



HAL
open science

Quelles stratégies mettre en œuvre pour relancer une marque historique ? La gestion d'une marque, de son héritage et de son capital marque

Mélanie Houssin

► To cite this version:

Mélanie Houssin. Quelles stratégies mettre en œuvre pour relancer une marque historique ? La gestion d'une marque, de son héritage et de son capital marque. *Gestion et management*. 2015. dumas-01270646

HAL Id: dumas-01270646

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01270646>

Submitted on 16 Mar 2016

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.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License



Mémoire de stage

Quelles stratégies mettre en œuvre pour relancer une marque historique ?

La gestion d'une marque, de son héritage et de son capital marque.



noreva
LABORATOIRES

Master 1 Formation Initiale
Master Marketing

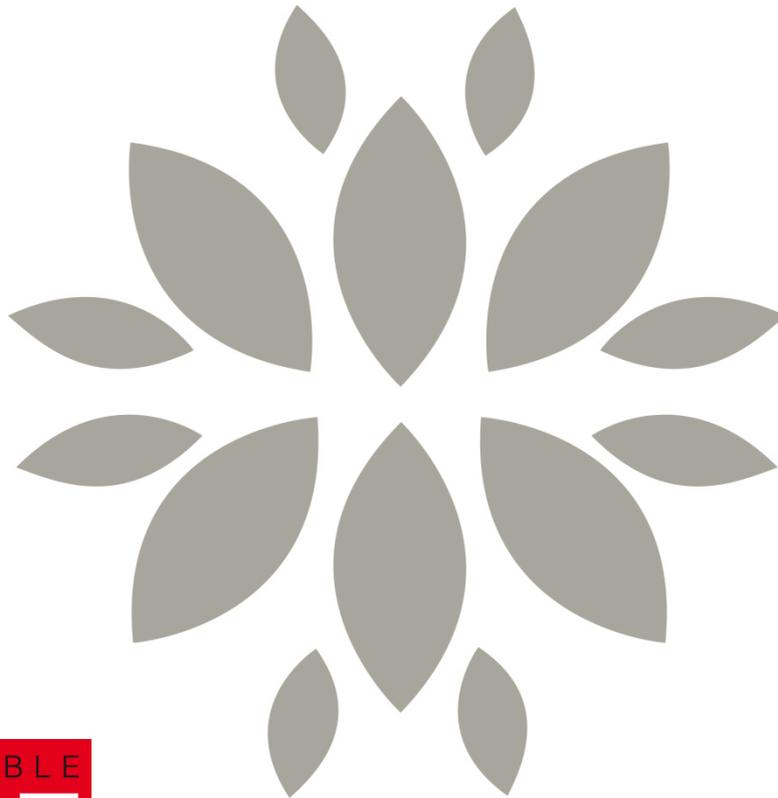
2014 - 2015



upmf
Grenoble
Université Pierre-Mendès-France
Sciences sociales & humaines

ONAGRINE

PARIS



noreva
LABORATOIRES

Présenté par : Mélanie Houssin

Nom de l'entreprise : Laboratoires NOREVA

Tuteur entreprise : Céline Pigeon

Tuteur universitaire : Marie-Laure Gavard-Perret

**Master 1 Formation Initiale
Master Marketing**

2014 - 2015



upmf
Grenoble
Université Pierre-Mendès-France
Sciences sociales & humaines

Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

DECLARATION ANTI-PLAGIAT

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

HOUSSIN, Mélanie

17/08/2015

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Houssin', written over a horizontal line.

L'AUTEUR

Je soussigné(e) HOUSSIN Mélanie

Courriel pérenne : mel.houssin@gmail.com

Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

N'AUTORISE PAS la diffusion de mon mémoire

AUTORISE la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS
(Diffusion sur le web et accessibilité libre et universelle)

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne :
(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans
Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempt de d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Clermont-Ferrand, le 17/08/2015

Signature de l'étudiant(e)
Précédée de la mention « bon pour accord »

Bon pour accord.
M. HOUSSIN

www.iae-grenoble.fr

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Monsieur Yves Noël Lepoutre, Président Directeur Général des Laboratoires Noreva ainsi que Céline Pigeon, Directrice Marketing et tutrice durant ce stage, pour m'avoir intégrée à leur équipe. Je remercie également Caroline Loubier, chef de produit international, et Audrey Popovici, chef de produit. Leur aide, leurs précieux conseils et leur partage d'expérience m'ont permis de beaucoup apprendre sur le métier de chef de produits dans la cosmétique.

Je remercie également Marie-Laure Gavard-Perret pour ces conseils et orientations concernant l'élaboration de la problématique de ce mémoire. Nos échanges m'ont permis de préciser ma problématique ainsi que de définir un plan clair et adapté.

Travailler au sein de l'équipe de Noreva a été très enrichissant et m'a permis de confirmer mon envie de poursuivre ma carrière vers ce poste.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	PAGE 7
I/ COMMENT GERER L'HERITAGE D'UNE MARQUE QUI A CONNU UNE PERIODE DE DECLIN ET QU'IL FAUT REDYNAMISER ?	PAGE 9
1) Conserver le nom de la marque ou le remplacer ?	PAGE 10
<i>a) Le souvenir de la marque dans l'esprit du consommateur, un allié de poids.....</i>	<i>PAGE 10</i>
<i>b) La marque, un capital pour l'entreprise</i>	<i>PAGE 12</i>
<i>c) Une marque en déclin face à la difficulté d'être (re)référéncée par les distributeurs.....</i>	<i>PAGE 15</i>
2) A quelles conditions faire référence au passé ?	PAGE 17
<i>a) L'ancienneté de la marque, une force ou un poids ?</i>	<i>PAGE 17</i>
<i>b) Changer le territoire de la marque, un pari risqué ?</i>	<i>PAGE 18</i>
<i>c) Conserver les anciens codes de communication ou refonder une stratégie ?</i>	<i>PAGE 19</i>
II/ MARQUES HISTORIQUES : TROIS CHOIX STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS DIFFERENCIES	PAGE 27
1) Comment réussir le retour d'une marque ayant impacté une génération mais inconnue de la nouvelle génération ? L'exemple d'Onagrine	PAGE 27
2) Comment réussir un retour en force sur son marché en s'appuyant sur le souvenir laissé aux consommateurs ? L'exemple de Roger & Gallet...	PAGE 38
3) La marque Mixa représente-t-elle un shampoing bébé pour vous ? Un exemple de la grande distribution	PAGE 42
CONCLUSION	PAGE 46

INTRODUCTION

En matière de croissance, une entreprise peut recourir à différentes stratégies:

- la croissance interne, célèbrement illustrée par Ansoff avec ses stratégies de pénétration de marché, de développement de produit, de développement de marché ou bien de diversification.
- et la croissance externe :
 - ✓ avec possibilité d'intégration verticale vers l'amont (rachat des fournisseurs) ou vers l'aval (rachat des distributeurs par exemple)
 - ✓ avec possibilité d'intégration horizontale (acquisition d'entreprises concurrentes).

C'est à cette dernière proposition que nous allons nous intéresser dans ce mémoire au travers d'un exemple principal, celui du groupe Noreva qui commercialise, sur le marché national et international, des cosmétiques en pharmacie et parapharmacie sous sa marque Noreva Laboratoires pour les produits dermo-cosmétiques (depuis 2002), Onagrine sur le segment beauté (acquisition en 2013) et Elcéa sur le segment des colorations capillaires (acquise depuis 2005). Le groupe Noreva est aussi présent sur le marché des compléments alimentaires avec sa marque Nutreov-Physcience et sur le marché de la médication familiale avec Novodex Pharma.

Nous allons plus précisément étudier le recours à l'intégration horizontale qu'a eu le groupe Noreva en rachetant la marque Onagrine, gamme de cosmétiques à base d'onagre, lui permettant d'être présent non plus seulement sur un marché orienté dermatologie (Noreva) mais sur un marché orienté beauté, également bien représenté en pharmacies et parapharmacies.

C'est donc récemment, en 2013, que l'acquisition a été réalisée, amenant l'entreprise à réfléchir aux différentes orientations possibles de la marque. La particularité de ce rachat est le fait que la marque Onagrine, existante depuis 1981, était en perte de vitesse et reléguée en arrière plan du marché de la cosmétique beauté en pharmacie. Cependant, cela ne fut pas toujours le cas, puisque dans les années 1990, Onagrine était une des principales références en matière d'anti-âge en pharmacie et reconnue par les femmes.

L'enjeu de l'acquisition est donc de repositionner Onagrine à son rang de marque référente sur le marché de l'anti-âge en pharmacie. Pour cela, le groupe Noreva s'est confronté à des problématiques stratégiques : faut-il garder le nom de la marque ? Si oui, le faire figurer seul ou y ajouter Noreva, la caution du laboratoire ? Est-il bon de s'appuyer sur le passé de la marque ? Que conserver et écarter de son héritage ? ... Quels seront les choix à réaliser, les orientations stratégiques à prendre ?

Les notions centrales qui se dégagent de ce questionnement sont celles de la marque connue, à notoriété forte mais faible top of mind et la marque de second rang, faible notoriété spontanée et assistée. La thématique du capital de marque est aussi centrale, il représente *"l'ensemble des associations et comportements (...) qui permettent aux produits marqués de réaliser des volumes de ventes et des marges plus importants que ceux qu'ils pourraient atteindre sans la mention de la marque"* (MSI, 1988).

C'est ce capital qu'il faut étudier lors du relancement d'une marque historique, et d'autant plus lorsqu'il s'agit de l'acquisition d'une marque en difficulté où il prend alors une importance stratégique fondamentale dans la réussite de cette reprise.

L'intérêt ici est de comprendre par quels moyens, par quels leviers une entreprise peut faire "renaître de ses cendres" une marque forte connaissant une période d'affaiblissement et dans quelles conditions les mettre en œuvre. L'objectif est de comprendre l'importance du capital marque, de l'identité et de l'image d'une marque pour le cas du marché des cosmétiques.

Dans ce mémoire nous traiterons donc de cas de marques de cosmétiques au passé fort qui tentent de reconquérir leur place prédominante et légitime sur leur marché après avoir connu une période morose, de délaissement. Nous étudierons les choix, décisions et arbitrages à mettre en œuvre, dépendant essentiellement des atouts et faiblesses de la marque mais aussi de son image et de son capital.

Nous ne traiterons pas en détails les stratégies de techniques commerciales et financières pouvant également contribuer au relancement d'une marque, nous les évoquerons simplement.

Nous nous attacherons à comprendre quelles décisions stratégiques faut-il mettre en œuvre dans la reprise d'une marque historique ?

Pour ce faire, nous étudierons tout d'abord les arbitrages et décisions qu'imposent l'héritage d'une marque à redynamiser, puis nous analyserons plus en détails le cas de trois marques qui ont connu un déclin ainsi que leurs stratégies pour retrouver une place importante sur leur marché avec : Onagrine et Roger & Gallet pour le circuit des pharmacies et Mixa pour celui de la grande distribution.

PARTIE 1 : COMMENT GERER L'HERITAGE D'UNE MARQUE QUI A CONNU UNE PERIODE DE DECLIN ET QU'IL FAUT REDYNAMISER ?

Lorsqu'elle a perdu de sa puissance, une des premières questions qui nous vient à l'esprit lorsque l'on s'interroge sur la poursuite d'une marque et son avenir est celle de son nom ainsi que l'univers l'accompagnant. Des questions sont à se poser car hériter d'une marque, c'est aussi hériter de sa notoriété, de son image et de son capital, que ceux-ci soient positifs ou négatifs.

Il faut alors déterminer si le nom de la marque a encore de la valeur (financière et symbolique pour le consommateur), s'il est légitime et avantageux de faire référence à son passé et enfin s'il faut perpétuer ses anciens codes marketing.

-

1) CONSERVER LE NOM DE LA MARQUE OU LE REMPLACER ?

a) Le souvenir de la marque dans l'esprit du consommateur, un allié de poids

Le nom de la marque est, comme le définit Kotler, (AMA, 2012) "un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute autre combinaison de ces éléments visant à identifier les biens et services et à les différencier des concurrents." C'est cet élément qui fait le lien entre l'entreprise et le consommateur en permettant à ce dernier de retenir la marque et plus précisément, de s'en représenter une "boite mentale, une expérience de consommation" (Aaker, 1996). Lorsque le consommateur entrera en contact, en relation avec la marque (achat, publicité...), "le souvenir laissé dans la mémoire du client" sera celui de la marque et des "associations spontanées" auxquelles le rapproche le consommateur. Pour aller plus loin, nous pouvons dire que la marque est "une promesse ferme à laquelle le consommateur a droit" (Pringle, 2001).

Au delà de son nom, la marque représente un ensemble symbolique complexe. Avant toute décision, il est donc judicieux d'identifier et d'étudier ce que la marque évoque pour les consommateurs ciblés de façon à comprendre comment cette marque exerce toujours sa fonction de repère mental. Vont rentrer en compte le souvenir laissé par la marque dans l'esprit du consommateur et sa justesse par rapport au domaine d'activité, à l'univers dans lequel se situe (ou souhaite se situer) la marque.

Il est bon de savoir à quels concurrents nous sommes comparés sur le marché de sorte à profiter de nos similitudes s'il s'agit d'une marque leader (stratégie de suiveur) ou bien à réaffirmer nos caractéristiques différenciantes pour être clairement distingués de ses concurrents par les consommateurs et pour faire connaître nos avantages sur eux. "L'intention stratégique est de créer une différence, seule façon pour l'entreprise de se démarquer des concurrents en mobilisant toutes ses sources internes de valeur ajoutée " (Kapferer, 1991a) et ainsi se construire une image de marque solide auprès des consommateurs, clairement distincte de celles de la concurrence.

Le souvenir de la marque dans l'esprit des clients peut être mesuré par le souvenir spontané (top of mind), par la notoriété spontanée (à l'aide de propositions) mais, dans le cas étudié d'Onagrine, « marque affaiblie », les résultats risquent de ne pas être significatifs.

Si la marque n'est plus présente dans l'esprit des consommateurs, faut-il recourir à la notoriété de la marque mère en soutien au relancement de la marque fille ? Il s'agit d'une stratégie de marque ombrelle où la marque mère va rassurer le consommateur et donner à la marque fille toute sa légitimité. Cette stratégie viendrait baisser les coûts de communication, un effort global au niveau de l'entreprise serait moins important, cependant, il y a risque de dilution de l'image pour les deux parties.

Il est possible de changer de nom et recréer une marque de toute pièce en ne reprenant que les formules cosmétiques, mais cette stratégie est très risquée et coûteuse car l'entreprise remet les compteurs à zéro. Inconnue sur le marché et dépourvue de sens pour les consommateurs comme pour les distributeurs, le risque de perdre le potentiel restant de l'ancienne marque, même amoindri, est lourd à supporter; l'entreprise ne ferait que se compromettre elle-même. Si le nom change, le produit proposé devra être de qualité au moins équivalente à ceux de la marque précédente, le mieux étant d'élever ce niveau de qualité pour maximiser la satisfaction client malgré le changement de marque. Rien n'est plus important que le changement de nom. Avec lui s'évaporent toutes les émotions associées à ce nom en interne et en externe. (Kapferer, 1991b) Cela peut être impliqué par une marque à l'image et aux consonances négatives. « En fait, dans la majorité des cas, un changement de nom est un échec, car cela veut dire que l'entreprise n'a pas réussi à développer la marque précédente au niveau où l'on peut élever sa valeur », explique Georges Lewi.

