



HAL
open science

Les stratégies d'un portefeuille de marques. D'une stratégie marketing multimarques à une stratégie de communication d'association de marques

Yoann Drouard

► **To cite this version:**

Yoann Drouard. Les stratégies d'un portefeuille de marques. D'une stratégie marketing multimarques à une stratégie de communication d'association de marques. Gestion et management. 2020. dumas-03151221

HAL Id: dumas-03151221

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03151221v1>

Submitted on 24 Feb 2021

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



Les stratégies d'un portefeuille de marques

D'une stratégie marketing multimarques à une stratégie de communication d'association de marques

Présenté par : DROUARD Yoann

Entreprise d'accueil : SEBP

(555 Rue Benoît Frachon, 26800 Portes-lès-Valence)

Dates d'alternance : du 01/09/19 au 31/08/20

Tuteur entreprise : AUDRAS Sébastien

Tuteur universitaire : CARSANA Laurence

Master 2
Master Marketing, Vente
Spécialité Communication Marketing et Digitale
2019 - 2020



Les stratégies d'un portefeuille de marques

D'une stratégie marketing multimarques à une stratégie de communication d'association de marques



Présenté par : DROUARD Yoann

Entreprise d'accueil : SEBP
(555 Rue Benoît Frachon, 26800 Portes-lès-Valence)

Dates de l'alternance : du 01/09/2019 au 31/08/2020

Tuteur entreprise : AUDRAS Sébastien
Tuteur universitaire : CARSANA Laurence

Master 2
Master Marketing, Vente
Spécialité Communication Marketing et Digitale
2019 - 2020



Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, 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.

RESUME

À la suite de nombreuses fusions-acquisitions qui ont eu lieu sur le marché au fil des années, les entreprises se sont retrouvées à devoir gérer des portefeuilles de marques larges. Pourtant, il est complexe et coûteux d'entretenir et de cultiver plusieurs marques à la fois, d'où la nécessité pour une société de déterminer la structure de son portefeuille de marques, sa gestion et sa perception du point de vue des interrelations entre les marques. Ces questions stratégiques sont d'autant plus importantes que les marques sont complémentaires et qu'en les réunissant, il est possible de proposer une offre globale à forte valeur ajoutée.

L'objectif de ce travail est donc de déterminer la démarche à suivre lorsqu'une entreprise souhaite axer son offre sur la proposition d'une solution complète destinée à une cible spécifique. Pour répondre à cette problématique, nous analyserons les deux niveaux sur lesquels une société peut agir : en orientant sa stratégie sur le marketing, nous verrons qu'elle peut transformer l'architecture de son portefeuille de marques ; en orientant sa stratégie sur la communication, nous verrons qu'elle peut articuler son offre globale autour d'une alliance de marques.

Entre avantages et inconvénients de chacune des orientations, il s'agira d'étudier les recherches effectuées sur le sujet et d'analyser les pratiques sur les marchés pour en déterminer les clés du succès de chacune des possibilités que s'offre à une entreprise. Nous illustrerons nos propos par l'étude de cas de la société SEBP qui détient trois marques, Pavailler, Bertrand-Puma et CFI ; chacune des marques répondant à un besoin spécifique du marché de l'équipement pour la boulangerie et la pâtisserie.

Mots-clés : marque, portefeuille de marques, identité de marque, territoire de marque, alliance de marques

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué à faire de mon année d'alternance une bonne expérience professionnelle.

Tout d'abord, Sébastien AUDRAS, mon tuteur de stage en entreprise et Margaux LINE, la chargée de communication de la société SEBP, qui ont su m'écouter, m'accompagner et me faire gagner en responsabilités tout au long de la période d'alternance. À eux deux, ils ont contribué à ma bonne intégration dans l'entreprise et à faire de cette année, une expérience agréable et enrichissante.

Je tiens plus généralement à remercier tous les membres de la société SEBP et du groupe AFE Bakery que j'ai pu rencontrer. Ils ont également fait preuve de soutien sur les différentes tâches que j'ai été amené à effectuer avec eux.

Enfin, je voudrais remercier Laurence CARSANA, ma tutrice de stage à Grenoble IAE, pour sa bienveillance. Elle a su m'aiguiller tout au long de la rédaction de mon mémoire. Sa réactivité et ses conseils m'ont grandement aidé à rédiger ce travail.

À tous ces intervenants, je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	7
I. D'UNE STRATEGIE MARKETING MULTI-MARQUES.....	11
A. <i>DEFINITION DU CONCEPT DE MARQUE</i>	11
1. Qu'est-ce qu'une marque ?	11
2. Le territoire de marque.....	12
3. La capital de marque.....	16
B. <i>LA GESTION STRATEGIQUE D'UN PORTEFEUILLE DE MARQUES</i>	19
1. Les stratégies mono-marques.....	19
2. Les stratégies intermédiaires	22
3. Les stratégies multi-marques	24
II. ... A UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION D'ALLIANCE DE MARQUES	27
A. <i>ARTICULER LA COMMUNICATION AUTOUR D'UNE ALLIANCE DE MARQUES</i>	27
1. Le rôle des alliances de marques	27
2. Les conditions de succès des alliances de marques	29
3. L'impact des alliances de marques	32
B. <i>LA MISE EN ŒUVRE DE CETTE STRATEGIE SUR LE DIGITAL</i>	35
1. Univers de l'alliance	35
2. Le site internet.....	37
3. Les réseaux sociaux.....	40
CONCLUSION	43
BIBLIOGRAPHIE	48
SITOGRAFIE	49
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES	51
TABLE DES ANNEXES	52

INTRODUCTION

Le secteur de la boulangerie-vienniserie-pâtisserie (BVP) est un secteur influant de l'économie française. Il tient une place très importante issue de la culture gastronomique nationale. Les Français sont attachés à leurs habitudes de consommation et ne se détournent pas des produits traditionnels tels que le pain, les viennoiseries et les pâtisseries. Il occupe même la première place de l'artisanat de bouche. Selon l'Observatoire du Pain, 12 millions de Français se rendent quotidiennement dans une boulangerie en 2018¹ pour un chiffre d'affaires dépassant les 11 milliards d'euros en 2016 selon l'INSEE². C'est aussi un secteur en pleine croissance du fait de l'apparition de nouvelles tendances : le nomadisme, la préoccupation pour une alimentation saine ou encore les produits « sans » poussent le secteur à se renouveler continuellement. Fort de son image, ce savoir-faire à la française s'internationalise sur l'ensemble du globe.

Avec une demande qui ne cesse de croître depuis 2005, les fabricants investissent dans de nouvelles capacités de production et sont demandeurs d'innovations. Pour comprendre la structure du marché de l'industrie de l'équipement pour la boulangerie et la pâtisserie, il est nécessaire d'étudier les étapes de fabrication du pain. Qu'elle soit d'origine industrielle ou artisanale, elle procède toujours de la même manière. On retrouve d'abord le pétrissage qui a pour fonction de mélanger les ingrédients afin de former une pâte souple. Celle-ci est suivie du pointage, une période de fermentation permettant à la pâte de se renforcer et de développer ses arômes. Vient ensuite la pesée qui est la division de la pâte en pâtons de masse égale. Une autre période de fermentation que l'on appelle la détente est alors nécessaire. Elle précède le façonnage de la pâte qui permettra de lui donner sa forme finale. S'en suit une autre phase de fermentation, l'apprêt, qui double le volume de la pâte. Elle peut être directe, juste après le façonnage, ou différée afin de fabriquer le pain la veille de sa cuisson. Cette dernière doit être faite à une température très précise et durant laquelle de la vapeur d'eau est injectée.

En somme, il s'agit d'un procédé entièrement formalisé dont la technicité est telle, et le temps nécessaire si important, que de nombreux équipements ont été développés pour venir en aide aux boulangers. Ceux-ci ne se limitent pas à la fabrication de pain puisqu'ils sont également utilisés dans la production de viennoiseries et de pâtisseries. En outre, le marché des équipements de la BVP se distingue en trois catégories :

- Les équipements de mécanisation de la pâte (pétrins, diviseuses, façonneuses) ;
- Les équipements de froid (surgélation, froid négatif, froid positif, fermentation) ;
- Les équipements de cuisson (fours).

Cette segmentation des équipements pour la boulangerie et la pâtisserie permet de mieux comprendre la manière dont se structurent les fabricants de machines sur ce marché. On parle d'un secteur faiblement concentré, en grande partie due à cette segmentation qui a conduit les industriels à se spécialiser parmi une des catégories précédemment développées.

¹ www.observatoiredupain.fr/conso/du-ble-au-pain-les-acteurs-de-la-filiere/la-boulangerie-en-france-12-millions-de-consommateurs-chaque-jour_97.aspx (consulté le 23/02/20)

² www.boulangerie.org/wp-content/uploads/2018/03/197_CGAD_Barometre_emploi.pdf (consulté le 23/02/2020)

Pourtant, on retrouve des leaders mondiaux du domaine, dont la Société d'Équipement pour la Boulangerie et la Pâtisserie (SEBP) fait partie. Elle recouvre l'ensemble du marché à travers trois marques, chacune s'étant spécialisée dans un des segments définis auparavant.

Pavailler conçoit, fabrique et distribue une gamme complète et homogène de fours destinée à la boulangerie, la pâtisserie et la viennoiserie, qu'elles soient traditionnelles ou à partir de bases surgelées (cruées et précuites). Sa présence historique depuis 1946 a contribué à la reconnaissance de l'entreprise en matière de notoriété et de savoir-faire.

Bertrand-Puma est un fabricant spécialiste de la mécanisation de la pâte pour le secteur de la BVP depuis 1952. L'entreprise conçoit et fabrique des machines modernes et évolutives allant des pétrins aux façonneuses en passant par les diviseuses.

CFI est un spécialiste dans le domaine du froid pour les boulangers et les pâtisseries. L'entreprise maîtrise de nombreuses techniques et technologies, fabrique et commercialise des matériels pour la fermentation contrôlée, la conservation et la surgélation depuis 1979.

Historiquement, c'est en 2001 que Pavailler rachète les sociétés Bertrand-Puma et CFI dans un objectif de croissance. En 2004, le groupe AGA achète les actifs des trois entreprises et crée SEBP, constituée de ces trois établissements avant de la revendre au groupe Ali en 2007. SEBP détient donc trois marques spécialistes de leur domaine.

En outre, les marques ont depuis longtemps une position essentielle dans la stratégie et le management des entreprises. Leur importance ne cesse d'ailleurs de prendre de l'ampleur. Or, les décisions de stratégie de marque doivent toujours tenir compte du portefeuille de marques auquel elles appartiennent : elles sont autant d'opportunités de le transformer et donc de conquérir de nouveaux marchés. Elles peuvent faire l'objet de suppression ou d'introduction de produits, d'extension vers de nouvelles catégories de produits ou encore de changement de positionnement. De la même manière qu'elles peuvent représenter un avantage, elles peuvent également constituer une menace lorsqu'un produit ne répond pas aux objectifs du marché. L'impact négatif risque alors de se répercuter sur l'ensemble de la marque, voire du portefeuille de marques selon la manière dont il est géré.

Selon Petromilli, Morrison et Million (2002) la question de la gestion d'un portefeuille de marques représente une partie essentielle de la valeur d'une entreprise. D'après B. Bathelot (2020), « le portefeuille de marques désigne l'ensemble des marques possédées et utilisées par une société³ ». Il se doit d'être homogène et équilibré ce qui rend les stratégies de portefeuille de marques complexes bien qu'essentielles au bon management des entreprises. Il s'agit alors de déterminer la structure, la gestion et la perception du point de vue des interrelations entre les marques. L'architecture qui en découle détermine ainsi comment les marques sont différenciées les unes par rapport aux autres. Chaque type d'architecture implique bien évidemment des avantages et des inconvénients qu'il est nécessaire de prendre en compte avant toute décision.

C'est la raison pour laquelle SEBP se pose aujourd'hui des questions sur la gestion de son portefeuille de marques et l'avenir qu'elle souhaite lui donner.

³ www.definitions-marketing.com/definition/portefeuille-de-marques/ (consulté le 23/02/2020)

Il semble tout d'abord déterminant de préciser le rôle des marques de son portefeuille.

Au fil des années, Pavailler est devenue une marque emblématique dans le monde de la BVP. Sa gamme de produits comprend des fours à soles, des fours à chariot, des fours à convection et des fours modulaires. La marque est considérée comme étant hautement qualifiée et est synonyme de qualité et de savoir-faire.

Bertrand-Puma est un spécialiste des équipements de préparation et de transformation des pâtes pour la BVP. Ses équipements permettent de remplacer le mélange, la division, le laminage et le moulage manuels afin de gagner du temps tout en respectant les procédés traditionnels et la qualité naturelle des matières premières.

CFI est un spécialiste de la réfrigération pour la BVP. L'entreprise commercialise des équipements pour la protection, le retardement, la conservation et le refroidissement de la pâte. La marque vise à fournir les solutions de réfrigération les plus innovantes et efficaces du marché. Ses produits de haute qualité offrent les dernières avancées en matière d'économies d'énergie, d'ergonomie, de réduction des coûts et de durabilité.

Il paraît ensuite nécessaire de déterminer l'objectif commun qu'elles suivent. Pour SEBP, les trois marques qui constituent son portefeuille sont capables de proposer un équipement complet aux boulangers et pâtisseries. En effet, elles fournissent tout ce dont ils ont besoin, de la préparation et de la transformation de la pâte à la cuisson en passant par la réfrigération. Pavailler, Bertrand-Puma et CFI aident donc les fabricants à mieux organiser leurs opérations en assurant des produits de haute qualité tout en leur faisant gagner du temps pour améliorer leur rentabilité. Elles sont également un réel hub de connaissances pour les clients en matière de production des produits destinés à la consommation et des tendances que l'on retrouve sur ce marché en pleine mutation.

Face à cette complémentarité irréfutable entre les trois marques se dessine une volonté de les réunir autour d'une proposition d'une solution complète d'équipements pour la boulangerie et la pâtisserie.

Le gestionnaire se confronte alors à une problématique de deux niveaux. Le premier niveau est celui du marketing : est-il pertinent pour SEBP de continuer à distinguer ses trois marques ? Entre stratégie mono-marque et multi-marques, la société se doit de faire un choix pertinent qui lui permettra de ne pas perdre en valeur, voire de l'augmenter. Le second niveau est celui de la communication : quel impact le choix de la stratégie marketing de gestion du portefeuille de marques va avoir sur la stratégie de communication ? Celle-ci devant obligatoirement être tournée vers la proposition d'une solution globale d'équipements pour la boulangerie et la pâtisserie, il faudra choisir le niveau sur lequel le gestionnaire souhaite intervenir.

La problématique de ce mémoire porte donc sur la gestion du portefeuille de marques de SEBP et de la communication qui en découle. Elle traitera uniquement la communication digitale bien que la stratégie choisie doive s'exporter sur tous les points de contact que la société maîtrise.

Ainsi donc, nous verrons les raisons pour lesquelles il est préférable pour SEBP de garder **une stratégie marketing multi-marques** et d'intégrer **une stratégie de communication digitale d'alliance de marques**.

Comme la problématique l'annonce, le choix a donc été de garder l'indépendance des trois marques, mais de faire de la communication, la porteuse de l'association entre ces entités qui permet d'offrir une solution globale d'équipements pour la boulangerie et la pâtisserie.

Pavailler est parmi les trois entreprises, celle la plus connue. Son cœur de métier est la fabrication de fours pour la boulangerie et la pâtisserie. Néanmoins, la marque souhaite désormais proposer une solution complète d'équipements pour la BVP en s'appuyant sur les deux autres marques. Il est à noter qu'elle fournit non seulement un projet clé en main, mais également une vaste connaissance du secteur construite sur le terrain grâce aux nombreux projets complets développés au fil des années.

