser d'année en année

Quelques mois avant l'échéance, je me repose toujours deux ou trois questions. Je me dis : que vais-je apprendre sur la marque ? Qu'est-ce que je veux faire de mon pipeline innovation ? Mes insights consommateurs ont-ils changé ? C'était trois sujets que je partageais avec les agences et le CKM [consumer knowledge manager], en disant, d'ailleurs, on peut peut-être partir des insights conso, qui vont nous aider à travailler et la marque et les innovations.

Je faisais soit des études spécifiques – une étude quali spécifique par exemple – soit je reprenais les quatre ou cinq études qu'on venait de faire dans l'année, même qui n'avaient rien à avoir avec les insights (étude packaging, étude produit), j'étais assez favorable à cela ; le CKM les relisait ; il nous réunissait dans une salle et nous disait : « Voilà, je remarque qu'un insight a diminué, c'est la culpabilité. Aujourd'hui, il n'est plus du tout fort. Par contre, il y a un insight que je revois dans tous les sujets, même qui n'ont rien à voir avec la marque, on vient de faire une étude packaging, naturalité ». Quand le CKM vous dit cela deux ans de suite, c'est qu'il y a vraiment un truc.

Mais il faut d'abord qu'il comprenne les consommateurs. Je trouve cela génial pour lui, il va se retrouver immerger pendant deux jours à écouter des consommateurs. Ne pas écouter la marque, écouter les consommateurs, la manière dont ils parlent de la marque. Cela est super important. Je n'ai jamais autant appris qu'en écoutant des consommateurs. C'est surtout éviter d'avoir des convictions qui sont basées uniquement sur ce que je pense, alors que les gens qui ont fait la marque à la fin et qui ont apprécié la marque, ce sont les consommateurs. Ce sont eux qui ont cru en Tena. Il y a eu clairement une impulsion, mais ce sont eux qui en sont les meilleurs ambassadeurs.

Je pense que l'empathie fait qu'à un moment donné, c'est ce qui va faire de la familiarité autour d'une marque, c'est ce qui va faire demain que la marque sera préférée d'un point de vue consommateurs.

La création de la marque en elle-même, c'est l'entreprise qui va l'initier, mais aussi sur la base des insights consommateurs à un moment donné, parce qu'aujourd'hui, on travaille des noms de marques des noms de produits sur base d'insights consommateurs parfois.

S'il y a une raison d'être dans l'entreprise pour avoir créé une marque et qu'elle est très claire, go. Cela peut prendre le temps que cela prend pour faire en sorte

qu'elle marche, mais parfois, je pense aussi qu'il y a des insights consommateurs qu'il ne faut pas louper en chemin pour pouvoir contribuer à la réussite de la marque.

We need to improve not only the target group but also the different stages of the market so if you compare US or Asia or Europe they have completely different maturity. I mean the message might be different...

Je pense qu'à un moment donné, la marque doit refléter le consommateur. Le consommateur, il n'est pas européen. Le consommateur, il est espagnol, il est portugais, voire, il est du midi, il est du Nord de la France et je pense que si on a des marques au 20e étage de la tour, à un moment donné, cela ne va pas le faire.

La brand essence de Nestlé Grand Chocolat, elle a complètement été écrite au niveau français, toujours sous validation de la SBU. La SBU était quand même impliquée dans la réflexion de la brand essence, mais même si on était sur un mix franco-français. Donc, il y a beaucoup d'exceptions.

Ils ont l'intelligence de se rendre compte qu'il y avait parfois des spécificités marché, surtout quand on est sur de l'alimentaire.

Because these guys are actually working very hard on finding insights for instance from the consumers and translating those insights into marketing concepts. Do you understand what I mean, yeah? And the insights is the base for the concepts and stuff, it is of course also the base for the brand positioning, right? So they sit on a lot of knowledge that is needed in order to shape and reshape the brand.

De ce fait, on ne veut pas en faire une marque scientifique et eux ne veulent pas de l'ourson. Ils disent que l'ourson n'apporte rien et détruit même une partie de l'image scientifique de la marque ; alors que pour nous, l'ourson est fondamental, parce qu'il amène de l'affect. C'est un exemple qui montre qu'on essaie de faire ce groupe de travail, mais entre les pays, entre les continents, on n'a pas du tout les mêmes points de vue sur l'identité de la marque et certains de ses attributs.

Par exemple, au départ, l'équipe locale était dédiée au lancement de Naturnes. Ils avaient une certaine vision de Naturnes ; l'équipe internationale en a une autre, parce qu'ils se plient à des contraintes plus fortes de l'Allemagne, qui arrive et qui dit : « Nous, on ne veut que du pot vert » ou « Nous, Naturnes, ce mot se prononce mal en allemand »...

So you can see that before most the initiatives that have been taken and were successful have been taken by local because then you can be more closer to the consumers that are here... You know what is working, because women are not a hundred percent exactly the same, as we live in Norway versus Russia versus France as you know, we have different preferences and different way of talking and different interests and so on.

Après, sur Nana, c'est une marque historiquement française, qui avait déjà un positionnement très fort et une identité très forte. Mais, à partir du moment où cela a été racheté par SCA, on se retrouve un peu confrontés à un positionnement international et des actions internationales qui ne sont pas toujours en ligne avec l'identité française de la marque et ce que nous voulons en faire.

But I don't think that the recipe is the same as in the Nordic countries, because in the Nordic countries being different is talking a lot about the environment, with this emotional Scandinavian touch in communication, and that might not be the recipe for Russia.

What I am saying now is the strategy and the belief we have in the Nordic region, but if you go to another market where Pampers is the dominating brand, and we have like 15 in shares, they would say we need to follow Pampers, we need to do what they are doing otherwise we are not on the shopping list, we are

not relevant, so we need to do what they are doing, so this is not something that this well anchored all over the organisation, it is very much my and our perception of the reason for our success.

L'idée, c'est que..., enfin, c'est comme cela que je le perçois, moi, en tout cas, c'est qu'on puisse avoir des insight pays, parce qu'à un moment donné, le consommateur suédois n'est pas le même consommateur que le consommateur portugais

Business groups as such in Europe in Aisa Pacific and Americas have a very large influence on the different brands we have. The feminine business is pretty scattered so we have 10 or 11 different brand names with a fairly differnt market brand position erm we have a very strong brand in Australia called Libra, in Americas called Nosotras and Saba and in Europe with brands like Nana, Bodyform and average to weak positions, so each and every business group has a big influence on what happens on a day to day perspective

But I also thing that the more emotional perspective in terms of the emotional benefit and tone of voice will need to be a bit different because in markets like Australia, for example where we have a market share of 40%, in Americas, we have in Colombia for example we have a market share of 60% and 30% our brands are so much much bigger so they have to work on a broader target audience.

Yes because of the competitive situation and because the perception of the markets because in Europe by far we out performed and are ... by P&G Always whereas in Australia for example we don't have P&G to compete with so we have Kimberly Clark and Johnson as our biggest competitors but we are completely different competitor set in those markets and we own 40% market share so we can be a bit more category captains we can be a bit more of a power brand whereas in Europe we need to things a bit differently and a bit smarter.

Controverse de l'offre et de la demande / l'identité de la marque dictée par la stratégie d'entreprise

C'est nous qui le disons, mais c'est évident que les grandes priorités business sont dans la marque.

C'est irrigué depuis la mission d'entreprise. On est ce qu'on souhaite que les gens se disent à propos de la marque. On est le credo, sa promesse, ses valeurs et les moyens d'y arriver.

L'impulsion. Quand on sait, quand une entreprise sait qu'elle doit changer, cela se fait tout seul. D'une certaine façon, cela arrive à la marque assez vite.

Donc, la nécessité de changement [de la marque], elle était impulsée par le haut évidemment, par le marché aussi, par tout ce qu'on veut être.

Certaines marques ont des stratégies plus claire que d'autres, ce sont celles qui d'emblée étaient internationales...

Il faut qu'il se passe quelque chose et donc, il faut l'incarner par une nouvelle plateforme de marque et évidemment qu'on sait globalement vers quoi on veut aller...

We are the biggest in the world in the field, when it comes to absorbing products, and we are extremely well in europe, so we have that position and to grow we need to direct ourselves to world type person.

Et donc, le Comex donne l'impulsion en disant : « c'est cela la direction dans laquelle il faut qu'on aille, c'est cela la vision ». Après, il y a un projet d'entreprise qui a été émis, qui embarquait tout le Comex, que le Comex a écrit lui-même, qui était donc, le cadre global avec des choix afférents qui étaient assez forts. Et derrière, la commande, toutes les directions en ont une, la marque comme les autres...

I think the basis actually, was from a more global perspective from the

beginning because we need to understand the brandDNA ; what does it stand for

C'est-à-dire qu'ils ont bossé la stratégie, la vision, le projet d'entreprise qui a été décliné autour de la marque, l'architecture de marque, le fond de marque, ce qu'on veut incarner, etc., mais c'est parti d'une vision stratégique.

The ambition is to find a brand vision that is common and the starting point in this brand platform is the so what we getting to a much better perspective is through the consumer where we go from looking at the market having probably a different types agreement, based on that we will hopefully form a global perspective to be able to choose perhaps three that are common accross the globe...

On a décliné plutôt la vision stratégique, là où va aller, tu vois, mais dans la façon dont la marque doit incarner cela, c'est un travail qui a été fait juste après...

C'est un peu basique, mais je verrais déjà le Comex, parce que mine de rien, là, c'est la marque SFR en tant que société, en tant qu'opérateur, enfin, notre ADN en termes de : qu'est-ce qu'on fait ? C'est quoi notre mission ? C'est quoi notre ambition ? Qu'est-ce qu'on veut faire ? Cela, c'est bien au Comex de le définir, tu vois ? Donc, c'est une notion, moi, je dirais de... d'ambition, de stratégie, de vision, de projection.

Je pense qu'il y a des économies d'échelle. Je pense qu'il y a une ambition de diriger un groupe et que contrôler chaque marque dans chaque pays, cela peut être un peu difficile pour un pays de contrôler chaque marque, chaque stratégie, chaque...

Nous, on est vraiment dans une notion où on veut bénéficier de l'intérêt financier, de pouvoir développer conjointement des campagnes internationales, parce qu'effectivement, cela a un intérêt pour nous de partager ces coûts de développement, mais quelque part, de leur expliquer quelles sont les spécificités des consommatrices françaises et de la marque Nana

C'est ce que je vous disais, après, c'est la mutualisation des coûts. Voilà. C'est vraiment cela l'intérêt pour moi. C'est une sorte de rationalisation, mutualisation

Pour la marque, je trouve que l'uniformisation c'est bien, parce que cela permet d'avoir des économies d'échelle et d'avoir une perception d'une marque identique dans chaque pays.

Les partisans d'une identité recentrée autour du projet de l'entreprise font état des dégâts causés à la marque par une gestion trop influencée par le marché. A trop vouloir suivre les modes ou les dernières tendances, à trop se plier aux exigences parfois contradictoires de clients eux-mêmes très divers, l'identité de la marque encoure le risque d'une dilution, ou d'incohérences manifestes qui pénalisent la fluidité du récit.

*Puis le reste du monde, ils se débrouillaient un peu comme ils voulaient sur la marque et on se retrouvait des fois avec des communications de marque **qui n'étaient pas toujours très globales, très cohérentes.***

*Certaines libertés prises par des indépendants ou par des filiales, même côté espace SFR, avec un non-respect des codes... on s'est dit : **mais c'est pas possible, on ne peut pas diluer notre marque comme cela, les dommages sont considérables.** Donc,*

c'est pour cela, je pense, qu'il y a eu cet effet là où avant, on l'acceptait de manière tactique et maintenant, au regard de notre mission, on ne peut plus se le permettre.

*Après, je ne te parle même pas de... on a vu des cas où notre marque était associée à des choses qui n'avaient aucun sens au regard de nos valeurs, notre positionnement. Et là, c'est pour cela que je parle de **dégâts**, c'est que certains, avec une volonté de bien faire, dans un objectif de business, **associent notre marque à des choses qui sont juste à l'opposé de ce qu'on veut faire.***

*Ils vont avoir une idée en tête, parce qu'ils ont vu que dans un autre pays, tel sujet avait été abordé de cette façon et que cela avait très bien fonctionné. On leur a dit, ils sont allés sur place, ils ont vu, machin... C'est canon et tout, et nous, on pense que ce n'est pas vraiment raccord avec la plateforme de marque qu'on installée jusqu'à présent, cela va à l'encontre de tout ce qu'on a fait, oui, mais c'est une exception, ce n'est pas grave et tout cela. **Enfin, d'exception en exception, on détruit tout donc...***

La figure simplifiée du consommateur produite par les entreprises a pu donner l'illusion d'une simplification de la complexité du réel et de la diversité des comportements (voir chapitre 5). Aujourd'hui, devant la multiplicité des parties prenantes, et les difficultés à saisir des comportements de plus en plus imprévisibles (Gabriel et Lang, 2006), gérer l'identité de la marque au plus près de la stratégie de l'organisation présente l'intérêt de l'unification du récit. Pour faire un parallèle avec l'identité d'un être humain, que penserait-on d'un homme dont l'identité varie exclusivement en fonction de la manière dont il est perçu par les autres ? Que c'est un être versatile, inconstant, et indécis.

Les partisans d'une identité construite au plus près des marchés pointent du doigt d'autres enjeux et d'autres problèmes : (1) faute de projet d'entreprise clair et de stratégie affirmée, l'identité construite de manière centralisée peut obéir à un principe de plus petit commun dénominateur, de consensus mou entre les différents marchés et les nombreuses parties prenantes. Ce qui au final provoque l'inverse de ce qui est recherché, à savoir une absence de convictions qui provoque un affadissement du récit. Ensuite, les acteurs relèvent (2) le paradoxe qui consiste à déposséder une marque locale de son identité ancrée dans un marché, alors que c'est cela même qui constituait la valeur de la marque, raison pour laquelle la marque a été achetée ou développée à l'origine – ce qui rejoint les travaux de Kapferer sur la détérioration de la valeur des marques locales opérées par les multinationales (Kapferer, 2002b; Schuiling et Kapferer, 2004). Le dernier problème (3) est organisationnel : dès lors que l'identité de la marque est adossée à la stratégie, le travail de construction remonte au niveau des instances dirigeantes, et perd alors de son agilité, car se mettent en place des structures et des processus de nature bureaucratique. Le risque est ici de figer l'identité dans

ses codes, en perdant beaucoup de temps en procédures, et de produire un récit égocentriste et quelque peu autistique qui ne tienne pas compte des mutations d'un monde en mouvement perpétuel.

Tableau 43 : verbatims représentatifs –
les problèmes soulevés par une identité dictée par la stratégie

**Problème : les
risques d'une
identité construite
par consensus**

Ils laissent les choses, ne prennent pas le sujet à bras le corps, laissent les pays plus ou moins donner leur input et décider et ils ne prennent pas de décision derrière.

And it has been a long discussion to arrive at this brand platform it was more compromising things because you talk more about sharpening things which implies that you have to decide...

Ou est-ce que c'est pas l'international qui, finalement, voulant faire une marque qui plait à tout le monde... Fait une marque moyenne... Ou change tout le temps, pour pouvoir plaire à tout le monde, mais c'est peut-être difficile de plaire à tout le monde et d'intégrer toutes les contraintes de tous les pays.

Yeah it is too much of a compromise then...

It is something for everyone, and I don't think they are happy with what is there at the moment...

Je pense qu'ils nous aident. Après, je pense que... honnêtement, je ne saurais pas si c'est un problème de compétences au niveau international ou un problème d'ambition trop élevée... Trouver un positionnement, une communication, des actions qui conviennent à tout le monde...

So to make to be very very close in the communication and be very very strong, it is very difficult to try to align to different things, to try to be what we can be around here of course it is cannot be the same in russia, so which means that we very often have to compromise in the setup that we have today.

Aujourd'hui, il y a une plateforme pour tout le monde et elle est tellement vague que tout le monde peut l'interpréter à sa façon. Du coup, tu peux avoir autant de stratégies de communication que de pays

I think we have a fluffy written theoretical brand vision, it is the same all over...

No but it is on an overall level, it is... I mean we should deliver the best freedom, or whatever... i mean it is expressions like that... Ok but what does it mean and how do we express that??

We have been trying to identify the brand DNA that are more or less generic in all markets

En fait, elle s'y prend en essayant de trouver un consensus, mais pour moi, travailler de cette manière ne convient pas, dans la mesure où les problématiques entre les continents sont très différentes.

**Problème : la
marque locale perd
de sa valeur**

Toute la difficulté, je parle par exemple par rapport à des organisations internationales qui ont racheté une marque qui a déjà un capital local, c'est ce que je vois, moi, au travers de la marque Nana, c'est qu'on a perdu pied avec ce qui avait été construit de façon très forte pendant une quinzaine d'années.

Avec ces grosses structures centrales, on pense qu'on va faire des économies... Personnellement je n'en suis pas si sûr. On prend des risques, ça oui. Par exemple, on met plusieurs langues sur les packagings. Ca, pour eux, c'est sûr, c'est plus simple, moins de références en usine, etc... Mais du coup c'est écrit en

tout petit ! Et personne ne réagit... Tant que la marque est pas à -15 en volume...

Pour en avoir discuté avec d'autres personnes qui travaillent sur des marques qui ont un capital assez important, qui ont cette racine ancrée quelque part, mais qui doivent faire le lien avec d'autres campagnes internationales, ce n'est pas qu'on est chauvins en principe, mais tout le monde a cette difficulté de réussir à construire quelque chose de durable, parce qu'ils sont sans arrêt en train d'arbitrer entre des impondérables qu'on ne maîtrise pas forcément au niveau international. C'était intéressant, parce que quand je prends l'exemple de Nana, je me suis retrouvée face à quelqu'un qui fait partie du groupe et qui a fait partie du projet de rachat de Nana en France qui m'a dit : « Nous, on a étudié ce cas-là quand on a repris la marque Nana en France »... Ils ont étudié, ils ont dit : « Il y avait un capital de marque énorme » qu'il m'a même comparé à Coca-Cola. À voir, je n'en sais rien... Mais il m'a dit que la marque avait une telle personnalité que le fait de merger cette marque avec Libresse qui a d'autres valeurs n'est pas forcément évident ni d'un côté, ni de l'autre.

**Problème : la
lenteur due à la
bureaucratization**

Tout ça, ça prend beaucoup trop de temps... Et de plus en plus... Les gens ne fonctionnent pas de la même manière. On fait face aujourd'hui à une européanisation des décisions... Le marketing, il est de plus en plus européen, c'est compliqué d'avoir un véritable centre de décision en France. Chez Mars, mon entreprise précédente, ils avaient aussi un marketing très centralisé... Ils en sont revenus... Parce qu'après, qui est responsable ? On ne sait pas... Qui prend la décision ? On n'en sait rien non plus... Quand on voit tous ces changements, est-ce qu'on maîtrise ça ? On change les codes couleurs de la marque, par exemple... Nous on veut qu'on nous explique... Mais qui gère ça ? On sait pas, c'est dilué...

Et il faut être davantage holistique, parce qu'on a tendance à tout saucissonner, à créer des arborescences compliquées, des architectures de marque complexe... On s'y perd un peu, avec toutes les études aussi... Moi j'ai travaillé 3 ans sur Chocobon, on n'a fait aucun test, à peine une étude conso... Et la tendance à la sur-segmentation, c'est pareil. Il faut que la marque soit forte, c'est tout, une stratégie à la Ferrero quoi... Mais pour ça il faut nourrir la marque, il faut des marques fortes avec des images très claires... C'est pas toujours ce qu'on a.. C'est pour ça que les MDD gagnent du terrain...

Because of course the number of people that are involved and the amount of time it takes to make a decision and it is more difficult to make it very strong...

I think it is very difficult how they are organised right now. We've been reorganised two years ago, so it is quite complex role actually to be honest...

La capacité des gens à se dire la vérité... C'est plus simple de se cacher derrière les procédures et les organigrammes dans les organisations...

It seems at the end that it is the budget size and the number of people that makes the tasks...

The role is actually.... that is a difficult part because there is a hierarchy... so my manager for the region north west and for the markets. He is part of a core team and also part of this person here, so they together... so it is not one person to be honest.

J'ai donc été amené à passer par le central, l'équipe marketing centrale et cela a posé un problème, parce que cela venait chatouiller un sujet sur lequel ils ont du mal à avancer, sur lequel ils n'ont pas encore abouti...

Ils ont mis en place un groupe de travail où sont présents un certain nombre de personnes de la SBU et des pays dont la France. Malheureusement, ce groupe de travail n'avance pas assez vite. Les pays ont des besoins plus rapides et il n'y a pas un rythme qui concorde entre la gestion de la marque locale et la gestion de la marque à l'international. On peut être amenés à faire bouger des choses

localement alors que le projet n'a pas abouti au niveau international, et c'est là qu'est le paradoxe.

And the other thing is the ownership of the brand it is not...clear were it belongs.

Oui, oui. Il y a beaucoup de choses qui mettent du temps à arriver. Et j'entends beaucoup les équipes dire : « Oui, on nous demande d'atteindre les objectifs et on ne nous donne rien comme outil ». Et c'est un peu cela, la difficulté, aujourd'hui, c'est qu'on nous demande des objectifs énormes, à court terme, à court ou moyen terme, mais qu'on ne met pas grand-chose à notre disposition. Et du coup, on se sent comme obligés de faire nous-mêmes les choses qu'on attendrait qu'eux fassent de manière naturelle, en fait.

Karsten of course, yes I mean he is the head of the brand team, so I think the brand team will propose, the decision will be taken, if not in the leadership team, in the category or it could be Michael... I don't know, but in that perspective I would say... But I don't know... that's my thought...

We talk a lot about global markets, but actually, you have between here, you have the European team and our part, I mean the people we should talk to is actually the European team, which should influence then the local teams. But their role is not a hundred percent clear.

For some of the other categories I think it is more of a struggle and I don't think their role is a hundred percent clear.

Back to the local strong markets, if you have the communication development, in Nordic for example, and then you have the European team somewhere in between, then it is a doubling from the category and the European team

I think we have quite a good cooperation with the European team but their role is somewhat maybe unclear, and that is from both sides i think. Both from the local markets as well as from our side.

On a validé la plateforme, on a validé l'alignement à tout ce qui avait été défini au global et on a dit : « Est-ce que vous avez quelque chose à nous proposer ou pas ? ». Comme ils n'avaient rien, on a pris le taureau par les cornes et on a développé au local.

Who will take those kind of big decisions in branding? Until now I don't think there is anybody. You don't have a single person that can take that decision. That is I think the problem we have. It is supposed to be... Nobody is owning this brand responsibility somehow... I think it should be Matthias with the overall responsibility but I don't think he has the ... I don't know if he can say yes or no to something but... I think for me it is unclear.

On pourrait être tentés d'expliquer ces différences de point de vue par la nature de la marque, les marques-produits étant plus du côté du marché, et les marques-entreprises davantage du côté de la stratégie de l'organisation. Or cette controverse traverse tous les cas étudiés, indépendamment de la nature de la marque. Elle explique notamment les tensions à l'intérieur d'une même organisation entre le « local » (les gestionnaires de la marque dans les pays) et le « central » (les gestionnaires de la marque au siège). Pour les premiers, l'identité de la marque doit être élaborée au plus près des marchés, en réponse aux attentes des consommateurs et des intermédiaires marchands ; pour les seconds, une marque forte, donc

valorisée, ne peut se construire qu'à travers une identité claire et cohérente, dusse-t-elle pour cela faire fi des particularités locales.

Les tensions entre ces deux points de vue sont manifestes, et une part importante de l'activité est dédiée aux négociations entre les deux parties, qui chacune préparent, peaufinent et exposent leurs arguments de manière à peser dans la construction de l'identité de la marque. Le climat des négociations n'est pas serein comme en témoigne le vocabulaire collaborateur : *passage en force, tension, pression, droit de veto, prise de pouvoir, frustration, compétition*. Les moyens utilisés par les collaborateurs vont jusqu'à la dissimulation volontaire d'informations et à la manipulation de résultats d'étude.

J'ai dû faire une pression très importante pour qu'ils acceptent que mon pictogramme soit mis en place et qu'il vienne effectivement changer l'allure générale des packagings et des communications Nestlé. J'ai réussi à le faire.

Et cela fait des fois une joyeuse cacophonie, parce qu'on est autour de la table, cinq parties : une partie France, une partie Allemagne ou Angleterre, une partie marketing SBU, une autre agence locale Publicis France et une autre équipe internationale de l'agence. Cela fait cinq points de vue différents, cinq façons de voir. Quelquefois, il y a des clusters de pays qui sont d'accord entre eux.

Du coup, il a fallu que l'on défende notre point de vue. Bien sûr, les Allemands, les Anglais l'ont fait aussi et la SBU a tranché

Il peut avoir un droit de veto. Si le directeur marketing tranche dans un mauvais sens pour la France, le directeur marketing que je suis est obligé d'obtempérer.

Après, de notre côté, on essaie aussi de s'imposer... C'est une sorte de prise de pouvoir...

Déjà, dans les pays, il y a des gens qui sont extrêmement compétents pour exécuter une campagne de communication. En plus de cela, tu rajoutes Munich au milieu, donc il y a déjà assez de frustrations entre les deux. Et puis, il faut qu'ils aient une raison d'être aussi. Alors, après, c'est ma vision à moi, je pense qu'aujourd'hui, il y a une espèce de compétition entre les deux.

En fait, je pense qu'il y a des phases aussi dans ces structures où le local prend plus ou moins le pouvoir, on va dire.

Après, c'est vrai qu'on est restés, nous, en surface de l'information de ce qu'ils avaient... Ils travaillent vraiment dans l'ombre sur ce sujet-là...

Parce qu'on a forcé, parce qu'on a poussé, parce qu'on a davantage clamé d'écouter les pays.

Parfois, il y a des passages en force...

Cette controverse est également reflétée dans la forme des structures. Dans trois des cas étudiés, les structures peinent à se stabiliser, oscillant entre centralisation et délégation au gré de fréquentes réorganisations. Les acteurs consacrent énormément d'énergie à résoudre des problèmes d'organisation interne, et à réviser constamment le périmètre de leurs rôles et responsabilités dans la construction de l'identité de la marque, avec à la clef une forme de démotivation et le sentiment de perdre d'un côté ce que l'on peut gagner de l'autre.

*En fait, je pense **qu'il aura fallu ces six mois, un an pour se mettre d'accord sur qui fait quoi....***

*Mais il a fallu un an et demi, il a fallu une grosse poussée d'adrénaline et une grosse gueulante il y a à peu près six mois, de ma part notamment, d'autres marketing directors, pour dire : « Maintenant, **vous nous expliquez comment vous travaillez** ».*

*Ils ont été pas mal dans l'écoute, mais **c'est une négociation permanente avec des personnels qui changent beaucoup dans ces organisations**. Parfois, en passant d'une organisation qui, il y a un an, était gérée directement des catégories avec certaines personnes, on est reparti à zéro avec une organisation qui est gérée à partir de Munich avec d'autres personnes. À nous, à chaque fois, **de recréer une espèce d'apprentissage pour leur faire connaître le contexte de la marque***

*Ces temps de coopération, ils nous prennent beaucoup de temps. C'est cela qui est terrible. Peut-être pas tant que cela, mais 20 % quand même, enfin, 15-20 % de notre temps de travail. Même plus parfois, parce qu'il y a **beaucoup d'énergie dépensée** à développer, à faire comprendre et à faire connaître...*

*Effectivement, **j'y passe peut-être un quart de mon temps**. Je ne devrais pas dire cela, pour moi, il y a eu déperdition, parce que si on travaille dans une structure qui est régionale ou internationale parce qu'on doit mutualiser les coûts et faire des économies d'échelle, il faut que la synergie soit parfaitement orchestrée, **de façon à ne pas reperdre ce qu'on a gagné d'un côté en énergie...***

En conclusion, cette controverse est fondamentale dans la construction de l'identité de la marque. De l'issue de cette controverse dépendra non seulement le contenu de l'identité de la marque, mais également sa dynamique d'évolution, et au-delà le type de structure organisationnelle et de ressources qui va se mettre en place. Derrière se profile une question à la fois disciplinaire et managériale : la marque est-elle un construit du marketing, ou un bien un objet transversal à plusieurs fonctions dans l'entreprise, et à plusieurs disciplines dans le monde académique ?

La controverse de la lettre et de l'esprit : l'identité doit-elle se matérialiser par le contrôle ou par l'acculturation ?

« Car la lettre tue, mais l'esprit donne la vie »

2 Corinthiens 3 :6

L'identité d'une marque se doit d'être cohérente, les acteurs sont tous assez d'accord là-dessus (voir chapitre 4). Cette cohérence est difficile à maintenir en raison du grand nombre d'acteurs intra et extra organisationnels qui vont à un moment ou à un autre s'emparer de la marque. La division des tâches, si elle est essentielle à un bon fonctionnement technique des organisations, est un réel frein qui fait perdre de vue la cohérence de la marque.

*Enfin, moi, quand je suis arrivée chez SFR, je me suis dit : mais ce n'est pas possible, les gens ne font vraiment pas attention à ce que le client peut avoir comme message, parce que pour lui, la marque, **c'est finalement tout ce que la marque SFR peut lui envoyer comme messages.***

Si le marketing, de toute façon, lui a demandé de le faire, elle s'en fout de notre avis... C'est toute l'image de marque qui en est dégradée par-derrière. C'est cela qui est catastrophique, je trouve.

*Parce que le fait que, à un moment donné, quand ils ont réorganisé, ils ont mis les catégories d'un côté et les business group de l'autre..., **tu commences à voir, si tu n'y fais pas attention, la marque qui part un peu dans tous les sens.***

D'autre part, il est difficile de faire prendre conscience aux différents collaborateurs de la nécessité de prendre soin de la marque et des dommages potentiels qui pourraient être causés. Autant un chef d'atelier prendra soin de sa ligne de production et en assurera la maintenance, autant la marque, actif immatériel, pâtit du manque de représentations concrètes et tangibles.

*Et à l'interne, les messages que le client peut percevoir, ils partent de partout. Cela va de l'e-mailing envoyé sur sa boîte mail à la pancarte qu'il a en point de vente, au SMS qu'il reçoit sur son mobile pour le relancer sur un truc, à la facture qu'il reçoit, au courrier de confirmation, à la pub qu'il voit à la télé, enfin, il y a vraiment plein, plein de points de contact et de messages émis, et...**tout le monde se fout en fait, de savoir si les messages sont cohérents, si on n'est pas en train de se ridiculiser entre guillemets en tant que marque.***

*Tu as la capacité de faire bosser une agence si tu veux et c'est là où on se rend compte que ce jeu de jambes qu'on avait en local, certes, il est efficace d'un point de vue business, **mais il est terrible d'un point de vue respect des directives de la marque.** Et donc, A. P. qui a pris son poste il n'y a pas très longtemps, elle a les yeux qui lui sortent de la tête quand elle voit certaines prises de parole en local.*

C'est-à-dire que ce truc-là, c'était la goutte d'eau. Enfin, comment on peut prendre la parole avec un discours ultra discount, ultra low-cost comme Surcouf peut l'avoir,

c'est quand même hyper..., enfin, bref, pas tellement ce que nous, on veut transpirer et cela n'allait pas. Cela n'allait vraiment pas du tout.

*Et notamment, je pense qu'il y a eu une prise de conscience, au niveau de la direction commerciale que **certaines libertés prises causent des dégâts***

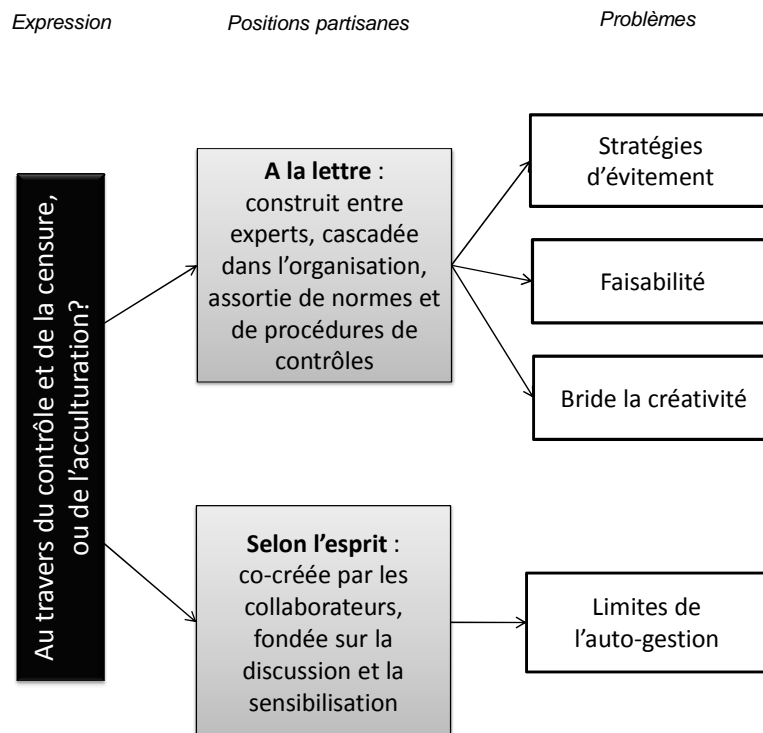
*C'est eux qui l'organisent et de temps en temps, ils nous envoient certains supports pour validation, **mais c'est souvent à côté de la plaque**, parce qu'ils souhaitent se démarquer en fait, de la marque, entre guillemets, dite commerciale pour que les collaborateurs se sentent interpellés et que l'information émerge parmi le reste.*

*Et c'est un peu embêtant, parce qu'en termes d'acculturation, si eux, ne sont pas raccords avec la marque au global, **c'est toute l'image de la marque qu'on essaye de construire par ailleurs, qui en est dégradée.***

*Ils activent cela, à ceci près qu'aujourd'hui, je trouve, sur Tena, ce n'est pas très clair... Aujourd'hui, il y a une plateforme pour tout le monde et elle est tellement vague que tout le monde peut l'interpréter à sa façon. **Du coup, tu peux avoir autant de stratégies de communication que de pays.***

C'est donc sur les moyens à mettre en place pour garantir cette cohérence que les avis divergent, et que les éléments de la controverse vont se mettre en place, comme le montre la figure ci-après.

Figure 27 : controverse de la lettre et de l'esprit



Pour certains, **la cohérence n'est possible qu'au travers du contrôle et de la censure.** Construire l'identité de la marque est un travail qui doit se faire entre experts, et ensuite être exécuté par d'autres. Dès lors que l'identité de la marque est formalisée sous la forme d'une représentation décidée en amont par des experts, elle est communiquée aux autres parties prenantes internes de manière descendante, comme un « produit fini ». La correcte exécution est garantie par un ensemble de normes et de procédures formelles assorties de contrôle strict, sous la forme de livres de normes (« brand execution guidelines », « chartes graphiques ») et de procédures de validation, complétées par des sanctions en cas de non-respect. Le vocabulaire témoigne de cette perception de coercition : *flicage, cadrage, gendarme, police, toute-puissance, regard inquisiteur, la ligne du parti*. Dans cette répartition nette entre conception de l'identité et exécution, la frustration des exécutants est palpable : la communication est descendante, et la discussion absente.

Pour d'autres, la tentation du contrôle est illusoire, et les détournements nombreux. **Il est donc préférable de donner le cadre, d'éduquer les acteurs, et les laisser ensuite libres d'interpréter l'identité de la marque.** Pour eux, l'important n'est pas de suivre à la lettre le dogme d'une représentation de l'identité de la marque, mais d'en respecter l'esprit. Plutôt que d'investir dans des éléments de formalisation de l'identité de la marque, ces acteurs vont privilégier la discussion, la formation, la sensibilisation et l'éducation. Ce mode de construction de l'identité de la marque demande de la souplesse et de la flexibilité, de la « jonglerie » pour reprendre le terme de l'un des acteurs. La construction de l'identité de la marque se fait alors de manière plus collégiale, à travers des modes d'action participatifs incluant un plus grand nombre de personnes. On peut y voir un parallèle avec le courant récent de recherche sur la co-création avec les clients ou les consommateurs (Prahalad et Ramaswamy, 2004; Vargo et Lusch, 2004; Vargo et Lusch, 2008; Vernet et Hamdi-Kidar, 2013; Vernet et Tissier-Desbordes, 2012). Cela participe au fond de la même idée, à savoir que l'identité de la marque n'est pas une construction d'experts, mais se forge dans le débat et le partage au sein de communautés d'intérêt, au premier chef desquelles les collaborateurs.

Tableau 44 : verbatims représentatifs – controverse de la lettre et de l'esprit

Controverse de la lettre et de l'esprit : l'identité de la marque par le contrôle

Donc, il y avait quand même des guidelines données par le Groupe, assez forts, pour pousser l'ensemble des marques et des personnels qui travaillaient au marketing d'orienter les marques...

On a un double reporting et c'est vraiment une organisation qui est sur le respect de la marque dans tous les pays justement pour s'assurer qu'il n'y ait pas des développements spécifiques ou des actions qui soient faites sur une marque de manière un peu incontrôlée et qui ne correspondent pas au territoire de marques défini par la SBU.

Donc, sur Nestlé, on travaille avec des templates qui sont définies par le Groupe et on a ce qu'on appelle des brand essence avec la définition de la marque, ce qu'on a le droit de faire ou de ne pas faire en termes de produits, en termes de packs, en terme d'identité de marque, en termes d'extension. Enfin, c'est vraiment une espèce de charte à laquelle on doit répondre. On a effectivement un suivi de la SBU. À chaque lancement, on a une étape de validation sur les innovations, sur des changements de packs, s'assurer que ce que font les pays soit en adéquation ou en ligne avec ce qu'a défini la SBU.

Après, il y a eu un travail sur la marque qui a été complètement initié par la SBU et appliqué par les pays où on n'a pas eu le choix et pas tellement eu notre mot à dire.

On doit de toute façon avoir l'aval de la SBU quand c'est à l'initiative du pays et de la zone.

Oui, tout doit être physiquement signé. Je leur envoyais les artworks, les produits développés pour dégustation, parce qu'ils avaient leur mot à dire aussi sur le produit fini.

Il y a un process qui est défini. On doit envoyer un template avec encore une fois des cases à remplir et puis, on doit avoir une signature. C'est toujours une approche marque, ce n'est jamais une approche business.

Oui. On est surveillés de toute part.

Of course they need their context to the brand team to do that, and they also check campaigns and everything.

There is to be approved by the brand team. The global brand team. As checking boxes if you like, so it is in line with the brand.

But there should be a sign off from this team for the campaigns that are executed in the market places.

*Cela dit, ce brief existe. Il est utilisé dans toutes les agences mondiales de Nestlé. Il a été initié par Nestlé monde, repris par tous les pays Nestlé. Les chefs de produit, les chefs de groupes et les directeurs marketing **travaillent obligatoirement** avec cet outil.*

*Il y a une **procédure** où l'on doit même faire signer le directeur général, voire le patron de Nestlé France sur la feuille à laquelle on aboutit à la fin du brand key process. Elle revêt le stamp du DG et du PDG France.*

Ce stamp réapparaît quand on travaille sur la première mouture du film. C'est-à-dire qu'ils nous laissent travailler sur les allers-retours en termes de création, tests du story board, etc. Mais, à un moment bien précis du process, il réintervient pour voir si le film conçu correspond à la copie stratégique qui a été proposée en amont. C'est à nouveau une validation du DG et du PDG Nestlé France et bien sûr, à la SBU, car cette dernière intervient aussi à une ou deux étapes bien précises de process, où l'on demande de valider le brand key process et la feuille qui résume tout cela.

So what we get from the global hygiene category, so we get the brand model and then brand strategy and guidelines. That of course is cascaded down in the total organisation.

The difficult part is as you said of course, how does this really get the whole way. For me I am responsible for this region so I am responsible to secure that it looks the same in a trade marketing magazine as it does in a TVC.

Je ne suis pas forcément dans les process. Ce sont plutôt les chefs de produit ou les responsables marketing qui vont l'être. Par contre, j'ai déjà vu des documents qui sont en fait, cela va être tout le positionnement de la marque **écrit clairement sur des documents imprimés**. Voilà, c'est cela.

Non, elles ne sont pas adaptées au niveau du pays. Après, peut-être qu'entre les différentes régions, il y a des chartes différentes, mais nous, ce que l'on reçoit, à ma connaissance, n'est pas retravaillé. **On s'adapte à cette charte graphique.**

Aujourd'hui, sur Tena, **il n'y a plus de films télé qui sont faits en dehors des guidelines**, enfin, pas des guidelines, mais à la limite, on va rajouter le petit ziguigui, en bas, espagnol, mais c'est tout.

Il y a des réunions de directeurs marketing auxquelles on assiste, Thierry et moi, **qui sont très descendantes de leur part**. Ils nous présentent leur stratégie.

The title is regional marketing manager for Libero, or the baby brand in the Nordic countries, the Nordic region. So that basically means that I am responsible for the execution of the brand in the Nordic countries and the aligning of strategies between the countries. I don't have the freedom to do something that is completely against the brand vision.

Donc, il y a quatre ans, Nana était une marque qui était vraiment gérée par déclinaison des campagnes internationales ou limite, **on respectait, à la taille du logo près, la campagne** et, en fait, on faisait uniquement des adaptations et quelques campagnes promotionnelles spécifiques locales.

C'est ce que l'on doit respecter, parce qu'à côté de cela, il y a toute une charte graphique. C'est quelque chose que l'on est censé décliner dans tout ce que l'on doit adapter au niveau local, voire développer au niveau local.

Il y a une équipe Tena très, très structurée au niveau Munich et une équipe plus modeste au niveau hygiène féminine. Alors après moi, c'est mon interprétation, au niveau Munich, côté Tena, **ils sont très descendants et il n'y a vraiment pas beaucoup de place à la discussion...**

We issue brand expression and brand guidelines, the only way to make sure that the brand is consistent over time is these brand guidelines....

So to have more ownership and a system of control, I am not sure if control is the right word but somehow...

Jusqu'à maintenant, on avait tendance à ne pas le faire suffisamment, parce qu'un peu dans ce cadre de structure internationale, déjà théoriquement, localement, limite on pourrait un peu se demander – je pousse un peu le bouchon – si on était complètement dans une notion descendante, finalement, moi, je n'aurais pas de raison d'être dans cette organisation locale, dans le sens où on pourrait juste être des opérationnels purs de déclinaison de lancement.

On a un peu malgré tout cette tendance à vouloir nous reposer sur ce qui nous descend de l'international, **de plateformes prémâchées**.

Eux, leur objectif, c'est de faire en sorte que la gestion de la marque sur tous les éléments du mix soit **quasi uniforme**. C'est-à-dire que l'on ne parle pas de la marque avec une couleur blanche, alors que l'on doit en parler avec la couleur bleue. Enfin, j'extrapole.

Oui, ce sont **les gendarmes de la marque** et c'est normal qu'il y en ait, parce que quand on veut avoir une reconnaissance, dans chaque pays que je puisse

reconnaître ma marque d'un seul et même son, je trouve que c'est intéressant, surtout aujourd'hui quand on voyage autant que cela.

L'exécution, la communication, par exemple qu'on utilise bien les copies. Ils regardent les plans marketing, ils regardent les résultats donc, tous les KPIs. On a des market comments à envoyer. On a les forecasts à envoyer. On a les market views à envoyer.

De réunions. Cela fait l'objet de présentations, de **validations**. La validation est généralement faite au mois d'octobre. Donc, en octobre, ils valident ou non le plan pour les deux ans à venir.

Normalement, Munich devrait être support des régions. Depuis un petit moment, Annie ou moi sentons que l'on a un poids sur les épaules comme si on avait **un devoir de rendre des comptes** à Munich.

Mais c'est un peu plus le gendarme qui nous tape dessus quand on ne fait pas comme il faut. Ils veulent comprendre pourquoi on fait comme cela et pas autrement. C'est cela qui est aujourd'hui le plus difficile parfois avec Munich, c'est que l'on est dans des rapports de force.

Non, on l'a fait, mais après, il faut toujours être prêt à ce que Munich descende et dise : « Qu'est-ce que vous faites ? ». Donc, **il faut toujours justifier**.

C'est-à-dire que l'unicité, **elle se gère par du cadrage**, on va dire. Le cadrage, cela prend plein de formes différentes, je pourrai y revenir si vous le souhaitez.

Le cadrage, c'est gérer la consistance dans le sens noble du terme donc, c'est à la fois faire en sorte que les communications, parce que la marque s'exprime avant tout à travers cela d'abord, donc, que les communications sur le parc publicitaire, interne ou autres, soient convergentes sur le fond et puis, qu'elles aient des éléments de charte, des éléments d'identité qui soient communs.

Donc, bien évidemment, on est sur : le logo doit toujours être à la même place, mais cela peut être aussi la façon dont on va appeler nos offres, la façon dont on va structurer un discours, la façon dont on va présenter ce que SFR fait pour ses clients, la façon dont on va pratiquer nos métiers, enfin, tout cela va aller dans le même sens.

Et cela, c'est vraiment propre à ma conviction de l'administration de la marque, c'est-à-dire que soit on est dans des organisations qui sont coercitives à la Apple, parce que c'est incarné par un bonhomme en haut et que **derrière, la marque, c'est une police, enfin, une policy et une police dans le sens flicage de...** Ce qui fait une marque ultra forte, c'est indéniable. Cela étant, dans le vécu et dans l'administration des choses, **c'est une toute-puissance des marketeurs par la marque** et on ne peut pas y déroger.

Et donc, le brand management, c'est le déploiement de la plateforme. Donc, très concrètement, la personne qui est en charge, par exemple, **elle va s'assurer que quand on a changé la musique SFR, toutes les plateformes téléphoniques utilisent la musique SFR...**

Donc, c'est vraiment un cadrage au discours avant d'être un cadrage publicitaire.

Donc, tout ce que je mets en œuvre en termes d'accompagnement, moi, SFR, je ne vais pas forcément le monter en média. En revanche, il faut justement que ce soit exprimé pour construire une histoire cohérente qui soit conforme à ce que je raconte sur ma marque globale. Et donc, là, il y a ce qu'on appelle chez nous, un cadrage et qui va ensuite prendre la forme de, peu importe, on va dire un leaflet.

Mais cela étant, c'est de se dire : comment est-ce que dans le temps, je fais en sorte que cela se retrouve, que le logo soit toujours à la même place, il y a toujours aussi les histoires de charte.

Dès qu'il y a un truc pro qui sort dans la maison, il faut qu'il y ait le carré

rouge. **Et si toi, tu n'as pas envie de le faire, ce n'est pas grave, tu le fais quand même.** Il y a quand même aussi un côté, on le fait aimablement, mais il faut dire aux gens qu'il y a des trucs à respecter.

Donc, cela, c'est fait aujourd'hui dans ce qu'on appelle un groupe projet communication qui a lieu à une heure fixe et à un jour fixe et dans lequel, aujourd'hui, **on a professionnalisé un petit peu à mon sens**, donc, on annonce un ordre du jour, on dit : « la marque va vous présenter cela, cela, cela, tel sujet, merci de venir, vous, avec vos supports ».

Et au titre de l'animation commerciale, certains canaux disposent de leviers spécifiques dans lesquels ils peuvent utiliser la marque SFR, c'est-à-dire, évidemment la brochure, mais ça, c'est un truc qui est hyper charté, hyper brandé, qui est hyper suivi, tout le monde a la vue dessus donc, c'est un truc qui est vachement visible **donc, cela ne rigole pas du tout.**

Les magasins qui sont brandés SFR c'est hyper charté, tu as une direction qui est assez proche de celle-là d'ailleurs, qui regarde le concept magasin, la gueule des meubles, l'habillage, les uniformes, les vitrines... **Donc, cela est vraiment très suivi, très charté, très suivi.**

C'est là qu'on passe en revue les dispositifs et cela arrive que les gens de la marque quand ils sont présents interviennent en disant : cela ne nous va pas trop. Ou soit ils l'ont vu avant, ils sont censés l'avoir vu avant, soit en séance, il y a débat sur telle prise de parole.

Moi, je n'ai pas été dans tous ces débats là, mais je sais que dans les choix qui ont été faits, là, il y a bien eu un regard inquisiteur pour dire : c'est bon, tu es bien dans la ligne du parti

C'est là le paradoxe, même s'ils n'ont rien préparé d'un point de vue centralisé, on est quand même amenés à leur présenter ce à quoi on aboutit.

Controverse de la lettre et de l'esprit : l'identité de la marque par l'acculturation et l'autonomisation

I think the main thing is that we have a common understanding

*I would say its more on **trust and confidence** for the moment.*

*But I can just say the the expression of the brand and how its understood and how you communicate it **has to be in the genes, you have to have it really under the skin to be able to do the utmost of it.***

*I don't know honestly how to do this in a good way which means that the brand team has to own the question but I think that its important to have **an interactive way of working.***

*Donc là, ce que l'on veut faire, avec ce team, c'est bâtir cela et cela, pour que, si l'on décide de la big idea, **tout le monde bâtit une marque autour de cette big idea.** Après, tu l'exécutes différemment en fonction de ta culture, de l'exécution locale.*

*Je dirais que le travail avec l'Europe est un travail essentiellement com produits où, d'un statut très directif, il y a un an et demi, on est passés à **un mode de collaboration** avec des business review auxquelles l'Europe participe et où on est en lead.*

*On a envie d'aller plus loin, mais ce travail-là, dans d'autres entreprises, je l'ai vu descendant, ce qui n'est pas forcément mieux, mais en tout cas je l'ai vu beaucoup plus structuré. Là, je le vois un peu plus déstructuré chez SCA. **Ce n'est pas un mal pour aujourd'hui. C'est un moyen de m'exprimer.***

*On the other-hand after the cascading of the materials of course there are some questions and they are questions regarding some kind of guidelines or explanation in more details so they know when they should come back... **so we don't really use approval process before, a very strict approval process and***

signature of approved or not approved.

We don't have the process how to improve it yet or how to make it much more strict, **but the clear message is that we should not be the police here**. This is maybe also playing against setting certain process but it is clear that we need to do something but what to do it a really good question of how to be involved and also we are a very small team we cannot make it in a strict way so **maybe the only solution is only instant knowledge cascading and education of the people**.

Tous les chantiers qu'on met en place, c'est qu'on veut que les gens soient plus imprégnés de la marque SFR pour la rendre, du coup, plus homogène et plus puissante au global. Donc, ce qu'on veut faire, c'est vraiment **que les gens se l'approprient**.

Aujourd'hui, du coup, pour arriver à faire de l'appropriation en interne, l'idée, c'est **d'être beaucoup plus ouverts, beaucoup plus transparents sur nos réflexions** et d'être vraiment dans une démarche d'accompagnement des équipes en interne.

L'idée, c'est vraiment d'être de plus en plus omniprésent auprès des directions, **mais de façon souple, ouverte, pas censeurs**, mais toujours avec un même mot d'ordre qui est : protégeons notre marque, elle a une forte valeur et donc, emmenons là le plus loin possible ensemble.

Si déjà, en interne, on arrivait à faire en sorte **que les gens comprennent pourquoi on a fait ces choix** et quelles sont les règles qui, aujourd'hui, doivent un peu diriger notre copropriété, ce serait idéal.

Disons **qu'ils nous font, entre guillemets, confiance** sur tout ce qui peut nous concerner en fait, ils essayent de nous mettre en validateurs pour être sûrs que ce soit conforme. Et après, dès qu'on n'est pas concernés, je ne sais pas, ils envoient un email pour prévenir de tel évènement. Cela commence à venir, mais c'est un travail de fond en fait. Il faut savoir être présente sans trop l'être, en étant ouvert sans être censeur, en étant dans l'empathie sans perdre de vue son objectif initial.

C'est un peu de la jonglerie, mais cela commence à venir et je trouve que cela l'est 10 fois plus que quand je suis arrivée il y a 8 mois. Et ce n'est pas lié qu'à moi, c'est lié à l'ensemble en fait, des actions qui ont été instaurées, **à la prise de conscience collective qui se crée**, mais c'est vraiment petit à petit.

Je pense que l'acculturation, elle va aussi passer par là, c'est-à-dire **bien comprendre en quoi la marque joue un rôle dans chaque type de métier**. Et cela, cela ne peut être que bénéfique.

Il y a un autre truc que j'aimerais construire avec eux, mais sur lequel j'avais déjà pas mal avancé et cela fait partie des chantiers de la rentrée, encore un, c'est des outils, en fait, d'auto-évaluation, de se dire : la marque, je ne peux pas les appeler tous les quatre matins pour savoir si je suis bien dans la plateforme, donc, est-ce qu'il n'y aurait pas un outil que je pourrais construire, qui permettrait aux gens de s'auto évaluer ?

En fait, c'est la métaphore de la copro en fait, qu'on essaye de développer en interne, mais une marque forte, c'est une chaîne d'expérience, c'est une chaîne de métier, donc, il faut que tout le monde s'y colle pour pouvoir la rendre plus forte en fait. Donc, c'est du cadrage dans l'expression, mais c'est aussi beaucoup de l'appropriation, c'est-à-dire, quand on dit qu'on veut faire du changement, c'est ce que je pense moi, en l'occurrence, je pense qu'il faut le faire en embarquant les gens...

Je pense que [le contrôle] c'est une vision un peu régressive ou un peu passiste de l'administration du changement donc, c'est plutôt comment faire en sorte que chacun comprenne l'impact de ce qu'on veut faire dans son propre métier et ensuite, ait les outils pour le gérer et se dise : « en fait, quand je pense, concrètement, je n'en sais rien, par exemple, quand je pense une appli, quand je

passer un partenariat avec quelqu'un, quand je fais une offre, quand je mets un truc dans les boutiques SFR, comment est-ce que, à un moment donné, j'ai le même filtre et cela dit quelque chose sur la marque qui va être commun ? Donc, cela, c'est de l'appropriation vraiment au sens propre du terme.

Sur des entreprises, je pense, plus complexes et sur des marchés plus complexes avec des clients avec des profils différents et surtout où le produit n'est pas au centre, mais la prestation de service est au centre, il me semble que le mode d'administration et donc, de gouvernance doit être plus flexible et plus souple. C'est-à-dire qu'on a plus quelque chose où on regarde si cela fonctionne, on mesure et on médiatise, on explique à l'interne le diagnostic et surtout ce qu'on va faire après.

La marque, c'est une copropriété. Donc, qui dit copropriété, c'est : chacun en est acteur, chacun en est responsable, chacun habite dedans, chacun a son appart, mais il y a des règles de copropriété. Et quand on endommage le tapis qui est dans l'escalier, c'est tous les copropriétaires qui en pâtissent. Et il y a un syndic. Il y a tous ces éléments-là donc, il faut réussir à ce que toutes ces choses-là fonctionnent bien ensemble, mais **c'est avant tout une copropriété**, enfin, tel que je le conçois.

À un moment donné, c'est cela le dénominateur commun. Donc, c'est cela que **j'essaie de faire comprendre**, que ce n'est pas juste pour empêcher de tourner en rond.

C'est-à-dire que la plateforme, il y a eu deux choses, la plateforme de marque et ce **travail collégial d'appropriation et d'acculturation, et de oui, on est tous d'accord sur les mots et tout**

Et cela a vraiment été diffusé. Mais le mood tape, c'est vraiment des intentions, des partis pris. **Cela peut s'interpréter encore...** Je pense, oui, **tu n'as pas des guidelines hyper stricts**, un doc Word ou je ne sais pas quoi, qui pourrait expliquer ou indiquer ou formaliser des choix qui sont faits en termes de visuels, des personnages, des machins.

Non, non. **Je fais selon ce que je pense être bien** et si ça se trouve, je fais mal, mais on ne me l'a jamais dit donc, je continue.

Donc, nous, on a, on a repris des codes qu'on a récupérés donc, tu vois, on a récupéré, par exemple, enfin, ne serait-ce que les codes couleurs, etc., qu'on récupère du marketing opérationnel, mais moi, je ne suis pas en lien avec la marque. Pour qu'ils me valident mes docs, tu vois ce que je veux dire.

Cela vit par, justement, le fait de raconter une histoire autour. Cela vit par des pubs, c'est vrai que c'est le truc le plus simple, on va dire : « oui, je la vois ma marque, je vois ce qu'elle raconte. Oui, c'est chouette, c'est différent, je me projette. Oui, je suis fier. Non, je n'aime pas ». Et puis ensuite, cela passe par des outils qu'on est en train de concevoir, **des outils d'appropriation très concrets** sur : moi, mon métier, je suis à l'inno, je cherche des voies de développement de modernité et de contemporanéité globales pour SFR, quelle est la check-list que j'ai pour que la marque soit un filtre dans mon métier...

Par exemple, quand je fais un e-mailing, avant d'envoyer mon e-mailing, au lieu de nécessairement appeler quelqu'un à la marque qui n'aura pas forcément le temps ou avant qu'on ait un outil un tout petit peu plus formalisé, je m'auto-évalue par rapport à la marque. **Comment est-ce que je crée un réflexe marque en fait ?**

Comment **je rends les gens autonomes** et comment est-ce que je fais en sorte qu'ils aient un réflexe de se dire : « la marque, ce n'est pas juste la pub ou un logo et voilà, c'est aussi un truc qui vit et auquel je contribue ».

Où être plus flexible sur un manque d'harmonie entre les pays. **Etre plus flexible, effectivement. Laisser les pays faire...** Tout en gardant un contrôle pour une certaine cohérence entre les choses.

On peut compléter utilement l'analyse de cette controverse par les développements théoriques autour de l'établissement des règles du jeu. Dans la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1997), Reynaud montre que les règles sont certes librement construites par les acteurs, mais pas ex nihilo. C'est plutôt un processus continu de création de règles, chaque nouvelle règle s'inscrivant dans les règles qui l'ont précédée. Reynaud distingue deux formes de règles : la régulation de contrôle émise par le management, et la régulation autonome, qui est l'adaptation de ces mêmes règles par les acteurs à l'intérieur de leur zone d'influence. Ces deux formes de règle ne s'opposent pas : elles coexistent. On voit bien comment, en effet, les gestionnaires de la marque tentent d'édicter formellement un certain nombre de règles concernant l'identité de la marque ; règles en parties éditées dans les manuels de marque. Ces règles sont ensuite reprises par d'autres, et adaptées, distordues, au nom de la connaissance du client et des enjeux locaux de vente. Le tout étant maîtrisé et stabilisé par consultation (lors de la refonte des documents précités) et par négociation – témoins les nombreux allers retours marketing central – marketing local – agence de communication dans le cadre de l'adaptation locale d'un spot développé pour le monde entier par exemple.

Effectivement, **lorsque la régulation de contrôle se fait trop présente, les acteurs mettent en place des systèmes de contournement de la règle.** De l'aveu des acteurs, les procédures mises en place peinent à remplacer les négociations et les arrangements nécessaires rendus possibles par l'interaction entre les personnes. D'autre part, dans les grandes organisations, du fait de la taille, du nombre de marchés et de métiers impliqués dans le développement de la marque, **l'investissement conséquent qu'il faudrait faire en ressources humaines comme en ressources financières dans un système de contrôle réellement efficace** serait sans doute difficile à rentabiliser. En mineur est également pointé le fait qu'un tel arsenal de procédures peut brider la créativité.