Par exemple, la marque Gemey Maybelline de L'Oréal était à l'origine un changement de nom en deux temps, d'abord la cohabitation des deux noms puis la suppression de Gemey au profit de Maybelline. Or le marché français s'est adapté au duo car l'ajout de "Maybelline" a rajeunit la

marque et les études ont prouvé que la marque a désormais besoin de ces deux noms pour vivre. (Héraud, 2006, emarketing.fr)



Figure 1: Evolution du nom de la marque Gemey

La recherche de la notoriété spontanée est un objectif ambitieux et coûteux lors de la reprise d'une marque en déclin, la marque partant de bas et ayant été dépassée par des concurrents, l'accession à un bon taux de notoriété spontanée sera difficile. Dans notre cas où le consommateur est face à un choix entre plusieurs marques concurrentes en linéaire, il est préférable de favoriser sa notoriété assistée. La marque sera reconnue parmi les autres et comptera autant dans le processus d'évaluation des produits réalisés par l'acheteur.

Pour y parvenir, l'entreprise devra se consacrer à la reconstruction d'une image de marque attractive. Il faudra clairement redéfinir la cible et ses besoins à satisfaire puis communiquer sur le positionnement de façon plus moderne, pertinente et persuasive vis-à-vis du cœur de cible.

Il faut aussi prendre en compte l'expérience client et étudier les souvenirs qu'en ont les consommateurs; par exemple, pour une marque de cosmétique, le consommateur se souvient-il de l'univers de communication de la marque ? De ses actifs phares ? ... Ses indicateurs vont permettre de restituer ce que la marque a su conserver dans l'esprit du consommateur au fil des années, soit les éléments forts et emblématiques de la marque qu'il faut conserver, sinon il y a risque de créer la confusion dans l'esprit des clients. Il faut conserver l'image spontanée d'une marque et analyser les données recueillies lors d'études sur l'image latente bien qu'elle reste difficile à analyser par la subjectivité de l'analyste de l'enquête.

Cela nous amène à l'approche de Lewi et Lacoëuilhe (2012) qui présente la marque comme un repère mental pour le consommateur sur un marché, s'appuyant sur des valeurs tangibles (fonctions d'usage, objectives: l'origine de la marque, son degré d'innovation, la qualité de ses réponses produits, ses bénéfices, son prix, sa distribution) et des valeurs intangibles (subjectives : image, souvenirs appelant l'émotion du consommateur par les couleurs, les parfums, la texture mais aussi associations spontanées à la marque en dehors de ses produits). La marque a le pouvoir de donner du sens aux produits et de créer de la valeur pour les clients et donc pour l'entreprise.

"Le consommateur s'appuie sur la marque qu'il considère comme un critère d'ancrage et d'ajustement pour estimer globalement la qualité du produit sans pour autant évaluer de manière détaillée ses caractéristiques". (Jourdan, 2001) D'où l'importance du caractère favorable et de la force des associations générées par la marque.

Le capital marque est fragile, par exemple, si la marque est affectée sur son marché par une quelconque cause négative (scandale sur les produits, faillite, incohérences de gestion, rumeurs...), elle laissera un souvenir négatif dans l'esprit du consommateur. Il reste donc à mesurer la puissance de cet impact négatif pour savoir s'il peut être surmonté et donc permettre la conservation de la marque; ou bien au contraire si la marque ne peut continuer à commercialiser ses produits sous son nom d'origine, les sentiments négatifs des consommateurs à son égard étant trop forts pour permettre son retour sur le devant du marché. Les cas de mauvaise image ou d'image entachée inversent vite les préférences et sont plus résistantes que les bonnes.

"Les produits sont muets, c'est la marque qui leur donne un sens" (Kapferer, 1991a): la marque oriente la perception des consommateurs vis-à-vis de ses produits et nous pouvons donc définir un champ sémantique la caractérisant, et, par corrélation, ses produits avec.

Exemple avec Caudalie : cosmétique, beauté, raisin, nature, vigne, haut de gamme, innovation.

La marque, par le souvenir laissé dans l'esprit du consommateur, devient un contrat auquel elle doit se tenir pour maintenir la fidélité. Cela suppose des efforts continus en recherche et développement, en marketing, en logistique... afin de remplir sa fonction première : réduire le risque perçu par le consommateur (risque financier et psychologique), lui garantir la qualité du produit (besoin de label, traçabilité, garantie de l'origine...). Dans le domaine des cosmétiques, nous parlerons de façon plus adaptée au secteur de risque psychologique car "on consomme moins la marque qu'on ne la porte" (Kapferer, 2003/4); les marques comblent aussi un certain risque social : les consommateurs se revendiquent appartenir à la communauté de la marque.

Elle acquiert peu à peu un capital marque qui peut se mesurer de différentes manières, c'est ce que nous aborderons dans la sous-partie suivante.

b) La marque, un capital pour l'entreprise

Premier fait évident, si la marque a fait l'objet d'un rachat, c'est qu'elle représente un certain niveau de valeur financière avec des perspectives de profits supérieurs à son prix d'achat à court ou moyen terme.

La marque peut donc être considérée comme "un capital qui permet à l'entreprise de réduire les risques" (Kapferer, 1989). Elle va apporter une valeur ajoutée aux produits commercialisés sous ce nom, leur permettre de mieux performer, de mieux se vendre et cela grâce à sa présence sur les packagings notamment, mais pas uniquement (la marque est évocatrice de tout son propre univers la décrivant). Plus son capital marque sera élevé, plus les risques seront faibles pour l'entreprise: elle apportera de la valeur pour le client et pour l'entreprise.

Cependant, il est difficile de mesurer d'un point de vue financier la plus value liée au capital marque car il est difficile de distinguer les apports dus à la marque et ceux dus à d'autres attributs.

La question de la mesure du capital marque de la marque acquise se pose alors et permet de vérifier son potentiel. Dans les années 1970, la marque et le produit étaient considérés comme un tout, or Srinivasan (1979) a fait prendre conscience de l'impact qu'a la marque et sa valeur indépendamment du produit. Le Marketing Science Institute complète cette vision par une définition du capital marque comme : "l'ensemble des associations et des comportements (...) qui permettent aux produits marqués de réaliser des volumes de ventes et des marges plus importants que ceux qu'ils pourraient atteindre sans la mention de marque." (Jourdan, 2001)

Un premier modèle notable de mesure du capital marque est développé par Park et Srinivasan reposant sur le comportement du consommateur. Cette méthode de mesure est qualifiée de directe car la marque est considérée comme "un attribut extrinsèque du produit qui exerce un impact aussi bien sur l'évaluation de ses caractéristiques objectives que sur la préférence et le choix." (Jourdan, 2001)

Pour aller plus loin, ces deux auteurs vont décomposer le capital marque en deux dimensions :

- "l'effet de halo" : "mesure la distorsion due à la marque sur l'évaluation des caractéristiques d'un produit"

- "l'effet d'heuristique": mesure "l'effet résiduel de la marque sur la préférence globale"

Ce modèle présente cependant des limites :

- comme des facteurs de distorsions, conséquences d'une analyse se réalisant sur 2 échantillons distincts
- et l'utilisation "d'un calcul de différences d'utilités, qui comporte un terme d'erreur propre à la méthode utilisée [...] loin d'être négligeable" (Jourdan, 2001).

Je vous propose de prendre en considération les avancées et améliorations apportées en matière de mesure du capital marque par Philippe Jourdan et sa mesure individuelle du capital marque (car réalisable sur un seul et même échantillon interrogé deux fois, procédure identique) améliorant la fiabilité des résultats, leur validité interne et externe (tout au moins prédictive).

L'auteur nous propose quatre définitions de mesure du capital marque :

#1 Il est possible de mesurer son capital marque comme "la différence entre la préférence pour le produit avec la marque et la préférence pour le produit sans la marque";

#2 ou bien de fonder son calcul sur l'évaluation des attributs du produit;

#3 ou non fondé sur ces derniers;

#4 enfin, en mesurant "la différence entre la part de marché de la marque et celle qu'obtiendrait le même produit commercialisé sous une marque de distributeur".

Dans notre situation de marque affaiblie, nous pouvons mettre en place ces quatre méthodes, la première nous indique clairement la valeur ajoutée par la présence de notre marque, la seconde nous indique l'importance accordée aux attributs d'un produit selon qu'il ait notre marque ou non (la marque peut être synonyme de qualité et les ingrédients seront moins regardés mais à l'inverse, le packaging produit sera plus scruté, et inversement pour le produit sans marque). La troisième méthode nous indiquera quels sont les attributs les plus constitutifs de la marque, contribuant à la préférence globale. Enfin, la quatrième méthode nous indique nos possibilités en terme de part de marché et donc la force que nous apporte notre marque face aux concurrents.

Par exemple, des tests à l'aveugle ont montré que le goût du Pepsi était préféré par 60% des sondés par rapport à celui du Coca-Cola alors qu'en situation où les marques sont explicites, c'est Coca-Cola qui est préféré. En terme de parts de marché, c'est la situation inverse aux chiffres du test à l'aveugle, démontrant l'influence que peut avoir la marque sur le choix du consommateur (allant à l'encontre de ses propres sensations gustatives).

Philippe Jourdain nous précise aussi la corrélation existante entre le capital marque et d'autres indicateurs de la force d'une marque :

- la part de marché (Aaker, 1991) en volume

- le taux de distribution (Keller, 1993; Riezebos, 1994) avec l'indice de distribution numérique et l'indice de distribution en valeur.

Ces indicateurs chiffrés vont permettre de situer la marque sur son marché. Il peut être bon de récapituler ces indicateurs à des dates antérieures, notamment lorsque la marque occupait une position forte, de façon à étudier le moment où elle a entamé sa phase de diminution pour en trouver les causes.

Le capital marque repose sur (Jourdan, 2002):

- la distinction claire des deux éléments d'un produit marqué : un élément intangible représenté par la marque et un élément tangible représenté par le produit (Aaker, 1991) ;
- l'inertie de la valeur de la marque soit sa capacité à résister aux événements conjoncturels ;
- avoir la capacité de s'étendre en terme de cible et de segment produits.
- l'universalité de ce qu'elle représente pour l'entreprise et ses partenaires.

Le capital marque est révélateur de la force d'une marque qui s'exprime au travers de sa notoriété, de ses associations, de sa qualité perçue et enfin de sa fidélité. Cette force peut donc être mesurée au travers de parts de marché, de l'élasticité prix ou encore, et cela à un niveau plus microéconomique, de sa fidélité. (Jourdan, 2002)

Une marque qui est forte sur son marché peut se permettre de vendre plus cher ses produits, ayant objectivement la même qualité, la même fonctionnalité ou les mêmes caractéristiques que ses produits concurrents. Une marque faible les vendra moins chers que les marques fortes et misera plus sur des promotions régulières pour faire en sorte que le client se rabatte sur ses produits plutôt que ceux du leader, lui permettant de rester compétitive (Landrevie, Lévy, Lindon, 2009).

Une marque peu connue n'aura donc pas la même force qu'une marque préférée (les clients sont prêts à la payer cher) ou une marque au taux de fidélité élevé.

Aaker et Landrevie mettent en évidence cinq attitudes des consommateurs à l'égard de la marque (Kotler, Dubois, Manceau, 2004):

"1/ Le client change de marque, souvent motivé par le prix. Il n'y a pas de fidélité.

2/ Le client est satisfait et ne voit pas de raison de changer de marque. Cette fidélité passive correspond à de l'inertie et peut être remise en cause par l'arrivée d'une marque plus performante.

3/ Le client est satisfait et supporterait des coûts s'il changeait de marque.

4/ Le client valorise la marque qu'il voit comme une amie.

5/ Le client est très attaché à la marque."

Ces trois dernières propositions conditionnent le capital marque par le nombre de consommateur qu'elles rassemblent pour la marque en plus d'être "lié à sa notoriété, sa qualité perçue et ses associations mentales" (Kapferer, 1991a).

Le capital marque n'est donc pas qu'une valeur ajoutée financière mais il permet d'acquérir "une valeur de persuasion de la marque perçue par le consommateur" (Michon 2000/1). Cette force propre à la marque découle de son image, soit "la perception des attributs du produit, du positionnement et de sa communication" (Michon 2000/1); mais encore de son identité (sa symbolique durable) sachant qu'un même attribut ne sera pas perçu de la même manière selon l'identité de la marque. Le capital marque peut aussi être interprété en terme d'anthropomorphisme à la marque lorsque le consommateur, en nouant une relation proche avec la marque, lui attribuera une personnalité comme à un humain; enfin, il dépend aussi du "fond de la marque, de ses fondamentaux et de son noyau central" (Michon 2000/1) soit des éléments de base qui constituent son essence et qui ne changeront pas, tandis que d'autres éléments autour de cette base sont susceptibles d'évoluer.

"Le renforcement de l'identité au fil du temps conduit à une marque forte." (Michon 2000/1)

Le capital marque est à ménager car il peut évoluer de façon positive comme négative, la préférence qu'éprouve le consommateur pour la marque doit être entretenue pour pallier à l'éventuelle arrivée d'un concurrent direct. Pour ce faire, la communication sur les avantages des produits de la marque est un bon relais. "Les marques qui ont un fondement technologique comme

les cosmétiques doivent investir en R&D, recréer un écart de performance et en nourrir la marque par la publicité". (Kapferer 1991a)

Du fait de sa présence sur le marché depuis de nombreuses années et bien qu'en période de déclin, une marque peut profiter de la base de clientèle fidèle qu'elle a su se construire et conserver au fil des années; constituant ainsi un avantage dans les négociations de place en linéaire.

c) Une marque en déclin face à la difficulté d'être (re)référéncée par les distributeurs

Le fait de conserver la marque facilite la différenciation puisque les distributeurs ont intégré le discours commercial au fur et à mesure des années de commercialisation des produits.

Mais le distributeur est en droit de se demander si elle a toujours un impact pour le consommateur.

Il faut adopter une stratégie "push" lors de cas de marque à faible notoriété spontanée mais dotée d'un niveau de notoriété assistée. Il faudra jouer sur la mise en avant des produits et de leur marque sur les lieux de vente : il faut pousser l'acheteur à les acheter.

Au contraire d'une stratégie "pull", dans le cas de forte notoriété spontanée où c'est l'acheteur qui vient tout seul chercher le produit.

Qu'est-ce qui favorise le premier achat ? Le poids de la marque ? Une promotion ? Une bonne animation sur le lieu de vente ? Un vendeur bien formé à nos produits ? L'absence de notre principal concurrent sur ce lieu de vente ? La réponse est en un mix de toutes ces propositions.

Arrive ensuite le rachat, est-il lié à un attachement pour la marque ? A la satisfaction quant à l'efficacité produit ? Ou à une fidélité routinière (de facilité)? Est-il du à des opérations promotionnelles régulières ou à un programme de fidélité mis en place ? Là encore, toutes les propositions peuvent expliquer ce comportement de rachat du produit.

Une bonne communication stimulera la notoriété, contribuera à la construction de l'image de marque, voire à générer la préférence pour le produit mais c'est bel et bien l'expérience du produit, sa consommation qui, si elle est conforme aux attentes du client, scellera la relation marque/consommateur. Cela suppose donc un effort de formation sur les produits du personnel de vente, nos commerciaux dans un premier temps qui eux-mêmes vont former les pharmaciens en contact avec Les clients, car ils sont les acteurs de premier plan dans la réalisation de la stratégie push. L'objectif est de provoquer l'essai du produit en vue qu'il soit adopté par le client, pour qu'il devienne alors un fidèle de la marque. (Kotler, Dubois, Manceau, 2004)

Comme l'exprime Kapferer (2003/4), le mix marketing peut compter un cinquième P, celui des Personnes ; l'important est que les équipes internes sachent pourquoi elles ont été créées, quel est leur rôle dans la croissance de la marque et que leur "mission les pénètre totalement" afin de redoubler d'énergie dans celle-ci. Pour ce faire et en plus de la compréhension du positionnement de la marque, il faut s'interroger sur sa mission et donc être capable de répondre aux questions suivantes la concernant :

"1/Quel est son combat?

2/Quelle est son intense nécessité?

3/Que cherche-t-elle vraiment à modifier dans le marché et à apporter aux consommateurs ?

4/De quelles forces dispose-t-elle pour transformer cette utopie en réalité?

5/De quoi veut-elle être leader ?