CFI et Bertrand-Puma sont des marques spécialistes de leur domaine. Cela signifie qu'elles sont expertes dans leur savoir-faire et puissantes sur leur marché respectif. Bien que moins connues, elles sont capables de conseiller les boulangers et les pâtisseries dans les choix qui correspondent au mieux à leurs besoins. De plus, si leur cible nécessite du matériel autre que ce qu'elles proposent, car elle recherche un projet clé en main, la marque spécialisée peut la mettre en relation avec les autres.

Ces trois marques complémentaires fournissent, ensemble, tout ce dont les boulangers-pâtisseries ont besoin pour créer leur propre boulangerie-pâtisserie. C'est pourquoi la société SEBP veut activer un cercle vertueux entre les marques, sans chevaucher l'identité de chacune d'elles. Cela signifie que chaque marque doit avoir sa propre identité, mais que leurs cibles doivent être en mesure de reconnaître immédiatement que ce sont des sociétés sœurs et de reconnecter une marque aux autres en créant un « sentiment familial » reconnaissable. Il s'agit donc, pour les différentes marques au sein du portefeuille, de dégager des synergies dans le domaine de la communication.

Afin de justifier cette stratégie, le plan de ce mémoire s'axera autour de deux parties.

La première partie sera consacrée au choix marketing qui a été fait, d'opter pour une stratégie multi-marques. Dans un premier temps, nous nous intéresserons au concept de marque. Il s'agira de comprendre son importance à travers les fonctions qu'elle apporte aux différents acteurs économiques du marché. Ce sera également une opportunité de définir le territoire de marque de chacune des entités de la société SEBP et de mettre en relation la valeur d'une marque avec le capital du portefeuille de marques. Dans un second temps, nous verrons les différentes stratégies de gestion d'un portefeuille de marques, afin de comprendre les raisons qui ont poussé la société SEBP à garder l'indépendance de ses trois marques. Entre avantages et inconvénients, ce sera l'occasion d'analyser les recherches qui ont été effectuées sur le sujet, de revenir sur l'historique de la société qui s'est déjà essayée à différentes stratégies et d'étudier les pratiques des concurrents.

La seconde partie se tournera sur le choix qui a été fait, d'articuler la communication autour d'une alliance de marques. Dans un premier temps, nous reviendrons sur les avantages et les inconvénients de cette stratégie. Nous tenterons également, à partir des recherches et de l'analyse de la concurrence, de comprendre les facteurs clés de succès permettant à SEBP d'effectivement se lancer dans une telle stratégie. Dans un second temps, nous proposerons une solution, d'un point de vue opérationnel, de la manière dont cette stratégie pourra se décliner sur les différents canaux de communication de la société. Entre Facebook, LinkedIn, Instagram et les sites internet, nous verrons que les enjeux sont différents, ce qui impliquera des techniques de communication multiples.

I. D'UNE STRATEGIE MARKETING MULTI-MARQUES...

Il convient tout d'abord de comprendre les raisons qui ont poussé la société SEBP à vouloir maintenir une stratégie multi-marques, c'est-à-dire continuer à distinguer les trois marques qu'elle possède.

A. DEFINITION DU CONCEPT DE MARQUE

Avant d'analyser les différentes stratégies qu'il est possible de mettre en place dès lors que l'on possède plusieurs marques, il est essentiel de comprendre les fondamentaux du concept de marque. Cela permettra par la suite d'identifier les impacts que pourrait avoir chacune des stratégies sur les marques de la société.

1. Qu'est-ce qu'une marque ?

Le mot « marque » est issu de « markjan », un terme d'origine allemande qui signifie « territoire que l'on délimite et par lequel on s'identifie ». Il s'agit donc d'une notion liée à un signe permettant de faire la distinction entre plusieurs entités et de les reconnaître. Son utilisation a d'ailleurs commencé dès lors que l'on marquait le bétail au fer rouge pour déterminer son propriétaire aux Etats-Unis. Plus récemment, l'Association Américaine de Marketing (1997) a caractérisé la notion de marque comme « un nom, un terme, un signe, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents ». D'un point de vue juridique, elle est « un signe susceptible de représentation graphique servant à distinguer les produits ou services d'une personne physique ou morale » (titre 1er du livre VII du Code de la propriété intellectuelle).

La marque est un concept dont il faut cerner l'importance pour les différents acteurs économiques. En tant que signifiant et signifié, elle a un intérêt certain pour le consommateur et donc aussi pour l'entreprise et ses distributeurs.

Selon C. Lai et I. Aime (2016), la marque a trois fonctions principales pour le consommateur. En premier lieu, elle lui permet de se repérer dans l'offre. Ses éléments différenciateurs, tels que le logo, les couleurs ou encore les formes particulières, constituent des points de repère dans l'esprit du consommateur afin de reconnaître le propriétaire du produit vendu. Par ailleurs, cela lui facilite le processus d'achat lorsqu'il est satisfait d'une marque en lui évitant de se relancer dans une démarche intellectuelle à chaque achat. En deuxième lieu, elle lui permet de réduire le risque perçu lors de son achat, puisqu'en étant capable de retracer l'origine d'un produit, il peut contacter le fabricant, via le service après-vente, s'il n'est pas satisfait. La marque est également un contrat garantissant un certain niveau de qualité quel que soit le produit d'une gamme et le lieu d'achat. En troisième lieu, elle constitue un signe de reconnaissance pour soi-même et pour les autres. En achetant une marque ou au contraire, en refusant de

l'acheter, le consommateur affirme son appartenance sociale à un groupe et valorise sa personnalité et son originalité.

Toujours d'après les mêmes auteurs, la marque assure trois fonctions principales pour l'entreprise et ses distributeurs. Dans un premier temps, elle a une fonction d'appropriation. Ses éléments différenciateurs et ses caractéristiques exclusives lui permettent, d'une part d'affirmer la possession d'un produit ou d'un service dans l'objectif de bien les distinguer de ceux des concurrents tout en montrant un certain niveau de qualité, d'autre part de protéger juridiquement ces éléments à travers le droit relatif à la propriété intellectuelle. Dans un deuxième temps, elle a une fonction d'authentification. Elle permet de certifier l'origine de ses produits et donc de garantir un niveau de qualité propre à chacune des marques. Cependant, il devient de plus en plus difficile d'assimiler une marque à une entreprise avec toutes les fusions-acquisitions du marché. Dans un troisième temps, elle assure un avantage concurrentiel certain. En représentant une histoire et des valeurs, elle parvient à créer des significations et des associations qui la différencient des autres marques. Un client satisfait n'hésitera pas alors à retourner vers elle. Elle est donc un intermédiaire à la fidélité, qui promet des profits plus importants et complique l'arrivée de nouveaux concurrents sur le marché.

2. Le territoire de marque

En marketing, le territoire de marque est un marché sur lequel les consommateurs estiment que la marque est légitime. Son utilisation en communication diffère puisqu'il représente un « ensemble d'éléments constitutifs de l'univers de marque qui accompagne sa représentation : traits de personnalité et éléments récurrents de son exécution publicitaire qui font qu'on la reconnaît » (A. Baynast et C. Emprin, 2014). En outre, marquer est une démarche complexe, continue et exigeante dont l'objectif est de créer de la valeur.

Longtemps gouvernée par les études d'image, la gestion de la marque s'intéressait à la manière dont elle était perçue auprès des individus. Pourtant, avant de savoir comment l'on nous voit, il faut déterminer qui l'on est. Et seule l'identité pose les bases d'un cadre de cohérence et de continuité temporelle. Le premier travail de réflexion de la marque consiste donc à définir rigoureusement son identité. Celle-ci s'élabore en fonction d'une contrainte : comment la société souhaite présenter sa marque au consommateur ? Il s'agit alors de déterminer l'ensemble des caractéristiques qu'elle souhaite mettre en avant, c'est-à-dire les éléments intemporels qui vont être le fil directeur dans les décisions. L'identité de marque spécifie donc les racines de la marque et son ADN.

J.-N. Kapferer (1995) exprime métaphoriquement cette notion de code génétique dans sa définition de la marque qui pour lui est « un nom et un ensemble de signes qui certifient l'origine d'un produit, le différencient des produits concurrents et influencent le comportement des acheteurs en suscitant des représentations mentales et un lien émotionnel ». Le nom et les signes dont il parle constituent l'ADN de la marque et permettent de se projeter dans un système de valeurs inscrit dans cet ADN. Il affirme ainsi qu'une communication réussie est en fait la proposition d'un univers particulier qui a du sens pour le consommateur. T. Jamet (2014) précise que le contenu de marque permet d'exprimer son ADN. Mais au-delà du *brand content*, il y a un autre concept que l'on appelle la *brand culture*. Celle-ci désigne

l'ensemble des éléments caractéristiques d'une marque, allant des signes différenciateurs au contenu qu'elle propose. Il s'agit dès lors de diffuser cette culture pour donner du sens à son activité commerciale. Cela demande un travail de réflexion autour d'une recherche culturelle à mettre en relation avec les attentes des consommateurs avant de pouvoir diffuser cette communication à travers tous les canaux dont la marque se sert. C'est pourquoi la société SEBP, au-delà de son ADN, doit exprimer des valeurs liées à la culture gastronomique française et à son savoir-faire concernant le pain, la viennoiserie et la pâtisserie, dont la qualité dépend uniquement de la manière dont ils sont faits.

Ce dernier point doit donc se retrouver dans les éléments définissant l'identité des trois marques de la société SEBP. La notion d'identité a fait l'objet de nombreuses études par des académiques, des annonceurs et des agences de communication pour modéliser les éléments à y retrouver. Le modèle du prisme d'identité est certainement le plus connu parmi ceux qui existent. Mis au point par J.-N. Kapferer et J.-F. Variot (1992), il se décompose en six facettes : le physique (éléments physiques qui viennent instantanément à l'esprit lorsque l'on pense à la marque), la personnalité (traits de caractères associés à une marque), la culture (valeurs et croyances qu'incarne la marque), la relation (type d'échange que la marque entretient avec ses consommateurs), le reflet (image que la marque donne à sa cible) et la mentalisation (image que la cible se donne en achetant les produits de la marque). Le tableau qui suit nous donne un aperçu du diagnostic sur l'identité des trois marques de la société SEBP.

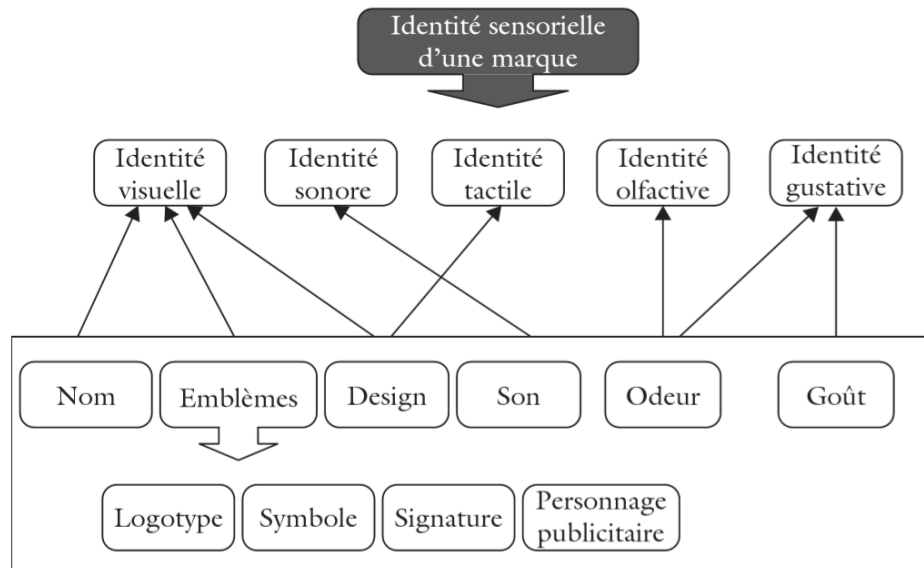
Tableau 1 : Prisme d'identité des trois marques de la société SEBP

Éléments du prisme	Pavailler	Bertrand-Puma	CFI
Physique	Le rouge, l'arche, l'inox	L'orange, le puma	Le bleu, le flocon
Personnalité	Robuste, dynamique, experte	Robuste, vieille, experte	Robuste, moderne, experte
Culture	Tradition française, satisfaction client, expertise	Tradition française, simplification du travail, qualité	Tradition française, performance, écoresponsabilité
Relation	Rassurante, proximité	Professionnelle, de confiance	Durable, respectueuse
Reflet	Personne souhaitant faire appel à l'experte de la BVP	Artisan qui produit lui-même sans acheter des surgelés	Personne souhaitant appartenir à l'élite du froid maîtrisé
Mentalisation	Être épaulé, appartenir à une communauté	Être un vrai artisan, proposer du haut de gamme	Être écoresponsable tout en bénéficiant des performances frigorifiques

Mais le territoire de marque comprend d'autres dimensions caractéristiques de son identité. La marque est à la fois un signifiant, c'est-à-dire une empreinte permettant de distinguer les produits et les services, et un signifié, c'est-à-dire une signature évocatrice de sens (C. Lai et I. Aimé, 2016). À travers son système d'identification, la marque regroupe un ensemble de caractères qui sont perceptibles par le consommateur. Ceux-ci ne se limitent pas à son identité visuelle comme l'on pourrait le croire mais comprend également les autres dimensions sensorielles : le son, le touché, l'odorat et le goût. En étant

polysensorielle, la marque active tous les sens chez le consommateur, ce qui permet d'intégrer de multiples signes sensoriels capables de la différencier des autres mais aussi de créer des liens émotionnels. Le schéma ci-dessous nous présente ainsi les différents éléments que comprend l'identité sensorielle d'une marque.

Figure 1 : L'identité sensorielle d'une marque






Source : C. Lai et I. Aimé (2016)

Le nom est le premier signe de différenciation permettant au consommateur d'identifier une marque. Le logo est l'emblème le plus utilisé car il permet de représenter graphiquement le nom de marque. On lui associe une face matérielle du fait de ses caractéristiques textuelles et iconographiques et une face conceptuelle du fait de l'image mentale qui en découle. Tout comme le nom, il permet d'identifier un fabricant et de l'associer à des significations à travers le rôle de la symbolique. Un symbole peut accompagner une marque dans sa communication ; il est souvent intégré dans le logo directement et peut parfois être utilisé en tant que personnage publicitaire. La signature est une courte phrase qui accompagne le logo en apportant des informations supplémentaires sur celui-ci. Au-delà des signes graphiques, l'identification peut se faire à travers le design : des formes, des couleurs, des typographies, des matériaux. Le son, le goût et les odeurs sont des éléments plus difficiles à mettre en place bien que possible, certaines marques y parviennent. Finalement, tous ces éléments doivent être répertoriés au sein d'un même document que l'on appelle la charte graphique. Elle permet de s'assurer de l'homogénéité de l'identité sensorielle de la marque. Le tableau suivant reprend les éléments les plus importants qui constituent les dimensions de chacune des marques de la société SEBP.