Tableau 45 : verbatims représentatifs – les limites du contrôle et des procédures

<p>Problème : les limites du contrôle et des procédures – stratégies d'évitement</p>	<p><i>On a pas mal d'outils, peut-être un peu trop même. On a beaucoup de templates. Moi, je n'ai retenu que ceux qui m'intéressaient vraiment.</i></p> <p><i>It is more about, like, when we have splitted it, so I have a person working with digital here ... that is an area of opportunities we have identified that he will have to do something, because the global team has a weaker set of procedures here... So it gives room for some flexibility.</i></p> <p><i>Parce qu'auparavant, le global brand team, il était aussi un peu – et cela a été longtemps comme cela au niveau de l'hygiène féminine, par exemple – perçu comme le censeur, si tu veux, ou le police guy, la police qui va vérifier que ce que fait le pays est correct et cela a été un peu le rôle qu'ils ont joué pendant un moment, et tu n'as pas envie d'avoir un policier au-dessus de ta tête, donc tout le monde faisait en sorte d'éviter de passer par là.</i></p> <p><i>I would say in the formal way, we have a business group Europe, that is responsible for the total European business, then we have the Nordic region. So in theory, we should always work through.... So Karsten should have a dialogue with the marketing team in Munich, representing Europe, and then they should have a dialogue with us in the Nordic market. But then... we sort of have a very close contact directly with Karsten.</i></p> <p><i>Sinon, chez SCA, une marque globale qui arrive en disant « c'est comme cela, maintenant, vous appliquez », culturellement, chez SCA, cela ne marche pas.</i></p> <p><i>So it is easy for them to bypass us, because we have few people here.... Yeah that happens actually. Which is not good, but it happens.</i></p> <p><i>Par exemple, un effort qui va être décidé au siège, on dit : c'est comme cela et pas autrement, on n'a jamais été câblés comme cela.</i></p> <p><i>They should be when writing a brief for example on major activities, they should according to this, send the briefs to us in order for us to keep saying ... an old strategy but they are not always doing that... They are not doing that.</i></p> <p><i>Donc, cela permet de processiser et de professionnaliser certains éléments. En revanche, cela ne remplace jamais : je veux te convaincre et t'expliquer comme il faut que tous, on raconte la même histoire.</i></p> <p><i>Et cela, je crois beaucoup aux outils, ou des trucs qui permettent d'organiser les flux d'information donc, il y a un endroit où je vais mettre ce qu'il faut que je fasse valider, etc., mais cela ne remplace absolument pas le lien entre les gens.</i></p>
<p>Problème : les limites du contrôle et des procédures – la faisabilité</p>	<p><i>I think we have a challenge in the organization of not sharing and not checking... there is a lot of things happening in the markets that we don't know about or that we see too late. So that's very difficult for us here in Gothenburg to have a control, maybe it is not the right word, to have a good feeling or a good understanding of what is happening in the markets... So it's tricky</i></p> <p><i>Is it challenging because of this intangible thing that you cannot foresee everything in the guidelines and you always have room for interpretation.</i></p> <p><i>Et puis, après, il y a tout ce qui est cohérence des signes et donc, cela, c'est plus face à un visuel qui était porté en pub, c'est un mémo pocket sur toutes les offres SFR en un clin d'œil donc, évidemment, ce n'est pas nous qui faisons cela. Quoiqu'on pourrait peut-être y jeter un œil, mais bon...</i></p> <p><i>But it is tricky because we are a small team that has worked with the brand for quite a long time, and to be able to really bring the message out for everyone to understand, that is not an easy task I would say.</i></p> <p><i>Du coup, ils sont hyper nombreux les SBU pour faire ce travail de gendarme sur le monde entier... Oui. Enfin, hyper nombreux, si, ils sont nombreux. Je ne sais</i></p>

pas combien ils peuvent être. Je dirais une cinquantaine. En confectionery, ils doivent être 30 ou 50, je ne sais pas. Peut-être pas 50, 30, je pense.

Erm, I cannot swear that they are checking everything, i don't think they do. But there should be a sign off from this team for the campaigns that are executed in the market places. I don't know exactly how deep into the material they are digging. I don't think they see everything.

Yeah. It is probably impossible to execute, but they have that responsibility anyway... (laughter)

Ce n'est pas notre rôle pour moi, dans le sens où je ne suis pas, moi, marketing, 100 % conscient des enjeux et du public qu'il y a en face. Disons que je ne sais pas faire. Ce n'est pas que ce n'est pas mon rôle, parce que c'est mon rôle de faire en sorte que le message qui arrive là soit le bon, sauf que les modifications qu'il y aura à faire entre là et là, je ne suis pas capable de les faire, moi, parce que ce n'est pas mon métier et je ne connais pas les gens qu'il y a en face.

It is more that they are not enough people and not enough money so they can't do everything so they do what most market needs are or bigger projects.

Problème : les limites du contrôle et des procédures – bride la créativité

Of course in another way it could be restricting as some people could feel that they want to be creative and have no barriers and that we want to do whatever we come up with. But if you have the brand, you get the focus in some areas, and perhaps some people they don't like it as much i think... They don't like it because they see it as restrictive frame, they cannot like think out of this box.

Rendre les collaborateurs autonomes sur l'interprétation qui est faite de l'identité de la marque par rapport à leur métier pose d'autres enjeux. L'absence de contrôle, la délégation de mise supposent la confiance, l'implication réelle et visible des dirigeants, et des efforts importants en termes d'accompagnement.

Tableau 46 : verbatims représentatifs – les difficultés de l'autonomisation

Problème : les difficultés de l'autonomisation et de l'auto-gestion

We are not, SCA or Tena, whatever, we are not a very hierarchical company. We are a very Swedish company in our culture, which means that we let people take initiatives and responsibilities for what they do, but it is sometimes also difficult to have control and execute decisions and so on.

The issue is that we are not very much how to say the consensus or the agreement is that we are not the police so which might have the positive and negative sides which we can see...

Oui. C'est difficile en fait. On est là en accompagnateur, mais sans avoir le bâton pour..., je le fais volontairement très caricatural, mais à un moment donné, si c'était pour tous ces gens là qui dépendent de la même personne, tous ces gens, ils dépendent de F. E., si on dépendait tous des mêmes, ce serait plus simple.

Enfin, il y a contrôle, enfin, comment dire ? Les gens sont censés nous envoyer leurs dossiers de relecture. C'est le process qui, aujourd'hui, est fait. Il y a plein de gens qui se disent : non, mais moi, je n'ai pas besoin de leur envoyer, je ne parle pas d'un sujet commercial, par exemple.

Mais de toute manière, comme on ne dépend pas des mêmes personnes, nous n'avons qu'un rôle consultatif donc, en fait, on donne un avis et les gens ne sont

pas obligés de le tenir.

Ce n'est pas beaucoup en fait, quand on voit l'importance de cet asset dans l'entreprise, sachant qu'on n'a pas le rôle de censeur, ni de policier donc, on ne peut pas aller vérifier que ces relais marque font bien la redescende d'infos

On ne peut rien obliger donc, du coup, on propose et les gens disposent. Ce n'est pas toujours évident.

Les partisans de la construction de l'identité de la marque par l'acculturation des parties prenantes ne minimisent pas les difficultés de mise en œuvre d'un processus participatif. Ils considèrent cependant que cette façon de faire est davantage ancrée dans la modernité. Reniou, dans sa thèse sur les opérations participatives des marques (Prahalad et Ramaswamy, 2004; Reniou, 2009), note à propos le parallèle qui peut être fait avec l'évolution de nos sociétés occidentales contemporaines, qui aspirent à une démocratie plus participative fondée sur l'implication et la concertation. Dans la controverse qui oppose les tenants d'une identité de marque décidée entre experts et imposée par le contrôle, et les partisans d'une façon de faire collégiale et participative, on peut voir une querelle des anciens contre les modernes. La participation d'un grand nombre de collaborateurs de métiers différents à la construction de l'identité de la marque semble être un phénomène minoritaire encore, mais émergent, comme en témoigne le processus de construction de l'identité de la Caisse d'Epargne début 2011²¹, ou le choix du nom de marque d'Universcience²².

²¹ Comment les collaborateurs de la Caisse d'Epargne ont participé aux réflexions sur la nouvelle identité de marque de la banque, témoignage de Chantal de Vitry, directrice de la communication de la Caisse d'Epargne lors de la conférence de la Chaire Marques & Valeurs du 26/06/2012 « L'engagement du collaborateur à la marque ».

²² Le nouveau nom d'Universcience (la marque institutionnelle de la Cité des sciences et du Palais de la Découverte) a été trouvé par une personne du contrôle de gestion suite à un concours lancé en interne, témoignage de Claire Gislou, directrice du développement des publics et de la communication d'Universcience, rencontre thématique de la chaire Marques & Valeurs du 03/12/2012 « Enjeux et perspectives des marques publiques ».

La controverse des buts et de la temporalité: le temps long de la marque, le temps court du « business »

Cette controverse présente de façon plus mineure oppose les gestionnaires de la marque aux dirigeants et porte sur les buts et la temporalité de la création de valeur. Les gestionnaires de la marque apparaissent eux-mêmes comme tiraillés entre le court-termisme des « objectifs business » et le temps plus long de la marque.

Entre brand et business, mon cœur balance au quotidien. La marque est là pour la pérennisation du business aussi.

C'est un rôle pour les marketeurs de pérennisation du business, puisque notre dualité est toujours de jongler entre le très court terme, le suivi à la semaine 6, 7, 8, les BDA qui en découlent et la pérennité de la marque...

On l'a mis sur le projet Alto, qui est l'architecture de marques directement en lien avec la catégorie, parce qu'il a une vision holistique naturelle sur la marque qu'il faut aujourd'hui apprendre à contrebalancer avec les réalités de business pour prendre des décisions court, moyen ou long termes les plus intelligentes.

Du coup, c'est vrai que dans les trade-off à faire entre brand et business, pour l'instant, il n'a été que très peu impliqué.

It is not only brand, brand is a big element but not the only one, I mean we have other things in this context... You can have the business strategy.

L'horizon temps du « business », de la conduite des affaires, est en effet de plus en plus court, géré avec des indicateurs financiers à court terme – à la semaine, au mois, au trimestre, et une perspective qui dépasse rarement l'année. Or, la construction de l'identité de la marque est un processus long, qui nécessite une vue sur plusieurs années, et s'accommode mal des heurts et des changements parfois brutaux commandés par les mouvements de marché. Cette controverse est alimentée par la difficulté de mesurer la qualité du processus de construction de l'identité de la marque et l'influence de ce processus sur la création de valeur. S'il est relativement aisé d'en mesurer les effets a posteriori, par la contribution de la marque sous la forme de capital ou *brand equity*, il est très difficile pour les dirigeants d'apprécier la création de valeur en train de se faire à travers le processus de construction de l'identité de la marque.

Là où moi, du coup, je n'ai pas de répondant après, c'est que cela, quand je dois faire mon analyse de résultat, je n'y arrive pas. J'ai du mal. Un produit qui ne sert qu'à mon image, cela ne leur parle pas du tout. Donc, c'est là où j'ai des difficultés, c'est clair.

Non, non, ce n'est pas du tout fait pour. C'est pour cela que tu es obligé d'avoir et des actions pour nourrir ta marque à long terme et des actions pour avoir des résultats à très court terme.

Tableau 47 : verbatims représentatifs – la controverse des buts et de la temporalité

Controverse de la temporalité / le temps long de la marque

Yeah. The time perspective for brand building... It's years and years... I don't know... 10 maybe, 5...10 years, don't know.

So we can see the campaigns that we are driving how they perform and also that these performances also stand the long term.

Parce que, en gros, on parle de temps parce qu'on est partis d'une identité de marque qui existait il y a très longtemps, et des décisions internationales annuelles qui n'étaient pas cohérentes d'année en année. Il est vrai que certaines actions peuvent paraître pertinentes quand on raisonne à court terme ; dès qu'on prend du recul et qu'on analyse ce qu'on arrive à construire dans le long terme, la conclusion devient différente.

On a l'impression que l'international raisonne court terme, quand nous, on aurait besoin d'un raisonnement un peu plus long terme et d'un vrai fil conducteur pour nous aider à vraiment avancer

Est-ce que quand des marques n'ont pas été construites en même temps, c'est facile de les harmoniser ? Ca prend du temps...

I would like to say that it takes some time to build a brand, and I think it takes some time to build a strong brand because it is more or less a relationship.

Sur quoi cela repose, parce qu'on vous explique qu'on a besoin de consistance, de cohérence. Donc, si vous commencez à placer la charrue avant les bœufs... ».

Le côté : il faut suivre une trace longtemps pour... Surtout, pour un sujet, je pense comme une marque, comme une identité, comme une plateforme, une promesse..., etc., c'est de la longue route. On ne peut pas changer de braquet tous les trois ou quatre mois. Notre rôle, quand même, c'est d'essayer de ne pas bouger justement et il faut qu'on arrive, d'un point de vue managérial à toujours, toujours leur rappeler qu'il faut tenir la route, etc.

Controverse de la temporalité / le temps court du « business »

I mean the brand strategy is not with us anyway, so financially built up for instance, what do we need to achieve in terms of financials for the future and these kind of things. It is more putting here, but they are interlinked of course. But normally we don't put it in the brand strategy, so we put the business strategy and the financial scenarios and these things.

So that is the ultimate scene were we take decisions, ok... But not only on brand, also on priorities within what we do... The business news, yeah... And how we spend resources and what projects we need to run.

The other thing is that these tend to be more short term in their view and we don't follow a red thread, we might start things, and before we have delivered them, they are not really... They are stopped because there is not really a short-term need for it you know?

And if this is not strong enough this red thread and what is the right thing to do, we tend to act on more short term things here right?

Yeah for me it is more like doing the short term marketing plans. We have of course long term KPIs as well to secure to develop that are set by the central organisation. But there is more short term to secure the launches that we have the right communication mix and are aligned in our communication I would say

Because I think for us that is looking short term, we are looking at the day to day business, it is important to see that what we do has an effect. So that's how we do it.

Cela, c'est l'international. Ils nous poussent à développer à travailler avec une communication qui va avancer à un avantage X, on va se rendre compte que cela ne marche pas trop bien. Donc, ils vont chercher autre chose. Ils vont nous

proposer autre chose. On va se rendre compte que cela ne marche toujours pas. Alors, c'est notre analyse des choses... mais c'est un peu du court terme.

Yeah, I think when we plan for the... I mean we are responsible for sales of course, so we have a very short term, I mean this year and the plan for next year.

C'est-à-dire qu'on ne peut pas non plus s'arquer-bouter sur la marque dans toute sa noblesse et ne pas prendre de décisions court terme.

But of course we are not only starting that are driven by brand we have also of course competition. If there is some competitor doing something, we need to act on that perhaps and we have also to follow the trends when products are getting better and better, we have to follow that, so we are not getting worse, even if our brand says we should focus in our own area, we need also to keep up in the other areas of the business.

I think we should have at least, if it is going completely against our brand, we shouldn't do it anyway, even if a competitor does it. But at the end, it should at least... even if it is not strengthening our brand we should ...we take it into consideration. Do you understand what I mean?

C'est là où est toute la difficulté dans cette organisation, c'est qu'aujourd'hui, on voit bien, même dans les décisions qui sont prises au niveau de la marque et autres, eux, décident d'agir très rapidement à court terme,

There are a few different elements that need to be in place, one is obviously the brand strategy, where the brand is going. The second one is our our business objectives, a third one is what we call the market needs, i.e what the markets believe that they want. Then we have trends and we have competition.

I think the business groups have bonus targets on brand performance which is a bit tricky because it is quite related to spend or investments and obviously as soon as we have challenges in terms of sales or profitability, one of the easiest things is to cut A&P (nb: advertising and promotion spendings) and this has a direct effect you could argue on brand performance and brand attributes

Exactly... it was also because of that... It was developed here and then cascaded where the development could be in business group which is very good for the market, but quite a big stretch for the brand or consistency.

Le problème principal, ce serait un manque d'intérêt pour la marque... Oui, parce qu'ils ont des fonctions, ce sont tous des business managers, et ils ont leur activité principale, les 99 % de leur temps et leurs intérêts et leur bonus, 100 % de leur bonus et 99 % de leur intérêt, c'est focalisé sur leur territoire... (nb : les ventes d'une division dans un pays donné).

Derrière cette controverse des buts et de la temporalité, se dessine une tension propre à nos sociétés modernes : la création de valeur sous la forme de capital s'apprécie aujourd'hui dans les entreprises uniquement en termes financiers. Le capital immatériel, s'il est identifié et apprécié en termes qualitatifs, se prête plus difficilement à une valorisation financière. La marque entre dans cette catégorie, en tant qu'elle produit de la valeur sous la forme de capital signifiant (la valeur additionnelle par rapport aux fonctions du produit), et de capital humain (le surcroît de motivation des collaborateurs dû à la marque). La résolution de cette dernière controverse passe par l'établissement d'instruments de mesure qui permettent de prendre en compte cette valeur créée.

En conclusion, le processus de construction de l'identité de la marque n'est pas un processus stable et organisé. La nature de l'identité produite dépendra de l'issue des trois controverses identifiées, et des débats et compromis de toute nature qui auront permis de trouver une forme de *modus vivendi* satisfaisant toutes les parties prenantes au prix d'opérations de traduction.

6.2.3 La résolution des controverses par la traduction et les investissements de forme

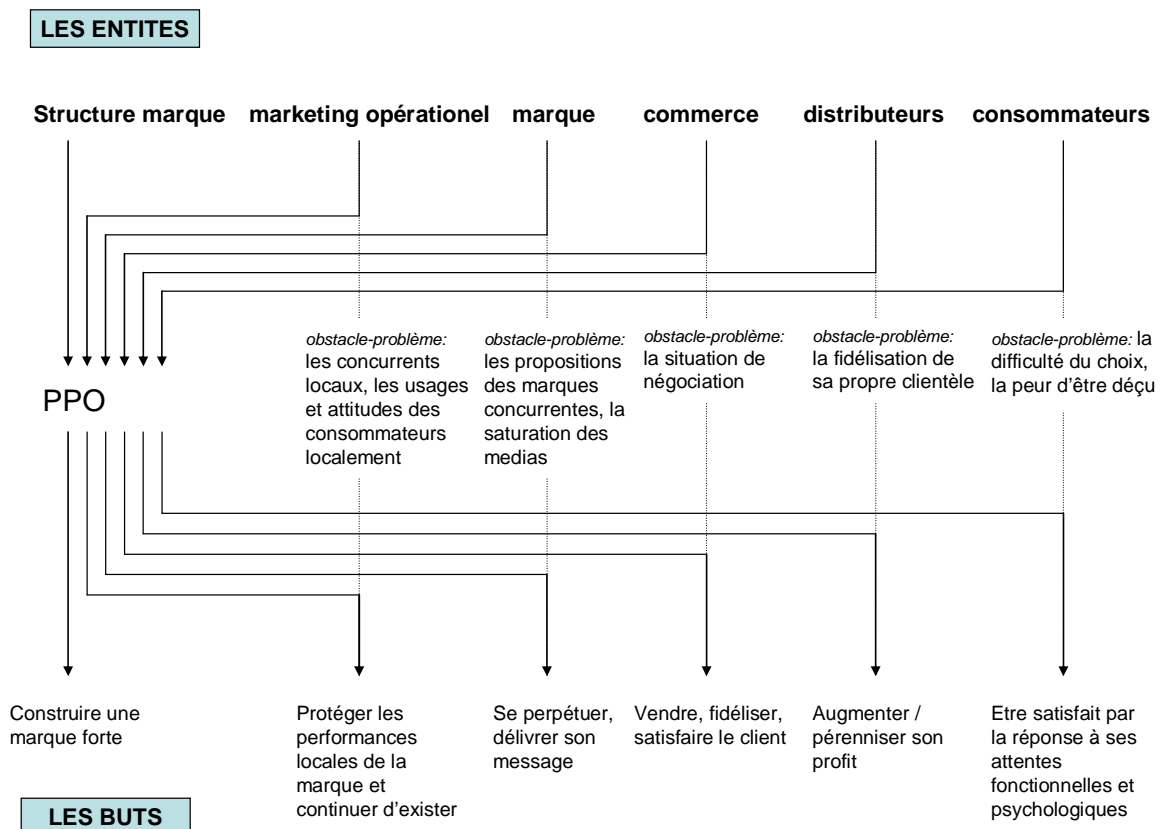
D'autres acteurs de l'organisation, bien que non impliqués directement dans le processus de fabrication de l'identité de la marque, vont avoir une influence par l'alimentation des controverses sur la marque et le choix de porte-paroles pour représenter les intérêts de leur groupe.

Ces acteurs sont externes à l'organisation et vont également influencer de façon indirecte le processus de fabrication de l'identité de la marque. Il s'agit des distributeurs et intermédiaires marchands, des consommateurs et des actionnaires. Les distributeurs et intermédiaires marchands sont investis dans une relation commerciale leur apportant un certain niveau de marge et de chiffre d'affaires, leur intérêt étant de le développer – ou au minimum de ne pas le voir se dégrader. Les consommateurs cherchent à maximiser leur utilité, mais pas seulement de manière fonctionnelle, leur attachement à la marque a des ressorts émotionnels qu'il convient de ménager sous peine de les voir s'éloigner durablement. Les actionnaires sont intéressés au processus à travers la promesse de création de valeur financière.

Il convient alors d'élargir la problématisation à une définition de « point de passage obligé » (Callon, 1986) qui montre comment tous ces acteurs, bien qu'engagés dans des controverses et mus par des objectifs différents, doivent trouver un terrain commun pour résoudre leurs problèmes. Cela conduit à observer également les forces contraires, celles qui vont venir perturber, fragiliser le lien que les techniciens de la marque s'efforcent d'établir. Ce peut être bien sûr les actions de la concurrence, mais également tout autre type d'évènements pas forcément prévisibles qui vient modifier les équilibres en présence. Les croisades de certaines associations de consommateurs contre l'hégémonie des marques mondiales, les mouvements altermondialistes, la critique faite aux marques remarquablement

reprise par la journaliste Noemi Klein (Klein, 2002), sont autant de forces qui viennent contrecarrer les plans initiaux et dont il faut tenir compte pour réajuster le tir.

Figure 28 : Le point de passage obligé de la conception de l'identité des marques, selon le schéma proposé par Callon (1986)



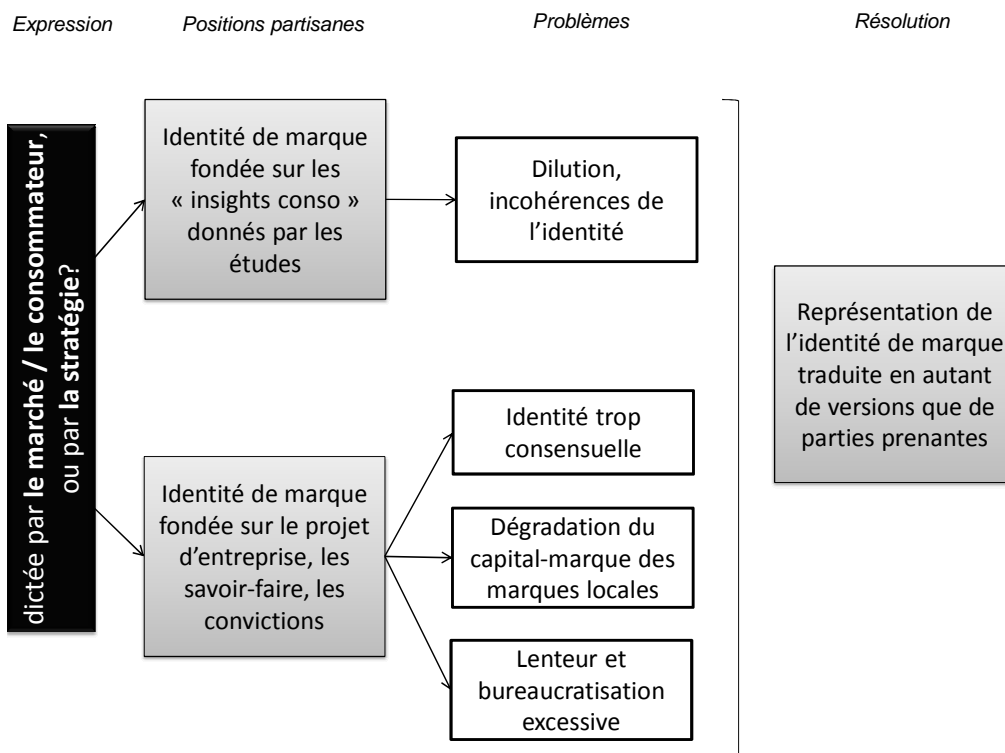
Les trois controverses identifiées vont être résolues à travers des efforts de traduction accompagnés par des investissements de forme. Les investissements de forme sont définis par Bernoux *et alli* (1996) comme « le travail des acteurs-traducteurs pour substituer à des entités nombreuses et difficilement manipulables un ensemble d'intermédiaires, moins nombreux, plus homogènes et plus faciles à maîtriser et à contrôler. Les investissements de forme réduisent donc la complexité, ils la rendent saisissables. » Afin de résoudre les controverses évoquées précédemment, l'identité de la marque va être traduite, modelée, et prendre plusieurs formes : (1) traduction de la représentation initiale unique en plusieurs

représentations, (2) traduction de l'identité de la marque en actions, et enfin (3) traduction de l'identité de la marque en indicateurs de performance.

Résolution de la controverse de l'offre et de la demande

La controverse de l'offre et de la demande va être résolue par la traduction de la représentation initiale de l'identité de la marque en plusieurs représentations, et par des investissements de forme. Rappelons que dans la définition de Callon (1986), les investissements de forme désignent le travail des acteurs pour réduire une réalité complexe et difficile à appréhender à des éléments intermédiaires plus simples. Cette simplification est souvent nécessaire pour provoquer l'action.

Figure 29 : résolution de la controverse de l'offre et de la demande



Au lieu d'avoir une représentation unique imposée à tous de l'identité de la marque, sous la forme d'une « plate-forme de marque », les acteurs vont autoriser des traductions non pas littérales, mais adaptées. Chaque pays, chaque métier va s'engager dans la traduction, dont la vertu est autant dans le processus lui-même que dans la production de la représentation. Pour, à la fin du processus, obtenir autant de représentations que de métiers ou de pays. Charge

ensuite aux gestionnaires de la marque d'effectuer une traduction inversée (*back translation*), pour vérifier la cohérence d'ensemble. Si l'identité de la marque est un récit, cela autorise le parallèle avec la traduction du roman d'une langue à l'autre : la traduction littérale donne de piètres résultats en termes d'engagement du lecteur. Un bon traducteur devra nécessairement déplacer le sens, sans trahir l'intention de départ.

En fait, ce qui est bon pour la marque, c'est que les plateformes soient réfléchies à deux niveaux. Local et international. Et de façon constructive, enfin, construites ensemble. On ne peut pas construire une plateforme de marques tout là-haut, tout seul...

[Il faudrait] être plus flexible sur un manque d'harmonie entre les pays. Être plus flexible, effectivement. Laisser les pays faire... Tout en gardant un contrôle pour une certaine cohérence entre les choses.

Donc, on pourrait avoir au moins 4 ou 5 niveaux d'univers de concurrence différents et selon l'univers, la mission, les points de différence, les points de supériorité sont diamétralement opposés. Donc, il faudrait peut-être faire des plateformes quasiment par univers. Et cela, cette question, je ne l'ai pas encore résolue.

À un moment donné, c'est juste dans le positionnement qu'il y a sûrement eu confusion de genres, parce qu'ils ont eu l'impression en fait, de créer leur propre plateforme de marque sauf qu'en fait, je pense qu'aujourd'hui, il faut resituer en disant : on a une plateforme de marque globale SFR et puis après, il y a des positionnements de marque spécifiques en fonction du programme, du label ou de la marque produit dans laquelle je me situais.

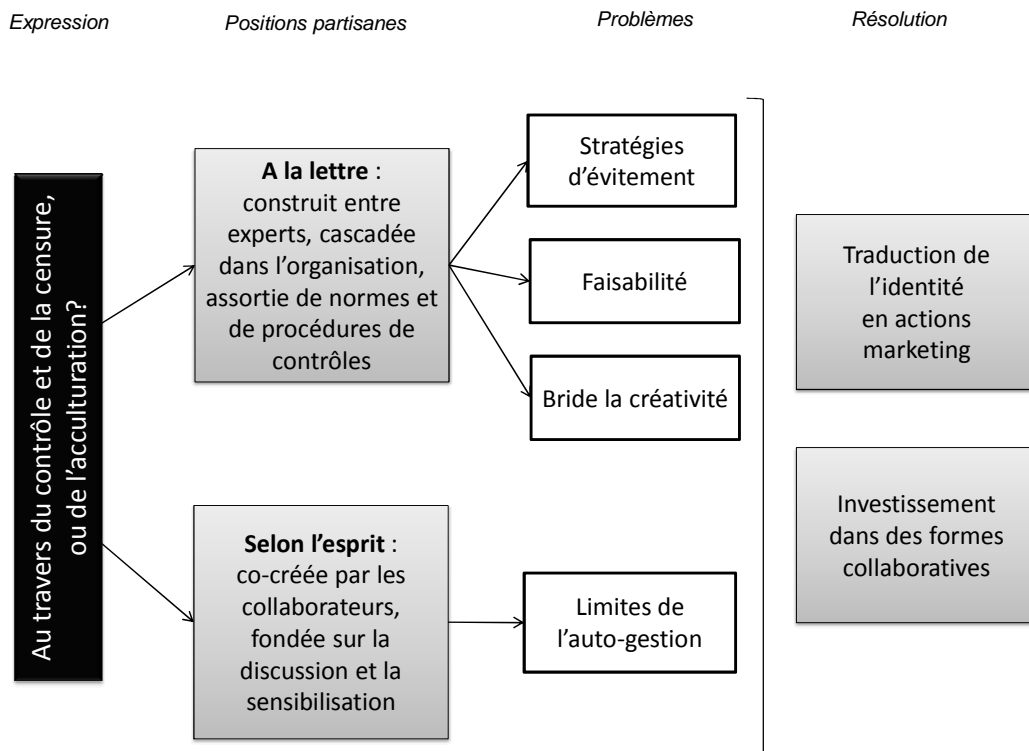
Afin de garder une certaine maîtrise sur la traduction, les gestionnaires de la marque pointent la nécessité d'investir dans la forme. Dans l'un des cas étudiés, le *Global Brand manager* (gestionnaire de la marque au niveau mondial) hésite entre deux solutions : représenter l'identité de la marque dans un document valable pour le monde entier, et prévoir un autre document pour que chacun des pays liste les points d'achoppement par rapport à la norme établie ; ou bien autoriser autant de représentations que de situations. Ce problème n'est pas identifié dans la littérature par les auteurs de modèles de représentation de l'identité, qui semblent plutôt proposer une seule représentation valable quelle que soit la situation.

Ce qui se fait en ce moment, c'est que ce qui n'est pas nécessairement risqué ou mauvais, mais qui manque de clarté dans les décisions, justement, ce que je ne trouve pas très bien, c'est ce type de décision participative avec chacune des régions où nous mettons, disons, la plateforme en place et on n'est pas arrivé au résultat final, si tu veux, parce que justement, entre ce qui est commun pour la marque, entre les régions et ce qui ne le sera pas, là, on n'a pas tranché. Comment faire ? Est-ce qu'on fera une seule pyramide, plateforme pour tout le monde ? Après, on mettra les différences ailleurs. Ou est-ce qu'on fera des pyramides customisées par région ? Cela, on ne l'a pas encore décidé. C'est un peu académique, parce que les composants, on les a. Donc, c'est juste une question de la configuration. Est-ce qu'on les met comme ci ou comme ça...

Résolution de la controverse de la lettre et de l'esprit

La controverse de la lettre et de l'esprit va être résolue par la traduction de l'identité en actions et l'investissement dans des formes collaboratives.

Figure 30 : résolution de la controverse de la lettre et de l'esprit



Les opérations de traduction menées dans ce cadre concernent la manière dont il faut traduire la représentation de la marque dans les actions, et en particulier dans des activités marketing de communication et de lancement de produit.

Après, tu as ceux qui vont essayer d'adapter, donc là, il y a du travail entre ceux qui travaillent sur la marque en amont et ceux qui vont essayer de...de la faire vivre, quoi...

L'investissement de forme consiste à faire participer les parties prenantes à l'élaboration des règles, de manière à prévenir les velléités de contournement et homogénéiser les traductions. Les acteurs ainsi enrôlés peuvent ensuite difficilement refuser d'appliquer des règles et des procédures qu'ils ont contribué à définir. Au nombre de ces investissements, on retrouve en filigrane l'organisation en *lead countries*, et/ou la mise en place de comités de la marque ou *brand council* qui sont des organes de discussion et d'harmonisation entre les différentes fonctions et/ou les aires géographiques (voir chapitre 2).

Dans le cas de Naturnes, cela a été au départ un projet France, qui a été proposé à l'international, puis accepté, qui en a fait une sorte de locomotive européenne. Depuis le début, la France avait un rôle de leader dans ce projet.

But on the global level, there is some kind of forums, I am not really part of it, but there are some forums working on the global level with the baby category, how to drive it, where both Mikael and Karsten are in person for example, and there are representatives from many parts of the business and organisation.

Tableau 48 : verbatims représentatifs – modes de résolution de la controverse de la lettre et de l'esprit

Mode de résolution / traduction de l'identité en actions marketing	<p><i>Donc, là, on est plus sur le produit, et sur ce qu'on va faire du produit plus que sur la marque. Là, on va dire que la marque, elle participe à toutes les réunions, mais on va plus parler de la manière dont elle a été transformée en produits, en plan de référencement, en plan de merchandising et en plan promo...</i></p> <p><i>On réfléchit ensemble : comment fait la marque pour évoluer? Et qu'est-ce que cela sous-entend ? Ensuite, une fois que tu as les actions, tu ne vas revendre que les actions en trouvant des justificatifs de marque, mais pas seulement. Et tu ne vas revendre que cela. Tu vas revendre, par exemple, pour nourrir ma marque, pour l'emmener vers un plus grand côté culinaire, pour que ce soit perçu comme une marque service et donc, une marque qui comprend les besoins des consommateurs, parce que pour l'instant, on est une marque un peu lointaine, etc...</i></p> <p><i>Yeah, I mean if sustainability is an important thing for the brand for instance, then we have sort of translated in what would that mean for product development in terms of how we communicate with the product, what the product should contain in terms of types of material and stuff you know, and product safety and all these things.</i></p> <p><i>My department, product development, it is more into executing brand ideas into deliveries, you know? Translate things...</i></p>
Mode de résolution / investissement dans des formes collaboratives	<p><i>Malgré tout, ils essaient de manière assez habile, d'intégrer les pays. Et quand ils intègrent les pays, ils intègrent des pays d'Europe et des pays d'autres continents.</i></p> <p><i>Par exemple, quand je lance Naturnes, marque vouée à être partout en Europe, que je fais un brief au départ au local, mais que l'international prend le relais, parce que Naturnes est lancée en France puis, six mois après en Europe, ils me demandent à moi de venir à certaines des réunions qu'ils organisent avec le reste de l'Europe.</i></p> <p><i>Of course we have people involved in smaller projects. Even when making the brand models you probably have one person representing the markets as well.</i></p> <p><i>So what we are trying to do now is more like really secure now that it is not just one way communication: it is also the other way up actually.</i></p> <p><i>And then for each communication project as we call it then we always have a core team working together, so I am representing this one, then we work together on developing communication for...</i></p> <p><i>And then he has this core team so I am representing that and Caroline is also in that for example and then they normally write us a brief and so on and then we have comments and so on on them and then we are normally part of the first debrief and so on, so depending a little bit how much...</i></p> <p><i>Il y a deux scenarii. Le premier, si c'est pertinent pour toute l'Europe, ou pour</i></p>

tout l'international, ils intègrent le projet et on avance ensemble.

Ce n'est pas le global brand team qui arrive en disant « voilà, c'est la stratégie de la marque globale », mais c'est vraiment de la co-création sur un petit groupe restreint. On est 6, parce que sinon, c'est ingérable. Mais au moins, on prend en compte les insights de tout, de tous les pays, de toutes les communautés, de toutes les cibles et on en fait quelque chose de consistant globalement.

And then within the European organisation, then there is this European marketing organisation, where I am a part in a network in a core team so to speak, and we share experiences with Russia, Hungary, and Greece.

Sur ces deux responsabilités majeures de l'entité ou du business group Europe, il y a un lead, mais comme ils sont 20 sur plusieurs marques, plusieurs catégories, il y a nécessité d'impliquer des ressources locales. Donc, ils vont effectivement dans les groupes projets chercher des ressources locales.

We have done that in a very interactive way, we have done it with the markets, we have done workshops with the markets the key markets, defining the position matrix to get an understanding of the brand and what it stands for.

Puisque pour être claire – je souhaite que ce ne soit pas cité dans l'interview... Non, je rigole – quand l'Europe s'est mise en place il y a 8 ans, d'un point de vue marketing, il y avait une personne, bibi, et un responsable prix. L'objectif, c'était la coordination et la transversalité, faire en sorte que les catégories se parlent, faire en sorte qu'il y ait des visions homogènes par pays. En clair, qu'on arrête de travailler en silos.

D'où un hiatus naturel entre les régions, d'où un rôle sharing auquel j'ai beaucoup participé pour faire valoir nos droits et nos devoirs dans la décision.

And also, of course when we have the meetings and when we have work together, we should all the time bring this up and see what we can do to do it both together, brand and PD&I, that we should not work separately and they belong together.

Après, à nous de démontrer que l'on peut avoir une valeur ajoutée, que l'on peut lui apporter une aide dans la réflexion. Après, c'est aussi une question de gagner la confiance de ces personnes-là pour qu'elles s'appuient sur nous aussi au niveau local ou régional.

We are... I'm the sponsor for this and we have a steering group consisting of people from Europe, Americas and Asia Pacific and we have a project leader within my team and right now in almost in the final phases of this work and right when we come back from holidays we will start with this work, so there is a project team, steering group and a sponsor..

Making sure that we travel quite frequently to the markets and a workshop with them, discuss with them brainstorm with them about the brand and about the consumer...

So far there was not something setup that we would do kind of learning sessions. and it is also important to find opportunities for people to attend those meetings, it is also challenging because they are busy with their work priorities, and of course brand building is not so much tangible and they cannot see so much urgency...

Et parce que nous, on est un pays important d'un point de vue marque aussi. Du coup, la collaboration s'instaure naturellement de façon constructive. Et puis, parce que l'on a aujourd'hui des résultats qui prouvent que l'on délivre aussi. Je pense que plutôt de se dire : « Voilà, j'ai un pays... », quand cela marche, elle se dit : « On va essayer de collaborer, de trouver des moyens pour faire avancer les choses ».

Sur Quality Street, par exemple, c'est surtout le UK qui prend le lead et les

autres pays sont consultés.

**Mode de résolution /
comité de la marque**

So the final decision of the brand positioning and everything is with us, but in order to facilitate this, because this is geographically divided, and Inco goes through everything here, there is a highest decision body for Inco, the Inco category if you like, globally. Which is called the SPMT. Now that is where this type of question will be discussed.

Donc, on avait un neptune board pour tout ce qui était brand strategy...

Yes it is for the feminine team, so it is the vice president feminine category vice president, and it is myself, PD&I director, the brand director erm we have some other people there as well.

I have also formed what I call a global brand team which consists of the brand director, which is me and marketing directors for Europe, Asia Pacific and Americas erm so we try to meet at least twice a year and we talk over the phone fairly regularly.

Le groupe de projet marque auquel j'appartiens aujourd'hui, on travaille l'architecture de marque. C'est un groupe transversal.

C'est sur des attributs de la marque : l'assortiment, l'architecture, la communication, le produit. Mais il n'y a effectivement pas un groupe de projet marque. Il y avait un truc auquel Annie appartenait, mais je pense que c'est tombé à l'eau. Parce que cela, c'est vraiment le rôle des directeurs marketing, parce qu'ils n'ont pas une marque, mais deux ou trois marques. Donc, il y a une vision qui est un peu plus large ... S'il y a un groupe de projet marque, c'est vraiment du ressort des directeurs marketing.

C'est donc un type de groupe de référence qui a une influence sur la stratégie de l'ensemble des marques en termes de tout ce qui peut être important pour SCA, c'est-à-dire, des établissements dans des nouveaux pays, des projets de développement de produits, ou de développement de marque. On a un brand portfolio qu'on discute avec eux chaque trimestre à peu près pour se mettre d'accord sur les priorités. Donc, là, il y a un certain nombre de gens qui ont plus ou moins intérêt disons, dans chacune des marques,

De comité, d'échange, voilà. Alors, dans d'autres entreprises, on dira des task forces, des workshops, mais l'idée, c'est d'avoir une récurrence dans le temps qui permet 1) de vérifier : forcément, l'entreprise a progressé sur ces preuves, il y a des choses nouvelles donc, il faut les porter. Est-ce que cela infléchit ou pas l'histoire que je raconte ?

Donc, cela, c'est fait aujourd'hui dans ce qu'on appelle un groupe projet communication qui a lieu à une heure fixe et à un jour fixe et dans lequel, aujourd'hui, on a professionnalisé un petit peu à mon sens, donc, on annonce un ordre du jour, on dit : « la marque va vous présenter cela, cela, cela, tel sujet, merci de venir, vous, avec vos supports ».

Après, on a des instances dans lesquelles justement, on réunit les gens... et donc, dans ces comités visibilité, nous, on a un rôle d'orchestre, de chef d'orchestre et de mettre en cohérence les choses.

Résolution de la controverse des buts et de la temporalité

La controverse de la temporalité va être résolue par la traduction de l'identité de la marque **en indicateurs quantitatifs, au prix de l'investissement dans les outils de mesure.** Même si le travail sur l'identité de la marque se prête mal à un jugement sur la base de critères quantitatifs, les gestionnaires de la marque vont s'efforcer d'opérer une telle traduction, car c'est le seul moyen pour se faire comprendre des dirigeants, et obtenir l'allocation des ressources nécessaires.

Tu ne vas pas vendre au board que tes actions sont motivées par la marque. Même si je sais que moi, au fond, c'est un élément fondamental pour nourrir ma marque à long terme, mais par contre, je vais quand même le dire, mais un argument parmi d'autres. Je vais dire : mon objectif numéro 1, nourrir ma préférence de marque via de la différenciation objective. Mon objectif numéro 2 : faire des ventes additionnelles de tant. Et le board, il va plus comprendre cela et il va se dire : s'ils veulent le premier, tant mieux.

Là où moi, du coup, je n'ai pas de répondant après, c'est que cela, quand je dois faire mon analyse de résultat, je n'y arrive pas. J'ai du mal. Un produit qui ne sert qu'à mon image, cela ne leur parle pas du tout. Donc, c'est là où j'ai des difficultés, c'est clair.

On réfléchit ensemble : comment fait la marque pour évoluer? Et qu'est-ce que cela sous-entend? Ensuite, une fois que tu as les actions, tu ne vas revendre que les actions en trouvant des justificatifs de marque, mais pas seulement.... Et tu ne vas revendre que cela. Par exemple, je vais créer un site de recettes pour nourrir ma marque... Cela, je n'irai jamais le dire au board. Ce que j'irai dire au board, c'est : on va faire un nouveau site Internet qui va amener plus de recettes, qui va générer plus de trafic...

Ce qui est très compliqué, c'est quand, par exemple, mon thon vapeur, il fait 150 tonnes par an, ce qui n'est vraiment pas beaucoup. Par contre, moi, je sais que c'est mon produit héros super héros, qui raconte ma marque ... Sauf que du coup, quand A.[le CEO], là, récemment, il m'a dit : fais-moi un tableau avec que des chiffres et dis-moi si c'est un succès ou pas, lui, il dit : bof, c'est un succès mitigé alors que pour moi, c'est un succès.

Variations entre les cas

Si l'on peut trouver des expressions de ces trois controverses dans pratiquement tous les cas étudiés, on peut également observer des variations soit sur l'intensité de l'expression de la controverse, soit sur la prépondérance des arguments de partisans d'un certain mode de résolution, qui montrent la carte du pouvoir dans l'organisation. La planche de graphiques page suivante illustre ces variations entre les marques étudiées.

Tableau 49 : controverse de l'offre et de la demande par marque

	A : Traduction représentation Id_marque	B : Id_marque dictée par les consommateurs	C : Pb: dilution de l'identité	D : Id_marque dictée par la stratégie	E : Justification par économies d'échelle	F : Pb : bureaucratisme excessive	G : Pb : consensus mou	H : Pb Perte capital-marque marque locale	I : Tensions et négociations
1 : SFR	3	0	4	9	0	0	0	0	0
2 : Petit Navire	0	2	0	0	0	0	0	0	0
3 : Nestlé	2	16	0	3	1	5	2	1	13
4 : Libero	9	6	1	1	2	5	5	1	2
5 : Nana - Libresse	14	10	5	7	11	14	4	11	20
6 : Tena	6	12	2	4	3	2	4	1	5

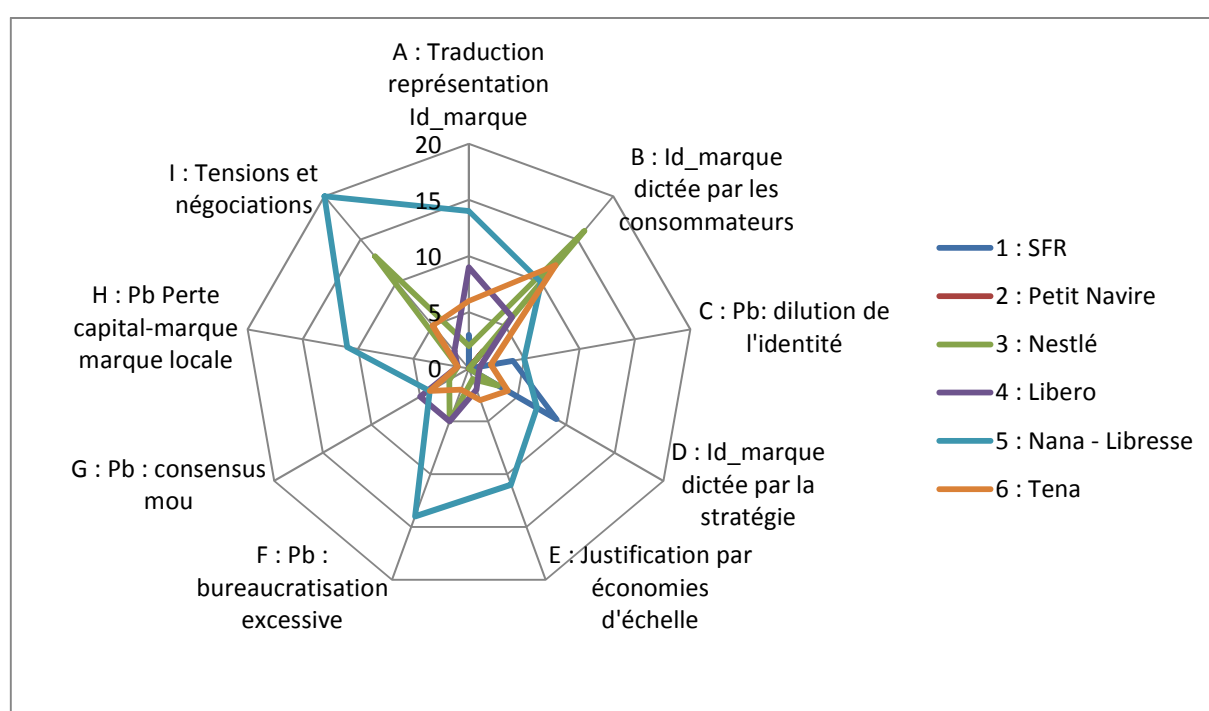
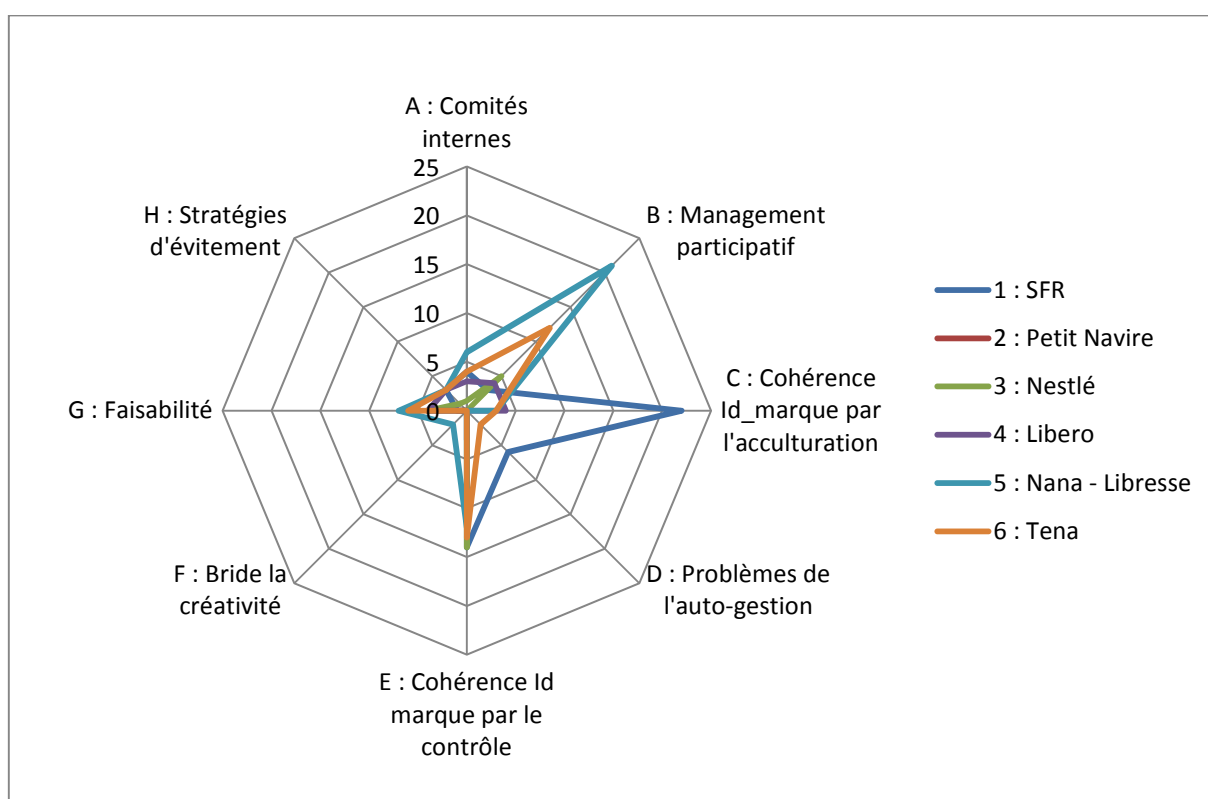


Tableau 50 : controverse des buts et de la temporalité par marque

	A : Résolution par l'investissement dans la mesure	B : Temps court du business	C : Temps long de la marque
1 : SFR	0	0	2
2 : Petit Navire	7	0	0
3 : Nestlé	1	0	0
4 : Libero	1	2	1
5 : Nana - Libresse	2	9	5
6 : Tena	0	6	1

Tableau 51 : controverse de la lettre et de l'esprit par marque

	A : Comités internes	B : Management participatif	C : Cohérence Id_marque par l'acculturation	D : Problèmes de l'auto- gestion	E : Cohérence Id marque par le contrôle	F : Bride la créativité	G : Faisabilité	H : Stratégies d'évitement
1 : SFR	4	3	22	6	14	0	1	3
2 : Petit Navire	0	0	0	0	0	0	1	0
3 : Nestlé	1	5	0	0	14	0	4	1
4 : Libero	3	4	4	0	3	0	4	3
5 : Nana - Libresse	6	21	3	0	12	2	7	3
6 : Tena	4	12	3	2	13	0	6	3



Le cas Nana-Libresse peut être examiné comme un cas extrême dans lequel la controverse de l'offre et de la demande est très présente, avec une expression très forte des tensions et des négociations autour de la résolution de cette controverse. Cela peut s'expliquer par la conjugaison de deux facteurs : (1) la gestion par une structure centralisée qui favorise l'expression de cette controverse car elle institutionnalise en quelque sorte les partisans de l'une et de l'autre des positions par la dissociation des activités stratégiques et des activités opérationnelles, et (2) le choc frontal entre une marque locale forte, Nana, et une marque internationale, Libresse, qui jouit également d'un capital-marque important en Scandinavie, le terrain de jeu originel de l'organisation qui porte toutes ces marques.

Le cas SFR est lui relativement exemplaire de la controverse de la lettre et de l'esprit autour de l'acculturation et du contrôle. Cela s'explique par le fait que la structure transversale de la gestion des marques a été mise en place récemment dans l'organisation, avec le mandat de remettre de l'ordre dans une exécution de l'identité des marques jugée anarchique car laissée dans les mains de nombreux opérationnels terrains sans véritablement de coordination -le « far west » pour reprendre les mots d'un des acteurs interrogés. En même temps, cette structure transversale n'a pas d'autorité hiérarchique sur les autres divisions fonctionnelles. La question de l'acculturation se pose donc avec acuité.

En conclusion, une partie du processus éminemment informel de construction de l'identité des marques a été éclairci. A partir d'un énoncé initial, l'identité de la marque est progressivement définie, au gré de la résolution des controverses et au prix d'une triple traduction nécessaire pour obtenir des compromis entre les différents acteurs. Cette triple traduction se manifeste dans (1) la traduction d'une représentation originelle en plusieurs représentations, (2) la traduction de l'identité de la marque en action et l'investissement dans des formes collaboratives, et enfin (3) la traduction de l'identité de la marque en indicateurs de performance.

6.3 Comment l'identité de la marque est stabilisée via l'enrôlement et la mobilisation des parties prenantes

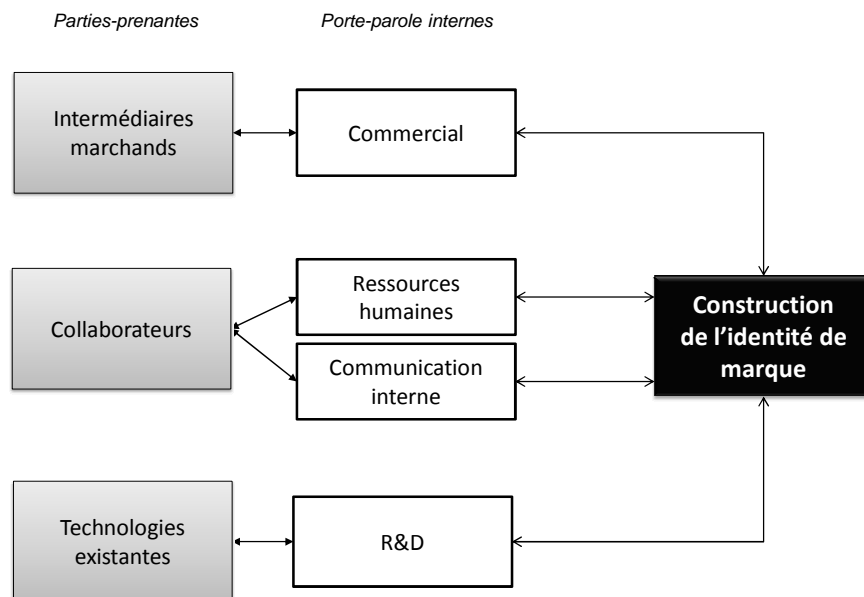
L'identité de la marque est un récit qui au départ prend sa forme dans un énoncé, et est ensuite façonnée à travers des controverses qui donnent lieu à des traductions et à des investissements de forme. Cette identité va ensuite progressivement se stabiliser, et devenir irréversible, grâce au choix de porte-parole et à la mise en place de dispositifs d'intéressement (Akrich *et alli*, 2002a). Le choix des porte-parole a une importance capitale (Akrich *et alli*, 2002b). En effet, chacune des entités parties prenantes du processus a le choix de s'engager, ou de refuser de le faire, compromettant par là même les chances de succès de toute l'opération. Pour reprendre les mots de Callon (1986) : « La réalité est un processus. Elle passe (comme on le dit d'un corps chimique) par des états successifs, se réalisant ou s'irréalisant en fonction des épreuves de force qui s'engagent ». Se pose alors la question des porte-parole et de leur représentativité. Une fois les acteurs identifiés, intéressés, enrôlés, encore faut-il les mobiliser, les rendre mobiles, c'est-à-dire les faire agir dans le sens prévu. Le rôle des porte-parole est alors essentiel dans la mobilisation de groupes larges. Encore importe-t-il de bien les choisir. Cela pose le problème de la représentativité et des outils de transformation utilisés pour réduire, transposer le message d'un collectif.

Nous avons lors du terrain **identifié deux types de porte-parole qui jouent un rôle clef dans le processus de construction de l'identité des marques : les clients internes, et le *brand champion***. A l'intérieur de l'organisation, certaines fonctions vont se retrouver amenées à défendre l'intérêt d'acteurs externes pour peser sur le contenu de l'identité de la marque. Nous les avons nommés les « clients internes » de la marque. Les clients internes sont les porte-parole des collaborateurs et des distributeurs intermédiaires marchands. Un autre acteur joue un rôle particulier : il s'agit du, ou des champions de la marque, ou *brand champion*, qui va s'ériger de manière informel en porte-parole de la marque elle-même. Le *brand champion* représente la marque dans ce qu'elle a de plus profond et inconscient. Enfin, nous passerons en revue les différents dispositifs d'intéressement observés dans les cas étudiés.

6.3.1 Les porte-parole internes

Prenons maintenant les autres acteurs parties prenantes dans le processus de fabrication de l'identité de la marque : les collaborateurs, et les distributeurs et autres intermédiaires marchands, la technologie disponible. Chacune de ces parties prenantes va être représentée par un porte-parole, qui a alors une double fonction : porter les intérêts du groupe qu'il représente afin qu'ils soient pris en compte dans la construction de l'identité de la marque, et en sens inverse servir de courroie de transmission pour acculturer ces parties prenantes de manière à ce qu'elles connaissent la marque, et au-delà s'engage envers elle. Ces porte-parole sont clefs en tant qu'ils vont permettre le dialogue et l'interaction avec un grand nombre de parties prenantes.

Figure 31 : les porte-parole internes



Pour les distributeurs et autres intermédiaires marchands, le porte-parole peut-être le directeur commercial, ou bien un vendeur considéré comme représentatif de l'ensemble des vendeurs.

Ce sont les commerciaux. Quand je dis les commerciaux, ce sont à la fois les comptes clés et le terrain, avec une part extrêmement importante de gens qui sont sur le terrain. Ce sont eux qui sont les gardiens du temple de la marque en magasins.

Le porte-parole cherchera à obtenir des garanties, des preuves, des réassurances pour construire un discours plausible face à un client, et listera un certain nombre d'objections pratiques. Il sera également particulièrement attentif aux expressions de la marque sur les lieux de vente. Dans l'un des cas étudiés, les vendeurs terrain sont très attachés à l'identité « Bretagne, mer et cirés jaunes » de la marque Petit Navire, car ils ont pendant des années monté du matériel d'exposition des produits en points de vente théâtralisé sous la forme de phares bretons ou de bateaux de pêche. Ils sont par conséquent rétifs à toute évolution de l'identité de la marque qui ferait fi de ses racines. Or cette identité, qui fige la marque dans une certaine nostalgie, freine l'évolution de la marque vers plus de modernité et de culinarité, outre qu'elle représente un danger en termes de gestion de la réputation puisque les produits sont aujourd'hui fabriqués aux Seychelles et au Ghana, bien loin du port de Douarnenez des origines.

Dans le cas des collaborateurs, le porte-parole peut être un responsable des ressources humaines, ou le responsable de la communication interne, qui devra traduire les messages de la marque vis-à-vis des collaborateurs actuels et futurs. Il faut ajouter à ces porte-parole potentiels les fonctions nouvellement créées de responsable RSE (responsabilité sociale et environnementale) ou responsable du développement durable. Le poids de ces porte-parole est de plus en plus prégnant, tant les questions d'attractivité en tant qu'employeur, mais aussi de responsabilité sociale, ne peuvent être dissociées de l'identité de la marque, au risque de récits parallèles et contradictoires.

Je pense que si on n'a pas compris le poids, la force et la valeur de la marque, on ne peut pas vraiment bien comprendre l'entreprise. Et du coup, c'est forcément quelque chose qui est présenté aux candidats pour leur faire comprendre l'entreprise.

Enfin, et bien que cela puisse paraître incongru, les responsables de la Recherche & Développement représentent les avancées technologiques, qui vont également devoir dialoguer avec la marque. Ceci rejoint les travaux de Desroches, qui ont montré comment les interactions entre technologies, techniciens et marketing forment les représentations du consommateur et de la marque chez L'Oréal (Desroches et Marcoux, 2012).

You have the PD&I (nb: Product Development and Innovation department) as well, the product developer needs to understand what the brand stands for if we want to differentiate on dryness for example, how should that impact their way of working what kind of product should they develop what type of material should they search for.

Tableau 52 : verbatims représentatifs – les porte-parole internes

**Porte-parole interne /
Ressources
humaines**

Il y a aussi un point RH qui, pour moi, est assez important, puisque finalement, les RH rencontrent pas mal de gens. Finalement, le message, c'est tous les gens qui postulent, tous les candidats de notre entreprise où je pense que les RH présentent la marque, parlent de l'entreprise et donc, parlent forcément de la marque, parce que quand on parle de l'entreprise Paul Paulet, on ne peut pas ne pas parler de la marque Petit Navire.

Je pense à Francine, qui est la directrice RH qui, pour moi, connaît quasi aussi bien la marque et il faut juste qu'on pense à la mettre au courant des évolutions, de là où on veut l'emmener, des grandes évolutions de la marque à travers les opérations ou les communications qu'on peut faire qui pourront faire évoluer la marque.