6/Quelle valeur veut-elle symboliser ?" (Kapferer, 2003/4)

Cette citation illustre le questionnement auquel doit être capable de répondre l'équipe commerciale d'une marque : le but de la marque, ce qui la rend nécessaire sur le marché, ces bénéfices consommateurs, sa manière de transposer l'image qu'elle véhicule en un produit bien réel, le marché sur lequel elle souhaite être leader et les valeurs qu'elle veut épouser.

Ces réponses aideront force de vente interne et distributeurs à comprendre et adhérer à la marque, à pouvoir échanger et tenir le même discours cohérent au positionnement et à l'image de la marque, à savoir pourquoi ils vendent et défendent les produits de cette marque. Dans le circuit de distribution sélectif, le personnel de vente est un facteur important dans la "capacité d'une marque de délivrer ses promesses" (Kapferer, 2003/4)

Pour résumer, une entreprise peut évaluer son capital marque en se basant sur 11 points clés exprimés par Aaker (1996):

- | |
|---|
| <p>- La mesure de la fidélité :</p> <ul style="list-style-type: none">1/ Le prix plus élevé que les consommateurs sont prêts à payer2/ Le rapport satisfaction/fidélité de ceux qui ont utilisé un des produits de la marque <p>- Les qualités perçues et les mesures de gestion :</p> <ul style="list-style-type: none">3/ Mesure de la qualité perçue de la marque et ses produits par rapport aux alternatives4/ Le leadership de la marque : comment se positionne-t-elle par rapport aux concurrents ? <p>- Associations et différenciation :</p> <ul style="list-style-type: none">5/ La valeur perçue, ce qui donne les motivations au client de donner plus de valeur aux produits de la marque qu'à ceux d'une autre6/ La personnalité de la marque (qui doit être claire et intéressante)7/ La structure de la marque et la confiance qu'elle inspire au consommateur8/ La différenciation : la marque est-elle différente de ses concurrents ou bien offre-t-elle la même prestation ? <p>- La reconnaissance :</p> <ul style="list-style-type: none">9/ La reconnaissance de la marque : connaît-on son secteur d'activité, en a-t-on entendu parler, en a-t-on une opinion ? <p>- Le comportement du marché :</p> <ul style="list-style-type: none">10/ Mesurer sa part de marché11/ L'indice des prix (comparer sa moyenne de prix pratiquée à la moyenne des prix du reste du marché) et l'indice de distribution (le nombre de points de vente référençant ses produits et le nombre de personnes à y avoir accès) |
|---|

Figure 2: Evaluer son capital marque selon Aaker (1996)

Quand la notoriété et l'image ne sont plus au rendez-vous, l'entreprise doit capitaliser sur la qualité de ses produits pour pénétrer le marché. Ainsi suite aux premiers achats déclenchés par la stratégie push, elle s'assure un certain taux de rachat grâce à la qualité perçue de ses produits et se forme peu à peu une base de clientèle. C'est un travail sur le long terme.

2) A QUELLES CONDITIONS FAIRE REFERENCE AU PASSE ?

Une fois que la décision a été prise de conserver (ou non) le nom de la marque, une possibilité s'offre à nous : capitaliser sur son passé. C'est à dire s'aider, s'appuyer sur ce qui a été bâti avant son rachat.

a) L'ancienneté de la marque, une force ou un poids ?

En premier lieu, est-il bon de rappeler au consommateur la date de création de la marque X, créatrice de beauté depuis 1980 ? Oui, en la traduisant en nombre d'années d'existence qui sonneront en nombre d'années d'expérience plus concrètes dans l'esprit du consommateur. Si la marque existe depuis plus de 50 ans, il peut être judicieux de faire référence à l'année de création ; en effet, si une « Maison » existe depuis 1980, la date aura un côté rassurant, prouvant son ancrage dans le passé et sa faculté de résistance aux épreuves de l'Histoire. Dans l'inconscient collectif, cette entreprise sera estimée solide et donc avec des produits de qualité.

Cette référence à l'expérience de l'entreprise dans son domaine et donc sa maîtrise, son expertise, voire son excellence permet d'être plus impactant dans sa communication et de renforcer les valeurs, l'univers de l'entreprise par cette référence aux origines. La contrepartie en est la gestion et l'analyse perpétuelle de son offre (mix marketing complet) afin de la faire évoluer en même temps qu'évolue la demande.

La marque est une mémoire et son "contenu naît du cumul mémorisé de ses actes (modèles, produits, communication, réseau...), dans la mesure où ils apparaissent gouvernés par un principe commun, un fil directeur" (Kapferer, 1991a). Cette mémoire peut expliquer les différences d'images d'une même marque pour des consommateurs de générations différentes.

"Ce sont les premiers actes et messages de la marque qui laissent la trace la plus durable et structurent sa perception à long terme [...] elle exerce la fonction de repère stable et durable." (Kapferer, 1991a)

Il ne faut pas oublier que la marque joue un rôle de mémoire mais représente aussi le futur des produits : les lancements futurs et leurs traits communs. Kapferer (1991a) compare à juste titre la marque à un programme génétique permettant de délimiter son territoire.

"La mission de la marque consiste à (re)définir la raison d'être de celle-ci, son impérieuse nécessité", elle représentera l'essence de sa catégorie de produits et les consommateurs deviendront des "ambassadeurs de la marque habitée par un idéal et le réalisant. Les entreprises et les groupes motivent moins." (Kapferer, 1991a)

Il ne faut pas rester figé dans le passé mais se réinsérer sur le marché, en insufflant la modernité nécessaire, sans changer l'essence de la marque. Celle-ci "se bâtit chaque jour et n'est donc pas inscrite une fois pour toutes" (Kapferer, 1991a).

Dans sa stratégie de modernisation, la marque ne doit pas tomber dans le piège de trop écouter ses anciens clients mais bel et bien respecter sa cible de départ. Le client a des besoins en constantes évolution qu'elle ne pourra jamais totalement suivre.

Les innovations permettent d'entretenir une marque sur son marché. Il faut la nourrir d'innovations pour qu'elle se renouvelle et conserve son attrait pour les clients et donc sa part de marché, étant alors fortement concurrentielle. Il s'agit de renouveler sans cesse le désir des

consommateurs, grâce au marketing et à l'innovation, pour être considéré comme une marque moderne et conquérir de nouveaux clients.

b) Changer le territoire de la marque, un pari risqué ?

La marque est un élément différenciant sur son marché, permettant de donner un sens particulier à ses produits. Avant d'étudier la perception de la marque, il faut étudier son identité, qui elle est vraiment de sorte à se donner un "cadre de cohérence" (Kapferer, 1991a) pour la marque et son territoire. En effet, ce n'est pas au consommateur de dicter l'orientation d'une marque mais bien à l'entreprise d'emmener la marque et ses produits dans la direction prévue par sa stratégie.

La marque se bâtit sur un axe stratégique dans le secteur des cosmétiques : la vigne pour Caudalie, la technologie et l'innovation pour Liérac et l'onagre (plante aux vertus anti-âge) pour Onagrine. Le territoire de marque désignant l'agrégation de son histoire et de sa communication, faut-il conserver cet univers, ce territoire, ou le mettre en second plan, voire le supprimer pour créer un nouvel univers de marque ?

Si l'on choisit la première option, le consommateur ne sera pas désorienté, il retrouvera la marque dans l'univers qu'il connaît d'elle; dans la seconde option, il risque de ne pas voir la légitimité du nouvel univers créé, et de ce trouble peuvent découler des doutes sur la légitimité même du premier univers dans lequel il aura connu la marque. Ce changement d'univers, s'il a lieu, ne doit donc pas être contradictoire avec son passé, le public doit pouvoir faire rapidement et facilement le lien avec la marque qu'il a toujours connu en y trouvant une justification valable.

Par exemple, Liérac est reconnue pour son expertise (packaging effet métallisé, mise en avant de leurs innovations, vocabulaire marketing adapté à l'expertise), elle ne pourrait se permettre de changer son discours et revendiquer uniquement la naturalité de ses produits (bien qu'ils aient une part de naturalité) car leurs consommateurs seraient perdus : les produits d'avant n'étaient pas naturels ? Ils ne connaissent pas la cosmétique naturelle, c'est tout nouveau pour eux, leurs produits sont-ils dignes de confiance ? Sont-ils (toujours aussi) efficaces ?



Figure 3 : Exemple de packaging gamme pour Caudalie, Liérac et Onagrine

L'ADN de la marque est à redéfinir; il s'agit de son histoire et de la trace qu'elle a laissée mais aussi de son capital marque. Il ne s'agit donc pas de l'histoire de la marque dans sa totalité mais uniquement des éléments toujours à l'œuvre, ceux qui "ancrent la marque dans son présent et dans son futur, [...] ceux qui répondent aux préoccupations les plus importantes des consommateurs" (Lendrevie, Lévy, Lindon, 2009).

Il s'agit de déterminer et redéfinir les composantes génétiques de la marque pour les réaffirmer dans son positionnement, repenser le positionnement en fonction de l'héritage de la marque et de son territoire d'origine.

La mise en place d'une stratégie de revitalisation de la marque permet de comprendre les éléments fondamentaux pour l'identité de la marque ainsi que les origines de son affaiblissement

(perte de poids face à la concurrence, arrivée d'un concurrent direct non décelée...). Ensuite vient le choix de conserver ou non le positionnement de la marque et son identité. " Dans tous les cas, il faut agir à 2 niveaux : (1) sur la notoriété de la marque à renforcer pour favoriser sa reconnaissance dans les contextes d'achat, et (2) sur son image en améliorant la force, le caractère positif et la spécificité des associations mentales des consommateurs" (Kotler, Dubois, Manceau, 2012).

Pour renforcer sa marque, il faut sans cesse renouveler sa vision du marché et les nouvelles réponses que l'on peut y apporter. S'il n'y a pas de changement majeur, "il n'est pas nécessaire de s'écarter du positionnement et de l'identité de la marque tels qu'ils ont été définis" (Kotler, Dubois, Manceau, 2004).

"Pour fidéliser ses clients, la marque doit rester fidèle à elle-même et ainsi capitaliser". (Kapferer, 1991a) Il faut donc puiser dans son passé, l'analyser pour trouver le fil directeur ayant été à l'œuvre dans sa période la plus forte pour mieux revenir sur le marché en toute légitimité et continuité, conformément à ses origines.

c) Conserver les anciens codes de communication ou refonder une stratégie ?

Les consommateurs sont très attachés aux marques, plus qu'à l'entreprise qui les fabrique et la cession d'une marque à une autre entreprise peut donc ne pas avoir d'incidence sur les ventes de cette dernière si l'on conserve ses codes, repères des clients.

Dans notre cas de marques reprises en état affaibli, faut-il conserver leurs codes marketing ou bien les revoir, au risque de perdre la part de clientèle fidèle et le capital marque qui leur restait ?

"Les cinq sens des consommateurs sont mis à contribution lors de l'attraction, de l'identification, de l'attribution d'un produit à la marque pour signifier ses promesses" (Lendrevie, Lévy, Lindon, 2009, page 769).

La signalétique d'une marque tient en :

- son nom
- ses emblèmes (logo, slogan, signature, symboles, jingle)
- ses codes graphiques (couleurs)
- son design produit (packaging)

1) Le logo, élément identitaire fort

Le logotype, ou logo, est unique et représente la marque. Il facilite son identification au sein d'un rayon où la concurrence est présente.

Le logo associé au nom d'une marque se doit d'évoluer pour rester actuel, mais évoluer de façon douce et sans véritablement perturber les clients. Dans un contexte de modernisation accélérée des sociétés, il ne faut pas vouloir aller trop vite et révolutionner radicalement un logo, au risque de ne plus être reconnaissable en rayon et de voir émaner des remontrances de la part des consommateurs, ce qui nuirait à l'image de marque et au chiffre d'affaires.

La signature d'une marque, son slogan, viennent préciser le positionnement de la marque; l'objectif est conatif et double pour la marque : faire connaître son nom (aidé par son logo) ainsi que

son slogan pour que les consommateurs retiennent la marque sur son territoire, selon sa promesse (en fonction du contenu du slogan).

2) Les codes graphiques

Il s'agit d'éléments constants exprimant le positionnement de la marque. Cela passe par les couleurs utilisées, la police, l'ambiance donnée. La récurrence de ces codes maximisent l'identification et l'attribution par le consommateur et s'appliquent à tous ses domaines de communication : packaging, publicité, promotion, outils d'aide à la vente, site internet, courriers consommateurs, PLV... Tous ces éléments sont statués et récapitulés dans la charte graphique propre à la marque (Lendrevie, Lévy, Lindon, 2009, page 774).

Il va falloir réaffirmer ses avantages compétitifs et différenciants grâce à l'analyse des différences et des similarités de positionnement face à la concurrence. Cela afin de les faire transparaître via le packaging.

Il faut savoir allier le côté rationnel et mesurable de l'offre de la marque au côté imaginaire de la beauté, à la part de rêve des cosmétiques (tangibles/intangibles). Cet imaginaire passe par le packaging du produit et son design, son lieu de vente, sa communication, par l'image véhiculée par nos clients, par l'expérience avec la marque.

=> Auprès de qui communiquer ?

- Définir les groupes qui ont la capacité d'avoir une influence sur notre marque et son image en raison de l'importance de leur réseau social notamment.

- Pour éviter de se disperser, il faut dédier sa "communication aux publics cibles essentiels, ceux dont on peut démontrer qu'ils sont véritablement stratégiques pour le présent et le futur de la marque" (Lendrevie, Lévy, Lindon, 2009) (vendeurs pharmaciens et personnel, les clients pionniers, les leaders d'opinion et journalistes, les fans, les clients occasionnels à fidéliser, la clientèle de la concurrence à persuader).

3) Le cas du vieillissement de la marque

Nous étudions dans ce mémoire le cas de marques en perte de vitesse, cette chute peut être due au fait qu'elles n'aient pas su faire évoluer leurs produits, leur communication, leur positionnement en même temps qu'évoluait le marché et la demande. Elles ont peu à peu diminué leur attractivité aux yeux des consommateurs et voyaient leur nombre de clients baisser alors que des concurrents, à l'offre actualisée, en recrutaient de nouveaux.

Une fois cette erreur prise en considération, il faut veiller à effectuer la modernisation nécessaire sans être trop radical dans ces changements. On risque de brusquer le client (perdre nos clients de longue date et faire fuir les nouveaux ou les prospects) et notre positionnement.

Ce changement en douceur passe par la communication et le lancement de nouveaux produits tendances. Un exemple avec Email Diamant qui a gardé son personnage, sa célèbre couleur rouge et sa police (plus récemment) afin de garder les repères majeurs des clients mais en modernisant leur packagings et en lançant de nouvelles gammes en réponse aux nouvelles tendances de soins des dents.



Figure 4 : Evolution packaging d'EMAIL DIAMANT

Pour une gestion optimale de la marque, il ne faut pas lui laisser le temps de vieillir, comme a su le faire Coca-Cola grâce à ses campagnes de communication intergénérationnelles et à ses lancements de nouveaux produits (Coca Cola Zéro, Coca Cola Life...), gammes qui surfent sur les tendances du marché des boissons rafraîchissantes sans alcool (BRSA).

Pour les marques vieillissantes en déclin sur un marché national, je recommande la modernisation de son image en passant par la communication et l'accentuation de ce qui fait d'elle une marque unique et à part entière (quitte à la repositionner sans porter atteinte à son ADN), soutenu par le lancement de nouveaux produits en adéquation avec les tendances du marché, de la demande.

Il faut prendre en considération une vision de la marque à long terme et où la direction de l'entreprise veut l'orienter.

Dans nos pays où les marchés sont matures, il ne faut pas oublier que les consommateurs le sont aussi; l'enjeu essentiel est celui du renouvellement. L'inconvénient de ces clients matures est leur désaffection pour la marque; en effet celle-ci est rationnelle alors que la fidélité ne l'est pas; Toute entreprise consacre ses ressources rares à des projets prioritaires; il en est de même pour les consommateurs. Ainsi "toute marque doit avoir un cœur de compétence" à revendiquer. (Kapferer, 1991b) La notoriété n'est plus le seul critère décisionnel sur ces marchés à maturité.