Tableau 2 : Dimensions des trois marques de la société SEBP

Nom	Pavailler : c'est un patronyme (tiré du fondateur de la marque)	Bertrand-Puma : c'est un patronyme (tiré du fondateur de la marque)	CFI : c'est un sigle (initiales de plusieurs mots dont la signification n'est pas connue des clients)
-----	---	---	---

<p align="center">Emblème</p>	 <p>Un logo alphanumérique composé de lettres incluses dans un symbole qu'est l'arche. Une signature est ajoutée : « la cuisson à votre mesure »</p>	 <p>C'est un logo mixte qui associe un logo alphanumérique et des symboles que sont le puma et la trace de ses griffes. Une signature est ajoutée : « la griffe boulangère »</p>	 <p>C'est un logo mixte qui associe un logo alphanumérique et un symbole qu'est le flocon. Une signature est ajoutée : « le froid maîtrisé »</p>
<p align="center">Design</p>	<p>Du rouge (#E2001A), du gris (#3F3936) et du blanc (FFFFFF), des polices (Dynamic BRK, Arial), des formes plutôt droites, des matériaux en inox ou colorés en design Opéra (noir et blanc)</p>	<p>De l'orange (#F27D19), du gris (#666666) et du blanc (FFFFFF), des polices (Airborne GP, Isocpeur, Arial, Arial Black), des formes plutôt courbées, des matériaux colorés en orange et blanc</p>	<p>Du bleu (#162E7B), du gris (#3E3D40) et du blanc (FFFFFF), des polices (Airborne GP, Andale Mono, Gill Sans MT), des formes plutôt carrées, des matériaux en inox ou colorés en bleu et blanc</p>
<p align="center">Son</p>	<p align="center">Pas de son spécifique à la marque</p>		
<p align="center">Goût</p>	<p align="center">Imagerie mentale et parfois en réel lors de démonstrations devant les clients : les produits de la BVP</p>		
<p align="center">Odeur</p>			

En tant que signifié, la marque engendre des évocations dans l'esprit du consommateur. Alimenté par tous les éléments vus précédemment, ce signifié comprend à la fois des dimensions tangibles et intangibles. Et comme nous l'indique Leuthesser (1988), « la marque est un ensemble d'associations, qui prennent naissance dans la réalité mais qui résident dans l'esprit des consommateurs ».

Les dimensions tangibles correspondent à l'ensemble des caractéristiques des produits ou services (prix, niveau de qualité, lieux de vente, etc.). Elles transmettent des valeurs au consommateur par l'utilité fonctionnelle d'un produit en se basant sur ses attributs. Cependant, les bénéfices tangibles ne se suffisent pas à eux-mêmes car ils sont souvent faciles à imiter, rendant la différenciation avec les concurrents plus complexe.

Les dimensions intangibles correspondent à l'ensemble des caractéristiques immatérielles que la marque procure. C'est en fait la représentation que le consommateur s'en fait par l'utilisation de valeurs symboliques (valeurs esthétiques, émotionnelles et affectives).

Les dimensions fonctionnelles et symboliques sont liées pour finalement constituer une échelle de bénéfices. Celle-ci va alors permettre de formuler le positionnement de la marque. Le tableau de la page suivante reprend ces différents éléments pour définir les trois marques de la société SEBP en tant que signifié.

Tableau 3 : Dimensions tangibles et intangibles des trois marques de la société SEBP

Dimensions	Pavailler	Bertrand-Puma	CFI
Tangibles	Les éléments de l'identité sensorielle, très bon service d'implantation et après-vente, innovation en matière de design, très bon rapport qualité / prix, robustesse, très bon réseau de distribution et de stations techniques	Les éléments de l'identité sensorielle, très bon service d'implantation et après-vente, déficit d'innovation, rapport qualité / prix difficile à soutenir, robustesse, réseau de distribution et de stations techniques peu soutenu	Les éléments de l'identité sensorielle, très bon service d'implantation et après-vente, déficit d'innovation, rapport qualité / prix excellent, robustesse, réseau de distribution et de stations techniques peu soutenu
Intangibles	Sensorialité, référence sur le marché de la boulangerie artisanale et les chaînes, tradition boulangère, revendique le bon goût du pain, une véritable icône pour les boulangers, sécurité	Sensorialité, tradition boulangère, revendique les viennoiseries faites à la main (et pas surgelées), sécurité, simplification du travail des boulangers	Sensorialité, tradition boulangère, revendique des valeurs liées à l'écologie (développement du programme CFI For Climate), sécurité, technologie

3. La capital de marque

Les managers ont l'occasion depuis longtemps de prendre conscience de la valeur qu'apporte une marque à travers l'observation de deux phénomènes principaux. D'une part, les nombreux rachats d'entreprise ont montré que les montants étaient bien souvent supérieurs à leur valeur comptable. D'autre part, il existe de nombreuses entreprises sur le marché capables de vendre des produits bien plus chers que leurs concurrents sans pour autant que leur valeur tangible ne soit supérieure. C'est pourquoi cette singularité, reposant sur l'inflation des transactions, a amené à la conclusion suivante : une partie de la valeur d'une société se révèle être intangible ; ses marques. Les recherches académiques de Srinivasan (1979) ont montré en ce sens que la marque et le produit étaient deux entités séparées. C'est pourquoi on parle de capital de marque. La définition de ce concept reste cependant complexe car les auteurs ne s'accordent pas tous sur la notion. Mais les différentes définitions révèlent que l'on peut l'aborder selon deux approches : celle du point de vue de l'entreprise, s'axant sur les finances, qui considère le capital de marque comme son évaluation comptable et financière, et celle du point de vue du consommateur, s'axant sur le marketing, qui l'aborde comme la valeur ajoutée qu'une marque apporte à un produit. Ces deux facettes sont bien évidemment liées puisque si la marque parvient à modifier favorablement et durablement les attitudes et les comportements des consommateurs face à un produit, alors elle multiplie les transactions, créant ainsi des flux financiers plus importants que le même produit sans marque. Cependant, ce n'est pas l'aspect financier qui nous intéresse dans ce mémoire : nous l'aborderons uniquement sous un angle marketing.

Malgré un nombre considérable de définitions, celle des experts du Marketing Science Institute est souvent retenue : le capital de marque c'est « l'ensemble des associations et des comportements des consommateurs de la marque, des circuits de distribution et de l'entreprise à laquelle elle appartient, qui permettent aux produits marqués de réaliser des volumes et des marges plus importants qu'ils ne feraient sans le nom de marque, et qui leur donnent un avantage fort, soutenu et différencié vis-à-vis de leurs concurrents » (Leuthesser, 1988). En outre, l'ensemble des recherches montre que le capital de marque est un écart de préférence exprimé par le consommateur.

Certains auteurs n'ont pas souhaité s'arrêter à la définition même du concept et se sont lancés dans une approche plus opérationnelle en élaborant des techniques de mesure complexes. Les recherches académiques ont mis en exergue deux principaux types de dispositifs.

D'une part, la méthode dite « perceptuelle » proposée par Keller (1993). Elle prend en compte deux dimensions que sont la connaissance et l'image. La connaissance est évaluée par la notoriété spontanée et assistée de la marque. L'image est appréhendée par la force des associations liées à la marque (plus il y a d'associations, plus la marque est riche), leur valence (valeur favorable ou non des associations) et leur caractère unique (associations que ne ressortent pas pour les concurrents).

D'autre part, la méthode dite « comportementale » qui cherche à identifier la préférence du consommateur face à des produits marqués. Un modèle multi-attributs est utilisé dans cette approche pour modéliser le processus.

Face à la demande des marques d'évaluer leur capital, les instituts ont également proposés leurs propres modèles. Ceux-ci se basent souvent sur les travaux de Keller en adoptant une démarche perceptuelle. Cependant, ils utilisent des procédés de valorisation des marques différents afin d'établir des recommandations managériales susceptibles d'améliorer le capital de leurs clients. Parmi les plus connus, on retrouve le modèle Brand Dynamics de Millward Brown (1996), également nommé le modèle 3S en France. Le modèle prédit le succès financier d'une marque en utilisant la base de données BrandZ et des données de panel. Pour cela, il prend en compte trois facteurs : la saillance, la spécificité et le sens. La saillance caractérise la notoriété de la marque par rapport à un besoin que le consommateur cherche à satisfaire. La spécificité a pour objectif de comprendre comment la marque parvient à renforcer sa différenciation. Le sens représente l'aptitude d'une marque à répondre aux besoins du consommateur et à créer des émotions positives.

S'il est désormais possible de mesurer le capital des marques, il devient alors nécessaire de faire face à une vérité : les marques ne détiennent pas toutes un fort capital. La valeur qu'elles créent est sous-jacente à la différenciation qu'elles apportent par rapport à leurs concurrents et aux fonctions qu'elles jouent auprès des consommateurs et des distributeurs. Du fait de l'implication nécessaire à l'achat d'équipements pour la BVP, et donc l'importance qu'accordent les clients aux marques, il serait souhaitable de mesurer le capital des trois marques de la société SEBP : faute de temps et de moyens, cela ne peut être réalisé. Pour autant, l'analyse des forces et des faiblesses de chaque marque peut donner une idée de la valeur qu'elles représentent. Le tableau de la page suivante montre donc les facettes qui pourraient être prises en compte dans l'évaluation du capital de chacune des marques de la société SEBP.

Tableau 4 : Forces et faiblesses des trois marques de la société SEBP

Caractéristiques	Pavailler	Bertrand-Puma	CFI
Forces	<ul style="list-style-type: none"> - Marque historique - Expérience dans les projets complets - Matériel robuste - Design différenciateur - Service après-vente structuré - Réseau de stations techniques important 	<ul style="list-style-type: none"> - Marque historique - Image positive - Matériel robuste - Service après-vente structuré - Des équipements forts et leaders du marché 	<ul style="list-style-type: none"> - Marque historique - Image positive - Matériel robuste - Design différenciateur - Service après-vente structuré - Commande de contrôle intuitive - CFI For Climate
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> - Qualité des finitions - Déficit d'innovation - Time to market - Pollution par les exécutions spéciales 	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit d'innovation - Une bonne partie de la gamme est basée sur le négoce - Développement en position de suiveur - Prix trop élevés 	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit d'innovation - Time to market - Gamme très large et difficile à comprendre

Il est aujourd'hui évident que la marque représente le capital de l'entreprise. Elle constitue désormais un thème transversal des sociétés car elle est visible et porteuse de valeurs. Cependant, les managers ne prennent pas assez en compte cette prise de conscience. La notion de capital de marque implique en effet le besoin de gérer la valeur de ce capital. Or, il est contraignant pour une même société de capitaliser sur plusieurs marques à la fois. Cela est d'autant plus vrai pour la société SEBP qui n'est pas une multinationale mais une PME : gérer plusieurs marques a un coût juridique et opérationnel bien supérieur à la gestion d'une seule et même marque. C'est pourquoi on observe une tendance sur le marché visant à réduire les portefeuilles de marques pour se focaliser sur une ou quelques marques seulement. De ce fait, les entreprises qui ont adopté une stratégie de croissance par rachats d'autres entreprises, résultats d'acquisitions successives, se retrouvent confrontées à une problématique de grande ampleur : quelle est la fonction de chacune de leurs marques pour le consommateur et ont-elles un sens pour les acheteurs ? Cela peut particulièrement interpeller lorsque les produits sont complémentaires, ce qui est le cas pour la société SEBP. Ne serait-il pas plus judicieux de regrouper Pavailler, Bertrand-Puma et CFI pour augmenter leur valeur et leur rayonnement ? Cette solution favoriserait la croissance de la société en renouvelant de manière permanente ses nouveaux produits. Son actualité et sa pertinence lui permettraient de capitaliser autour d'un même nom de marque. Ainsi, la perspective de capitalisation pourrait amener la société SEBP à se demander quelle stratégie de gestion de son portefeuille de marques il serait intéressant d'adopter dans son cas, encore plus si elle souhaite proposer une solution globale de matériels pour la boulangerie et la pâtisserie.

B. LA GESTION STRATEGIQUE D'UN PORTEFEUILLE DE MARQUES

En considérant les éléments vus précédemment, notamment sur la capitalisation des marques, ainsi que la volonté de proposer une offre globale d'équipement pour les boulangeries, la société SEBP serait légitime de se demander quelle est la stratégie qu'elle souhaite adopter pour la gestion de son portefeuille de marques. Les interrogations relatives aux architectures de marques concernent avant tout le nombre de marques à retenir. Ces questions stratégiques doivent être considérées en tenant compte de l'analyse du portefeuille d'identités car elle permet d'évaluer les modifications liées aux identités des produits existants et les décisions relatives à l'identification des nouveaux produits.

1. Les stratégies mono-marques

La première orientation stratégique que la société SEBP pourrait envisager serait l'adoption d'une stratégie mono-marque. Elle consiste, pour une entreprise, à n'utiliser qu'un seul nom de marque pour exister sur un ou plusieurs marchés. La société SEBP pourrait donc réunir ses trois marques sous un même nom de marque et signer tous ses produits avec ce nom.

Cette globalisation de son offre lui permettrait de réunir tous ses efforts, notamment en matière de marketing : n'avoir qu'une seule marque, c'est pouvoir limiter les coûts liés au développement de plusieurs marques. Cela permettrait de maximiser les budgets publicitaires et promotionnels autour d'une seule marque tout en optimisant le travail de l'équipe marketing et de la force de vente. Le principal avantage concerne donc le fait de n'avoir qu'une seule marque à soutenir et à cultiver.

Cependant, cette stratégie n'est pas sans conséquences. En effet, rationaliser un portefeuille de marques c'est aussi limiter l'entrée de l'entreprise sur de nouveaux marchés pour lesquels elle pourrait être perçue comme légitime. Une autre conséquence que l'on retrouve souvent dans les recherches académiques est le fait qu'un problème lié à un produit d'une des anciennes marques peut impacter l'ensemble de la nouvelle marque ainsi créée.

La société SEBP s'est déjà essayée à ce type de stratégie par le passé. Elle a fait le choix de réunir ses trois marques en une seule, tout en changeant le nom de marque. Cette approche repose sur la modification de l'identité nominale d'une marque. Ce choix n'est pas sans risque. En effet, la première partie de ce mémoire a montré que le nom de marque, qui fait partie intégrante de son identité, était un élément fondamental à sa reconnaissance et au contrat de confiance qui se crée dès lors que le consommateur souhaite effectuer un achat. C'est pourquoi tout changement de nom peut déstabiliser le consommateur qui en ressort perturbé. L'enjeu de cette approche risquée est donc de ne perdre aucun consommateur, que ce soit en volume ou en part de marché. Il est à noter que nous sommes tout de même sur un secteur particulier dans lequel le consommateur effectue des achats de biens d'équipement durables. Du fait de l'irrégularité des achats, l'objectif est aussi de développer le capital de marque de la marque-cible en passant d'une marque connue à inconnue pour convaincre les nouveaux consommateurs de sa fiabilité.

Pavailler, Bertrand-Puma et CFI sont donc devenues pendant un temps « SEBP » : SEBP en rouge pour Pavailler ; SEBP en orange pour Bertrand-Puma ; SEBP en bleu pour CFI. De cette manière, l'entreprise permettait à ce que les trois marques puissent garder une part de leur identité auprès du consommateur. Bien qu'aucune donnée sur cette stratégie ne soit encore accessible, nous savons uniquement qu'elle a été un échec massif. Il s'agit donc de comprendre en quoi elle n'a pas fonctionné et les raisons qui poussent SEBP à ne pas se relancer dans une telle approche de gestion de son portefeuille de marques.

Dans notre cas, la société SEBP cherchait à maintenir le positionnement de chacune des marques initiales tout en les regroupant autour d'une marque inconnue. Se pose alors une problématique liée à la notoriété. Bien que CFI ne soit pas très connue auprès des consommateurs, Bertrand-Puma bénéficie d'une certaine popularité et Pavailler représente une marque puissante sur le marché du fait de son histoire ancienne. Transférer la notoriété d'une marque initiale vers une marque cible inconnue est donc la priorité dans ce contexte. Selon C. Lai et I. Aime (2016), les consommateurs accordent de l'importance à la justification qui leur est apportée de ce choix stratégique. Ainsi, pour garder sa clientèle, la nouvelle marque doit informer de manière progressive mais rapide et massive que rien ne change, sauf le nom. Pour l'aider, elle doit garder le système d'identification d'autrefois. Ce dernier point a été respecté par SEBP mais les autres facteurs de succès ne sont pas vérifiables. Ce que l'on sait, c'est que les concurrents ont saisi l'opportunité de ce changement de nom pour faire croire aux consommateurs que Pavailler avait été dans l'obligation de fermer ses portes. C. Lai et I. Aime (2016) ont également montré que « plus les produits sont spécifiques par rapport à la concurrence, plus les consommateurs sont a priori enclins à accepter rapidement le changement et à transférer leurs achats sur la nouvelle marque ». Cependant, l'analyse des produits de la concurrence a montré que les trois marques étaient en retard, ce qui peut également constituer un facteur expliquant que leur regroupement n'a pas fonctionné.