Ils ont un souci aujourd'hui, c'est qu'ils essayent de se positionner comme une marque employeur et ils n'y arrivent pas trop. Et c'est mon analyse, mais ils ont créé quelque chose, ils ont créé une marque programme qui s'appelle Working SFR, ils l'ont fait de leur côté en fait, avec une agence, ils ont fait leur petite tambouille chez eux ...

Ensuite, qui travaille sur la marque, il y aura la direction de la communication et la DGRH.

Le fameux label Working SFR donc, cela, c'est aujourd'hui, ce serait bien qu'on arrive à raccrocher les wagons, cela ne me paraît pas très compliqué en fait, parce qu'ils sont complètement en train de nourrir la promesse de marque globale, c'est-à-dire que cela ne se joue à rien, cela se joue à quelques codes graphiques et peut-être en amont juste bien repositionner ce qui est de l'ordre de la promesse de marque et du bénéfice spécifique de la marque employeur.

Nous, notre promesse de marque globale SFR, c'est de faire mieux pour chacun. C'est ce qu'on essaye de vraiment inculquer. Eux, le bénéfice qu'ils proposent, que ce soit aux collaborateurs ou aux futurs collaborateurs, c'est accélérateur d'expérience. En soit, je pense qu'il n'y a pas vraiment de dissonance.

Oui. On a une page Internet et un certain nombre de modes de communication qui touchent les collaborateurs, mais il n'y a pas de place spécifique pour les marques. Là, récemment, ils ont commencé avec quelque chose qui s'appelle « story telling » et là-dedans, il y a pas mal d'histoires sur les marques justement.

C'est comme des journalistes. Ils viennent vers nous pour les histoires, mais c'est eux qui sont, disons, les décideurs et techniciens. On peut leur donner des trucs aussi. Si on priorisait cela, on aurait pu mettre beaucoup plus d'histoires sur nos marques dans la communication.

La direction de la communication, ils ont tout l'aspect Corporate.

La direction de la communication, du coup, elle fait tout ce qui est corporate, institutionnel donc, elle a comme support, le site sfr.com, un magazine qui s'appelle SFR player. Elle a toutes les campagnes qu'on appelle RSE, marque responsable, sociale et environnementale. Qu'est-ce qu'ils ont encore ? Ils ont tout ce qui est démarche un peu innovation. Alors, c'est raccord avec SFR player, mais on a des partenariats avec des écoles d'ingénieurs pour des concours d'Inno, etc...

Ils ont la communication interne, parce que cela, c'est important, c'est qu'en gros, c'est chez eux que se situe le canal en fait, de communication auprès des collaborateurs. Et c'est un peu embêtant, parce qu'en termes d'acculturation, si eux, ne sont pas raccords avec la marque au global, c'est toute l'image de la marque qu'on essaye de construire par ailleurs, qui en est dégradée.

Porte-parole interne / Commercial

Et les commerciaux, du coup, vont être garants du message auprès des enseignes, parce que c'est finalement un message qu'on passe assez fortement aussi aux enseignes, de ce qu'est notre marque et vers où on veut l'emmener.

C'est là où c'est eux qui finalement, passent le message de l'évolution de notre marque et c'est eux qui font sortir hors des murs, j'ai envie de dire, ce message. Donc, ce sont des porte-parole qui sont hyper importants et qui doivent, du coup, hyper bien connaître la marque via les inputs qu'on peut leur donner.

Pour moi, c'est un des points de sortie et un des points d'évolution de la marque qui est vachement important, c'est vers l'enseigne.

So what is really important for me is to communicate it and transfer it down to my team that is working quite faraway from the central and far away from the brand. So it is really important to secure that they have, they release the same thing when they go out, because they are the ones meeting trade and consumers actually to be honest.

Tu as ceux qui vont essayer d'adapter, d'influencer, donc là, il y a du travail entre ceux qui travaillent sur la marque en amont et ceux qui vont essayer de... Donc, là, tu as ceux qui cherchent à mieux exposer ta marque, qui cherchent à la développer en promo, qui cherchent à optimiser...

Il faut qu'on arrive à imbriquer ce que nous, on veut faire de notre business à ce que le client veut faire de toute la catégorie et lui démontrer que si son objectif catégoriel, c'est de développer le panier promotionnel annuel, on a des plans qui répondent à son attente.

C'est le marketing qui va nous parler de la marque, c'est le marketing qui va nous nourrir de plans, mais au-delà des plans, qui a aussi un discours sur sa marque que nous, ensuite, on va relayer.

Moi, mon problème, il serait d'avoir une marque qui s'affaiblit, d'avoir une marque sur laquelle on fait des arbitrages successifs budgétaires et des coupes de pubs qui donneraient une notoriété et des items d'étude de notoriété en baisse et qui pourraient donc affaiblir mon discours de marque à avoir absolument chez le client.

Un directeur commercial responsable, aujourd'hui, ne peut pas aller trop vite dans l'arbitrage et recommander, quand il manque 3 millions à la fin de l'année ou 6 mois avant la fin de l'année, de couper sa pub, parce qu'en le faisant trois ou quatre années de suite, les problèmes de rapport de force avec le client vont être importants.

Parfois, ils challengent beaucoup. Ils challengent beaucoup s'ils ont l'impression de ne pas comprendre où on emmène la marque.

Après, pour moi, les équipes commerciales, elles travaillent sur la marque aussi.

Les clients internes, tu as le customer service, tu as tout ce qui est trade, KAM [Key Account Management].

Comment il va le raconter ? C'est très drôle, parce qu'on se rend compte qu'on a une manière de raconter la marque qui est très différente suivant que l'on appartient au marketing, que l'on appartient au KAM ou que l'on appartient au trade Catégorie. On avait fait un rendez-vous chez Auchan et le KAM était stupéfait par le fait que, sur une même présentation, la manière de parler de la marque était très différente.

Donc, chez eux, là, ici, on a nous, la DME, donc, étude enseigne et marque, celle de S. L.. Il y a aussi le marketing. Il y a la DC, la direction commerciale, le service client et je pense que je n'ai oublié personne qui travaillerait sur la marque dans ce truc-là, parce qu'il y a la direction de la qualité, la direction multicanale, mais cela, ce sont plus des fonctions support...

C'est eux qui sont en charge de la mettre en musique. Et dans la direction opérationnelle, tous ceux qui l'utilisent, alors, après, moi, là-dedans, tu as des

gens qui sont des vrais utilisateurs l'équipe type Mark-up, Trade marketing, des gens avec qui on est, nous, assez proches.

Porte-parole interne / R&D

It has been led by us because we have designers in my department. And supervised if you like or sponsored by the brand team.

Yeah if you look at our development fund, like this it is the concept development, it is you can say concept and then you have the development of solutions, and then you have launch, rolling it out. We have one marketing is responsible for this, global marketing, product development, my department is responsible for this. And the markets, are responsible to roll out you could say the business groups. Of course we are interacting in each others areas, but this is the... and then if you say, this is done in a context, and one important part of the context is the brand.

C'est aussi, non, je pense que c'est inclus dans la catégorie, je pense que c'est aussi tout ce qui est recherche et développement alors, là, on va dire, côté business intelligence, je pense qu'ils travaillent sur la marque aussi.

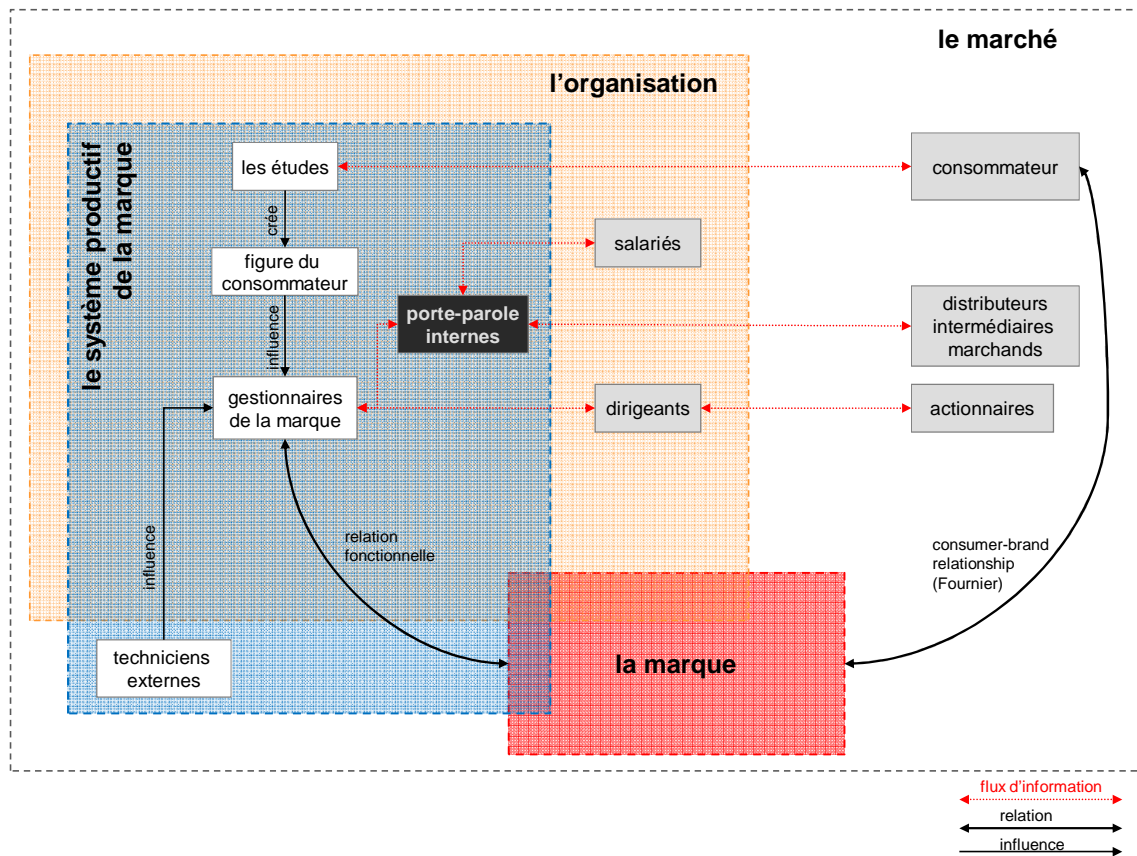
Yes absolutely, we work quite a lot in cross functioning teams and that's why I talk about PD&I because PD&I are not an expert but they need to understand in order to be able to create new ideas, new products that fit the brand, but they also need to understand the brand to be able to participate in the this discussion as to if it fits or not

For example when we work with concept development for a new product then of course I have a new product developer in the team and without the understanding of what the brand stands for or the talking of this target group then it will be gaps, so I think that its vital and important to have a good understanding

Du coup, il y a la partie innovation donc, je ne sais plus comment elle s'appelle, la DGIMPS, innovation, produit et services, un truc comme cela, qui travaille aussi un peu sur la marque.

Ces porte-parole internes vont représenter leurs groupes d'intérêt, les collaborateurs, les distributeurs et intermédiaires marchands, et les avancées technologiques, en essayant d'influencer le processus de construction de l'identité de la marque dans un sens qui serve les intérêts du groupe qu'ils représentent. La figure ci-dessous vient illustrer le rôle des porte-parole, ce qui permet de compléter la visualisation du système productif de l'identité de la marque présentée en clôture du chapitre précédent.

Figure 32 : représentation du rôle des porte-parole internes dans la construction de l'identité de la marque



En conclusion, le choix des porte-parole n'est pas anodin. Choisir un porte-parole revenant à exclure d'autres possibilités, il convient d'être attentif à ces choix et d'en mesurer les conséquences par rapport à d'autres choix qui auraient été possibles. Cela peut expliquer les échecs, retards ou volte-face. Les gestionnaires de la marque ont tout intérêt à identifier et mobiliser des porte-parole capables de représenter les différents groupes d'intérêt, mais aussi de « porter la bonne parole » en retour en mobilisant et en engageant les acteurs qu'ils représentent au profit de la marque.

6.3.2 La figure du *brand champion*, porte-parole informel de la marque dans les organisations

La marque, élément intangible et immatériel, a besoin d'un porte-parole pour exprimer son point de vue. Dans toutes les organisations observées, l'on trouve une personne qui va endosser ce rôle de *brand champion*, ou porte-parole de la marque.

Le *brand champion* a été identifié par Aaker (Aaker et Joachimsthaler, 1999). Alors que pour Aaker, le *brand champion* est plutôt le CEO, l'étude empirique montre que le *brand champion* est toujours présent, mais qu'il est situé à des niveaux intermédiaires de management – avec une exception notable, celle du fondateur. La raison pour laquelle ce n'est par le CEO est spontanément évoquée par les acteurs : les dirigeants n'ont pas de formation, ou de « culture » marque.

Oui, parce que X. [le CEO], il nous est arrivé de chez Accenture ou Mc Kinsey. Je ne sais plus, mais c'est un coupeur de têtes, enfin, qui n'était pas vraiment marketeur de formation.

Oui, du point de vue de la culture des gens du board, surtout maintenant, notre direction... il y a quand même A. [le CEO] qui lui, à mon avis n'est pas du tout conscient, enfin, qui est quelqu'un qui n'a pas les connaissances.

De fait, les orientations prises par les marques dépendent beaucoup d'hommes – ou de femmes - providentiels, qui se sont d'une certaine façon « autoproclamés » champions de la marque, sans que cela soit nécessairement dans leur définition de fonction.

Son credo – c'est pour cela que je dis qu'il est marque par nature – c'est que la force de l'entreprise, plus que quiconque, l'asset des entreprises, ce sont ces marques. Il est arrivé avec ce credo-là : « La marque, cela se respecte. La marque, on y fait attention ».

Oui, exactement. C'est lui qui va porter le drapeau, c'est lui qui va vachement nous challenger aussi...

On a un sponsor qui est effectivement S. L. ... à chaque fois qu'il voit un truc en dehors de la plaque en termes de marque, il le fait remonter, assez fort, un peu pour marquer le coup, pour dire : ce n'est pas possible que la marque SFR parle comme ça.

Oui, une évolution forte de la marque ne se fera jamais sans l'avis d'A.D.

Parce que, avant lui, cela n'intéressait personne de travailler sur la marque.

Lui considère que la marque est le pilier.

Cela, normalement, ce n'est pas mon rôle, ce n'est ni à moi, ni à Annie de le faire, mais à la Catégorie. Or, aujourd'hui, il y a des projets qui descendent, mais peu. En tout cas, des breakthrough il y en a très peu. C'est nous qui amenons un peu plus cette culture...

Ils sont passionnés et considèrent cette tâche comme une quête. Le vocabulaire utilisé par les *brand champions* est d'ailleurs bien peu managérial : « quête », « prêcher la bonne parole », « mission », « bannière », « porte-drapeau », « évangélisation », « credo ».

Le *brand champion* ne s'identifie pas lui-même comme tel ; ce sont les autres membres de l'organisation qui le désignent.

Oui, c'est un brand champion. Il n'y a pas de doute.

C'est vraiment un brand guy.

*Il est **marque par nature**. Donc, avec des credo très lourds... Il est très **marque par nature**, c'est cela que je voulais dire.*

Il est brand before business.

*Mais sur les trois premières années de son existence ici chez SCA, **il a été Monsieur Tena pour tout le monde** au sein des projets internationaux.*

*Il a surtout, j'ai l'impression, une volonté de nous faire justement, sortir un peu de notre vision parfois, qu'on peut avoir de la marque. Des fois, on se met peut-être trop de barrières, nous, marketing. **Et il nous pousse, en tout cas, souvent dans nos retranchements** et c'est quelque chose qui est assez intéressant.*

*[C'est quelqu'un] qui a une vision, qui nous tire, qui a des inputs vachement importants, qui a envie de la faire évoluer. **Il y a une envie aussi**. C'est cela qui est important, parce que c'est quand même la base, si tu n'as pas l'envie, si tu ne ressens pas le besoin, tu ne fais rien...*

Contrairement à ce qui est communément admis dans la littérature, dans les cas observés les *brand champions* ne se trouvent ni parmi les dirigeants, et encore moins disséminés de façon large dans l'organisation (voir chapitre 2). Il s'agit **d'une personne ou d'un tout petit nombre de personnes**, à un niveau intermédiaire de management, et généralement proche des techniciens de la marque. Lorsque l'on parle d'« auto-proclamation », c'est que les activités qu'il conduit au nom de la marque ne sont pas définies dans une fiche de poste, ou une quelconque feuille de route. Comme la fonction de *brand champion* est informelle, on ne le trouvera pas systématiquement au même endroit dans les organigrammes. Dans l'un des cas étudiés, nous avons pu repérer un *brand champion* dans chacune des 3 divisions opérationnelles, mais à des positions différentes dans l'organigramme, et ce alors que les trois divisions sont organisées exactement de la même manière.

Le *brand champion* présente toutes les caractéristiques de la légitimité charismatique selon Weber :

- (1) il est reconnu par un groupe de « fidèles » ; ceux qui n'adhèrent pas sont rejetés par le groupe (« *ils n'ont rien compris à la marque... tous des ...* »)

*He was driving the change in the mid nineties when we have made a success, and he has proven that this is a success recipe that is working for the Nordic countries. **So if he believes that something is right for us and he supports that, no one would vote***

against this on the baby category or in Munich, because they sort of respect that he knows about this.

- (2) il a une prescience de ce qu'est, et de ce que doit être la marque, sans nécessairement pouvoir le justifier (une forme de transcendance)

*Je me rappelle, je crois que c'était un mois après mon arrivée, j'avais fait des schémas sur ce que sait faire la marque et là où elle peut s'étendre, **mais comme cela, de manière intuitive...***

*C'est-à-dire que **je sais** que sur cette marque, il y a des choses qu'on peut faire, il y a des choses qu'on ne peut pas faire.*

*I have a **built in stomach feeling** if you like about what Tena brings to the table which is good.*

*I think i have been working with Libresse for quite a Long time now, I am used to work here. So I think **I have it in my blood...***

J'ai une vision Tena, je la prends là, je la descends et c'est moi qui drive.

*Il va apprendre, mais le nôtre (nb : le brand champion), **il n'a pas besoin d'apprendre.***

- (3) Il se sent dévoué à une cause qui le dépasse.

*Des KPIs, on en fixe et c'est très bien, **mais quand on parle avec le cœur, je pense que cela me touche d'autant plus que si on me parle avec des chiffres.** Ce dont j'ai vraiment envie, c'est d'avoir cette vision, ce bonding, cet appel qui me donne envie d'aller plus loin avec la marque.*

*Elle avait un parti pris et un choix, juste ou faux, le problème n'était pas là, mais en tout cas, elle avait un parti pris. Elle **s'engageait personnellement dans cette quête.***

Le *brand champion* a une relation particulière à la marque à l'intérieur de l'organisation. Il est le seul à avoir accès au niveau le plus profond de l'identité des marques, celui de l'idéologie, sous la forme de valeurs, de croyances et de convictions (voir chapitre 4). La relation qu'il entretient avec la marque est proche de celle décrite par Fournier (1998) pour caractériser la relation entre la marque et ses consommateurs. Elle est empreinte d'affect, et provoque des comportements passionnels, des prises de position fortes qui peuvent aller jusqu'à la colère ou à l'expression de sentiments.

*Ces marques-là, il faut **en prendre soin.** Il faut les développer.*

***Je me suis fâchée** – je me fâche très rarement ; je suis quelqu'un de très consensuel. N'est-ce pas Fabienne ? - très, très fortement en amont de la réalisation de Tributes puisque sur Munich, par exemple, on prétendait que le paramètre "homme" n'existait*

*pas dans l'ADN de Nana. Or, **par nature même**, il est un faire-valoir très solide dans l'historique de la marque*

*Je pense qu'à un moment donné il faut être **créatif** et pas uniquement bille en tête, parce qu'il n'y a pas un seul driver d'un point de vue consommateur.*

*Je sais quels sont les piliers de ma marque. Parce que j'ai désormais la culture et l'expérience. Je ne dis pas que j'ai toute l'expérience et toute la culture, mais je pense que **j'ai suffisamment de sensibilité – et ce qui est important aussi en marketing c'est d'avoir de la sensibilité marque – pour reconnaître ce qui est juste aujourd'hui pour ma marque...***

*Je te dis, la sensibilité c'est important. La curiosité. Je n'utilise pas personnellement des serviettes. Je ne suis pas utilisateur et pourtant, **je suis profondément... touché.***

*Donc, voilà, je pense qu'il y a derrière vraiment **des qualités humaines** auxquelles je me réfère.*

*Oui. Pour moi, c'est un peu comme un entrepreneur. Quand tu as ton entreprise, que tu te bats et que tu as envie d'avancer, tu te lèves le matin, tu bois ton café **et tu y vas avec tes tripes, tu y vas avec ton corps. Enfin, physiquement et émotionnellement, tu y vas.** Je pense que c'est un peu cela aussi.*

Être fier, porter les marques, porter la couleur, porter le logo. Ne pas se cacher.

Je pense qu'il ne faut franchement pas baisser les armes.

*Cela, c'est ce qui est posé. Oui. Et ils l'ont tous sur la table à chaque fois, dans le monde idéal. Sans cela, **c'est dans le sang**, oui, c'est cela.*

*Donc, lui, quand il est arrivé, il a dit : c'est moi qui ai le drive, les marques appartiennent à moi et **il prend cela assez personnellement** en plus, je pense.*

*J'avais été, moi, **très interloquée au départ** en disant : tout le monde se fout en fait, de savoir si les messages sont cohérents, si on n'est pas en train de se ridiculiser entre guillemets en tant que marque*

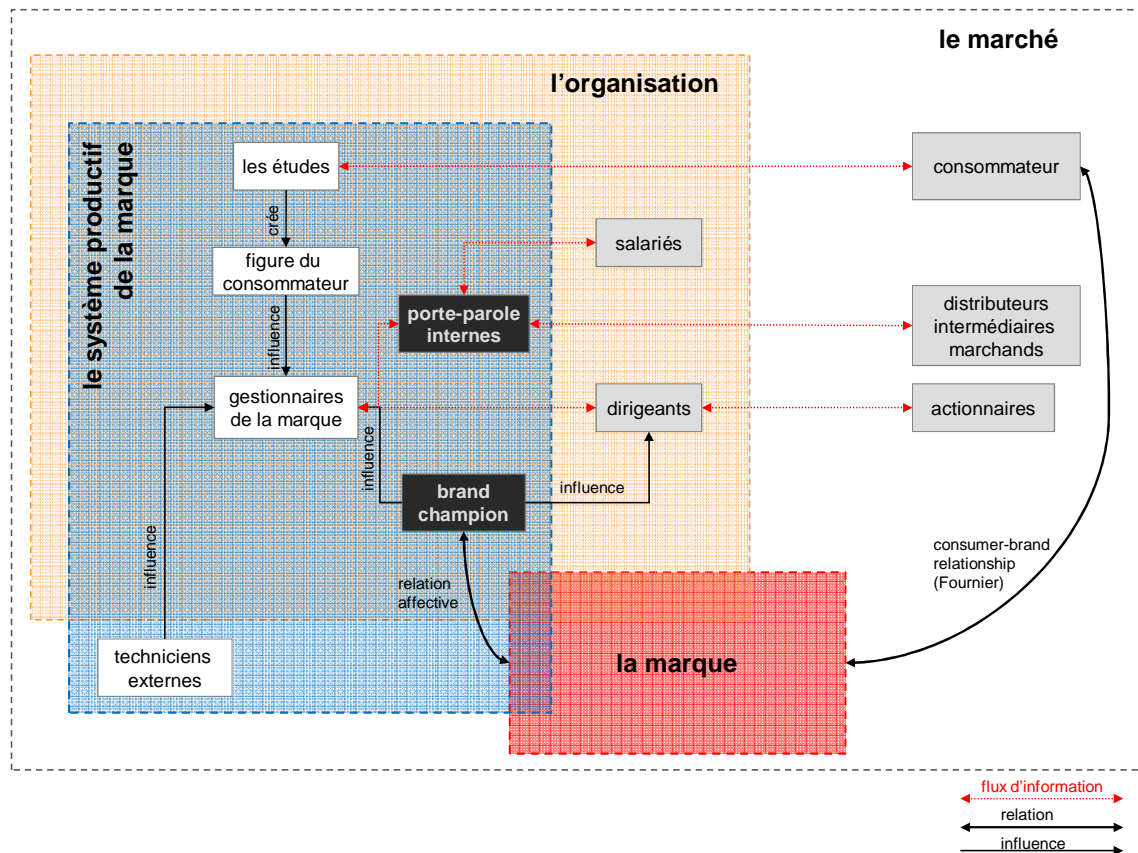
Tableau 53 : la relation du *brand champion* à la marque, selon les dimensions proposées par Fournier (1998)

Relation du client à la marque	Application au <i>brand champion</i>	Expressions typiques
Amour de la marque	Amour, affect Caractère irremplaçable Dépendance	« <i>Je ne peux pas expliquer pourquoi, mais j'aime cette marque</i> » « <i>Je ne crois pas que je pourrais travailler pour une autre marque</i> »
Connexion à soi	Congruence forte entre l'identité de la marque et l'identité personnelle	« <i>À titre personnel, je partage les valeurs de la marque</i> »
Interdépendance	Interactions fréquentes avec la marque du fait du poste occupé	« <i>Je passe beaucoup de temps à travailler avec cette marque</i> »
Engagement	Engagement dans la relation à la marque au-delà de ce qui est requis et valorisé par l'organisation	« <i>Je suis investi à fond dans cette marque, je la promeus et je la défend</i> »
Intimité	Profonde croyance dans le récit de la marque, avec un niveau riche de sens	« <i>Personne ne connaît / ne comprends cette marque aussi bien que moi</i> »
Qualité de partenaire de la marque	Tendance à sous-estimer les contre-performances de la marque, et à en surestimer les qualités	« <i>Il n'y a pas de meilleure marque que celle-là</i> »

La contribution des *brand champions* à la formation de l'identité de la marque est clef. Ils sont des « *integrative devices* » au sens de Lawrence and Lorsch (1967), qui permettent de réduire les dysfonctionnements dus au fonctionnement en silo des organisations. Tout à leur passion de la marque, ils n'hésitent pas en effet à franchir les frontières (entre départements par exemple) pour aller « porter la bonne parole ». Ils sont donc déterminants dans la dissémination de l'identité de la marque à travers l'organisation.

Les *brand champions* rééquilibrent le processus de construction de l'identité de la marque du côté des consommateurs par le fait de partager le même type de relation avec la marque, c'est-à-dire une relation essentiellement affective. Ils laissent de l'espace pour la création d'une identité riche, complexe, qui ne se résume pas aux signes tangibles. Dans l'organisation, ce sont ceux qui ont probablement accès au niveau le plus profond de l'identité de la marque, celui de l'idéologie comme système d'idées fondé par des croyances et des convictions (voir chapitre 4). La manière dont le *brand champion* influence le processus de construction de l'identité de la marque est illustré dans la figure ci-après.

Figure 33 : représentation du rôle du *brand champion* dans la formation de l'identité de la marque



Bien que la figure du *brand champion* soit clef dans le développement de l'identité des marques, son comportement d'électron libre peut aussi conduire à une certaine instabilité organisationnelle. Le *brand champion* est difficile à contrôler, et peut être imprévisible.

Un jour, j'en ai eu marre... Je suis monté en Suède avec ces propositions... Là, on me dit, en Suède : « OK, oui. Oui, c'est bien » et, en fait, je suis parti et j'ai mis un bordel monstre. J'ai eu un retour de boomerang en rentrant....

Se pose également la question de la durée de vie du *brand champion* : que se passe-t-il lorsque, pour une raison ou pour une autre, il disparaît ?

Oui, exactement. Je pense que du coup, c'est un peu léger dans le sens où le jour où S. partira, ou le jour où E. partira, il peut manquer quelque chose, parce que cela manque peut-être un peu de vraie formalisation, parce qu'il y a vachement de petits détails en plus, il y a vachement de subtilités, j'ai l'impression, dans notre marque.

Selon Weber, il est possible d'institutionnaliser le charisme sous certaines conditions ; la légitimité charismatique passe alors de l'homme à la fonction. Dans ce cas, il s'agit de sortir la marque du département marketing, et de créer une fonction de responsable de la marque qui

soit transversale à tous les métiers de l'organisation. Dans les cas étudiés, on trouve une autre forme d'institutionnalisation du *brand champion*, sous la forme de relais de la marque via des ambassadeurs volontaires, les « *brand keepers* », qui sont disséminés dans l'organisation. Ce maillage de l'organisation permet de mobiliser rapidement un réseau formé à la marque, et passionné par la marque, susceptible à son tour d' enrôler un grand nombre de collaborateurs.

L'étude ne dit pas non plus ce qui prédispose à endosser les habits du *brand champion*. Peut-on identifier de potentiels *brand champions* sur la base de qualités personnelles ? Le *brand champion* est-il « reproductible », est-ce que cela s'apprend ? Et enfin, on ne sait pas non plus comment réagirait un *brand champion* à toute tentative d'institutionnalisation de son action. On peut supposer qu'il ne serait pas si facile que cela de le faire rentrer dans un schéma gestionnaire – pour peu que cela soit utile à l'organisation. En résumé, si cette recherche a permis d'envisager la figure du *brand champion* autrement que dans la littérature existante, elle ouvre le champ à des recherches ultérieures pour mieux comprendre les antécédents et les effets.

6.3.3 Les dispositifs d'intéressement

La notion d'intéressement est définie par Callon (1986) comme « l'ensemble des actions par lesquelles une entité s'efforce d'imposer et de stabiliser l'identité des autres acteurs qu'elle a définis par sa problématisation ». En effet, la proposition émise par le système productif de la marque est en concurrence avec d'autres possibles, émises par d'autres parties prenantes. Il s'agit donc pour cette structure de mettre en forme, consolider et solidifier le lien qui l'unit aux autres unités. C'est un mouvement itératif, qui n'est jamais acquis une fois pour toutes, car « les identités intéressées voient leur identité et leur géométrie se modifier tout au long du processus d'intéressement » (Callon, 1986).

On veut que les gens soient plus imprégnés de la marque SFR pour la rendre, du coup, plus homogène et plus puissante au global. Donc, ce qu'on veut faire, c'est vraiment que les gens se l'approprient.

Donc, cela fait partie de l'acculturation qu'il y a en route, mais qui peut s'affaiblir de par le manque d'envie et d'enthousiasme parfois sur des populations assez clés. Donc, on continue, on ne baisse pas la garde et on sent, enfin, en tout cas, avec A., c'est vraiment dans ce sens-là qu'on a analysé le truc, c'est que c'est un travail de fourmis.

Le système productif de la marque élabore, met au point des dispositifs d'intéressement pour rallier les autres unités à sa cause. L'analyse des données a permis de révéler la forme

que prennent ces dispositifs : d'une part, l'homogénéisation des outils, et d'autre part les dispositifs d'acculturation à la marque.

L'homogénéisation des outils

Homogénéiser les outils qui servent à la construction de l'identité de la marque est une activité clef car elle va permettre l'alignement des comportements en créant **des référentiels communs aux différents groupes d'acteurs**. Les gestionnaires de la marque vont en particulier (1) homogénéiser les outils de mesure, (2) homogénéiser les outils de représentation et (3) limiter le nombre de techniciens externes.

Tous ces outils sont nés en même temps. Je ne me lance pas de fleurs Fabienne, mais c'est l'époque où à Munich on travaillait dans ce rôle de proposition, harmonisation plus que drive et où on a souhaité, à l'initiative des catégories, harmoniser nos outils.

Il y a beaucoup de conditions qui sont réunies aujourd'hui pour que comme en 2005, au moment où ont été créés de sacrés outils pour harmoniser, pour donner cette dynamique de marque, je crois qu'aujourd'hui, on va à nouveau réunir des conditions.

(1) L'homogénéisation des outils de mesure passe par l'harmonisation des méthodologies d'étude d'image de marque, ou *brand tracking*, jusqu'à l'obtention d'**un outil unique quelles que soient les cibles et les marchés**.

We have a, so far a european brand tracker erm, where we measure everything from awareness... to loyalty and also some key brand attributes that we have defined... So we are doing this fairly well but we can do even better and I think that once we have a global brand tracker in place we have the opportunity to have a look at the markets, using the same attributes and using the same while looking at it

Au-delà de la méthodologie d'étude, le choix des indicateurs de performance va lui aussi être déterminant, et orienter le processus de construction de l'identité de la marque. Afin de réduire la complexité et de permettre la comparaison, un nombre limité d'indicateurs mesurables de manière quantitative vont être choisis. Au risque d'éliminer les nuances, les finesses et les signaux faibles qui permettraient un enrichissement de l'identité de la marque. Dans les choix réalisés, pour des raisons de coût les acteurs vont limiter l'échantillon aux utilisateurs actuels de la marque, et exclure les autres parties prenantes du marché : intermédiaires marchands, prescripteurs, non utilisateurs, décideurs, leaders d'opinion. Le risque encouru est celui d'une construction identitaire statique, d'un récit plat et conventionnel car insuffisamment nourri. Cette homogénéisation est par contre relativement

efficace pour stabiliser la représentation de l'identité de la marque dans l'organisation, dans la mesure où elle fait taire les voix discordantes, vite ramenées à la raison par l'évidence des chiffres.

(2) L'homogénéisation des outils concerne aussi les modes de représentation de l'identité de la marque, de plus en plus normés au fur et à mesure que l'identité s'établit. Une fois totalement normés et figés, ces outils s'imposent à tous les acteurs comme une « pensée unique », une doxa interne dont il est difficile de s'extraire. Là encore, cela participe à la stabilisation de la représentation de l'identité, parfois sous des formes extrêmes qui par la suite vont handicaper le caractère évolutif de l'identité.

Exactement, on a des trucs à remplir. On utilise beaucoup de docs préformés, préformatés.... Systématiquement c'est préformaté et on doit remplir les cases.

(3) Enfin, si l'on considère que dans des dispositifs sociaux-techniques, on a affaire à un réseau qui entremêle des outils et des personnes, le fait de limiter le nombre de techniciens externes (agences conseil en communication et instituts d'étude) à travers des **procédés de référencement** permet de façon conjointe une certaine fixation de l'identité de la marque. Dans les cas étudiés, on en arrive à avoir une seule agence, ou un seul institut d'études référencé par marque, pour tous les marchés géographiques ou sectoriels.

Tableau 54 : verbatims représentatifs – homogénéisation des outils

Homogénéisation des outils de mesure	<p><i>You know when we talk about consumer brands, we track brand health and you know all these things, and as many companies do.</i></p> <p><i>Chaque marque, quand on faisait des rapports, avait les critères qu'on pouvait regarder. Tout le monde, quelle que soit la marque, avait la dimension nutrition/santé sur laquelle on devait travailler ou en tout cas on devait se poser des questions.</i></p> <p><i>So far we have also together with the other brands there is the global brand health measurement so we use the research company and methodology measure the ... and the performance of the communication on the majority of the markets where we work with Tena.</i></p> <p><i>La tracking, pour y avoir participé avec L.A. qui est la responsable études au niveau de Göteborg et des catégories, est mondiale. Cette tracking est d'abord définie par les brand directors. Donc, je dirais, le suivi des marques à travers la tracking, il y a une bonne main mise des brand directors.</i></p> <p><i>In my role the responsibility it should not be that way no... we should not I mean we do sometimes, but it should be driven by the central organisation mainly. So other region actually do quite a lot on that but we are quite limited in our budget</i></p> <p><i>Yeah exactly yeah, we also have in the tracking our agency Ipsos has identified different clusters of markets which has different needs</i></p> <p><i>We do it via tracking now so and that is internet survey, that is setup by the</i></p>
---	--

global hygiene category. It is tracking that is both for hygiene so it is quite broad, and then we also get a KPIs that are set by the central and they also set the targets actually to be honest that we actually should achieve.

The brand tracking is the same for all countries... Yeah it is a global one.

The competitors and so on are specified by us of course, which ones. But the questions and the measurements that we should do is set by central, and then we can add a certain number of questions if we want to have specific.. Yeah a little bit, so I think it is something like 20 percent that we can customize versus central.

On travaille avec des méthodologies d'études qui sont assez homogènes, dans tous les pays, deux, trois sociétés qui ont été référencées, qui nous permettent de faire des brand tracking des marques, avec plus ou moins de régularité selon les budgets et l'importance des marques.

Ce sont les mêmes méthodologies. Pour cela, chez Nestlé, autant à l'international, ce n'est pas facile d'avoir les mêmes entre les pays, autant en France, il y a un service études qui a vraiment travaillé là-dessus depuis des années. On est effectivement dans les mêmes façons de faire et on va suivre un certain nombre de critères.

Then we have market researches, look at market researches in all countries, and then we have our brand tracking of course. And in the brand tracking we measure of course the brand health which is built up of several parameters but also all the key image parameters

The brand tracking is a really important tool for us to follow the brand's health and the brand development overtime, but also to follow the business of the competitors on certain parameters.

From our perspective, it is not an optimal setup since it is a global setup and there are... it is the same all over, the same for all categories and the same suppliers, but...

Il y a des études qui sont faites à l'international, c'est-à-dire que l'international nous dit : « Toutes les études de type usages et attitudes, etc., ce n'est pas à vous de les faire » ; c'est à nous de mener ce type d'études. On a une équipe internationale qui essaie quand même de garder la main sur tout ce qui est stratégique, etc.

En fait, on a un outil international de tracking qui permet d'analyser les performances des communications. Et du coup, c'est un outil international. Donc, quand on leur dit que cela ne fonctionne pas, ils n'ont pas forcément le choix, parce qu'ils ont le même outil.

It will be a global tool, but it is not yet, but I think you have the same for whole Europe, all the relevant markets from outside and I think the aim is to have a global tool in the future, in the near future.

C'est la même méthodologie hormis dans trois pays qui n'ont pas encore été alignés, mais c'est la même méthodologie dans tous les pays, donc on suit la marque avec le même outil. Je peux donc comparer la brand equity de Tena en Chine, avec la brand equity de Tena en Russie.

Je pense qu'ils partent d'études. Non, non, ils réalisent quand même un certain nombre d'études dans lesquelles les pays sont intégrés au niveau des différentes études, enfin, les principaux pays, notamment la France. Ils ont récemment lancé pour établir cette nouvelle plateforme ce qu'ils appellent un méga fonds de marque. Ils appellent cela un consumer segmentation. Peut-être que vous en avez entendu parler, parce que cela a été fait sur toutes les catégories SCA à partir desquelles ils veulent construire cette plateforme de marques.

On est effectivement dans les mêmes façons de faire et on va suivre un certain nombre de critères. Selon les marques, peut-être que cela sera différent, mais je

sais que finalement, dans les discussions, on voit toujours que c'est la notoriété, bien sûr, mais on va plus qu'avant insister sur notoriété assistée, notoriété spontanée, notoriété top of mind. Alors qu'avant, par exemple, la top of mind n'était pas forcément régulièrement suivie comme étant importante... On va travailler sur d'autres critères, qui sont liés à l'image. Très souvent, on va choisir des items d'image.

En fonction de la stratégie que l'on a mise en place et du brand key process qui a été mis en place. C'est-à-dire que si, sur Naturines, on estime que parmi les 15 items que la société d'études nous a proposés, cinq sont super importants, parce qu'ils font partie de l'image, de l'identité globale de la marque, de la stratégie qu'on a choisie... par exemple, naturalité, ce sont des produits naturels, c'est quelque chose où, si on n'a pas au moins 7,5 sur 10, ce n'est pas bon.

On suit des KPI, des critères pour gérer nos business et moi, en marketing, j'ai plusieurs KPI : un KPI de parts de marché, important, mais aussi un KPI de notoriété et un KPI sur ces items. Parce que je me dis, notoriété en soi, c'est bien mais ce n'est pas suffisant. Si je veux vraiment me donner les moyens d'améliorer les performances de ma marque, etc., il faut que j'aille jusqu'aux items. J'en ai choisi 5 et tous les mois, au comité de direction, on regarde tous les KPI de toute l'entreprise.

Homogénéisation des outils de représentation de l'identité de la marque

Donc, sur Nestlé, par exemple, on travaille avec des templates qui sont définies par le Groupe et on a ce qu'on appelle des brand essence avec la définition de la marque, ce qu'on a le droit de faire ou de ne pas faire en termes de produits, en termes de packs, en terme d'identité de marque, en termes d'extension. Enfin, c'est vraiment une espèce de charte à laquelle on doit répondre.

Pour être imprégné par la marque, cela se passe... En fait en reprenant au départ tous ces templates qui avaient été prédéfinis.

Donc eux ont remis à plat justement parce qu'il y avait trop de choses qui étaient faites dans toutes les unités. Ils ont mis en place tous ces outils pour qu'on utilise tous la même chose.

Si, c'est utile. Après, ce qu'il y a de bien, c'est qu'ils ont fait des choses assez simples, assez courtes. Je pense qu'il y a encore de l'optimisation, parce que notamment sur la marque il y avait un peu trop de docs. Donc, je pense qu'il fallait en garder 3 ou 4, pas plus. Après, c'est assez utile et ça permet d'aller plus vite dans l'écriture. En plus, on est habitués à les utiliser donc, c'est plus facile. Je pense aussi à plus long terme, quand on fait sa carrière dans le Groupe, quand on reprend une marque, ce sont des outils qu'on est habitués à utiliser.

They are responsible to translate all of that into something that we call innovation, opportunity documents which is a bit of a new way of working for us. And innovation opportunity documents are really answering four questions, why what and where

Quite soon we will have this in place which will be great to work from because we can be so much more sharp in working with the documents.

We have brand expression guidelines that are also now 4 to 5 years old and I not sure how far we should drive that after we have done the brand strategy after it something that the european business should be doing themselves or wether thats something that we should be doing. But we will look at that in the beginning of next year, who is best equipped to do that.

The other thing is to get a bit more ownership of what we can do erm in terms of driving certain strategic communication efforts practice and projects and things like that

[Ces modèles], c'est une boîte à outils que l'on utilise plus ou moins selon les pays, mais qui est très riche, pour les pays qui sont en construction de leur marketing. Dans les pays qui sont plus murs, il y a des choses que l'on prend,

qui sont intéressantes, surtout quand elles sont réactualisées et puis des choses que l'on trouve un peu moins faites pour nos problématiques.

Cette vision et plateforme a été partagée de manière très transversale ; du global, à l'Europe, aux pays. On s'est tous alignés sur cette vision et cette plateforme.

We build brand expression and brand guidelines, the only way to make sure that the brand is consistent over time is these brand guidelines.

Added on that description documents that they can refer to in the dialogue with the agencies

Its more back and forth and trying to support them with briefing documents they have to fulfill.

Selon les SBU, chez Nestlé, les choses sont plus ou moins écrites. Quand on est dans une SBU très connue comme SBU café et très installée, les rôles, les responsabilités sont écrites et les identités des marques sont écrites comme dans du marbre.

Les chartes graphiques nous sont communiquées de manière officielle par l'international. Elles ne sont pas adaptées au niveau du pays. Après, peut-être qu'entre les différentes régions, il y a des chartes différentes, mais nous, ce que l'on reçoit, à ma connaissance, n'est pas retravaillé. On s'adapte à cette charte graphique.

Limitation du nombre de techniciens externes

Non, c'est Ipsos. C'est pour le moment, tout personal care, donc que ce soit bébé, hygiène féminine, Inco, on a Ipsos, on bosse avec Ipsos, ce qui est bien parce qu'on peut aussi un petit peu globaliser cela, faire des ponts.

Les agences sont des agences Nestlé monde. C'est-à-dire que Publicis est une agence Nestlé au même titre que Ogilvy. Je n'ai jamais la latitude pour le choix de mes agences. C'était la même chose chez Danone. Même le directeur marketing n'avait pas du tout de latitude pour le choix de ses agences.

Et bien sûr, elles ont un rôle central, puisque Publicis a des équipes locales, mais aussi une équipe internationale – mon interlocuteur, c'est l'équipe locale, mais j'ai aussi, par la force des choses, un interlocuteur dans l'équipe internationale.

So it is normally projects that we do but we are overall responsible for it so they develop it and then the Munich office or the central european team get it and then they work together with our central agency that is called the S U R then that develops the brand in the direction that we want.

And what we are trying to do now that we haven't done so much before is that we have one central agency and this is this BSR and now when I work with my local agency I actually have a meeting also with the central agency together...

And then I do it with my local agency. But then I have like a meeting with this central agency as well.

And also that we have to work more with the central agency so

And then Munich did a pitch on this to different agencies and then this agency that we now have started working with, they sent november december last year, they won it and they have this claim "we know the feeling" that we have tested in all the different markets and we can see that we can work with it on different levels because, it means so much for women in general.

Pour Tena, c'est beaucoup plus centralisé, parce que sur Fempro, l'exemple des deux agences de communication – une à l'échelle européenne, une à l'échelle globale – c'est pour le Fempro. Pour Tena, à l'échelle européenne aussi bien que pour les marchés, il n'y a qu'une agence de com, c'est DLK Londres.

Là-dessus, DLK est très, très...influent. C'est là où sur Tena on a – je te le disais

tout à l'heure – une meilleure coordination européenne. Il y a des hiatus healthcare retail qui perdurent dans cette organisation européenne, mais – et c'est le plus important – l'alignement et la synchronisation européenne sont plus forts. Mais c'est aussi une seule et même marque Tena.

So we work together with IPSOS on the european perspective and we are right now rolling out the IPSOS brand tracker also in other markets outside europe

Enfin, j'interprète par rapport au choix de la télé et parce que je pense que cela reste encore le travers des agences de communication aujourd'hui qui sont très télé. Même si le web prend de plus en plus d'ampleur, quelque part, la vitrine reste le film télé, parce que c'est celui qui a le plus de visibilité. Donc, quand elles font appel à des agences au niveau international, elles vont travailler sur des plateformes de communication qui ne prennent pas le web comme le centre de la communication en tant qu'outil

Pris conjointement, ces activités d'homogénéisation des outils de mesure et de représentation et la limitation volontaire du nombre de techniciens externes vont **aller dans le sens d'une stabilisation de l'identité de la marque**. Le risque est dans l'excès : à trop vouloir normer, la tension féconde repérée au chapitre 4 entre le caractère immuable et le caractère évolutif de l'identité de la marque va se résorber au profit d'une identité figée et statique, obérant par là-même l'essence dynamique du concept d'identité.

Les dispositifs d'acculturation à la marque

Les dispositifs d'acculturation à la marque ont pour objectif **de sensibiliser, d'enrôler le plus grand nombre possible de parties prenantes pour pouvoir définitivement imposer l'identité** maintenant stabilisée, et empêcher toute volte-face.

Ces dispositifs sont, pour la plupart, de l'ordre de l'informel, de discours, de la transmission orale.

*C'est de la **transmission informelle**, clairement. Enfin, je n'ai pas de guide de bienvenue autour de la marque. Je n'en ai pas, moi et on ne m'en a pas fourni*

*Rien n'est écrit sur le sujet... **C'est très informel, finalement**. Je me rends compte qu'on parle très peu de la marque dans le programme d'intégration Nestlé.*

Ces dispositifs présentent aussi un caractère expérimental :

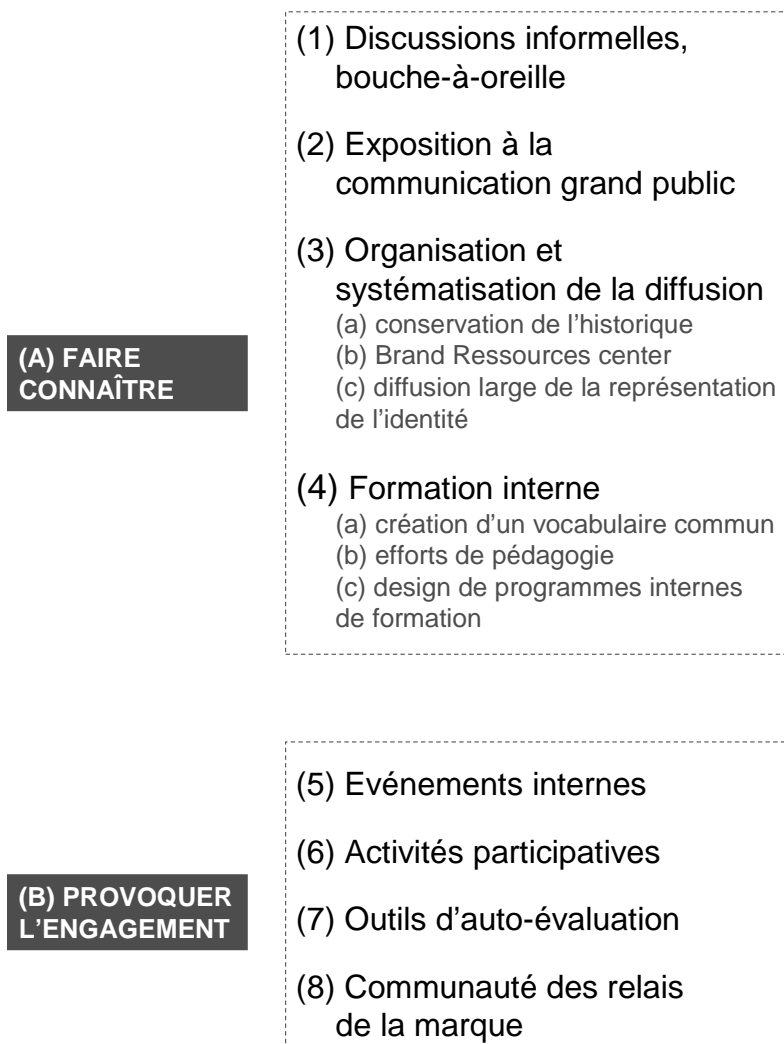
*Alors, pour le coup, je vais vous dire, je trouve que **c'est très empirique** comme démarche.*

***J'essaye...** je pense que je vais un peu aller au casse-pipe... enfin, bon, à mon avis, ce n'est pas facile. Je me dis : qui ne tente rien n'a rien.*

*Alors, là, **c'est vraiment du pur feeling**...*

Les dispositifs d'acculturation à la marque sont de deux natures : une première série de dispositifs (A) vise à **faire connaître l'identité de la marque au plus grand nombre** ; il s'agit là de dispositifs cognitifs, avec un effort important de pédagogie pour augmenter le niveau de connaissance et de compréhension de la marque ; une deuxième série de dispositifs (B) vise à **provoquer l'engagement actif du plus grand nombre** dans l'intégration et la diffusion de l'identité de la marque, grâce à des événements ou des actions susceptibles de provoquer une appropriation. Les dispositifs observés sur le terrain ont été numérotés de 1 à 8 pour représenter le volontarisme des acteurs, 1 étant le dispositif le plus involontaire, et 8 le plus organisé et délibéré.

Figure 34 : les dispositifs d'acculturation à la marque



L'effet recherché par la mise en place de tels dispositifs d'intéressement est **l'enrôlement**. L'enrôlement est « un intéressement réussi » (Callon, 1986), **autrement dit la**

participation pleine et entière, librement consentie et éclairée de chacun dans l'organisation à la matérialisation de l'identité de la marque dans les actes et les discours. Nous allons maintenant décrire chacun des dispositifs observés, qui pris ensemble ou isolément aboutissent à un état d'enrôlement relativement stable. La situation recherchée est en effet une situation consensuelle dans laquelle chacune des parties prenantes peut observer une position qui, tout en servant l'intérêt commun, lui permet de préserver ses intérêts propres.

La première série de dispositif (A) vise à faire connaître la marque au plus grand nombre. Dans les cas observés, la connaissance de l'identité de la marque est majoritairement diffusée à travers (1) des discussions informelles et du bouche-à-oreille.

Informally I get questions, not every week but every second week or so... hey can you come... can you help us to explain the success case behind Libero in the Nordic countries, and stuff like that.

Tableau 55 : verbatims représentatifs – transmission par des discussions informelles

Faire connaître / discussions informelles et bouche à oreille	<p><i>Cela, on me l'a retranscrit, mais dans les codes de communication, je n'ai pas vu de doc très formel qui précise exactement, rigoureusement, strictement, comment on doit parler au nom d'SFR, tu vois ?</i></p> <p><i>Les marques, on a cette définition de nos marques, c'est vrai que c'est moins fort en termes de formation. On n'a pas de formation sur nos marques. On se les approprie.</i></p> <p><i>Ensuite, moi, j'ai essayé de mon côté de farfouiller dans le réseau, d'essayer de trouver le plus d'informations possible pour me familiariser avec la marque.</i></p> <p><i>Il y a beaucoup d'informations, mais il n'y a pas forcément un document pour les nouveaux arrivants. Je trouvais cela un peu dommage, parce que j'ai dû chercher un document par là, un document par là, bref, des documents un peu partout pour me refaire mon, mes schémas</i></p> <p><i>J'ai l'impression qu'on essaye vraiment d'inculquer les règles de la marque assez vite et puis, dans des discussions informelles où finalement, quels que soient les sujets dont on va parler [...]. Et du coup, ce sont des discussions vraiment quotidiennes.</i></p> <p><i>They are not getting any specific brand communication.... So it is more by listening to others.... I would say that. Then they have to do it alone from others I think....</i></p> <p><i>Et du coup, c'est une image très forte, à mon avis, très bien imprégnée, qui se transmet assez facilement, parce que je ne pense pas que finalement, à l'entrée de l'entreprise, tout le monde rentre dans les bilans de notoriété ou les bilans images [...], mais je pense que c'est une image très forte qui se transfère très facilement à l'oral comme cela...</i></p> <p><i>So what is really important for me is to communicate it and transfer it down to my team that is working quite faraway from the central and far away from the</i></p>
--	---

brand... So we always have an opportunity to talk about it a lot.

J'ai l'impression que ce sont des choses qui sont finalement beaucoup plus informelles, et beaucoup moins tracées que ce qu'on peut faire [par ailleurs].

J'ai l'impression que ce sont plus des discussions de couloir.

C'est plus informel... Il n'y a pas de rendez-vous, voilà.

Et puis après, ce sont des petites subtilités, parce que finalement, cela ne suffit plus, quand on est au marketing, de se rappeler les deux, trois mots clés. Ce sont des subtilités, des exemples, qui vont se mettre dans les discussions au quotidien et qui, du coup, vont s'intégrer petit à petit.

Il y a le quotidien, parce que les gens sont sur le même plateau...

Maintenant, comme elle est omniprésente, elle se fait de manière hyper informelle. C'est-à-dire, elle s'installe d'elle-même, par le côté émotionnel et par le côté territoire, pas forcément par son côté stratégie de marque échangée par tous, partagée par tous.

Non, mais c'est-à-dire que ce n'est pas officiellement écrit, partagé, cela ne fait pas partie de la stratégie d'entreprise [...]. Donc, c'est cela, mais maintenant, cela se fait de manière informelle comme à peu près tout dans notre boîte en fait.

Tout à fait. Aujourd'hui, l'apprentissage, c'est dans la transmission orale, oui.

Après un certain nombre de discussions avec les gens autour de la marque, tu commences à avoir déjà ce sentiment pour ce qui est la marque.

Régulièrement, on n'a pas des réunions programmées pour le faire, mais je pense qu'on le fait assez souvent quand même. Mais peut-être pas dans un sens très prononcé. C'est plutôt « Allez, on va discuter de la marque, qu'est-ce que c'est ? »

C'est beaucoup d'interaction en fait.

En général, ce qui se passe, c'est qu'il vient, et on lui raconte ce qu'on a fait, pourquoi, comment on le veut...

La diffusion informelle de l'identité de la marque souffre des défauts imputables à ce format de diffusion : les interprétations sont multiples et sujettes à caution, difficiles à maîtriser et nécessitant un temps long d'appropriation, sans compter les risques de perte de contenu liés tant au mode de diffusion qu'au *turn-over* dans les organisations.

Oui, on a une appropriation différente de chacun. C'est qu'à un moment donné, on construit sur un... Enfin, il n'y a pas une transmission de savoirs qui est bien monitoré.

Je confirme. Il faut 20 ans de maison pour trouver à peu près son chemin, ce qui est complètement inadmissible. T. a trouvé son chemin au bout trois-quatre ans. C'est quand même lourd. Il l'a trouvé naturellement, parce que c'est un bon

Donc, en fait, là-dessus, ce qui est peu déroutant dans mon rôle de brand management, c'est qu'il faudrait que j'aie le temps en fait, de mettre les gens autour de la table, d'écrire les choses noir sur blanc pour éviter les débats de couloir...

Les gestionnaires de la marque vont donc tenter de pallier les faiblesses de ce mode de diffusion en mettant en place des dispositifs qui permettent d'une part d'encadrer la diffusion, et d'autre part d'accélérer le temps d'appropriation de la connaissance. Il s'agit d'utiliser les moyens existants en s'appuyant sur l'expérience de consommation des collaborateurs (2), à travers l'essai des produits et la visualisation des campagnes de publicité.

Hopefully, I mean hopefully we have internally the same perception of the brand as the target group has...

L'idée est mobiliser les compétences et les connaissances des parties prenantes **en tant que consommateurs**. Ce dispositif est le plus simple à mettre en place ; il est peu gourmand en ressources, il suffit de diffuser les communications sur les supports internes (écrans, intranet, journal interne) et de favoriser l'essai des produits ou l'expérience des services.

Tableau 56 : verbatims représentatifs – transmission par l'expérience de consommation

<p>Faire connaître / favoriser l'expérience de consommation</p>	<p><i>Il sera exposé, je pense, comme un consommateur lambda, aux publicités, aux produits, avec peut-être une exposition un peu plus forte</i></p> <p><i>Il y a des boutiques Nestlé qui sont sur tous les sites. Donc, le personnel a accès à tous les produits Nestlé à un prix avantageux.</i></p> <p><i>Après, j'ai travaillé sur des marques que je connaissais en tant que consommatrice, comme Quality Street, After Eight.</i></p> <p><i>To be honest, it takes also much more quickly when we hire females because they have met the products before, so they have already a relationship with the products and the brands normally, so that goes quicker.</i></p> <p><i>Après, il y a les écrans, à l'entrée, où on passe toutes les communications.</i></p> <p><i>Donc oui, on investit un minimum en communication interne, on fait en sorte de poster sur Essentials, qui est notre site de société, toutes les news. On a aussi l'Echange, qui est un journal interne où on va forcément faire part des événements de marque.</i></p> <p><i>I think it is through communication and use of the product, mainly communication.</i></p> <p><i>I think the main thing is they used the product, which means that they have seen the pack and the print on the product, they feel the product, they use it, I mean if you talk about freedom and fate and things like that then of course it is experience and then communication.</i></p> <p><i>You can buy them in the shop. down at SCA it is cheaper so i guess that's the way we encourage them to use them.</i></p> <p><i>On a des évènements, parce que la communication fait des évènements et de plus en plus, parce que l'objectif, on a des télévisions qui sont en bas, etc., donc, on essaye de rendre vivantes les marques.</i></p> <p><i>So they get the same picture as your consumer...Yeah, yeah I would think so that's a good way of phrasing it .</i></p> <p><i>Je pense qu'il va retracer certainement ce qu'est la communication de la marque Nana, voilà ce que la marque Nana a fait, la dernière campagne,</i></p>
--	---

Tributes, la boîte à Nana. Pour les personnes, je pense que la marque se matérialise au travers des plans de communication et de lancement qu'elle peut lancer au quotidien, on va dire, les grands temps forts.

Cela dépend bien sûr des personnes et de leurs fonctions. Il y en aura peut-être qui auront plus une analyse un peu marketing de la marque Nana, d'autres qui seront plus au travers de ce qu'ils voient en tant que consommateurs.

La meilleure manière d'avoir des clients, c'est de pouvoir donner des produits, d'avoir des sacs gratuits qu'on donne en interne. C'est déjà la première chose à faire.

Le premier contact que tu as avec la marque, c'est le produit. Avant que nous, on ait un discours avec eux, donner des produits pour qu'ils puissent les essayer, pour qu'ils puissent les apprécier, c'est la première chose que tu dois faire en disant : « Ce sont de super produits ». Oui, c'est le premier contact.

Et comment est-ce que moi, mes pubs que ces personnes là font, rentrent là dedans, c'est-à-dire, comment est-ce que les pubs illustrent l'intention de la marque ? Parce que comme c'est le fer de lance, la partie immergée de l'iceberg, c'est le truc qui passe sur les écrans en bas de la tour, c'est ce que les gens voient, les clients et nos collaborateurs donc, il faut que ce soit très fidèle à ce qu'on veut être et faire.

Oui, mais on a des publications, tu vois. Il y a un certain nombre en fait, de magazines internes qui touchent différents types de gens qui racontent bien sûr des histoires et sur la marque et sur d'autres choses qui se passent dans la boîte.

Oui. On a une page Internet et un certain nombre de modes de communication qui touchent les collaborateurs, mais il n'y a pas de place spécifique pour les marques. Là, récemment, ils ont commencé avec quelque chose qui s'appelle « story telling » et là-dedans, il y a pas mal d'histoires sur les marques justement.

