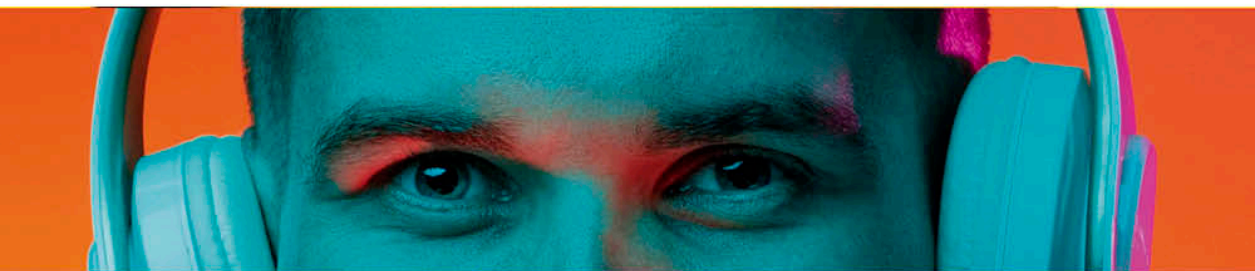




# LES ENJEUX DE LA MARQUE

À L'ÈRE DU DIGITAL ET DU POST CONSOMMATEUR

ANNE-CÉLINE GINOUX



*Préfacé par Dr. Wided Batat,  
Fondateur du marketing  
expérientiel mix (7E)  
et de l'écosystème phygital*



ellipses

## Section 1 : Les fonctions, types et statuts de marque

Barthes a initié en 1957 dans son ouvrage *Mythologies* la notion de « marque-signe » selon une perspective sémiologique de recherche du sens. Ainsi, la marque est à la fois un « signifiant », en tant que signe de reconnaissance qui va servir à repérer et à distinguer les produits ou les services, et aussi un « signifié », car signe évocateur de sens qui va renvoyer à des dimensions fonctionnelles et symboliques. La marque, à la fois « signifiant » et « signifié », va jouer des rôles pour l'entreprise et pour le consommateur.

Nous aborderons dans un premier temps les principales fonctions de la marque, sans détailler les spécificités de celles qui s'adressent plus particulièrement aux professionnels (B to B to C, B to B...<sup>1</sup>), puis les différentes typologies de marques (entreprises, services, distributeurs...) et leur « statut », correspondant à la place donnée à la marque sur le marché (leader, challenger...) et au sein de l'architecture de marque de l'entreprise (marque-produit, marque-gamme...).

### 1. Les fonctions de la marque

#### 1.1. Les principales fonctions de la marque pour l'entreprise

La marque va permettre, tout d'abord, l'identification et l'appropriation du produit et/ou service en tant que signe distinctif, par rapport à la concurrence, faisant référence directement à l'entreprise, et l'authentification de son origine permettant de donner caution et de garantir le fabricant.

Cependant, comme le souligne Lai (2005) : « la marque n'est plus toujours un signe fiable de propriété. Les nombreuses fusions, cessions et acquisitions sèment la confusion sur l'identité d'entreprise qui se cache derrière les marques ». Naomi Klein a mis également en exergue dans son ouvrage *No Logo* (2001) la pratique d'entreprises qui se concentrent sur les aspects immatériels de la marque en se désengageant de la production.

Les fonctions de la marque pour l'organisation vont engendrer celles pour le consommateur.

---

1. B to B to C représente l'acronyme de *Business to Business to Consumer* utilisé pour des marques qui passent par des intermédiaires, tels que les distributeurs, pour vendre leurs produits aux consommateurs. L'acronyme B to B, pour *Business to Business*, s'applique aux marques industrielles qui vendent directement leurs produits et/ou service à des professionnels. Lorsqu'il s'agit de marques grand public, qui s'adressent directement au consommateur, l'acronyme B to C, pour *Business to Consumer*, est employé.

## 1.2. Les principales fonctions de la marque pour le consommateur

La marque joue ici plusieurs rôles que l'on peut regrouper en trois catégories : simplification, réduction du risque perçu, et identification ou rôle « aspirationnel ».