D'autres raisons ont pu justifier l'échec de cette stratégie. On pourrait toutefois se relancer dedans en l'abordant d'une autre manière. Cependant, de multiples raisons internes et externes poussent la société SEBP à ne pas le faire.

Dans un premier temps, l'entreprise ne souhaite pas subir les conséquences que cela entraînerait sur chacune de ses marques. En effet, nombreux sont les risques que pourraient engendrer un produit à problème sur les autres produits comme il a été vu précédemment. Bertrand-Puma et Pavailler ne connaissent que très rarement des difficultés. Pour autant, c'est loin d'être le cas pour CFI. Cette dernière en subit largement les conséquences : entre problèmes de finition et retards ou erreurs de livraison, elle doit très souvent faire face à un déficit de réputation en phase de chantier. Or, cela ne doit pas se reporter sur les autres marques car elles pourraient être impactées négativement. Avoir trois marques avec trois usines indépendantes les unes des autres est donc un moyen de rassurer le consommateur. Cela constitue d'ailleurs un argument de vente pour Estelle Habert, Directrice Régionale des Ventes du secteur Ile de France de la société SEBP, interrogée à ce sujet⁴. Par ailleurs, opter pour une stratégie de marque globale pose une difficulté supplémentaire lorsqu'il s'agit de développer une stratégie spécifique à une gamme de produit. Or, Bertrand-Puma souhaite jouer sur les récents affrontements et

⁴ Voir annexe 1 : Interviews menées auprès des commerciaux de la société SEBP

scandales qui ont eu lieu concernant les boulangers qui se plaignaient de devoir faire face à une concurrence déloyale de la part des grandes surfaces et réseaux de franchise. Ces derniers ne produisent généralement pas eux-mêmes leurs viennoiseries mais passent par des industriels qui les vendent en surgelées : les gains de temps et les économies d'échelle sont si importants qu'il devenait urgent de montrer aux clients la différence entre un produit artisanal et un produit industriel afin de justifier leurs prix. C'est pourquoi la Confédération Nationale de la Boulangerie-Pâtisserie Française (CNBPF) a mis en place un tout nouveau label en janvier 2020 pour certifier les pains et viennoiseries : le label « Boulanger de France ». Dès lors, il s'agit d'une aubaine pour Bertrand-Puma que d'utiliser cet argument pour vendre ses machines permettant de produire des viennoiseries artisanales. Cette stratégie serait plus compliquée à mettre en place et certainement moins mise en valeur si elle se confondait avec les stratégies liées aux équipements de Pavailer et CFI. Cette dernière marque en ferait d'ailleurs les frais avec son programme de développement durable « CFI For Climate », puisqu'il serait difficile d'en parler s'il ne concernait qu'une seule gamme d'une marque unique sans que cela ne s'apparente à du greenwashing. De plus, il a été dit que créer une marque unique impliquait de se cantonner à son marché déjà existant sans pouvoir étendre sa marque à de nouveaux marchés pour lesquels elle pourrait être légitime. Or, CFI qui intervient sur un terrain très technique que représente le froid et que peu d'entreprises maîtrisent, aimerait à terme pouvoir déployer sa gamme de produits à d'autres secteurs tels que les boucheries ou les chocolateries. En créant une marque unique perçue comme la spécialiste des équipements pour la BVP, il serait difficile de pouvoir se justifier d'une légitimité auprès des yeux de la nouvelle cible à atteindre.

Dans un second temps, l'entreprise ne souhaite pas prendre le risque de souffrir des conséquences que cela entraînerait sur les différents acteurs économiques. Cette stratégie pourrait en effet engendrer des problèmes avec les distributeurs. Ceux-ci distinguent toujours la cuisson, de la mécanisation de la pâte, de la réfrigération. Avoir plusieurs marques, c'est donc se procurer plus d'agilité, car certains vendeurs ne souhaitent compléter leurs gammes que pour une seule des catégories citées. De plus, il faut tenir compte du fait que la société SEBP appartient au groupe AFE Bakery. Celui-ci détient également la société Bongard, une marque généraliste d'équipements pour la boulangerie et la pâtisserie, leader sur ce marché. Les deux sociétés sont étroitement liées puisque certaines fonctions, telles que les ressources humaines, les achats ou encore les finances, sont internalisées au sein du groupe et non de l'entreprise. Or, une marque généraliste ne s'adresse pas à la même cible qu'une marque spécialiste. C'est pourquoi il est intéressant que la société SEBP n'adopte pas la même stratégie que Bongard pour maximiser le chiffre d'affaires du groupe et éviter d'être en concurrence absolue avec le leader du marché mais aussi une entreprise du même groupe qu'elle.

Toutes ces raisons poussent l'entreprise à ne surtout pas se lancer dans une stratégie mono-marque. Nous verrons dans la suite de ce mémoire qu'elles constituent également les points clés du choix de la stratégie qui sera adoptée sans pour autant qu'on ne les reprenne car elles auront déjà été expliquées dans cette partie.

2. Les stratégies intermédiaires

La deuxième orientation stratégique que la société SEBP pourrait envisager serait l'adoption d'une des stratégies intermédiaires parmi celles qui existent. Il s'agit en fait de différentes déclinaisons de la stratégie mono-marque sans pour autant qu'elles ne soient considérées comme une stratégie multi-marques. On parle donc de stratégies intermédiaires car elles se trouvent entre les deux approches extrêmes.

Ces stratégies sont tirées des choix qui doivent être faits lors d'un lancement d'un nouveau produit. En effet, les entreprises se confrontent à une problématique qui est de savoir si elles doivent créer une nouvelle marque ou s'il faut l'intégrer dans une marque déjà existante. Dès lors, l'analyse du marché a montré qu'il existait quatre statuts de marque principaux : la marque-produit, la marque-gamme, la marque-ombrelle et la marque-caution. Chacun de ces statuts se différencie selon le nombre de produits signé par une marque et le degré d'association de la marque à une autre marque. Les statuts de marque-produit et de marque-gamme correspondraient à des stratégies multi-marques dans le cas de SEBP. C'est pourquoi nous reviendrons dessus plus tard dans ce mémoire. En revanche, la marque-ombrelle et la marque-caution sont deux statuts que l'on peut analyser afin d'identifier s'il serait pertinent ou non d'en adopter l'un des deux.

La marque-ombrelle recouvre, sous un même nom, des produits appartenant à des catégories différentes et donc faisant des promesses spécifiques aux nombreuses cibles. Si cette stratégie permet de capitaliser sur un seul et unique nom de marque pour des produits hétérogènes, il est difficile de l'associer à la réunification des trois marques de la société SEBP. En effet, les équipements qu'elle vend sont suffisamment complémentaires pour que l'on puisse parler de marques-gammes homogènes : le territoire produit qu'elle recouvrirait ne serait pas assez vaste pour que l'on puisse utiliser ce terme comme il est défini. Pourtant, la société SEBP s'est déjà essayée à une stratégie similaire.

En effet, à la suite du rachat des marques CFI et Bertrand-Puma au groupe Electrolux Baking (filiale du groupe Electrolux) en 2001, Pavailler a souhaité vendre les nouvelles catégories de produits sous son propre nom. La raison était simple et évidente : ces deux marques étaient jusqu'à présent valorisées sous le nom Electrolux Baking, une stratégie qui fonctionnait parfaitement étant donné que celui-ci était très fort sur le marché de la boulangerie-pâtisserie. Cela signifie également que les marques Bertrand-Puma et CFI n'étaient absolument pas connues du marché. Dans l'optique d'adopter la même stratégie que le groupe Electrolux et pour faire face à l'anonymat de ces deux marques, Pavailler a donc opté pour une stratégie de marque-ombrelle. Cela fonctionnait plutôt bien et donnait de la valeur au nom Pavailler qui était l'une des quatre marques les plus importantes du marché d'après Dany Leclerc⁵, directeur régional de la zone sud-est des marques Pavailler, Bertrand-Puma et CFI. Malgré tout, Pavailler était toujours considérée comme un spécialiste de la cuisson et n'a pas réussi à s'imposer en tant que spécialiste de la mécanique ou du froid : sur ce marché, chaque marque renvoie à un process et ne s'associe pas dans l'esprit des consommateurs. C'est pourquoi en 2004, les nouveaux propriétaires des trois marques ont souhaité mettre en place une différenciation des marques afin de remettre leur nom

⁵ Voir annexe 1 : Interviews menées auprès des commerciaux de la société SEBP

en valeur. Dominique Traon⁶, directeur régional de la zone nord-ouest pour les marques Pavailler, Bertrand-Puma et CFI, précise que « le nom de chaque marque est important commercialement ». Il ajoute que chacune des marques doit garder sa propre identité et son historique car il est trop compliqué dans l'esprit du consommateur de lui faire comprendre que les machines Pavailler sont en fait toujours fabriquées par l'usine Bertrand-Puma. Aujourd'hui, cette approche correspond donc trop étroitement à une stratégie mono-marque que l'entreprise ne veut pas adopter pour les raisons qui ont été développées dans la partie précédente. En revanche, il s'agit d'un choix souvent fait lorsqu'une marque souhaite se diversifier. On parle alors d'extension de marque. C'est pourquoi CFI pourrait adopter cette stratégie si elle souhaitait s'ouvrir à d'autres types de marchés (biscuiteries, épiceries, fromageries, etc.).

La marque-caution consiste, pour une marque-mère, à apparaître sur les produits d'autres marques, que l'on appelle marques-filles. En signant des produits, la marque-caution permet de donner son approbation à d'autres marques moins connues. Chaque marque ainsi signée peut alors garder sa promesse spécifique et sa liberté de manœuvre. De plus, le consommateur fait naturellement le lien entre les produits qui sont à la fois signés par la marque d'origine mais aussi par la marque-caution. Au regard de la volonté de la société SEBP d'être capable de proposer une solution complète d'équipements de boulangerie à travers la création d'un lien entre ses trois marques, il est intéressant de pouvoir envisager cette stratégie.

Il est possible d'assimiler la stratégie de marque-caution à la volonté de restructuration des portefeuilles de marques qui fait généralement suite à des fusions-acquisitions. Cela nous amène alors à nous intéresser au concept d'extension de marque dont a fait l'objet Pavailler en rachetant Bertrand-Puma et CFI dans le passé. Celle-ci repose sur l'introduction d'un produit ou d'une gamme de produits sous un nom de marque existant mais dans une catégorie de produits jusqu'à présent inexistante. On parle d'extension indirecte lorsque le nouveau produit (ou la gamme de produits) est signé à la fois par la marque-mère et la marque-prénom (celle qui était déjà apposée sur le produit). Ce type d'extension nous renvoie au statut de marque-caution. Il s'agit dès lors d'appuyer l'extension de marque sur une marque forte afin de bénéficier de la notoriété et de l'image de la marque-mère. Dans le cas de la société SEBP, la marque la plus connue est Pavailler. C'est pourquoi une stratégie de cet ordre aurait pu être tentée : les marques-filles de Pavailler auraient ainsi pu être signées par celle-ci : « Bertrand-Puma par Pavailler » ; « CFI par Pavailler ». Toutefois, les recherches de J.-J. Cegarra (1994) montrent qu'il est possible que cette nouvelle politique de marques de l'entreprise entraîne des modifications dans le portefeuille d'identités. En effet, une nouvelle dénomination engendre des effets parfois positifs, d'autres fois négatifs, sur l'identité de la marque concernée ; qu'elle se base sur un nom connu ou inconnu. D'autre part, cette stratégie ne tiendrait finalement pas assez compte de la cible d'origine des trois marques qui est un cœur de cible. En voulant proposer une solution globale d'équipements pour la boulangerie et la pâtisserie de cette manière, l'entreprise aurait peut-être été perçue comme trop généraliste. Bien que cet argument soit contradictoire avec la réussite de la stratégie de marque-ombrelle utilisée dans le passé, celle-ci pourrait troubler le consommateur qui mettrait alors les trois marques en concurrence

⁶ Voir annexe 1 : Interviews menées auprès des commerciaux de la société SEBP

directe avec les marques spécialistes comme c'était déjà le cas, mais aussi avec les marques généralistes.

Bien que ces stratégies intermédiaires ne soient visiblement pas envisageables pour l'entreprise, nous verrons dans la suite de ce mémoire qu'elles sont toutefois intéressantes à étudier. En effet, il semblerait que le meilleur choix pour la société SEBP soit de garder une stratégie multi-marques. Pourtant, elle est toujours dans l'optique de proposer une solution d'offre globale d'équipements pour la boulangerie et la pâtisserie. Si ce n'est pas possible d'intervenir sur le plan marketing, il sera alors nécessaire d'agir sur le plan de la communication. Or, nous verrons que le choix qui sera fait reprendra les concepts évoqués dans l'analyse des stratégies intermédiaires.

3. Les stratégies multi-marques

La troisième et dernière orientation stratégique qui s'offre à la société SEBP, et celle pour laquelle elle a opté, est la stratégie multi-marques. Elle a depuis longtemps prouvé son efficacité. Celle-ci consiste à recouvrir un ou plusieurs marchés par l'utilisation de multiples marques.

Cette différenciation de l'offre représente un réel avantage lorsque l'on se place sur des secteurs en phase de maturité. C'est le cas du marché de l'équipement pour la BVP qui est très ancien et dont les consommateurs sont de plus en plus à la recherche d'offres différenciées, voire personnalisées. C'est pourquoi, une marque unique peut difficilement être légitime aux yeux du consommateur : face à un marché très segmenté, il paraît en effet inimaginable qu'une seule et même marque puisse répondre à des attentes très variées sans perdre son identité ou sa cohérence. Par ailleurs, la segmentation du marché de l'équipement pour la BVP en trois catégories, la cuisson, la mécanisation de la pâte et la réfrigération, est un reflet de ce qu'il s'y passe : elle met en exergue une certaine hétérogénéité au niveau des attentes des consommateurs, notamment en matière d'innovation. La présence de multiples marques au cœur de cible bien définie favorise d'ailleurs le développement du marché. En effet, la concurrence devient telle que les marques doivent innover continuellement pour pouvoir répondre aux divers besoins des consommateurs.

Cependant, cette stratégie est très coûteuse puisqu'elle démultiplie les besoins en investissements publicitaires pour développer et soutenir les marques. De plus, certaines entreprises ont du mal à gérer la répartition des innovations entre les marques.

Comme il a été vu précédemment, il existe deux principaux statuts à la stratégie multi-marques : le statut de marque-produit et le statut de marque-gamme.

On désigne par marque-produit une marque qui est associée à un seul produit et donc intrinsèquement à une promesse unique. Cette démarche permet d'explorer en profondeur le concept de stratégie multi-marques. Cela a pour conséquence de maximiser les bénéfices notamment en ce qui concerne la différenciation et donc le ciblage. Cependant, elle a montré trop de limites car elle est coûteuse et ne s'ancre pas dans un sens d'optimisation du capital de marque. En effet, elle ne permet pas de lancer des nouveautés. Pire encore, elle lie le cycle de vie du produit à la marque qui lui est associée. Les tendances ont d'ailleurs montré que les sociétés construisaient de plus en plus des marques transversales capables

de recouvrir différents marchés. C'est pourquoi le statut de marque-produit ne semble pas être un choix stratégique appréciable pour la société SEBP.