...

La limite de ce dispositif est dans son objet même : considérer toutes les parties prenantes comme dépositaires d'un savoir sur la marque en tant que consommateur est un raccourci pratique, mais la nature de la connaissance produite peut s'avérer insuffisante, ou inadaptée.

Il faut supposer que oui, mais je ne sais pas si c'est dans un pourcentage plus fort que n'importe quel consommateur....

Les gestionnaires de la marque peuvent alors **orchestrer le passage d'un mode de diffusion passif et informel à une organisation plus systématique de la diffusion** (3). Cela passe par (a) la conservation de l'historique, (b) la mise en place d'un *Brand Resources Center* et (c) la diffusion large de la représentation de l'identité de la marque, au-delà du cercle des initiés.

La conservation de l'historique pose problème dans les organisations. Jean Watin-Augouard²³, historien, rêve d'un Louvres des marques qui permettrait la conservation des

²³ Propos tenu lors de son discours inaugural à la journée thématique sur les marques publiques organisée conjointement par la chaire Marques & Valeurs de l'IAE de Paris et l'APIE (Agence du Patrimoine Immatériel de l'Etat) le 3 Décembre 2012

signes et autres éléments liés aux marques. En effet, sans une volonté active de conservation, une grande partie du patrimoine lié aux marques risque fort de disparaître, perdus dans les boîtes à archive des entreprises ou pire, abîmé ou détruit. Or c'est une source importante de l'identité des marques, qu'il s'agit de conserver au sens muséographique du terme.

Cet historique-là, il est n'est pas gardé chez Nestlé... Il n'est honnêtement pas très bien fait. Il y a des bases de données. Ils essaient de mettre en place justement des bases de données pour stocker toutes les publicités qui ont pu être faites, les études, mais ce n'est encore vraiment pas au point. Il y a beaucoup de perte d'informations.

Ensuite, les acteurs font état de leur volonté de mettre en place un centre de ressources sur la marque, accessible à tous et qui donnerait à chacun les informations nécessaires à son travail par rapport à l'identité de la marque, avec un accès facilité par les technologies numériques. Pour l'instant, dans les cas observés, un tel centre de ressources est pour l'instant évoqué comme étant à l'état de projet. Nous n'avons donc pas observé un tel dispositif en place, ou alors sous des formes rudimentaires de répertoires documentaires contenant les chartes, les visuels et les principales études.

Enfin, la représentation de l'identité de la marque, en général formalisée par un document écrit assorti de visuels (voir chapitre 4), peut faire l'objet d'une diffusion qui dépasse le cadre des initiés afin de contribuer à la connaissance. Se pose alors la question du niveau de détail nécessaire, et du format de diffusion approprié. Dans les cas étudiés, le format de diffusion privilégié est l'envoi en pièce jointe dans un e-mail, ce qui donne des résultats mitigés en termes de mémorisation et d'appropriation par les récepteurs.

Je ne saurais pas te dire s'il y a un doc ou pas qui le transcrit. Je pense que oui. Je n'en suis pas sûr.

Il n'a pas une grande diffusion, on va dire cela ainsi. Il n'a pas une grande diffusion, c'est sûr.

I would say its not done yet, they have seen the brand platform and I am pretty sure that they don't understand it.

Donc, on l'a envoyée par mail, mais ce n'est pas une présentation qui s'envoie par mail. C'est une présentation qui se fait avec les sous-titres. C'est dommage.

Dans l'un des cas, la diffusion de l'identité de la marque a été tentée de manière expérimentale sous la forme d'une vidéographie, diffusée uniquement en interne, avec des résultats qui semblent plus probants en termes d'appropriation par un large groupe de personnes.

J'ai vu des petits films, ils ont fait des films pour expliquer, enfin, qui s'appellent des Mood tape, moi je ne suis pas expert là-dedans, mais où ils ont expliqué ce que notre marque devait incarner, cette vision, ce nouveau positionnement, comment on allait prendre la parole pour incarner ces valeurs...

Pour le coup, la Mood tape a été vraiment diffusée à plein d'endroits, tu vois dans des grands amphis, avec beaucoup de collaborateurs, moi, je l'ai vu en tout cas quatre ou cinq fois, avec mes équipes réunies par ma chef, dans les séminaires donc...

Il y a eu le fameux film, le Mood Tape, et ce truc-là, il a vraiment été présenté à beaucoup de gens en disant : by the way, on a fait un truc, on a affiché notre marque et voilà, on vous le montre.

Tableau 57 : verbatims représentatifs – organisation et systématisation de la diffusion de l'identité de la marque

Conservation de l'historique

J'essaie de faire en sorte de garder tout ce qui est l'historique. Je pense que malheureusement, c'est un peu le travers, c'est que les équipes se succédant, on a tendance à perdre le fil de ce qu'il s'est passé. Finalement, on repart un peu d'une page blanche. Donc, je pense qu'il y a au moins une personne dans l'équipe qui doit être garante de tout ce qui est l'histoire de cette marque.

On a des look books, on a des historique publicitaire que l'on essaie de garder.

Et après, quand vous allez interroger certaines personnes ici qui sont là depuis un certain temps, elles vont être capables de retracer un historique.

Brand ressources center

Je pense qu'on a beaucoup à s'améliorer sur la partie outils. Donc, on a maintenant un brand book, on a maintenant, une charte d'identité, on va dire, un peu plus touffue, et plus accompagnatrice, mais demain, moi, mon rêve et j'espère que cela va se réaliser dans 6 mois, mais c'est d'avoir un brand center dans lequel toute l'entreprise puisse aller trouver les infos sur sa marque... Et avec le niveau de profondeur adapté en fonction de chaque interlocuteur, c'est vrai que tout le monde ne va pas aller chercher la même chose, mais il faut vraiment que la marque devienne accessible à l'interne, sinon, cela ne restera qu'un sujet direction de la marque.

Ensuite, moi, j'ai essayé de mon côté de farfouiller dans le réseau, d'essayer de trouver le plus d'informations possible pour me familiariser avec la marque.

Il y a beaucoup d'informations, mais il n'y a pas forcément un document pour les nouveaux arrivants. Je trouvais cela un peu dommage, parce que j'ai dû chercher un document par là, un document par là, bref, des documents un peu partout

Alors, peut-être que c'est un peu idéaliste de ma part, mais je me suis dit, à ce moment-là, que cela pouvait être bien d'avoir un document intégrant vraiment toutes les données, toutes les infos à savoir quand on arrive... Après, on m'a conseillé de lire telle et telle étude, pour comprendre un peu mieux

Ecoute, on a beaucoup d'études et beaucoup de présentations internes qui vont permettre de resynthétiser tout ce qu'est la marque. C'est en général quelque chose d'assez simple à intégrer. Ce qu'est cette marque et ce qu'elle peut faire, ce n'est pas du tout quelque chose de problématique pour les gens qui intègrent notre société.

Diffusion de la représentation de l'identité

Et donc, enfin, maintenant, on a cela et j'étais fière... J'ai recruté un nouveau chef de produit senior, j'étais fière que dans ma passation, la première chose, c'était de lui montrer la plateforme de marque.

I think in everyday use we have it on the walls... they have it on the wall yes they have.

Partager par tout le monde, exactement cela, je ne pense pas, pas avec ce niveau de détail. La vision et la mission, oui, cela doit être partagé par tous, mais là... Pas diffusé, mais partagé. Si, cela, je pense que c'est intéressant, parce que je me rappelle que moi, quand j'avais fait cette même pédagogie sur des petits trucs, cela a vachement fonctionné,

So bear in mind the guidelines and the expression and the brands expression and the platform and all the documents that we have need to be as clear as possible, and then of course when you employ a new person especially in an important role, then you need to train and you need to give him or her all the support that is needed.

Cela va se matérialiser par une plateforme de marques, la pyramide. Personne ne t'a présenté notre pyramide, avec la brand essence ? Cela va devenir le document de référence.

Its a good question because I do not think that its just about presenting.

You need to give them the instrument the, go back to the guidelines and the expression and what the brand stands for and why and the whole understanding, why we ended up where we ended

We have presented why we ended up where we are with the brand values and all that, but that is more the presentation and I would say that you really need to work with it to get the full understanding.

I think it should be regularly but not once but it has to be done continuously as a process if you want to have them involved, that is not the case.

Cette vision et plateforme a été partagée de manière très transversale ; du global, à l'Europe, aux pays. On s'est tous alignés sur cette vision et cette plateforme.

C'est malgré tout un outil de communication. C'est ce que l'on doit respecter, parce qu'à côté de cela, il y a toute une charte graphique. C'est quelque chose que l'on est censé décliner dans tout ce que l'on doit adapter au niveau local, voire développer au niveau local.

L'idée, c'est d'y aller par étape et qu'à un moment donné, les gens, aujourd'hui, n'ont pas forcément toutes les compétences en fait, pour vraiment s'imprégner du fonds de marque. C'est-à-dire que là, on est sur un support qui est tout public. Donc, à un moment donné, pour s'adapter aux interlocuteurs, on ne peut pas... Le fonds de marque, c'est quand même assez conceptuel donc, on a essayé de le synthétiser de façon très, très simple en trois pages, d'essayer de le rendre très ludique, pédagogique

Donc, nous, ce qu'on essaye de faire, mais toujours ce fameux travail de fournir qu'on citait au départ, c'est de se dire : maintenant, on a un brand book donc, identifions tous nos interlocuteurs en interne pour leur remettre une dizaine de brand books, qu'ils les remettent à leur agence.

Oui, l'idée, c'est qu'elles soient connues. Il faut qu'elles soient connues. La plateforme est connue. En revanche, c'est là où je pense qu'il y a un travail d'appropriation, c'est qu'aujourd'hui, l'enjeu, c'est qu'une plateforme de marque, cela ne reste pas un slide dans un PowerPoint, que ce soit un outil au quotidien pour les gens.

Et donc, cela, c'est quelque chose qui a été distribué en point de vente, qui faisait le résumé, on va dire, des asset, des points concurrentiels d'SFR sur l'accompagnement et puis, peut-être que demain, on se dira : on veut raconter

l'histoire plus fortement, mais cela, c'est cadré aussi à la marque.

Là, pour le coup, je me rappelle parfaitement avoir vu un document qui structurait la façon dont la marque devait apparaître, que ce soit en visuel, télé, audio, etc., avec justement toute la partie signature musicale et cela, à l'époque, je me rappelle justement, c'était parfaitement clair, cela avait été vraiment diffusé à l'époque

J'ai quand même vu toute la partie territoire, architecture de la marque, positionnement, donc, la mission, l'ambition, ce qu'on veut être, ce qu'on veut que les gens se disent, cela, je l'ai vu.

Le dernier dispositif collaborateur pour accroître le niveau de connaissance sur la marque est la formation interne (4), avec le développement d'une ingénierie pédagogique spécifique qui passe par (a) la création d'un vocabulaire commun, (b) des efforts de pédagogie et (c) le design de programmes de formation interne consacrés à la marque.

La création d'un vocabulaire commun est essentiel, afin que les parties prenantes mettent la même signification derrière les mots. A propos de l'identité de la marque va se créer un référentiel de mots, un socle commun assez basique qui est connu, mémorisé et compris par tous.

*Since it is quite scattered and we have a lot of different people, I always try to have once a year a place where they all meet and talk and so on, so it is consensus and **speak the same language.***

Ensuite, les gestionnaires de la marque reconnaissent devoir aujourd'hui faire preuve de beaucoup de pédagogie afin d'éduquer les parties prenantes, en s'adaptant à leur niveau de compréhension. Cet investissement dans la pédagogie est fait sur leur propre initiative, et n'apparaît pas dans leur description de fonction ou sur leur feuille de route.

*Après, **il faut le faire en version "la marque pour les nuls"**, parce qu'il faut que ce soit accessible à tous ou en tout cas, il faut graduer le discours en fonction...*

Enfin, l'étape ultime dans la création et la gestion de la connaissance sur la marque passe par la formation interne, qu'il s'agisse d'intégrer la connaissance sur l'identité dans des modules existants, ou même de créer des programmes ad-hoc. Dans l'un des cas, la « *brand academy* » est une sorte d'école interne de management transversal de la marque, dans laquelle non seulement les équipes marketing vont obligatoirement se former, mais également des profils moins directement intéressés qu'il s'agit de sensibiliser.

Tableau 58 : verbatims représentatifs – formation interne

Création d'un langage commun	<p><i>Et c'est le niveau commun de connaissance de la marque qui est commun à toutes les personnes de l'entreprise. C'est-à-dire que toutes les personnes de l'entreprise ont cette connaissance à minima de la marque, qui se résume pour moi en quelques mots</i></p> <p><i>La carte d'identité de la marque, que tout le monde connaît et que tout le monde arrive à expliquer de manière assez claire, assez simple, avec les mêmes mots.</i></p> <p><i>Enfin, je ne sais pas comment dire, c'est la première fois où quand j'arrive dans la marque, je sens dans n'importe quelle façon de parler, dans les gens que je rencontre, là où on fait les conventions, même quand on fait des meetings et qu'on entend les mouettes, que la moitié de notre siège soit carrément Bretagne, qu'on ait un ancrage Bretagne très fort, etc.</i></p> <p><i>Il existe peu finalement dans la société ce langage commun, et qui est extrêmement différent suivant les unités, entre l'épicerie, entre la nutrition infantile, entre Herta, entre les glaces et surgelés. À chaque fois, ce sont des cultures d'entreprise qui sont différentes, des structures et des organisations qui sont différentes. Ça complexifie en plus. Il n'y a pas vraiment de langage commun.</i></p> <p><i>On parle plus le même langage. Et surtout, ce point commun de la marque qui était un peu émotionnel, il devient un peu plus fort, parce que du coup, on a vraiment l'impression de travailler autour du même socle, un peu plus en tout cas, ce qui n'était pas le cas avant.</i></p> <p><i>C'est-à-dire que : qu'est-ce que cela veut dire : être propriétaire de la marque ? Et je pense que sous ce même mot, on a des interprétations différentes. Et vous, vous allez dire : je suis propriétaire de la marque. Et moi, je vais comprendre : propriétaire de la marque avec ma compréhension à moi, mais qui n'est pas la même compréhension que vous, c'est-à-dire que je pense qu'on n'a pas le même vocabulaire. Enfin, on a le même vocabulaire, mais pas la même définition.</i></p> <p><i>C'est-à-dire que la plateforme, il y a eu deux choses, la plateforme de marque et ce travail collégial d'appropriation et de digestion, et de oui, on est tous d'accord sur les mots et tout.</i></p>
Pédagogie	<p><i>Je remanie, il faut que ce soit accessible, pédagogique, des choses qu'ils vont pouvoir retenir...</i></p> <p><i>Après, il faut le faire en version "la marque pour les nuls", parce qu'il faut que ce soit accessible à tous ou en tout cas, il faut graduer le discours en fonction... mon interlocuteur, normalement, c'est le marketing donc, qui est censé être à un niveau de connaissance très élevé et des fois, je n'en suis pas si sûre que cela. Et après, des gens beaucoup plus terre-à-terre, je pense par exemple au service client, c'est sûr qu'on ne va pas employer les mêmes mots,</i></p> <p><i>Voilà, de la pédagogie pour faire passer au moins les messages clés avant de rentrer dans une analyse plus approfondie de la marque.</i></p> <p><i>Le fonds de marque, c'est quand même assez conceptuel donc, on a essayé de le synthétiser de façon très, très simple en trois pages, d'essayer de le rendre très ludique, pédagogique</i></p> <p><i>Donc, pour moi, typiquement, il y a des choses que j'aimerais faire, mais on est vraiment tout de suite dans l'opérationnel, mais c'est accompagner les gens par exemple, dans une lecture peut-être plus pédagogique et plus formatrice</i></p> <p><i>Et donc, il faut que chacun se sente locataire donc, cela passe par de l'explication, mais aussi la preuve par l'exemple, c'est-à-dire : cela, il ne faut pas le faire et pourquoi. Il faut montrer les choses.</i></p>

Cela peut être aussi beaucoup plus entre guillemets ce que je vais appeler du jus de cerveau, c'est-à-dire qu'elle va concevoir une présentation avec l'agence avec laquelle on travaille là-dessus, sur : c'est quoi une marque aujourd'hui ? Pourquoi c'est important pour toi ? Pourquoi c'est important pour moi que tu contribues ?

Et puis ensuite, cela passe par des outils qu'on est en train de concevoir, des outils d'appropriation très concrets sur : moi, mon métier, je suis à l'inno, je cherche des voies de développement de modernité et de contemporanéité globales pour SFR, quelle est la check-list que j'ai pour que la marque soit un filtre dans mon métier, quand je suis au marketing, c'est pareil, mon offre...

Après, on va le rendre un peu ludique, parce que les gens ont déjà beaucoup de travail chez SFR donc, ce n'est pas de les ennuyer en plus. C'est de faire en sorte qu'ils y prennent du plaisir.

Design de programme interne de formation

Je pense qu'il y a une grande partie où on essaye, à l'entrée des gens, d'avoir une formation assez importante, parce qu'on considère qu'on travaille sur une marque super puissante, super forte, enfin, qui est reconnue, même à l'extérieur de l'entreprise comme étant très, très forte. Et, du coup, c'est quelque chose qui, pour moi, est à défendre.

Alors, cela va se passer... premièrement une formation, enfin, on fait attention, la première semaine, à vraiment leur donner le maximum de connaissances. Et dans cette connaissance, on va parler du business, on va parler de l'actualité innovation, promotion, etc., mais on va parler beaucoup de la marque. On a une présentation « formation » qui existe dans laquelle on parle sur, je ne sais pas, je dis n'importe quoi, sur 100 slides, il y a 20 slides sur la marque à peu près, où vraiment on va lui expliquer en détail ce qu'est la marque aujourd'hui...

What we do is that we have induction education with everyone at the start that comes in. Where they get to know both the brand but also history of the company you know, they get introduced to every department and so on.

And then we have a quite strong, I think a good implementation starting program, when you... both locally and of course more central parts when they go for some products and brands and so on.

Yeah it is quite formalised, I am not sure it is a hundred percent exactly the same, but at least here we have had a very formalised process for a long time, how to actually, So you need to meet Peter and I for example, and they have this big formalised when they actually meet the whole SCA and they have 3 days where they go to the factory and so on. So it is quite formalised I would say.

Or a new person comes in and then of course they need training.

C'est très intéressant, parce que justement, [dans cette formation] ils nous parlent de toutes les dimensions et justement, de ces positionnements de marques, etc. Donc, c'est quelque chose qui est clairement partagé avec les équipes, avec les personnes qui arrivent. Donc, on a toutes ces dimensions de marques, de où on veut aller, etc. Et c'est vraiment bien.

I we actually have for all new employees I would say a really great intro its over a couple of days and you also go to the factory and you have it from all the different parts and the brand is of course very important.

Il y a la brand academy qui donne toutes les bases... Oui. Il y a la Tena academy donc...

Je pense qu'il va suivre, mais c'est un peu plus tard, des brand academy, des Tena academy, ou des Fempro academy.

So I haven't got that training, brand academy, here it is. So it is people who are mostly working with brand,

On the other hand, what works quite well, we have the induction program which

has a long tradition already it is twice a week. So the people who joined the company recently all around the world, globally, they come to here to Goteborg and they have three day induction, were they get inside the departments within the global.... category and one part of this is also the explanation our team and brand development issues so that works quite but also its limited.

C'est la brand academy qui va le faire. Là, on est aussi bien dans les outils que dans les plateformes de marques, comment est définie cette plateforme, comment elle évolue, etc.

Oui, ce sont cinq jours voyage compris. Ce sont des modules qui passent de l'insight, au brief de com, en passant par les marques, en passant par tout ce qui est outils, mesures et retours sur investissement. Donc, il y a plusieurs modules qui ont été créés. C'est très participatif, puisqu'il y a des business cases. C'est assez lourd, cela a un coût aussi pour l'entreprise.

La phase d'intégration passe par plusieurs éléments. L'idée est vraiment de lui donner tout le background de la marque. On a certaines études clés ou choses clés à connaître du marché, des fonds de marque, etc. L'idée est vraiment que cette personne-là s'en imprègne.

Il y a aussi toute une phase où il y a un plan d'intégration qui est monté avec toutes les personnes clés de l'entreprise, enfin de fonctionnement du système, que cela soit commercial, marketing, logistique, juridique. Donc, en fait, cette personne a un entretien avec toutes ces personnes clés du fonctionnement de la marque.

Pour faire vivre la marque et pour créer cette empathie en interne, il faut que les gens s'approprient la marque. Donc, il faut les rencontrer, il faut leur faire apprécier les produits. Caroline fait une chose très bien, elle fait des formations produits. Quand tu fais ces formations produits à des gens qui viennent d'arriver dans l'entreprise ou qui sont dans d'autres services, il n'y a rien de tel pour se les approprier. Quand on leur fait une formation produit, c'est un moyen de leur faire prendre conscience de ce qu'est un produit et de ce qu'est la marque derrière.

Et c'est pareil, aujourd'hui, on a essayé avec A.P. de rentrer ce sujet dans les formations, en tout cas, l'intégration des nouveaux collaborateurs, ce serait déjà au moins la première étape. Et ce n'est pas si facile que cela d'intégrer la marque à un module de formation.

Cela va être la direction commerciale qui va me dire : moi, en ce moment, j'ai des modules de formation auprès de ma force de vente, j'aimerais bien qu'on leur parle du coup, de la marque,

Il existe un séminaire d'intégration pour tous les collaborateurs qui sont recrutés et de mémoire, ils ont une présentation sur l'histoire d'SFR, mais je ne sais pas si tu as de manière très précise un truc sur la marque SFR, je ne pense pas.

Cette première série de dispositifs d'acculturation à la marque vise prioritairement une meilleure connaissance de l'identité de la marque par un grand nombre de parties prenantes. L'acquisition des connaissances, si elle est un prérequis, est insuffisante pour modifier les comportements. **Une deuxième série de dispositifs vise à provoquer l'engagement actif des parties prenantes et à changer les comportements** ; ces dispositifs sont clefs car ils contribuent grandement à traduire l'identité en actes, et donc à réduire les écarts entre l'identité voulue et l'image perçue. Au nombre de ces dispositifs, l'on compte (5) les

événements internes, (6) les activités participatives, (7) les outils d'auto-évaluation et (8) l'organisation d'une communauté de relais de la marque.

Les événements internes peuvent être l'occasion de créer des moments d'expérience partagée autour de la marque, qui contribuent à la mémoire collective et renforcent le lien entre les collaborateurs et la marque décrit au chapitre suivant. Ce dispositif d'acculturation présente l'intérêt d'aligner assez vite un grand nombre de personnes, pour peu que l'on s'efforce de toucher le public de manière émotionnelle.

C'est la journée du Beaujolais où on présente un peu les marques, les résultats et puis, les lancements produits. C'est un moyen de fédérer le mouvement de foule.

Tous les dispositifs d'acculturation que nous venons de présenter n'ont pas de caractère particulièrement innovant, et sont présents à des degrés divers dans l'ensemble des cas étudiés. La performance des dispositifs tient souvent dans leur caractère cumulatif et systématique : l'utilisation de tous les dispositifs, et de manière continue.

Les derniers dispositifs que nous allons exposer maintenant apparaissent plus novateurs, et ne sont pas présents dans tous les cas, ou alors de manière embryonnaire et expérimentale. Ils nous apparaissent comme prometteurs, car de nature à sortir la marque de la technique marketing à laquelle elle est bien souvent cantonnée, et à dynamiser et rapprocher l'ensemble des parties prenantes intra et extra organisationnelles autour du récit identitaire de la marque. Il s'agit (6) des activités participatives, (7) des outils d'auto-évaluation, et (8) de la communauté des relais de la marque ou *Brand Keepers*.

Les activités participatives visent à **co-construire l'identité de la marque en intégrant une diversité de métiers et de points de vue**, en partant du principe que le fait de participer va provoquer l'implication et l'engagement des parties prenantes. Les activités participatives peuvent prendre la forme de groupes de travail, de boîtes à idée ou d'ateliers métier. L'enjeu est de susciter non seulement l'adhésion, mais aussi l'innovation, la créativité dans la manière dont l'identité de la marque doit vivre, évoluer et se traduire en action.

On les a impliqués et on a fait en sorte qu'il y ait des personnes de l'admin, de tous les métiers qui s'impliquent dans le projet. Donc oui, sur certains projets. Toiletry, par exemple, on va aller chercher des métiers, dans la recherche d'insights particulièrement. Sur les projets naissants, on implique d'autres services et on évite que ce soit les seuls marketeurs qui soient impliqués au démarrage.

Ces activités participatives nécessitent que l'organisation se dote d'outils d'auto-gestion, ou d'**auto-évaluation de la qualité du processus de construction de l'identité de la marque**, pour que les parties prenantes gagnent en autonomie dans le processus. Dans l'un

des cas étudiés, un manager entrevoit cette possibilité, et fait part de la difficulté qu'il y a à construire un tel outil, qu'elle juge pourtant nécessaire pour laisser de la liberté aux parties prenantes tout en garantissant une cohérence d'ensemble. S'il est facile de trouver des critères sur le respect de la forme (la taille du logo, la couleur de la police), il est bien plus ardu d'identifier des critères sur le fond, comme par exemple sur les dimensions d'idéologie ou de personnalité de l'identité.

Il y a un autre truc que j'aimerais construire avec eux, mais sur lequel j'avais déjà pas mal avancé et cela fait partie des chantiers de la rentrée, encore un, c'est des outils, en fait, d'auto-évaluation, de se dire : la marque, je ne peux pas les appeler tous les quatre matins pour savoir si je suis bien dans la plateforme, donc, est-ce qu'il n'y aurait pas un outil que je pourrais construire, qui permettrait aux gens de s'auto-évaluer ?

Enfin, le dernier dispositif relevé lors du terrain sur une des cas concerne la mise en place d'une **communauté large de relais de la marque**, appelés *Brand Keepers*. Une centaine de personnes à des fonctions et des niveaux de poste différents ont été choisis comme *Brand Keeper*, afin de disséminer la marque dans toute l'organisation quel que soit le métier. Comme le relate l'un des acteurs, le choix des personnes s'est fait de manière empirique, sur la base de réseaux personnels, en mélangeant des volontaires déjà passionnés par la marque avec des personnes qui au contraire s'en sentent assez loin.

Ce n'était pas du tout rationnel. Disons que moi, comme j'étais au marketing avant, je connais bien aussi les directions puisque le marketing étant assez, on va dire, au centre de pas mal de corps de métiers de l'entreprise, du coup, moi, je savais déjà qui avait un peu une sensibilité marque et qui n'en avait pas. En tout cas, j'ai prétendu savoir cela.

Et puis, après, il y a eu aussi, dans les directions ceux qui avaient, il y a deux extrêmes, soit ceux qui nous sollicitaient assez régulièrement sur leurs problématiques, leurs sujets et on s'est dit : tant mieux, c'est valorisant de les intégrer dans cette communauté des relais marque et on pourra s'appuyer sur leur bonne volonté.

Et à l'inverse, on a aussi choisi ceux qui ne nous demandaient jamais rien, parce que du coup, on se dit qu'eux, même si cela va être plus dur de les reformater, au moins, ils ne pourront pas dire qu'on ne leur a pas dit.

Ce réseau, cette communauté transverse sert de relais d'information dans les deux sens : montante vers les gestionnaires de la marque, descendante vers les autres parties prenantes. Mais au-delà de la simple transmission d'information, **elle est une formidable ressource pour co-construire l'identité de la marque**, de manière à la rendre plus riche, plus singulière car nourrie par les spécificités métier et l'identité organisationnelle, et certainement plus authentique et plus crédible. Ensuite, l'avantage est la capacité rapide de mobilisation

d'un groupe important de personnes à travers un réseau organisé, ce qui sert la nature dynamique de l'identité de la marque. Enfin, cela permet non seulement une représentation plus juste de l'identité de la marque, mais également une traduction quasi-simultanée en actes et en discours pour que l'identité prenne corps et influence l'image de marque.

Ce dernier dispositif d'acculturation apparaît comme particulièrement prometteur. Maintenant, il n'a été observé que dans l'un des cas, et dans une phase de démarrage encore relativement expérimentale. Un suivi longitudinal de ce dispositif serait nécessaire pour l'évaluer correctement, ce qui peut constituer une piste de recherche future.

Tableau 59 : verbatims représentatifs – dispositifs visant l'engagement des collaborateurs

<p>Provoquer l'engagement / événements internes</p>	<p><i>Je sais par exemple que les eaux prennent pas mal à cœur ce discours et aussi je pense parce qu'ils sont sur une catégorie de produits qui reflète bien la vision de marque au global. Donc, il y avait beaucoup de choses qui étaient organisées en interne : des participations à des marathons, avec des entraînements avec des coachs...</i></p> <p><i>On organise des événements en interne en se disant qu'il y a quand même 1 300 personnes qui travaillent sur le site de Noisiel, donc ça peut être de bons ambassadeurs de marque. On fait un peu d'échantillonnage, présentation de nouvelle campagne ou présentation des innovations....</i></p> <p><i>It could be some activities, children activities or we have in Russia for example in the Zoo... Zoo day, I mean different activities that are transparent in the organization, where you invite the employees and their family around the brand...</i></p> <p><i>Très peu de choses, si ce n'est que le marketing et l'équipe presque au grand complet va, une fois par an, dans les usines, pour présenter là où en est la marque</i></p> <p><i>Il y a des réunions, il y a une réunion annuelle, un bilan annuel qu'on fait avec vraiment toute, je crois qu'il y a une ou deux réunions dans l'année, où on se retrouve avec vraiment toutes les personnes des bureaux, et où Turk va nous expliquer ce qu'ils ont fait dans l'année, leurs succès ; Nana, pareil, Tena pareil, etc.</i></p> <p><i>En fait, aujourd'hui, on a a minima un rendez-vous par an qui est traditionnellement le jeudi des Beaujolais nouveaux où en fait, on a un meeting d'information avec présentation des business units qui sont là, donc, qui présentent les résultats de l'année, les faits marquants, les marques, qu'est-ce qu'on a fait ? Et j'ai envie de dire : c'est THE meeting qui se finit par un buffet. Cela permet d'échanger.</i></p> <p><i>Nous organisons des petits déjeuners d'événements Nana au local, ici à Roissy. Par exemple, pour le lancement de Tributes, nous avons organisé un petit-déjeuner où on représentait Nana dans ses caractéristiques de marque, la raison de cette campagne, la volonté de réinscrire la marque dans l'engagement et dans un relationnel des femmes à la marque...</i></p> <p><i>Nous, justement, on essaye à partir d'événements de marque qui sont des événements purement commerciaux, de créer des événements internes pour créer une motivation et une émulation commune, que les collaborateurs ou les</i></p>
--	---

personnes qui travaillent autour de cette marque peuvent partager.

Ils font également un évènement annuel SFR où F.E., invite les collaborateurs une fois par an dans un lieu un peu prestigieux pour un cocktail, etc.,

Cela peut être des amphis, des explications, la valeur mnémorique de certains trucs, par exemple des films qui expliquent : c'est cela qu'est la marque SFR, c'est cela qu'on veut faire. Donc, derrière, cela galvanise et cela va permettre aux gens de se rejoindre, parce que forcément, montrer des images et de la musique, si tant est que ce soit bien fait, c'est plus entraînant et cela permet d'expliquer de façon plus enthousiasmante et surtout plus projective ce qu'on veut être et pourquoi je suis fière d'être là en fait aussi.

Là, pour le coup, je me rappelle très bien, donc, le truc a été annoncé de manière assez événementielle début 2007 et tous les ans, il y a un évènement où il y a tous les sites qui sont réunis dans un grand évènement, là, en l'occurrence, c'était au Palais des Congrès, où je me rappelle très bien de J.M.T. qui nous a présenté le nouveau territoire de comm, la musique, la pub, en disant : voilà, maintenant, SFR, c'est « vivons mobile », c'est comme cela. Et c'était vraiment très top down, avec un effet waouh pour tout le monde en disant : dis donc, c'est quand même pas mal et tout cela.

On en a fait un évènement.... Donc, tu avais des visuels, un film, machin, et à la fin, tu avais le logo, je me rappelle, le vieux logo qui tournait, et puis le nouveau logo qui apparaissait avec un effet waouh, avec une volonté de mettre en lumière ce logo-là.

**Provoquer
l'engagement / les
activités
participatives**

Non, c'est par la participation... Il y a des brainstormings qui ont lieu, puisque, par exemple, sur tout ce qui est CSR, Tena, Nana...

En interne, pour nourrir une marque, les gens qui ont essayé les produits viennent parfois te donner de petits insights qui sont personnels. Cela veut dire qu'ils ont réfléchi et qu'ils ont aussi envie de faire évoluer les choses pour leur propre marque.

Oui, c'est plutôt informel. Mais même parfois, une sorte de boîte à idées pour faire évoluer les choses au sein d'une entreprise, que ce soit sur une ligne de production ou que ce soit sur du customer service, c'est pour améliorer la marque en interne vis-à-vis du trade en termes de livraisons, de qualité de service. Oui, cela fait évoluer une marque et cela fait, d'un point de vue acheteur, percevoir la marque comme une marque intéressante, juste, progressiste, parce qu'elle continue à s'améliorer sur différents critères.

Il y a ce processus-là que nous venons de mener, que nous menons toujours d'ailleurs. Le mode de travail qu'on a choisi pour faire tout cela, cela a été très intégrant. On fait vraiment équipe ... c'est très important pour nous de les avoir avec nous, qu'eux, ils sentent qu'on travaille avec eux, pour eux, comme pour eux, de savoir que nous, on travaille avec eux. Donc, tu vois ce que je veux dire, il y a un résultat final qui ne soit pas nécessairement au goût de chacun, mais qu'au moins, chacun a pu donner son grain.

Oui, mais en fait, on l'a vu pendant les ateliers, là où ils étaient hyper contents, c'est qu'en fait, ils étaient tous mélangés ensemble, enfin, on a fait deux sessions donc, 50 et 50, mais avec un taux de présence un peu, on va dire, de 80 % et en fait, tous les métiers étaient mélangés et ils étaient hyper contents de pouvoir poser leurs questions sur leur propre métier devant les autres qui ont pu, eux-mêmes, interagir en séance, etc., en fait, les remontées sur cette partie-là étaient très positives donc, je pense qu'il faut continuer sur cette lancée.

Oui, l'idée, c'est cela, mais il faut que je le fasse sur les métiers clés, parce que je ne peux pas le faire avec tous. Enfin, je ne peux pas les mélanger sur ce type de co-construction, donc, il faut que...

Et, ensuite, il y a ce que j'appelle une irrigation en fait, des collaborateurs, qui peut passer concrètement par des ateliers d'appropriation dans lesquels on peut

faire une présentation un peu magistrale sur ce qu'est la marque et ce que cela apporte, mais faire en sorte que les gens soient dans le participatif et disent : « oui, ce que la marque m'apporte et ce que je dois faire pour la marque ».

C'est-à-dire, les gens qui ont été acteurs, qui ont fait partie de ce processus d'appropriation, à mon avis, il faut les re-nourrir en disant : « ce qu'on a fait, cela a marché ou pas ». Je pense qu'il y a un principe de sincérité aussi. « Donc, cela a marché ou pas ? Et pourquoi on continue ? Et qu'est-ce qu'on infléchit par rapport à ce qu'on a déjà accompli ? ».

Cela étant, l'administration de cette direction-là et la façon dont cela a été formulé, on a demandé à beaucoup de contributeurs d'être là. Après, c'est toujours pareil, une plateforme marque, c'est des choix donc, on hiérarchise, mais on a écouté les gens pour qu'ils se sentent partie prenante. Encore une fois, c'est important que ce ne soit pas juste 27 personnes au 27e qui font leurs trucs et qui envoient cela par mail un jour...

Ensuite, le contenu dans la plateforme de marque, il y a une proposition qui a été faite bien évidemment par la direction de la marque à laquelle il y a eu adhésion au Comex sur le principe, mais ensuite, dans la rédaction, dans l'appropriation, il y a eu beaucoup de gens autour de la table.

Provoquer l'engagement / les outils d'auto-évaluation

En termes d'outil d'autoévaluation, on a remis ce qu'on a appelé la check-list des communicants qui est 10 questions à se poser avant d'envoyer son dossier de relecture. Cela passe de : est-ce que mon logo est à la bonne place ? Est-ce que j'ai écrit en typo SFR ? Est-ce que la photo que j'ai intégrée représente la vraie vie ? Enfin, ce sont des questions très basiques, mais on se dit que si les gens cochent les cases avant de nous envoyer le support, normalement, le support, il est quasi OK. Donc, cela, c'est pour la partie forme. Enfin, pour la partie fonds, il y a encore tout à construire, mais c'est la partie la plus dure aussi.

Et cela, je crois beaucoup aux outils, ou des trucs qui permettent d'organiser les flux d'information donc, il y a un endroit où je vais mettre ce qu'il faut que je fasse valider, etc.,

Donc, cela, c'est des ressources, de l'énergie, parce qu'un outil, cela ne raconte pas une histoire, cela charte, cela identifie, cela dit oui ou non, parce que le logo est trop gros ou trop petit et pas rouge.

Provoquer l'engagement / l'organisation d'une communauté de relais de la marque

Et donc, du coup, en termes d'outils, ce qu'on a fait, c'est qu'on a fait des ateliers où on a identifié des relais marque au sein de l'entreprise, en se disant : de toute façon, on ne va jamais réussir à toucher les 10 000 collaborateurs de la boîte donc, on va chercher des relais marque dans les directions les plus impactées, qui, vraiment, ont un rôle à jouer au niveau de la marque pour qu'eux, ils puissent vraiment redescendre l'information et être un peu les ambassadeurs de la marque au sein de leur propre direction.

Mais donc, sur ces relais marque, on leur a fait une présentation en fait, des fondamentaux de la marque SFR. Donc, c'était vraiment une présentation, on va dire de sensibilisation

Aujourd'hui, on est timide, parce que quand on dit qu'on a identifié, on a une centaine de relais marque. Ce n'est pas beaucoup en fait, quand on voit l'importance de cet asset dans l'entreprise, sachant qu'on n'a pas le rôle de censeur, ni de policier donc, on ne peut pas aller vérifier que ces relais marque font bien la redescence d'infos

Pour continuer sur ces actions de relais marque, moi, là, je vais leur proposer une réunion à la rentrée pour faire le point sur les chantiers qu'on avait identifiés avec eux, qui pouvaient être retravaillés, la promesse de marque, etc.

L'idée, alors, là-dessus, c'est vraiment le chantier que je veux activer sur S2, c'est en faire une vraie communauté donc, je suis en train de réfléchir aux leviers, aujourd'hui, les retours sont plutôt positifs, enfin, tout le monde dit que

le sujet est intéressant, etc. Après, ce que j'arrive pas à savoir, c'est s'ils ont bien pris au bon niveau, le mot relais en fait.

C'est-à-dire qu'il faut qu'ils passent l'info. Il ne faut pas que cela reste chez eux. C'est vrai que chez SFR, c'est une boîte qui va vite, c'est une boîte où les gens ont beaucoup de réunions, c'est une boîte où il se passe plein de trucs donc, il est possible qu'ils n'aient pas eu le temps.

Donc, du coup, mon rôle, c'est du coup, de les revoir là, à la rentrée, d'essayer de créer un rendez-vous mensuel, dans lequel en fait, moi, je les alimente sur des éléments de marque donc, cela sera des éléments d'études, des éléments d'actu, ce sera des cadrages qui ont été faits de copie strat ou autres, sur différents sujets, mais qu'eux aussi en aient la visibilité comme moi, en fait. C'est plus une idée de transparence. Et ensuite, qu'eux, me remontent aussi les choses...

J'aimerais bien essayer de le faire un petit peu main dans la main avec eux, mais ce n'est pas forcément, cela ne va pas être évident. Je pense que je vais un peu aller au casse-pipe, parce qu'ils sont une centaine, moi, je suis toute seule, enfin, bon, à mon avis, ce n'est pas facile. Je me dis : qui ne tente rien n'a rien.

Variations entre les cas

L'utilisation de l'homogénéisation des outils de mesure comme moyen d'harmoniser les représentations que les acteurs se font de l'identité des marques observe des variations importantes d'un cas à l'autre. Les cas Nana/Libresse et Nestlé font une utilisation intensive de ces moyens ; ce sont aussi les cas dans lesquels la centralisation est la plus marquée, ce qui explique l'investissement important réalisé pour formater les représentations afin d'éviter un effort coûteux en négociations et discussions. A l'inverse, dans le cas Petit Navire, aucune tentative d'homogénéisation des outils n'a été observée ; la plus petite taille de l'organisation autour de la marque rend cet investissement inutile, d'autant que, le rôle de référent et de garant de la marque étant très prégnant dans ce cas, cette forme d'autorité naturelle d'un petit nombre d'acteurs suffit à assurer la cohérence de l'identité de la marque.

Les dispositifs d'acculturation à la marque sont répartis de façon plus homogène sur l'ensemble des cas, avec cependant un certain nombre de nuances. Notons tout d'abord que les discussions informelles et la formation interne sont les deux dispositifs les plus utilisés. La formation interne est particulièrement plébiscitée dans les trois cas dans lesquels la gestion des marques est particulièrement centralisée, Nestlé, Nana/Libresse et Tena, comme moyen là aussi d'ancrer des schémas cognitifs communs de représentation. La discussion informelle est très présente dans tous les cas, mais particulièrement chez Petit Navire où cela représente le principal moyen de diffusion et d'acculturation à la marque, ce qui là encore est logique compte-tenu de la forme organisationnelle et de la perception du rôle du gestionnaire de marque.

Les cas Libero et SFR font état d'un accent mis sur la diffusion des modèles de représentation de l'identité de la marque dans l'organisation qui est assez conjoncturelle et reflète les préoccupations du moment, les gestionnaires de marque étant au moment du terrain assez engagés dans des projets de formalisation de l'identité de leur marque. Pour Libero, l'expérience de consommation par les collaborateurs est un levier important, qui reflète l'idéologie de la marque portée par les rapports entre les parents et l'enfant dans les premiers mois de la vie – on aurait pu s'attendre à quelque chose de comparable chez Nestlé dans la division nutrition infantile.

Enfin, seuls deux cas ont abordé les dispositifs d'acculturation à la marque non seulement sous l'angle cognitif, mais aussi sous l'angle plus comportemental de l'engagement des collaborateurs : il s'agit de SFR et de Tena. Le fait que ces deux marques soient les plus pionnières sur le sujet s'explique par le fait qu'elles s'adressent à un grand nombre de parties prenantes, ce qui augmente la complexité et oblige à la délégation à un nombre d'acteurs important et disparate à l'intérieur de l'organisation : SFR s'adresse aussi bien aux particuliers qu'aux entreprises à travers SFR *business team* ou aux collectivités locales ; de même, Tena est une marque à destination du consommateur final, de ses proches (la famille qui prend soin de la personne âgée), des prescripteurs de l'univers médical (pharmaciens, médecins, aides-soignants, kinésithérapeutes...) et enfin des institutions (hôpitaux et maisons de retraites). Cette réflexion entamée par ces marques du fait d'un contexte plus extrême sur des dispositifs d'acculturation à la marque de nature plus comportementale pourrait être étendue avec profit à d'autres marques, tant aujourd'hui l'extrême focalisation sur le consommateur dans les entreprises de biens de grande consommation a pu masquer l'importance d'autres types de relation ainsi que d'autres modalités d'expression de l'identité de la marque que les campagnes de communication classique, notamment à travers les collaborateurs.

Tableau 60 : homogénéisation des outils par marque

	A : De mesure	B : De représentation	C : Limitation nombre experts externes
1 : SFR	0	4	0
2 : Petit Navire	0	0	0
3 : Nestlé	5	9	3
4 : Libero	4	4	1
5 : Nana - Libresse	14	14	12
6 : Tena	3	0	1

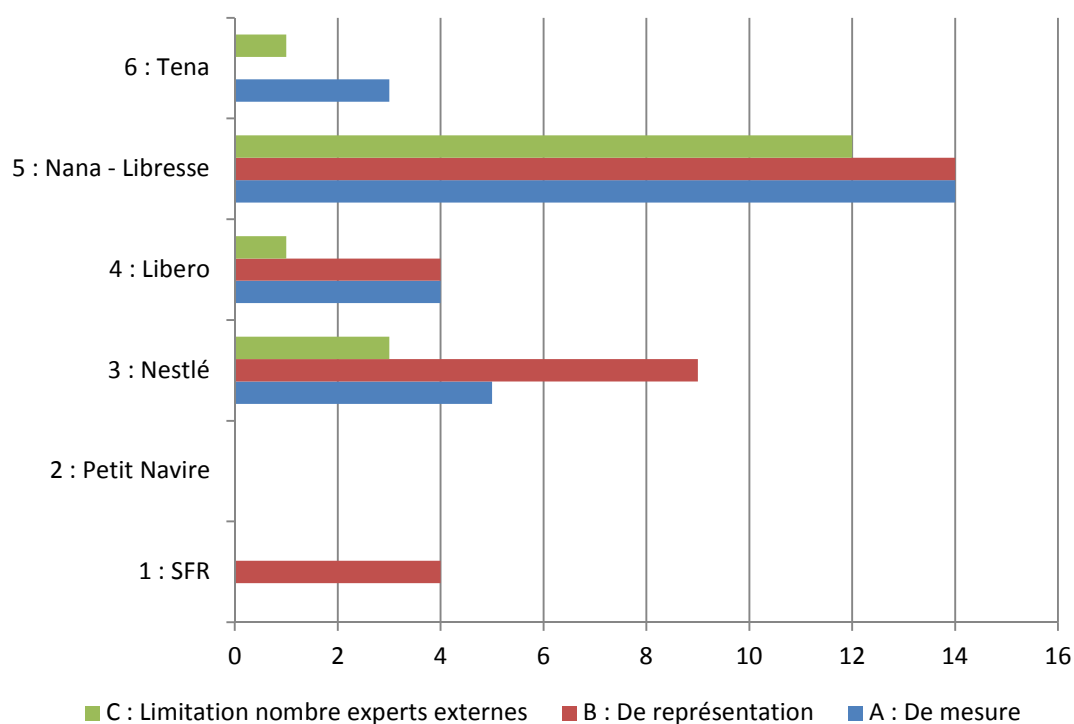


Tableau 61 : dispositifs d'acculturation par marque

	A : Faire connaître	B : Brand Ressources Center	C : Expériences de consommation	D : Conservation historique	E : Diffusion représentation Id_marque	F : Discussions informelles	G : Formation	H : Langage commun	I : Pédagogie	J : Provoquer l'engagement	K : Auto-évaluation	L : Co-construction	M : Communautés internes de marque	N : Evènements internes
1 : SFR	41	1	2	0	14	6	3	1	16	32	4	11	14	6
2 : Petit Navire	30	1	0	0	6	13	7	4	2	2	0	0	0	2
3 : Nestlé	17	0	3	1	0	4	6	2	1	7	0	2	1	4
4 : Libero	20	0	6	0	10	3	2	0	0	7	0	3	1	3
5 : Nana/Libresse	36	1	6	4	5	9	16	1	1	9	0	2	4	3
6 : Tena	25	1	3	2	3	7	8	2	0	17	0	2	12	3

Figure 35 : les dispositifs d'acculturation à la marque SFR

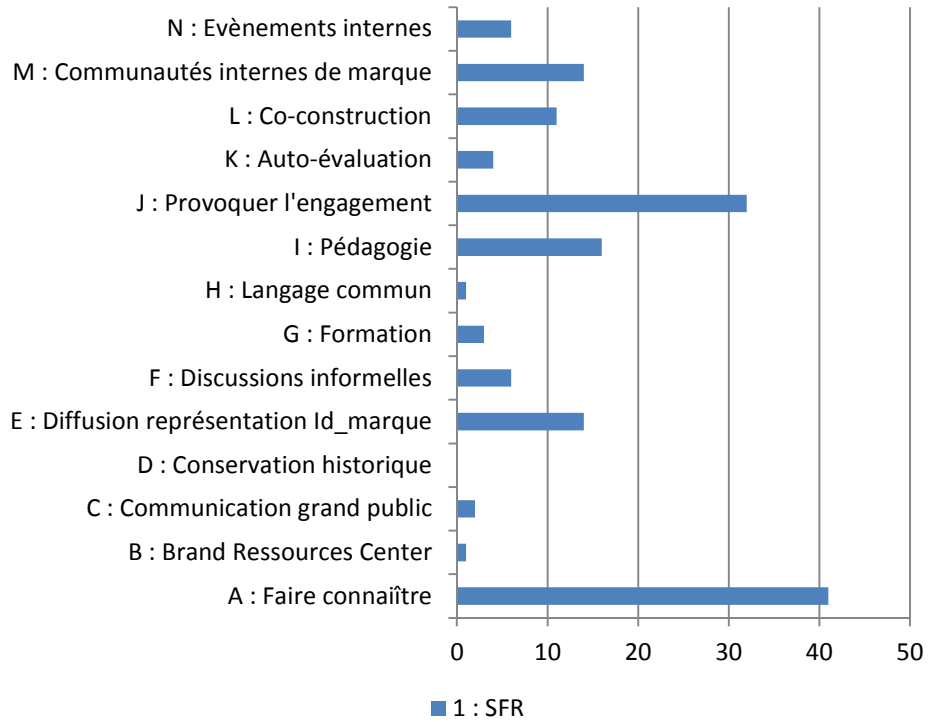


Figure 36 : les dispositifs d'acculturation à la marque Petit Navire

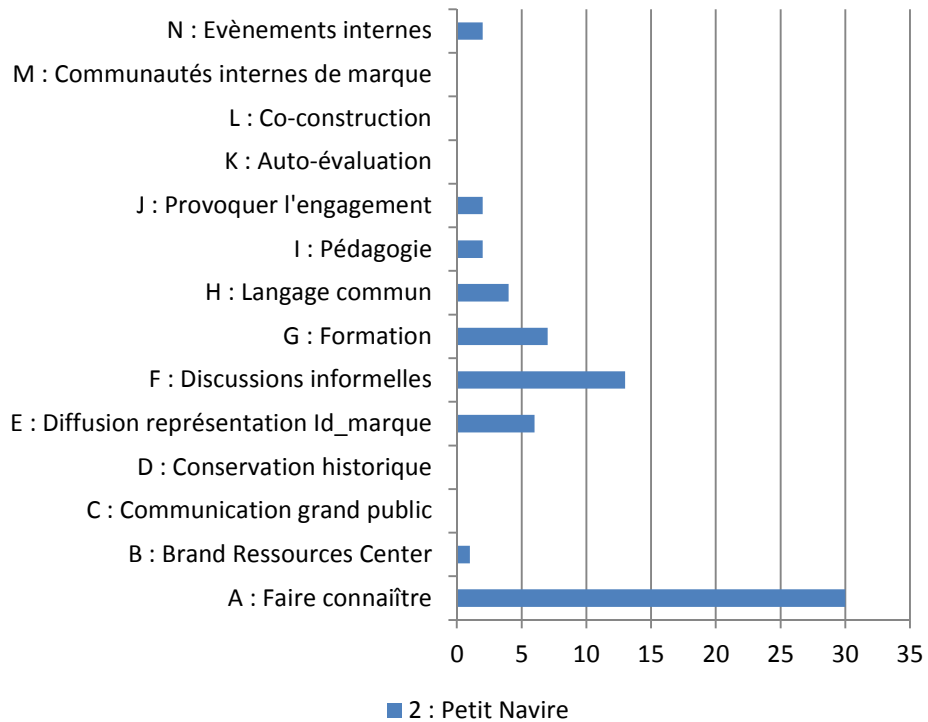


Figure 37 : les dispositifs d'acculturation à la marque Nestlé

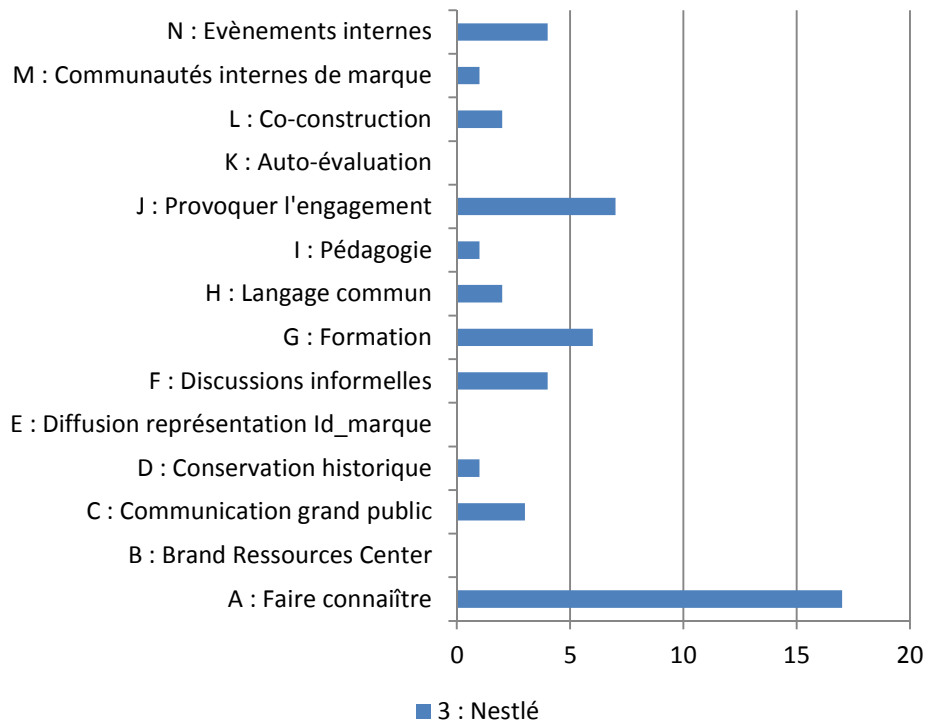


Figure 38 : les dispositifs d'acculturation à la marque Libero

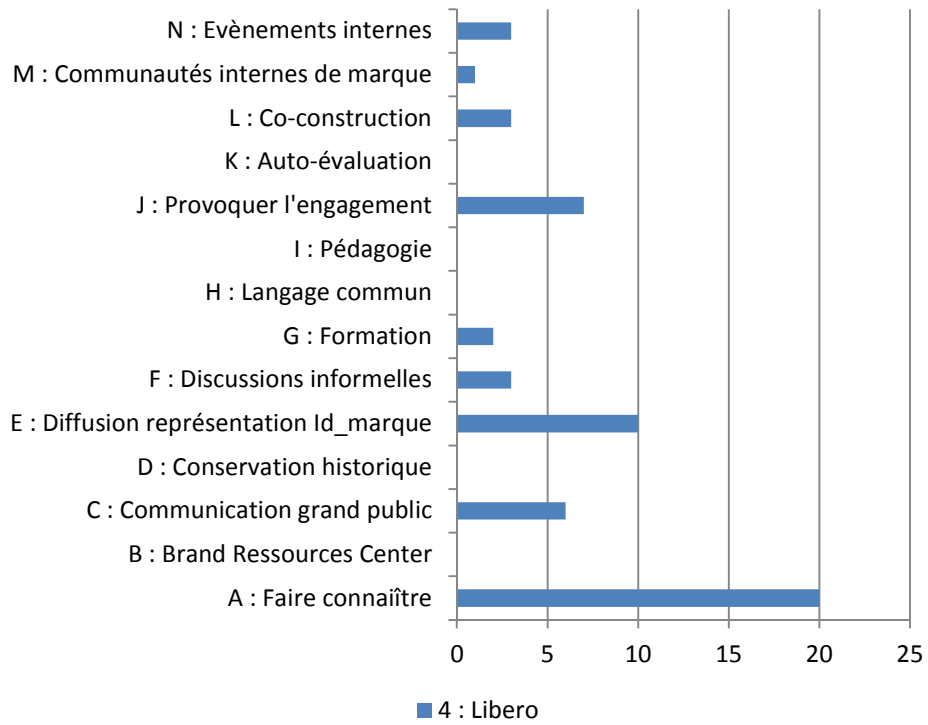


Figure 39 : les dispositifs d'acculturation à la marque Nana / Libresse

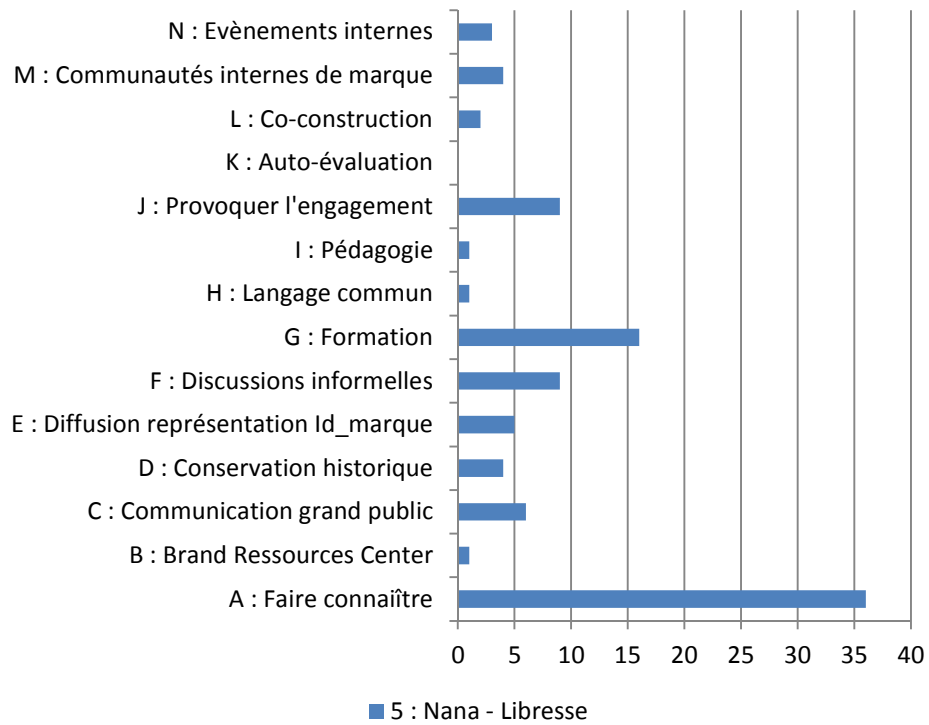
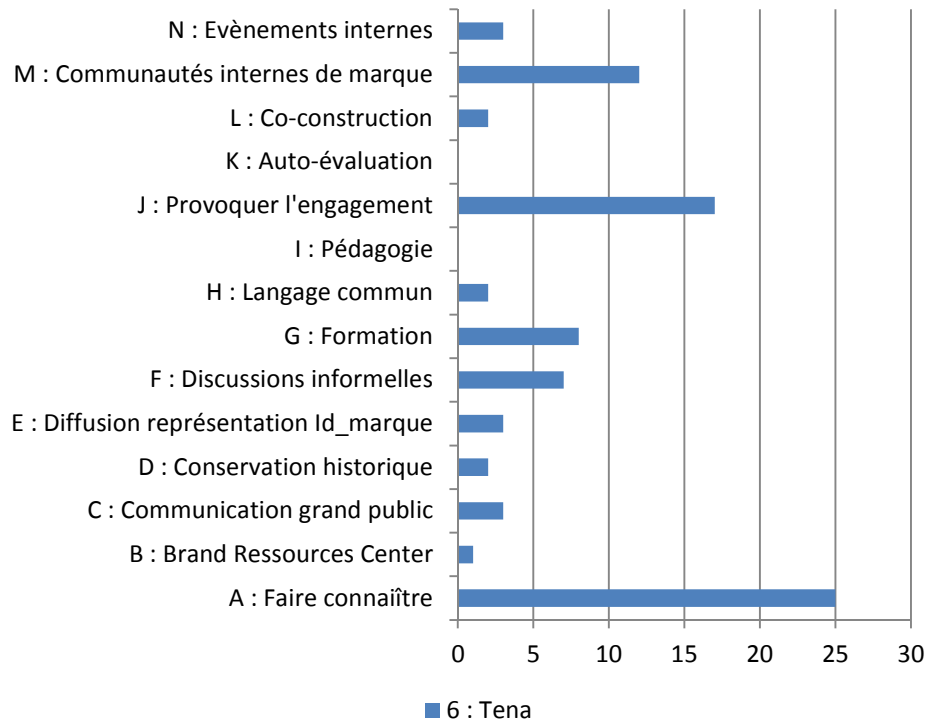


Figure 40 : les dispositifs d'acculturation à la marque Tena



Conclusion

Percer à jour les tenants et aboutissants du processus de construction de l'identité des marques par les entreprises gestionnaires, celles qui ne sont plus ou n'ont jamais été animées par le feu sacré du fondateur, était une question de recherche centrale de ce projet. Nous y avons répondu en éclairant les données issues du terrain à la lumière du cadre théorique fourni par la sociologie de la traduction, ou théorie de l'acteur-réseau. Théorie bien pratique, puisque cela a permis de comprendre comment l'identité des marques, au départ un énoncé sur quelques diapositives Powerpoint établi « en chambre » par une petite poignée de gestionnaires experts, prend corps au fur et à mesure de l'établissement et de la résolution de controverses et finit par se stabiliser à mesure de l'extension du réseau sous l'action de porte-parole formels et informels et la mise en place de dispositifs d'acculturation de nature cognitive et comportementale.