- ▶ La première fonction de simplification concerne la marque en tant que signe reconnu pour se repérer dans l'offre avec un minimum d'effort : gain de temps, choix facilité, rachat à l'identique, fidélité... Cette fonction fait appel à la mémorisation, à la capacité d'associer des valeurs, critères qualitatifs à des types de produits dans des marchés de plus en plus encombrés. La marque représente ainsi un élément important de la transaction commerciale.
- ▶ Le deuxième rôle de la marque pour le consommateur consiste en la réduction du risque perçu grâce aux informations transmises pour garantir les éléments de la transaction (prix, qualité, origine, réputation...). Depuis plusieurs années, des perceptions de « risques » se sont développées comme ceux liés à la santé (mieux consommer, bien-être).
- ▶ Troisième fonction, celle d'identification visant à donner du relief et du sens à la consommation en termes de valorisation de l'estime de soi et d'appartenance à un groupe, une « tribu » ou une communauté. « Le mot d'ordre » : occuper la place dans l'esprit du consommateur.

Michel (2004) souligne ainsi la valeur affective de la marque qui cherche à séduire les acheteurs en créant un contrat émotionnel qui permet de développer un attachement à la marque. Ce concept « d'attachement » est défini par Lacœuilhe (2000) comme « une variable psychologique qui traduit une relation affective durable et inaltérable (la séparation est douloureuse) envers la marque et qui exprime une relation de proximité psychologique avec celle-ci. »

Kapferer (2001) recense des rôles de nature plus « hédoniste » voire éthique en termes de comportement responsable de la marque attendu par les consommateurs. Il rappelle ainsi que les fonctions de la marque pour le consommateur « ne sont ni des droits, ni des devoirs, ni automatiques : elles sont des conquêtes à défendre en permanence. Seules quelques marques y parviennent dans chaque marché, grâce à leurs investissements soutenus en qualité, en R&D, en productivité, en communication, en recherches pour mieux appréhender les évolutions prévisibles de la demande » (Kapferer, 2001).

Au-delà de ces trois catégories de rôles que joue la marque pour le consommateur, nous pouvons aussi rajouter la fonction linguistique et discursive. La marque doit en effet communiquer pour exister, convaincre d'acheter par la production de discours sur les « attributs » de son identité. Kapferer (2001) la qualifie « d'être de discours » et Semprini (1995) « d'instance sémiotique ».

La reconnaissance de la nature communicative de la marque amène à analyser, avec l'apport des disciplines qui étudient le langage, la communication et la signification des énoncés, la construction des discours qui véhiculeront les messages pour toucher les consommateurs.

Il devient difficile aujourd'hui de communiquer sur des marchés saturés par l'offre grandissante, et les discours produits par les marques deviennent essentiels dans les critères de choix et d'achat. Mais ces discours nécessitent d'être organisés pour que la marque devienne un vecteur de sens. Ils vont s'appuyer sur les valeurs objectives et subjectives du produit (l'univers mental, les valeurs spontanées associées à la marque – en lien avec l'histoire, les valeurs de l'entreprise – et de type « aspirationnelles » collectives, sociétales...).

La synthèse des messages ainsi véhiculés compose « la narration » de la marque, que nous développerons dans la deuxième partie de cet ouvrage, au sein du chapitre 2, en montrant l'importance des stratégies de contenus de marque.

## FOCUS

### ► La sémiologie ou sémiotique

Au début du xx<sup>e</sup> siècle, de Saussure, en Suisse, et Pierce, aux États-Unis, contribuent de façon majeure à l'étude du signe. Saussure pose les fondements d'une science globale, « la sémiologie », qui vise à fédérer par sa méthode toute démarche interprétative.

Barthes utilisera le terme de sémiotique dont l'objectif est « l'élaboration d'une théorie de la signification qui puisse rendre compte de tous les langages » (Lamizet et Silem, 1997), c'est-à-dire de « tout système de signes (...) : les images, les gestes, les sons mélodiques, les objets (...) » (Barthes, 1964).