On parle de marque-gamme lorsqu'une même marque signe plusieurs produits homogènes, c'est-à-dire qu'ils appartiennent à la même catégorie de produits. Ceux-ci doivent avoir une promesse identique. Cette politique permet de développer des produits nouveaux en limitant les coûts de lancement puisqu'ils s'appuient sur la notoriété et l'identité de marques déjà existantes. La marque-gamme correspond donc à la stratégie adoptée par la société SEBP.

Faire le choix d'une telle politique pour SEBP est donc un facteur clé de succès pour de nombreuses raisons, incluant celles déjà développées pour justifier le fait de ne pas se lancer dans une stratégie mono-marque. Cette décision permet également de faire face à la concurrence accrue du secteur. En effet, le marché est dominé par Bongard qui est une marque généraliste. Or, la marque challenger est habituellement plus dynamique que la marque leader : le challenger a pour objectif de se différencier constamment de son concurrent principal. Par conséquent, il aura tendance à être une réelle source d'innovation pour le marché, ce qui le positionnera sur un autre territoire de marque, souvent plus spécifique que celui du leader. C'est pourquoi on dit de la marque challenger qu'elle est une marque de cœur de cible alors que l'on dit de la marque leader qu'elle est une marque destinée à tous les publics. Adopter cette stratégie c'est donc se différencier du leader du marché. En favorisant la précision du positionnement des produits, la société SEBP est capable de mieux cibler les groupes de consommateurs qui sont de plus en plus sophistiqués. L'analyse du secteur montre d'ailleurs qu'il existe bien plus de marques spécialistes que de marques généralistes. La société SEBP a donc tout intérêt à s'ancrer dans cette stratégie pour pouvoir leur faire face. L'objectif est donc bien de créer des marques indépendantes et de les positionner en tant que marques spécialistes de leur domaine, avec une connaissance approfondie et complète de leur secteur.

Estelle Habert, Dany Leclerc, Dominique Traon, Tristan Ragain et Gérald Schwab, tous les cinq commerciaux pour les marques Pavailler, Bertrand-Puma et CFI complètent cette analyse⁷.

Ils affirment que trois marques distinctes apportent plus de valeur ajoutée que le cumul des trois marques sous le même nom. En effet, cela provoque une baisse de l'image des gammes chez le consommateur. De plus, ils notent l'importance de montrer qu'après des années, chacune des marques est toujours présente et continue de produire : il s'agit dès lors d'un signe de qualité et prouve la solidité de la marque et de l'entreprise ; cela rassure le client et lui donne confiance en l'achat.

Ils ajoutent que cette stratégie leur permet d'avoir une plus grande marge de manœuvre dans leurs arguments commerciaux. En effet, ils ont chacun la possibilité de se présenter comme étant le directeur régional de la société SEBP qui commercialise les marques Pavailler dont l'usine est située à Portes-lès-Valence, Bertrand-Puma dont l'usine est située à Nevers et CFI dont l'usine est située à Lavaveix-les-Mines. Ils précisent ainsi l'expertise de chacune des marques dans son domaine et appuient sur le fait qu'elles sont 100% Made In France. Cela permet de valoriser le côté local qui est apprécié par l'acheteur qui souhaite soutenir l'économie française. En revanche, les stratégies divergent selon les commerciaux lorsqu'ils savent qu'un client n'aime pas l'une des trois marques ou qu'il a eu une mauvaise expérience avec l'une d'entre elles. Si certains préféreront préciser qu'elles font partie de la même société en lui démontrant les points forts de ce fait évoqués précédemment, d'autres éviteront de préciser qu'il s'agit

⁷ Voir annexe 1 : Interviews menées auprès des commerciaux de la société SEBP

en réalité de la même société. C'est pourquoi ces derniers disposent de plusieurs jeux de cartes de visite : un mentionnant la société SEBP ainsi que ses trois marques, un ne mentionnant que la marque Pavaiiler, un autre ne mentionnant que la marque Bertrand-Puma et le dernier ne mentionnant que la marque CFI.

Le choix d'une stratégie multi-marques semble donc être la meilleure option parmi toutes les stratégies de gestion d'un portefeuille de marques. Toutefois, les valeurs attribuées à une marque permettent parfois de segmenter d'autres marchés que celui visé par celle-ci. Ainsi, Pavaiiler est aujourd'hui perçue comme un expert hautement qualifié dans les équipements de la BVP et un réel hub de connaissances du monde de la boulangerie. Ces valeurs incarnées peuvent alors prouver leur pertinence dans la volonté de proposer une solution complète d'équipements pour la boulangerie et la pâtisserie. Réussir à proposer une offre globale, c'est puiser dans l'intérêt que représente cette stratégie qui est un réel vecteur de marge. Mais en réalité, si l'entreprise n'est pas parvenue jusque-là à mettre en place une stratégie marketing qui aurait permis de vendre cette solution clé en main, c'est parce qu'elle n'a pas tenu compte de ses cibles. Alors que les artisans recherchent plutôt des marques spécialistes, les clients grands comptes et les investisseurs sont plutôt à la recherche de solutions complètes. L'analyse de leur démarche montre qu'ils se dirigent d'abord vers les marques spécialistes pour ensuite vérifier si les marques généralistes proposent des produits ayant les mêmes spécificités techniques. C'est souvent le cas à quelques détails près. Ils préféreront alors se tourner vers la marque capable de leur proposer une solution globale afin de pouvoir négocier les prix avec une plus grande marge de manœuvre. Les marques généralistes gagnent donc du terrain sur les marques spécialistes au niveau de ce segment précis. C'est pourquoi la société SEBP a tout intérêt à s'orienter vers une démarche de solution complète d'équipements pour la boulangerie et la pâtisserie.

Il s'agit dès lors d'être capable de proposer une offre similaire aux marques généralistes tout en gardant ses marques spécialistes. Intervenir sur le plan marketing n'est donc pas la solution pour SEBP car cela la priverait des avantages liés au fait d'avoir des marques spécialistes de leur domaine : il va falloir agir sur la communication. Pour cela, il faut réunir les trois marques autour d'un point commun qui s'appuie sur les valeurs qu'elles partagent. Il est à considérer que l'objectif principal est d'activer un cercle vertueux autour de cette solution globale sans pour autant chevaucher l'identité de chacune des marques. Cette stratégie doit donc montrer que les trois marques complémentaires de la société SEBP fournissent, ensemble, tout ce dont la cible a besoin pour créer sa propre boulangerie-pâtisserie. Cela signifie qu'il faut réussir à créer un « sentiment familial » autour des trois marques pour que les cibles soient en mesure de reconnaître immédiatement qu'elles sont des marques-sœurs et de reconnecter une marque à l'autre. La complexité de cet objectif est que chaque marque doit avoir ses propres outils de communication pour que leur identité ne soit pas impactée. C'est pourquoi la deuxième partie de ce mémoire s'axera autour de la définition de cette stratégie que l'on considérera comme étant une alliance de marques.

II. ... A UNE STRATEGIE DE COMMUNICATION D'ALLIANCE DE MARQUES

Il convient ensuite de déterminer les conditions de succès de la coopération entre les trois marques de la société SEBP qui lui permettra de proposer une offre globale destinée à une cible particulière.

A. ARTICULER LA COMMUNICATION AUTOUR D'UNE ALLIANCE DE MARQUES

Avant de pouvoir mettre en œuvre d'un point de vue opérationnel la stratégie définie autour de la proposition d'une offre globale d'équipements pour la boulangerie et la pâtisserie, il est important de définir cette stratégie et de comprendre les conditions de succès qui permettront à la société SEBP de maximiser la valeur de son offre.

1. Le rôle des alliances de marques

Le monde moderne a montré que les marchés étaient caractérisés par la prolifération d'alliances et de partenariats entre différentes marques. Ils sont des moyens de croissance permettant de conquérir de nouveaux marchés. Ils visent à regrouper des compétences complémentaires de plusieurs marques autour du développement de nouveaux process ou produits. L'alliance est une décision stratégique qui implique le long terme alors que le partenariat se différencie par une amplitude de coopération plus limitée dans le temps, on parle de décision tactique. En outre, cette économie en réseau est un concept complexe puisqu'il suggère aux marques qui y prennent part de garder leurs compétences clés, tout en utilisant au mieux celles des autres. Au-delà de la capacité à concilier le maintien de sa spécificité avec le savoir-faire des autres marques, il s'agit de développer une « forme d'affinité entre les marques qui doit être fondée sur une création de valeurs partagées » (Blackett et Russel, 1999). Le tableau suivant nous montre les différents types d'alliances de marques et de partenariats.

Tableau 5 : Stratégies d'alliances de marques et de partenariats

Stades de développement	Types d'alliances et de partenariats	Variantes stratégiques
Conception	Développement partagé	Stratégie monolithique : le produit est dénommé par un nom unique et nouveau, indépendant des deux marques
		Stratégie d'endossement : permet à l'une des marques alliées d'authentifier le produit
Dénomination	Co-marquage	Type fonctionnel : stratégie de marque qui consiste à associer à la marque du fabricant, la marque de l'un de ses principaux composants
		Type symbolique : stratégie de marque qui consiste à associer à la marque du fabricant une seconde marque génératrice d'attributs symboliques additionnels

Communication	Communication conjointe	Publicité jointe : deux marques groupent leurs ressources pour développer une campagne publicitaire commune
		Promotion couplée : les marques s'associent pour mettre en place une opération promotionnelle inter-marques

Source : J.-J. Cegarra et G. Michel (2003)

Le développement partagé est donc ancré dans une logique industrielle alors que le co-marquage et la communication jointe sont fondés sur des notions liées au marketing. En effet, ces deux derniers types de coopération sont orientés vers la visibilité des marques partenaires et n'impliquent pas de collaboration dans la conception de produits. C'est pourquoi Venkatesh et al. (2000) parlent de cobranding pour les définir. Dans le cas de la société SEBP, on parlera d'alliance de marques tournée vers la communication conjointe. Grossman (1997) définit celle-ci comme étant l'association des ressources de plusieurs marques dans le but de développer une campagne publicitaire ou promotionnelle commune. Le concept de création d'un nouveau service, permettant à la cible d'obtenir une solution d'équipements de son fournisseur clé en main par l'association de plusieurs savoir-faire, fait appel à la notion de bundle. Il consiste à « proposer des services multiples à un segment de clients sous forme de package » (Urbain et Le Gall, 2009). Dans notre cas, on parlera d'une campagne de préconisation d'une marque par une ou plusieurs autres : la communication est donc le point clé de cette coopération pour SEBP.

Définir le rôle et les objectifs de cette alliance est important car il nous permettra d'optimiser sa mise en œuvre lors du passage à l'opérationnel. Le tableau qui suit nous présente les différents objectifs du co-branding pour la marque accueil et la marque invitée selon qu'ils soient de nature stratégique ou tactique.

Tableau 6 : Objectifs du co-branding

Objectifs	Pour la marque accueil	Pour la marque invitée
Stratégiques	- affiner le ciblage - adapter le positionnement	- pénétrer de nouveaux marchés - structurer une offre homogène autour d'un concept
Tactiques	- stimuler les ventes par effet de rareté	- créer un événement - générer du chiffre d'affaires additionnel par produits dérivés

Source : J.-J. Cegarra et G. Michel (2003)

Il est donc évident qu'il s'agit d'une alliance stratégique dans le cas de la société SEBP visant plusieurs objectifs.

Tout d'abord, l'alliance permet d'exprimer le positionnement des marques. Elle peut le consolider ou le modifier. Dans le cas de la société SEBP, elle est un moyen de renforcer le positionnement des marques en les plaçant en tant qu'expertes du domaine de l'équipement de la boulangerie et la pâtisserie capables de répondre au besoin de création complète d'un fournil. De plus, il y a un transfert de valeurs qui s'effectue par la coopération entre les trois marques. Par exemple, en s'associant à Bertrand-Puma qui prône la conception de viennoiseries artisanales, Pavailier accentue son caractère « produits pour les boulangers » en effaçant le fait qu'elle vende également ses fours à des semi-industriels. Les exemples sont nombreux et permettent de mettre en exergue un phénomène : l'association de plusieurs marques permet d'élargir leur territoire-produit. En raison de nombreux facteurs, principalement son historique et son image, une marque a en effet un potentiel bien plus large que son produit de base et peut ainsi élargir sa mission.

Ensuite, le co-branding est un moyen d'entrer sur de nouveaux marchés. Les marques invitées peuvent en effet plus facilement accéder à des marchés qu'elles n'auraient pas pu conquérir seules. Les commerciaux de la société SEBP l'ont largement spécifié : beaucoup de boulangers veulent des fours Pavailier sans pour autant avoir pensé aux produits Bertrand-Puma ou CFI. En associant les trois marques, il devient alors plus facile de vendre celles les moins connues qui bénéficient de ce fait de la crédibilité de la marque accueil. On parle alors de transfert de fidélité qui s'effectue d'un marché à l'autre grâce à de nouveaux points de contact qui créent de nouvelles occasions d'acheter la marque.

Enfin, il s'agit d'un instrument de ciblage puisqu'il permet d'élargir la cible vers de nouveaux consommateurs : les clients grands comptes et les investisseurs, qui sont plutôt à la recherche de solutions complètes, comme il a été vu dans la première partie de ce mémoire. On retrouve fréquemment cette stratégie pour les produits destinés à un marché très large mais qui ciblent des publics plus spécifiques tel que le secteur de l'automobile. De cette manière, les multiples segments du marché sont ciblés d'une manière plus individualisée.

Sur le marché de la BVP, la coopération est d'autant plus importante qu'elle est un moyen de faire face à la concurrence. En effet, de nombreuses marques spécialistes ont créé des alliances afin de limiter les parts de marché des marques généralistes. Cela leur permet également de s'adresser à des cibles qui n'auraient certainement jamais acheté les marques partenaires. On note la très connue Food Tech Alliance qui regroupe notamment les marques Hengel (spécialiste du froid), Mérand (spécialiste de la mécanisation de la pâte) et Guyon (spécialiste de la cuisson). Toutes ces raisons nous montrent qu'il est très important pour la société SEBP d'également créer son alliance de marques.

2. Les conditions de succès des alliances de marques

Développer une alliance de marques constitue un enjeu stratégique essentiel pour la société SEBP. Toutefois, elle amène à de nombreuses problématiques en matière de co-branding. En effet, il s'agit dès lors de comprendre les fondamentaux de sa construction qui permettent de favoriser une bonne perception de la coopération dans l'esprit du consommateur. G. Michel (2004) a modélisé en cinq étapes

le processus relatif à la prise de décision concernant la stratégie d'extension de marque. D'après elle, il est possible de considérer une stratégie d'alliance de marques comme un type d'extension de marque. C'est pourquoi nous pouvons exporter ce modèle à notre cas. La première étape est l'analyse de fond des marques qui permet de comprendre le territoire de chacune d'elle. La deuxième étape est l'analyse des catégories de produits envisagées en extension. Il faut alors déterminer la légitimité de cette stratégie en montrant qu'elle peut être source de chiffre d'affaires, de marge et de croissance. Ces deux premières étapes ont déjà fait l'objet d'une analyse dans ce mémoire. C'est pourquoi cette partie se consacrera uniquement aux trois étapes suivantes. La troisième étape est l'analyse conceptuelle de l'extension de marque. Elle a pour objectif d'étudier la cohérence de l'extension. Enfin, les quatrième et cinquième étapes correspondent à la définition et à l'analyse de la pertinence du mix ainsi développé par l'extension. Ces trois dernières étapes sont en lien avec les facteurs permettant de justifier du succès ou de l'échec d'une extension de marque ou d'une alliance dans notre cas.