Force est de constater que le processus de construction de l'identité des marques est informel, assez instable et plutôt empirique : il est déclenché la plupart du temps à la suite d'incidents critiques, il n'est pas normé dans les procédures internes au contraire d'autres processus comme par exemple le développement de nouveaux produits, il n'est pas non plus mentionné dans les fiches de poste ou les feuilles de route que reçoivent les acteurs. La conservation de l'historique est quasi-inexistante, l'accès aux ressources difficile. Aussi peu de formalisation ne laisse pas d'étonner dans des organisations pourtant choisies comme exemplaires du point de vue de la gestion des marques, de par leur taille, la notoriété de leurs marques, et les moyens importants alloués aux activités de communication par exemple. Pourtant, comme décrit dans le chapitre suivant, les acteurs sont tout à fait conscients de la valeur de leur marque, ou capital-marque, que ce soit pour l'entreprise ou pour le consommateur. Peut-être pouvons-nous voir dans le peu d'implication des dirigeants dans la gestion des marques (voir chapitre 5) une raison à cela. Toujours est-il que cet état de fait provoque un certain nombre de problèmes de gestion : l'intégration de nouveaux collaborateurs, la qualité et la constance de l'expérience de la marque délivrée au contact du client, la bureaucratisation excessive de la gestion des marques au détriment de la créativité, et les risques liés à la perte d'informations critiques sur les marques, sont autant de défis posés aux gestionnaires de marque comme à la communauté académique.

Résumé du sixième chapitre

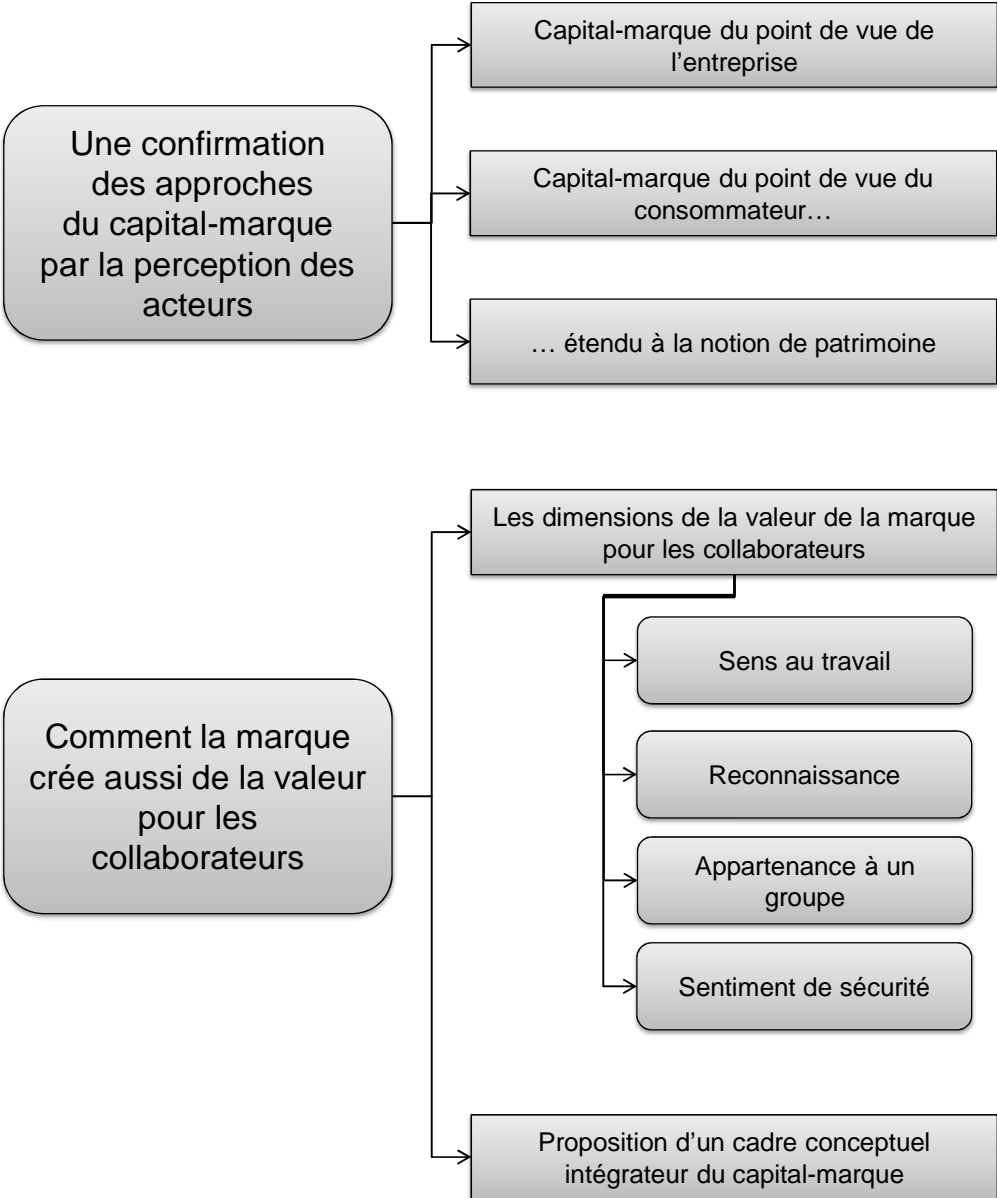
L'utilisation d'une théorie, la sociologie de la traduction, a été d'un précieux secours pour **décrypter le processus de construction de l'identité de la marque**, un processus au départ difficile d'approche car informel et peu structuré.

Nous avons montré comment, d'une problématisation initiale formulée par un petit groupe d'acteurs en passant **l'établissement et la résolution de controverses**, on en arrive à un consensus dans lequel « les marges de manœuvre de chaque unité sont étroitement limitées » Callon (1986). Cet état ne peut être atteint qu'au prix d'opérations de traduction qui déplacent le sens. Les controverses par lesquelles le sens s'affûte sont au nombre de trois : la controverse de l'offre et de la demande, la controverse de la lettre et de la demande qui porte sur les modalités de contrôle, et enfin la controverse des buts et de la temporalité. La résolution des controverses passe par (1) la traduction d'une représentation originelle de l'identité de marque en plusieurs représentations, (2) la traduction de l'identité de marque en action et l'investissement dans des formes collaboratives, et (3) la traduction de l'identité de la marque en indicateurs de performance.

Progressivement, par le choix ou l'émergence spontanée de porte-parole, dont le *brand champion*, par l'homogénéisation d'un certain nombre d'outils de gestion, et par l'établissement de dispositifs d'acculturation à la marque, **l'identité de la marque prend corps, se stabilise et devient irréversible.**

Ce travail de recherche apporte des **connaissances théoriques nouvelles sur une meilleure compréhension du processus de construction de l'identité des marques** par les organisations, phénomène relativement peu étudié dans la littérature en marketing ou en théorie des organisations. Il a également un certain nombre d'applications pratiques, notamment sur les actions à mettre en place pour favoriser l'implication des parties prenantes.

Chapitre 7 : L'identité vécue et la valeur de la marque pour le collaborateur



Bien que cela ne fasse pas initialement partie des questions de recherche (voir chapitre 3), la valeur de la marque pour les collaborateurs a émergé du terrain comme pouvant être un élément important de la valeur de la marque assez largement ignoré par les approches actuelles du capital-marque. Cette valeur de la marque prend racine dans l'identité de marque vécue par les collaborateurs. La valeur créée est caractérisée par quatre dimensions : (1) le sens au travail, (2) la reconnaissance, (3) l'appartenance à un groupe et enfin (4) le sentiment de sécurité. Si les recherches sur l'identité organisationnelle ont bien montré l'importance de l'identification à l'entreprise comme facteur d'engagement organisationnel, le rôle de la marque a peu été étudié dans cette relation (Kärreman et Rylander, 2008).

7.1 La confirmation des approches classiques du capital-marque

Notons en premier lieu que l'approche du capital-marque comme un construit multidimensionnel intégrant la valeur pour le consommateur et la valeur pour l'entreprise est perçu et restitué comme tel par les acteurs.

7.1.1 Le capital marque du point de vue de l'entreprise, ou FBBE (*firm-based brand equity*)

La plupart des acteurs interrogés citent de façon spontanée des éléments liés à la création de valeur financière par la marque, qu'ils expriment soit (A) en valeur financière sous la forme d'actif au bilan, soit (B) sous la forme de leviers de rentabilité qui vont améliorer les seuils intermédiaires de gestion du compte de résultat. **L'expression de la valeur en termes d'actif au bilan est plus confidentielle**, elle est davantage citée par les dirigeants, ou bien par les entreprises qui ont expérimenté la cession d'une ou plusieurs marques.

Le discours sur cette marque aurait été très différent il y a de cela ne serait-ce que 6-7 ans. Je ne suis pas sûre qu'avant qu'on rentre dans tout ce processus de vente de l'entreprise, il y ait eu cette notion de valorisation de la marque.

Les acteurs moins au fait de la gestion financière vont cependant citer un certain nombre de paramètres ou d'indicateurs qui constituent des hypothèses dans le travail d'évaluation de la valeur des marques par l'actualisation des *cash-flows* futurs, qu'il s'agisse de l'influence des marques sur la pérennité de l'entreprise, du poids de la marque dans les rapports de force avec la distribution, ou du caractère non substituable de la marque.

La **fonction de la marque comme levier de rentabilité** pour améliorer le compte de résultat est davantage perçue par les acteurs, certainement parce qu'ils sont plus exposés à ces indicateurs qu'ils reçoivent sous forme de reporting ou qui font partie des critères permettant d'évaluer la part variable de leur rémunération. La marque est un levier de rentabilité en tant qu'elle permet de maintenir des prix de vente élevés et / ou d'élargir la base du chiffre d'affaires par sa capacité à recruter de nouveaux consommateurs ou à prendre de la part de marché chez les concurrents. La marque est donc perçue comme un levier permettant d'augmenter la marge brute, et donc la rentabilité de l'entreprise. Ces données confirment donc l'ancrage dans les pratiques de l'évaluation du capital-marque pour l'entreprise ;

Figure 41 : Structure des données - perception de la valeur financière de la marque par les acteurs

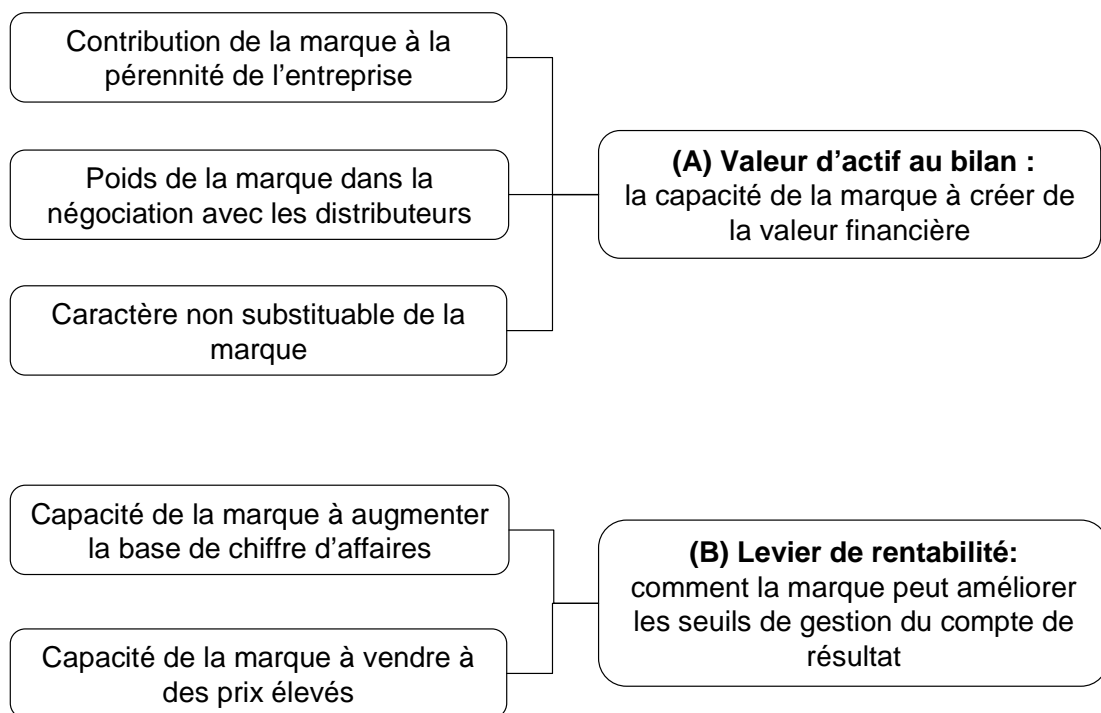


Tableau 62 : Verbatims représentatifs de la perception de la valeur financière de la marque par les acteurs

Valeur financière (asset, actif au bilan)	<p><i>On l'a mesuré au moment des deux reventes, oui, puisqu'on sort d'un premier process de vente. On était dans un LBO. Là, on vient d'être vendus de nouveau à un industriel. Mais oui, c'est quelque chose qui est valorisé très concrètement.</i></p> <p><i>Je pense que le rôle [de la marque] est clairement vécu (...) comme un driver essentiel, comme une force de l'entreprise, comme un asset d'un point de vue plus financier.</i></p> <p><i>Je pense que la marque a (...) un rôle moteur en termes d'aspects financiers d'un point de vue entreprise. C'est ce qui fait la valeur de l'entreprise aussi et qui crée de la valeur au niveau de l'entreprise.</i></p> <p><i>[la marque], elle est là, parce qu'ils [les dirigeants] la voient comme une valeur financière.</i></p> <p><i>Sans vouloir y penser, tu sais, l'histoire de SCA, c'est qu'on est un groupe de la forêt, de l'industrie, l'industriel du bon, le vrai, le bon... On a travaillé depuis très longtemps pour expliquer à la bourse qu'on n'est plus une forest company. Donc, la décision [de pousser les marques] a été poussée par une volonté de création de valeur...</i></p>
Pérennité	<p><i>Son rôle est dans la pérennité de l'entreprise</i></p> <p><i>Juste cet exemple pour répondre à la question précisément en disant que c'est d'abord un rôle de pérennisation du business.</i></p> <p><i>Je dirais que c'est cela la raison d'être de la marque. Quand je dis « pérennité », c'est justement l'intérêt d'avoir un vrai capital de marque qui va permettre de justifier sa longévité dans la durée.</i></p>
Pouvoir de négociation avec les distributeurs	<p><i>L'acheteur, il va sans arrêt te dire que ta marque est interchangeable, que s'il ne vend pas de Petit Navire, il va vendre du Saupiquet ou il va vendre de la marque distributeur et que lui, il fait ses arbitrages. Et puis après, on constate que ce discours-là, si tu lui dis : « si on ne se met pas d'accord sur la négociation, j'arrête de vous livrer », on trouve toujours un terrain d'entente.</i></p> <p><i>Ce qui veut dire que le rapport de force qui est largement en faveur de la distribution (...) Donc, le rapport de force au départ est déséquilibré. Et ceux qui arrivent à le rééquilibrer, c'est ceux qui ont des marques fortes.</i></p> <p><i>Oui, mais à la limite, si mon client considère qu'elle est indispensable, même si ce n'est pas vrai au niveau du consommateur final, cela me suffit. C'est le plus important. Il faut que l'acheteur qu'on a en face de nous, la direction de l'achat, se dise qu'elle a plutôt intérêt à négocier, à revoir ses objectifs de négociation à la baisse et elle a plutôt intérêt à continuer la négociation plutôt que de jouer la rupture et de se passer de nous.</i></p> <p><i>Donc, moi, mes résultats de négociations sont meilleurs que ceux de la concurrence, d'après ce que je perçois et pour moi, c'est directement lié à la puissance de ma marque. Et si, demain, je vais chez Coca-Cola, mes résultats de négociation seront encore meilleurs</i></p> <p><i>Pour autant, la marque nous aide. Dans cette dynamique-là, Nana nous aide. La marque nous aide face aux distributeurs.</i></p>
Caractère non substituable	<p><i>C'est une marque qui n'est pas remplaçable.</i></p> <p><i>Et puis, tu as des marques qui ne sont pas interchangeables, même si elles sont petites, c'est le cas par exemple que j'ai en tête de Old el Paso, tu sais les boites jaunes avec lesquelles tu fais des burritos et des fajitas, ou Ricorée, ce sont des</i></p>

marques que, si tu ne les as pas, il n'y a même pas de substitut.

Au niveau commerce, pour un directeur commercial, une marque forte, c'est une marque qui est indispensable au client et une marque dont le client pourra difficilement se passer.

En alcool, celui qui n'a pas Ricard, il a beau avoir Pastis, il va perdre tous les inconditionnels et les exclusifs de Ricard.

C'est-à-dire que le poids de la marque pour moi, chez mes clients, il est directement lié au discours que je peux générer sur la diminution des flux de pénétration de clients dans les magasins de telle ou telle enseigne si ma marque n'y est pas.

Moi, j'aime bien une [définition de la marque] qui dit que quand le consommateur découvre que la marque qu'il veut acheter n'est pas dans son magasin, il va voir ailleurs pour acheter.

Ces marques-là, si elles ne sont pas dans les magasins, cela pose un gros problème au distributeur, parce que des clients vont aller faire leurs courses ailleurs, parce qu'ils ne trouvent plus leurs produits stars.

Levier de rentabilité (compte de résultat)

Il y a une question de savoir-faire, mais il y a aussi une question purement financière. C'est ce qui fait que cette entreprise va générer de la valeur monétaire, en argent.

Oui, mais voilà, elle est là comme asset. Tout ce qui intéresse, c'est l'EBITDA.

Et je pense que quelque part, quelqu'un avait compris que les marques sont plus rentables que la marque blanche.

Capacité à augmenter la base de chiffre d'affaires

C'est, je crois, la base pour faire du chiffre d'affaires. Si on n'a pas une marque forte, on ne peut pas vendre nos produits et donc, on ne peut pas livrer. C'est ce qu'on recherche à chaque fois, quand on essaye de s'établir dans des nouveaux marchés.

Moi, c'est vrai que j'ai plus l'angle business déjà en tête. Pour moi, elle est censée délivrer des net sales avant tout et un niveau de rentabilité pour justifier la pérennité de l'entreprise, associée à d'autres marques, on va dire.

Parce que la marque a été dans sa forme actuelle, une marque très forte, trois fois la market share de Pampers.

Capacité à défendre des prix élevés

Financière. Nous, on a un produit ou des produits qui sont peu différenciés, c'est-à-dire qu'entre les processus qu'on a sur la marque distributeur et les nôtres, il y a quelques différences qui vont être minimales... Et pourtant, on vend nos produits plus chers qu'une MDD donc, tu as une notion de valorisation

Le client, le consommateur final met derrière une boîte [de marque] une valeur qui n'est pas dans une marque distributeur alors que le produit est assez proche, alors que les prix payés entre des produits à marque et des produits distribution sont quand même différenciés de 30 à 40 %.

On s'est pris 15 % de baisse de prix d'Always. On s'est dit : « Merde, Nana en marque la plus chère pendant deux ans, cela ne va pas le faire » eh bien, cela l'a fait. Donc, ce n'est pas de la merde non plus.

Si une grande partie des acteurs interrogés ont conscience de la valeur financière de la marque, ce n'est pas cet aspect qui recueille le plus grand nombre d'évocations, sauf dans les entretiens avec les dirigeants. La question était posée de la manière suivante : « À quoi sert la marque dans votre entreprise ? », avec une formulation volontairement très ouverte qui

n'induisait pas de réponse. Assez vite, **une majorité des personnes interrogées vont orienter l'entretien vers la valeur perçue de la marque dans sa propension à tisser du lien avec d'une part les collaborateurs de l'entreprise, et d'autre part avec des consommateurs**, voire avec la société toute entière. Le fait que la marque ait une valeur financière est certes régulièrement mentionné, mais un peu comme une réponse automatique, celle du « bon élève qui récite sa leçon ». L'enthousiasme est plus perceptible lorsque les personnes interrogées abordent de façon spontanée la manière dont la marque crée de la valeur pour eux et pour leurs clients, ce qui les touche plus directement dans leur identité au travail.

7.1.2 Une vision du capital-marque du point de vue du consommateur élargie à la notion de patrimoine et de bien commun

Le vocabulaire utilisé par les acteurs pour parler de la valeur des marques est rarement technique. Les mots à connotation gestionnaire, comme capital-marque (ou *brand equity*), valeur de marque ou performance de marque sont très peu utilisés. Les acteurs vont plutôt parler de marque forte, ou de belle marque.

Parce que quand on dit que la marque est très claire et très forte, elle l'est pour le consommateur.

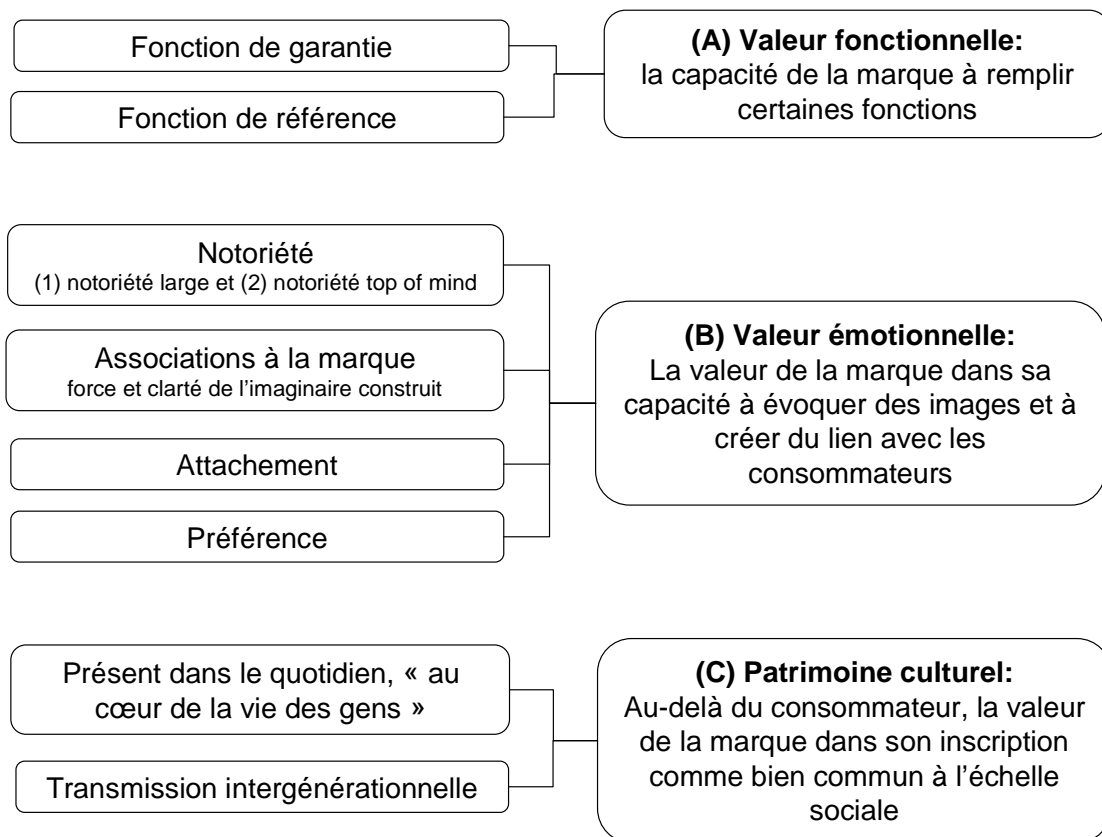
On parlera de marque puissante, de marque incontournable, de marque forte, de marque à forte image.

C'est une belle marque.

Les marques fortes du point de vue du consommateur sont celles qui d'abord remplissent leur fonction de garantie et de référence (A). Ensuite, ce sont celles qui sont connues, qui ont su créer un univers, un imaginaire propre, clairement restitué, qui ont tissé des liens affectifs avec leurs consommateurs et suscitent la préférence (B). On retrouve là les différentes approches de la littérature sur le capital-marque du point de vue du consommateur (CBBE, *customer-based brand equity*).

Enfin, la valeur de la marque est perçue à travers la force du lien qu'elle a créé non seulement avec les consommateurs, **mais également avec les non utilisateurs, voire avec la société toute entière**. Les marques fortes sont celles qui ont imprimé les esprits au-delà de la consommation : elles deviennent (C) des éléments du patrimoine culturel d'une nation ou d'un groupe social, éléments qui se transmettent intacts à travers les générations.

Figure 42 : Structure des données - perception par les acteurs de la valeur de la marque du point de vue du consommateur



La valeur fonctionnelle : la capacité de la marque à remplir ses fonctions

Une marque a de la valeur pour le consommateur si elle présente une utilité par rapport au produit non marqué. Ceci sonne comme une évidence, et pourtant c'est un rappel utile, tant certaines marques ont pu oublier ce qui est la fonction même des marques à l'origine. Cette fonction tient en deux paramètres. Il s'agit tout d'abord de garantir (la qualité, la sécurité, la provenance, le service). Ensuite, il s'agit de simplifier le choix pour le consommateur, en servant de repère cognitif au sein d'une offre pléthorique. Ces « fonctions de base » de la marque, qui sont à l'origine du concept, refont surface dans les préoccupations des acteurs qui **doivent aujourd'hui justifier une option de marquage face à d'autres options non marquées**, ou moins marquées, que ce soit les marques de distributeurs dans l'alimentaire et les cosmétiques, ou bien le *low-cost* dans la téléphonie et l'automobile. Aujourd'hui se pose à nouveau la question de l'utilité des marques, et c'est une question plutôt saine (Kapferer, 2013).

Deux fonctions de la marque identifiées dans la littérature (Kapferer, 2007) n'ont pas été citées par les acteurs : la fonction de diminution du risque perçu et la fonction d'identification sociale. La diminution du risque perçue n'est pas totalement absente du discours, elle est comprise comme dérivant de la garantie. La fonction d'identification sociale de la marque n'a en revanche jamais été mentionnée, peut-être en raison du fait que les marques étudiées sont toutes des marques qui s'adressent à un large public.

Tableau 63 : Verbatims représentatifs de la perception de la valeur fonctionnelle des marques pour les consommateurs

Fonction de garantie	<p><i>En tant que consommateur, tu as la réassurance qualité, tu as l'espèce de confiance et peut-être de modernité avec les innovations qui débarquent toutes les années sur la marque, ce qui est moins vrai en MDD donc, tu as un côté où on se dit : cette marque-là, si elle sort un produit, c'est qu'elle a fait de la recherche, c'est qu'elle a un centre de recherche donc, on en revient toujours à sécurité alimentaire : sérieux, qualité...</i></p> <p><i>On joue aussi sur notre marque, on dit parfois en clientèle sur le fait que derrière notre poisson, il y a un poisson qui n'est pas issu de pêche illégale, qui n'est pas issu de bateaux qui dégazent dans la mer ou qui sont sous pavillon de tel ou tel pays.</i></p> <p><i>Pourquoi tu achètes Petit Navire plutôt que la marque distributeur ? Parce que j'ai confiance...</i></p> <p><i>Pour moi, une marque forte, c'est une marque qui fait que le consommateur achète et rachète sans se poser de questions, c'est-à-dire qu'à un moment donné, la marque, c'est la garantie, c'est-à-dire que je suis prêt à payer plus cher, mais je rachète, parce que j'en ai aussi pour mon argent. C'est-à-dire que moi, je suis une consommatrice d'Ariel, parce que je sais que cela lave et même si c'est un peu plus cher, mais je sais que cela lave bien, que j'en ai pour mon argent. C'est cela une marque, c'est quelque chose qui donne un bénéfice au consommateur</i></p> <p><i>Et au-delà de cela, on aimerait bien que demain, ils disent pourquoi j'ai envie de rester chez SFR. Alors, cela peut être des éléments..., ce n'est pas forcément la marque au sens je l'aime, cela peut être aussi des éléments de ce qu'on appelle ici le switching cost, de qu'est-ce que je perds si je quitte SFR ? Cela peut être de l'expérience client. Cela peut être ce qu'on m'offre en boutique... enfin, il y a plein d'éléments qui convergent, mais c'est cela la marque.</i></p>
Fonction de référence	<p><i>C'est-à-dire que si je dis : demain, si SFR devient une marque forte, cela voudrait dire que quand on posera la question d'opérateur de télécommunication, il faut que les gens pensent immédiatement à SFR, mais sans débat, c'est comme aujourd'hui, quand on leur pose la question : marque de téléphone, ils nous répondent tous Apple</i></p> <p><i>On symbolise la catégorie, si tu veux.</i></p> <p><i>Il y a le capital tangible et le capital intangible de la marque, mais qui fait qu'à un moment donné, ma marque, elle est repère sur sa catégorie.</i></p>

La valeur émotionnelle : le lien affectif et la richesse de l'imaginaire construit

La valeur de la marque tient ensuite de manière assez classique à sa notoriété ; plus elle est connue, plus elle a de valeur. La notoriété est un élément amplificateur de la force de la marque. Deux notions interviennent ici qui viennent enrichir la mesure de la notoriété. La première tient à l'assiette large : on ne peut vraiment parler de marque connue que lorsque l'on est sur un assez grand nombre de gens, au-delà du cercle des consommateurs ou utilisateurs, voire même quand on a une portée universelle. La question qui se pose ici est : peut-on vraiment qualifier de marque forte une marque qui n'aurait qu'une aura confidentielle, quand bien même elle aurait développé un imaginaire riche ?

L'autre dimension qui a également trait à la mesure de la notoriété est la notion de « première à l'esprit » (*top of mind*). Être connu ne suffit pas pour être une marque forte, ce qui compte pour être une marque forte c'est d'être la première évoquée.

Nous l'avons vu dans les chapitres précédents, la pratique des baromètres de notoriété-image (ou *brand tracking surveys*) est généralisée dans les entreprises comme moyen d'évaluer dans le temps la performance de la marque. Toutes les marques étudiées dans cette recherche ont des outils de mesure de ce type, à des degrés divers de précision en termes de fréquence et de taille d'échantillon. Les indicateurs les plus souvent utilisés, et les plus diffusés dans l'organisation, pour évaluer la performance de la marque sont la notoriété assistée ou la notoriété totale (agrégat de la notoriété spontanée et de la notoriété assistée) sur des échantillons d'acheteurs ou d'utilisateurs réguliers de la marque. Or, mettre l'accent sur des mesures plus « dures » de la notoriété, avec des échantillons élargis aux non-utilisateurs, aux citoyens, et en s'intéressant à l'ordre d'évocation spontanée de la connaissance des marques permettrait une évaluation plus juste de la valeur des marques. Il faudrait alors admettre qu'en regardant le critère de notoriété dans son expression la plus dure, le cercle des marques qui ont de la valeur aux yeux du consommateur est assez restreint.

Tableau 64 : Verbatims représentatifs de la perception de la valeur liée à la notoriété

Notoriété	<p><i>Pour moi, il y a d'abord l'aspect de notoriété donc, pour moi, une marque forte, c'est dans ma définition une marque connue.</i></p> <p><i>Une marque forte, c'est une marque qui est connue des consommateurs.</i></p> <p><i>Pour moi, Nana, c'est une marque très forte. Parce que, un, elle est connue par tout le monde, c'est un basique ...</i></p> <p><i>C'est une marque qui a une notoriété forte, ce qui a ce que l'on appelle un capital de marque fort.</i></p> <p><i>Cela se traduit au travers de sa notoriété</i></p>
Notoriété large	<p><i>Et je pense que Tena est une marque forte. Après, je pense que Tena est une marque forte, parce que c'était entre guillemets, la seule universelle.</i></p> <p><i>Oui, c'est une marque forte, c'est une marque que les gens connaissent, que les gens citent, tu demandes à quelqu'un dans la rue de citer le nom d'un opérateur mobile, tu as une chance sur 3 qu'il cite SFR. Tu demandes à quelqu'un dans la rue le nom d'un opérateur ADSL, maintenant, il y a de très fortes chances qu'ils citent le nom d'SFR donc, on est connus, on est un des plus gros annonceurs en France.</i></p>
Notoriété top of mind	<p><i>Selon les marques, peut-être que cela sera différent, mais je sais que finalement, dans les discussions, on voit toujours que c'est la notoriété, bien sûr, mais on va plus qu'avant insister sur notoriété assistée, notoriété spontanée, notoriété top of mind. Alors qu'avant, par exemple, la top of mind n'était pas forcément régulièrement suivie comme étant importante. Or, aujourd'hui, cela devient de plus en plus important, dans les marchés encombrés...</i></p> <p><i>On va dire, c'est-à-dire que c'est une marque qui ne fait pas débat, c'est une marque qui, en top of mind, arrive très haut.</i></p>

Être une marque connue ne suffit pas en soi, ce qui importe ce sont les motifs pour lesquels une marque est connue. C'est ici qu'intervient la valeur de la marque dans sa capacité à provoquer un certain nombre d'associations mentales dans la tête du consommateur, rien qu'à l'évocation du nom ou de n'importe quel autre signe de la marque, ce qui a été montré par Keller (Keller, 1993; Keller et Lehmann, 2003, 2009) dans ses travaux sur l'évaluation du capital-marque. Les associations fortes, uniques et favorables de Keller sont traduites dans le langage des acteurs par la notion d'imaginaire construit : les marques fortes sont celles qui véhiculent un imaginaire riche, qui racontent des histoires, en d'autres termes qui ont une identité narrative (voir chapitre 4).

Tableau 65 : Verbatims représentatifs de la perception de la valeur liée à l'imaginaire construit

Associations à la marque, force et clarté de l'imaginaire construit

Ce n'est pas tant une question de position sur le marché, en fait, pour moi. Parce que si tu rationalises, si on devait dire notre position sur le marché... on pourrait dire qu'on n'est pas une marque forte. Concrètement, en volume, on ne représente pas tant que cela sur le marché. C'est plus dans l'imaginaire collectif qu'on représente énormément... C'est peut-être cela, pour moi, qui fait qu'on est une marque forte... La part dans l'imaginaire.

Moi, je crois que c'est une des plus belles marques sur lesquelles j'ai travaillé. Pourquoi ? Parce que déjà, il y a un territoire hyper clair, hyper fort émotionnellement, la mer, le bateau, le grand large, les vacances, la Bretagne, les mouettes, enfin, voilà...

Donc, tout ce qui fait la valeur de notre entreprise vient de l'imaginaire qui a été créé et de toute l'histoire qui a été créée autour de la marque.

On est sur une marque qui n'a aucun fondement objectif. Tout est dans l'univers qu'on a pu créer autour de cette marque.

Pour moi, Nana, c'est une marque très forte. Parce que... elle a une histoire très forte au niveau émotionnel, parce qu'au final, c'est elle qui est venue installer les serviettes, avec tout un univers, des petits nœuds, avec un vrai positionnement de marque, mais qui n'est pas basé sur de l'efficacité produit, mais vraiment sur un type de femmes, en fait.

Parce que Tena, par exemple, est une marque qui a un sens. Elle est quand même axée sur un problème hyper émotionnel, hyper tabou et le rôle de la marque, c'est d'aider tous ces gens-là.

Enfin, on retrouve dans les résultats les autres approches de la mesure du capital-marque du point de vue du consommateur, celle fondée sur l'attachement et celle qui met en avant la préférence. Une approche par l'attachement des consommateurs permet d'apprécier la valeur de la marque à travers sa capacité à créer et maintenir une relation faite de liens affectifs, tandis qu'une approche par la préférence mesure plutôt le comportement d'un consommateur placé en situation de choix, et examine sa propension à choisir une marque plutôt qu'une autre.

Tableau 66 : Verbatims représentatifs de la perception de la valeur liée à l'attachement et à la préférence

Attachement des consommateurs

Une marque forte, c'est une marque (...) avec un niveau d'attachement, d'agrément des consommateurs qui est fort.

Une idée de confiance et d'attachement qui est très, très importante.

Nana a vraiment ce potentiel, de pouvoir avoir un lien émotionnel avec les femmes, de pouvoir être une marque aspirationnelle.

une vraie marque ou une marque forte, c'est une marque qui, certes, remplit sa fonction rationnelle ou fonctionnelle, si tu veux, qui remplit sa fonction. Mais, les vraies marques, les marques fortes, ce sont les marques qui ont un

attachement émotionnel avec leurs consommateurs ou leurs clients. C'est quand tu sais créer ce lien émotionnel. C'est cela qui crée la fidélité à ta marque.

C'est une marque qui a un vrai attachement

Cette marque Tena, c'est une marque humaine, qui est proche de ses consommatrices qui, dans son territoire, veut casser un tabou, faciliter le dialogue entre les consommateurs... qu'on puisse faire évoluer les mentalités. Je trouve qu'elle a un rôle moteur dans cette quête.

Préférence

Ce que je mets derrière une marque forte, c'est l'idée qu'à produits identiques, le fait de mettre cette marque dessus va influencer de manière significative sur le comportement du consommateur. C'est : « Je vais l'acheter, parce que c'est Petit Navire et pas autre chose ».

Cela se traduit... est-ce qu'elle est différenciante ou pas des autres marqués, est-ce qu'elle est substituable ou pas aux autres ...

C'est une marque qui peut créer une préférence chez les consommateurs pour ce qu'on veut vendre.

C'est de dire : « en quoi, est-ce que j'ai envie de rester chez SFR ? Et par rapport à cela, oui, j'ai envie de préférer cette marque. Pourquoi je la préfère ? ». Et pas juste : « qu'est-ce qu'elle fait pour m'empêcher que je la quitte ? ».

La préférence est la mesure la plus proche de l'achat, et la plus difficile à mesurer *et ceteris paribus*. Une préoccupation récurrente observée des gestionnaires de la marque est le lien causal entre la marque et l'achat. En d'autres termes, la valeur de la marque est-elle prédictive du niveau de vente ? Le graal des gestionnaires de marque serait de pouvoir répondre positivement à cette question, pour pouvoir justifier l'allocation des ressources à la marque. Le problème, c'est que l'on peut tout à fait entrer dans l'imaginaire d'une marque, aimer une marque, vouloir être en relation avec elle, sans nécessairement l'acheter, comme le montre l'exemple ci-dessous :

Après, qui dit personnalité ou marque forte, ne dit pas : « Je vais acheter cette marque ». C'est un petit peu la problématique que l'on a aujourd'hui, c'est que l'on a une marque qui a un vrai capital, qui a un historique qui a marqué les esprits et qui même aujourd'hui est perçue peut-être comme la marque la plus féminine du marché, la marque la plus proche d'un point de vue émotionnel. On n'a pas réussi aujourd'hui à faire en sorte aussi bien qu'Always à vraiment générer de la fidélité dans l'achat de Nana.

La tentation pour le stratège dans l'entreprise est grande d'allouer les ressources à d'autres outils dont les effets sur les ventes sont plus faciles à mesurer et plus directement mesurable, comme la promotion des ventes. C'est qu'il faut apprécier la valeur de la marque au-delà de sa propension à influencer positivement les achats, notamment à travers son capital d'accès à un statut de patrimoine culturel qui inscrit la marque de façon durable comme objet social dans une société donnée.

La valeur de la marque par son accession au statut de patrimoine culturel

Les marques permettent aussi aux entreprises qui les portent de s'inscrire dans le temps de façon plus pérenne. Elles peuvent en effet survivre aux organisations, ou fortement contribuer à leur survie. La valeur de ces marques tient alors dans leur inscription dans la société toute entière, au point de devenir une référence du quotidien, et d'accéder au statut de patrimoine culturel²⁴ comme un bien commun à sauvegarder, transmettre et protéger. Les entreprises deviennent en quelque sorte dépositaires de ce bien commun, et en sont quasi redevables devant la société, avec une obligation d'entretien et de conservation. Ricard en fait une démonstration amusante dans sa dernière communication, dans laquelle on nous explique que la recette ne changera pas, ce qui peut paraître un non-événement. Les gestionnaires actuels de la marque Ricard se posent bien en dépositaires d'une marque qu'ils ont reçue en legs et qu'ils devront transmettre aux générations futures sans la dénaturer. Ricard est une marque qui a accédé à ce statut de patrimoine culturel, au point que le musée des Arts Décoratifs lui a consacré une exposition²⁵.

La marque devient un patrimoine culturel lorsque (1) elle fait partie du quotidien d'une nation ou d'un groupe social au-delà de l'utilisation des produits marqués, elle est « *au cœur de la vie des gens* » et (2) elle est l'un des repères qu'une génération va vouloir transmettre à la suivante.

²⁴ Au sens de la définition proposée par l'UNESCO dans la convention de 2003 pour la sauvegarde du patrimoine culturel immatériel : « On entend par "patrimoine culturel immatériel" les pratiques, représentations, expressions, connaissances et savoir-faire - ainsi que les instruments, objets, artefacts et espaces culturels qui leur sont associés - que les communautés, les groupes et, le cas échéant, les individus reconnaissent comme faisant partie de leur patrimoine culturel. Ce patrimoine culturel immatériel, transmis de génération en génération, est recréé en permanence par les communautés et groupes en fonction de leur milieu, de leur interaction avec la nature et de leur histoire, et leur procure un sentiment d'identité et de continuité, contribuant ainsi à promouvoir le respect de la diversité culturelle et la créativité humaine. » Source : www.unesco.org

²⁵ Exposition Ricard S.A., depuis 1932, du 29 Mars au 26 Août 2012, Musée des Arts Décoratifs. Extrait de la page de présentation de l'exposition sur le site du musée, www.lesartsdecoratifs.fr : « Très tôt, Les Arts Décoratifs ont témoigné de la réalité culturelle des produits de consommation, en constituant entre autres une collection d'affiches publicitaires. Cette relation particulière entre les entreprises et le musée oriente encore aujourd'hui sa programmation. Ricard appartient à ces grandes marques qui impriment la mémoire collective. Au-delà de cela, l'aventure Ricard dans le domaine de la communication constitue un cas d'école. »

Tableau 67 : Verbatims représentatifs de la perception de la valeur
liée au statut de patrimoine culturel

Présent dans le quotidien.	<p><i>Le fait que la marque fasse un petit peu parti du patrimoine des Français</i></p> <p><i>Une marque forte, c'est, pour moi, une marque, que tu l'utilises ou que tu ne l'utilises pas, elle est dans ton quotidien. Elle s'immerge dans ton quotidien. Je n'utilise pas Apple et pourtant, j'en rêve. Cela, c'est une marque forte.</i></p> <p><i>Moi, ce que j'appelle une marque forte, c'est la capacité d'une marque à t'attirer, même si tu n'en es pas possesseur.</i></p> <p><i>[les marques fortes] elles ont un historique et/ou un imaginaire qui t'invitent ou pas à y accéder. Tu peux avoir des marques fortes... Je te parle d'Apple, mais si on prend une marque de voiture. Maserati, c'est une marque forte. Une Ferrari, c'est une marque forte. Je n'ai ni la capacité, ni les moyens de me la payer, mais son imaginaire est tel que j'en suis conscient et à la fois amoureux, parce que j'ai quand même un imaginaire auquel je peux me référer.</i></p> <p><i>Aujourd'hui, pour moi, être une marque forte, c'est être une marque au cœur des utilisateurs, enfin, au cœur des, je n'ai pas envie de dire clients, parce que c'est un peu réducteur, mais au cœur de la vie des gens</i></p>
Transmission intergénérationnelle	<p><i>il y quand même une espèce de transmission de marque qui doit s'opérer dans les consommateurs, dans les familles, dans la manière de faire des repas, il y a des choses qui se transmettent. Et je pense que les marques se transmettent aussi.</i></p> <p><i>Moi, un truc que j'ai déjà vu ma mère manipuler ou ma tante ou quelqu'un d'une autre génération, je ne dirais pas trois, mais au moins une, ce sont des choses qui marquent à un moment où émotionnellement, c'est le plus fort et cela reste presque le plus longtemps. Du coup, pour moi, j'ai l'impression que cela a toujours existé et du coup, pour moi, c'est vraiment une marque qui, comme elle est là depuis longtemps, elle a une raison d'être donc, même si je ne sais pas vraiment pourquoi...</i></p>

Cette notion de patrimoine culturel appliquée aux marques peut apparaître au premier abord contraignante en termes de gestion, et venant contrecarrer la notion même de libre entreprise et de maximisation du profit. Pourquoi, dans ces conditions, peut-il être intéressant pour une entreprise de posséder une telle marque dans son portefeuille ? Pour deux raisons : tout d'abord les marques qui acquièrent ce statut sont des marques de grande valeur, y compris financière. Ensuite, elles permettent à l'entreprise de s'inscrire dans le temps, voire de se donner du temps – la longévité des marques étant un rempart contre les mouvements brusques et cycliques des marchés. Les marques fortes peuvent donc apporter aux entreprises une forme de sécurité en étant un facteur de pérennisation de l'activité.

La perception de la valeur de la marque par les acteurs rencontre donc les recherches académiques sur le capital marque, à deux sujets près : cette notion de patrimoine culturel qui

n'est pas à notre connaissance évaluée en tant que telle par la recherche académique, et la nature multi-dimensionnelle du construit, qui fait du capital-marque un outil difficile à manipuler pour les praticiens au-delà des études notoriété-image auprès du consommateur. Nous montrons dans la section suivante comment, au-delà de la valeur créée pour le consommateur et pour l'entreprise, la marque crée aussi de la valeur pour le collaborateur.

7.2 Comment la marque crée aussi de la valeur pour les collaborateurs

7.2.1 Les dimensions de la valeur de la marque pour les collaborateurs

L'importance et le rôle joué par la marque pour les collaborateurs ont été spontanément évoqués par une grande partie des acteurs interrogés (17 sur 24) et de manière transversale sur l'ensemble des cas, en réponse à une question introductive large (« À quoi sert la marque dans votre entreprise? ») qui n'appelait pas nécessairement de réponses orientées vers la perception des collaborateurs.

Ensuite, un résultat en soi est que nous n'avons pas observé de variations significatives entre les différents cas. La dichotomie opérée d'un point de vue conceptuel entre marque-produit et marque-entreprise n'est pas reprise à leur compte par les acteurs : pour eux, il y a « la marque », « leur marque », celle à laquelle ils sont attachés. Alors que les thèmes de la grille d'entretien étaient rédigés de manière à ne pas mentionner de nom de marque, aucune des personnes interrogées n'a demandé de préciser de quelle marque il s'agissait, dans les cas qui pouvaient poser problème (quand la marque-entreprise est différente de la marque-produit par exemple). Systématiquement, « la marque » est pour eux la marque commerciale dominante, celle qui a les expressions les plus tangibles – peu importe alors qu'elle soit une marque-produit, ou une marque-entreprise.

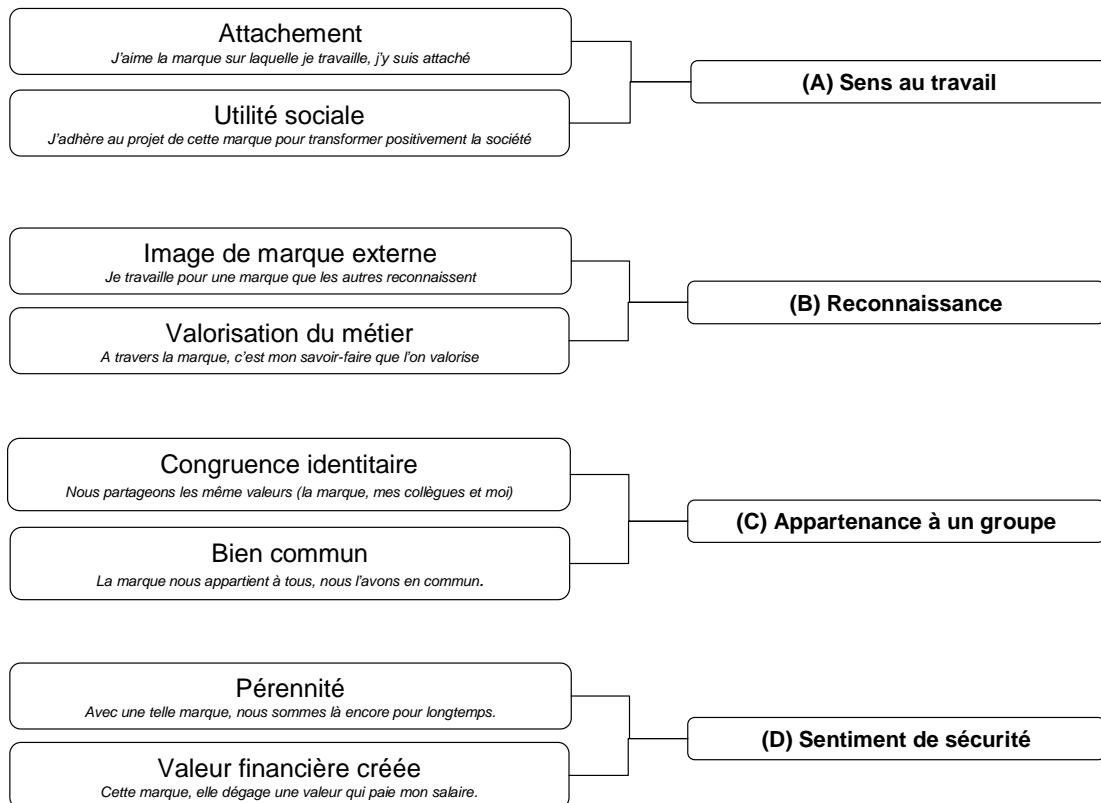
Je ne travaille pas pour SCA, je travaille pour Tena (...). Je n'ai pas l'impression d'appartenir à un groupe, j'ai l'impression d'appartenir à une marque, parce que je suis Tena du matin au soir.

J'ai l'impression qu'on n'a pas trop de culture de l'entreprise et que la seule vraie culture de l'entreprise, finalement, c'est notre marque...

Le travail d'analyse a permis de dégager huit thèmes récurrents dans les discours, regroupés en quatre axes qui décrivent en quoi la marque a de la valeur pour les collaborateurs : la marque donne du sens à leur travail (A), la marque apporte de la

reconnaissance (B), la marque est un facteur de cohésion et d'appartenance à un groupe (C), et enfin la marque apporte un sentiment de sécurité (D).

Figure 43 : Structure des données - perception par les acteurs de la valeur de la marque pour les collaborateurs



La marque donne du sens au travail

La recherche de sens est un élément de motivation au travail (Chalofsky et Krishna, 2009; Collins, 2012; Guion et Landy, 1972). La marque donne du sens au travail par deux aspects. Le premier est affectif : j'aime ma marque, j'y suis attaché, j'ai une relation avec elle à laquelle je tiens. On retrouve la même notion d'attachement que celle présente dans la théorie du capital-marque du point de vue du consommateur (Thomson, MacInnis et Park, 2005).

Et, en interne, il y a un très fort affect des collaborateurs avec cette marque.

So we leave and eat and feed the brand, you could say.

Comme pour le consommateur, la force de l'attachement est fonction du degré de proximité avec la marque, caractérisée par l'usage pour le consommateur, et par la nature du travail effectué pour le collaborateur. Plus la nature des tâches effectuées amène le collaborateur à être en contact avec la marque, plus il va être affectivement lié à cette marque.

Les populations marketing, mais aussi vente sont donc naturellement plus attachées à la marque que, par exemple, les collaborateurs de la comptabilité, comme le montre l'exemple des vendeurs de la marque Petit Navire, très attachés à la marque car ils ont, pendant des années, monté physiquement du matériel de mise en avant des produits qui a contribué à nourrir l'imaginaire de cette marque – Petit Navire est coutumier des mises en scène spectaculaires en magasin sous la forme de bateaux ou de phares bretons. Dans cette proximité physique à la marque, il faut aussi inclure les ouvriers qui manipulent souvent depuis des années des signes tangibles de la marque. Ainsi, les opérateurs sur ligne de l'usine de Douarnenez, berceau de la marque Petit Navire, sont considérés comme les gardiens de la mémoire de la marque. C'est frappant dès l'entrée dans l'entreprise : à l'accueil de l'usine, dans des locaux industriels pas vraiment destinés à de la représentation, vous êtes chez Petit Navire, tout dans les signes exposés de façon assez artisanale et informelle l'atteste (couleurs, iconographie, mobilier). Par contraste, l'entité parisienne qui regroupe toutes les fonctions opérationnelles (marketing, vente, fonctions supports) est certes très chic (vous êtes en face de la tour Eiffel), mais aseptisée et neutre – vous pourriez vous trouver dans les bureaux de n'importe quelle multinationale. Il faut pousser jusqu'au bout du couloir pour retrouver, en arrivant au département vente et marketing, cet attachement sous la forme d'une exposition anarchique du matériel de communication de la marque.

L'autre facteur qui donne du sens au travail est l'utilité sociale de la marque. Le projet de la marque permet de donner un sens à l'action collective au-delà du simple fait de faire du profit.

Il faut que cela fasse chaud au cœur de voir que l'on aide au-delà de simplement vendre des produits.

Qu'est-ce qui me donne envie de travailler pour cette marque ? Tu te rends compte que ce n'est pas la marque en soi, c'est ce qu'elle dégage.

Prenons l'une des marques étudiées, Tena, marque leader dans le monde des protections pour l'incontinence. Le secteur n'est pas vraiment glamour, et la DRH explique toutes les peines qu'elle a pour recruter des talents en marketing. En revanche, le turn-over est très faible ensuite : c'est que les équipes sont pénétrées par le sens de la mission de la marque, et qu'elles témoignent avoir l'impression de se lever tous les matins pour quelque chose qui en

vaut la peine. Dans chacun des cas étudiés, on retrouve, certes à des degrés divers, cette notion d'utilité sociale. D'ailleurs, lorsqu'elle est insuffisamment présente dans le projet de marque, les acteurs vont pratiquement se l'inventer en rationalisant a posteriori, comme si c'était intenable de travailler pour une marque qui ne présente aucune utilité sociale.

Tableau 68 : Verbatims représentatifs - la marque donne du sens au travail

Attachement	<p><i>Enfin, si, j'ai de l'affection. Elle a un sens pour moi, à titre personnel</i></p> <p><i>Du coup, il y a un attachement hyper fort.</i></p> <p><i>Enfin, on est vraiment très attachés à cette marque et fiers du coup.</i></p> <p><i>Ce sont eux qui sont les gardiens du temple en magasins (...) Ce sont eux qui sont probablement les plus attachés aussi d'un point de vue émotionnel à la marque.</i></p> <p><i>Ils ont un attachement très fort, mais parce qu'ils montent tout un tas de matériels qui représentent l'univers de la marque depuis des années en magasins.</i></p> <p><i>Cette fierté d'appartenance, déjà, cela se traduit par, on n'a pas de turn-over chez nous, c'est-à-dire qu'on a du mal à attirer, mais on a très peu de gens qui quittent SCA donc, à un moment donné, est-ce que c'est la fierté des marques ? Je pense que ce n'est pas la seule raison, mais à un moment donné, on est sur des produits sur lesquels... On ne peut pas ne pas prendre de plaisir sur les produits sur lesquels on travaille, enfin... Alors, je ne dis pas, le collaborateur qui est en bout de ligne, etc., parce que je pense que lui, ce qu'il veut, c'est avoir assez d'argent pour donner à manger à sa famille, mais dans des populations au siège, comme les nôtres, qu'on soit en sales ou qu'on soit en marketing, alors, je vais prendre plus ces populations, on ne peut pas ne pas avoir de plaisir au travail. Enfin, en tout cas, c'est ma perception. Si à notre niveau, à un niveau de manager, on n'a pas de plaisir au travail, la vie devient très compliquée.</i></p> <p><i>Après, la marque peut avoir aussi un rôle fédérateur et affectif vis-à-vis des collaborateurs, parce qu'il y a quelque part un attachement à une marque.</i></p> <p><i>Je pourrais même dire que certaines marques en viennent à devenir un peu assimilées à des personnes. Donc, il y a un affect au final. C'est surtout dans les équipes. Même, je pense qu'à tous les niveaux, dans des équipes commerciales au sens large du terme, il y a quand même une relation assez affective.</i></p> <p><i>Si à un moment donné, je te parle de marque et je te dis Tena ou autres, mais moi, je te parle de Tena, je vais te parler d'émotion, parce que je vais faire appel à un imaginaire (...) qui va m'engager personnellement dans la réussite de cette marque.</i></p>
Utilité sociale	<p><i>Le rôle de Tena, c'est une marque qui doit donner envie à l'organisation, d'être fiers de ce qu'ils font pour leurs consommateurs, pour leurs clients.</i></p> <p><i>Donc, c'est ce que l'on veut faire de la marque Tena, une marque qui donne aux gens envie et fierté de travailler pour elle. Oui, parce que (la fierté) c'est ce qui va les faire se lever le matin, en se disant qu'ils ont un rôle important à jouer dans la vie des autres. Le fait que tu puisses faire quelque chose pour eux.</i></p> <p><i>Ils ne doivent pas avoir l'impression de ne faire que du business, mais ils font du business qui a un sens.</i></p> <p><i>Et c'est cela que je veux, la marque qui doit avoir un sens. Et ça doit être pareil dans l'organisation en interne. Il faut que cela fasse chaud au cœur de voir que</i></p>

l'on aide au-delà de simplement vendre des produits.

Donc, une fois qu'on a passé l'étape de : concrètement, je vends des produits, pour faire simple, je vends des couches pour vieux, en maison de retraite, ce qui n'est pas très sexy à : je vais aider la personne souffrant d'incontinence à mieux gérer sa continence, ou son incontinence, on donne du sens.

Oui, moi, je pense que la marque donne du sens de toute manière.

C'est pour cela que je pense que la marque est importante, parce qu'elle donne du sens...

Je trouve que cette marque, c'est une marque humaine, qui est proche de ses consommatrices (...). Je trouve qu'elle a un rôle fédérateur, un rôle moteur dans cette quête. Je trouve cela passionnant... C'est ce qui, tous les matins, te dit : « Qu'est-ce que je fais ? ».

Cette histoire de fierté, c'est vachement important. Je pense que, si on n'est pas fiers du projet de marque et donc, de l'entreprise qui a choisi de faire cela derrière, cela ne marche pas.

La marque apporte de la reconnaissance

La marque peut être pour les collaborateurs un élément moteur de la reconnaissance de leur travail, sous deux aspects. Le premier tient à la fierté de travailler pour une marque connue et valorisée par les consommateurs, les clients et la société toute entière. Il y a à ce niveau un lien entre la valeur de la marque pour les consommateurs et la valeur de la marque pour les collaborateurs : plus la marque est valorisée à l'extérieur, plus cela me valorise moi-même dans mon travail, à travers le regard des autres. Ce résultat est à mettre en relation avec les travaux de Dutton et Dukerich (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994), qui montrent comment l'image perçue d'une entreprise à l'extérieur influence l'estime de soi. Sauf que dans le cas présent, cela s'applique à la marque, qui n'est pas obligatoirement le nom de l'entreprise. Dans deux des cas étudiés, cette fierté vient d'ailleurs davantage de la marque que de l'entreprise, qui est peu connue.

Une fois qu'on est dans l'entreprise, on a une fierté dans la marque et cela, je pense que c'est vrai dans toutes les entreprises, c'est-à-dire que de l'extérieur, la marque véhicule une image, véhicule un produit, véhicule une catégorie de produits et quand on est à l'intérieur, on a une fierté d'avoir des marques, parce que cela véhicule pareil, quelque chose, enfin, la marque véhicule une image...

Ensuite, la marque apporte de la reconnaissance en ce qu'elle met en lumière les métiers et le savoir-faire des collaborateurs de façon implicite. Pour les personnes interrogées, la marque est une bannière qui représente symboliquement aux yeux du monde les heures de travail accomplies et la minutie des gestes, les compétences mises en œuvre et les succès remportés.

*That the brand has products that we can be proud of and stands for good quality...
That's thanks to our job, somehow, and people value that, here in Sweden...*

Dans les cas étudiés, le lien entre la marque et le métier n'est pourtant jamais explicité, que ce soit dans les documents internes de formalisation de la marque ou dans les expressions externes sous la forme de campagnes de communication. La perception des acteurs est pourtant celle-ci : derrière les belles marques, les marques fortes, il y a des hommes et des femmes qui exercent leur métier avec passion. Une marque forte est donc l'expression implicite d'une forme de reconnaissance de leur talent.