Le tableau ci-dessous récapitule et clarifie l'ensemble des actions et décisions stratégiques et opérationnelles préconisées dans le cas du rachat d'une marque en déclin:

Actions et décisions stratégiques	Avantages	Inconvénients
Etudier les associations à la marque dans l'esprit du consommateur	Saisir les éléments clés pour le consommateur et qui sont à conserver	Attention ! Il faut aussi prendre en considération l'identité de la marque donnée par l'entreprise; le consommateur n'est pas maître de la marque et des ses significations
Etudier la concurrence	Cerner nos avantages concurrentiels et éléments de différenciation pour capitaliser sur ces éléments	
Adopter une stratégie de suiveur	Profiter de la communication du leader, rester dans son sillage, jouer la complémentarité Baisse des coûts	Reste dans l'ombre du leader Faible ambition en terme de parts de marché
Adopter une stratégie de marque ombrelle	Profiter de la notoriété et de la confiance en la marque mère Coûts de communication moins importants	Si la marque fille connaît un échec, la notoriété et l'image de la marque mère en subissent aussi les conséquences négatives
Créer une nouvelle marque	L'entreprise a le champ libre en terme de plan marketing	Tout est à construire (plan marketing, notoriété)
Garder le nom de la marque	Conservation de la base de clients fidèles restante Reste un repère pour consommateurs et distributeurs	Redynamisation coûteuse et longue
Définir l'identité de la marque et sa mission	Fédérer l'entreprise, ses distributeurs et les consommateurs autour d'une même définition de la marque Faire oublier les idées fausses qui avaient pu s'installer dans leurs esprits Retrouver un "cadre de cohérence"	
Redéfinir la cible, le positionnement	Avoir une signification claire dans l'esprit du consommateur par rapport à la concurrence Changer seulement le programme d'actions marketing et garder le positionnement d'origine	Savoir respecter le positionnement d'origine pour ne pas perdre les clients
Distinguer ses valeurs tangibles et ses valeurs intangibles puis définir son champ sémantique	Confirmer notre positionnement et les mots clés à communiquer à la clientèle pour faciliter son assimilation	

Actions et décisions stratégiques	Avantages	Inconvénients
Innover	Assurer le niveau de qualité attendu Rester concurrentiel	
Etudier et gérer son capital marque (actuel et se référer au passé)	Connaitre le taux de VA qu'apporte la marque, ses attributs Observer si la PDM reflète ce capital et si non dans quel sens et pourquoi ? Comprendre les forces du passé	Difficulté du choix d'une méthode de mesure fiable (multitudes de méthodes comprenant plus ou moins de biais)
Optimiser le capital marque : - Favoriser satisfaction client et générer des coûts de transfert si changement de marque - Favoriser la relation consommateur - Créer l'attachement	Se constituer une base clientèle solide, stable : fidèle Favorise le recrutement de nouveaux clients	
Jouer de son expérience	Rassurer le consommateur par son expertise dans son domaine d'activité Donner une date de création, un nombre d'années pour preuve	Prouver son dynamisme perpétuel par l'amélioration continue de son offre Attention donc à ne pas rester figé dans le passé mais bien évoluer avec son marché (voire le devancer, stratégie de pionnier mais attention, le marché doit y être prêt)
Conserver le territoire de marque d'origine	Le consommateur garde ses repères Fidélisation	
Changer l'univers de la marque	Innovation, dynamisme	Perte des repères pour le consommateur Perte de la clientèle fidèle à la marque dans son ancien territoire Risque face à la légitimité dans ce nouvel univers ou bien rester en lien avec l'ancien territoire pour se légitimer

Figure 5 : Décisions stratégiques préconisées lors de la reprise d'une marque

Actions et décisions opérationnelles	Avantages	Inconvénients
Conservation du logo	Reste un repère stable Peut permettre de jouer sur la nostalgie des consommateurs	
Changement de logo	Si progressif, permet sa modernisation, le consommateur ne perdra pas son repère	Attention si changement brutal, il risque de ne pas être accepté par le consommateur, risque de renier les produits et la marque et surtout, risque de lui faire perdre ses repères
Le slogan	Rappelle le positionnement Aide à se souvenir du nom de la marque et son univers	
Communiquer notre positionnement de façon moderne	Moderniser son image, rajeunir la marque en la remettant au goût du jour Améliorer son image en améliorant la force, le caractère positif et la spécificité des associations mentales des consommateurs Gagner progressivement en PDM	Le faire progressivement pour ne pas brusquer le consommateur
Conserver les codes de communication	Oui, mais en les modernisant progressivement Repères conservés pour le consommateur	
Refonte des codes de communication	La marque fait peau neuve	Attention si changement brutal, il risque de ne pas être accepté par le consommateur, risque de renier les produits et la marque Risque de changer, impacter le territoire de la marque
Communiquer	Exprimer la marque et ses bénéfices, attirer, convaincre et recruter, fidéliser le client Faire savoir que nous sommes sur le marché Faire connaître notre marque (notoriété, reconnaissance produit) Faire acheter et racheter nos produits	Veiller à rester fidèle à l'identité de la marque
Codes graphiques	Modernisation progressive (packagings, lancement de nouveaux produits) pour ne pas perdre le client et ne pas laisser l'imager de marque vieillir	

Actions et décisions opérationnelles	Avantages	Inconvénients
Stratégie push	Déclencher le premier achat et maximiser le rachat Aide à la notoriété	Efforts de promotion et communication importants auprès du consommateur comme de la force de vente interne et des distributeurs

Figure 6 : Décisions opérationnelles préconisées lors de la reprise d'une marque

CONCLUSION PARTIELLE

Pour conclure cette partie plaçant les bases stratégiques de la reprise d'une marque, nous pouvons affirmer que cet acte ne se fait pas sans une profonde étude des possibilités et obligations quant à l'avenir de cette marque sur son marché.

En effet, à moins de jouer à 100% sur son historique et à condition d'en avoir le potentiel, renforcer et moderniser une marque passe par un lifting complet mais progressif de cette dernière de sorte à l'actualiser. Cela en respectant ses origines et à renfort d'innovation et de communication.

PARTIE 2 : **MARQUES HISTORIQUES : TROIS CHOIX STRATEGIQUES ET
OPERATIONNELS DIFFERENCIES**

-

1) COMMENT REUSSIR LE RETOUR D'UNE MARQUE AYANT IMPACTE UNE GENERATION MAIS
INCONNUE DE LA NOUVELLE GENERATION ?
L'EXEMPLE D'ONAGRINE

Etape 1 : Faire un état des lieux de la marque :

DU POINT DE VUE DE LA MARQUE ELLE-MEME :

- Son identité

Existante depuis 1981, la marque Onagrine a connu de nombreux changements de directions en plus de 30 ans. D'abord lancée en pharmacie sous forme de soins anti-rides par les Laboratoires Lutsia, elle connaît un essor conséquent au point d'être parmi les plus reconnues des consommatrices. En effet, Onagrine est la marque pionnière du segment beauté en pharmacie (première marque beauté à avoir été référencée dans ce circuit de distribution). Cette marque est née grâce à la découverte des vertus thérapeutiques de l'onagre pour la peau et son efficacité anti-âge démontrée ; la marque se concentre majoritairement sur les soins anti-âge et dépose de nombreux brevets. Elle est rachetée en 1992 par Boots Healthcare alors qu'elle est devenue la première marque beauté vendue en pharmacie.

En conséquence de cette réussite, elle attire le groupe Beiersdorf (connu pour sa marque Nivéa) qui rachète la marque en 2001. La marque Onagrine lui sert de prétexte, de "cheval de Troie" pour implanter progressivement sa marque Eucerin dans le circuit de distribution sélectif que représentent les pharmacies. Peu à peu, la place qu'occupe Onagrine sur les packagings diminue au profit d'Eucerin.



Figure 7 : L'histoire de la marque Onagrine

Onagrine va ensuite être achetée par un groupe d'entrepreneurs français en 2008 qui tente de la relancer en marque en propre mais, par manque de moyens et/ou mauvaises décisions stratégiques, ils échouent. Onagrine est donc rachetée en 2013 par le groupe Noreva qui a le souhait de redonner à cette marque sa splendeur et son rayonnement légitime mais aussi pour permettre au groupe Noreva de s'implanter sur le segment cosmétique beauté et naturelle en pharmacie. Il ne s'agit pas ici de stratégie de marque ombrelle et l'on ne peut pas réellement parler de stratégie multimarques car certes, certains produits Onagrine répondent au même besoin d'hydratation, de lutte contre le vieillissement cutané... que ceux des Laboratoires Noreva mais ils n'ont pas le même positionnement:

- Noreva renvoie à la dermo-cosmétique pour des consommatrices averties, à la recherche d'efficacité, d'innovation et de garantie dermatologique

- Onagrine renvoie à la cosmétique beauté naturelle pour une consommatrice qui souhaite se faire plaisir en achetant un produit de beauté au packaging attractif, aux textures et aux parfums agréables, l'efficacité reste dans ses attentes mais les domine moins.

Les deux marques sont référencées dans deux linéaires, deux univers distincts en pharmacie.

En BtoB, il n'est pas exprimé sur les supports de communication qu'Onagrine dépend désormais du groupe Noreva, mais c'est bel et bien la force de vente du pôle cosmétiques de Noreva qui se charge de la distribution des produits Onagrine, bénéficiant alors de l'image du groupe Noreva dans les négociations avec les distributeurs et facilitant son référencement par la réussite de la marque des Laboratoires Noreva et sa relation de confiance avec eux.

Ce rachat permet au groupe de conquérir un nouveau marché.

Comme la marque est récupérée après une première tentative infructueuse de relancement, elle récupère aussi le plan de stratégie marketing alors mis en œuvre.

Il faut donc redéfinir la marque pour comprendre ce qu'elle communique sur et au travers des produits de sorte à réaffirmer ses composantes génétiques et rétablir son cadre de cohérence:

Ses attributs	<p>Marque inspirée de la nature : qualité de son actif phare : l'onagre allié à des végétaux rares et précieux; anciennement « à l'huile d'onagre et végétaux des terres extrêmes »</p> <p>Marque experte sur l'anti-âge pour des soins haut de gamme</p>
Les bénéficiers clients	Un effet anti-âge visible , une peau sublimée, parfums agréables, application agréable, des packagings résolument féminins
Ses valeurs	Naturalité, efficacité, féminité, plaisir, raffinement, haut de gamme
Sa personnalité	Marque pionnière en matière de soins à l'onagre, spécialisée dans la lutte contre le vieillissement cutané, féminine, naturelle
Son profil utilisateur	Femmes de 35 ans et plus qui achètent leurs soins cosmétiques en pharmacies et parapharmacies, CSP+

Figure 8: Définition de la marque Onagrine

Légende: En rouge : **héritage conservé** ; En noir : nouvelle vision

Ces éléments vont déterminer les associations symboliques et émotionnelles chez les consommateurs; la marque "s'appuie sur une identité émotionnelle fondée sur des bénéfices symboliques et des valeurs et non sur des dimensions uniquement rationnelles" (Kotler, Dubois, Manceau, 2004). Pour Onagrine, il s'agit de faire rêver la consommatrice grâce à nos produits, lui assurer leur efficacité, leur qualité tout en féminisant ce message et le faisant tendre vers un côté naturel et d'innovation continue dans le domaine de l'anti-âge. Il faut lui faire retrouver l'Onagrine connue et reconnue d'avant 2001, version actuelle.

Cette vision d'Onagrine, fruit de son passé et des choix de la direction Noreva, nous amène à expliciter son positionnement.

- Son positionnement

Il s'agit d'une marque beauté naturelle, experte de l'anti-âge, inspirée par la nature et sublimée par la science.

L'objectif est de faire ressortir ses valeurs de naturalité, de féminité, de sérieux (efficacité) et d'esthétique (haut de gamme). Le slogan confirme se positionnement : "ONAGRINE, MA SUBLIME NATURE".

- Choix de garder son nom, de rajeunir sa cible et de moderniser son image

Le nom de la marque facilite sa mémorisation; ONAGRINE : il contient le nom de son actif phare, constituant un repère pour les consommatrices. La mention de la ville de Paris ajoutée par les prédécesseurs est conservée car évocatrice du chic et du glamour de la parisienne, s'accordant aux valeurs d'élégance et de féminité à présent revendiquées par la marque. Il s'agit aussi d'un atout de référence pour l'export de la marque, Paris étant une référence mondiale dans le secteur du luxe et de la beauté.

Le nom est gardé car il bénéficie toujours de la notoriété de ses années glorieuses. Cependant, les consommatrices de ces années de notoriété ont vieilli et il faut rajeunir notre clientèle. Le parti est pris de cibler les consommatrices dès 35 ans afin d'élargir la cible.

Pour y parvenir, un lifting des codes de communication, de la charte graphique s'impose; il faut se séparer du style très pharmaceutique d'antan car le segment beauté s'est développé avec ses propres codes (plus féminins) et s'éloigner des erreurs de repositionnement des prédécesseurs de 2008 (plaçant Onagrine comme une marque venue des terres lointaines et extrêmes... sur des décors désertiques aux couleurs vives et des packagings métallisés, loin du côté féminin et raffiné qui sont devenus la tendance pour ce segment de produits).



Figure 9: Anciens codes de communication Onagrine

Noreva refond la charte graphique d'Onagrine tout en conservant la façon de placer le nom sur les packagings, la typographie est changée pour correspondre aux tendances du marché (moderne et féminine). Hormis sous la direction de Beiersdorf, le nom a toujours été accompagné d'une fleur évoquant les actifs et la naturalité de la marque; on la retrouve en 2013, sous une forme moderne, permettant son adaptation pour des packagings à embossage (montée en gamme), en fond d'éléments visuels pour la communication et l'édition. Il devient aussi possible de réunir le logo et le nom en un même ensemble. C'est un symbole vecteur de l'identité de la marque. La référence à la ville de Paris est désormais centrée sous le nom, plus mise en avant et plus visible qu'en bas à droite ;

Les étuis se veulent résolument naturels : utilisation de carton texturé (effet recyclé) et mat, ce qui met en valeur le logo et le nom embossés et imprimés en couleur « argent à chaud. Ces changements confirment la montée en gamme de la marque.



Figure 10: Evolution du logo Onagrine

Concernant le packaging, il prendra désormais des couleurs en vogue comme le taupe, le corail ou encore le violet profond, évocatrices du subtil, du raffinement. La fleur, le logo d'Onagrine ainsi que son nom sont mis en avant avec le nom de la gamme du produit, dans le but de faciliter son identification.

Ces changements ont été opérés de façon progressive, il y a d'abord eu le packaging primaire puis le conditionnement du produit :



Figure 11: Evolution du packaging secondaire puis du conditionnement primaire

Il s'agit aussi de s'adapter aux codes marketing actuels du segment beauté en pharmacie.

Le slogan a lui aussi été revu, plus court et plus impactant que le précédent :

"Ma sublime nature" **VS.** « A l'huile d'onagre et végétaux des terres extrêmes »

Comme l'explique Kapferer (1991a), le slogan doit insuffler la valeur ajoutée de la marque à sa catégorie de produit, il doit exprimer sa raison d'être. Ici Onagrine existe pour approprier les bienfaits de précieuses plantes naturelles aux femmes, il rappelle clairement une des valeurs ajoutées de la marque, la plus symbolique et celle qui a fait sa renommée depuis ses débuts (l'Onagre est une plante d'exception sur laquelle a toujours misé la marque).

Il possède la qualité d'être court, facilement mémorisable et d'employer un vocabulaire correspondant aux codes du secteur naturel et haut de gamme.