De nombreux éléments conditionnent le succès d'une alliance de marques. R.-B. Methamem et M. Zghal (2007) ont mené une étude approfondie sur le sujet à partir de recherches académiques et des résultats de leur étude qualitative menée auprès de 40 répondants (entretiens semi-directifs). Ils ont alors mis en exergue deux effets de l'alliance sur les marques partenaires : un effet sur les attitudes des consommateurs envers les marques et un effet sur l'image de chacune d'elles. Avant de s'intéresser à ces deux effets, il est important de connaître les variables permettant d'expliquer ce qui les influencent positivement ou négativement.

La première variable est la cohérence entre les marques qui décident de s'associer. On parle de cohérence perceptuelle pour définir la propension d'un consommateur à percevoir la coopération comme logique (D.-A. Aaker et K. Keller, 1990). Cette congruence se juge selon la cohérence physique perçue entre le design des produits mais aussi selon l'image des marques perçue. Ainsi, la cohérence de l'association des trois marques de la société SEBP affectera l'évaluation par le consommateur du service ainsi co-marqué et l'image des marques qui se sont associées. Les attitudes ainsi développées détermineront alors l'adoption ou le rejet de l'offre globale proposée. Il est impossible d'affirmer qu'il existe une cohérence physique entre les produits des trois marques ainsi qu'une cohérence d'image étant donné qu'aucune étude n'existe sur ces points-là. En revanche, il est possible d'admettre que la congruence est forte, d'une part car il n'y a qu'un seul chef de produit assurant l'homogénéité des designs, d'autre part car les compétences des trois marques sont fortement complémentaires.

La deuxième variable est la pertinence du service co-marqué. Si l'évaluation de la valeur ajoutée perçue du produit développé par l'association des marques est favorable, alors elle apportera une meilleure satisfaction et une perception positive des marques partenaires. Cela signifie que l'alliance ne doit naître que si elle constitue une réelle innovation ou un avantage conséquent pour le consommateur. Dans le cas de la société SEBP, elle constitue un avantage non négligeable puisque le service proposé apporte des bénéfices produits supplémentaires aux consommateurs : elle lui permet d'avoir une solution clé en main et de négocier les prix plus facilement.

La troisième variable concerne la stratégie de marketing-mix développée par l'association de marques. En effet, celle-ci peut créer des associations favorables ou défavorables sur le service co-marqué et sur les marques partenaires dans l'esprit du consommateur. Dans le cas de la société SEBP, la politique produit sera modifiée mais ne pourra pas se manifester par de nouvelles caractéristiques physiques, causes principales de la création d'associations dans l'esprit du consommateur. Il s'agit en effet d'un

service, intangible par nature. Les éléments issus de la politique de communication pourront toutefois tangibiliser la proposition de cette offre globale. C'est ce dernier point qui entrainera alors des changements au niveau des associations : il est d'une importance capitale que d'utiliser la publicité pour influencer de manière positive l'évaluation du service issu de l'alliance ainsi que des marques partenaires. Tout comme la politique produit, la distribution n'en sera aucunement modifiée. C'est pourquoi elle ne pourra pas influencer le réseau d'associations chez le consommateur. Enfin, la politique de prix restera équivalente même si elle sera plus facilement négociable lorsque le client achètera de nombreux équipements. En rendant le service gratuit, cela amènera même de la valeur ajoutée aux marques.

Si la politique de communication de l'alliance de marques de la société SEBP fera l'objet d'une analyse plus poussée dans la partie qui lui sera consacrée par la suite, il est important de définir sa politique produit : en quoi consiste la coopération entre les marques ? Pour savoir ce que doit proposer cette offre, une analyse des sites internet de deux concurrents a été faite.

La première analyse concerne l'alliance de Hengel (spécialiste du froid), Mérand (spécialiste de la mécanisation de la pâte) et Guyon (spécialiste de la cuisson) qui ont créé Food Tech Alliance⁸. Elles se définissent comme étant trois marques spécialistes et pourtant complémentaires de la boulangerie-pâtisserie. Elles argumentent le choix de cette alliance comme permettant « d'imaginer et de créer une solution personnalisée et clé en main, innovante, rentable et adaptée à tous les volumes de production ». De l'équipement du fournil à la conception de recettes en passant par le consulting et les formations, cette solution leur permet de cerner les projets de leurs clients dans leur globalité. Elles indiquent également les cibles de cette alliance : « les boulangers-pâtisseries multi-boutiques, les GMS, les chaînes franchisées et les semi-industriels ».

La deuxième analyse concerne Tagliavini. Il est également intéressant d'étudier son cas puisqu'il s'agit d'une marque généraliste couvrant tout le marché de l'équipement de la boulangerie-pâtisserie (cuisson, mécanisation de la pâte, froid). La marque a pourtant décidé de créer une solution d'équipements complet à travers son programme Global One⁹. L'objectif de cette offre pour le consommateur est de « se baser sur la synthèse de décennies d'expérience dans le domaine de la boulangerie pour transformer son magasin en un centre de profit efficace, grâce à une assistance scrupuleuse allant de la conception du fournil à la réalisation de produits de boulangerie ». Il s'agit donc d'un support apporté par la marque sur les points suivants : la technologie (optimisation du processus de production), la formation (qualification de la main d'œuvre), la conception (agencement des espaces de production et de vente), le marketing et la communication (structuration de la gamme de produits vendus), les finances (réalisation d'un business plan efficace) et la logistique (rationalisation des stocks).

Cette analyse permet donc à la société SEBP de se rendre compte des enjeux qui concernent la structuration de l'offre qu'il faut développer dès lors qu'elle associe ses trois marques. Elle montre qu'il ne s'agit pas seulement de proposer une solution complète d'équipements pour la boulangerie et la pâtisserie, ce qui avait d'ailleurs été prouvé par les recherches académiques vues précédemment : il faut être capable de proposer une valeur ajoutée telle que ses concurrents l'ont fait sur ce marché. C'est

⁸ Voir leur site internet dédié à cette alliance : <https://foodtech-alliance.com/>

⁹ Voir la page de leur site internet dédiée à cette solution globale : <https://www.tagliavini.com/it/servizi/global-one.aspx>

pourquoi l'offre créée par l'alliance de Pavailler, Bertrand-Puma et CFI pourrait se structurer de la même manière que le récapitule le tableau suivant :

Tableau 7 : Structuration de l'offre globale née de l'alliance des trois marques de SEBP

Phases de conception	Services proposés	Détails des services
Phase d'analyse	Analyse du marché	- Analyse externe - Analyse interne
	Consulting	- Business plan - Stratégie marketing
Phase de préouverture	Agencement	- Architecture de l'espace
	Equipements	- Livraison et installation du matériel
	Fournitures	- Mise en contact avec les fournisseurs de mobilier et de PLV
	Produits	- Analyse de la gamme produits - Affinement de l'offre
Phase post-ouverture	Assistance	- Formations - Assistance technique

3. L'impact des alliances de marques

Il a été vu dans la partie précédente qu'il existait deux effets d'une alliance sur les marques partenaires : un effet sur les attitudes des consommateurs envers les marques et un effet sur l'image de chacune d'elles. Après avoir vu les variables qui influençaient ces deux effets, et donc les conditions de succès d'une telle stratégie, il est important de comprendre ce que cela implique. En effet, si une coopération entre plusieurs marques se développe, il faut pouvoir appréhender les impacts qu'elle peut avoir sur la perception des marques partenaires. R.-B. Methamem et M. Zghal (2007) ont alors mené des recherches sur ce point.

Dans un premier temps, ils ont montré qu'il existait des effets sur les attitudes des consommateurs concernant ses trois composantes.

Tout d'abord, l'alliance peut impacter la composante cognitive de l'attitude, c'est-à-dire les croyances et les perceptions des consommateurs envers la marque. Les travaux de G. Michel (2000) ont montré que la marque était perçue comme un ensemble d'associations. Certaines d'entre elles constituent le « noyau central » de la marque. De ce fait, elles lui sont indissociables. D'autres sont considérées comme des éléments périphériques et donc plus facilement modifiables. L'étude des changements de la composante cognitive implique donc l'analyse de l'évolution de la force des associations centrales et périphériques. Il est dit qu'à court terme, il est impossible de changer le noyau central de la marque. Une alliance va donc fortement affecter les associations périphériques en modifiant leur force avant de pouvoir modifier les associations centrales.

Ensuite, la coopération de marque peut impacter la composante affective de l'attitude, c'est-à-dire l'évaluation des marques. En effet, le principe de la généralisation sémantique montre qu'un client satisfait d'un produit d'une marque tend à penser que tous les autres produits de celle-ci sont satisfaisants. C'est pourquoi la consommation d'un produit ou d'un service co-marqué peut influencer l'évaluation des marques associées, même si ce n'est pas toujours le cas : il arrive parfois que l'alliance soit trop ambiguë pour que le consommateur puisse intégrer cette nouvelle information.

Enfin, l'association de marques peut impacter la composante conative de l'attitude, c'est-à-dire, les intentions et les comportements des consommateurs envers la marque. B.L. Simonin et J.A. Ruth (1998) ont montré que l'attitude envers l'alliance est positivement liée à l'attitude envers les marques partenaires et plus particulièrement à l'intention d'achat des produits de celles-ci a posteriori. D'autres études ont en revanche rejeté cette hypothèse sans jamais comprendre d'où ces divergences pouvaient provenir.

Dans un second temps, ils ont montré qu'il existait des effets concernant l'image de chacune des marques associées sur trois de ses quatre dimensions mises en avant par K. Keller (1993).

Tout d'abord, une alliance de marques peut modifier les types d'associations : ils peuvent se modifier ou s'ajouter. Ainsi, de nouveaux attributs ou bénéfices peuvent apparaître lorsque le consommateur pense à la marque.

Ensuite, une coopération de marques peut changer la « favorabilité » des associations : si l'alliance est perçue comme cohérente, alors le consommateur créera des associations favorables ; en revanche, si elle est incohérente, les associations seront défavorables.

Enfin, l'alliance de marques peut influencer la force des associations : plus la quantité d'informations reçue par le consommateur est conséquente et plus le nombre d'associations créées sera important.

Il est à noter que la coopération de marques pourrait agir sur le caractère unique des associations qui dépend de celles des concurrents. Cependant, aucune étude n'a été menée sur ce point. Il n'est donc pas possible d'en tirer des conséquences.

Il serait intéressant de pouvoir mener les études liées aux attitudes envers les marques et aux images de marques avant de se lancer dans une stratégie d'alliance pour comprendre son devenir probable, mais il nous est impossible de le faire faute de moyens financiers et de temps. Cependant, et ce afin de favoriser les effets positifs de l'alliance, les conditions tendant à assurer sa réussite ont été étudiées. Ainsi, la cohérence entre les marques de la société SEBP, la pertinence du service co-marqué et les variables liées au mix-marketing laissent penser que la coopération de Pavailler, Bertrand-Puma et CFI est plutôt source de valeur. C'est pourquoi elle devrait favoriser une bonne perception auprès des consommateurs. Sur le plan managérial, cela permet de prévenir les effets de l'alliance sur les marques partenaires. L'alliance ne représente qu'un faible risque et devrait satisfaire les besoins des nouveaux consommateurs.

La détermination des clients potentiels de l'alliance et la compréhension de leurs raisons d'achat permettent de prévoir l'évolution probable de la marque et de son image. C'est pourquoi il est nécessaire

pour la société SEBP de les identifier. Le tableau suivant présente le cœur de cible de cette alliance à travers deux personae.

Tableau 8 : Personae de l'offre globale d'équipements de boulangerie-pâtisserie

Caractéristiques	Personae n°1	Personae n°2
Son identité	Pascal, 52 ans, patron de chaîne à Neuilly	Johanna, 38 ans, investisseur à Miami
Sa situation	Propriétaire de 4 boutiques avec 4 gérants	Propriétaire de 3 boulangeries artisanales avec concept et 4 points de vente
Son quotidien	Faire respecter les procédures	Tout vérifier, surtout ce qu'elle ne maîtrise pas
Ses peurs	Avoir choisi un mauvais emplacement	S'être trompée de business plan
Ses ambitions	Faire prospérer son concept	Gagner de l'argent
Ses moyens de communication	Habitué des réseaux sociaux et des sites internet	Habituée à la communication numérique
Ses influenceurs	Les commerciaux et les relations de longue date	Les industriels capables de donner du conseil et de faire du clé en main
Sa loyauté à la marque	Plus il est gros et moins il en a	Fidèle aux gens qui ont fourni de bons conseils

La réalisation de ces personae montre bien que l'alliance des trois marques s'adresse à une cible particulière qui a des besoins spécifiques. La solution Food Tech Alliance, développée par les sociétés Hengel, Mérand et Guyon, résume bien son cœur de cible qui correspond aux « boulangers-pâtisseries multi-boutiques, les GMS, les chaînes franchisées et les semi-industriels » souhaitant obtenir une « solution personnalisée et clé en main » de création d'une boulangerie-pâtisserie.

Une étude menée par TNS Sofres (2014) a montré qu'il existait six points de contact pour toucher sa cible : les médias, l'indirect, le one to one, les points de vente, le sponsoring et le digital. Bien qu'un canal n'écarte pas les autres et que jouer sur leur complémentarité est l'enjeu de la communication, il est à noter que le point de contact permettant d'obtenir le plus de visibilité et le plus de maîtrise dans le cas de la société SEBP est le digital. C'est pourquoi la seconde sous-partie de ce thème sera axée sur le développement de la politique de communication de la stratégie d'alliance de marques sur les différents canaux qu'offre le digital.

B. LA MISE EN ŒUVRE DE CETTE STRATEGIE SUR LE DIGITAL

La partie précédente a montré que l’alliance des trois marques de la société SEBP pouvait impacter positivement les effets sur les attitudes des consommateurs envers les marques et l’image de chacune d’entre elles. La cible particulière à laquelle elle s’adresse induit que le niveau de visibilité de cette alliance doit se faire au niveau de la politique de communication. Il s’agit dès lors de développer une stratégie plus opérationnelle à mettre en place sur ses différents canaux de la société SEBP.

1. Univers de l’alliance

L’univers de l’alliance dépend de la construction de marques fortes qui la composent et notamment de leur identité. Les choix qu’impliquent les différentes identités des marques vont servir de cadre à toutes les décisions qui seront prises pour développer cet univers. Si la société SEBP ne parvient pas à créer des marques fortes, tous les efforts de communication faits en matière de publicité risquent de compromettre la réussite de l’alliance. L’objectif de ce mémoire n’est pas de mener un travail approfondi sur les moyens de développer l’identité et l’image de chacune des marques. C’est pourquoi il a été confié à une agence de communication.

Bien que le projet ait pris du retard et que nous ne pouvons pas se servir de leur travail pour la suite, il est important de comprendre l’objectif de notre demande. Il est souhaitable en effet de renouveler les images de marque de Pavailler, Bertrand-Puma et CFI afin de les rendre plus émotionnelles et engageantes. Pour cela, les trois identités doivent être modernes et capables de renforcer la réputation et la crédibilité des marques. Il s’agit également de cesser de parler uniquement aux distributeurs pour impliquer les boulangers-pâtisseries. Pour leur parler directement, il faut pouvoir tirer parti des choses qu’ils aiment et qui leur tiennent à cœur, celles liées à leur travail et à leurs aspirations. Ce n’est qu’ainsi qu’un lien émotionnel fort pourra se créer entre les marques. Il sera capable de stimuler les préférences et de soutenir les ventes. Enfin, les trois marques doivent se construire autour de valeurs communes pour favoriser la bonne perception de leur alliance dans l’esprit du consommateur. Le tableau suivant résume les valeurs dont les trois marques doivent s’imprégner.