Tableau 69 : Verbatims représentatifs - la marque apporte de la reconnaissance

Image de marque externe	<p><i>Pourquoi est-elle omniprésente ? C'est parce que c'est un grand facteur de motivation de tout le monde, je pense, parce que c'est une très, très, très belle marque.</i></p> <p><i>Chacun est hyper fier de travailler pour cette marque qui est très belle, qui fait partie du patrimoine français.</i></p> <p><i>C'est un vrai facteur de cohésion une belle marque comme cela qui existe depuis si longtemps.</i></p> <p><i>I think as I said, since the brand has an heritage in the Nordic countries, and a high awareness and outstanding brand image... Of course it makes you proud.</i></p>
Valorisation du métier	<p><i>C'est vraiment le cœur de notre métier</i></p> <p><i>C'est vraiment ce qui va nous permettre de valoriser tout le travail qui est fait au sein de cette entreprise.</i></p> <p><i>Ce que représente Petit Navire, c'est vraiment un moyen de valoriser tout notre savoir-faire.</i></p> <p><i>I mean, Libero Nordic is a huge success case and a cash cow... Something we can be proud of...</i></p> <p><i>Du coup, est-ce que Nana est une marque qui nous rend fiers ? Oui. En ce moment, oui, parce qu'on de petits succès ou de plus gros.</i></p> <p><i>I represent the Nordic countries, and that is where we, the brand was born and we have the heritage and so on, and i think there is an extremely proud feeling internally about what the brand has been able to achieve in the Nordict. I mean... Pampers from P&G is a very distant number 2 ... and I think there is a feeling internally that this is something that we are really proud about... I think there is a feeling of proudness internally about what we have been able to achieve.</i></p>

La marque favorise la cohésion et l'appartenance à un groupe

Ensuite la marque fédère au-delà des frontières fonctionnelles, elle apporte de la cohésion et favorise l'appartenance à un groupe. Ce pouvoir de cohésion est renforcé par deux facteurs.

Le premier est la congruence identitaire, qui suppose que plus l'expression de l'identité d'une marque est en cohérence avec l'identité des collaborateurs, plus la marque jouera son rôle fédérateur. Les tenants de l'identité organisationnelle (Albert et Whetten, 1985; Dutton, Dukerich et Harquail, 1994; Gioia, Schultz et Corley, 2000; Moingeon et Ramanantsoa, 1997; Reitter, 1989) ont déjà montré ce phénomène, mais en le circonscrivant à l'identité de l'organisation. Or la marque joue aussi ce rôle, parfois même mieux que l'organisation ne le fait.

Tu vois, où c'est à la fois la marque, la société, l'employeur qui fait que tu te reconnais dans cette boîte, que tu as envie de t'y impliquer et c'est vraiment important.

C'est dans les valeurs. On n'a pas écrit vitesse, mais agilité, je ne sais plus... Et c'est un savoir-être aussi. Cela fait partie de la marque (...). C'est un savoir-être. Il y a beaucoup de gens chez SFR qui sont comme cela, ce sont des gens qui sont rapides, qui sont assez dans la fulgurance....

Le deuxième facteur est la notion de bien commun. Dans l'un des cas étudiés, les acteurs utilisent à ce propos la métaphore de la copropriété : une marque, c'est comme une copropriété, chacun doit en prendre soin, et tous les collaborateurs ont à des degrés divers une responsabilité sur ce bien commun. La marque est aussi perçue comme un support de travail, un langage commun autour duquel tout le monde peut se retrouver et qui participe à la compréhension mutuelle. Enfin, la marque participe à la mémoire collective, à travers des événements comme des sagas publicitaires qui jalonnent l'histoire commune.

Tableau 70 : Verbatims représentatifs - la marque favorise la cohésion et l'appartenance à un groupe

**Congruence
identitaire**

Donc, c'est déjà une marque qui est très forte d'un point de vue consommateurs, mais qui se retranscrit chez tout le monde, pourquoi ? Parce qu'elle est vraie.

J'ai l'impression qu'on n'a pas trop de culture de l'entreprise et que la seule vraie culture de l'entreprise, finalement, c'est notre marque, enfin, ce qui fait le lien en fait. Donc, c'est pour cela que je trouve qu'elle est assez omniprésente.

C'est-à-dire que jusqu'à l'arrivée dans le LBO, on était dans une culture qui était très familiale et très resserrée autour de la marque Petit Navire.

C'est juste un petit exemple pour dire qu'au quotidien, la marque a réellement un rôle fédérateur de motivation des équipes au-delà de l'équipe marketing

C'est-à-dire que c'est bien autour de la marque, autour du logo, autour de ce qu'incarne cette marque, ses valeurs, que les gens doivent, à mon sens, se retrouver.

Bien commun

C'est ce autour de quoi tout le monde travaille

C'est vraiment une base solide que tout le monde connaît bien, qui fait vraiment partie complète de l'organisation et de notre culture

C'est vraiment le centre, le noyau autour duquel tout le monde transite et au service duquel tout le monde est.

Et c'est un facteur aussi de compréhension, j'ai l'impression, de notre entreprise. Je pense que si on n'a pas compris le poids, la force et la valeur de la marque, on ne peut pas vraiment bien comprendre l'entreprise.

La marque, elle est toujours présente, parce qu'elle est au centre de notre activité, effectivement.

Moi, je pense que la marque, c'est un support en fait, au travail des collaborateurs.

Je pense que la marque, c'est un support et c'est un critère de convergence pour les collaborateurs, c'est-à-dire qu'à un moment donné, si on travaille en marketing, c'est une ombrelle, enfin, j'ai envie de dire, à la fois, c'est un guide et à la fois c'est une ombrelle pour les collaborateurs.

Cette marque, elle a une personnalité, elle a une histoire qui s'inscrit dans l'entreprise, qui a construit peut-être des générations de personnes qui se sont succédé sur cette marque et qui ont construit quelque chose à partir de cette marque. C'est un peu la mémoire de l'entreprise. Quelque part, cette mémoire se transmet au travers des équipes qui intègrent l'entreprise. Donc, elle a un côté fédérateur.

Je pense qu'il y a une question de motivation autour d'une ambition qu'on a de faire vivre cette marque et de la faire durer dans le temps qui fait que tout le monde tend vers un objectif commun, une motivation commune.

Comment elle se nourrit de l'entreprise ? Par le fait de fédérer les gens autour de la marque. Je ne travaille pas pour SCA, je travaille pour Tena. Cela est très emblématique chez SCA. Je n'ai pas l'impression d'appartenir à un groupe, j'ai l'impression d'appartenir à une marque, parce que je suis Tena du matin au soir.

Je ne suis pas Procter&Gamble, par exemple. Je suis Always, vraiment. Pour faire vivre la marque et pour créer cette empathie en interne, il faut que les gens s'approprient la marque.

Cela étant, là où cela reste quand même central, c'est que c'est l'asset, qui est le plus partagé par tout le monde en fait. On bosse tous chez SFR et les gens, quand ils rentrent dans une boutique, ils pensent toujours SFR. À un moment donné, c'est cela le dénominateur commun.

La marque procure un sentiment de sécurité

Une marque forte, solide, qui crée de la valeur financière, du point de vue du collaborateur ce sont des rentrées d'argent, une meilleure rentabilité, qui de façon très concrète va permettre de payer les salaires.

C'est aussi une source de chiffre d'affaires, cela crée de la rentabilité, et derrière c'est les emplois, et les salaires, ça les gens en sont conscients...

C'est aussi l'assurance d'une certaine pérennité de l'entreprise – travailler pour une marque qui existe depuis longtemps et qui a de la valeur est aujourd'hui une forme d'assurance de conserver son emploi.

So that is how I now try to implement more brand understanding because I believe that is the only reason for us as an organization to live... to survive...

Tableau 71 : Verbatims représentatifs - la marque procure un sentiment de sécurité

Pérennité	<p><i>Et pourtant, c'est le berceau de Petit Navire, c'est là qu'est née la marque. Donc, il y avait historiquement un attachement très fort à cette marque.</i></p> <p><i>C'est un vrai facteur de cohésion une belle marque comme cela qui existe depuis si longtemps.</i></p> <p><i>So that is how I now try to implement more brand understanding because I believe that is the only reason for us to live.</i></p> <p><i>Son rôle est dans la pérennité de l'entreprise.</i></p> <p><i>I think definitely they will have an opinion because here also there are lot of people who work with the brand for quite a long time.</i></p> <p><i>Juste cet exemple pour répondre à la question précisément en disant que c'est d'abord un rôle fédérateur et un rôle de pérennisation du business.</i></p> <p><i>Elle a un sens dans l'histoire. Elle s'est construite sur Nana. Nana était la première marque d'hygiène féminine, on a construit Libra et on en a fait aujourd'hui Tena.</i></p> <p><i>C'est à la fois la marque, c'est l'employeur, il y a des gens qui ont des longues carrières chez SFR, avec un passé, avec une histoire. Donc, il y a un côté important en interne aussi. C'est vraiment très important.</i></p>
Valeur financière créée	<p><i>Pour les collaborateurs, déjà, la raison d'être économique de la marque est pour moi une des raisons d'être première de la marque.</i></p> <p><i>Because Libero always get such a big contributor to the talk to business so it is so important for many people that we succeed, so there are so many people wanting to...</i></p> <p><i>Elle a un rôle moteur pour (...) donner du sens à ce que nous développons en termes de produits, de la valeur ajoutée, par rapport à des MDD notamment.</i></p>

Variations entre les individus

Dans la mesure où ces résultats ont été obtenus sur une cible sujette à caution car les gestionnaires de la marque peuvent être soupçonnés de surévaluer le rôle de la marque pour les collaborateurs, un tri des données a été réalisé entre « experts marque » et « non-experts marque ». Cette dernière catégorie regroupe les acteurs interrogés n'ayant pas de rôle direct dans la construction de l'identité des marques (ressources humaines, commercial et recherche et développement). Premier constat : les dimensions et composantes trouvées se retrouvent présentes et également réparties qu'il s'agisse des experts ou des non-experts, comme le montre le graphique page suivante. Même si ces résultats doivent être pris avec beaucoup de précautions car l'échantillon n'était pas conçu pour répondre à cette question, il semble que la valeur de la marque pour les collaborateurs dépasse le cadre des « experts marque », ce qui est aussi confirmé par les observations conduites par exemple à l'usine Petit Navire de Douarnenez.

Figure 44 : EBBE selon le niveau d'expertise marque

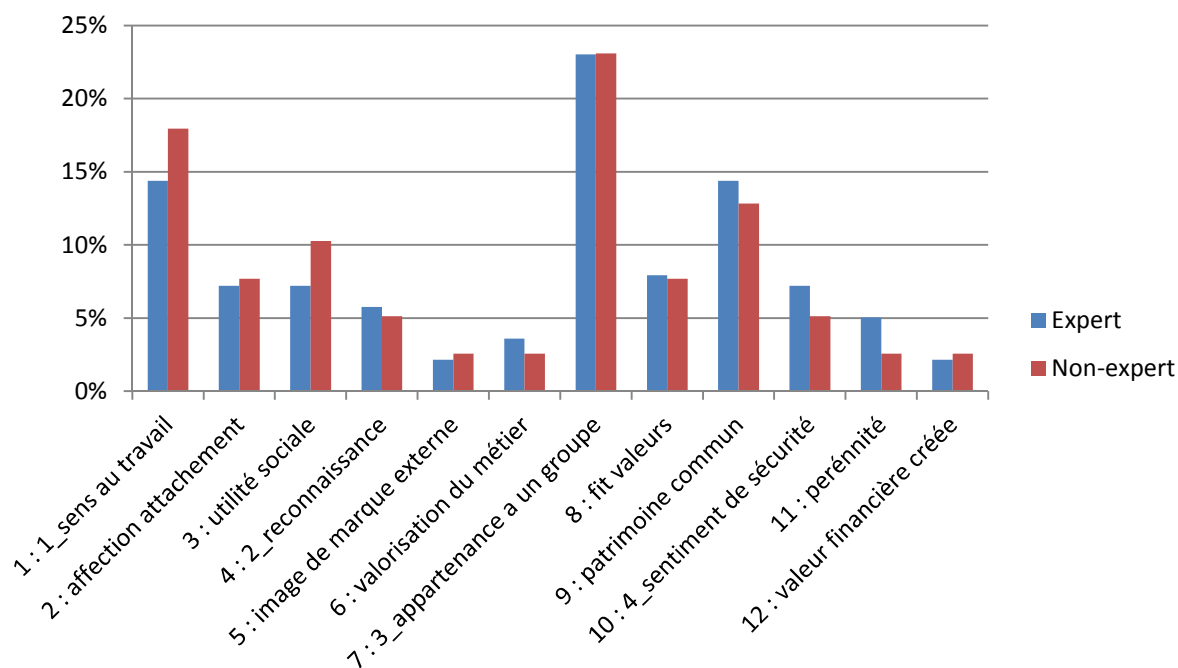
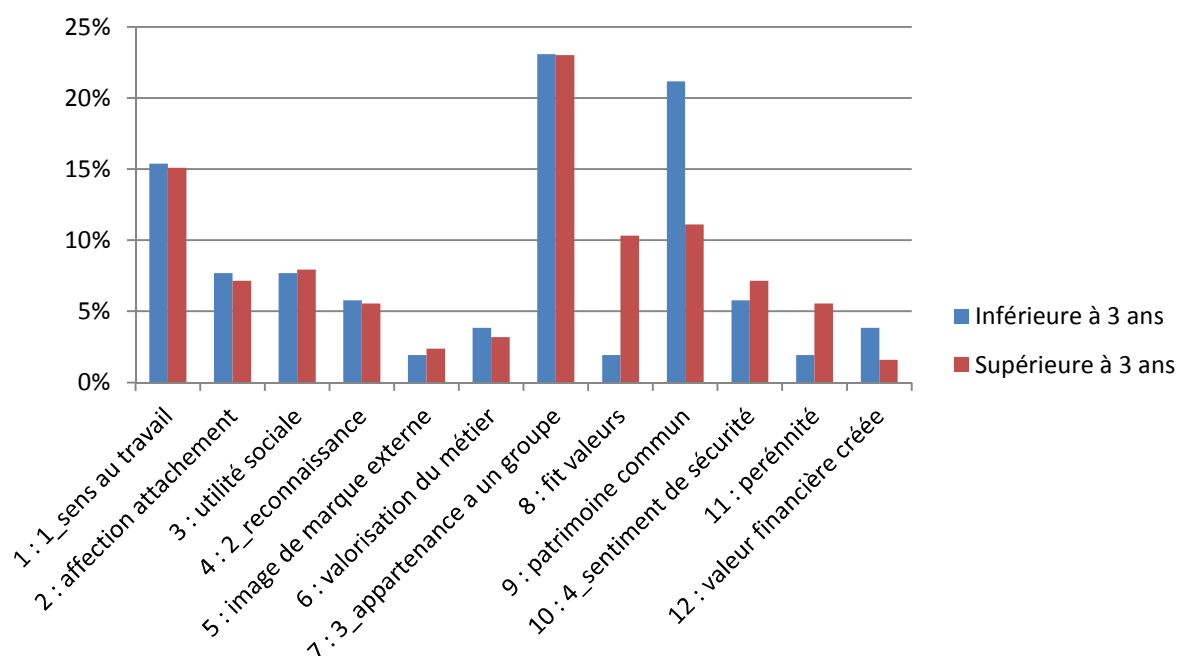


Figure 45 : EBBE selon l'ancienneté dans l'organisation



Ensuite, un deuxième tri par ancienneté dans l'organisation montre que les collaborateurs présents depuis un certain temps dans l'entreprise sont particulièrement sensibles à deux composantes : la congruence entre l'idéologie de la marque et leur propre système de valeur, et la pérennité. Les collaborateurs ayant une faible ancienneté vont davantage valoriser la dimension d'appartenance à un groupe à travers la notion de bien commun et la valeur financière créée.

Le fait que les collaborateurs avec une certaine ancienneté soient un groupe particulièrement sensible à l'idéologie revendiquée par la marque pourrait être exploité avec profit par les organisations pour vérifier l'authenticité et la pertinence du sens voulu –un « baptême du feu » en quelque sorte. Encore faudrait-il montrer que le sens pour les collaborateurs et le sens pour les consommateurs converge, ce qui reste à prouver.

En conclusion, les résultats issus du terrain montrent une valeur de la marque pour le collaborateur non appréhendées par les approches classiques du capital-marque, sous la forme d'un capital-marque du point de vue du collaborateur comportant 4 dimensions et 8 composantes. A ce niveau de l'analyse, un retour à la littérature s'imposait, pour vérifier l'état des recherches antérieures sur le lien entre la marque et les collaborateurs autrement que dans la vision relativement utilitariste du management interne de la marque ou *internal branding* (voir chapitre 2). Une revue de littérature a été conduite en ressources humaines et en théorie des organisations, dont nous présentons les résultats dans la section suivante.

7.2.2 Un détour par la théorie des organisations : identification et motivation des collaborateurs

La marque ou les marques de l'entreprise, par le sens qu'elles véhiculent et l'identité qu'elles incarnent, sont susceptibles d'engendrer des attitudes et des comportements positifs de la part des collaborateurs par comparaison avec une entreprise qui ne serait pas dotée de marque. Les travaux qui s'intéressent aux attitudes et aux comportements des collaborateurs dans les organisations analysent deux principales notions : l'identification à l'entreprise (Ashforth et Mael, 1989; Dutton, Dukerich et Harquail, 1994) et la motivation intrinsèque que l'individu trouve en lui-même en dehors de facteurs extrinsèques comme la rémunération ou les récompenses (Deci, 1976; Herzberg, 1964; Ohly et Fritz, 2007; Ryan et Deci, 2000).

L'identification des collaborateurs à l'entreprise sera d'autant plus forte qu'elle repose sur une perception d'unité et d'appartenance que les auteurs en théorie des organisations conceptualisent sous le terme d'identité organisationnelle (Ashforth et Mael, 1989; Morrow, 1983). L'identité organisationnelle est définie soit comme l'ensemble des caractéristiques centrales, distinctes et constantes d'une organisation (Albert et Whetten, 1985), soit comme un ensemble de représentations, un imaginaire collectif et non exprimé qui forment un « savoir local » (Moingeon et Ramanantsoa, 1997; Reitter, 1989). L'identification organisationnelle est de nature cognitive et est influencée par la perception par l'employé (1) de l'identité organisationnelle et (2) de l'image externe projetée (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994). Or on connaît depuis Sainsaulieu (Sainsaulieu, 1993) l'importance du travail dans la constitution de l'identité personnelle. L'identification des collaborateurs à l'entreprise sera d'autant plus forte que l'identité organisationnelle, l'image externe projetée et l'identité de l'individu sont cohérentes (Markus et Kitayama, 1991; Moingeon et Soenen, 2002). Lorsque l'identification est forte et positive, elle génère des attitudes favorables à travers l'engagement organisationnel (Allen et Meyer, 1990; Ashforth et Mael, 1989; Meyer et Allen, 1991; Morrow, 1983) qui regroupe trois dimensions : (1) la volonté d'agir au profit de l'organisation, (2) la volonté d'en rester membre, et (3) une forte croyance dans les buts et les valeurs affichés (Mowday, Steers et Porter, 1979) qui norme les comportements (Wiener, 1982). A noter que l'identification peut aussi être négative, ou ambivalente, et engendrer alors des attitudes neutres ou défavorables sous la forme de résistance ou de distanciation (Elsbach, 1999; Jossierand et Gagne, 2012). Toutefois, **ce champ théorique ne fait pas référence à la marque comme pourvoyeuse de sens et potentiel antécédent de l'identification.**

L'attitude des collaborateurs face à l'organisation peut être également évaluée par rapport à leur niveau de motivation au travail. Relevons tout d'abord qu'entre engagement, implication au travail, *empowerment* et pro-activité, les concepts sont nombreux et se recoupent (Morrow, 1983). On peut néanmoins distinguer aisément la motivation extrinsèque, liée à la rémunération, aux primes et aux récompenses (Ambrose et Kulik, 1999; Deci, 1976; Herzberg, 1964; Narda et Walter, 2006; Ohly et Fritz, 2007; Porter et Lawler, 1968; Ryan et Deci, 2000; Vroom, 1964) de la motivation intrinsèque. Cette dernière fait référence au fait que l'individu trouve sa motivation en lui-même et par lui-même, sans intervention extérieure et parce qu'il en retire plaisir et satisfaction, que ce soit sous la forme de reconnaissance ou d'estime de soi (Deci, 1976; Herzberg, 1964; Ohly et Fritz, 2007; Ryan et Deci, 2000). La plupart de ces recherches en ressources humaines s'intéressent aux antécédents et aux

conséquences de la motivation intrinsèque. Notons que **ces travaux ne considèrent pas non plus la marque comme un antécédent possible de la motivation intrinsèque au travail.**

En conclusion, pas plus les travaux en théorie des organisations qui cherchent à mieux comprendre l'identification des collaborateurs à l'entreprise que ceux en ressources humaines qui analysent les leviers de la motivation au travail ne font référence à la marque. Compte-tenu de la dimension symbolique de la marque (Heilbrunn, 2010; Michel, 2009), **on peut légitimement poser la question du rôle de la marque dans la motivation au travail et le niveau d'identification organisationnelle des collaborateurs**, et donc de la valeur que la marque est susceptible de créer non plus du point de vue du consommateur ou de celui de l'entreprise, mais de celui du collaborateur. Une telle conception pourrait amener à réviser les approches classiques du capital-marque.

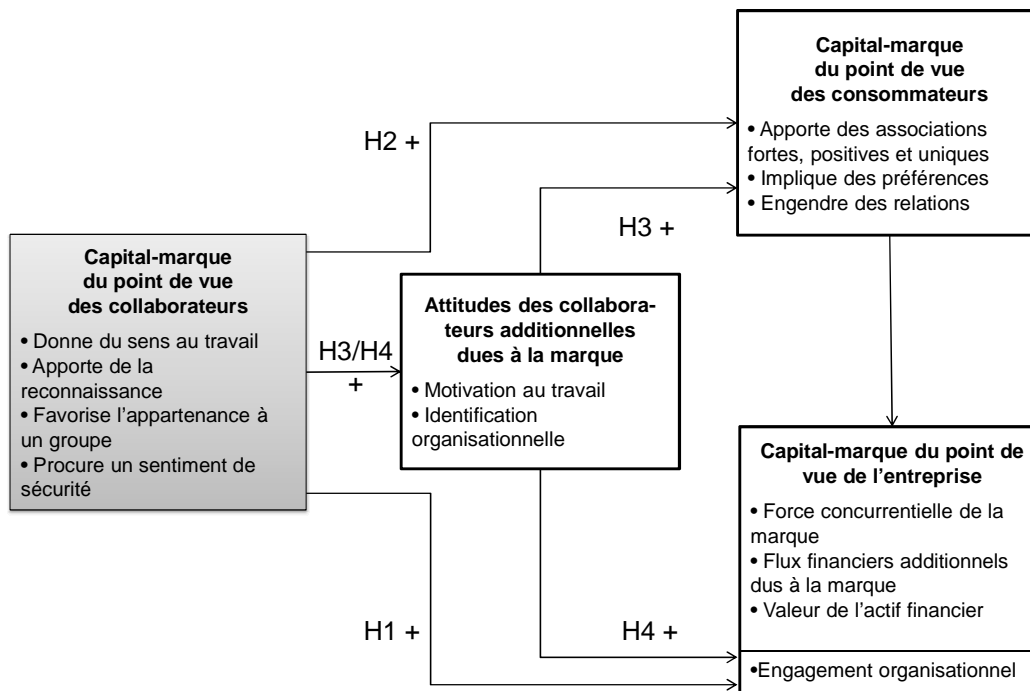
7.2.3 Proposition d'un cadre conceptuel intégrateur du capital-marque

A notre connaissance, une seule recherche récente a cherché à répondre à ces questions en développant une mesure du capital-marque du point de vue des collaborateurs ou *employee-based brand equity* (EBBE) (King et Grace, 2008, 2010). Cette mesure du EBBE est construite par rapport à quatre bénéfices organisationnels : (1) perception d'un comportement citoyen de la marque, (2) satisfaction du collaborateur au travail, (3) intention du collaborateur à rester dans l'organisation, (4) bouche à oreille positif du collaborateur. Cette recherche a le mérite de prendre en compte le point de vue des collaborateurs dans l'évaluation du capital-marque. Toutefois, la mesure de l'EBBE proposée se fonde sur les conséquences, les bénéfices organisationnels du capital-marque du point de vue des collaborateurs : intention de rester, satisfaction, bouche à oreille positif, perception d'un comportement citoyen de la marque. Ces dimensions s'apparentent davantage à la mesure du capital-humain sans éclairer précisément le rôle de la marque auprès des collaborateurs. En quoi la marque peut-elle être une des raisons de comportements positifs envers l'organisation ? Quel rôle la marque ou les marques d'une organisation joue(nt)-elle(s) auprès des collaborateurs pour engendrer des comportements positifs ? Ces questions restent encore largement sans réponse.

Pour approfondir cette réflexion, nous discuterons maintenant la manière dont la marque pourrait influencer l'identification organisationnelle et la motivation des collaborateurs qui à

leur tour infléchiraient la perception des consommateurs envers la marque et le capital-marque du point de vue de l'entreprise.

Figure 46 : une représentation du capital-marque intégrant le point de vue des collaborateurs



Si l'on reprend la définition du capital-marque (voir chapitre 1), celui-ci est défini comme « la capacité de l'entreprise à commercialiser des produits marqués réalisant des volumes et des marges plus importants qu'elle ne le ferait sans marque, et qui lui donne un avantage fort, soutenu et différencié vis-à-vis de ses concurrents » (Kapferer, 2007, 2012). Dans la littérature, la source de ce capital-marque réside principalement dans la valeur que la marque apporte aux consommateurs. Sur la base des travaux de King et Grace (King et Grace, 2008, 2010) et selon les résultats de la recherche qui identifient quatre rôles de la marque au yeux des collaborateurs (donne du sens, apporte de la reconnaissance, favorise l'appartenance à un groupe et procure un sentiment de sécurité), **on peut légitimement avancer que la valeur apportée par la marque aux collaborateurs influence positivement leur engagement vis-à-vis de l'organisation** et donc le capital-marque du point de vue de l'entreprise. Plus précisément, on peut supposer que le rôle joué par la marque pour les collaborateurs renforce l'engagement organisationnel (Allen et Meyer, 1990; Ashforth et Mael, 1989; Meyer et Allen,

1991; Morrow, 1983) par l'influence exercée sur (1) la volonté d'agir au profit de l'organisation, (2) la volonté d'en rester membre, et (3) la forte croyance dans les buts et les valeurs affichés (Mowday, Steers et Porter, 1979). Le processus d'influence décrit ici met en évidence l'influence de la marque sur l'attitude et le comportement des collaborateurs qui peut se traduire in fine par des bénéfices pour l'organisation sous la forme d'un turn-over limité ou d'une meilleure performance au travail (King et Grace, 2010). Cet engagement organisationnel supplémentaire dû à la marque pourrait donc représenter un bénéfice pour l'organisation qui devrait par conséquent être évalué comme tel dans l'appréciation du capital-marque du point de vue de l'entreprise.

H1 : Plus la marque joue un rôle important pour les collaborateurs (sens, reconnaissance, appartenance, sécurité), plus l'engagement vis-à-vis de l'organisation est important (intégré dans le capital-marque de l'entreprise).

La valeur que la marque apporte aux collaborateurs à travers ces quatre dimensions (sens, reconnaissance, appartenance, sécurité) peut également influencer directement la perception de la marque par les consommateurs. En effet, le fait de donner du sens, d'apporter un sentiment de reconnaissance, de favoriser l'appartenance à un groupe et de développer un sentiment de sécurité auprès des collaborateurs, peut favoriser des attitudes qui contribuent à renforcer la perception de l'image de la marque auprès des consommateurs. Nous concourons ainsi aux recherches sur le management interne de la marque (Bergstrom, Blumenthal et Crothers, 2002; Burmann et Zeplin, 2005; De Chernatony, 2002; Ind, 2003; King et Grace, 2008; Miles et Mangold, 2004; Mitchell, 2002; Punjaisri et Wilson, 2007), en tentant de dépasser la vision utilitaire du collaborateur comme courroie de transmission. Si le collaborateur influence la perception de la marque par le consommateur, c'est à travers l'intériorisation de ce que la marque fait *pour lui*, et non à travers des injonctions cognitives (apprendre un script par exemple) ou managériales (respecter le code de bonnes pratiques).

H2 : Plus la marque joue un rôle important pour les collaborateurs (sens, reconnaissance, appartenance, sécurité), plus le capital-marque du point de vue des consommateurs est important.

La littérature justifie le fait de mettre en relation le capital-marque du point de vue des collaborateurs, des consommateurs et de l'entreprise. Sur la base des travaux en organisation et en ressources humaines, nous pouvons également penser que les deux variables d'attitudes des collaborateurs– motivation au travail et identification organisationnelle- jouent un rôle médiateur entre les trois types de capital-marque. En effet, dans la mesure où la marque

apporte de la valeur aux collaborateurs, on peut supposer qu'elle joue un rôle positif sur la motivation au travail et l'identification à l'organisation (Huselid, 1995; King et Grace, 2010) qui à leur tour engendrent des comportements favorables des collaborateurs sous la forme d'un engagement organisationnel renforcé. On peut donc émettre l'hypothèse suivante :

H3 : (a) La motivation au travail et (b) l'identification organisationnelle des collaborateurs jouent un rôle médiateur positif entre le capital-marque du point de vue des collaborateurs et l'engagement vis-à-vis de l'organisation (intégré dans le capital-marque de l'entreprise).

Le rôle de la marque auprès des collaborateurs est supposé provoquer une plus forte motivation au travail et une plus forte identification à l'entreprise de la part des collaborateurs. A partir des travaux sur le management interne de la marque, nous pouvons avancer que ce bénéfice organisationnel devient un levier pour augmenter la valeur perçue de la marque par le consommateur. Ce qui amène à proposer l'hypothèse suivante :

H4 : (a) La motivation au travail et (b) l'identification organisationnelle des collaborateurs joue un rôle médiateur positif entre le capital-marque du point de vue des collaborateurs et le capital-marque du point de vue des consommateurs.

Conclusion

Nous avons relevé dans la revue de littérature que la valeur de la marque, ou capital-marque, est évaluée soit du point de vue du consommateur, soit du point de vue de l'entreprise. D'un point de vue conceptuel, nous proposons de compléter les approches existantes du capital-marque en prenant en compte le capital-marque du point de vue des collaborateurs, ou *Employee-Based Brand equity*.

Selon cette perspective théorique, la marque n'apporte pas uniquement des bénéfices concurrentiels et financiers à l'entreprise, elle favorise également des comportements des collaborateurs bénéfiques à l'organisation (engagement organisationnel additionnel) en donnant du sens au travail, en apportant de la reconnaissance, en favorisant l'appartenance à un groupe et en procurant un sentiment de sécurité.

Les implications sont nombreuses d'un point de vue managérial. A partir du moment où l'on considère un capital-marque du point de vue des collaborateurs, **un certain nombre**

d'actions peuvent être envisagées pour protéger ce capital ou l'accroître. En premier lieu, si la valeur de la marque se mesure aussi dans sa capacité à motiver les collaborateurs, il est nécessaire d'introduire cette dimension dans l'évaluation globale du capital-marque pour les entreprises. En particulier, le capital marque du point de vue des collaborateurs est une dimension à prendre en compte dans les opérations de fusions et acquisitions des entreprises. On peut, par exemple, se demander si lors de rachat de marque, le capital-marque du point de vue des collaborateurs est suffisamment pris en compte afin d'éviter des crises d'identification organisationnelle de la part des collaborateurs. C'est ce qu'exprime par exemple une salariée de The Body Shop sur un blog au moment du rachat de la marque par L'Oréal –

I work for the Body Shop and we were floored by the news that the company had been purchased by L'Oreal. However, we've been assured over and over again that no changes were going to be made. L'Oreal respects the Body Shop as a company for our products and our values, and hopefully, they will stand by that. [...]. Let's hope that happens.

Kapferer pose d'ailleurs la question dans son dernier ouvrage : les valeurs de The Body Shop, portées par la fondatrice Anita Roddick, sont-elles miscibles dans L'Oréal ? Et qu'advient-il d'Innocent chez Coca-Cola (Kapferer, 2013) ? Autant d'éléments qui montrent que la question de la mesure de la valeur de la marque du point de vue du collaborateur mérite d'être posée.

Ensuite, pour augmenter la valeur créée par la marque auprès des collaborateurs, il est important de favoriser le degré de proximité des salariés avec la marque y compris pour ceux qui ne sont pas naturellement au contact avec la marque dans leur métier. Les éléments tangibles de la marque (produits phares, mascottes, logo...) vont alors s'avérer essentiels dans le processus de compréhension et d'appropriation de la marque de façon concrète et tangible, par l'usage répété des produits ou l'aménagement des lieux de travail. Une recherche récente montre comment par exemple la mascotte de la marque peut agir comme un totem, un quasi-objet transactionnel pour les collaborateurs (Cayla, 2013). Enfin, pour que la marque crée de la valeur pour le salarié il est essentiel de prendre en compte la congruence entre l'identité de la marque et l'identité des salariés. Plus le salarié pourra exprimer les valeurs de la marque dans sa façon de travailler plus la marque deviendra un outil de motivation important. Un travail de traduction de l'identité de la marque dans l'expérience au travail, les outils et les méthodes est alors nécessaire.

Cette recherche rencontre certaines limites et ouvre de nombreuses pistes de recherche. Une première limite de cette recherche tient à la nature de l'échantillon et des personnes interrogées. Un terrain complémentaire consisterait à interroger dans les organisations des personnes qui sont, de par leur fonction, plus éloignées de la gestion de la marque, pour enrichir les dimensions trouvées et apprécier des variations selon le métier ou l'ancienneté par exemple. Ensuite, d'autres cas pourraient être étudiés dans d'autres univers, en BtoB notamment. Enfin, il conviendrait d'éclaircir l'influence de la nature des marques, selon que la marque est une marque produit, une marque entreprise ou les deux à la fois.

Cette recherche propose un cadre conceptuel intégrateur avec plusieurs hypothèses qu'il conviendrait de tester dans une démarche hypothético-déductive. Ce travail ouvre des pistes de recherche relatives à une meilleure compréhension de la relation entre capital-marque du point de vue du collaborateur et capital-marque du point de vue du consommateur et de l'entreprise. En quoi le rôle de la marque auprès des collaborateurs peut-il engendrer auprès des individus une plus forte image de marque et des relations plus riches ? Il est important aujourd'hui de pouvoir étudier ce lien de façon comparative, toute chose égale par ailleurs, dans plusieurs organisations. Ces différentes interrogations ainsi que les hypothèses proposées méritent d'être traitées dans des futures recherches multidisciplinaires en croisant les approches en marketing, en ressources humaines et en organisation, dans le but de proposer une meilleure compréhension et une mesure plus complète du capital-marque. Au rythme des rachats de marque et des changements de nom, intégrer le lien entre la marque et les collaborateurs dans l'évaluation du capital-marque revêt une importance cruciale, non seulement pour mieux comprendre les leviers du capital-marque, mais peut-être, et surtout, pour éviter de le dégrader à travers des évaluations qui n'adoptant que le point de vue du marché, sous-estimeraient le facteur humain.

Résumé du septième chapitre

L'apport théorique de ce chapitre est de montrer que de la même manière que la marque crée de la valeur pour les clients, elle **produit de la valeur pour les collaborateurs à travers 4 dimensions**. La marque donne du sens au travail par l'attachement et l'utilité sociale. Elle apporte de la reconnaissance à travers l'image perçue en externe et la valorisation du travail. Elle favorise la cohésion et l'appartenance à un groupe lorsque son identité est congruente avec l'identité des salariés, et par sa nature de bien commun. Enfin, elle apporte une sécurité au travail par des perspectives de pérennité et de valeur financière créée.

Un retour à la théorie des organisations montre que cette valeur de la marque pour les collaborateurs n'est pas, ou peu, identifiée comme un antécédent possible de l'identification à l'organisation, de l'engagement organisationnel et de la motivation intrinsèque des collaborateurs. De même, les développements autour du capital-marque ne prennent en compte que deux points de vue : celui de l'entreprise, et celui des consommateurs.

Envisager un capital-marque du point de vue du collaborateur autour de ces quatre dimensions pourrait utilement **compléter la théorisation du capital-marque sous la forme d'un cadre intégrateur** reliant les différents concepts. Au vu des débats sur la juste valeur des marques, et de l'importance managériale de cette correcte valorisation, il convient d'envisager ces résultats préliminaires comme une piste sérieuse de recherche.

Conclusion

Du point de vue de la gestion des marques, on assiste dans nos sociétés occidentales à un changement quasi-paradigmatique : d'une gestion essentiellement tournée vers l'image dans un objectif de persuasion pendant l'âge d'or du marketing (depuis les années 30 aux Etats-Unis, pendant les 30 glorieuses en Europe), on est passé progressivement au règne de l'engagement au cours des deux dernières décennies. C'est qu'entre-temps, le consommateur est devenu savant, et la majeure partie des désirs des consommateurs a été assouvie. La demande est atone, ce qui pousse les organisations audacieuses à séduire par l'offre. Dans ce contexte, sont apparus de nombreux concepts pour mieux comprendre le lien entre le consommateur et les marques, et expliquer cet engagement à la marque par l'attachement ou la relation. Ce nouveau paradigme implique des changements profonds dans les modes de gestion des marques, d'une gestion tournée vers l'image à un management de l'identité. Ceci explique pourquoi les travaux de recherche mettant en avant l'importance du concept d'identité de marque pour une gestion performante des marques par les organisations sont de plus en plus nombreux. Néanmoins, l'utilité du concept et la manière dont les entreprises façonnent l'identité de leurs marques à travers des processus et des faisceaux de pratiques restent mal connus.

Dans ce contexte, ce travail doctoral a deux principaux apports : (1) une définition élargie du concept d'identité de marque assortie d'une représentation, et (2) un éclairage sur un aspect méconnu en sciences de gestion, à savoir le processus par lequel les organisations façonnent l'identité de leurs marques.

Apports théoriques

Nous proposons tout d'abord une définition élargie du concept d'identité de marque, en tant qu'un récit performatif qui dit ce qu'est la marque, comment elle se comporte et ce qui l'engage. Nous avons également révélé la nature dynamique du concept en précisant les propriétés de l'identité de la marque : la cohérence, le caractère immuable et le caractère évolutif. Enfin, les fonctions de l'identité de la marque ont été précisées, comme élément de stratégie d'entreprise, guide pour l'action et source d'inspiration pour l'innovation. Nous avons ensuite proposé un modèle de représentation de l'identité de la marque, le modèle IPSE

pour Idéologie – Personnalité – Signes - Emblèmes, sur la base de l'analyse comparative des outils de représentation existants dans la littérature et dans la pratique.

Ensuite, cette recherche a permis une compréhension en profondeur et une description fine des différents acteurs mobilisés dans le système productif de la marque. Les résultats montrent la quasi-absence d'influence des dirigeants d'une part, et des collaborateurs d'autre part sur le système productif de la marque, cantonné à un « entre soi » de techniciens et de gestionnaires. Les principaux rôles du gestionnaire de la marque ont été identifiés. En séparant de façon plus claire les tâches de gestion de la marque des tâches traditionnellement dévolues au marketing, alors qu'elles étaient jusqu'ici confondues, et en mettant en lumière différentes formes organisationnelles de gestion de la marque, nous montrons qu'il est possible d'envisager une évolution du système actuel de gestion des marques, ou *Brand management system*, vers une fonction support transversale à toutes les autres divisions fonctionnelles dans l'organisation.

Puis nous avons décrypté le processus de construction de l'identité de la marque, un processus au départ difficile d'approche car informel et peu structuré, en s'appuyant sur la sociologie de la traduction de Callon et Latour. Nous avons montré comment, d'un énoncé initial formulé par un petit groupe d'acteurs experts en passant l'établissement et la résolution de controverses, on en arrive à un consensus sur l'identité de la marque qui limite les marges de manœuvre des acteurs et permet de garantir une certaine cohérence dans le temps. Ce consensus ne peut être atteint qu'au prix d'opérations de traduction qui déplacent le sens. Progressivement, par le choix ou l'émergence spontanée de porte-parole, dont le *brand champion*, et par l'établissement de dispositifs d'acculturation à la marque, l'identité de la marque prend corps, se stabilise et devient irréversible, dans un réseau élargi à un grand nombre de parties prenantes.

Enfin, cette recherche complète la littérature sur le capital-marque en envisageant la valeur de la relation entre la marque et les collaborateurs, ou *employee-based brand equity*, comme complémentaire du capital-marque du point de vue du consommateur, et susceptible de créer de la valeur pour l'entreprise par la création un capital humain additionnel dû à la marque. De la même manière que la marque produit de la valeur pour les clients, elle produit de la valeur pour les collaborateurs. La marque donne du sens au travail par l'attachement et l'utilité sociale. Elle apporte de la reconnaissance à travers l'image perçue en externe et la valorisation du travail. Elle favorise la cohésion et l'appartenance à un groupe lorsque son identité est congruente avec l'identité des collaborateurs, et par sa nature de bien commun.

Enfin, elle apporte de la sécurité au travail par des perspectives de pérennité et de valeur financière créée.

Au-delà des apports théoriques, ce travail de recherche donne lieu à un certain nombre de contributions directement mobilisables par des organisations comparables aux cas étudiés, et que nous allons maintenant détailler.

Contributions managériales

A l'heure où nous mettons « sous presse », SCA Hygiene Products vit une énième réorganisation des structures de gestion des marques suite au rachat de Georgia Pacific Europe (marques Lotus, Demak'up, Okay), SFR traverse une période troublée dans laquelle les gestionnaires de marque sont en première ligne, et l'ombre d'une centralisation de la gestion des marques plane sur Petit Navire suite à la mise en place progressive de fonctions supports européennes par le nouvel actionnaire taiwanais. Les discussions sur les rôles et les responsabilités de chacun dans la gestion des marques dans ces organisations sont plus que jamais d'actualité. Difficile cependant, de l'aveu des acteurs, de recommander quelles seraient la meilleure organisation et les meilleures pratiques pour gérer la marque. Loin de nous la prétention de répondre à ces défis, mais il nous semble que ce travail doctoral peut lever un coin du voile sur ce mystère de la formation de l'identité des marques, et ainsi modestement aider les organisations à mieux travailler.

Une première série de contributions de cette recherche concerne le mode de représentation de l'identité des marques et l'usage qui peut en être fait. Le modèle IPSE proposé est tout à fait opérationnel comme le montre le test réalisé dans deux organisations. Au-delà de la mise en œuvre de cet outil de représentation, on peut trouver dans ce travail un certain nombre de recommandations précises en termes de méthodologie pour travailler l'identité des marques et en enrichir le contenu.

La mise en lumière du rôle des différents acteurs peut guider les responsables du marketing et des ressources humaines pour mieux tenir compte du travail sur la marque dans les fiches de poste, la fixation d'objectifs et l'organisation des routines de travail. Ceci bien évidemment pour les gestionnaires de marque, mais au-delà, la contribution de chaque membre de l'organisation à la fabrication de l'identité de la marque doit être évaluée et soutenue. A cet effet, les dispositifs d'acculturation présentés dans ce travail pourront être expérimentés, et les porte-parole internes de la marque devront être identifiés et valorisés.

Enfin, le fait que la marque joue un rôle également pour les collaborateurs est un levier qui pourrait être davantage utilisé par les organisations pour accroître l'identification organisationnelle et la motivation intrinsèque des collaborateurs, et *in fine* l'engagement organisationnel, considéré comme un facteur de performance de l'entreprise. Cette valeur de la marque pour le collaborateur doit être intégrée dans les outils de mesure du capital-marque pour évaluer les marques de façon plus fine.

Ce travail de recherche présente néanmoins un certain nombre de limites et ouvre des voies de recherche détaillées ci-après.

Limites et voies de recherche

La principale limite de cette recherche tient à la méthodologie utilisée qui limite la validité externe. Les résultats obtenus peuvent être généralisés aux entreprises de même nature que celles étudiées dans l'étude de cas multiple : des organisations de taille importante, à but lucratif, possédant des marques connues du grand public et dotées d'une structure de gestion des marques. En l'état et sans terrain complémentaire, on ne peut pas dire si cela s'applique de la même manière aux petites et moyennes entreprises, aux organisations non gouvernementales et aux marques publiques, aux entreprises qui ne se sont pas dotées d'une structure gestionnaire, ou bien à celles n'opérant qu'en *business-to-business*. Ce qui constitue autant de voies de recherche futures.

Ensuite, une autre limite liée à la méthodologie utilisée est que, si le processus et les pratiques de gestion des marques ont été finement décrits, cela n'a pas encore de portée normative. On ne sait pas si certains modes d'organisation, ou certaines configurations de pratiques, conduisent à une structure identitaire plus riche, plus complète, plus stable dans le temps. La description faite dans cette recherche pourrait conduire à l'extraction d'items pour un questionnaire d'évaluation des pratiques, en choisissant des variables dépendantes comparables d'une organisation à l'autre. L'effet des pratiques sur la valeur de la marque appréciée soit du point de vue de l'entreprise, soit du point de vue du consommateur pourrait ainsi être mesuré.

D'autre part, et bien que la nature de la marque (marque produit ou marque *corporate*) ait fait partie des critères d'échantillonnage, nous n'avons pas obtenus de résultats concluants quant aux différences de fonctionnement de l'identité des marques dans les deux cas. Or, il nous semble que cette question mérite d'être mieux traitée dans des recherches futures.

Notamment, il faudra bien comprendre et mieux séparer les apports respectifs de l'identité de marque et de l'identité organisationnelle dans le cas où la marque est aussi le nom de l'organisation.

Enfin, une valeur de la marque pour le collaborateur ou *employee-based brand equity* composée de quatre dimensions a émergé du terrain. Mais dans la mesure où le lien entre le collaborateur et la marque ne faisait pas partie des questions initiales de recherche, ce concept émergent nécessite un approfondissement en plusieurs étapes : en premier lieu, vérifier que l'on retrouve ces dimensions dans une population de collaborateurs éloignés de la gestion des marques, puis construire et valider une échelle de mesure, et enfin évaluer l'influence de l'EBBE sur le capital-marque.

In fine, et c'est le propre des approches qualitatives, cette recherche ouvre plus de portes qu'elle n'en ferme. Ce n'est qu'en terminant une thèse que l'on comprend qu'en fait, on n'en n'est qu'au début. Au début d'un apprentissage patient du métier de chercheur, et au commencement, nous l'espérons, d'un programme de recherche passionnant, riche de rencontres, de nœuds à dénouer et de modestes découvertes, pour essayer d'aller... au cœur de la marque.

Liste des figures

Figure 1 : Les deux dimensions de l'identité sociale, d'après G.H. Mead	34
Figure 2 : L'identité de marque comme émetteur, d'après Kapferer (2007)	45
Figure 3 – Les principes de la marque, d'après Nandan (2005)	46
Figure 4 : Le prisme d'identité de Kapferer	50
Figure 5 : Le système d'identité de la marque de Aaker	51
Figure 6 : Représentation de la marque par le noyau central, d'après Michel (1999)	52
Figure 7 : Les dimensions de l'identité de marque d'après De Chernatony (1999, 2006)	53
Figure 8 : une comparaison entre l'identité de marque et l'identité en sciences humaines.....	56
Figure 9 : le management par la marque selon Coumau, Gagne et Josserand (2004).....	80
Figure 10 : Cadre conceptuel pour l'étude de la construction de l'identité d'une marque	86
Figure 11 : cohérence de l'identité de marque et création de sens	135
Figure 12 : Les fonctions stratégiques de l'identité de la marque pour l'organisation	143
Figure 13 : Le modèle IPSE, une proposition de représentation de l'identité de la marque	164
Figure 14 : le modèle IPSE, les dimensions enchâssées d'un récit.....	165
Figure 15 : Le modèle IPSE et les modes de collecte des éléments de l'identité de la marque	169
Figure 16 : l'identité de la marque Bleu Ciel représentée sous le modèle IPSE.....	175
Figure 17 : L'identité de la marque AlphaCorp représentée par le modèle IPSE	180
Figure 18 : structure marketing traditionnelle	188
Figure 19 : structure transversale de gestion de la marque	199
Figure 20 : le système productif de la marque dans son environnement	206
Figure 21 : Principaux rôles et tâches des gestionnaires internes de la marque.....	208
Figure 22 : tâches du gestionnaire de marque selon le type de structure	224
Figure 23 : Rôles des techniciens externes	228
Figure 24 : représentation des relations entre les acteurs du système productif de la marque	251
Figure 25 : le processus de construction de l'identité de la marque vu par la sociologie de la traduction	257
Figure 26 : controverse de l'offre et de la demande.....	269
Figure 27 : controverse de la lettre et de l'esprit	281
Figure 28 : Le point de passage obligé de la conception de l'identité des marques, selon le schéma proposé par Callon (1986).....	297
Figure 29 : résolution de la controverse de l'offre et de la demande	298
Figure 30 : résolution de la controverse de la lettre et de l'esprit.....	300
Figure 31 : les porte-parole internes	309
Figure 32 : représentation du rôle des porte-parole internes dans la construction de l'identité de la marque	314
Figure 33 : représentation du rôle du <i>brand champion</i> dans la formation de l'identité de la marque.....	320
Figure 34 : les dispositifs d'acculturation à la marque	328
Figure 35 : les dispositifs d'acculturation à la marque SFR	348
Figure 36 : les dispositifs d'acculturation à la marque Petit Navire.....	348
Figure 37 : les dispositifs d'acculturation à la marque Nestlé	349
Figure 38 : les dispositifs d'acculturation à la marque Libero	349
Figure 39 : les dispositifs d'acculturation à la marque Nana / Libresse	350
Figure 40 : les dispositifs d'acculturation à la marque Tena	350

Figure 41 : Structure des données - perception de la valeur financière de la marque par les acteurs	355
Figure 42 : Structure des données - perception par les acteurs de la valeur de la marque du point de vue du consommateur	359
Figure 43 : Structure des données - perception par les acteurs de la valeur de la marque pour les collaborateurs	368
Figure 44 : EBBE selon le niveau d'expertise marque	377
Figure 45 : EBBE selon l'ancienneté dans l'organisation.....	377
Figure 46 : une représentation du capital-marque intégrant le point de vue des collaborateurs	381

Liste des tableaux

Tableau 1 : Quelques exemples de marques patronymiques.....	24
Tableau 2 : Les différentes dimensions de l'identité en philosophie.....	33
Tableau 3 : Comparaison des dimensions de l'identité en philosophie et en psychologie sociale.....	35
Tableau 4 : Les dimensions de l'identité organisationnelle, d'après l'école française.....	37
Tableau 5 : les 5 facettes de l'identité organisationnelle selon Moingeon et Soenen (2002).....	37
Tableau 6 : Une comparaison des dimensions de l'identité de la marque chez les principaux auteurs.....	54
Tableau 7 : répertoire des activités de construction de l'identité des marques selon Aaker et Ind.....	77
Tableau 8 : Caractéristiques de l'échantillon.....	98
Tableau 9 : Structure de l'échantillon – 6 marques dans 4 organisations.....	100
Tableau 10 : profil des informants.....	105
Tableau 11 : inventaire des données d'origine discursive.....	106
Tableau 12 : inventaire des données documentaires.....	108
Tableau 13 : avantages et inconvénients de l'utilisation d'un logiciel de type CAQDAS pour l'analyse des données qualitatives.....	109
Tableau 14 : Valeur des attributs affectés aux cas.....	111
Tableau 15 : Lien abductif entre les questions de recherche, le codage et les théories mobilisées.....	112
Tableau 16 : structure des données.....	115
Tableau 17 : un exemple de matrice à condensé.....	117
Tableau 18 : Verbatims représentatifs – l'identité comme une description de ce qu'est la marque... ..	128
Tableau 19 : Verbatims représentatifs – caractère distinct de l'identité de la marque.....	129
Tableau 20 : Verbatims représentatifs – l'identité de la marque comme un récit.....	131
Tableau 21 : Verbatims représentatifs – l'engagement du récit.....	133
Tableau 22 : verbatims représentatifs de la cohérence des expériences.....	137
Tableau 23 : Les raisons évoquées pour justifier l'évolution de l'identité des marques.....	142
Tableau 24 : Verbatims représentatifs – la fonction stratégique de l'identité de la marque.....	144
Tableau 25 : verbatims représentatifs – l'identité de la marque, guide pour l'action et l'innovation... ..	145
Tableau 26 : Comparaison des représentations théoriques et empiriques de l'identité de la marque.....	151
Tableau 27 : verbatims représentatifs – la représentation de l'identité des marques, un exercice difficile.....	167
Tableau 28 : Présentation des cas Edf et AlphaCorp.....	171
Tableau 29 : Grille d'analyse de la marque Bleu Ciel à l'aide des dimensions du modèle IPSE.....	174
Tableau 30 : grille d'analyse de la marque AlphaCorp à l'aide des dimensions du modèle IPSE.....	176
Tableau 31 : Trois configurations de structures de gestion de l'identité des marques.....	187
Tableau 32 : verbatims représentatifs structure marketing traditionnelle.....	189
Tableau 33 : verbatims représentatifs structure centralisée de la gestion de la marque.....	194
Tableau 34 : verbatims représentatifs structure transversale de gestion de la marque.....	200
Tableau 35 : verbatims représentatifs rôle technique des gestionnaires de la marque.....	211
Tableau 36 : verbatims représentatifs rôle de contrôle des gestionnaires de la marque.....	216
Tableau 37 : verbatims représentatifs du rôle de coordination et d'influence des gestionnaires de marque.....	219
Tableau 38 : Rôle du gestionnaire de marque selon le type de structure.....	223

Tableau 39 : verbatims représentatifs rôle des techniciens externes dans la gestion de la marque	229
Tableau 40 : verbatims représentatifs sur le rôle du système des études	236
Tableau 41 : verbatims représentatifs – incidents critiques déclenchant le processus de construction de l'identité de la marque.....	265
Tableau 42 : verbatims représentatifs – controverse de l'offre et de la demande	270
Tableau 43 : verbatims représentatifs – les problèmes soulevés par une identité dictée par la stratégie	275
Tableau 44 : verbatims représentatifs – controverse de la lettre et de l'esprit.....	283
Tableau 45 : verbatims représentatifs – les limites du contrôle et des procédures	290
Tableau 46 : verbatims représentatifs – les difficultés de l'autonomisation	291
Tableau 47 : verbatims représentatifs – la controverse des buts et de la temporalité.....	294
Tableau 48 : verbatims représentatifs – modes de résolution de la controverse de la lettre et de l'esprit	301
Tableau 49 : controverse de l'offre et de la demande par marque	305
Tableau 50 : controverse des buts et de la temporalité par marque.....	305
Tableau 51 : controverse de la lettre et de l'esprit par marque.....	306
Tableau 52 : verbatims représentatifs – les porte-parole internes	311
Tableau 53 : la relation du <i>brand champion</i> à la marque, selon les dimensions proposées par Fournier (1998)	319
Tableau 54 : verbatims représentatifs – homogénéisation des outils	323
Tableau 55 : verbatims représentatifs – transmission par des discussions informelles	329
Tableau 56 : verbatims représentatifs – transmission par l'expérience de consommation	331
Tableau 57 : verbatims représentatifs – organisation et systématisation de la diffusion de l'identité de la marque	334
Tableau 58 : verbatims représentatifs – formation interne	337
Tableau 59 : verbatims représentatifs – dispositifs visant l'engagement des collaborateurs	342
Tableau 60 : homogénéisation des outils par marque	347
Tableau 61 : dispositifs d'acculturation par marque	347
Tableau 62 : Verbatims représentatifs de la perception de la valeur financière de la marque par les acteurs	356
Tableau 63 : Verbatims représentatifs de la perception de la valeur fonctionnelle des marques pour les consommateurs	360
Tableau 64 : Verbatims représentatifs de la perception de la valeur liée à la notoriété	362
Tableau 65 : Verbatims représentatifs de la perception de la valeur liée à l'imaginaire construit	363
Tableau 66 : Verbatims représentatifs de la perception de la valeur liée à l'attachement et à la préférence.....	363
Tableau 67 : Verbatims représentatifs de la perception de la valeur liée au statut de patrimoine culturel	366
Tableau 68 : Verbatims représentatifs - la marque donne du sens au travail.....	370
Tableau 69 : Verbatims représentatifs - la marque apporte de la reconnaissance.....	372
Tableau 70 : Verbatims représentatifs - la marque favorise la cohésion et l'appartenance à un groupe.....	373
Tableau 71 : Verbatims représentatifs - la marque procure un sentiment de sécurité	375

Bibliographie

- _____ (1988, July 25). The marketing revolution at Procter & Gamble, *Business Week*, pp. 72-76.
- _____ (1991, dossier spécial). Qu'est-ce que la science?, *Sciences Humaines*.
- Aaker, D. A. (1991), *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*: Simon and Schuster.
- Aaker, D. A. (1996), *Building strong brands*: The Free Press.
- Aaker, D. A. (2003), *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*: The Free Press.
- Aaker, D. A. (2008), Marketing in a silo world: the new CMO challenge, *California Management Review*, 51(1), 144-156.
- Aaker, D. A. et Joachimsthaler, E. (1999), The lure of global branding, *Harvard Business Review*, 77, 137-144.
- Aaker, J. L. (1997), Dimensions of Brand Personality, *Journal of Marketing Research (JMR)*, 34(3), 347-356.
- Abecassis-Moedas, C., Ben Mahmoud-Jouini, S., Dell'Era, C., Manceau, D. et Verganti, R. (2012), Key Resources and Internationalization Modes of Creative Knowledge-Intensive Business Services: The Case of Design Consultancies, *Creativity and Innovation Management*, 21(3), 315-331.
- Abratt, R. (1989), A New Approach to the Corporate Image Management Process, *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.
- Abric, J.-C. (1994), Les représentations sociales : aspects théoriques. in J.-C. Abric (coord.), *Pratiques sociales et représentations* (pp. 11-36), Paris: Presses Universitaires de France.
- Akaka, M. A. et Alden, D. L. (2010), Global brand positioning and perceptions, *International Journal of Advertising*, 29(1), 37-56.
- Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (1988), A quoi tient le succès des innovations? 1 : L'art de l'intéressement; 2: L'art de choisir les bons porte-paroles, *Gérer et comprendre*, 11, 4-17.
- Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. (2006), *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*: Presses de l'Ecole des Mines.
- Akrich, M., Callon, M., Latour, B. et Monaghan, A. (2002a), The key to success in innovation part I: the art of interessement, *International Journal of Innovation Management*, 6(02), 187-206.

- Akrich, M., Callon, M., Latour, B. et Monaghan, A. (2002b), The key to success in innovation part ii: The art of choosing good spokespersons, *International Journal of Innovation Management*, 6(02), 207-225.
- Alasuutari, P. (2010), The rise and relevance of qualitative research, *International Journal of Social Research Methodology*, 13(2), 139-155.
- Albert, S. et Whetten, D. A. (1985), Organizational Identity, *Research in Organizational Behavior*, 7, 263-295.
- Alden, D. L., Steenkamp, J.-B. E. M. et Batra, R. (1999), Brand Positioning Through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role of Global Consumer Culture, *Journal of Marketing*, 63(1), 75-87.
- Allen, N. J. et Meyer, J. P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Ambroise, L. et Valette-Florence, P. (2010), Métaphore de la personnalité de la marque et stabilité inter-produits d'un baromètre spécifique, *Recherche et Applications en Marketing*, 25(2), 3-29.
- Ambrose, M. L. et Kulik, C. T. (1999), Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s, *Journal of Management*, 25(3), 231-292.
- Araujo, L., Kjellberg, H. et Spencer, R. (2008), Market practices and forms: introduction to the special issue, *Marketing Theory*, 8(1), 5-14.
- Arnould, E. J. et Thompson, C. J. (2005), Consumer culture theory (CCT): Twenty years of research, *Journal of Consumer Research*, 31(4), 868-882.
- Ashforth, B. E. et Mael, F. (1989), Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aurand, T. W., Gorchels, L. et Bishop, T. R. (2005), Human resource management's role in internal branding: an opportunity for cross-functional brand message synergy, *Journal of Product & Brand Management*, 14(3), 163-169.
- Austin, J. L. (1970), *Quand dire c'est faire* (E. U. Traduction par Gilles Lane de *How to do things with Words: The William James Lectures delivered at Harvard University in 1955*, Oxford University Press, 1962), Paris: Editions du Seuil.
- Ayerbe, C. et Missonier, A. (2007), Validité interne et validité externe de l'étude de cas: principes et mise en oeuvre pour un renforcement mutuel, *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 37-62.
- Azoulay, A. et Kapferer, J.-N. (2003), Do brand personality scales really measure brand personality?, *The Journal of Brand Management*, 11(2), 143-155.
- Babbage, C. (1835), On the division of labour *On the economy of machinery and manufactures*, London: Charles Knight.
- Bachelard, G. (1987), *Essai sur la connaissance approchée* (14ème ed.): Vrin.