La sémiotique représente ainsi la science qui étudie les systèmes de signes dans leur finalité à produire du sens. Outre les notions de base, la sémiotique regroupe aujourd'hui un ensemble de concepts, de modèles tels que le schéma narratif, et a pour vocation « de fournir les outils conceptuels et méthodologiques utiles à une meilleure intelligibilité des comportements de marché et à la création d'une différence, d'un avantage concurrentiel » (Floch, 1995).

## 2. Les types de marque

Les marques sont couramment répertoriées par « types », coïncidant avec leur « nature » et fonction de l'origine de l'entreprise qui les développe. Comme le souligne Lewi et Lacœuilhe (2007), « une marque est la rencontre d'une entreprise, de sa production avec un marché qui a ses propres normes, son propre vocabulaire ».

À l'origine, était la marque dite « de fabrique » avec une fonction d'estampillage, puis, vinrent les marques dites « de commerce » ou enseignes chargées de vendre les produits des fabricants. Les marques rendent compte aujourd'hui de la diversité des produits et services : de la marque-entreprise à la marque-internet en passant par la marque de luxe ou encore la marque de médicament.

### 2.1. La marque-entreprise

La marque-entreprise (ou marque *corporate*) est issue de la marque de fabrique. Elle souligne un attachement à l'entreprise, une identité, un savoir-faire et des valeurs. Pour Lewi (1996), elle est la plus « légitime » de toutes les stratégies de marques, et Kapferer prône qu'elle constitue « un repère » pour les consommateurs dans un environnement économique en constante mutation. L'histoire de la marque est ainsi intégrée à celle de l'entreprise, à l'exemple de Michelin<sup>1</sup>, et le nom de la société figure sur les produits.

### 2.2. La marque de luxe

S'inscrivant, à l'origine, dans une approche artisanale et, par la suite, au sein d'une logique de marque-entreprise, la marque de luxe, telles que Louis Vuitton, Chanel ou Dior, constitue un repère social distinctif basé sur le marketing de l'offre. Comme le souligne Kapferer (2016), les challenges des marques de luxe sont aujourd'hui nombreux : stratégie de « rareté abondante », expérience digitale, développement durable ou encore la mondialisation avec l'intégration dans des groupes multimarques. Un des enjeux pour ces marques consiste à préserver leur identité, à manager les différents niveaux existants entre haut de gamme et luxe.

---

1. Les produits éponymes de la marque-entreprise Michelin s'adressent aux constructeurs (en B to B) et sont vendus aux distributeurs tels que Norauto (avec un marketing B to B to C). Michelin vend également directement aux consommateurs (en B to C) *via* des plateformes de vente en ligne telles que Blackcircles.com, dont ils ont fait l'acquisition au cours de l'année 2015.

### 2.3. La marque de service

Autre typologie de marque, celle de service qui se définit comme une marque-entreprise et développe un ou plusieurs services complémentaires adossés à des valeurs spécifiques. Le groupe hôtelier Accor ou Adecco, leader du recrutement intérim en France, en sont deux exemples. La particularité du « service » telle que défini dans la littérature consiste en une activité, une prestation dont la spécificité est « l'intangibilité » avec un risque perçu du consommateur accru et une quête de marque forte (Camelis et Llosa, 2011). Les marques de services sont aujourd'hui nombreuses, de plus en plus présentes dans notre quotidien, et traduisent le développement du secteur tertiaire : banques, assurances, hôtellerie, services à la personne, loisirs, portail de services sur internet...

### 2.4. La marque de distributeur

Concernant les marques de distributeurs, leur stratégie a longtemps reposé pour nombre d'entre elles sur une politique de bas prix. Aujourd'hui, l'attractivité du prix ne constitue plus un élément différenciant mais un des fondamentaux de l'offre, renforcé par la crise sanitaire de la Covid-19.