Tableau 9 : Valeurs communes qui unissent les trois marques de la société SEBP

Haute qualité	Il s’agit de transmettre immédiatement une image de qualité des produits en comparant les pains et les gâteaux à des bijoux. De ce fait, les marques enverront le message que les équipements sont également de qualité supérieure car ils permettent d’obtenir de tels résultats.
Simplicité	Tous les outils de communication doivent être intuitifs et faciles à comprendre. Les visuels doivent parler d’eux-mêmes sans qu’il n’y ait besoin de texte. Les messages clés doivent se démarquer à l’aide de mots clés et d’icônes et les avantages immédiatement clairs.
Modernité	La consommation de pain s’est toujours faite de la même manière sauf au cours des dernières années. Le boulanger a donc beaucoup changé. La stratégie de communication doit montrer que l’entreprise est capable de comprendre les défis actuels, d’anticiper les besoins des consommateurs et de proposer des solutions modernes.

Culture française	Les trois marques sont nées en France, un pays reconnu mondialement pour sa culture pâtissière et ses traditions culinaires. Il faut se servir de cet héritage français pour transférer des compétences et des connaissances aux marques et à leurs produits.
Effet waouh	Le graphisme doit être innovant, engageant et surprenant avec des images impactantes et des visuelles émotionnels, des éléments inhabituels voire ironiques pour amuser et surprendre.
Naturel, bio, durable	Le pain est l'un des produits le plus naturel et le plus simple constitué d'ingrédients naturels (farine, levain, eau, sel). C'est pourquoi les marques doivent également transmettre ces valeurs, d'autant plus que cela permet d'insister sur le côté artisanal qu'elles souhaitent promouvoir.
Affinité	Les boulangers-pâtisseries doivent se reconnaître dans les équipements qui constituent les outils qui renforcent leur créativité et leur permettent de se concentrer sur le côté artistique de leur travail.

Ces valeurs montrent que les marques doivent utiliser un langage différent de celui qu'elles ont utilisé jusqu'à présent. Il doit être moins technique et montrer la passion pour le pain et la pâtisserie. Toutefois, Bertrand-Puma et CFI sont des marques spécialistes, expertes et puissantes dans leur domaine. Elles sont capables de conseiller pour aider les opérateurs à faire le choix qui correspond au mieux à leurs besoins. Quant à Pavailler, son cœur de métier n'est plus à débattre grâce à sa notoriété. Mais il s'agit de l'utiliser en complément de ses connaissances et de son expérience construites sur le terrain au fil des années pour pouvoir proposer une solution clé en main. L'idée est donc de se servir de Pavailler comme vecteur de notoriété pour proposer le service global en s'appuyant sur les deux autres marques.

La stratégie de communication d'alliance de marques sur le digital s'apparente donc à une stratégie de marque-ombrelle dans laquelle Pavailler recommande ses deux marques sœurs sans pour autant que celles-ci ne recommandent ses sœurs. En effet, les marques CFI et Bertrand-Puma ne sont pas assez connues pour pouvoir être en mesure de recommander d'autres marques : leur manque de crédibilité pourrait entraîner un rejet dans l'esprit du consommateur. Il s'agit donc d'une alliance dont la communication est unilatérale et pour laquelle Pavailler en est la porteuse. Le choix a ainsi été fait de nommer cette solution Pavailler Solution. Et si le choix de créer une quatrième marque pour proposer le service issu de l'alliance n'a pas été fait pour des raisons de gestion, il s'agit tout de même de reprendre le processus de définition d'une marque pour cette solution. En effet, Pavailler doit garder son image d'experte, il serait donc dangereux de reprendre les codes de la marque avec exactitude. Pavailler Solution est une évolution de Pavailler qui intègre deux autres marques. Elle s'adresse à une autre cible et propose une offre différente de Pavailler. C'est pourquoi elle doit ressembler à Pavailler mais tout de même réussir à se différencier pour que le consommateur ne confonde pas les deux. Ce travail complexe d'harmonisation des identités des trois marques pour en dégager une charte graphique propre à Pavailler Solution, mais ressemblante à Pavailler, a également été confié à une agence de communication. Cependant, il n'a pas encore été fait donc il sera malheureusement impossible de développer et d'expliquer les choix créatifs qui ont été retenus.

2. Le site internet

Un site internet est un canal de communication du digital puissant et performant car il est un vecteur de visibilité formidable. Il fait partie des outils de communication de l'hors-média car il est détenu par l'annonceur lui-même. Cela signifie que l'entreprise a un contrôle total sur ce qui est visible par l'internaute. Si le site internet de la marque Pavailler est aujourd'hui un site vitrine, il est destiné à évoluer. En effet, Pavailler a fait appel à une agence de webmarketing pour la refonte totale de son site. Celui-ci deviendra alors un site à vocation marchande dont l'architecture sera retravaillée. Il est important pour la stratégie d'alliance de marques de s'intéresser au site car les consommateurs potentiels en phase de recherche se renseignent désormais via internet. L'objectif de ce nouveau site est donc d'informer l'acheteur de l'existence de l'alliance de marques Pavailler Solution, sans pour autant oublier de promouvoir la marque Pavailler, qui s'adresse à une cible différente.

Afin de ne pas perturber le consommateur et de créer la confusion entre Pavailler et Pavailler Solution, il est préconisé de créer un onglet Pavailler Solution qui permettra de mettre en valeur l'offre globale et de la distinguer des produits classiques de la marque. En effet, les onglets ont l'avantage d'améliorer l'organisation du contenu d'un site web en le divisant en sections. Ainsi donc, le contenu occupe moins de place sur une même page et est classé en différentes catégories facilement retrouvables par l'utilisateur. Cet élément d'interface est intuitif pour l'internaute. L'ensemble des onglets doit alors apparaître de façon logique dans la partie supérieure de la page car c'est à cet endroit que l'utilisateur s'attend à les trouver. De plus, l'étude des comportements de l'internaute a montré qu'avant même qu'une page se charge entièrement, il commençait déjà à chercher les informations qui l'intéressent. Cela signifie que le haut d'une page est le premier élément sur lequel il centre son attention. Il est également nécessaire de travailler sur l'ordre des différents onglets dans une logique utilisateur. Le tableau suivant présente l'architecture conseillée pour le nouveau site de la marque Pavailler.

Tableau 10 : Architecture du nouveau site internet de Pavailler

Accueil	La société	Nos produits	Pavailler Solution	Demande d'informations
---------	------------	--------------	--------------------	------------------------

La place des onglets a été choisie de cette manière car elle reprend les codes auxquels sont habitués les internautes. D'abord une page d'accueil pour présenter ce qu'ils trouveront sur le site. Ensuite, des informations sur la société pour savoir qui est l'émetteur, favoriser la confiance et humaniser la marque. Puis les produits de la marque qui est l'essence même de l'apparition de Pavailler. L'offre globale vient après les produits puisqu'elle est une évolution de la marque. Enfin, le dernier onglet permet de contacter l'entreprise.

Il s'agit dès lors de déterminer la structure des différentes pages du site web. Dans cette partie, nous nous intéresserons uniquement à la page consacrée à Pavailler Solution. L'enjeu est de proposer du contenu pertinent pour l'internaute mais aussi pour Google afin d'optimiser le référencement du site et de la page. Il y a donc une double vision à adopter dans la construction de cette page web.

En ce qui concerne la cible de la page web de Pavailler Solution, le but est de lui proposer du contenu qui l'intéresse et qui va lui servir dans sa recherche d'informations. En outre, il faut tenir compte de la particularité des services qui sont, par nature, immatériels. Cela représente un obstacle à la mise en confiance du consommateur. En effet, la valeur du service ne dépend que de l'interprétation qu'il a des stimuli auxquels il est soumis et de la confiance qu'il accorde aux promesses de la marque. Dans le cas de Pavailler Solution, il est possible de tangibiliser une partie du service grâce aux produits qui y sont inclus. Il faut tout de même parvenir à rendre le service attractif en s'assurant que l'internaute soit mis en confiance. Si la communication de chacune des trois marques doit s'axer sur la technique, la communication de Pavailler Solution doit rassurer le potentiel client sur le service, l'humain et les produits. Pour cela, on peut faire appel à quatre principales stratégies.

La première stratégie est d'utiliser des images pertinentes pour chacun des services et de mettre en avant le contenu des prestations grâce à des descriptions détaillées de ce qu'elles incluent. Il faut bien évidemment insister sur les avantages pour éviter d'être dans un discours trop technique que l'internaute risquerait de ne pas comprendre.

La seconde stratégie est de jouer avec le pouvoir des émotions. Rien de mieux que d'utiliser le storytelling pour cela. Il consiste à raconter une histoire sur ce que la marque souhaite vendre afin de créer de la peur, de la joie, de la tristesse, etc. Si le storytelling favorise la mémorisation du message, il crée également un lien émotionnel fort avec la marque. Il est également possible de personnifier la solution ; le storytelling serait d'autant plus efficace que la marque serait humanisée.

La troisième stratégie est de montrer les bénéfices du service par des preuves de résultat. Cela peut s'effectuer via des nombres comme présenter des statistiques qui forment des arguments forts et incontestables ; via des images et notamment des photos des équipes qui installent le matériel ou de fournisseurs qui ont été équipés par Pavailler Solution ; par des témoignages clients qui racontent le processus, les avantages, etc.

La quatrième stratégie est d'insister sur l'humain, la relation client. Il faut que les consommateurs se sentent privilégiés pour que le lien créé soit encore plus solide. Pavailler Solution a l'avantage par rapport à ses concurrents de proposer des services performants, notamment son service après-vente qui est très réputé.

La page Pavailler Solution a donc beaucoup de contenus qu'il faudra intégrer de manière pertinente. Le tableau suivant présente l'architecture pensée pour cette page.

Tableau 11 : Architecture de la page Pavailler solution

Sections	Messages clés
Alliance	« Et si Pavailler avait décidé de se joindre à deux autres marques pour vous proposer la meilleure solution complète d'équipements pour votre fournisseur. C'est ainsi que l'aventure Pavailler Solution commença... Nous marions le service et la technique pour créer une expérience unique parce que nous savons que votre vision ne peut se réaliser que si elle s'appuie sur des experts de leur domaine. Si vous souhaitez appréhender votre projet dans sa globalité, nous avons les capacités, les connaissances et l'expérience nécessaires pour vous accompagner, l'esprit libre. »

Service conseil	« Par son historique et son expérience, Pavailler représente aujourd’hui un réel hub de connaissances en matière de développement de boulangeries-pâtisseries. Nous sommes capables de vous présenter les meilleurs choix d’investissement pour rentabiliser au maximum votre activité : des conseils en matière d’agencement et d’équipements, aux formations en passant par l’assistance en cas de besoin, Pavailler Solution saura répondre à votre besoin, quelles que soient les contraintes auxquelles vous vous confrontez. »
Service formation	« Nous mettons à votre disposition notre propre laboratoire de boulangerie-pâtisserie au sein de l’usine de Portes-Lès-Valence. Réel lieu de technologie, il dispose des dernières nouveautés en matière d’équipements de cuisson, de froid et de mécanisation de la pâte. C’est le lieu idéal pour tester vos recettes avant de confirmer et sécuriser votre investissement. Il s’agit également d’une opportunité pour être formé(e) à l’utilisation de nos machines. C’est pourquoi des journées de démonstration vous sont réservées. »
Service assistance	« Ne soyez jamais seul(e)s avec notre service d’assistance ! Nous vous garantissons un maximum de réactivité grâce à notre équipe qui vous répond au téléphone de 8h à 17h du lundi au vendredi. Pour plus de proximité, nos techniciens présents sur l’ensemble du territoire national et international se déplacent sur votre lieu de fabrication afin d’effectuer les inspections et les réparations nécessaires à votre demande. Nous vous garantissons une continuité de votre production grâce à la rapidité et la précision des interventions, notamment par le suivi des stocks de pièces détachées et leur envoi. »
Réalisations	« Parcourez notre portfolio photos pour vous inspirer des différentes créations que nous avons réalisées depuis plus de 70 ans et découvrez les témoignages de nos clients qui ont fait appel à Pavailler Solution. »

En ce qui concerne Google, et plus généralement les moteurs de recherche, l’enjeu est d’optimiser la structure de la page web sur le plan technique. On parle de sémantique HTML ou SEO pour définir cette structure qui a pour objectif d’aider auprès des moteurs de recherche la prise en compte du contenu et d’en favoriser l’indexation et la position dans les résultats de recherche. Sans entrer dans les détails techniques concernant le codage informatique et sans en venir à des recommandations générales (faire un site responsive design et mobile friendly, réduire la taille des images, etc.)¹⁰, il est important de revenir sur certains points.

Le premier point sur lequel insister est l’intégration de boutons call-to-action sur la page du site web. En effet, avoir beaucoup de visiteurs sur son site est essentiel mais les convertir est idéal. Et c’est tout là l’objectif du bouton call-to-action puisqu’il est un réel levier d’affaire pour une entreprise. L’objectif final de Pavailler Solution est de mettre en contact l’acheteur potentiel avec les commerciaux des marques. Un bouton, qu’il est recommandé d’intégrer à un endroit stratégique de la page, incite le visiteur à réaliser cette action : « obtenir plus d’informations » par exemple ; ceci pour transformer les visiteurs en potentiels prospects et créer des opportunités. Il est important toutefois que ces boutons n’empêchent pas ou ne gênent pas la navigation sur la page web.

¹⁰ Voir annexe 2 : Les secrets d’un bon référencement sur Google

Le deuxième point est l'optimisation des mots-clés qui constituent la base du référencement gratuit. Il s'agit de mots ou de groupes de mots qui permettent aux moteurs de recherche de comprendre le contenu d'une page et donc de la présenter au mieux à l'internaute selon sa demande. Il en existe de trois types. D'abord les mots-clés de tête qui sont les plus généraux (« fournil »). Ils définissent une thématique large, donc Google propose un nombre de résultats conséquent. Ensuite, les mots-clés de corps qui sont des expressions de 2 à 3 mots (« équipements de fournil »). En étant plus précis, ils segmentent bien mieux les résultats de recherche. Enfin, les mots-clés de longue traîne qui sont des expressions encore plus longues (« quels équipements pour mon fournil de boulangerie ? »). Il devient très courant de les utiliser d'autant plus que les internautes font de plus en plus de recherches en posant des questions. En théorie, il faut que la page web se compose de ces trois types de mots-clés. En pratique, Pavailler agit sur un marché de niche de sa thématique. La marque devra donc inclure des termes généraux de types « four boulangerie », « pétrin boulangerie », etc. mais aussi des mots-clés de longue traîne de types « équipement complet de boulangerie », « matériel de boulangerie », « quel matériel pour une boulangerie ? », etc. (ces propositions ont été suggérées par Google lui-même dans les recherches associées à une offre complète d'équipements pour la boulangerie et par l'outil de planification de mots-clés de Google Ads). Un travail approfondi pourrait également être fait en écoutant le vocabulaire qu'emploie la cible.

Le troisième point est l'intégration de rich content. Ce terme définit les contenus dont l'interactivité avec l'utilisateur est forte : les photos, les images, les gifs, les animations, les sons, les vidéos, etc. En produisant un tel contenu, une marque offre une meilleure expérience client sur le digital. C'est pourquoi le rich content permet de générer davantage d'engagement de la part du visiteur. Il faut toutefois ne pas en abuser car les fichiers sont souvent lourds et augmentent donc le temps de chargement des pages. Le visiteur, impatient, pourrait alors quitter le site et Google défavoriser son référencement.

Les algorithmes des moteurs de recherche sont secrets et très complexes à analyser. C'est pourquoi il existe des techniques permettant de favoriser un bon référencement sans pour autant qu'elles ne fassent l'objet d'une science exacte. Les quelques règles qui ont été décrites ne représentent qu'une infime partie du travail SEO qui doit être fait mais elles reprennent les points les plus importants dont il faut faire attention.