- Baillette, P., Fallery, B. et Rahali, N. (2012), Les systèmes de traçabilité dans la filière vitivinicole: quelle opportunité pour les coopératives?, *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 25(1), 59-88.
- Balmer, J. M. T. et Greyser, S. A. (2006), Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation, *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741.
- Bamford, D. (2008), The use of grounded theory in change management research, *Journal of Change Management*, 8(2), 111-121.
- Bandeira-de-Mello, R. et Garreau, L. (2010). *La théorie enracinée en pratique: vers un dépassement de la tension entre scientificité et créativité dans les recherches basées sur la théorie enracinée?* Communication présentée à la Conférence AIMS.
- Barabel, M. (2002), C. Barnard, l'organisation formelle ou l'art de la coopération. in S. Charreire et I. Huault (coord.), *Les grands auteurs en management*. éditions EMS.
- Batra, R., Ahuvia, A. et Bagozzi, R. P. (2012), Brand love, *Journal of Marketing*, 76(2), 1-16.
- Bergstrom, A., Blumenthal, D. et Crothers, S. (2002), Why internal branding matters: the case of Saab, *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 2-3.
- Bernoux, P., Amblard, H., Herreros, G. et Livian, Y. F. (1996), *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*: Seuil.
- Berry, L. L. (2000), Cultivating service brand equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 128-137.
- Biondi, Y., Chambost, I. et Klee, L. (2008), La juste valeur, enfin une évaluation proche de la réalité. in A. Pezet et S. Sponem (coord.), *Petit bréviaire des idées reçues en management* (pp. 210-218), Paris: La Découverte.
- Bivainiene, L. (2010), Brand life cycle: theoretical discourses, *Economics and management*, 15, 408-413.
- Blismas, N. G. et Dainty, A. R. (2003), Computer-aided qualitative data analysis: panacea or paradox?, *Building Research & Information*, 31(6), 455-463.
- Bourdieu, P. et Wacquant, L. J. D. (1992), La pratique de l'anthropologie réflexive – introduction au séminaire de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales. in P. Bourdieu et L.J.D. Wacquant (coord.), *Réponses. Pour une anthropologie réflexive* (pp. 188-237), Paris : Seuil
- Braudel, F. (1986), L'Identité De La France, 2 vols, *Arthaud, Flammarion, Paris*.
- Bringer, J. D., Johnston, L. H. et Brackenridge, C. H. (2006), Using computer-assisted qualitative data analysis software to develop a grounded theory project, *Field Methods*, 18(3), 245-266.
- Bronnenberg, B. J. et Wathieu, L. (1996), Asymmetric promotion effects and brand positioning, *Marketing Science*, 15(4), 379.
- Brown, S., Kozinets, R. V. et Sherry, J. F. (2003), Teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of brand meaning, *Journal of Marketing*, 67(3), 19-33.

- Buell, V. P. (1975), The Changing Role of the Product Manager in Consumer Goods Companies, *Journal of Marketing*, 39(3), 3-11.
- Burmann, C., Jost-Benz, M. et Riley, N. (2009), Towards an identity-based brand equity model, *Journal of Business Research*, 62, 390-397.
- Burmann, C. et Zeplin, S. (2005), Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management, *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Callon, M. (1986), Éléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles saint-jacques dans la baie de Saint-Brieuc., *L'Année sociologique*, 36, 169-208.
- Callon, M. et Muniesa, F. (2005), Peripheral Vision Economic Markets as Calculative Collective Devices, *Organization studies*, 26(8), 1229-1250.
- Causon, J. (2004), The internal brand: successful cultural change and employee empowerment, *Journal of Change Management*, 4(4), 297-307.
- Cayla, J. (2013), Brand mascots as organisational totems, *Journal of Marketing Management*, (à paraître), 1-19.
- Cazal, D. (2007). *Traductions de la traduction et acteur-réseau: sciences, sciences sociales et sciences de gestion?* Communication présentée à la Journée d'études "Organiser le tâtonnement", Université Paris-Dauphine.
- Chalofsky, N. et Krishna, V. (2009), Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation, *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203.
- Changeur, S. (2002), Le capital-marque : concepts et modèles, *cahier de recherche n°648, CEROG - IAE Aix-en-Provence*.
- Changeur, S. (2004), Stratégie de marque et richesse des actionnaires : une approche financière du capital-marque., *Recherche et Applications en Marketing*, 19(4), 23-38.
- Chanut, V., Guibert, N., Rojot, J. et Dubois, P.-L. (2011), Les limites de la rationalité limitée ? Un essai de réflexion en sciences de gestion, *Revue Management et Avenir*(48), 97-117.
- Charreire-Petit, S. et Durieux, F. (2003), Explorer et tester: deux voies pour la recherche. in R.-A. Thiétart (coord.), *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Chaudhuri, A. et Holbrook, M. B. (2001), The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty, *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Chauvier, S. (2009), La question philosophique de l'identité personnelle. in C. Halpern (coord.), *Identité(s): l'individu, le groupe, la société*: Sciences Humaines Editions.
- Chimhundu, R. et Hamlin, R. (2007), Future of the brand management structure in FMCG, *Journal of Brand Management*, 14(3), 232-239.
- Chintagunta, P. K. (1994), Heterogeneous Logit Model Implications for Brand Positioning, *Journal of Marketing Research (JMR)*, 31(2), 304-311.

- Christensen, L. T. et Askegaard, S. (2001), Corporate identity and corporate image revisited - a semiotic perspective, *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 292-315.
- Christiansen, J. K., Varnes, C. J., Hollensen, B. et Blomberg, B. C. (2009), Co-constructing the Brand and the Product, *International Journal of Innovation Management*, 13(03), 319-348.
- Cochoy, F. (2012), Market-things inside : insights from progressive grocer (United States, 1929-1959). in D. Zwick et J. Cayla (coord.), *Inside marketing : practices, ideologies, devices*: Oxford University Press.
- Coffey, A., Holbrook, B. et Atkinson, P. (1996), Qualitative data analysis: Technologies and representations, *Sociological Research Online*, 1(1).
- Cohen, E. (1999), Epistémologie de la gestion. in Y. Simon et P. Joffre (coord.), *Encyclopédie de gestion* (pp. 1054-1074): Economica.
- Coleman, D., De Chernatony, L. et Christodoulides, G. (2011), B2B service brand identity: scale development and validation, *Industrial Marketing Management*, 40, 1063-1071.
- Collin, P.-M. (2003). *Perspectives internationales pour le management stratégique des entreprises de services: construction d'un cadre heuristique de type «framework»*. Communication présentée à la 12ème conférence AIMS (Association Internationale de Management Stratégique).
- Collins, H. (2012), Organizational identity via recruitment and communication: Lessons from the International Thermonuclear Experimental Reactor project, *Global Business & Organizational Excellence*, 31(5), 36-43.
- Corley, K. G. et Gioia, D. A. (2004), Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off, *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Coumau, J.-B., Gagne, J.-F. et Josserand, E. (2004), *Manager par la marque : un outil de motivation et d'alignement stratégique*: Éditions d'Organisation.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1992), *L'acteur et le système*: collection Points Seuil.
- Czellar, S. et Denis, J.-E. (2002), Un modèle intégrateur du capital-client de la marque: une perspective psycho-cognitive. , *Recherche et Applications en Marketing*, 17(1), 43-55.
- David, A., Hatchuel, A. et Laufer, R. (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*: Vuibert.
- De Chernatony, L. (1999), Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation, *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 157-179.
- De Chernatony, L. (2002), Living the Corporate Brand: Brand Values and Brand Enactment, *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 114-132.
- De Chernatony, L. (2006), *From brand vision to brand evaluation, the strategic process of growing and strengthening brands* (2de ed.): Butterworth-Heinemann.
- De Chernatony, L. et Cottam, S. L. (2009), Creating and launching a challenger brand: a case study, *Service Industries Journal*, 29(1), 75-89.

- De Chernatony, L. et Dall'Olmo Riley, F. (1998), Defining a "brand": Beyond the literature with experts' interpretations, *Journal of Marketing Management*, 14(5), 417-443.
- De Chernatony, L., Drury, S. et Segal-Horn, S. (2003), Building a Services Brand: Stages, People and Orientations, *Service Industries Journal*, 23(3), 1-21.
- De Chernatony, L., Riley, F. D. O. et Harris, F. (1998), Criteria to Assess Brand Success, *Journal of Marketing Management*, 14(7), 765-781.
- de Lastic, A. (2012), Une approche philosophique du sens des valeurs. Se transformer soi-même pour transformer le monde ?, *Qualitative* 238(Novembre), 3-15.
- de Lencastre, P. et Côte-Real, A. (2010), One, two, three: A practical brand anatomy, *Journal of Brand Management*, 17(6), 399-412.
- Deci, E. L. (1976), Notes on the Theory and Metatheory of Intrinsic Motivation, *Organizational Behavior & Human Performance*, 15(1), 130-145.
- Desroches, P. et Marcoux, J.-S. (2012), The making of the sensuous consumer. in D. Zwick et J. Cayla (coord.), *Inside marketing : practices, ideologies, devices*: Oxford University Press.
- Dick, A. S. et Basu, K. (1994), Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Dion, D. (coord.). (2008). *A la recherche du consommateur : nouvelles techniques pour mieux comprendre le client*. Dunod.
- Dion, D. et Arnould, E. (2011), Building the legitimacy of a brand through charisma: the magic of luxury, *Journal of retailing*, 87(4), 502-520.
- Dion, D. et de Boissieu, E. (2013), Construction et mise en scène d'un lignage dans le luxe : le cas des chefs dans la haute-cuisine, *Decisions Marketing*, Avr-Juin(70), 25-42.
- Douglas, S. P., Craig, C. S. et Nijssen, E. J. (2001), Executive Insights: Integrating Branding Strategy Across Markets: Building International Brand Architecture, *Journal of International Marketing*, 9(2), 97-114.
- Dowling, G. R. (2004), Corporate Reputations: Should You Compete on Yours?, *California Management Review*, 46(3), 19-36.
- Doyle, P. (1989), Building Successful Brands: The Strategic Options, *Journal of Marketing Management*, 5(1), 77-95.
- Doyle, P. (2000), Valuing Marketing's Contribution, *European Management Journal*, 18(3), 233-245.
- Dubois, P.-L. (1979), Pour une pratique du positionnement du produit, *Revue Française du Marketing*(77), 5-32.
- Dubois, P.-L., Darmon, R. Y. et Derbaix, C. (1992), La recherche en marketing dans les communautés francophones, *Recherche et Applications en Marketing*, 7(1), 19-42.
- Dubois, P. L. et Nicholson, P. (1992), Le positionnement. in J.-P. Helfer (coord.), *Encyclopédie du management* (pp. 353-367), Paris: Vuibert.

- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. et Harquail, C. V. (1994), Organizational Images and Member Identification, *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263.
- Dyer, J. R. et Wilkins, A. L. (1991), Better stories, not better constructs, to generate better theory : a rejoinder to Eisenhardt, *Academy of Management Review*, 16(3), 613-619.
- Edwards, H. et Day, D. (2007), *Creating Passion Brands: How to Build Emotional Brand Connection With Customers*: Kogan Page.
- Egan, C. et Guilding, C. (1994), Dimensions of Brand Performance: Challenges for Marketing Management and Managerial Accountancy, *Journal of Marketing Management*, 10(6), 449-472.
- Eisenhardt, K. M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. et Graebner, M. E. (2007), Theory building from cases : opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Elsbach, K. D. (1999), An expanded model of organizational identification, *Research in Organizational Behavior*, 21, 163-200.
- Erdem, T. et Swait, J. (1998), Brand equity as a signaling phenomenon, *Journal of consumer Psychology*, 7(2), 131-157.
- Farquhar, P. (1990), Managing brand equity, *Journal of Advertising Research*, 30(4), 7-12.
- Farquhar, P. (2005), Brand alignment across organisational boundaries, *Journal of Brand Management*, 13(2), 96-100.
- Ferret, S. (1996), *Le bateau de Thésée: le problème de l'identité à travers le temps*: Éditions de Minuit.
- Fleck, N., Korchia, M. et Le Roy, I. (2012), Celebrities in advertising: looking for congruence or likability?, *Psychology & Marketing*, 29(9), 651-662.
- Floch, J.-M. (1988), The contribution of structural semiotics to the design of a hypermarket, *International Journal of Research in Marketing*, 4(3), 233-252.
- Floch, J.-M. (1995), *Identités visuelles*: Presses Universitaires de France.
- Floch, J.-M. et Pinson, C. (1990), *Sémiotique, marketing et communication: sous les signes, les stratégies*: Presses universitaires de France.
- Fombrun, C. J. (1996), *Reputation : Realizing value from the corporate image*: Harvard Business School Press.
- Forrester, J. W. et Sylvestre-Baron, P. (1984), *Principes des systèmes*: Presses universitaires de Lyon.
- Fournier, S. (1998), Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research, *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.
- Friedmann, D. (1999), *Un chercheur dans tous ses états*: Métailié.
- Gabriel, Y. et Lang, T. (2006), *The unmanageable consumer*. Sage Publications Limited.

- Gagne, J.-F. (2008). Dynamique d'appropriation et d'identification du salarié à un nouveau discours identitaire de l'organisation : le cas du changement Wanadoo - Orange. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- Garbarino, E. et Johnson, M. S. (1999), The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- Gardner, B. B. et Levy, S. J. (1955), The Product and the Brand, *Harvard Business Review*, 33(2), 33-39.
- Garreau, L. (2009). L'apport du concept de sens à l'étude du fonctionnement des équipes projet. Etudes de cas de développement de centres commerciaux chez Immochan. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- Gemmill, G. R. et Wilemon, D. L. (1972), The Product Manager as an Influence Agent, *Journal of Marketing*, 36(1), 26-30.
- Gioia, D. A., Schultz, M. et Corley, K. G. (2000), Organizational identity, image and adaptive instability, *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. L. (1967), *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*: Transaction Publishers.
- Gobe, M. (2010), *Emotional Branding, Revised Edition: The New Paradigm for Connecting Brands to People* (9 ed.): Allworth Press.
- Grandclément, C. et Gaglio, G. (2012), Convoking the consumer in person : the focus group effect. in D. Zwick et J. Cayla (coord.), *Inside marketing : practices, ideologies, devices*: Oxford University Press.
- Guével, M., Bô, D. et Lellouche, R. (2013), *Brand Culture: Développer le potentiel culturel des marques*: Dunod.
- Guillemette, F. (2006), L'approche de la Grounded Theory: pour innover?, *Recherches qualitatives*, 26(1), 32-50.
- Guion, R. M. et Landy, F. J. (1972), The Meaning of Work and the Motivation to Work, *Organizational Behavior & Human Performance*, 7(2), 308-339.
- Hamel, J. (2000), A propos de l'échantillon. De l'utilité de quelques mises au point., *Recherches qualitatives*, 21, 3-20.
- Hankinson, G. et Cowking, P. (1997), Branding in Practice: The Profile and Role of Brand Managers in the UK, *Journal of Marketing Management*, 13(4), 239-264.
- Harris, L. C. et Ogbonna, E. (2003), The Organization of Marketing: A Study of Decentralized, Devolved and Dispersed Marketing Activity, *Journal of Management Studies*, 40(2), 483-512.
- Hassan, S. S. et Craft, S. (2012), Examining world market segmentation and brand positioning strategies, *Journal of Consumer Marketing*, 29(5), 344-356.
- Hatch, M. J. et Schultz, M. (1997), Relations between organizational culture, identity and image, *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Heilbrunn, B. (2010), *La marque* (2de ed.): Presses Universitaires de France.

- Heilbrunn, B. et Hetzel, P. (2003), La pensée bricoleuse ou le bonheur des signes: Ce que le marketing doit à Jean-Marie Floch, *Decisions Marketing*, Jan-Mar(29), 19-23.
- Herzberg, F. (1964), The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower, *Personnel Administration*, 27(January-February), 3-7.
- Hise, R. T. et Kelly, J. P. (1978), Product Management on Trial, *Journal of Marketing*, 42(4), 28-33.
- Höijer, B. (2008), Ontological Assumptions and Generalizations in Qualitative (Audience) Research, *European Journal of Communication*, 23(3), 275-294.
- Holbrook, M. B. (1992), Product quality, attributes, and brand name as determinants of price: The case of consumer electronics, *Marketing Letters*, 3(1), 71-83.
- Holt, D. et Cameron, D. (2010), *Cultural Strategy: Using Innovative Ideologies to Build Breakthrough Brands*: Oxford University Press.
- Horsky, D. et Nelson, P. (1992), New brand positioning and pricing in an oligopolistic market, *Marketing Science*, 11(2), 133-153.
- Hume, D. (1968), *Traité de la nature humaine*, Paris: Aubier.
- Huselid, M. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Ind, N. (2003), Inside out: How employees build value, *Journal of Brand Management*, 10(6), 393-402.
- Ind, N. (2007), *Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion*, London: Kogan Page.
- Ind, N. et Bjerke, R. (2007), The concept of participatory market orientation: An organisation-wide approach to enhancing brand equity, *Journal of Brand Management*, 15(2), 135-145.
- Jacoby, J. et Kyner, D. B. (1973), Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior, *Journal of Marketing Research*, 10(1), 1-9.
- Järventie-Thesleff, R., Moisander, J. et Laine, P.-M. (2011), Organizational dynamics and complexities of corporate brand building - A practice perspective, *Scandinavian Journal of Management*, 27(2), 196-204.
- Josserand, E. et Gagne, J.-F. (2012), De l'identification du salarié au discours officiel à l'intention d'action : la mise en évidence de profils ambivalents combinant engagement et résistance, *Management International / International Management / Gestión Internacional*, 16(2), 129-146.
- Julienne, E. (2009). Les facteurs d'engagement à la marque: vers une approche intégrative. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.
- Kamakura, W. A. et Russell, G. J. (1993), Measuring brand value with scanner data, *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 9-22.

- Kapferer, J.-N. (1988), Maîtriser l'image de l'entreprise : le prisme d'identité, *Revue Française de Gestion*, 71, 76-82.
- Kapferer, J.-N. (1995), Brand confusion: empirical study of a legal concept, *Psychology & Marketing*, 12(6), 551-568.
- Kapferer, J.-N. (1996), Stealing Brand Equity: Measuring Perceptual Confusion between National Brands and "copycat" Own-Label Products, *Marketing and Research Today*, 23(2), 96-103.
- Kapferer, J.-N. (2002a), Corporate brand and organizational identity. in B. Moingeon et G. Soenen (coord.), *Corporate and organizational identities: integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives* (pp. 175-194): Routledge.
- Kapferer, J.-N. (2002b), Is there really no hope for local brands?, *The Journal of Brand Management*, 9(3), 163-170.
- Kapferer, J.-N. (2007), *Les marques, capital de l'entreprise* (4 ed.): Les éditions d'organisation.
- Kapferer, J.-N. (2012), *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.): Kogan Page.
- Kapferer, J.-N. (2013), *Ré-inventer les marques : la fin des marques telles que nous les connaissons*: Eyrolles.
- Karjalainen, T.-M. (2007), It looks like a Toyota: Educational approaches to designing for visual brand recognition, *International Journal of Design*, 1(1), 67-81.
- Kärreman, D. et Rylander, A. (2008), Managing meaning through branding—The case of a consulting firm, *Organization studies*, 29(1), 103-125.
- Keller, K. L. (1993), Conceptualizing, measuring, managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. L., Fleck, N. et Fontaine, I. (2009), *Management stratégique de la marque* (3ème ed.), Paris: Pearson education.
- Keller, K. L. et Lehmann, D. R. (2003), How Do Brands Create Value?, *Marketing Management*, 12(3), 26-31.
- Keller, K. L. et Lehmann, D. R. (2009), Assessing long-term brand potential, *Journal of Brand Management*, 17(1), 6-17.
- Kimbrough, M. D., McAlister, L., Mizik, N., Jacobson, R., Garmaise, M. J., Srinivasan, S. et Hanssens, D. M. (2009), Commentaries and Rejoinder to "Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions". *Journal of Marketing Research (JMR)*, 46(3), 313-329.
- King, C. et Grace, D. (2008), Internal branding: Exploring the employee's perspective, *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- King, C. et Grace, D. (2010), Building and measuring employee-based brand equity, *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971.
- Klein, N. (2002), *No logo, la tyrannie des marques*: Actes Sud.

- Kotler, P. (1967), *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*: Prentice Hall Inc, Englewood Cliffs, NJ.
- Krasnikov, A., Mishra, S. et Orozco, D. (2009), Evaluating the Financial Impact of Branding Using Trademarks: A Framework and Empirical Evidence, *Journal of Marketing*, 73(6), 154-166.
- Krishnan, H. S. (1996), Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 389-405.
- Kuzel, A. (1999), Sampling in qualitative inquiry. in B. Crabtree et W. L. Miller (coord.), *Doing qualitative research* (2nd ed., pp. 33-45): Sage Publications.
- Ladwein, R. (1995), Catégories cognitives et jugement de typicalité en comportement du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 10(2), 89-100.
- Langley, A. et Abdallah, C. (2011), Templates and turns in qualitative studies of strategy and management, *Research Methodology in Strategy and Management*, 6, 201-235.
- Larceneux, F. (2003), Segmentation des signes de qualité: labels expérientiels et labels techniques, *Decisions Marketing*, Jan-Mar(29), 35-46.
- Latour, B. (1989), *La science en action*, Paris: La Découverte.
- Latour, B. (2005), *Reassembling the Social – An Introduction to Actor-Network-Theory*: Oxford University Press.
- Le Moigne, J.-L. (1990), Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation. in A.-C. Martinet (coord.), *Epistémologies et sciences de gestion*: Economica.
- Le Nagard-Assayag, E. et Manceau, D. (2011), *Le marketing de l'innovation : De la création au lancement de nouveaux produits* (2 ed.), Paris: Dunod.
- Lee, J., Park, S. Y., Baek, I. et Lee, C.-S. (2008), The impact of the brand management system on brand performance in B–B and B–C environments, *Industrial Marketing Management*, 37(7), 848-855.
- Leuthesser, L. (1988). *Defining, measuring and managing brand equity*. Communication présentée au Marketing Science Institute.
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1990), Judging the quality of case study reports *Qualitative Studies in Education*, 3(1), 53-59.
- Lipovetsky, G. (2006), *Le bonheur paradoxal. Essai sur la société d'hyperconsommation.*, Paris: Gallimard.
- Locke, J. (2001), *Essai sur l'entendement humain: Livres II: Vrin*.
- Low, G. S. et Fullerton, R. A. (1994), Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation, *Journal of Marketing Research (JMR)*, 31(2), 173-190.
- Madden, T. J., Fehle, F. et Fournier, S. (2006), Brands Matter: An Empirical Demonstration of the Creation of Shareholder Value Through Branding, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 224-235.

- Manceau, D. (2011), Comment développer la capacité d'innovation des entreprises ? in A. Bloch et S. Morin-Delerm (coord.), *Innovation et création d'entreprise : de l'idée à l'organisation* (pp. 293-310): Eska.
- Manceau, D. et Trinquecoste, J.-F. (2006), Décisions marketing : des connaissances à l'action, *Decisions Marketing*, Avr-Juin(42), 5-6.
- Markus, H. R. et Kitayama, S. (1991), Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation, *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J. et Sitkin, S. B. (1983), The Uniqueness Paradox in Organizational Stories, *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 438-453.
- Martinet, A.-C. (1990), Grandes questions épistémologiques en sciences de gestion. in A.-C. Martinet (coord.), *Epistémologies et Sciences de Gestion: Economica*.
- Mauthner, N. S. et Doucet, A. (2003), Reflexive Accounts and Accounts of Reflexivity in Qualitative Data Analysis, *Sociology*, 37(3), 413-431.
- McCarthy, J. E. (1960), *Basic marketing: a Managerial Approach*, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- McCracken, G. (1989), Who is the celebrity endorser? Cultural foundations of the endorsement process, *Journal of Consumer research*, 16, 310-321.
- Mead, G. H. (1934), *Mind, Self, and Society*, University of Chicago Press: Charles W. Morris.
- Meier, O. (2002), F. Taylor, le management scientifique des entreprises. in S. Charreire et I. Huault (coord.), *Les grands auteurs en management*: éditions EMS.
- Merunka, D. (2002), Recherches sur la marque: quelques dangers, quelques directions, *Recherche et Applications en Marketing*, 17(3), 1-6.
- Mervis, C. B. et Rosch, E. (1981), Categorization of natural objects, *Annual review of psychology*, 32(1), 89-115.
- Meyer, J. P. et Allen, N. J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Michel, G. (1999), L'évolution des marques : approche par la théorie du noyau central., *Recherche et Applications en Marketing*, 14(4), 33-53.
- Michel, G. (2004), *Au coeur de la marque*: Dunod.
- Michel, G. (2009), *Au coeur de la marque : les clés du management des marques* (2de ed.): Dunod.
- Michel, G. et Salha, B. (2005), L'extension de gamme verticale: clarification du concept, *Recherche et Applications en Marketing*, 20(1), 65-78.
- Miles, M. B. et Huberman, M. A. (2005), *Analyse des données qualitatives* (2nd ed.): De Boeck.
- Miles, S. J. et Mangold, G. (2004), A conceptualization of the employee branding process, *Journal of Relationship Marketing*, 3(2-3), 65-87.

- Mintzberg, H. (1980), Structure en 5 points: une synthèse de la recherche sur les formes organisationnelles. in Séguin et Chanlat (coord.), *L'analyse des organisations*, Montréal: Préfontaine.
- Mitchell, C. (2002), Selling the Brand Inside, *Harvard Business Review*, 80(1), 99-105.
- Mizik, N. et Jacobson, R. (2008), The Financial Value Impact of Perceptual Brand Attributes, *Journal of Marketing Research (JMR)*, 45(1), 15-32.
- Mizik, N. et Jacobson, R. (2009), Valuing Branded Businesses, *Journal of Marketing*, 73(6), 137-153.
- Moingeon, B. et Ramanantsoa, B. (1995), An identity study of firm mergers: the case of a French savings bank, *Case Method Research and Application*, 7, 253-260.
- Moingeon, B. et Ramanantsoa, B. (1997), Understanding corporate identity: the French school of thought, *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 383-395.
- Moingeon, B. et Soenen, G. (2002), The five facets of collective identities: integrating corporate and organizational identity. in B. Moingeon et G. Soenen (coord.), *Corporate and Organizational Identities: Integrating Strategy, Marketing, Communication and Organizational Perspective* (pp. 13-34): Routledge.
- Moliner, P. (1988), Validation expérimentale de l'hypothèse du noyau central des représentations sociales, *Bulletin de psychologie*, 387, 758-762.
- Morhart, F. M., Herzog, W. et Tomczak, T. (2009), Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions, *Journal of Marketing*, 73(5), 122-142.
- Morin, E. (1990), *Science avec conscience*: Seuil.
- Morin, E. (1995), La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité, *Revue Internationale de Systémique*, 9(2), 105-112.
- Morrow, P. C. (1983), Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, *Academy of Management Review*, 8(3), 486-500.
- Moscovici, S. (1961), *La psychanalyse, son image et son public: étude sur la représentation sociale de la psychanalyse*: Presses Universitaires de France.
- Mouchot, C. (1990), Décision et sciences sociales. in A.-C. Martinet (coord.), *Epistémologies et sciences de gestion* (pp. 31-79): Economica.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. et Porter, L. W. (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Nandan, S. (2005), An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective, *Journal of Brand Management*, 12(4), 264-278.
- Narda, R. Q. et Walter, G. T., Jr. (2006), Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management, *Career Development International*, 11(6), 522-543.
- O'Reilly, K., Paper, D. et Marx, S. (2012), Demystifying Grounded Theory for Business Research, *Organizational Research Methods*, 15(2), 247-262.

- Ohly, S. et Fritz, C. (2007), Challenging the status quo: What motivates proactive behaviour?, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80(4), 623-629.
- Olins, W. (1978), *The corporate personality: an inquiry into the nature of corporate identity*, London: Thames and Hudson.
- Pacitto, J. C. (2002), A. Chandler, l'histoire des structures industrielles pour comprendre le changement. in S. Charreire et I. Huault (coord.), *Les grands auteurs en management* (pp. 299-312): éditions EMS.
- Paget, E., Dimanche, F. et Mounet, J.-P. (2010), A tourism innovation case: an actor-network approach, *Annals of Tourism Research*, 37(3), 828-847.
- Park, C. S. et Srinivasan, V. (1994), A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility, *Journal of Marketing Research*, 31(2), 271-288.
- Patton, M. Q. (1999), Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis, *Health services research*, 34(5p2), 1189-1209.
- Patton, M. Q. (2001), *Qualitative evaluation and research methods* (3rd ed.): Sage Publications.
- Pechmann, C. et Ratneshwar, S. (1991), The Use of Comparative Advertising for Brand Positioning: Association versus Differentiation, *Journal of Consumer Research*, 18(2), 145-160.
- Peirce, C. S. (1931-1958), *Collected Papers*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Perret, V. et Séville, M. (2003), Fondements épistémologiques de la recherche. in R.-A. Thiétart (coord.), *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Pham, M. T. et Muthukrishnan, A. V. (2002), Search and Alignment in Judgment Revision: Implications for Brand Positioning, *Journal of Marketing Research (JMR)*, 39(1), 18-30.
- Popper, K. (1989), *La quête inachevée*: Presses Pocket.
- Porter, L. W. et Lawler, E. E. (1968), What Job Attitudes Can Tell Us About Employee Motivation, *Harvard Business Review*, 46(1), 118-126.
- Prahalad, C. K. et Ramaswamy, V. (2004), Co-creating unique value with customers, *Strategy & Leadership*, 32(3), 4-9.
- Pratt, M. G. (2009), From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research, *Academy of Management Journal*, 52(5), 856-862.
- Punjaisri, K. et Wilson, A. (2007), The role of internal branding in the delivery of employee brand promise, *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
- Ramanantsoa, B. et Hoffstetter, C. (1981), La maîtrise de l'identité par la gestion du processus de focalisation : une nouvelle donnée stratégique?, *Direction et gestion*, 4.
- Reitter, R. (1989), Culture et identité. in Y. Simon et P. Joffre (coord.), *Encyclopédie de Gestion*: Economica.

- Reniou, F. (2009). Opérations participatives des marques: pourquoi et comment faire participer les consommateurs? De la compréhension des opérations participatives et des motivations des consommateurs à s'y engager à l'analyse de leurs effets sur la marque. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.
- Reynaud, J.-D. (1997), *Les Règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*, Paris: Armand Colin.
- Ricoeur, P. (1985), *Temps et récits III, Le temps raconté*, Paris: Editions du Seuil.
- Ricoeur, P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Paris: Editions du Seuil.
- Rokeach, M. (1968), *Beliefs, attitudes and values: A theory of organization and change*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Rokeach, M. (1973), *The nature of human values*: Free press.
- Rosch, E. (1975), Cognitive representations of semantic categories, *Journal of experimental psychology: General*, 104(3), 192–233.
- Rosch, E. (1978), Principles of categorization. in E. Rosch et B. B. Lloyd (coord.), *Cognition and categorization* (pp. 27-48), Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Roux, D. et Rémy, E. (2010). *Les apports de la sociologie de la traduction au marketing stratégique: le cas de la guerre du camembert*. Communication présentée aux 15èmes Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2000), Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Sabri, O., Manceau, D. et Pras, B. (2010), Taboo: An Underexplored Concept in Marketing, *Recherche et Applications en Marketing*, 25(1), 59-85.
- Sainsaulieu, R. (1993), *L'identité au travail: les effets culturels de l'organisation*: Les Presses de Sciences Po.
- Schein , E. H. (1992), *Organizational culture and leadership* (2nd ed.), San Francisco: Jossey-Bass.
- Schulling, I. et Kapferer, J.-N. (2004), Real differences between local and international brands: Strategic implications for international marketers, *Journal of International Marketing*, 12(4), 97-112.
- Schwartz, S. H. et Bilsky, W. (1987), Toward a universal psychological structure of human values, *Journal of personality and social psychology*, 53(3), 550-562.
- Semprini, A. (1992), *Le marketing de la marque: approche sémiotique*: Liaisons.
- Shankar, V., Azar, P. et Fuller, M. (2008), BRAN*EQT: A Multicategory Brand Equity Model and Its Application at Allstate, *Marketing Science*, 27(4), 567-584.
- Simon, C. J. et Sullivan, M. W. (1993), The measurement and determinants of brand equity: a financial approach, *Marketing Science*, 12(1), 28-52.
- Simon, H. A. (1969), *The sciences of the artificial*, Cambridge: M.I.T. Press.

- Skålén, P. et Hackley, C. (2011), Marketing-as-practice. Introduction to the special issue, *Scandinavian Journal of Management*, 27(2), 189-195.
- Srinivasan, S. et Hanssens, D. M. (2009), Marketing and Firm Value: Metrics, Methods, Findings, and Future Directions, *Journal of Marketing Research (JMR)*, 46(3), 293-312.
- Strauss, A. L. et Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (2nd ed.): Sage.
- Sujan, M. et Bettman, J. R. (1989), The Effects of Brand Positioning Strategies on Consumers' Brand and Category Perceptions: Some Insights From Schema Research, *Journal of Marketing Research (JMR)*, 26(4), 454-454.
- Sunderland, P. L. et Denny, R. M. (2012), Consumer segmentation in practice : an ethnographic account of slippage. in D. Zwick et J. Cayla (coord.), *Inside marketing : practices, ideologies, devices*: Oxford University Press.
- Svensson, P. (2007), Producing marketing: towards a social-phenomenology of marketing work, *Marketing Theory*, 7(3), 271-290.
- Swait, J., Erdem, T., Louviere, J. et Dubelaar, C. (1993), The equalization price: a measure of consumer-perceived brand equity, *International Journal of Research in Marketing*, 10(1), 23-45.
- Tafari, E., Michel, G. et Rosa, E. (2009), Stratégie d'extension de gamme verticale: analyse de l'effet de halo de la marque selon les niveaux de gamme, *Recherche et Applications en Marketing*, 24(2), 73-89.
- Taylor, F. W. (1911), introduction à *Principes d'organisation scientifique des usines*, Paris: H. Dunod et E. Pinat.
- Thomson, M., MacInnis, D. J. et Park, C. W. (2005), The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands, *Journal of consumer Psychology*, 15(1), 77-91.
- Tomasella, S. (2002). Vers une psychanalyse de la marque et de ses expressions. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Nice Sophia Antipolis, Nice.
- Torelli, C. (2009). *New Perspectives in Global Branding*. Communication présentée à l'ACR North American Conference.
- Torelli, C., Özsomer, A., Carvalho, S. W., Keh, H. T. et Maehle, N. (2012), Brand Concepts as Representations of Human Values: Do Cultural Congruity and Compatibility Between Values Matter?, *Journal of Marketing*, 76(4), 92-108.
- Toussaint, D. (2004), *Renault ou l'inconscient d'une entreprise*: l'Harmattan.
- Toussaint, D. (2006), *L'inconscient de la FNAC: l'addiction à la culture*: Bourin éditeur.
- Toussaint, D. (2012), *Le génie de Danone*: Descartes & Cie.
- Tufte, E. R. (2003), *The cognitive style of PowerPoint*: Graphics Press Cheshire, CT.
- Ulrich, I., Tissier-Desbordes, E. et Dubois, P.-L. (2011). *Brand Gender and Its Dimensions*. Communication présentée à l'ACR European Conference.

- Urde, M. (1999), Brand Orientation: A Mindset for Building Brands into Strategic Resources, *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 117-133.
- Vaijayanthi, P., Roy, R., Shreenivasan, K. A. et Srivathsan, J. (2011), Employer Branding as an Antecedent to Organisation Commitment: An Empirical Study, *International Journal of Global Business*, 4(2), 91-106.
- Vallaster, C. et De Chernatony, L. (2005), Internationalisation of Services Brands: The Role of Leadership During the Internal Brand Building Process, *Journal of Marketing Management*, 21(1/2), 181-203.
- Van Riel, C. B. M. et Balmer, J. M. T. (1997), Corporate identity: the concept, its measurement and management *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 340-355.
- Vargo, S. L. et Lusch, R. F. (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S. L. et Lusch, R. F. (2008), Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Veloutsou, C. A. et Panigyrakis, G. G. (2001), Brand teams and the brand management structure in pharmaceutical and other fast-moving consumer goods companies, *Journal of Strategic Marketing*, 9(3), 233-251.
- Veloutsou, C. A. et Panigyrakis, G. G. (2004), Consumer Brand Managers' Job Stress, Job Satisfaction, Perceived Performance and Intention to Leave, *Journal of Marketing Management*, 20(1/2), 105-131.
- Venkatesh, A. et Wilemon, D. L. (1976), Interpersonal Influence in Product Management, *Journal of Marketing*, 40(4), 33-40.
- Vernette, E. (2004), Les études qualitatives à la recherche du sens perdu., *Decisions Marketing*, Oct-Dec(36), 7-9.
- Vernette, E. (2008), Les atouts et les pièges de la personnalité de marque, *Decisions Marketing*, Jan-Mar(49), 19-31.
- Vernette, E. et Hamdi-Kidar, L. (2013), Co-creation with consumers: who has the competence and wants to cooperate?, *International Journal of Market Research*, 55(4), 2-20.
- Vernette, E. et Tissier-Desbordes, E. (2012), La participation du client : la co-production, la co-crédation, *Decisions Marketing*, Jan-Mar(65), 5-8.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, New York: John Wiley.
- Wallace, E., Chernatony, L. et Buil, I. (2011), How Leadership and Commitment Influence Bank Employees' Adoption of their Bank's Values, *Journal of Business Ethics*, 101(3), 397-414.
- Wallace, E. et De Chernatony, L. (2009), Service Employee Performance: Its Components and Antecedents, *Journal of Relationship Marketing*, 8(2), 82-102.
- Walliser, E. (2009), Comptabilité des marques. in B. Colasse (coord.), *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit* (pp. 321-332): Economica.

- Watin-Augouard, J. (2001), *Histoires de marques*: Ed. d'Organisation.
- Weber, M. (1921), *Économie et Société* (t. f. 1971, Trans.), Paris: Plon.
- Weston, C., Gandell, T., Beauchamp, J., McAlpine, L., Wiseman, C. et Beauchamp, C. (2001), Analyzing Interview Data: The Development and Evolution of a Coding System, *Qualitative Sociology*, 24(3), 381-400.
- Wiener, Y. (1982), Commitment in organizations: A normative view, *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yates, J. et Orlikowski, W. (2007), The PowerPoint presentation and its corollaries: how genres shape communicative action in organizations. in M. Zachry et C. Thralls (coord.), *The Cultural Turn: Communicative Practices in Workplaces and the Professions* (pp. 67-91): Baywood Publishing.
- Yin, R. K. (2003), *Case study research, design and methods* (5 ed.): Sage publications.
- Yoo, B., Donthu, N. et Lee, S. (2000), An examination of selected marketing mix elements and brand equity, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 195-211.
- Zammar, N. (2010), Social Network Sites: The Science of Building and Maintaining Online Communities, a Perspective from Actor-Network Theory, *International Journal of Actor-Network Theory and Technological Innovation (IJANTTI)*, 2(2), 54-62.
- Zwick, D. et Cayla, J. (2012), *Inside marketing: Practices, ideologies, devices*: Oxford University Press.

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif	417
Annexe 2 : Un exemple d'entretien retranscrit	419
Annexe 3 : Tableau de structure des données.....	441

Annexe 1 : Guide d'entretien semi-directif

Nous allons parler de votre marque. Ce qui m'intéresse, c'est surtout vos pratiques, ce que vous faites au quotidien, votre travail, comment vous travaillez sur cette marque.

1- Préambule

Selon vous, quels sont les objectifs assignés à la marque dans votre entreprise ? A quoi elle sert ? Pourquoi elle est là ? Quelle est sa raison d'être ?

2- Organisation

Nous allons maintenant parler des personnes qui travaillent sur la marque. Quelles sont toutes les fonctions qui travaillent directement sur la marque dans l'entreprise ? Pouvez-vous me dessiner une sorte d'organigramme des fonctions qui travaillent sur la marque ?

A partir du dessin, reprendre les principales fonctions :

Et la fonction (*citer fonction*), quel est son rôle ? Quelle influence a son action sur la marque ? Quel profil ont les personnes qui l'occupent ?

Comment tous ces gens travaillent-ils ensemble ? (*réunions formelles, informelles...*)

En dehors des fonctions que vous venez de me décrire, pouvez-vous me citer une autre fonction qui, bien que ne travaillant pas directement sur la marque, est particulièrement importante pour la vie de la marque ? En quoi est-elle si importante (*décision, relais...*) ?

Quels prestataires externes sont les plus mobilisés pour travailler avec vous sur la marque ?
Relancer : agences de communication, de design, institut d'étude...

De tous les prestataires que vous venez de citer, lesquels ont le plus d'influence sur la vie de la marque ? Pourquoi ?

3- Outils et process

Comment travaillez-vous sur la marque ? Quelles sont les principales activités que vous faites pour nourrir, entretenir, développer la marque ? Quelles ressources mobilisez-vous ?

(identifier et développer chaque activité)

Imaginons que vous recrutiez une nouvelle personne, et qu'elle arrive dans la fonction de (*citer fonction, type brand manager*) sans bien connaître votre marque. Comment va-t-elle se former, s'imprégner de la marque ? (*détection des outils de formalisation de la marque s'ils existent*)

Et si je demande à un employé lambda de me décrire votre marque, qu'est-ce qu'il me dira ? Comment l'aura-t-il su ?

4- Circuits de décision et évaluation

Comment se prennent les grandes décisions sur la marque, par exemple un changement de cap stratégique, comme une extension de marque sur un nouveau marché ou un investissement important sur la marque ? Qui, sur quels critères ?

Enfin, comment évaluez-vous votre marque ? Sur quels critères ?

Selon vous, est-ce que votre marque X est une marque forte ? Pourquoi ?

Annexe 2 : Un exemple d'entretien retranscrit

SCA – Thierry

Fabienne : Je vais démarrer l'entretien. On va parler de la marque dont tu t'occupes... On va commencer par une question assez générale, mais qui nous permettra un peu de planter le décor. Selon toi, à quoi sert la marque dans l'entreprise ? Quel est son rôle ? Pourquoi elle est là ? C'est quoi sa raison d'être ?

Thierry : La marque Tena... Je pense qu'elle a un rôle moteur au sein de SCA, d'autant plus aujourd'hui par rapport à d'autres marques comme Nana. Elle a un rôle moteur pour fédérer des équipes, donner du sens à ce que nous développons en termes de produits, de la valeur ajoutée, par rapport à des MDD notamment. Elle a un sens dans l'histoire. Elle s'est construite sur Nana. Nana était la première marque d'hygiène féminine, on a construit Libra et on en a fait aujourd'hui Tena. Je pense que la marque Tena a un vrai rôle fédérateur, un rôle moteur en termes d'aspects financiers d'un point de vue entreprise. C'est ce qui fait la valeur de l'entreprise aussi et qui crée de la valeur au niveau de l'entreprise.

Fabienne : Quand tu dis donner du sens, tu penses à quoi précisément ?

Thierry : Si je te parle de MDD, de manière générale, je pense pas que tu vas avoir du bonding ou en tout cas de l'émotion qui va ressortir en toi. Si à un moment donné, je te parle de marque et je te dis Tena ou autres, mais moi, je te parle de Tena, je vais te parler d'émotion, parce que je vais faire appel à un imaginaire facile ou difficile psychologiquement, émotionnellement qui va m'engager personnellement dans la réussite de cette marque.

Fabienne : C'est un facteur de motivation, d'engagement ?

Thierry : Oui. Je prendrai juste un exemple. Je pense que c'est assez frappant. Je travaillais chez Nivea avant et je suis passé chez Tena. Je travaillais dans l'univers des cosmétiques familiales donc, quelque chose d'assez agréable et porteur d'émotions. Le jour où j'ai dit : « Je vais travailler chez Tena... » Waouh ! Est-ce que c'est appealing ? Pas vraiment. Qu'est-ce qui me donne envie de travailler pour cette marque ? Tu te rends compte que ce n'est pas la marque en soi, c'est ce qu'elle dégage. Je trouve que cette marque Tena, c'est une marque humaine, qui est proche de ses consommatrices qui, dans son territoire, veut casser un tabou, faciliter le dialogue entre les consommateurs, éviter qu'on ne parle pas de l'incontinence, mais bien au contraire, qu'on puisse faire évoluer les mentalités. Je trouve qu'elle a un rôle fédérateur, un rôle moteur dans cette quête. Je trouve cela passionnant d'un point de vue consommateur, d'un point de vue marketeur. C'est ce qui, tous les matins, te dit : « Qu'est-ce que je fais ? ».

Fabienne : D'accord, c'est cela qui donne envie de se lever le matin.

Thierry : Cela donne envie, oui. Cela fait souvent rire les amis quand tu dis : « Je travaille pour une marque d'incontinence » et à côté de cela, le mec te dit : « Oui, quand même ! ».

Fabienne : On va maintenant parler de toutes les personnes qui travaillent sur cette marque de près ou de loin. Tu vas me dire un peu si c'est de près ou de loin d'ailleurs. Est-ce que tu peux dessiner – j'ai de belles grandes feuilles ...

Thierry : Je suis mauvais dessinateur.

Fabienne : ... C'est pas grave.... Je ne sais pas sous quelle forme tu as envie de les dessiner, mais tous les gens qui travaillent autour, comment tu dessinerais cela ?

Thierry : On va faire des satellites. Tu as la Catégorie, Munich, les pays et à l'intérieur même de ce cheminement, tu as tout ce qui est le trade, les KAM, le service consommateur, la logistique qui vont interférer soit par le fait du pôle international, soit directement avec les différents services, sans oublier le manufacturing. Le manufacturing, c'est tout ce qui est la production. Là, je vais te mettre Catégorie.... Catégorie, Munich, régions. Cela, c'est la région Sud. Je te mets RS. Là, je te mets les pays de la région Sud. En fait, je trouve qu'on n'est pas une entreprise vraiment très hiérarchique, on est une entreprise qui est très matricielle. Cela se voit par les différents leviers que peuvent être les postes et les équipes pour lesquels on travaille, parce qu'on quand on est dans un pays, on peut travailler avec la catégorie ou avec Munich, parce qu'on est dans le controlling ou qu'on est dans de l'activité manufacturière et donc, la logistique, par exemple, va être entre les usines, Munich aussi sur les projets, et puis, en régions pour driver le business local. On est une entreprise qui est assez satellite.

Fabienne : Qu'est-ce que cela fait à la marque ?

Thierry : Cela a un avantage et un inconvénient principal. L'avantage, c'est que la flexibilité dans le développement, les mises en place ou parfois le drive de certains projets, peuvent être un facteur positif. Inversement, cela manque de structuration ou de structure. La structuration, ce n'est pas le terme ; je n'en trouve pas un meilleur pour le moment. Mais il y a un moment donné où tu dois driver et donner une direction à toutes les équipes d'une seule et même voix, jusqu'au bout du bout qui est le terrain, qui est le magasin. On le fait de manière générale, mais je trouve que, par exemple, aujourd'hui, je perds, moi, la vision de la catégorie.

Fabienne : C'est cela que tu mets dans une structure/structuration ? Qu'est-ce que tu mettrais dedans en fait ?

Thierry : Je mettrais des mots, c'est-à-dire un discours. Je mettrais une vision, c'est-à-dire une perspective. Moi, demain, qu'est-ce que c'est que le marché de l'incontinence ? Comment on le voit d'un point de vue long terme et pas uniquement en développement produit ? Demain, vers quoi la marque va se diriger en termes de communication, en termes de territoires à conquérir ? Parce qu'il n'y a pas que le territoire des serviettes, ni des couches, mais il y a d'autres territoires qu'on n'exploite plus ou dont on ne parle plus : l'énurésie, l'hygiène intime. Tout est très formaté et on ne voit que le potentiel, que la croissance par le vieillissement de la population. Moi, si tu veux, ce qu'il me manque de ce côté-là, c'est ce qu'on va essayer de conquérir demain....

Fabienne : Ce projet de marque, tu dis qu'il n'existe pas ou les gens se... ?

Thierry : Je ne le vois plus. Je pense que les réorganisations multiples – qui sont un bien pour l'entreprise aussi, parce que je pense qu'il faut évoluer – les réorganisations qui prennent trop de temps, à la suédoise, de manière consensuelle, font qu'à un moment donné, la Catégorie a perdu de son pouvoir versus Munich aujourd'hui. Ils ne me donnent plus cette idée de ce que sera demain la catégorie incontinence, la marque Tena. Donc oui, on veut devenir une marque globale. On a bien sûr un discours clair : numéro un mondialement. OK. Des KPIs, on en fixe et c'est très bien, mais quand on parle avec le cœur, je pense que cela me touche d'autant plus que si on me parle avec des chiffres. Ce dont j'ai vraiment envie, c'est d'avoir cette vision, ce bonding, cet appel qui me donne envie d'aller plus loin avec la marque. On le fait avec Annie. Cela est un grand bien, parce que Silhouette, on l'a lancée il y a deux ans et demi. On a commencé à en faire un sous-vêtement. On sait que ce n'est pas la fin, parce qu'un sous-vêtement, ce n'est pas ce

produit-là. Il faut aller encore plus loin. Aujourd'hui, on arrive à impliquer l'Europe à aller plus loin dans l'idée des sous-vêtements, des culottes jetables. Cela, normalement, ce n'est pas mon rôle, ce n'est ni à moi, ni à Annie de le faire, mais à la Catégorie. Or, aujourd'hui, il y a des projets qui descendent, mais peu. En tout cas, des breakthrough, il y a en a très peu. C'est nous qui amenons un peu plus cette culture de demain, l'innovation. Je pense que la Catégorie est assez sur le technique, mais pas assez sur le visionnaire des consommateurs. Ils y arrivent. Je trouve qu'ils ont fait un grand pas depuis deux-trois ans sur cette vision consommateurs et non plus sur la vision production.

Fabienne : D'accord. Et, finalement, comme ce n'était pas fait tout à fait comme tu le souhaitais, vous le faites, vous le refaites.

Thierry : On l'initie.

Fabienne : Vous l'initiez.

Thierry : C'est génial. Je trouve cela super motivant et intéressant. Mais dans le rapport à l'entreprise, tu sens qu'il y a un dysfonctionnement. Moi, je le considère comme un dysfonctionnement, parce que si on ne le faisait pas, on suivrait comme des moutons et la région Sud a toujours été perçue comme : « OK, on se bat, on veut aller de l'avant ». Nana travaille sur de nouveaux produits, sur de nouvelles communications ; nous, sur de nouveaux produits et de nouveaux segments. On a envie d'aller plus loin, mais ce travail-là, dans d'autres entreprises, je l'ai vu descendant, ce qui n'est pas forcément mieux, mais en tout cas je l'ai vu beaucoup plus structuré. Là, je le vois un peu plus déstructuré chez SCA. Ce n'est pas un mal pour aujourd'hui. C'est un moyen de m'exprimer.

Fabienne : Et pour la marque, cela serait un bien ou un mal ?

Thierry : Aujourd'hui, je pense que cette marque elle est immuable en Suède. Nous, je pense qu'on a envie de la faire évoluer de manière plus féminine, plus contemporaine, plus proche des consommateurs. De ne pas entendre dire des consommateurs qu'on connaît vraiment leurs problématiques, mais qu'on soit proches d'eux et qu'on comprenne véritablement toutes leurs problématiques qui ne sont pas uniquement de mettre une serviette pour fuites urinaires, mais de comprendre leur psychologie, de pouvoir être proches d'eux, de les accompagner davantage et de changer cette marque pour vieux, d'institution qui donne l'expertise d'un côté et qui, de l'autre côté, est rédhibitoire en termes de : « Je ne veux surtout par aller sur Tena ».

Fabienne : On va reprendre chacune de ces grandes fonctions. Tu vas me raconter un peu justement de quelle manière ils contribuent à cette marque. On l'a déjà un peu évoqué. On a un peu tourné autour, mais si on commence par – tu as parlé de la Catégorie – par Munich. La Catégorie, qu'est-ce qu'ils font ? Quelles sont leurs responsabilités sur la marque ?

Thierry : Leur responsabilité sur la marque, normalement, c'est de donner sa direction.

Fabienne : Qu'est-ce qu'ils font réellement ?

Thierry : Qu'est-ce qu'ils font réellement ?

Fabienne : La contribution réelle, c'est quoi aujourd'hui ?

Thierry : Je n'ai pas travaillé à la Catégorie. Annie en connaît davantage que moi là-dessus. Moi, ce que je connais de la Catégorie, c'est principalement sur les développements, à l'époque communications et produits. Je n'ai pas davantage de relations à la Catégorie que dans les process de développement de projets, d'architecture de marque, puisque là,

justement, je suis en train de travailler sur l'architecture de marque. Pour moi, ce sont des gens projet avec, ces derniers temps, quelque chose qui a évolué, parce qu'il a de plus en plus d'internationaux qui vont à la Catégorie, ce qui n'était pas le cas quand je suis arrivé, ils étaient pratiquement tous Suédois à part Mylène, mais globalement ils sont tous Suédois. Dans un groupe international, quand tu as des gens qui sont normalement à ces niveaux clés de l'entreprise, tu ne dois pas avoir une seule et même culture. Tu dois être multiculturel, parce que c'est ce qui va faire la richesse de l'entreprise et la richesse pour la marque. C'est comme cela qu'elle va s'enrichir. Je pense que les Suédois avaient une vision unique de leur marché et de leur marque. Maintenant, on en arrive à avoir des gens qui sont un peu plus Européens et/ou Américains et qui changent un petit peu cet état d'esprit, cette manière de travailler sur la marque Tena.

Fabienne : C'est important cela, sur des marques qui débordent des frontières, d'avoir un mélange... ? Est-ce que c'est un facteur important ?

Thierry : Pour moi, une marque globale qui vient d'un petit pays qui s'appelle la Suède et qui ne regarde pas véritablement les ancrages dans les pays, oui, je trouve cela dangereux. Ce que je trouve intéressant – et ce n'est pas encore suffisant – c'est d'avoir plus de culture interne. L'aspect multiculturel ne peut qu'enrichir une marque.

Fabienne : Eux, que tu appelles Munich, qui est « lui », là...

Thierry : Oui, qui est « lui ».

Fabienne : C'est qui Munich ? Qu'est-ce qu'ils font ?

Thierry : Munich, c'est la nouvelle structure, la nouvelle business unit qui a été créée il y a deux ans, qui gère plutôt les projets à court terme et à moyen terme. Ils sont plus dans le business des régions et des pays. Leur but est de structurer et d'uniformiser le pipe-line des lancements en Europe, que l'on soit dans la communication ou que l'on soit dans le produit.

Fabienne : Qu'est-ce qu'ils font à la marque alors ?

Thierry : Eux, leur objectif, c'est de faire en sorte que la gestion de la marque sur tous les éléments du mix soit quasi uniforme. C'est-à-dire que l'on ne parle pas de la marque avec une couleur blanche, alors que l'on doit en parler avec la couleur bleue. Enfin, j'extrapole.

Fabienne : Ce sont un peu les gendarmes de la marque alors ? Tu dirais cela ou pas ?

Thierry : Oui, ce sont les gendarmes de la marque et c'est normal qu'il y en ait, parce que quand on veut avoir une reconnaissance, dans chaque pays que je puisse reconnaître ma marque d'un seul et même son, je trouve que c'est intéressant, surtout aujourd'hui quand on voyage autant que cela.

Fabienne : Qu'est-ce qu'ils surveillent comme aspects particulièrement ?

Thierry : L'exécution, la communication, par exemple qu'on utilise bien les copies. Ils regardent les plans marketing, ils regardent les résultats donc, tous les KPIs. On a des market comments à envoyer. On a les forecasts à envoyer. On a les market views à envoyer.

Fabienne : C'est à quelle périodicité les market comments ?

Thierry : Quarterly jusqu'à annuel. On travaille les LSP donc, les long turn plans et les SPI qui sont les plans à deux ans.

Fabienne : Cela fait l'objet de... ?

Thierry : De réunions. Cela fait l'objet de présentations, de validations. La validation est généralement faite au mois d'octobre. Donc, en octobre, ils valident ou non le plan pour les deux ans à venir.

Fabienne : Il y a beaucoup de négociations ?

Thierry : Normalement, Munich devrait être support des régions. Depuis un petit moment, Annie ou moi sentons que l'on a un poids sur les épaules comme si on avait un devoir de rendre des comptes à Munich. C'est un peu normal, parce qu'ils sont en train de se positionner entre la Catégorie et la région donc, ils essaient d'avoir leur droit à nous challenger. Ce qui est juste. Je pense qu'il y avait de la proximité entre la Catégorie et les régions, mais également de la distance parce qu'ils étaient très loin de nous et ils ne nous voyaient pas trop. Eux, aujourd'hui, sont beaucoup plus proches. La proximité fait que l'on est...

Fabienne : Plus en contact.

Thierry : ... plus en contact. Mais c'est un peu plus le gendarme qui nous tape dessus quand on ne fait pas comme il faut. Ils veulent comprendre pourquoi on fait comme cela et pas autrement. C'est cela qui est aujourd'hui le plus difficile parfois avec Munich, c'est que l'on est dans des rapports de force.

Fabienne : C'est bon pour la marque ? Cela la fait progresser, cela la fait avancer ?

Thierry : Ils ont fait une chose, c'est qu'ils ont davantage pris en compte les insights pays.

Fabienne : De quelle manière ? Comment ils ont fait ?

Thierry : Parce qu'on a forcé, parce qu'on a poussé, parce qu'on a davantage clamé d'écouter les pays. C'est par des réunions, des groupes de projet pour lesquels on travaille en communication et Caroline en produits. Ils sont beaucoup plus sensibles aux attentes des marchés. Après, parfois, il y a des passages en force comme sur la communication où il y a une copie qui est disponible pour l'ensemble des pays, mais qui n'a pas forcément les mêmes résultats dans chacun des pays parce que les attentes ou les problématiques de la marque dans les pays sont différentes selon le competitive landscape, suivant le media landscape, suivant la santé de la marque dans le pays. Une communication ne peut pas faire tout le travail. Pour la marque, je trouve que l'uniformisation c'est bien, parce que cela permet d'avoir des économies d'échelle et d'avoir une perception d'une marque identique dans chaque pays. Mais la culture de la marque Tena, l'environnement remboursé, non remboursé dans certains pays fait que de toute manière les drivers et les forces ne sont pas forcément égaux dans chaque pays. Cela est un peu la limite.

Fabienne : Comment vous compensez cela, si vous le compensez ?

Thierry : Par des actions complémentaires. C'est-à-dire que quand on a un plan média, par exemple en Espagne ou en Italie – je prends l'exemple de l'Italie – on a initié des actions outdoor qu'on ne fait pas de manière internationale. On les a implémentées en Italie pour faire sortir la marque de son carcan télé/presse et être plus proches des consommateurs, la rendre plus féminine, plus interactive avec le consommateur.

Fabienne : Cela a fait l'objet de négociations ou on vous laisse faire à la marge ?

Thierry : Non, on l'a fait, mais après, il faut toujours être prêt à ce que Munich descende et dise : « Qu'est-ce que vous faites ? ». Donc, il faut toujours justifier.

Fabienne : Cela se justifie comment ? Qu'est-ce que tu vas utiliser, qu'est-ce que tu vas mobiliser pour justifier ?

Thierry : Je fais des RP internes, je fais de l'information via des mails en disant : « Pour telle opération... ». On fait parfois aussi des tests sur des activités pour mesurer l'impact positif sur une marque ; le Salon des seniors, par exemple, que l'on fait en France depuis maintenant trois ans. Le Salon des seniors, on ne savait pas si on devait y participer. Est-ce qu'une marque d'incontinence a sa place dans le Salon des seniors ? On se rend compte que oui. On a fait deux post-tests sur la campagne et on voit que cela rend la marque plus proche des consommateurs, qu'elle est mieux appréciée, qu'elle est connue, qu'on la reconnaît et qu'ils sont contents de l'avoir sur le stand. Cela permet... cette problématique de fuites urinaires.