DU POINT DE VUE CONSOMMATEUR

Onagrine est restée dans les esprits mais doit rajeunir sa cible car celle pour laquelle elle est encore une référence de l'anti-âge a vieilli. Il faut rajeunir sa cible et communiquer auprès d'elle. Un exemple dans l'alimentaire avec la marque Ricoré, qui, pour le rajeunissement de sa cible très vieillissante, communique (notamment à la télévision, à la radio et dans la presse pour toucher un

public large) sur son nouveau slogan « Retrouvons un peu de douceur de vivre ». A cette campagne de communication s'ajoute un lifting de ses packs (typographie de son nom plus moderne), toujours en capitalisant sur « la boîte jaune » qui fit son succès.

Pour Onagrine, cela passe par la création du site Internet responsive d'Onagrine (lisible sur tous supports : mobile, tablette...) pour permettre un accès facile aux produits. Un site pour une marque est devenu incontournable dans la communication pour une population désormais hyperconnectée.

Au delà des pharmacies, il faut passer par leurs circuits de distribution préférés : site marchand, sites de ventes privées... et les réseaux sociaux. Onagrine compte plus de 3 000 fans sur Facebook, l'objectif est la conquête des filles et petites-filles des consommatrices Onagrine des années 1980, soit les femmes à partir de 25 ans.

La nouvelle charte graphique contribue à cet objectif car les consommatrices s'identifient plus au produit, elles y retrouvent le design tendance, la modernité, l'esthétique et le gage de confiance de la marque. Le packaging remplit ses fonctions d'attraction et séduction de la consommatrice, accompagnés de promotions incitant à l'essai des produits "Un masque offert pour 1 produit Onagrine acheté", l'action de premier achat est maximisée. En contre-exemple, les précédents dirigeants avaient monté une offre de « Moins 20% sur tous les produits Onagrine », cette promotion donne l'impression que la marque brade ses produits, et dans leur totalité... Pour les marques haut de gamme souhaitant s'identifier au luxe, l'utilisation de réductions en pourcentage n'est pas recommandée. Au contraire, les promotions actuelles, plus ciblées, sont des actions de découverte et de séduction pour le consommateur ; elles sont plus valorisantes pour la marque et facilitent le recrutement.



Figure 12: Evolution des promotions Onagrine

Le recours aux bloggeuses est une nouvelle façon de promouvoir ses produits de façon adaptée aux jeunes femmes connectées mais aussi une façon de créer le « buzz » autour de la marque. Cependant, il faut être sûr des produits qui leur sont envoyés car elles expriment avantages mais aussi faiblesses des produits. C'est une réelle stratégie à établir, un outil à manier avec précautions. Il faut s'assurer de la cohérence du profil de la bloggeuse avec la marque ; il n'est pas nécessaire de cibler les plus reconnues, les bloggeuses comptant 10 000 fans et plus représentent déjà un potentiel d'audience intéressant pour la marque, d'autant plus lorsque ce public correspond à notre cible ; les bloggeuses destinées aux adolescentes et adulescentes ne sont pas à privilégier ici.

Il est important de nouer un lien avec cette nouvelle génération de consommatrices, et il faut le faire durer dans le temps pour qu'elles aussi transmettent la préférence de la marque Onagrine à leur fille.

Un club Onagrine a été mis en place qui, avec l'accord des clientes, leur envoie une newsletter d'actualités de la marque, notamment en cas de lancements de produits.

Des animatrices sont en points de vente pour valoriser nos produits face à ceux de la concurrence. Par leur discours, elles déclenchent le premier achat décisif pour la suite de la relation client, le client rachète grâce à la satisfaction de l'essai produit et à sa reconnaissance ou son envie des valeurs de la marque, ce qui permet le recrutement de nouveaux clients et de maximiser les chances de rachats ultérieurs.

Le client cherche à se simplifier la tâche et à ne pas passer des heures à comparer et évaluer les produits. Il va vers les marques connues (notoriété spontanée) ou reconnues (notoriété assistée); et lorsque son expérience est satisfaisante, il tend à reconduire le même achat avec la même marque. La marque favorise les conduites routinières et donc une fidélité paresseuse". (Lendrevie, Lévy, Lindon, 2009, page 760)

Pour privilégier la relation à long terme des nouvelles clientes recrutées, un système de carte de fidélité a été mis en place "Pour 5 produits achetés, 1 produit offert". La quantité de cartes remplies ne cesse d'augmenter au fil des mois; c'est une bonne technique pour éviter le passage à la concurrence, une véritable valeur ajoutée qui permet de faire tester un produit complémentaire que la cliente n'aurait pas acheté de prime abord. Cela permet aussi de mesurer la fidélité qui contribue au renforcement du capital marque.

Onagrine est une marque reconnue qui met en place une relation privilégiée avec ses clientes de sorte à augmenter son capital marque. Cela passe par l'étude de la satisfaction clientèle et à quelle importance celle-ci estime que cela lui coûte de passer sur une autre marque; d'où la stratégie d'Onagrine d'être à l'écoute de sa clientèle et de mener des actions correctives sur les produits si ces derniers font l'objet de remontées assez importantes pour être prises en compte sur des points en particulier (texture trop grasse, billes du gommage trop fines...).

Des études peuvent être menées sur le terrain pour savoir si la marque est valorisée par la clientèle (valeur perçue des distributeurs et de la clientèle finale) et quels sont ces points. Nous avons réalisé et administré à cet effet un questionnaire à la force de vente (Annexe n°1). Celui-ci nous permet de concrétiser une approche du capital marque d'Onagrine rapidement et sans nécessiter de ressources financières.

Pour Onagrine, les remontées terrains ont permis de conclure aux points clés positifs que sont :

- l'efficacité des produits ;
- leur naturalité
- la vision de féminité de la marque que s'approprient les clientes, elles se projettent dans les valeurs de la marque ;

D'où la constitution d'une nouvelle base de clientes fidèles, qui apprécient la marque Onagrine.

Ces éléments moteurs vont, au fil du temps, croître et ainsi permettre au capital marque de devenir plus significatif.

Pour compléter ces études concernant le capital marque d'Onagrine, nous pouvons nous appuyer sur les derniers efforts de modernisation pour étudier le coût supplémentaire que les consommatrices sont prêtes à payer pour avoir accès aux produits de la marque. Là encore, cet indicateur est révélateur du capital marque et plus il augmentera, plus il signifiera que les clientes peuvent et veulent bien payer plus donc plus la marque aura de pouvoir sur son marché.

DU POINT DE VUE DE LA CONCURRENCE

Une étude de la concurrence a été réalisée et est sans cesse actualisée. Il faut se tenir informé de l'actualité de la concurrence (lancements, opérations promotionnelles, campagnes de communication...).

Il en ressort que nos concurrents principaux sont :

			
« Cultivons la beauté »	« Quand l'Excellence de la Nature rencontre le Glamour »	« La beauté n'a pas d'âge »	« De la nature jaillit la beauté ! »
<p>- Premium du segment, elle pratique des prix élevés et centre ses produits autour d'un fruit : le raisin, duquel proviennent tous les actifs utilisés dans leurs soins.</p> <p>- Leurs packagings évoquent la naturalité autour de la vigne, le haut de gamme et évoluent régulièrement.</p> <p><u>Cible</u> : la femme sophistiquée de 35 ans et plus au pouvoir d'achat élevé.</p>	<p>- Volonté de se mettre à la portée de toutes les consommatrices, d'être accessible en terme de prix.</p> <p>- Se revendique naturelle (investissement dans des associations de protection).</p> <p><u>Cible</u> : plus jeune, la femme glamour de 20 ans et plus.</p>	<p>Groupe ALES</p> <p>- Moins naturelle, la marque se veut très technique, scientifique : elle mise sur l'efficacité.</p> <p>- C'est l'expert du segment; il mise sur l'innovation et joue sur une image technique par ses packagings et campagnes de communication aux couleurs métallisées.</p> <p><u>Cible</u> : plus âgée, la femme de 45 ans et plus au pouvoir d'achat élevé.</p>	<p>Groupe Pierre Fabre</p> <p>- Moins naturelle et revendique l'expertise dermatologique des autres marques du groupe. L'expertise est ici revendiquée.</p> <p><u>Cible</u> : la femme de 45 ans et plus, prix accessibles.</p>

Figure 13: Présentation des concurrents d'Onagrine

Onagrine se différencie de chacun d'eux par son actif phare, l'Onagre et l'utilisation dans ses gammes de fleurs et plantes naturelles à la faculté d'adaptation à leur environnement (et d'adaptation à la peau humaine), ses prix reflètent la tranche supérieure de ce segment haut de gamme sans être la plus chère et elle a une image de naturalité et de féminité; semblable à Nuxe ? Non, car Onagrine se revendique haut de gamme et ses packagings en sont la preuve.

Voici ci-dessous un mapping illustrant la position d'Onagrine et de sa concurrence sur le marché de la beauté en pharmacie :

	Naturalité	Scientifique	Technicité	Haut de gamme
 ONAGRINE PARIS	+++	+	++	++
 NUXE PARIS	+++	-	+	-
CAUDALIÉ PARIS	+++	++	++	+++
 LIERAC PARIS	+	+++	+++	++++
GALÉNIC PARIS	++	++	++	+

Figure 14 : Axes de positionnement d'Onagrine et de sa concurrence

Différence entre les marques du segment « beauté naturelle »

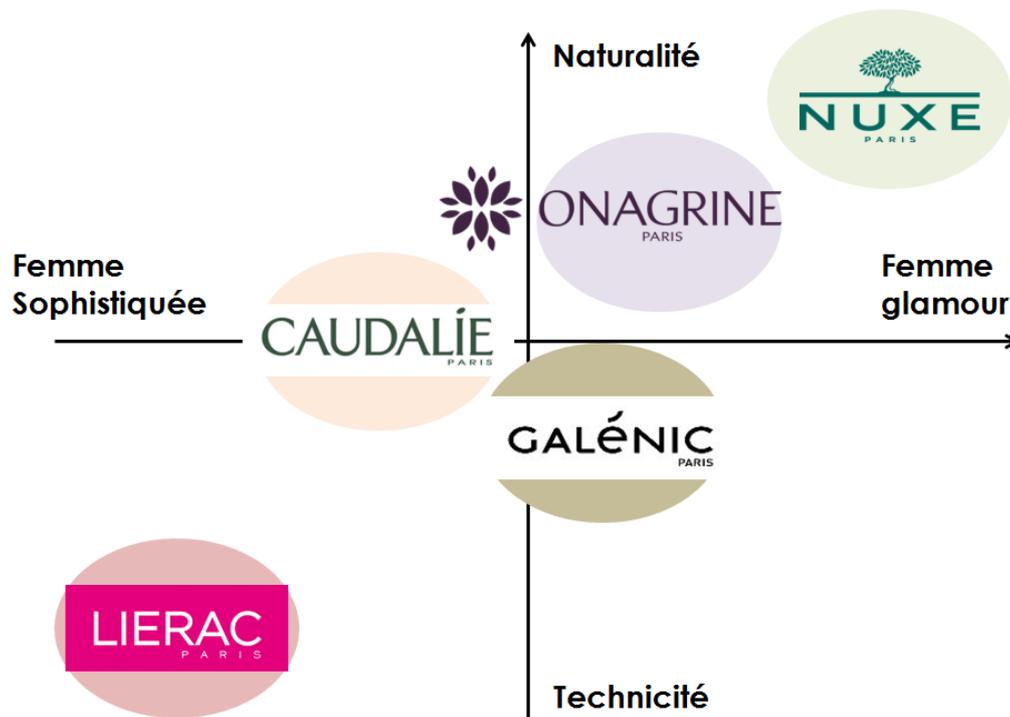


Figure 15: Mapping des différences entre les marques du segment "beauté naturelle"

Onagrine se distingue de la concurrence en misant sur ses actifs naturels et son univers glamour. Chaque acteur du marché possède son propre univers différenciant (tableau n°4).

Anti-âge Global

	Indications	Signes de l'âge pris en charge	Nombre actifs mis en avant	Positionnement prix
GLOBAL EXPERTISE ONAGRINE	Multi-correction	Rides Taches Fermeté Densité Volume Irrégularités teint	6	30 -52€
NUXURANCE NUXE	Peaux matures	Peaux fragilisées par les variations hormonales	Beaucoup	32,5 -44€
PREMIER CRU CAUDALIE	Multi-correction	Rides installées Taches Fermeté	3	47-87,5€
PREMIUM LIERAC	Multi-correction	Rides Taches Fermeté Densité Volume Irrégularités teint	3	39,5 – 71,5€
MILAYA GALENIQUE	Peaux matures	Rides Dénutrition Densité	1	29,5 – 36,95€

Figure 16 : Revendications des gammes Anti-âge Global d'Onagrine et sa concurrence

Positionnement prix / âge

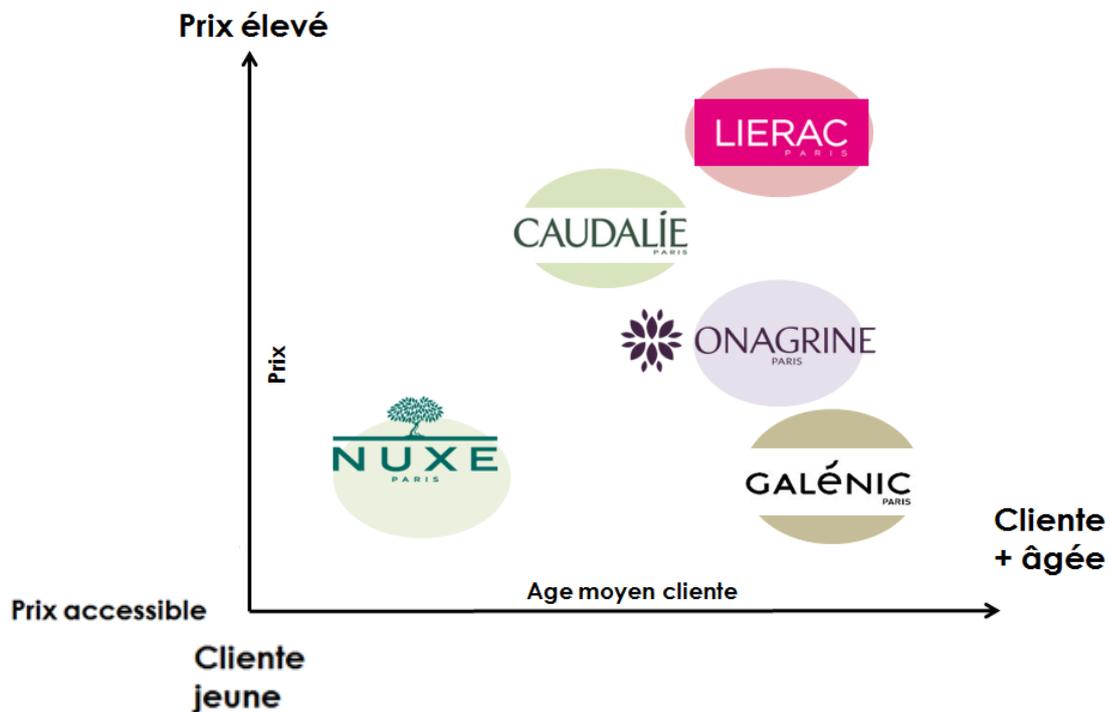


Figure 17: Positionnement d'Onagrine et de ses concurrents selon les prix pratiqués et l'âge moyen de leur clientèle

Ce second mapping permet de visualiser clairement qu'Onagrine se situe dans la même tranche d'âge que Liérac, Galénic ou Caudalie, soit au cœur du marché de l'anti-âge, son domaine d'expertise. Caudalie compte une clientèle tout de même légèrement plus jeune, tandis que Nuxe est clairement sur une clientèle jeune.

Concernant le positionnement prix, Onagrine trouve sa place en milieu de gamme.