Les grands distributeurs ont développé depuis plusieurs années de nouveaux services en termes de loisirs, de bancassurance, de voyages... et leurs propres marques dans leurs linéaires. Les grandes surfaces spécialisées (GSS), telles que Go Sport, ou alimentaires (GSA) comme Leclerc, ont ainsi étendu leur architecture de marques en misant sur une stratégie de marque-propre permettant de vendre et de déployer leurs gammes de produits. Certaines marques, telle IKEA, dont le concept repose notamment sur le libre-service de la grande distribution, ont réussi à créer des « marques globales » en fédérant sous une même bannière à la fois l'entreprise, l'enseigne et le produit.

### 2.5. La marque B to B

Les typologies de marques sont aujourd'hui nombreuses, comme nous l'avons évoqué, et traduisent toutes des logiques spécifiques. Les marchés industriels présentent des spécificités par rapport à ceux des consommateurs :

- Volume et montant d'achat plus importants ;
- Nombre restreint de clients hétérogènes avec un rôle plus actif dans les relations ;
- Processus d'achat complexe et formalisé ;
- Règles différentes pour le marketing-mix.

La marque industrielle, ou B to B, voire B to B to C, adopte une approche similaire à celle de la marque-entreprise car sa mission et ses valeurs sont adossées à celles de l'entreprise. La société Philips qui opère sur nombre de marchés B to B et B to B to C, tels que la santé ou les solutions d'éclairage, capitalise sur son identité et sa forte notoriété en utilisant le principe de la marque éponyme, dont le terme signifie « qui a donné son nom à », et permet d'identifier sous la même marque, voire sous une « marque dérivée », l'entreprise et ses produits. Il s'agit d'une stratégie de marque-ombrelle que nous développons dans le paragraphe sur les statuts de marque.

## 2.6. La marque-ingrédient

Autre marque spécifique sur les marchés B to B : la « marque-ingrédient ». Il s'agit d'une stratégie d'alliances de marques avec co-marquage ou co-branding de type fonctionnel. C'est le cas d'Intel, fournisseur de microprocesseurs, qui intègre ses produits dans les ordinateurs des grands constructeurs comme Hewlett-Packard ou Lenovo. Le logo d'Intel figure sur le produit commercialisé et dans le cadre des campagnes publicitaires de ce dernier. Lycra constitue également un composant à forte innovation, condition sine qua non de la marque-ingrédient, intégré dans la plupart des grandes marques de textile.

## 2.7. La marque de médicament

La marque de médicament tient un rôle important dans le processus d'achat des consommateurs, notamment, pour différencier les médicaments originels des médicaments génériques. Comme le soulignent Lewi et Lacœuilhe (2007), « le médecin en situation de prescription se comporte comme un consommateur, intégrant dans les quelques secondes de rédaction de l'ordonnance le critère de notoriété, de marque référente, et de marque innovante ». Cependant, les ventes de médicaments sans ordonnance diminuent en France de façon continue depuis 2018, principalement affectées par les mesures réglementaires. L'industrie pharmaceutique mise sur l'innovation, l'apport des nouvelles technologies, l'évolution des usages pour développer leurs nouvelles marques de médicaments, de nouveaux dispositifs médicaux, et relais de croissance.

## 2.8. La marque internet

De nouvelles marques se sont créées avec le développement d'internet, telles que YouTube, Uber ou Airbnb, et présentent un modèle économique différent basé sur l'économie des plateformes. Elles peuvent être associées, par exemple, à :

- Un site transactionnel, de type utilitaire, pour de la vente en ligne de produits et/ou de services ;



- Un site informationnel, tendance plus hédoniste, offrant gratuitement un service tels les sites thématiques ;
- Un moteur de recherche type Google, Mozilla Firefox, ou Qwant, ce dernier ayant été développé par une entreprise française.

Les « e-marques », ou *e-branding*, constituent ainsi une nouvelle forme de marque de service. L'objectif de ces plateformes est de créer d'abord une communauté d'internautes, et de proposer ensuite des services payants, dès lors que celle-ci croît et acquiert de la notoriété par le phénomène du marketing viral. Quel que soit le type d'e-marque retenu, les notions de valeurs et de « communauté d'idées » restent essentielles pour leur développement.