Fabienne : Donc, tu communique des résultats, c'est cela ?

Thierry : Aussi.

Fabienne : Tu t'appuies sur...

Thierry : J'essaie de toujours avoir ce côté cartésien, c'est-à-dire qu'il y a à un moment donné une envie de faire un peu différent, ou en tout cas de suivre une ligne directrice sur un plan média classique, mais de ne pas focaliser uniquement là-dessus et de trouver des biais pour aller travailler la marque autrement que sur de l'uniformisation.

Fabienne : Pourquoi ? Parce qu'au fond, tu y crois ? C'est quoi le déclencheur ?

Thierry : Je pense qu'à un moment donné il faut être créatif et pas uniquement bille en tête, parce qu'il n'y a pas un driver d'un point de vue consommateur. Aujourd'hui, la télé, cela reste peut-être le premier driver pour faire que de l'awareness. Mais aujourd'hui, pour engager le consommateur, il faut trouver des alternatives. Engager le consommateur, c'est s'engager à en parler. Cela peut être du word of mouth, cela peut être du réseau social. On évolue avec la société. La télé d'il y a quinze ou vingt ans ou c'était tout télé, non, aujourd'hui, il n'y a plus uniquement cet élément-là. Il faut prendre des éléments qui se développent avec notre société.

Fabienne : Du coup, quand tu crées, ta partie créativité, quand tu vas chercher de nouvelles choses, etc., ta légitimité, c'est de dire : « Je connais bien ma marque, je sais ce qu'elle a dans le ventre et donc, je propose cela ? ».

Thierry : Je sais quels sont les piliers de ma marque.

Fabienne : Tu le sais comment ?

Thierry : Parce que j'ai désormais la culture et l'expérience. Je ne dis pas que j'ai toute l'expérience et toute la culture, mais je pense que j'ai suffisamment de sensibilité – et ce qui est important aussi en marketing c'est d'avoir de la sensibilité marque/produit – pour reconnaître ce qui est juste aujourd'hui pour ma marque en termes d'expression en partant de la plateforme et peut-être en dérivant sur certains aspects pour aller un peu plus loin et voir un petit peu aussi comment les consommateurs vont réagir. Je prends le cas d'Odyssea, par exemple, qui est la course contre le cancer du sein. C'est vraiment tout bête, le logo en blanc et en rose, on n'a pas un logo blanc et rose, on a un logo qui est blanc, bleu et vert. Les couleurs de la course sont le rose et le blanc et, à moment donné, tu deviens uniforme

dans leur univers à eux. Effectivement, ce n'est pas corporate d'un point de vue entreprise, mais je pense que ce n'est pas notre événement, c'est l'événement qui concerne l'Odysee. Pour approcher les consommatrices, il faut un peu parfois aussi sortir du cadre. Quand on est dans notre univers Tena, on a nos couleurs et notre plateforme de communication. Quand on en sort un petit peu, on dévie légèrement pour pouvoir s'immerger dans un autre territoire et que les gens ne nous voient pas uniquement comme la marque d'incontinence, mais une marque qui est un peu plus proche et qui peut parler à des consommatrices ou à des coureuses. Il est aussi intéressant de déplacer un petit peu notre plateforme sur certains événements pour pouvoir s'immerger dans ces événements.

Fabienne : Tu me disais : « Je suis légitime, parce que maintenant, j'ai à la fois l'expérience, la culture et la sensibilité pour le faire ». Comment cela se construit ? Imaginons que tu recrutes un jeune chef de produit qui vienne de n'importe où ailleurs et qui ne soit pas du tout là-dedans, qu'est-ce que vas faire pour qu'il arrive à ce niveau de sensibilité, d'expérience et de culture ?

Thierry : Cela demande la curiosité, une ouverture d'esprit.

Fabienne : Ce sont plus des aptitudes ?

Thierry : Effectivement, si je recrute un chef de produit, je vais regarder ses qualités marketing dans un premier temps, mais ce qui m'intéresse c'est la personnalité. Ce que je vais chercher derrière, ce sont d'autres aptitudes qui soient complémentaires à un basique et une culture, un cursus marketing.

Fabienne : Lesquelles justement ?

Thierry : Les complémentaires ?

Fabienne : Oui.

Thierry : Je te dis, la sensibilité c'est important. La curiosité. Je n'utilise pas personnellement des serviettes. Je ne suis pas utilisateur et pourtant, je suis profondément... touché. À chaque fois que je suis avec des consommatrices, que je suis en Focus groupe, je suis super sensible à ce qu'elles disent. C'est cela que j'appelle la sensibilité, c'est de pouvoir comprendre et apprécier... En tout cas apprécier plutôt que comprendre, parce que je peux comprendre et je peux m'en foutre, mais je peux apprécier un échange et le convertir. C'est cela qui est important. L'ouverture d'esprit, le côté multiculturel, c'est-à-dire que la personne peut apprendre et je peux apprendre d'elle. Donc, l'humilité. Dans ce marché-là notamment de l'incontinence, l'humilité, c'est super important.

Fabienne : Ce n'est pas une grande caractéristique des marketeurs....

Thierry : Non, tu as raison. C'est vrai, ce n'est pas une caractéristique. Je pense que cela dépend aussi des marchés. Le marché de la cosmétique, ce n'est pas un marché humble. Le marché de l'incontinence, il faut être humble devant les consommateurs, parce que c'est psychologiquement un enjeu pour eux. Donc, voilà, je pense qu'il y a derrière vraiment des qualités humaines auxquelles je me réfère.

Fabienne : Après, qu'est-ce que tu lui ferais faire une fois que tu l'aurais recruté et qu'il aurait ces qualités-là pour qu'il s'immerge correctement dans cette culture ?

Thierry : On a un stagiaire qui arrive la semaine prochaine et on a des Focus Groups qui vont démarrer la semaine prochaine. La première chose qu'il va faire, c'est aller dans les Focus Groups.

Fabienne : Pour écouter ?

Thierry : Écouter, apprendre. La première des choses qu'il a à faire... Oui, il le fera, il regardera des présentations sur la marque, sur le poids de la marque, sur ses parts de marchés. Bien sûr qu'il va rentrer là-dedans. Avec Caroline, il va travailler les produits, il va comprendre les produits. Mais il faut d'abord qu'il comprenne les consommateurs. Je trouve cela génial pour lui, il va se retrouver immerger pendant deux jours à écouter des consommateurs. Ne pas écouter la marque, écouter les consommateurs, la manière dont ils parlent de la marque. Cela est super important. Je n'ai jamais autant appris qu'en écoutant des consommateurs. C'est surtout éviter d'avoir des convictions... qui sont basées uniquement sur ce que je pense, alors que les gens qui ont fait la marque à la fin et qui ont apprécié la marque, ce sont les consommateurs. Ce sont eux qui ont cru en Tena. Il y a eu clairement une impulsion, mais ce sont eux qui en sont les meilleurs ambassadeurs.

Fabienne : Donc, la culture de marque en interne, tu dirais qu'elle se crée avant tout par empathie avec le consommateur ?

Thierry : Non, elle ne se crée pas par empathie. Je pense que l'empathie fait qu'à un moment donné, c'est ce qui va faire de la familiarité autour d'une marque, c'est ce qui va faire demain que la marque sera préférée d'un point de vue consommateurs. La création de la marque en elle-même, c'est l'entreprise qui va l'initier, mais aussi sur la base des insights consommateurs à un moment donné, parce qu'aujourd'hui, on travaille des noms de marques, des noms de produits sur base d'insights consommateurs parfois. Tu as les deux cas. Tu as : cela a été impulsé par l'entreprise et cela a marché ; cela a été impulsé par l'entreprise et cela a complètement foiré. Et inversement : cela vient des consommateurs et puis, d'un coup, cela explose et on crée une marque. S'il y a une raison d'être dans l'entreprise pour avoir créé une marque et qu'elle est très claire, go. Cela peut prendre le temps que cela prend pour faire en sorte qu'elle marche, mais parfois, je pense aussi qu'il y a des insights consommateurs qu'il ne faut pas louper en chemin pour pouvoir contribuer à la réussite de la marque.

Fabienne : D'accord. Finalement, ce sont les deux. Peu importe le sens, à un moment, cela se nourrit dans les deux sens.

Thierry : Oui, cela se nourrit. Pour la faire grandir, il faut qu'elle se nourrisse à la fois de l'entreprise et à la fois des consommateurs.

Fabienne : Comment elle se nourrit de l'entreprise ?

Thierry : Comment elle se nourrit de l'entreprise ? Par le fait de fédérer les gens autour de la marque. Je ne travaille pas pour SCA, je travaille pour Tena. Cela est très emblématique chez SCA. Je n'ai pas l'impression d'appartenir à un groupe, j'ai l'impression d'appartenir à une marque, parce que je suis Tena du matin au soir. Je ne suis pas Procter&Gamble, par exemple. Je suis Always, vraiment. Pour faire vivre la marque et pour créer cette empathie en interne, il faut que les gens s'approprient la marque. Donc, il faut les rencontrer, il faut leur faire apprécier les produits. Caroline fait une chose très bien, elle fait des formations produits. Quand tu fais ces formations produit à des gens qui viennent d'arriver dans l'entreprise ou qui sont dans d'autres services, il n'y a rien de tel pour se les approprier.

Fabienne : Il y a des rencontres autour de la marque comme cela ?

Thierry : Oui, il y en a. On en fait une fois par an.

Fabienne : C'est quoi ? Cela s'appelle comment ? Cela se passe comment ?

Thierry : C'est la journée du Beaujolais où on présente un peu les marques, les résultats et puis, les lancements produits. C'est un moyen de fédérer le mouvement de foule. Par exemple, j'aimerais bien que l'on fasse ces échanges avec Tork alors que l'on n'en a pas. En interne, pour nourrir une marque, les gens qui ont essayé les produits viennent parfois te donner de petits insights qui sont personnels. Cela veut dire qu'ils ont réfléchi et qu'ils ont aussi envie de faire évoluer les choses pour leur propre marque.

Fabienne : Quand ils viennent te donner des insights, c'est informel ?

Thierry : Oui, c'est plutôt informel. Mais même parfois, une sorte de boîte à idées pour faire évoluer les choses au sein d'une entreprise, que ce soit sur une ligne de production ou que ce soit sur du customer service, c'est pour améliorer la marque en interne vis-à-vis du trade en termes de livraisons, de qualité de service. Oui, cela fait évoluer une marque et cela fait, d'un point de vue acheteur, percevoir la marque comme une marque intéressante, juste, progressiste, parce qu'elle continue à s'améliorer sur différents critères. Je pense que ce côté progression est important et de ne pas rester statique.

Fabienne : Justement – je pense que tu les avais mis là – qui sont les principaux clients internes de la marque et pourquoi ?

Thierry : Les principaux clients internes...

Fabienne : Les consommateurs internes.

Thierry : Les consommateurs internes, tu as le customer service, tu as tout ce qui est trade, KAM. Tu as la logistique avec qui on travaille le plus. Mais après, tu as aussi l'IT, parce que même s'ils sont un peu plus excentrés, ce sont eux qui nous permettent de travailler correctement aussi quotidiennement.

Fabienne : Ils sont engagés par la marque eux ?

Thierry : Non, je ne pense pas qu'ils soient engagés par la marque, parce qu'on ne les a jamais engagés directement. On le fait une fois par an donc, ils voient évoluer les choses. Mais je pense qu'on n'est pas une entreprise qui fédère trop autour des marques, parce qu'on n'a pas que des marques, on a des MDD. Donc, globalement, on est une entreprise qui fait du papier. C'est cela que j'adore, c'est qu'on produit du papier, mais on fait aussi du marketing.

Fabienne : Et ceux qui sont les plus proches, de quelle manière ils nourrissent la marque ? Tu parlais notamment du progrès vis-à-vis de vos acheteurs.

Thierry : Ils apportent des solutions pour améliorer. Par exemple, quand on a des contraintes produits ou qu'on a des contraintes de coût, de livraison, ils vont faire en sorte qu'on améliore le service qualité de livraison. Cela retombe sur la marque d'une manière générale. Cela retombe sur SCA et cela retombe sur la marque. Par exemple, Philippe Delesalle, il essaie de trouver des solutions pour améliorer les coûts de logistique et de réduire ces coûts de logistique, de working capital pour SCA, parce qu'il a des objectifs bien clairs définis là-dessus. Il a aussi une volonté d'améliorer et de faire en sorte que son travail soit valorisé. Si son travail est valorisé, il valorise la marque. Il va valoriser les marques avec lesquelles il travaille, puisqu'il y aura ces marques aux acheteurs, aux centrales. Cela peut être une amélioration des palettisations pour mettre plus de produits sur une seule et même palette. C'est con, cela paraît anodin, mais c'est l'entreprise et la marque qui sont remerciées à la fin.

Fabienne : Tu disais au tout début que tu te sentais très attaché à cette marque et que c'était même une raison de se lever le matin. Est-ce que tu penses que cela joue de la même manière ou différemment pour ces fonctions-là qui sont clients internes ? Quel rapport elles ont à cette marque ?

Thierry : Je pense que c'est différent pour eux, parce qu'ils ne la vivent pas quotidiennement. Enfin, ils la vivent quotidiennement dans le travail, mais ils sont beaucoup plus sur des aspects rationnels que sur des aspects émotionnels, parce que leur travail est très, très, très rationnel.

Fabienne : Mais un KAM qui va le raconter à un acheteur, comment il va le raconter ?

Thierry : Non, je pense qu'un KAM, il a peut-être un peu plus de sensibilité. Comment il va le raconter ? C'est très drôle, parce qu'on se rend compte qu'on a une manière de raconter la marque qui est très différente suivant que l'on appartient au marketing, que l'on appartient au KAM ou que l'on appartient au trade Catégorie. On avait fait un rendez-vous chez Auchan et le KAM était stupéfait par le fait que, sur une même présentation, la manière de parler des lancements était très différente.

Fabienne : Qu'est-ce qu'elle avait de différent ?

Thierry : Notre vocabulaire. Le vocabulaire qu'on utilise est différent. Parfois, les messages qu'on veut faire passer aussi. La puissance du message, l'implication qu'on a dans la manière de faire passer les messages est très différente quand on s'approprie. C'est là où je reviens, c'est-à-dire que le terme « approprier » est le terme le plus juste pour moi. C'est-à-dire que l'on peut appartenir à différents services, mais si on ne s'approprie pas une présentation ou la marque dans la présentation, on pourra faire passer un message qui peut être légèrement différent. La puissance du message pourra être différente.

Fabienne : Donc, le discours qui va servir la marque, les gens qui vont le porter sont des gens qui se la sont au préalable vraiment appropriée, c'est cela ? C'est ce que tu dis ?

Thierry : Oui.

Fabienne : Qui s'en sont imprégnés.

Thierry : En termes de learning de ce meeting-là, c'est préparer une réunion avec tous les intervenants qui doivent présenter les lancements ou la marque et faire passer ce qui est à la fois rationnel et émotionnel en amont des présentations et des rendez-vous pour être sûr qu'ils aient, pas le même mimétisme, mais un message aussi puissant et aussi clair pour les intervenants.

Fabienne : Est-ce que cela ferait partie des attributions du marketing que d'être formateur interne de la marque ?

Thierry : Je pense que oui. Quand on parle RP, c'est aussi un moyen de former les gens sur la marque. Quand on leur fait une formation produit, c'est un moyen de leur faire prendre conscience de ce qu'est un produit et de ce qu'est la marque derrière.

Fabienne : Cela, vous le faites comme Monsieur Jourdain, enfin, ce n'est pas quelque chose qui est dans votre définition de fonction...

Thierry : Ce n'est pas formalis... Non.

Fabienne : C'est juste parce que vous sentez que c'est nécessaire et que, du coup...

Thierry : Oui.

Fabienne : Quels prestataires externes tu mobilises le plus pour travailler sur tes marques, hors SCA ? Parce qu'il a plein de gens qui travaillent sur une même marque.

Thierry : Je pense que Rapp Collins... Les agences de manière générale, CRM et achat, média et notamment dernièrement... Cela dépend des personnes. C'est cela aussi que je veux dire. C'est que même dans ces agences... Je peux te donner des noms d'agences, AID avec qui on travaillait depuis très longtemps sur le CRM, connaît bien la marque aussi. Mais après, cela dépend des personnes qui sont derrière ces agences qui s'approprient ou pas la marque.

Fabienne : Encore la même chose finalement. On revient à cette question.

Thierry : On revient à l'appropriation. Le cas le plus probant, c'est Aegis Carat. On a eu comptes clés de l'agence qui ont travaillé, une pendant plus que 5 ans – avant que j'arrive, elle était déjà là – et une qui a travaillé même pas un an et qui est partie de chez Carat pour d'autres opportunités. La différence dans le rendu des plans médias entre ces deux personnes est incommensurable. L'une peut-être parce qu'elle était depuis très longtemps sur la marque donc, les choses évoluaient, mais il n'y avait pas de disruption. Mais le changement de personne – et c'est une personne est brillante en plus – ... Moi, elle m'a bluffé cette fille ! Mais vraiment bluffé, parce qu'elle était impliquée physiquement dans la proposition.

Fabienne : Donc, elle s'est approprié la marque très, très vite finalement.

Thierry : Elle avait cette humilité en disant : « Voilà, je me plante peut-être », mais en tout cas tu sentais qu'elle avait envie de faire bouger les choses. Elle avait plein de questions, cela bouillonnait dans sa tête. Elle avait un parti pris et un choix, juste ou faux, le problème n'était pas là, mais en tout cas, elle avait un parti pris. Elle s'engageait personnellement dans cette quête. J'ai trouvé, autant la proposition que la personne pertinentes dans le jeu, parce que c'est cela aussi, c'est la manière dont tu portes la marque. Se l'approprier, c'est une chose, mais porter un discours c'est aussi important.

Fabienne : Donc, les gens qui construisent la marque sont des gens qui prennent des partis pris, qui essaient des choses. C'est cela ?

Thierry : Oui. Pour moi, c'est un peu comme un entrepreneur. Quand tu as ton entreprise, que tu te bats et que tu as envie d'avancer, tu te lèves le matin, tu bois ton café et tu y vas avec tes tripes, tu y vas avec ton corps. Enfin, physiquement et émotionnellement, tu y vas. Je pense que c'est un peu cela aussi. Une marque qui n'a pas de personnes qui ont la capacité de challenger ou d'essayer d'innover, la marque va continuer à progresser, mais le jour où il y en a un qui est un peu plus puissant et qui sait mieux le faire, elle va se faire bouffer. Je pense que Tena, parfois, on a été réactifs quand des concurrents sont arrivés comme Poise, ou comme Envive et c'est bien d'être réactifs. Donc, on a su être proactifs pour réagir. On n'a pas attendu, on a été proactifs dans la réaction. Et il ne faut pas non plus s'endormir, donc, il faut continuer à dire : « OK, il n'y a peut-être plus de concurrent, mais il y en a d'autres qui peuvent arriver. Il y en a déjà qui sont installés et qui vont encore grandir. Comment on garde toujours cette dynamique et cette avance sur les concurrents ? ». Il y avait un terme que je trouvais super intéressant d'un point de vue marketing, le leading moving target. C'est-à-dire qu'on est la cible et qu'on est toujours en mouvement, parce que le jour où on reste trop sur nos lauriers, trop sur notre territoire, c'est là où on va se faire attaquer. Quand tu es une cible leader et mouvante, on va toujours essayer de te suivre sans jamais pouvoir te rattraper.

Fabienne : Sans pouvoir t'atteindre.

Thierry : C'est cela que je trouve intéressant, le leading moving target. Cela ne veut pas dire que Tena est comme cela, parce que je ne l'ai pas perçue d'un point de vue global aussi agressive. C'est un peu nounours de SCA, un gros nounours un peu trop gentille.

Fabienne : Oui, mais en même temps, c'est une marque qui a quelque chose dans le ventre pour avoir jeté Kimberly Clark puis Procter&Gamble qui ne sont pas de purs amateurs quand même.

Thierry : Tout à fait. C'est là où tu te dis : « Il y a un vrai territoire incontinence. Il y a un vrai territoire fuites urinaires ». Ce n'est pas la même chose et il faut que l'on continue à garder cette différenciation pour en faire véritablement un levier pour la marque.

Fabienne : Je reviens à mes prestataires externes.

Thierry : Oui.

Fabienne : J'essaie de comprendre de quelle manière ils vont influencer l'identité de cette marque.

Thierry : Parce qu'ils vont oser. Notamment, quand on les briefe annuellement sur les plans ou quand on fait un pitch d'agences... Rapp et Collins, on les a pitchés il y a un an et demi – parmi Euro RSCG, parmi d'autres – c'est aussi nous apporter un peu d'air frais.

Fabienne : Tu parlais de créativité nécessaire tout à l'heure.

Thierry : Oui.

Fabienne : Ils contribuent à apporter cela ?

Thierry : Ils contribuent aussi à nous challenger, à me challenger. Ils arrivent à me challenger, à me faire me poser des questions sur : OK, la marque progresse, elle est très bien et on fait un bon boulot, mais parfois, ils vont me faire un peu sortir des sentiers battus. Ils vont me faire sortir de ma zone de confort et me faire voir ou imaginer des choses que je n'aurais pas forcément, parce que je suis pris dans ma tourmente business, P&L... Forecast... Ils vont me faire à un moment donné déconnecter de tout cela et ils vont me challenger sur d'autres problématiques de marques pures. Ils vont tester des terrains très différents et ils vont me faire avancer aussi dans ma réflexion en disant : « Tiens, pas bête cette proposition. Est-ce que cela vaut le coup qu'on l'a creuse ou pas ? Est-ce que c'est quelque chose qui est encore trop prématuré pour le penser à Tena ? ». Ils arrivent à nous faire sortir un peu de notre carcan et notre réflexion quotidienne. C'est cela que j'aime bien dans les agences, c'est cette perpétuelle... vu qu'ils sont toujours plus ou moins nouveaux sur les problématiques, ils vont voir la marque d'une manière différente, d'un autre angle de vue.

Fabienne : Donc, ils contribuent pas mal à ce que tu appelais l'expérience tout à l'heure d'un chef de produit ou d'un directeur de marque.

Thierry : À l'expérience et puis, aussi à te mettre en porte à faux, à te déstabiliser.

Fabienne : Au développement.

Thierry : Oui. Éviter que tu t'endormes un peu trop et que tu puisses avoir un peu de perspectives. En tout cas, un décrochage par rapport à ton quotidien, oui.

Fabienne : Votre équipe région Sud, toi et ceux qui travaillent sur la marque Tena, parce que tu n'es pas tout seul, je pense.

Thierry : Non.

Fabienne : Tu es avec quelques autres.

Thierry : Oui.

Fabienne : Comment vous travaillez entre vous sur la marque ? Comment la marque s'invite au débat ? Parce que vous travaillez aussi sur des produits, des plans de communication.

Thierry : Oui.

Fabienne : Est-ce qu'elle est toujours là ? Est-ce qu'il y a des moments où elle est plus là ? Comment la marque travaille avec vous ou comment vous travaillez avec la marque ? Je ne sais pas dans quel sens...

Thierry : Tu parles de la marque en termes de personnes Catégorie ou tu parles de la marque de manière générale ? Comment ?

Fabienne : De manière générale. La marque Tena.

Thierry : Elle est toujours présente, parce qu'on a toujours nos feux-follets sur la plateforme de marque, sur le style et ton que l'on doit donner au plan d'activité. On l'a toujours en tête. Je pense que les personnes sont assez matures chez SCA, en tout cas, dans l'équipe. J'ai des personnes qui travaillent chez SCA depuis un petit moment et sur la marque Tena depuis plus de trois ou quatre ans. Il y a déjà une connaissance et quelques acquis sur ce qu'il faut faire et ne pas faire pour la marque.

Fabienne : Donc, cela peut être l'objet de discussions ? « La marque Tena, elle est comme cela » ou « Elle peut faire cela », « Elle ne peutpas faire cela ».

Thierry : C'est l'objet de discussions quand on se trouve dans un plan qui sort un peu des sentiers battus. Le cas du Salon des seniors ou de l'outdoor, est-ce que la marque a pour vocation d'aller à cet endroit-là ? Pourquoi pas, challengeons, mais on essaie de voir les différents critères qui font que l'on va dire oui ou non. Si on se lance dans une activité, à un moment donné, tout dépend de l'investissement que l'on en fait. S'il est récurrent dans le temps, on va se réunir en post-test, pour valider ou contre-valider la proposition ou en tout cas le résultat.

Fabienne : Est-ce que c'est juste de dire que la marque s'invite particulièrement quand c'est quelque chose qui est un peu en test ou un peu en dehors de volet classique des activités marketing ?

Thierry : Oui.

Fabienne : C'est cela ?

Thierry : Oui, oui. Quand elle est dans le track classique, on regarde, mais on est toujours en ligne, parce que on est dans du on-going et ce sont des choses qui sont récurrentes. Quand on commence à dévier un peu d'un plan qui est récurrent, là, on pose la problématique de la

marque : est-ce que la marque a ce rôle-là à jouer ou pas sur ce nouveau territoire ? Est-ce que c'est pertinent en termes de visibilité, est-ce que c'est pertinent en termes de message, est-ce que c'est pertinent en termes d'expression et est-ce que c'est pertinent dans le long terme ? Est-ce que c'est un one shot ou est-ce que c'est quelque chose que l'on va faire perdurer ? À partir de là, oui, on repose les basiques.

Fabienne : Est-ce que vous les reposez aussi à d'autres moments, pas dans le courant des choses, mais je ne sais pas, c'est une fois par an ? Il y a des moments où se pose plus la question de la marque qu'à d'autres ?

Thierry : Franchement, on devrait le faire.

Fabienne : Mais vous ne le faites pas.

Thierry : Et on devrait le faire. Avec Annie, on est en train de se repositionner. On devrait le faire pour plusieurs raisons. Parce qu'on est sur un territoire, notamment avec Nana, qui est frontalier. À un moment donné, l'action d'une marque peut avoir une conséquence sur l'autre. Donc, on devrait le faire, mais on n'a aujourd'hui pas le temps, de se poser. Je pense que c'est cela qui est important, c'est de prendre le temps de se poser. Oui dans l'absolu, non dans le quotidien.

Fabienne : Dans les faits, oui.

Thierry : En revanche, on y travaille. Cela dépend aussi de l'organisation de l'entreprise. C'est-à-dire que jusqu'ici, on n'a jamais pu le faire, parce qu'on avait un problème d'organisation. Là, la nouvelle organisation marketing nous permet de nous approcher, Annie, Caroline et moi-même, sur les pôles de marques. On va pouvoir avoir cette réflexion.

Fabienne : Qu'est-ce qui empêchait de l'avoir avant dans l'organisation précédente ?

Thierry : Parce qu'on ne savait pas où on allait, parce qu'on avait une organisation qui était un peu bancale suivant Nana et Tena. On avait une organisation beaucoup plus régionale et beaucoup plus internationale sur Tena qu'on ne l'avait sur Nana. Nana était beaucoup plus franco-français. Nana n'est présente que sur deux marchés.

Fabienne : Donc, c'était plus une organisation marché que vraiment marque.

Thierry : Oui.

Fabienne : Cela n'aidait pas à...

Thierry : Non. Et là, en fait, on a deux structures qui sont en train d'être identiques entre Tena et Nana. On va avoir un troisième pôle qui va être marketing service, business development avec un autre chef de groupe. L'intérêt de réfléchir sur une marque, c'est de pouvoir se challenger et se poser des questions. Si tu es tout seul à te la poser, le problème il est là, c'est que tu vas tourner en rond.

Fabienne : Donc, il faut des équipes.

Thierry : Je pense qu'il faut des gens... Exactement.

Fabienne : D'une certaine expérience.

Thierry : Oui.

Fabienne : Tu disais : « On travaille tous depuis assez longtemps ».

Thierry : Et puis qu'on puisse en discuter.

Fabienne : Qui sont dédiés à cela. C'est-à-dire qui ne sont pas forcément trop marché ou trop produits.

Thierry : Non, exactement.

Fabienne : S'il n'y a pas l'équipe et la structure pour cela, cela ne se passe pas. C'est cela ?

Thierry : Cela revient au même qu'au niveau des agences extérieures. C'est-à-dire que quand on ne te met pas en danger, quand on ne te met pas sur un territoire qui n'est pas le tien et qu'on ne te challenge pas, les questions, tu vas t'en poser des justes, mais tu vas être tout seul à te les poser. Donc, tu vas peut-être parfois pouvoir y répondre et d'autres fois non. Mais quand tu es challengé de cette manière-là, je trouve que c'est intéressant, parce que c'est là où tu te poses les bonnes questions.

Fabienne : Donc, il faut que l'organisation, la structure permette cela.

Thierry : Mais il faut que la structure le permette aussi. On se challengeait avec Annie de temps en temps et j'aime bien, là-dessus, la challenger ou qu'elle me challenge, parce qu'elle a une culture qui est énorme entre sa vie au niveau de Munich et de la Catégorie. C'est d'autant plus riche et c'est cela que j'apprécie avec cette nouvelle organisation, c'est que l'on va être quatre à pouvoir parler de marque et de vision. On ne va pas être en monolithique, on va être véritablement en supracatégorie. C'est là où cela devient intéressant. L'organisation est importante dans ce cadre-là.

Fabienne : Si je demande à un employé...

Thierry : D'IT.

Fabienne : ... d'IT de décrire la marque Tena, qu'est-ce qu'il va me raconter ?

Thierry : Une marque d'incontinence, des produits d'incontinence.

Fabienne : En dehors du Beaujolais annuel et du fait d'être exposé comme tout le monde aux communications...

Thierry : Non.

Fabienne : Donc, il ne peut pas me raconter grand-chose de cette marque, en fait.

Thierry : Non. Je ne pense pas qu'il t'en dira plus que cela. Je pense qu'il dira que c'est une marque d'incontinence et des produits d'incontinence, basiquement.

Fabienne : D'accord. Donc, finalement, le discours un peu plus complet porté sur la marque s'arrêtera au marketing et certainement un petit peu jusque-là, tu parlais de ton rendez-vous Auchan.

Thierry : Oui. Jusque-là. Après, la comptabilité, tous ces services-là, je pense que c'est plus difficile de parler de marque.

Fabienne : Ils sont loin de la marque ?

Thierry : Ils sont super loin des marques. On est sur deux étages, mais ils sont loin des marques.

Fabienne : Est-ce qu'il faudrait dans l'absolu qu'ils soient... ou cela n'a pas d'importance ?

Thierry : Le propre des organisations, c'est qu'il faut savoir initier et donc, probablement être beaucoup plus open vers eux. Mais si un service ne demande pas, n'a pas d'attente particulière, c'est là où tu dis...

Fabienne : ...Il faut qu'il y ait un intérêt à le faire ?

Thierry : La meilleure manière d'avoir des clients, c'est de pouvoir donner des produits, d'avoir des sacs gratuits qu'on donne en interne. C'est déjà la première chose à faire. On ne le fait même pas.

Fabienne : Vous ne le faites plus ?

Thierry : Oui. On ne le fait plus. Tu as raison, on ne le fait plus, en tout cas, on le fait pas. Le premier contact que tu as avec la marque, c'est le produit. Avant que nous, on ait un discours avec eux, donner des produits pour qu'ils puissent les essayer, pour qu'ils puissent les apprécier, c'est la première chose que tu dois faire en disant : « Ce sont de super produits ». Oui, c'est le premier contact.

Fabienne : Donc là, ils sont très loin.

Thierry : Oui.

Fabienne : Je reviens à mon chef de produit que tu as embauché, qui est tout nouveau, tout jeune, super curieux et très sensible, qui va aller à ces Focus Groups. Est-ce que par ailleurs le groupe – pas toi particulièrement – prévoit des choses un petit peu formelles d'intégration sur la marque ?

Thierry : Oui. On a un plan d'intégration interne, soit avec les différents services pour qu'ils puissent apprécier et connaître les gens avec lesquels il va travailler indirectement ou directement et puis, il va avoir une formation produits. Avec moi, on va parler plus de marques, mais un stagiaire, il va survoler cela pour le moment. On le verra, on va parler de marque, on va parler de communication, mais je ne vais pas non plus trop rentrer dans les détails, parce que je pense que je le perdrais. Mais sinon, les chefs de produit, généralement, ils ont une formation qui est l'intégration en Suède et qui se fait une ou deux fois par an.

Fabienne : Là, on parle de la marque ?

Thierry : Là, on parle de la marque, oui, dans le monde, de la marque de manière générale. Mais c'est très généraliste. On parle des piliers de la marque, des drivers de la marque, mais cela reste quand même très, très généraliste.

Fabienne : Ce n'est pas forcément là que tu te crées ton attachement fort ?

Thierry : Oui, c'est plus de la connaissance, de la culture, et tisser son réseau interne et relationnel. On n'est pas une entreprise de marque. C'est cela qui est intéressant aussi.

Fabienne : Pourquoi tu dis cela ? Qu'est-ce qui te fait dire : « On n'est pas une entreprise de marque » ?

Thierry : Parce qu'on est une entreprise manufacturière à la base.

Fabienne : Qu'est-ce que ferait une entreprise de marque que vous ne faites pas ?

Thierry : Du bonding.

Fabienne : Pourtant, tu l'es, toi, attaché.

Thierry : Oui, moi, mais parce que j'ai une autre culture. J'exagère quand je dis cela. L'entreprise a changé entre aujourd'hui et il y a quatre ans que je l'ai rejointe. Il y a quand même eu des changements. Etre fier de ses marques ; on n'en est pas fiers ; on est timides. On sait qu'on fait d'excellents produits, mais on est timides.

Fabienne : Cela se traduit comment être fier de sa marque ?

Thierry : C'est la porter en interne, la porter en externe. C'est porter un discours. Je pense qu'il faut faire le point entre l'humilité et puis un peu le côté... Oui, show off. Il faut juste trouver cet équilibre-là. Mais je pense qu'on pourrait être beaucoup plus ambassadeurs de nos marques.

Fabienne : Vis-à-vis de quel public tu penses à cela ?

Thierry : Vis-à-vis des journalistes, vis-à-vis... De ceux qui font l'opinion. Vis-à-vis des bloggeurs, vis-à-vis des consommateurs. Vis-à-vis des consommateurs, non, je reviens. Vis-à-vis des consommateurs, il faut rester quand même, non pas autoritaires, mais plutôt en peer-to-peer, que l'on soit vraiment égal à égal. Comme pour le Salon des seniors, être vraiment dans la compréhension, la discussion. Comme j'ai pu faire au Salon des seniors, c'était écouter et puis, essayer de répondre à la problématique des consommateurs. Être fier, porter les marques, porter la couleur, porter le logo. Ne pas se cacher.

Fabienne : J'ai encore quelques questions sur la décision. Comment se prennent les grandes décisions sur la marque ? Imagine qu'il y ait un changement de cap stratégique, comme une extension de marque sur un nouveau marché, sur l'hygiène intime, je n'en sais rien, n'importe quoi. Comment se prendrait la décision chez SCA ? Qui la prendrait ? Sur quels critères ? Est-ce qu'elle se prend d'ailleurs ?

Thierry : On est marché test pour cette catégorie.

Fabienne : C'est comme cela que cela se passe en général ?

Thierry : Non.

Fabienne : Non ?

Thierry : Enfin, pour moi, ce n'est pas comme cela que cela devrait se passer, mais on le fait et je suis content de le faire, parce qu'à un moment donné, on a dit : « OK, les serviettes c'est bien. On va pouvoir continuer à pénétrer la catégorie, mais de la croissance adjacente aujourd'hui, est-ce qu'on a les capacités de le faire et une légitimité à le faire ? ». On a commencé à se poser cette question. Quand tu vois les produits de Toiletry d'institution, franchement, tu n'as pas envie de les approcher tellement ils sont pratiques, certainement, mais un litre bleu...

Fabienne : Très loin du consommateur.

Thierry : Oui, très, très loin du consommateur. Et c'est là où tu dis : « Merde, l'hygiène intime et la serviette, s'il y a un marché à travailler en termes d'odeurs contrôle et d'hygiène c'est bien celui-là ». Et on a commencé à se poser la question. Rien de prévu. Mon premier travail c'est de dire : « Catégorie, qu'est-ce que vous voulez faire ? Qu'est-ce que vous allez faire là-dessus ? ». « Rien ». « Bon, on va investiguer, nous, parce que pas de budget, pas d'envie. OK ». On a commencé à investiguer. On a commencé à travailler avec Dragon Rouge sur les insights. On a commencé à travailler sur des propositions, des concepts. Donc, on a eu un grand fil conducteur avec Dragon Rouge, un an de travail avec eux pour travailler différents concepts, que ce soit pour Nana ou pour Tena. Donc, on a travaillé les deux marques. On est arrivé avec des concepts que l'on a testés. On a retravaillé et là, on a commencé à dire à la Catégorie et à Munich : « Attention, nous, on aimerait bien travailler cette catégorie. Qu'est-ce que vous prévoyez ? ». « Rien ». Donc, « On continue ou on ne continue pas ? Est-ce que l'on peut être pilote ? ». En fait, on en arrive qu'aujourd'hui on est pilote pour cette catégorie.

Fabienne : Donc, la décision peut venir des pays. C'est possible chez SCA.

Thierry : C'est possible quand elle n'a pas été prise en compte ou quand elle n'est pas considérée comme stratégique. Et c'est là que je trouve que c'est dramatique.

Fabienne : Et si c'est stratégique, cela passe comment la décision ?

Thierry : Normalement, elle est descendante, mais d'un point de vue stratégie, ce qui me gêne dans le manque de vision stratégique de SCA, c'est qu'on n'a pas considéré le retail et l'hygiène intime comme un vrai levier de croissance pour la marque Tena. Ce qui me gêne c'est qu'on se focalise uniquement sur une catégorie qui est les serviettes et les culottes. Oui, c'est notre core business et c'est de là où on vient. Certes, mais quand on me dit qu'on veut faire changer une image de marque, il faut aussi aller sur des territoires annexes pour créer cette disruption et ce changement de perception d'une marque.

Fabienne : Est-ce que cela viendrait du fait que finalement – c'est là qu'il n'y a peut-être pas beaucoup de décision au fond – les stratégies sont produits plus que marques ?

Thierry : Oui.

Fabienne : C'est ce que tu disais au tout début.

Thierry : Oui.

Fabienne : Est-ce qu'il y a une stratégie de marques chez SCA au fond ?

Thierry : C'est ce que je disais, on est une entreprise manufacturière, on est devenu une entreprise produits, on en a fait une marque, on a réussi, je ne sais pas comment, Tena, c'est quand même une grande marque. Moi, aujourd'hui, ce qui me manque, c'est : qu'est-ce que sera Tena demain ? Vers quoi on tend ?

Fabienne : Donc, il n'y a pas de stratégie de marques. Il y a des stratégies de produits éventuellement.

Thierry : Je n'ai pas de sensibilité. Aujourd'hui, il y a une stratégie de marque puisqu'ils la considèrent comme une stratégie de marque.

Fabienne : Qu'est-ce qu'ils mettent dedans alors ?

Thierry : Moi, je considère que cela reste toujours focalisé sur les serviettes et sur les pants. C'est être purement le numéro un de l'incontinence.

Fabienne : C'est une stratégie de marché et pas de marque.

Thierry : Voilà. Mais pour eux, c'est une stratégie de marque en Suède.

Fabienne : D'accord. Donc, au fond, les décisions sur la marque ne se prennent pas vraiment. C'est un peu en faisant et en expérimentant.

Thierry : Oui, exactement. C'est l'expérimentation qui fait que tu fais grandir ta marque. Leur vision, c'est de dire : « On est la marque accessible, la marque qui est accessible pour les pauvres ou les riches, les jeunes ou les vieux sans discrimination ». Soit. Cela veut dire quoi tout cela ? Est-ce que c'est une stratégie de marque que d'être ? La stratégie de marque c'est le fait d'actionner. Pour moi, c'est quelque chose qui va te mettre en mouvement.

Fabienne : Dans cette stratégie, n'est posée que la description de la marque et non son action, c'est cela, pas son projet ?

Thierry : Pour moi, c'est le statut ou la fonction, mais pas le sens profond que la marque doit devenir ou veut être demain.... Je le vois statique, parce que je vois comme une image, mais je ne le vois pas comme une dynamique. Après, cela se transcrit en dynamique : des produits plus accessibles à un prix plus accessible, une offre plus large. Cela reste quelque chose qui est statique, qu'on transforme, mais cela reste toujours des produits.

Fabienne : Au fond, il n'y a pas de projet stratégique pour la marque. C'est cela ?

Thierry : Pour moi, s'il y avait des projets stratégiques, on sortirait des culottes et des serviettes. Si on avait vraiment des projets stratégiques, on ne ferait pas ce que notre usine sait faire, mais on pousserait notre usine à faire des choses qu'elle ne sait pas faire aujourd'hui. Cela, c'est de la stratégie, c'est de voir d'un autre angle que d'un point de vue manufacturier. C'est pour cela que j'exagérerais, mais c'est vraiment manufacturier.

Fabienne : Mais finalement, ils vous laissent faire quand même. C'est beaucoup de temps et d'énergie, j'entends cela.

Thierry : Mais c'est génial ! Heureusement, tant mieux.

Fabienne : Mais le groupe vous laisse faire cela, vous laisse aussi proposer, être marché test.

Thierry : Oui, mais parce que je pense qu'on gueule suffisamment. Il faut beaucoup d'énergie aussi. Il faut énormément d'énergie chez SCA pour faire avancer les choses. Un, il faut les porter, très bien, mais avant que cela ne se déclenche, il faut véritablement gueuler, gueuler, gueuler.

Fabienne : C'est une autre qualité du chef de produit que tu recruterais non ? Une bonne dose d'énergie.

Thierry : Je pense qu'il ne faut franchement pas baisser les armes.

Fabienne : C'est un combat la marque ?

Thierry : Oui. Cela, c'est drôle. On faisait des communications de la Catégorie chez SCA. Un jour, j'en ai eu marre et puis, on est allés voir une agence en France pour travailler la marque

de manière plus émotionnelle, parce qu'on était marqués très produit. J'étais avec Annie et puis, j'ai commencé à briefer l'agence. Elle est arrivée avec cette proposition-là. Je ne dis pas que ce sont les meilleures, pas du tout, mais on est sorti du pur produit qui était description, absorption, efficacité, trois fois plus, blablabla. Et là, on parle d'émotion. C'est-à-dire qu'on part des insights consommateurs qui est : la maternité est le premier moment où on peut avoir des problématiques d'incontinence. On est sorti du cadre de la fuite. On est sorti de cet ancrage produit pur où on parle de consommateurs et ce sont les consommateurs qui parlent. Cela a été super intéressant, parce que bien sûr, on nous a bloqués sur cette communication, mais j'ai fait réagir la Suède. Je suis monté en Suède avec ces propositions en disant : « On voudrait avoir une autre manière de parler de la marque, parler de la marque de manière émotionnelle et non plus fonctionnelle ». Là, on me dit, en Suède : « OK, oui. Oui, c'est bien » et, en fait, je suis parti et j'ai mis un bordel monstre. J'ai eu un retour de boomerang en rentrant. On a maîtrisé le boomerang, ce n'est pas le problème, mais cela les a tellement bousculés et tellement choqués, parce qu'ils ne s'attendaient pas du tout à ce qu'un pays ou une région puisse aller à l'encontre d'une communication déjà établie. Certes, elle n'est pas sortie, mais derrière on a retravaillé un groupe de projet communication pour rendre la marque un peu plus émotionnelle.

Fabienne : Il y a un groupe de projet marque international ou pas ?

Thierry : Il y a un groupe de projet communication, il n'y pas un groupe de marque. Le groupe de projet marque auquel j'appartiens aujourd'hui, on travaille l'architecture de marque.

Fabienne : D'accord, mais il n'y a pas un groupe.

Thierry : Non.

Fabienne : C'est vraiment resté...

Thierry : C'est sur des attributs de la marque : l'assortiment, l'architecture, la communication, le produit. Mais il n'y a effectivement pas un groupe de projet marque. Il y avait un truc auquel Annie appartenait, mais je pense que c'est tombé à l'eau. Il y avait un simili groupe de projet marque, mais c'est tombé à l'eau. Parce que cela, c'est vraiment le rôle des directeurs marketing, parce qu'ils n'ont pas une marque, mais deux ou trois marques. Donc, il y a une vision qui est un peu plus large qu'uniquement sur la marque Tena, parce que c'est cela aussi. Il ne faut pas rester uniquement dans notre sillon de marque Tena, mais apprécier aussi la marque Nana et voir les confinements et les interactions. S'il y a un groupe de projet marque, c'est vraiment du ressort des directeurs marketing.

Fabienne : Et dans les instances de direction très, très, très haut, la marque est là ?

Thierry : Elle est là, parce qu'ils la voient comme une valeur financière.

Fabienne : D'accord. Elle est là comme asset, oui.

Thierry : Oui, mais voilà, elle est là comme asset. Tout ce qui intéresse, c'est l'EBITDA. Je suis d'accord. D'un point de vue P&L on est payés là-dessus, mais ils ne portent pas. Ils abusent de la marque et ils en sont fiers d'avoir cette marque-là, mais ils la voient comme un asset. Ils ne la voient pas comme un axe de croissance, si ils la voient dans l'axe de croissance, mais toujours liée au business. Ils ne la voient pas comme une vraie valeur humaine. Et cela, je trouve cela dommage.

Fabienne : Une dernière question ... Selon toi, est-ce que la marque Tena est une marque forte ? Et qu'est-ce que c'est qu'une marque forte au fond ?

Thierry : Est-ce que c'est une marque forte ? Pas suffisamment. Une marque forte, c'est, pour moi, une marque, que tu l'utilises ou que tu ne l'utilises pas, elle est dans ton quotidien. Elle s'immerge dans ton quotidien. Je n'utilise pas Apple et pourtant, j'en rêve. Cela, c'est une marque forte. Tena est une marque forte dans son territoire, sans sa catégorie, parce qu'elle est numéro un de sa catégorie. Donc oui, c'est une marque forte dans un territoire délimité. Maintenant, elle n'est pas forte en Espagne comme elle peut être forte en France. En Espagne, elle est noyée parmi d'autres marques d'hygiène féminine. Ce n'est pas une marque forte. Moi, ce que j'appelle une marque forte, c'est la capacité d'une marque à t'attirer, même si tu n'en es pas possesseur.

Fabienne : Si tu n'en es pas usager, oui.

Thierry : Cela, c'est une marque forte.

Fabienne : Ces marques fortes, elles attirent par quoi, à ton avis si ce n'est pas par l'usage justement. On va dire que ce n'est pas nécessairement par l'usage.

Thierry : Parce qu'elles ont un historique et/ou un imaginaire qui t'invitent ou pas à y accéder. Tu peux avoir des marques fortes... Je te parle d'Apple, mais si on prend une marque de voiture. Maserati, c'est une marque forte. Une Ferrari, c'est une marque forte. Je n'ai ni la capacité, ni les moyens de me la payer, mais son imaginaire est tel que j'en suis conscient et à la fois amoureux, parce que j'ai quand même un imaginaire auquel je peux me référer.

Fabienne : Nivea, c'est une marque forte ?

Thierry : Nivea, oui, c'est une marque très forte.

Fabienne : Parce qu'elle a su construire cet imaginaire ?

Thierry : Parce qu'elle a un imaginaire familial, personnel aujourd'hui, sécurisant. C'est une valeur refuge, c'est une marque refuge aussi. Oui, je pense que c'est une marque forte. Je ne sais pas si j'ai bien répondu.

Fabienne : Il n'y a pas de bonnes et de mauvaises réponses... Merci !

Annexe 3 : Tableau de structure des données

Niveau hiérarchique	Libellé des nœuds de codage	Poids des nœuds				
		Nb sources	Présence en %	Nb verbatims	Nb mots codés	Nb § codés
1	Concept Id_Marque	24	100%	482	21 459	540
2	Id_marque définition	19	79%	73	3 085	77
3	Approche descriptive	14	58%	34	1 415	34
4	Caractère distinct	6	25%	9	575	9
4	L'identité, ce qu'est la marque	11	46%	25	840	25
3	Approche narrative	10	42%	27	905	31
4	L'identité comme un récit	6	25%	12	434	16
4	Performativité du récit	6	25%	15	471	15
3	Id marque vs autres concepts	5	21%	12	765	12
2	Id_marque propriétés	20	83%	118	4 956	123
3	Caractère évolutif	9	38%	18	739	18
3	Caractère immuable	15	63%	40	1 579	45
3	Cohérence	13	54%	60	2 638	60
2	Id_marque fonctions	20	83%	98	5 015	114
3	Filtre stratégique	13	54%	21	881	25
3	Guide pour l'action	12	50%	30	1 604	34
3	Guide pour l'innovation	15	63%	43	2 266	51
2	Id_marque dimensions	16	67%	94	3 081	99
3	Emblèmes	9	38%	22	616	23
3	Idéologie	12	50%	32	1 166	36
3	Personnalité	9	38%	15	499	15
3	Signes	9	38%	22	627	22
2	Représentation Id_marque	18	75%	99	5 322	127
3	Modèles de représentation utilisés	18	75%	63	3 000	75
3	Difficultés de la représentation	10	42%	36	2 322	52
1	Parties-prenantes	24	100%	566	29 158	692
2	3 structures organisationnelles	23	96%	97	5 189	111
3	Centrale	16	67%	57	3 215	71
4	Limites	3	13%	5	279	5
3	Traditionnelle (marketing)	10	42%	27	1 152	27
3	Transversale	3	13%	13	822	13

2	Acteurs système gestion marque	24	100%	400	20 808	486
3	Gestionnaires	24	100%	195	10 299	251
4	Rôle de contrôle	13	54%	29	1 675	29
5	Censeur	9	38%	14	827	14
5	Gardien du temple	4	17%	15	848	15
4	Rôle d'influence	17	71%	63	2 956	101
5	Animateur de réseau	5	21%	13	642	23
5	Consultant	9	38%	23	1 054	36
5	Courroie de transmission	10	42%	13	833	16
5	Lobbyiste	3	13%	4	173	8
5	Référent	5	21%	9	209	9
4	Rôle technique	23	96%	103	5 668	121
5	Actions marketing	17	71%	44	2 605	54
5	Construction Id_marque	19	79%	43	2 202	51
5	Production outils de forme	8	33%	16	861	16
3	Experts externes	16	67%	60	3 234	72
4	Rôle de contrôle	2	8%	3	143	3
4	Rôle d'influence	13	54%	39	2 150	43
5	Niveau d'influence	8	33%	18	950	18
6	Dépendant des personnes	2	8%	4	361	4
6	Faible	3	13%	7	395	7
6	Fort	4	17%	7	194	7
5	Vs caractère évolutif Id_marque	6	25%	11	643	11
5	Vs cohérence Id_marque	2	8%	2	64	2
4	Rôle technique	8	33%	18	941	26
5	Actions communication	4	17%	4	232	8
5	Construction Id_marque	6	25%	9	481	13
5	Production outils de forme	2	8%	5	228	5
3	Les études	22	92%	114	6 249	128
4	Formation des gestionnaires de marque	11	46%	15	645	15
4	Génération d'insights	11	46%	24	1 191	30
4	Illusion du factuel	7	29%	10	522	10
4	Inspiration représentation Id_marque	11	46%	21	1 017	21
4	Instrumentalisation	6	25%	13	1 006	13
4	Légitimation autorité	5	21%	7	314	7
4	Outil d'alignement et de contrôle	10	42%	24	1 554	32
3	Figure du consommateur	10	42%	19	725	23
3	Marque	7	29%	12	301	12

2	Acteurs absents du système	14	58%	68	3 105	94
3	Collaborateurs	8	33%	23	892	23
3	Dirigeants	11	46%	45	2 213	71
1	Processus de construction Id_marque	24	100%	1 131	55 348	1 327
2	Phénomènes de traduction	20	83%	75	3 056	75
3	Les risques de la traduction	3	13%	4	171	4
3	Processus informel	5	21%	7	215	7
3	Répertoire de la traduction	13	54%	16	631	16
3	Traduction vers l'externe	4	17%	5	183	5
3	Traduction vers l'interne	11	46%	43	1 856	43
4	Diversité des points de vue	4	17%	12	510	12
4	Enrôlement et manipulation	3	13%	10	535	10
4	Jeux d'acteur et marges de négociation	5	21%	16	476	16
4	Traduction en actions	3	13%	5	335	5
2	Les controverses	23	96%	569	30 491	717
3	Cycles de gestion Id_marque	14	58%	61	3 099	75
4	Au premier plan lors d'incidents critiques	10	42%	38	1 775	38
5	Enjeux business	6	25%	10	361	10
5	Evolution comportement du conso	2	8%	5	199	5
5	Extensions marque	6	25%	10	613	10
4	En arrière-plan au quotidien	8	33%	13	794	27
4	Revue annuelle	3	13%	5	227	5
3	Controverse de l'offre et de la demande	21	88%	245	14 082	320
4	Expression de la controverse	6	25%	10	681	14
4	Modes de résolution	15	63%	40	2 598	58
5	Prise de conscience	6	25%	6	370	6
5	Traduction représentation Id_marque	13	54%	34	2 228	52
4	Tenants vision marché	18	75%	58	3 589	62
5	Id_marque dictée par le marché	15	63%	46	2 668	46
5	Problème	8	33%	12	921	16
4	Tenants vision stratégique	19	79%	97	4 853	137
5	Id marque dictée par la stratégie	13	54%	24	989	28
5	Justification par les économies d'échelle	9	38%	17	630	17
5	Problèmes	15	63%	56	3 234	92
6	Bureaucratism excessive	8	33%	26	1 703	50
6	Consensus mou	8	33%	15	720	27
6	Détérioration capital marque locale	8	33%	14	781	14
4	Tensions et négociations	10	42%	40	2 361	49

3	Controverse de la lettre et de l'esprit	20	83%	220	11 249	255
4	Expression de la controverse	8	33%	22	1 298	22
5	Risques sur Id_marque	7	29%	16	997	16
5	Travail en silo	3	13%	4	160	4
4	Modes de résolution	18	75%	63	3 506	69
5	Comités internes	11	46%	18	1 157	20
5	Management participatif	16	67%	45	2 349	49
4	Tenants de l'acculturation	9	38%	40	1 959	48
5	Cohérence Id_marque par l'acculturation	8	33%	32	1 602	40
5	Problèmes de l'auto-gestion	3	13%	8	357	8
4	Tenants du contrôle	18	75%	95	4 486	116
5	Cohérence Id_marque par le contrôle	14	58%	56	2 623	62
5	Problèmes	13	54%	39	1 863	54
6	Bride la créativité	1	4%	2	85	8
6	Faisabilité	9	38%	23	1 131	25
6	Stratégies d'évitement	9	38%	13	617	20
3	Controverse de la temporalité	13	54%	43	2 061	67
4	Expression de la controverse	2	8%	6	226	6
4	Résolution - investissement dans la mesure	4	17%	11	666	11
4	Temps court du business	10	42%	17	844	27
4	Temps long de la marque	6	25%	9	325	23
2	Enrôlement et mobilisation	24	100%	487	21 801	535
3	Porte-parole internes	15	63%	57	2 945	57
4	Commerce	11	46%	30	1 458	30
4	Communication	2	8%	6	295	6
4	Marketing	2	8%	3	217	3
4	R&D	5	21%	8	395	8
4	RH	2	8%	7	401	7
4	Sous-traitants	1	4%	1	123	1
3	Brand Champions	13	54%	86	2 719	92
3	Dispositifs d'intéressement	24	100%	340	15 981	380
4	Dispositifs d'acculturation	24	100%	260	12 390	288
5	Faire connaître	23	96%	183	7 974	207
6	Brand Ressources Center	4	17%	4	196	4
6	Expérience de consommation	12	50%	20	720	22
6	Conservation historique	5	21%	7	278	9
6	Diffusion représentation Id_marque	12	50%	38	1 485	40
6	Discussions informelles	19	79%	42	1 607	46
6	Formation	18	75%	42	2 158	52

6	Langage commun	8	33%	10	507	10
6	Pédagogie	6	25%	20	1 023	24
5	Provoquer l'engagement	15	63%	77	4 416	81
6	Auto-évaluation	2	8%	4	272	4
6	Co-construction	6	25%	20	1 324	20
6	Communautés internes de marque	7	29%	32	1 661	36
6	Evènements internes	13	54%	21	1 159	21
4	Homogénéisation des outils	14	58%	74	3 304	78
5	De mesure	12	50%	26	1 171	28
5	De représentation	10	42%	31	1 376	33
5	Limitation nombre experts externes	7	29%	17	757	17
1	Identité vécue et capital-marque	24	100%	255	9 544	257
2	Capital-marque consommateurs	23	96%	84	3 429	84
3	Valeur fonctionnelle	7	29%	12	509	12
4	Fonction de garantie	5	21%	6	323	6
4	Fonction de référence	3	13%	5	171	5
3	Valeur émotionnelle	22	92%	62	2 603	62
4	Associations à la marque	13	54%	24	975	24
4	Attachement	12	50%	18	882	18
4	Notoriété	10	42%	14	562	14
4	Préférence	6	25%	6	184	6
3	Patrimoine culturel	5	21%	8	258	8
4	Objet culturel	4	17%	6	166	6
4	Transmission intergénérationnelle	2	8%	2	92	2
2	Capital-marque entreprise	13	54%	55	2 429	57
3	Actif	9	38%	29	1 413	29
4	Non-substituabilité	5	21%	13	565	13
4	Pérennité	3	13%	4	136	4
4	Pouvoir de négociation	2	8%	5	371	5
3	Levier rentabilité	12	50%	25	1 005	27
4	Chiffre d'affaires et part de marché	8	33%	17	683	19
4	Prix élevés	4	17%	5	250	5
2	Capital-marque collaborateurs	17	71%	106	3 394	106
3	Centrale et omniprésente	5	21%	7	69	7
3	Sens au travail	10	42%	27	1 092	27
4	Affection, attachement	8	33%	13	549	13
4	Utilité sociale	4	17%	14	543	14
3	Reconnaissance	7	29%	10	236	10
4	Image de marque externe	3	13%	4	134	4

4	Valorisation du métier	5	21%	6	102	6
3	Appartenance à un groupe	13	54%	41	1 351	41
4	Fit valeurs	6	25%	14	470	14
4	Patrimoine commun	11	46%	25	857	25
3	Sentiment de sécurité	9	38%	12	304	12
4	Pérennité	6	25%	8	193	8
4	Valeur financière créée	4	17%	4	111	4
3	Facteurs modérateurs	3	13%	9	342	9

La fabrique des marques : entre processus de construction et phénomène de traduction, comment l'identité des marques est façonnée par les organisations.

Résumé :

La marque est considérée par nombre d'organisations comme un actif clef, valorisé sous la forme de capital-marque. Or, paradoxalement, la littérature sur les pratiques des organisations quant à la construction de l'identité de leurs marques est assez succincte.

A partir d'une étude de cas multiple sur quatre entreprises, cette recherche lève un coin du voile sur la manière dont les entreprises façonnent l'identité de leurs marques. Les apports théoriques se situent à plusieurs niveaux : (1) une définition élargie du concept d'identité de marque en tant que récit performatif, assortie d'un modèle de représentation, le modèle IPSE, (2) l'identification des rôles, tâches et responsabilités des différents acteurs dans la construction de l'identité de marque, (3) la révélation du processus de construction de l'identité de marque par l'établissement et la résolution de controverses internes, le choix de porte-parole dont le *brand champion*, et la mise en place de dispositifs d'acculturation, et (4) la caractérisation de la valeur de la marque pour les collaborateurs à travers quatre dimensions, avec la proposition d'un cadre intégrateur du capital-marque.

Mots clés : Identité de marque, capital-marque, pratiques marketing, théorie des organisations, sociologie de la traduction

The brand factory: from building process to translation phenomenon, how organizations shape brand identity.

Abstract :

Brands are considered as major assets by many organizations, valued in the form of brand equity. Quite surprisingly, literature on organizations practices regarding brand identity building is rather scarce.

Based on a multiple-case study of four organizations, this research sheds light on the way organizations shape their brand identity. Theoretical contributions can be found at a number of levels : (1) a reconceptualization of brand identity as a performative narrative, together with a representation tool called the IPSE model, (2) identification of actors' roles, tasks and responsibilities in brand identity building, (3) revelation of the brand identity building process through establishing and resolving internal controversies, the emergence of spokespersons including the brand champion, the implementation of acculturation devices, finally (4) the characterization of the employee-based brand equity through four dimensions, that can be embedded in a larger integrating framework of the brand equity concept.

Key words : Brand identity, brand equity, marketing practices, organizational behaviour, actor-network theory