Etape 2 : Moderniser la marque par l'innovation et des lancements produits

Respect et continuité des produits emblématiques, repères des clientes

Pour ne pas troubler ou perdre le consommateur, les produits iconiques de la marque ont été repris mais modernisés pour le cas des gammes : de soins nettoyants, Ona-Hydratant, Extrême Jeunesse et Onaphyline.

De nouvelles gammes ont été créées de sorte à proposer un portefeuille produits répondants aux besoins du marché ainsi que des extensions de gamme :

- Programme nutritif
- Programme perfecteur de teint (CC Crèmes)
- Programme sublimateur (Huile Native)
- Programme anti-âge éclat (DNA DETOX VITAMINE)
- Programme anti-âge multi-correction (Global Expertise)

Et des compléments comme par exemple le Lait Hydratant Corporel et la Mousse Nettoyante Essentielle pour 2015.

Toujours plus d'innovation pour stimuler et satisfaire le plus grand nombre

Pour dynamiser l'offre, Onagrine propose depuis 2013 des produits aux actifs innovants et au cœur de la tendance, de véritables "must-have" pour les consommatrices à la recherche de soins haut de gamme alliant beauté, naturalité, efficacité et élégance. Il faut que l'utilisation des produits leur laisse un souvenir impérissable (textures fines et senteurs subtiles).

Ainsi, dès 2013 Onagrine s'attaquait au marché des huiles sèches multifonctions avec sa réponse, l'Huile Native, au packaging différenciant, chic et élégant; Onagrine lançait aussi sa toute première CC Crème (première CC Crème distribuée en pharmacie) disponible en deux teintes pour surfer sur la tendance du soin de jour "tout en un" et satisfaire notre clientèle.

En 2014, elle formule une réponse pour les femmes actives, à la vie trépidante pouvant impacter la beauté et la santé de leur peau... Onagrine leur offre une gamme de cosmétiques sous forme de cocktail vitaminé pour la peau: DNA DETOX VITAMINE; une gamme courte composée d'une réponse jour, d'un concentré et d'un contour des yeux.

Début 2015, c'est le lancement de GLOBAL EXPERTISE, gamme premium d'Onagrine, il s'agit d'une réponse anti-âge globale qui surfe sur la tendance du "tout en un". Au travers de cette gamme, Onagrine affirme son image résolument nature (actifs de fleurs d'exception), glamour (couleur et matière packaging), et efficace (tout en un). Elle répond aux attentes d'une clientèle moderne, qui cherche une réponse globale et une efficacité rapide sans faire une croix sur la part de rêve, de plaisir d'utilisation qu'inspire la marque de cosmétique choisie. C'est aussi un moyen supplémentaire de confirmer sa place et son appartenance au segment haut de gamme du marché de l'anti-âge, domaine d'expertise de la marque.

Entre ces grands lancements, des compléments de gamme viennent enrichir les réponses hygiène (gommages et mousse) et hydratation (lait corps).

La gamme Onagrine, composée aujourd'hui de 26 produits, est construite autour de 9 axes :

- Programme nettoyant
- Programme hydratation
- Programme nutritif
- Programme perfecteur de teint (CC Crèmes)
- Programme sublimateur (Huile Native)
- Programme anti-âge éclat (DNA DETOX VITAMINE)
- Programme premières rides (Extrême jeunesse)
- Programme anti-âge rides et fermeté (Onaphyline)
- Programme anti-âge multi-correction (Global Expertise)

Ces éléments nouveaux sont accompagnés d'innovation en matière de formulation, perpétuant les grandes avancées anti-âge réalisées par le passé. En 1987, Onagrine mettait au point le premier actif anti-radicalaire, « Formule Majeure » à base de Flavophérol ; puis en 1996, la première formule anti-glycation. En 2013, la marque fait peau neuve et perpétue l'innovation en terme de beauté par les plantes de façon à retrouver son caractère de pionnière en la matière.

Résultats

Onagrine est en pleine reconquête tant au niveau du référencement en linéaire qu'au niveau des consommatrices; elle regagne peu à peu sa place mais c'est une stratégie et des objectifs qui s'atteindront sur le long terme et cela malgré un budget communication limité. L'accroissement du référencement va contribuer à renforcer le capital marque d'Onagrine.

Son nouveau positionnement est clair et il est compris et relégué par les journalistes avec de régulières parutions presse face à nos concurrents, et même des articles dans des magazines dédiés au secteur du luxe (Annexe n°2), confirmant ainsi la montée en gamme d'Onagrine.

Comme l'explique Kotler (Koter, Dubois, Manceau, 2004), si, par une quelconque manière, cette reprise de marque échoue, Noreva, en ayant distingué son nom de marque de celui d'Onagrine (marques individuelles), Noreva n'entachera pas sa réputation en BtoC et aura un faible impact en BtoB car il ne s'agit pas de la même catégorie de produits.

Nous verrons dans les exemples suivants que, même avec un budget communication conséquent grâce à une reprise par le leader du secteur, le retour sur le devant du marché ne se fait pas en une seule année.

2) COMMENT REUSSIR UN RETOUR EN FORCE SUR SON MARCHÉ EN S'APPUYANT SUR LE SOUVENIR LAISSE AUX CONSOMMATEURS ? L'EXEMPLE DE ROGER & GALLET

Etape 1 : Faire un état des lieux de la marque :

Du point de vue de la marque elle-même :

- son identité à travers l'histoire

Roger et Gallet existe depuis 1862, soit depuis plus de 150 ans. Elle fut même fondée avant cette date pour des soins parfumés distillés (l'Aqua Mirabilis) mais c'est en 1862 que la marque s'affirme sur son marché en inventant le premier rituel de beauté parfumé aux essences précieuses distillées, révolutionnant le monde du parfum.



Figure 18 : Logo actuel

Cependant, la marque a connu une période morose car négligée par son dirigeant de l'époque, le groupe SANOFI (qui racheta la marque en 1975, alors toujours à son apogée). L'Oréal rachète la marque en 2008 avec comme objectif de lui faire retrouver sa notoriété perdue.

La nouvelle direction doit redéfinir la marque comme elle était avant sa reprise par Sanofi pour comprendre ce qu'elle représentait alors et ce qui faisait son succès :

C'est en 1879 que le premier savon rond apparaît sur le marché, début d'une relation inexorable avec les consommateurs puisqu'aujourd'hui encore, il reste le produit culte et emblématique de la marque : « Tout le monde se rappelle avoir eu ce savon rond parfumé dans sa salle de bain ». Immédiatement reconnaissable à son emballage en papier de soie plissé, ce produit a su traverser 150 ans de générations différentes.



Figure 19: Le célèbre savon rond et sa fabrication artisanale

Ses attributs	Parfums et soins bienfaisants Collections de rituels de beauté parfumés Artisan distillateur parisien Essences précieuses distillées Flacons de créateurs
Les bénéfiques clients	Choix entre plusieurs collections Rituel complet Qualité artisanale Accès à des parfums haut de gamme
Ses valeurs	Savoir-faire, bienfaisance, naturalité précieuse, créativité, parfumeur
Sa personnalité	marque pionnière en matière de rituels de soins parfumés, elle s'est imposée comme un intemporel
Son profil utilisateur	Tout individu

Figure 20 : Définition de la marque Roger & Gallet

Ces éléments vont déterminer les associations symboliques et émotionnelles chez les consommateurs; la marque s'appuie sur une identité émotionnelle fondée sur la reconnaissance et la nostalgie d'un produit, d'une marque transgénérationnelle.

Du point de vue consommateur

Le consommateur a toujours en tête l'image de cette marque et ses attributs. Disposant d'un héritage toujours ancré dans les mémoires, le choix est fait de conserver le fil rouge de la charte graphique. Il faut que le consommateur reconnaisse le produit en magasin, que son œil soit attiré par ce packaging qu'il connaît bien et qui symbolise nostalgie et qualité à ses yeux.

Il faut jouer sur le souvenir du consommateur et sur l'âge de la marque, 150 ans d'expérience dans les soins parfumés, un produit emblématique qui servira de relais pour associer produits du passé et nouveaux lancements.

Le savon rond va retrouver son public sous de nouvelles teintes mais avec le même conditionnement et le même logo, remis au goût du jour en partie. En effet, il y a conservation du R et du G entrelacés en position centrale du logo comprenant le nom de la marque. La typographie seulement a été modernisée et la couleur dorée a été apportée pour évoquer le milieu haut de gamme du parfum.

C'est sans difficulté que les consommateurs reconnaîtront les produits de cette marque emblématique. D'où l'importance de la mesure du capital marque permettant de distinguer les éléments du passé à reprendre de manière quasi-obligatoire pour ne pas dénaturer la marque et perdre le consommateur mais aussi pour évaluer les manques. Ainsi L'Oréal a pris le parti de colorer les packagings Roger et Gallet, une façon simple de les moderniser et de les rendre plus attractifs.



Figure 21: Evolution du logo Roger & Gallet; exemple de la déclinaison d'une gamme colorée

Mais l'objectif est double : la reconnaissance certes, mais aussi le recrutement de consommateurs perdus à cause du délaissement de la marque pendant les années 1970. Il va donc falloir relancer les campagnes de communication typiques de la marque ; à savoir les pages de publicité dans la presse, qui ont contribué à sa notoriété. Un site internet interactif offrant un véritable voyage dans l'univers de la marque et des produits est créé et de même pour la présence sur les réseaux sociaux et la relation avec des leaders d'opinions (blogueuses, youtubeuses...).

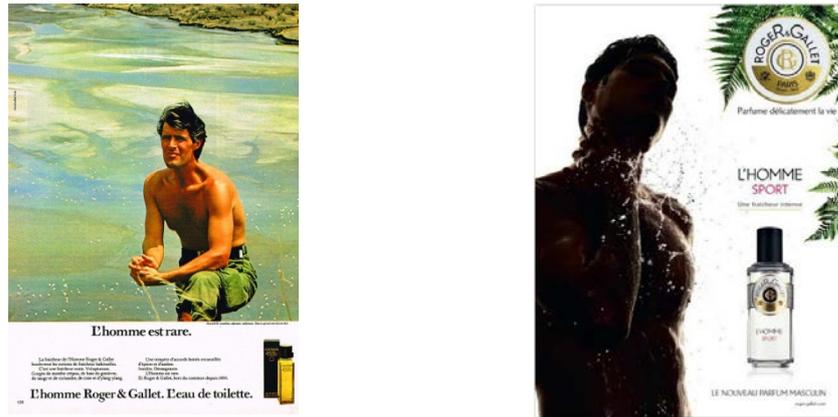


Figure 22: Evolution des publicités dans la presse

Le slogan « Parfume délicatement la vie » réaffirme le domaine du parfum, son côté artisanal et son influence générationnelle au travers de l'utilisation du mot « la vie ». Ce slogan est représentatif du positionnement de la marque : des soins parfumés sophistiqués pour tous et pour toute la vie.

Concernant son capital marque, bien qu'il ait subi une perte de vitesse dans les années 1970, la marque et son produit iconique (le savon rond) sont restés cultes et présents à l'esprit des consommateurs. Pour le conserver, il va suffire de conserver le positionnement original de la marque en le modernisant à la dose juste nécessaire de sorte à être aussi attractif que la concurrence, voire plus grâce, justement, à cette notoriété historique.

Du point de vue de la concurrence

Les principaux concurrents :

	
<p>Des soins emprunts de nature (karité, rose...) restant basique, haut de gamme mais non distribué en pharmacie; distribution sélective et magasins en propre.</p>	<p>Nouvelle sur le marché (relancée depuis 2010 par le groupe Bateau), cette marque reprend les codes de communication de Roger & Gallet : couleur, inspiration du logo ; mais c'est une marque qui reste à construire de toutes pièces.</p>

Figure 23 : Présentation des concurrents de Roger & Gallet

Roger et Gallet se différencie de ces derniers grâce à sa longue existence, ses parfums délicats et son côté artisanal. Elle peut aussi jouer sur sa notoriété familiale et ancestrale, ce que les autres marques ne peuvent pas autant revendiquer. Il est important de prendre en compte ces éléments différenciants car ils entrent en compte dans la formation de la préférence consommateur pour la marque et donc dans sa volonté d'y accorder plus de valeur, soit le capital marque.

Elle surpasse ses concurrents grâce au pouvoir de négociation en linéaire (distribués en pharmacie et points de vente spécialisés) dont elle dispose du fait de son appartenance au groupe L'Oréal.

L'ouverture d'une boutique en propre rue Saint Honoré à Paris a fini d'asseoir le positionnement haut de gamme de la marque. La marque s'ouvre par la même occasion à un nouveau canal de distribution : le retail, un magasin à son enseigne.

Etape 2 : Stratégie mise en place

Il y a ici conservation au maximum de l'héritage historique par L'Oréal (packaging en raison de la forte reconnaissance consommateur, présence permanente dans les journaux, comme ce fut le cas dès ses plus jeunes années), il s'agit donc de garder et jouer sur son identité intemporelle.

En parallèle, la charte graphique est légèrement modernisée et recolorée pour correspondre à la clientèle actuelle, séduire une clientèle plus jeune. Les rituels de soins sont repensés pour proposer une offre concurrentielle correspondant à la demande.

De nouveaux produits et fragrances font leur apparition de façon régulière et font l'objet de campagnes publicitaires pour dynamiser l'image de la marque.

Résultats

L'Oréal a réussi le challenge de faire du neuf avec de l'ancien : le chiffre d'affaires a augmenté de 20% en 2011 et de 12% en 2012.

L'objectif pour 2016 est de passer de 50 à 100 millions d'euros de chiffre d'affaires et la marque est sur la bonne voie grâce à l'aide non négligeable que lui confère son appartenance au groupe L'Oréal, lui permettant de bénéficier d'investissements énormes pour la communication.

Roger & Gallet a opéré à une forte montée en gamme, passant du produit que tout le monde avait dans sa salle de bain à des gammes plus qualitatives et aux prix plus élevés. La marque propose des parfums dignes de parfumeurs, au même prix que la parfumerie, mais en pharmacie. C'est un pari risqué mais réussi car les odeurs des produits ont su répondre aux aspirations des consommatrices actuelles.

3) LA MARQUE MIXA REPRESENTE-T-ELLE UN SHAMPOOING BEBE POUR VOUS ? UN EXEMPLE DE LA GRANDE DISTRIBUTION

Etape 1 : Faire un état des lieux de la marque :

Du point de vue de son histoire couplée aux évolutions de la demande :

"Lancé au moment du boom démographique, le shampoing commença à connaître des difficultés lorsque le rythme des naissances se ralentit. La marque fut alors repositionnée auprès des mères en s'appuyant sur l'argument de la douceur. Cette promesse s'étant progressivement banalisée dans la catégorie des shampoings, la société L'Oréal décida de faire évoluer la marque vers le marché des produits de soin pour le corps, en fort développement. Trois nouveaux produits Mixa Soins Intensifs Peaux Sèches furent introduits en 1996 : un stick pour les lèvres, une crème pour les mains et un lait pour le corps. Une grande campagne publicitaire mettait en scène Estelle Lefebvre et un enfant, maintenant ainsi l'univers d'origine de la marque. En un an, la marque obtint un grand succès, devenant même la deuxième du marché derrière Nivea pour les soins corporels." (Koter, Dubois, Manceau, 2004, page 471)

Pour reprendre le cheminement en détails :

La marque appartenant aux laboratoires ROJA, a été rachetée par L'Oréal et devient une de leurs filiales en 1976.

Les produits Mixa ont d'abord été commercialisés via le canal des pharmacies pour assoir la confiance des mères pour leurs produits grâce à la caution des professionnels médicaux (innocuité, sécurité des produits). La crème mains est le premier produit Mixa, sorti en 1962 puis c'est la gamme Mixa bébé qui est lancée en 1969, la démographie se prête à des ventes massives sur ce segment. Les packagings correspondent aux codes du circuit pharmaceutique et suggèrent la douceur par leurs formes arrondies. Des spots publicitaires (parmi les premiers à la télévision) confortent la popularité de la marque.