### 3. Les statuts de marque

En complément du type de marque adopté, le marché va conférer une place à la marque dans l'esprit des consommateurs, un statut défini par sa position vis-à-vis de la concurrence, que l'on va qualifier de marque : leader, challenger, suiveur, ou de niche. Cette place s'évalue essentiellement avec la part de marché, la notoriété de la marque et son dynamisme. Nous aborderons ensuite le rôle de la marque au sein de l'architecture de marque de l'entreprise.

#### 3.1. Le statut de la marque défini par le marché

- La première caractéristique d'une marque « leader » réside dans son positionnement de numéro un en parts de marché, voire également en notoriété (par exemple : Apple, Amazon et Louis Vuitton sur leur marché respectif). En tant que repère, elle représente une référence et devient incontournable. Aussi, la marque « leader » va imposer au marché ses propres normes. Cette stratégie implique pour l'entreprise de trouver un juste équilibre entre la notoriété, en se faisant connaître sans cesse, et l'innovation avec la réponse-produit aux attentes des consommateurs (Lewi, Laccœuilhe, 2007).
- La marque « challenger » a pour objectif de détrôner la marque leader en adoptant une stratégie de différenciation de son territoire. Elle doit conquérir et fidéliser avant tout un cœur de cible, tandis que la marque « leader » pourra élargir sa cible grâce notamment à une forte notoriété spontanée. Une marque « challenger » est ainsi souvent plus dynamique qu'une marque « leader ».



- ▶ La stratégie de la marque « suiveur » consiste à suivre le marché en limitant les risques et en réduisant les coûts de marketing et de communication. Cette stratégie, menée par le plus grand nombre d'entreprises, est aussi la plus économique. Généralement peu innovante, la stratégie de marque suiveur demeure cependant la plus rentable grâce à des parts de marché notables et une valeur ajoutée importante.
- ▶ La « marque de niche », ou de spécialiste, adresse une cible bien précise à l'intérieur d'un marché (par exemple, les marques de vêtements de travail telles que Vetra). Dotée d'une capacité d'innovation et d'une identité forte, la marque de niche évoque un savoir-faire, source de sa légitimité.

## FOCUS

### ▶ Jimmy Fairly, marque challenger sur le marché de l'optique française

La jeune marque française de lunettes de luxe créée en 2011 se positionne aujourd'hui comme challenger sur le segment des produits de luxe face aux grandes enseignes d'opticiens comme Optic 2000, Krys ou Afflelou.

Jimmy Fairly propose en circuit court des lunettes de qualité, dessinées par la marque, à un prix compétitif tout en s'inscrivant dans une démarche de responsabilité sociétale. Depuis 2022, les collections sont principalement fabriquées en « éco acétate », et la marque s'engage à financer le coût d'une paire de lunettes de lecture à l'ONG Restoring Vision pour toute paire de lunette achetée. Jimmy Fairly s'est engagée également sur d'autres initiatives en faveur de l'environnement (verres minéraux, sachets biodégradables, etc.).

La stratégie de la marque repose sur un modèle d'affaires innovant *direct to consumer* avec une verticalisation de la chaîne de valeur (suppression des intermédiaires, vente sur internet, maîtrise des coûts de structure) lui permettant de proposer une offre de qualité pour un prix inférieur à celui pratiqué sur le segment de marché de l'optique de luxe.

Jimmy Fairly fait ainsi partie des *Digital Native Vertical Brands* (DNVB) qui développent aussi un univers de marque expérientielle, interagissent avec leurs consommateurs et communauté de marque sur internet, et peuvent se doter dans un second temps d'un réseau de distribution physique. Celui de Jimmy Fairly est aujourd'hui constitué de 60 boutiques en France.

## 3.2. Le statut de la marque défini par l'entreprise

Le rôle de la marque sera déterminé par l'entreprise en fonction de la place qu'elle va occuper au sein de l'architecture de marques. Kapferer (2001) recense six schémas-types issus de l'observation des pratiques