En 1975, Mixa est commercialisée en grande surface pour être accessible au plus grand nombre. Un an plus tard, une étude consommateurs montre qu'un peu moins de la moitié des utilisateurs de Mixa bébé sont les femmes elles-mêmes, la stratégie de les cibler également se met en place et Mixa sort son slogan "doux pour les bébés, doux pour les mamans" accompagné de publicité alliant une mère et son enfant, associant Mixa à des valeurs familiales. La praticité des produits, pour un usage facilité pour toute la famille est également un point stratégique des produits Mixa (flacons pompes et tout-en-un pour se laver de la tête aux pieds). La ligne suivie par Mixa tout au long de son évolution aura été la couleur bleue et la transparence du flacon pour montrer la couleur "miel" du produit (lavants).

La marque n'a donc pas connu de véritable période d'affaiblissement, comme ce fut le cas pour les deux exemples précédents, mais une période stratégique clé pour assoir sa marque auprès d'une cible large : la famille, de bébé à sa mère.

	Positionnement des années 50	Positionnement actuel
Ses attributs	Douceur Tendresse	Hydratation, respect des peaux sensibles, douceur
Les bénéfiques clients	Lavage sans agressivité, respecte la peau des plus jeunes	Hydratation sans risque Peau adoucie
Ses valeurs	Soin de confiance	Protection des peaux sensibles
Sa personnalité	Dédiée aux bébés, elle s'engage à respecter leur peau tout en permettant une hygiène quotidienne	Crème pour toute la famille, MIXA respecte toutes les peaux, même les plus sensibles en leur apportant hydratation et douceur
Son profil utilisateur	Les bébés et jeunes enfants	Les mamans et leurs enfants de tout âge ; progressivement toute la famille ; individus à la peau sensibles achetant ses cosmétiques en GMS

Figure 24: Définition de la marque Mixa

MIXA s'est peu à peu émancipée de son image « bébés » tout en capitalisant dessus pour s'orienter sur le segment des peaux sensibles en Grandes et Moyennes Surfaces (GMS). Le consommateur n'est pas perdu car MIXA est passée de l'acheteur : la mère/utilisateur : l'enfant à l'acheteur et utilisatrice : la mère. Il a été facile de pénétrer ce nouveau segment de l'hydratation de la peau des femmes car elles connaissent la marque et ont confiance en elles du fait qu'elles l'utilisent pour leur bébé. MIXA joue donc sur l'émotion des mères pour leur faire acheter ce produit pour elles-aussi. La capacité qu'a eu Mixa d'étendre sa cible témoigne de l'importance de son capital marque, rendant cette extension réalisable (Aaker, 1991).



Figure 25: Publicité sous les Laboratoires ROJA

CE QUI EST DOUX POUR UN BEBE L'EST AUSSI POUR SA MAMAN.

La peau d'un bébé est tendre et délicate : il lui faut un lait de toilette très doux. Le lait de toilette Mixa-Bébé a été spécialement étudié pour nettoyer en douceur la peau de votre bébé, qui est, comme vous le savez, particulièrement fragile.

Tous les jours votre peau, aussi, a besoin de cette douceur. Pour démaquiller et nettoyer votre visage, en lui gardant toute sa souplesse, toute sa douceur. Aujourd'hui, votre bébé vous offre cette douceur : il vous prête son lait de toilette Mixa Bébé.

Mixa bébé
Doux pour les bébés. Doux pour les mamans.

Figure 26 : Les débuts du ciblage des mères avec le slogan : "Doux pour les bébés. Doux pour les mamans"

#Du point de vue de la concurrence

Le concurrent principal de Mixa est le leader du marché Hydratation et Hygiène en GMS, Nivéa. Il se positionne aussi pour toute la famille ainsi que la cible particulière des bébés Nivéa BABY; Il peut lui aussi compter sur une crème emblématique et pour toute la famille : la Crème Nivéa, existant depuis plus de 100 ans et emblématique dans sa boîte plate circulaire bleue.

L'avantage concurrentiel de Mixa est son image et son positionnement d'expert des peaux sensibles pour toute la famille. Elle bénéficie encore de la confiance des consommatrices apportée par ses débuts couronnés de succès sur le segment bébés. Elle a de ce fait, une image plus douce et appréciée des consommateurs.

Nivéa joue plus sur une image dynamique et énergique de la femme moderne qui travaille.

Etape 2 : Stratégie mise en place

Dans les esprits, Mixa est depuis toujours, l'experte des peaux sensibles.

Le choix de garder son nom est une évidence tellement la notoriété et l'image qui lui est associée est forte. Le nouveau slogan confirme son positionnement historique : "L'expert des peaux sensibles, c'est Mixa !" Comme les acheteuses sont devenues d'elles-mêmes des utilisatrices, l'arrivée de la marque sur leur segment s'est passée de façon naturelle, l'extension de la cible a été un succès. Cela a été possible grâce à son capital marque élevé : Mixa a la préférence des mères consommatrices, leur fidélité pour sa marque et ce qu'elle évoque pour elles ainsi que les revendications produits (produits très respectueux de la peau, engagement pour minimiser les risques d'allergie). Le capital marque de Mixa est ici synonyme d'un attachement fort à la marque, de confiance envers elle et ses produits, de sécurité et de protection des peaux, même des plus sensibles. Mixa s'est alors développée en programme complet pour l'hygiène et le soin des peaux sensibles de toute la famille. Ses packagings ont été modernisés au fil de l'évolution du marché.

Un autre point fort de la stratégie a été le recours à une personnalité connue et appréciée accompagnée d'un enfant pour promouvoir la marque et ses produits. La consommatrice pouvait s'identifier ou se rêver être Estelle Lefebure. Qui plus est, cette dernière étant blonde aux yeux clairs, elle est synonyme de peau sensible pour les clients.

Pour dynamiser son offre, Mixa s'est ouverte à d'autres segments comme celui des peaux mates à foncées (Sonia Rolland, ancienne miss France, en est l'égérie; toujours dans un objectif d'identification/de projection de la consommatrice), celui de la minceur (textile et cosmétique) et du bio.

Résultats

Aujourd'hui, plus d'un million et demi de crèmes mains sont vendues par an : le succès est toujours au rendez-vous; Mixa est le leader du marché de l'hydratation des mains, des lavants corps adultes et bébé ainsi que des hydratants corps pour le circuit des GMS. Cette réussite est due à des changements de direction stratégique opportuns. Le souvenir du shampoing Mixa Bébé est bien loin mais les valeurs qu'il véhiculait ont perduré.

Une seconde fois, la reprise d'une marque historique par le grand groupe L'Oréal a permis à cette entreprise française au succès débutant de perdurer pour devenir un incontournable sur son marché, à renfort non négligeable de communication permise par le budget alloué par le groupe.

CONCLUSION PARTIELLE

Cette seconde partie nous a permis de visualiser ce que peuvent donner différentes stratégies de relance d'une marque à l'héritage historique fort. La première option a été la conservation du positionnement d'Onagrine mais en rajeunissant la marque pour toucher la nouvelle génération ; la deuxième stratégie a été de capitaliser sur le positionnement et l'image historique de Roger & Gallet en redynamisant l'offre et en augmentant la communication, une touche de modernité est apportée mais les packagings restent dans leur globalité très similaires à ceux du passé qui ont fait le succès de la marque ; enfin, un troisième exemple nous montre une marque qui a changé son circuit de distribution pour la commercialisation de masse (GMS) en capitalisant sur les associations à la marque Mixa afin de proposer une routine hygiène et hydratation. Ces deux dernières options sont un succès, les marques sont bien représentées sur leur marché, et, pour Onagrine, cette vérification de l'atteinte des objectifs se fera d'ici 3 ans mais sa croissance montre que le challenge se profile à son avantage.

CONCLUSION

Ce mémoire nous apporte les clés stratégiques et opérationnelles majeures en terme de relancement d'une marque au passé chargé d'histoire qui connaît ou a connu sa période de puissance sur son marché.

Les entreprises repreneuses doivent tout d'abord se centrer sur ce qui fait l'essence de la marque en son sein, puis ce qu'elle représente auprès des consommateurs et enfin ce qu'elle apporte de plus que la concurrence. L'outil central est celui de son capital marque, lui permettant d'évaluer l'impact de la marque sur les ventes, sur les consommateurs et pour lui permettre de mesurer les changements et modernisations de la marque qui peuvent être effectués ou non. Les repreneurs doivent avoir conscience qu'ils s'engagent sur une stratégie de long terme, avec des effets visibles entre 3 et 5 ans après la reprise. Au delà de 5 ans, la marque doit avoir retrouvé de la visibilité sur son marché car ce n'est pas une marque qui part de néant mais bien d'un historique, d'un héritage qu'elle peut mettre à profit pour regagner rapidement sa place sur le marché. Ainsi, si les objectifs financiers (chiffre d'affaires, parts de marché...) et marketing (capital marque, notoriété, image...) ne sont pas atteints à moyen terme (5 ans), la reprise et les décisions alors mises en œuvre n'étaient pas adaptées à la marque et son héritage ou bien au marché et ses caractéristiques actuelles.

La marque et les symboles et attributions qui l'incombent sont en amont de toute décision, en effet, c'est l'élément intemporel qui traverse les années, il est donc souvent difficile de le changer, en particulier dans la cosmétique où il représente tout un univers, des émotions. Pour ce faire, il est nécessaire de toujours veiller à faire vivre la marque, elle ne doit pas se reposer sur ses produits cultes et emblématiques, mais bien les conserver d'un point de vue identitaire et reconnaissance, tout en continuant d'innover en parallèle.

La marque n'est pas inerte, ni intemporelle, elle est bien vivante et doit faire l'objet d'attentions importantes pour rester « à l'ordre du jour ». La marque et son héritage doivent être entretenus de façon cohérente et continue pour rester sur le devant de la scène.

Le consommateur a changé, il est né et a grandi avec le marketing, il en connaît les principaux rouages, l'enjeu actuel tourne donc autour des nouvelles techniques de relation client/marque; les réseaux sociaux apparaissent comme un bon relai de communication direct (Facebook, Twitter, Instagram) ou indirect (Bloggeuses, Youtubeuses). Ils peuvent être de véritables boosters de vente ainsi que d'engagement aux côtés de la marque. Cependant, la liberté d'expression présente sur ces relais peut engendrer de mauvaises surprises comme des avis négatifs qu'il faut savoir gérer. L'e-réputation est un nouvel enjeu pour les marques ; elle peut être à l'origine d'un succès parfois fulgurant, ou bien d'une chute catastrophique en terme d'image, dans le cas d'un scandale mal géré par exemple. Ces nouvelles facettes du community management peuvent amener à réfléchir sur le comment et le pourquoi recourir à ces relais de communication pour une marque historique à la notoriété déjà bien installée ?

Par ailleurs, de nouvelles fonctions dédiées à la gestion du capital marque sont nées et se développent; la marque devient un sujet d'exploration de plus en plus grand, d'où la possibilité d'une distinction avec le marketing pour créer non pas un plan marketing mais un plan de marque. La marque "est le chemin de la croissance des entreprises et de leur valorisation boursière.[...]Elle est le réceptacle de toute la valeur créée par l'entreprise. En ce sens, elle n'appartient plus au marketing" (Kapferer, 2003/4).

BIBLIOGRAPHIE

- Aaker D. (1996), Measuring brand equity across products and markets, *California Management Review*, 38, 3, 102-120.
- Jourdan P. (2001), Le capital marque : proposition d'une mesure individuelle et essai de validation, *Recherches et Applications en Marketing*, 16, 4, 3-23.
- Jourdan P. (2002), De la marque en capitales vers le capital marque : quoi de neuf depuis les travaux du MSI ?, *Actes du 18ème congrès de l'AFM*, Lille, 1-28.
- Kapferer J.-N. (2003/4), Réinventer la marque?, *Revue française de gestion*, 145, 119-130.
- Kapferer J.-N. (1991a), La logique de marque, *Les marques, capital de l'entreprise, Créer et développer des marques fortes*, Quatrième édition 2007 Groupe Eyrolles, 37-78.
- Kapferer J.-N. (1991b), L'exigence spécifique des marchés matures, *Ce qui va changer les marques*, Deuxième édition 2002, 2005 Editions d'Organisation, 10-38.
- Kotler P., Dubois B., Manceau D. (2004), Définir la stratégie de produit et de marque, *Marketing Management*, Paris, Onzième édition Pearson Education, 441-480.
- Kotler P., Dubois B., Manceau D. (2012), Développer le capital marque, *Marketing Management*, Paris, Quatorzième édition Pearson Education, 298-299.
- Lendrevie, Lévy, Lindon (2009), La politique de marque, *Mercator Théories et Nouvelles Pratiques du Marketing*, Paris, Dunod, 751-808.
- Michon C. (2000/1), La marque : son rôle stratégique au cœur du marketing, *Revue française du marketing*, 176, 7-21.

SITOGRAPHIE

Consultés le 12/07/2015

<http://www.definitions-marketing.com/Definition-Territoire-de-marque>
<http://www.definitions-marketing.com/Definition-Capital-de-marque>

Consultés le 17/07/2015

<http://www.onagrine.com/fr/>
<http://fr.caudalie.com/l-histoire-de-mathilde-thomas.html>
<http://www.lierac.fr/40ans/beaute>
<http://www.alesgroupe.com/nos-marques/lierac/>
<http://www.galenic.fr/expert-jeunesse/heritage-pharmaceutique>
<https://fr.nuxe.com/la-marque-fr-42>

Consultés le 24/07/2015

fr.wikipedia.org/wiki/Roger_&_Gallet
<http://www.roger-gallet.com/fr-fr/La-marque/a31.aspx>
<http://www.loreal.fr/marques/cosmetique-active/roger-gallet.aspx>
<http://www.loreal.fr/groupe/publications.aspx>
<http://www.capital.fr/art-de-vivre/conso/parfumerie-cent-ans-de-senteurs-1042782>
<http://www.capital.fr/enquetes/succes/le-nouveau-conte-de-fees-de-roger-gallet-849817>
<http://fr.loccitane.com/qui-sommes-nous-,74,1,35427,358852.htm>

Consultés le 25/07/2015

<http://mixa.fr/>
http://www.prodimarques.com/sagas_marques/mixa/mixa.php
<http://www.beiersdorf.fr/marques/nivea>

Consultés le 03/08/2015

<http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Changement-de-nom-changement-de-peau--16514-1.html>
<http://www.nestle.fr/nosmarques/boissons/ricore>
<http://www.ladn.eu/actualites/ricore-reinvente-avec-publicis-conseil,article,20798.html>
<http://www.firstluxemag.com/onagrine-retour-en-force-et-en-beaute/#.VdM9L7W8Rpi>
<http://www.laino.fr/>

Crédits photos

<http://bit.ly/1hIivMx> ; <http://bit.ly/1HTIfo9> ; <http://bit.ly/1TRemRR> ; <http://bit.ly/1NCzBj6> ; <http://bit.ly/1Jo5PAU> ;
<http://bit.ly/1WBKrf6> ; Copyright : <http://bit.ly/1PjAddZ> ; <http://bit.ly/1gTKyln> ; <http://bit.ly/1NqvTuZ> ;
<http://bit.ly/1K3wSQF> ; Copyright : <http://bit.ly/1hKfBkl> ; Copyright : <http://bit.ly/1HTJDHy> ; <http://bit.ly/1LiF9BI> ;
<http://bit.ly/1PjAddZ> ; <http://bit.ly/1J18QkU> ; <http://bit.ly/1KtsqGT> ; <http://bit.ly/1JeDoPk> ; <http://bit.ly/1JeDgzj>.

TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 : EVOLUTION DU NOM DE LA MARQUE GEMEY.....	11
FIGURE 2 : EVALUER SON CAPITAL MARQUE SELON AAKER (1996)	16
FIGURE 3 : EXEMPLE DE PACKAGING GAMME POUR CAUDALIE, LIERAC ET ONAGRINE	18
FIGURE 4 : EVOLUTION PACKAGING D'EMAIL DIAMANT	21
FIGURE 5 : DECISIONS STRATEGIQUES PRECONISEES LORS DE LA REPRISE D'UNE MARQUE.....	23
FIGURE 6 : DECISIONS OPERATIONNELLES PRECONISEES LORS DE LA REPRISE D'UNE MARQUE.....	25
FIGURE 7 : L'HISTOIRE DE LA MARQUE ONAGRINE.....	27
FIGURE 8 : DEFINITION DE LA MARQUE ONAGRINE	28
FIGURE 9 : ANCIENS CODES DE COMMUNICATION ONAGRINE	29
FIGURE 10 : EVOLUTION DU LOGO ONAGRINE	30
FIGURE 11 : EVOLUTION DU PACKAGING SECONDAIRE PUIS DU CONDITIONNEMENT PRIMAIRE.....	30
FIGURE 12 : EVOLUTION DES PROMOTIONS ONAGRINE	31
FIGURE 13 : PRESENTATION DES CONCURRENTS D'ONAGRINE	33
FIGURE 14 : AXES DE POSITIONNEMENT D'ONAGRINE ET DE SA CONCURRENCE.....	34
FIGURE 15 : MAPPING DES DIFFERENCES ENTRE LES MARQUES DU SEGMENT "BEAUTE NATURELLE"	34
FIGURE 16 : REVENDICATIONS DES GAMMES ANTI-AGE GLOBAL D'ONAGRINE ET SA CONCURRENCE	35
FIGURE 17 : POSITIONNEMENT D'ONAGRINE ET DE SES CONCURRENTS SELON LES PRIX PRATIQUES ET L'AGE MOYEN DE LEUR CLIENTELE	35
FIGURE 20 : DEFINITION DE LA MARQUE ROGER & GALLET	38
FIGURE 18 : LOGO ACTUEL.....	38
FIGURE 19 : LE CELEBRE SAVON ROND ET SA FABRICATION ARTISANALE.....	38
FIGURE 21 : EVOLUTION DU LOGO ROGER & GALLET; EXEMPLE DE LA DECLINAISON D'UNE GAMME COLOREE	39
FIGURE 22 : EVOLUTION DES PUBLICITES DANS LA PRESSE	40
FIGURE 23 : PRESENTATION DES CONCURRENTS DE ROGER & GALLET	40
FIGURE 24 : DEFINITION DE LA MARQUE MIXA	43
FIGURE 25 : PUBLICITE SOUS LES LABORATOIRES ROJA.....	43
FIGURE 26 : LES DEBUTS DU CIBLAGE DES MERES AVEC LE SLOGAN : "DOUX POUR LES BEBES. DOUX POUR LES MAMANS"	43

SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

PLV : Publicité sur Lieu de Vente

BRSA : Boissons Rafraichissantes Sans Alcool

BtoB : Business to Business (relations commerciales entre entreprises)

BtoC : Business to Consumer (relations commerciales entre l'entreprise et le consommateur final, le particulier)

GMS : Grandes et Moyennes Surfaces

GLOSSAIRE

Adolescent : contraction du mot "adulte" et "adolescent" pour désigner des adultes évoluant encore dans l'univers adolescent.

ANNEXES

Page 53 : Annexe 1 - Questionnaire Onagrine

Page 55 : Annexe 2 - Article FIRSTLUXEmag "Onagrine, retour en force et beauté"

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE ONAGRINE

ONAGRINE

PARIS

Force de vente :

Prénom :

Région :

1. La marque Onagrine pour **vous** c'est...

.....
.....

2. La marque Onagrine pour le **pharmacien** c'est...

.....
.....

3. La marque Onagrine pour le **consommateur** c'est...

.....
.....

4. Les 3 produits « **meilleures ventes** » :

.....
.....

5. La promo qui a le mieux fonctionné (et que vous souhaiteriez refaire) :

.....
.....

6. Les difficultés/objections du pharmacien pour implanter la marque :

.....
.....
.....

SEMINAIRE AOUT 2015 - LABORATOIRES NOREVA

ONAGRINE, MA SUBLIME NATURE.

ONAGRINE

PARIS

BOITE A IDEES

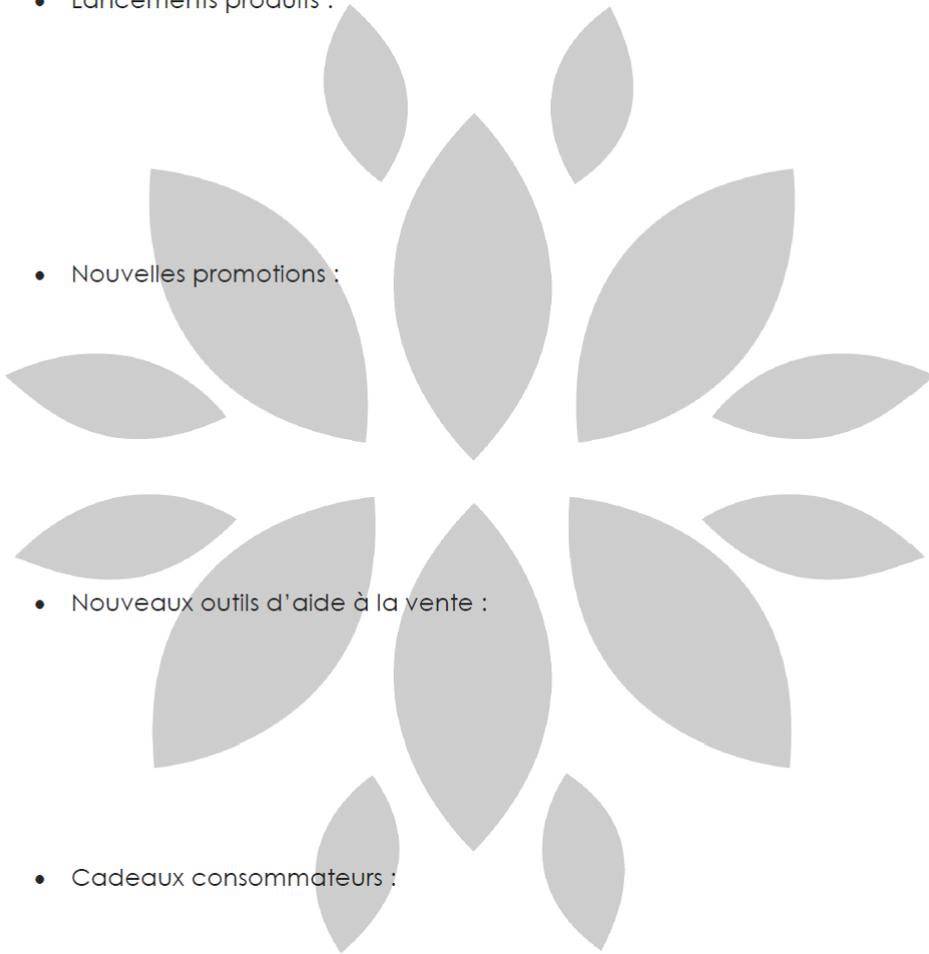
Parce que toutes les idées sont bonnes à prendre, on vous laisse la parole !

- Lancements produits :

- Nouvelles promotions :

- Nouveaux outils d'aide à la vente :

- Cadeaux consommateurs :



SEMINAIRE AOUT 2015 - LABORATOIRES NOREVA

ONAGRINE, MA SUBLIME NATURE.

ANNEXE 2 :

FIRST LUXE

IT'S ALL ABOUT LUXURY



PAR FRÉDÉRIQUE DE G... LIERS / BEAUTÉ /

ONAGRINE RETOUR I + FORCE ET EN BEAUTÉ



Cette très belle marque vendue en pharmacies et parapharmacies depuis trente ans, propose des soins haut de gamme alliant naturalité, efficacité et élégance. Trois nouveautés ont retenu notre attention et devraient vous séduire :

– l'**Huile Native, huile sèche visage, corps et cheveux**. Un soin multi-fonctions qui sublime et illumine le corps, le visage et les cheveux. Précieuse, sa formule est enrichie d'un cocktail de 6 huiles reconnues pour leurs propriétés : onagre restructurant, argan régénérant, macadamia nourrissant, tournesol hydratant, pépin de raisin équilibrant et amande adoucissante.

Sa texture, au toucher soyeux est non grasse et non collante. Elle pénètre rapidement et laisse sur la peau un parfum ... addictif !

– La **CC Crème Extrême Perfection**. Ce soin perfecteur de teint hydrate, corrige les imperfections, illumine le teint et apporte également une action anti-âge ! Des extraits d'argan et de sésame hydratent la peau durant 12h et le lotus blanc la tonifie tandis que des pigments naturels embellisseurs et des micro-éponges corrigent les imperfections.

Délicatement parfumée, sa texture au toucher soyeux est légère et ultra-fine pour une application plaisir. Non grasse et non collante, elle parfait durablement le teint et laisse la peau très douce.

Et c'est la première CC crème en pharmacie !

– Et pour les peaux matures, **Onaphyline Crème Anti-Age Jour**. Inspirée de la technique chirurgicale du Lipofilling, la gamme **ONAPHYLINE®** a été conçue pour répondre aux problèmes de perte de fermeté et d'affaissement de la peau et compte 4 soins, crème de jour, crème de nuit, sérum et contour des yeux.

Onaphyline Crème Anti-Age Jour s'appuie sur son complexe exclusif pour repulper les rides, raffermir la peau et corriger l'ovale du visage. Elle apporte aussi protection contre les radicaux libres avec son extrait d'amarante, hydratation et apaisement avec son huile.

Délicatement parfumée, elle prolonge le soin en un réel moment de plaisir.

www.onagrine.com

Onagrine

ONAPHYLINE

FACEBOOK

TWITTER

PINTEREST

GOOGLE +



TABLES DES MATIERES

DECLARATION ANTI-PLAGIAT	3
AUTORISATION DE DIFFUSION	4
REMERCIEMENTS	5
SOMMAIRE	6
INTRODUCTION.....	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.7
I/ COMMENT GERER L'HERITAGE D'UNE MARQUE QUI A CONNU UNE PERIODE DE DECLIN ET QU'IL FAUT REDYNAMISER ?	9
1) CONSERVER LE NOM DE LA MARQUE OU LE REMPLACER ?	10
a) LE SOUVENIR DE LA MARQUE DANS L'ESPRIT DU CONSOMMATEUR, UN ALLIE DE POIDS	10
b) LA MARQUE, UN CAPITAL POUR L'ENTREPRISE.....	12
c) UNE MARQUE EN DECLIN FACE A LA DIFFICULTE D'ETRE (RE)REFERENCIEE PAR LES DISTRIBUTEURS.....	15
2) A QUELLES CONDITIONS FAIRE REFERENCE AU PASSE ?	17
a) L'ANCIENNETE DE LA MARQUE, UNE FORCE OU UN POIDS ?	17
b) CHANGER LE TERRITOIRE DE LA MARQUE, UN PARI RISQUE ?.....	18
c) CONSERVER LES ANCIENS CODES DE COMMUNICATION OU REFONDER UNE STRATEGIE ?	19
1) LE LOGO, ELEMENT A LA BASE DE TOUTE MARQUE.....	19
2) LES CODES GRAPHIQUES.....	20
3) LE CAS DU VIEILLISSEMENT DE LA MARQUE	20
CONCLUSION PARTIELLE.....	25
II/ MARQUES HISTORIQUES : TROIS CHOIX STRATEGIQUES ET OPERATIONNELS DIFFERENCIES	26
1) COMMENT REUSSIR LE RETOUR D'UNE MARQUE AYANT IMPACTE UNE GENERATION MAIS INCONNUE DE LA NOUVELLE GENERATION ? L'EXEMPLE D'ONAGRINE	27
ETAPE 1 : FAIRE UN ETAT DES LIEUX DE LA MARQUE	27
# DU POINT DE VUE DE LA MARQUE ELLE-MEME.....	27
# DU POINT DE VUE CONSOMMATEUR.....	30
# DU POINT DE VUE DE LA CONCURRENCE.....	32
ETAPE 2 : MODERNISER LA MARQUE PAR L'INNOVATION ET DES LANCEMENTS PRODUITS	36
#RESPECT ET CONTINUTE DES PRODUITS EMBLEMATIQUES, REPERES DES CLIENTES	36
#TOUJOURS PLUS D'INNOVATION POUR STIMULER ET SATISFAIRE LE PLUS GRAND NOMBRE.....	36
# RESULTATS	37
2) COMMENT REUSSIR UN RETOUR EN FORCE SUR SON MARCHE EN S'APPUYANT SUR LE SOUVENIR LAISSE AUX CONSOMMATEURS ? L'EXEMPLE DE ROGER & GALLET	38
ETAPE 1 : FAIRE UN ETAT DES LIEUX DE LA MARQUE	38
# DU POINT DE VUE DE LA MARQUE ELLE-MEME.....	38
# DU POINT DE VUE CONSOMMATEUR.....	39
# DU POINT DE VUE DE LA CONCURRENCE	40
ETAPE 2 : STRATEGIE MISE EN PLACE	41
# RESULTATS	41
3) LA MARQUE MIXA REPRESENTTE-T-ELLE UN SHAMPOOING BEBE POUR VOUS ? UN EXEMPLE DE LA GRANDE DISTRIBUTION	42
ETAPE 1 : FAIRE UN ETAT DES LIEUX DE LA MARQUE	42
# DU POINT DE SON HISTOIRE COUPLEE AUX EVOLUTIONS DE LA DEMANDE.....	42

# DU POINT DE VUE DE LA CONCURRENCE.....	44
ETAPE 2 : STRATEGIE MISE EN PLACE	44
# RESULTATS	44
CONCLUSION PARTIELLE.....	45
CONCLUSION.....	46
BIBLIOGRAPHIE	47
SITOGRAPHIE	48
TABLES DES FIGURES	49
SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES	50
GLOSSAIRE	51
TABLES DES ANNEXES.....	52
TABLES DES MATIERES	56
RESUME	58

RESUME

Dans ce mémoire, les stratégies à mettre en œuvre dans la gestion d'une marque, de son héritage et de son capital sont étudiées de sorte à donner les clés de leur pérennisation. Plus particulièrement, nous nous intéressons au cas de la reprise d'une marque ayant connu une période de forte notoriété mais actuellement en perte de vitesse. Cet affaiblissement peut avoir différentes origines, notamment la reprise d'une marque ayant subi l'échec d'une première stratégie de reprise inappropriée (Onagrine), le rachat d'une marque ayant été négligée (Roger & Gallet) et le rachat d'une marque donnant lieu à l'élargissement de sa cible (Mixa), tous en vue de les pérenniser. Ces cas réels sont traités en seconde partie de ce mémoire.

Avant l'analyse de ces stratégies liées à l'héritage des marques citées en exemples, nous nous attacherons à revoir tous les outils permettant de faire une analyse, un état des lieux de la marque et de son héritage. Cette analyse a pour but de dégager l'essence de chaque marque sur laquelle il faut capitaliser tout en perpétuant innovation et modernisation continue de la marque et ses produits ; cela de façon à conserver une image de marque ancrée dans son temps et dynamique.

Pour ce faire, les éléments centraux sur lesquels il faut se concentrer sont le nom de la marque et sa conservation, ses évocations pour le consommateur actuel ainsi que le capital marque qu'elle représente, particulièrement stratégique dans les négociations avec les distributeurs. L'autre dimension stratégique à prendre en considération est l'héritage de son passé : est-il une force au point d'y faire référence dans le discours commercial ? Faut-il changer le territoire de la marque et/ou ses codes de communication (logo, charte graphique) ? Dans le cas particulier d'une marque qui a vieilli, nous verrons qu'en plus des choix et décisions stratégiques citées ci-dessus, l'innovation et les lancements de nouveaux produits représentent un levier fondamental pour la réussite de la reprise d'une marque historique.

MOTS CLÉS : marque - capital marque - héritage - image - innovation