3. Les réseaux sociaux

Selon B. Bathelot (2017), le terme « réseau social » désigne « toute plateforme digitale accessible par Internet (web et applications) et permettant à leurs membres d'établir ou d'intégrer des réseaux d'amis ou connaissances professionnelles et de participer à la vie de ces réseaux à travers la mise à disposition d'outils et interfaces de présentation, de communication et d'interaction ». Il est aujourd'hui nécessaire de comprendre les enjeux de ces réseaux car ils déterminent les stratégies de communication à adopter. En fait, le but de tout réseau social pour une marque est d'échanger avec ses clients pour créer du lien et accroître leur nombre d'expériences avec celle-ci. Il est donc nécessaire d'entrer dans une logique de conversation et d'interaction. Les réseaux sociaux ont fait passer les stratégies de communication du CRM (Customer Relationship Management) au SNM (Social Network Management). On parle ainsi de gestion de communautés.

L'état des lieux des réseaux sociaux de la société SEBP est le suivant : l'entreprise possède trois pages Facebook et trois pages LinkedIn, une page pour chacune de ses marques ; mais aussi une page Instagram commune aux trois marques. Il est donc important de voir les différentes stratégies qu'il est recommandé de mettre en place sur ses réseaux sociaux pour promouvoir Pavailler Solution.

La stratégie concernant LinkedIn et Facebook est la même pour les deux réseaux sociaux bien que la cible soit différente. LinkedIn est un réseau social professionnel. Il s'est construit autour d'une démarche liée à l'emploi, aux compétences professionnelles et aux relations professionnelles entre les membres. Dans le cas de la société SEBP, les pages s'adressent aux distributeurs des équipements Pavailler, Bertrand-Puma et CFI. Facebook est un réseau social généraliste qui permet de partager des photos, des vidéos, des articles ou des humeurs avec sa communauté (famille, amis, marques). Dans le cas de la société SEBP, les pages s'adressent principalement aux boulangers-pâtisseries et aux distributeurs des équipements des trois marques. Tout comme pour le site internet et pour les mêmes raisons, le choix a été de ne pas créer de quatrième page, ni sur LinkedIn, ni sur Facebook, pour promouvoir le service Pavailler Solution : il sera promu directement sur les pages Pavailler. La distinction entre Pavailler et Pavailler Solution se fera visuellement avec la charte graphique que développera l'agence de communication mais aussi par le ton adopté et le type de contenu proposé.

La solution globale doit représenter un hub de connaissances sur le monde de la boulangerie. C'est parce qu'elle doit être une référence sur ce marché que les pages doivent adopter un rôle d'éditeur. Ainsi, si elle parvient à proposer du contenu suffisamment complet et diversifié, elle pourra devenir une marque média. Ce concept désigne les marques qui sont les propres éditrices de leurs contenus. Cela lui permettra en effet de bénéficier d'une exposition plus qualitative, d'asseoir sa légitimité et d'affirmer son expertise. C'est pourquoi il faut faire de Pavailler une marque média experte du secteur de la boulangerie-pâtisserie. De ce fait, elle deviendra légitime sur les réseaux sociaux à vendre une solution globale et son contenu sera plus apprécié et compris. Le tableau suivant résume les différents contenus que Pavailler Solution pourrait proposer sur ses réseaux.

Tableau 12 : Les différents types de contenu proposés par Pavailler Solution

Storytelling	Il permet de raconter une histoire, de susciter l'intérêt du client et de créer du lien émotionnel et de la confiance. Ex. témoignages clients / employés, installations, anecdotes, etc.
Dossier	Il s'agit de publier du contenu plus expert ou technique pour montrer son professionnalisme. Ex. articles sur les processus produits, tutoriels, conseils en cuisine, recettes, etc.
Divertissement	Court et efficace lorsqu'il a un rapport avec le secteur d'activité, ce type de publications est populaire, ludique et parfois inspirant. Ex. citations, événements calendaires (marronniers), sondages, memes, etc.
Actualités	Il s'agit de montrer que la marque a une actualité et sait réagir à l'actualité. On parle de live. Ex. participation aux salons, réactions à l'actualité (ex. sortie du Label Boulangers de France), etc.

Jeux-concours	Uniquement sur Facebook, il permet d’animer une communauté et de fédérer les acteurs du secteur de la boulangerie. Ex. concours photos, quizz, battles, etc.
Infographie	Entre support écrit et support visuel, il permet de faire passer des informations de manière simple, claire et précise. Ex. processus de fabrication, plans de boulangerie, le saviez-vous, etc.
UGC	Le contenu publié par les clients de la marque peut être repartagé car cela les fidélise et suscite de l’intérêt et de la confiance. Ex. partage de photos de boulangeries, de photos de pâtisseries, etc.

Pour pousser le concept de communauté autour de cette solution globale, Pavailler Solution pourrait créer un groupe Facebook avec ses clients. Celui-ci aurait pour objectif de fédérer une communauté exclusive entre les clients de Pavailler Solution. Il s’agit de les réunir autour de leur passion commune qu’est le secteur de la boulangerie. Le groupe a en effet la particularité de favoriser la communication entre ses membres puisqu’il agit comme un forum. Dès lors, il constitue un outil d’échange entre utilisateurs. Les investisseurs qui auraient du mal à faire confiance en Pavailler Solution pourraient alors rejoindre ce groupe pour entrer directement en contact avec les anciens et donc s’assurer de la fiabilité de Pavailler Solution en sollicitant l’avis des consommateurs.

La stratégie à mettre en place sur Instagram est similaire à celle des deux réseaux précédents bien qu’il faille tenir compte des spécificités de ce réseau. En effet, Instagram est un réseau social généraliste dont la particularité est que les utilisateurs ne peuvent que partager des photos ou des vidéos (accompagnées d’un texte). La société SEBP a fait le choix de ne créer qu’un seul compte commun aux trois marques. Si ce choix n’a pas d’explication particulière, il ne constitue pas un problème dans le cadre de la promotion du service Pavailler Solution : cette solution s’adresse principalement aux clients grands-comptes et aux investisseurs ; l’étude de leurs profils a montré qu’ils étaient très présents sur les réseaux sociaux et notamment Instagram car il s’agit d’un réseau d’image. Or, l’image est un levier d’engagement et de vente puissant. Ces investisseurs sont donc présents sur ce réseau car ils en ont compris les enjeux pour leurs boulangeries.

Si la stratégie est encore une fois de promouvoir le monde de la boulangerie et l’artisanat, le contenu publié sur Instagram sera exclusivement orienté vers le client. Cela signifie que la grande majorité des publications sera en lien avec le contenu publié par les clients de Pavailler Solution. Cette stratégie permet effectivement de montrer sa considération à ses clients et générer du contenu unique et varié. De plus, en citant l’auteur des photos, elles agissent en tant que témoignages clients. Il n’en reste pas moins que cela permet de mettre en scène les produits de la société SEBP ce qui est difficilement réalisable par l’entreprise car elle ne possède pas de studio. Le client va donc automatiquement théâtraliser les produits qu’il aura achetés. Cela permettra de montrer un côté plus « lifestyle » qui correspond parfaitement à ce que recherche la cible de Pavailler Solution. Elle saura ainsi se projeter au cœur d’un contexte qui lui donnera confiance en la marque.

CONCLUSION

La littérature a montré que la stratégie de gestion d'un portefeuille de marques constituait des opportunités pour croître et conquérir de nouveaux marchés. La société SEBP possède trois marques, chacune étant spécialisée sur un segment de marché du matériel de boulangerie : la mécanisation de la pâte, le froid et la cuisson. Si l'objectif commun des trois marques est de couvrir l'ensemble du marché de l'équipement pour la BVP, la société SEBP souhaitait désormais être capable de proposer une offre complète d'équipements de fournil.

De ce fait, elle pouvait agir aussi bien sur la stratégie marketing que sur la stratégie de communication. Ce mémoire avait donc pour but d'expliquer les raisons qui ont poussé la société SEBP à maintenir une stratégie marketing multi-marques et à opter pour une stratégie de communication d'alliance de marques.

L'étude de la notion de « marque » a permis de mettre en évidence les éléments sur lesquels le choix de la stratégie de gestion de portefeuille de marques pouvait avoir un impact.

Les recherches académiques ont montré que la marque assure différentes fonctions favorisant la fidélité et compliquant l'arrivée de nouveaux concurrents. Elle permet au consommateur de se repérer dans l'offre grâce à ses éléments différenciateurs (logo, couleurs, formes), de réduire le risque perçu lors de son achat en retraçant l'origine des produits et d'affirmer son appartenance sociale à un groupe. Pour l'entreprise et ses distributeurs, elle permet de se distinguer des concurrents, de garantir un certain niveau de qualité en certifiant l'origine des produits et de représenter une histoire et des valeurs.

Les rôles que joue la marque nous ont alors amené à la notion de territoire de marque et d'identité. Il s'agit en effet de savoir comment elle souhaite être perçue pour mettre en avant les caractéristiques constitutives de son univers. Le modèle du prisme d'identité de marque de Pavaiier, Bertrand-Puma et CFI, ainsi que leur étude en tant que signifiant (système d'identification) et signifié (signature évocatrice de sens) ont montré qu'elles avaient déjà une identité et un positionnement clairs. De ce fait, il en a été conclu que leur rôle sur le marché de la BVP était important.

Par ailleurs, il a été vu à travers le capital de marque que la marque et le produit sont deux entités séparées. Aussi, lors de l'achat d'équipements pour la BVP, le client accorde une grande importance aux marques du fait de l'implication nécessaire et du risque perçu. Pour autant, il est difficile pour une même entreprise de capitaliser sur plusieurs marques à la fois. Face à la complémentarité des produits de la société SEBP, il était donc possible de se demander s'il n'était pas plus judicieux de regrouper Pavaiier, Bertrand-Puma et CFI sous une même marque pour augmenter leur valeur et leur rayonnement.

Afin de proposer une offre globale d'équipements pour la BVP, la société SEBP aurait pu intervenir sur la stratégie de gestion de son portefeuille de marques.

Elle aurait pu, tout d'abord, opter pour une stratégie mono-marque (regrouper ses trois marques sous un même nom). Cela aurait permis d'optimiser ses efforts de communication mais aurait modifié le portefeuille d'identités des marques et réduit leur notoriété. Par ailleurs, elle avait déjà vendu ses produits sous le nom « SEBP », ce qui n'avait pas fonctionné pour des questions de notoriété. Aussi,

l'entreprise souhaitait garder des marques indépendantes et spécialistes pour plusieurs raisons : éviter qu'un problème sur une marque tache l'image de toutes les marques, développer des stratégies spécifiques à chacune des marques notamment à travers des extensions, favoriser l'agilité des marques avec les distributeurs ou encore se démarquer du leader du marché qui est une marque généraliste.

Elle aurait pu, ensuite, opter pour une stratégie intermédiaire. Elle avait déjà vendu tous ses produits sous une marque-ombrelle (regrouper les produits sous un même nom déjà existant). En utilisant le nom de Pavaiiler, cela avait bien fonctionné mais cette stratégie ne correspondait pas aux objectifs de la société pour les raisons évoquées dans l'approche mono-marque. Le choix d'une stratégie de marque-caution (la marque-mère apparaît sur tous les produits) aurait pu permettre au consommateur de faire le lien entre ses produits tout en gardant ses trois marques mais cela aurait engendré une modification de leur identité. Or, la société SEBP souhaitait s'adresser à un cœur de cible pour ne pas être perçue comme une marque généraliste.

Elle a donc décidé de conserver sa stratégie multi-marques. Si ce choix est un facteur clé de succès pour les raisons évoquées plus haut, elle permet également de faire face à la concurrence accrue du secteur. En effet, sur les marchés en phase de maturité comme celui de l'équipement pour la BVP, les clients sont à la recherche d'offres différenciées, voire personnalisées. En précisant le positionnement de ses produits, la société SEBP est capable de mieux cibler les groupes de consommateurs. L'objectif était donc de positionner les trois marques en tant que spécialistes de leur domaine. Par ailleurs, il a été montré que l'offre globale était un réel vecteur de marge puisqu'elle ciblait les clients grands comptes et les investisseurs qui sont plutôt à la recherche de solutions complètes.

Si la société SEBP souhaitait conserver ses marques spécialistes, il fallait alors qu'elle crée une alliance de marques qu'elle mettrait en avant grâce à la communication.

Il a été vu que la mise en place de cette alliance, tournée vers la communication conjointe, allait permettre d'associer les trois marques tout en exprimant leur positionnement d'experte. En répondant au besoin de création complète de fournils, la société SEBP pourra entrer sur de nouveaux marchés ; d'une part en élargissant sa cible vers de nouveaux consommateurs (les clients grands comptes et les investisseurs à la recherche de solutions complètes), d'autre part en créant un nouveau point de contact avec les boulangers (beaucoup veulent des fours Pavaiiler sans avoir pensé aux produits Bertrand-Puma ou CFI, moins connus). La stratégie marketing multi-marques ainsi que la stratégie de communication d'alliance de marques sont dès lors des instruments de ciblage.

Afin de favoriser la bonne perception de la coopération des trois marques dans l'esprit du consommateur, il fallait en comprendre ses effets. Elle agit d'une part sur l'attitude des consommateurs envers les marques en impactant sa composante cognitive (les croyances et les perceptions des consommateurs envers les marques), sa composante affective (l'évaluation des marques) et sa composante conative (les intentions et les comportements des consommateurs envers les marques). Elle agit d'autre part sur l'image des marques en impactant les types d'associations (attributs ou bénéfiques), la « favorabilité » des associations et la force des associations.

On a vu que ces deux effets étaient influencés par trois variables. La première est la cohérence entre les marques qui s'associent et se base sur la cohérence physique perçue entre le design des produits et l'image des marques. La deuxième est la pertinence du service co-marqué qui doit apporter une innovation ou un avantage conséquent pour le consommateur. La troisième est la stratégie de marketing-

mix développée par l'association de marques puisqu'elle permet de développer des associations favorables. La société SEBP devrait donc structurer son offre globale autour de l'accompagnement de la création d'une boulangerie, de la phase d'analyse jusqu'à son fonctionnement. Ainsi, la cohérence entre les trois marques, la pertinence du service co-marqué et les variables liées au mix-marketing devraient permettre à l'alliance d'être source de valeur pour « les boulangers-pâtisseries multi-boutiques, les GMS, les chaînes franchisées et les semi-industriels » souhaitant obtenir une « solution personnalisée et clé en main ».

Si l'alliance semblait avoir des effets positifs, il s'agissait désormais de la développer d'un point de vue opérationnel sur un des points de contact avec le consommateur : le digital.

Avant tout, il était essentiel de développer l'univers de l'alliance qui dépendait de la construction de marques fortes. Il s'agissait dès lors de renouveler l'image des marques qui la composent afin de les rendre plus émotionnelles et engageantes. Il a également fallu déterminer le ton des trois marques en se basant sur les valeurs communes qu'elles partagent (haute qualité, simplicité, modernité, culture française, effet waouh, naturel, bio, durable et affinité). L'alliance devra s'apparenter à une stratégie de marque-ombrelle dans laquelle Pavailler recommande ses deux marques sœurs : Pavailler Solution. Pour éviter toute confusion entre Pavailler et Pavailler Solution, cette dernière devra avoir sa propre identité. Ce travail complexe d'harmonisation des identités des trois marques pour en dégager une charte graphique propre à Pavailler Solution a été confié à une agence de communication.

Concernant le site internet de Pavailler, un onglet Pavailler Solution devra être ajouté afin de mettre en valeur l'offre globale et la distinguer des produits classiques de la marque. La structure de cette page sera construite selon une double vision. Il faudra d'une part rassurer le consommateur à propos du service. En ce sens, il est recommandé d'utiliser des images pour le tangibiliser. Le contenu des prestations sera mis en avant par des descriptions détaillées de ce qu'elles incluent. Il est recommandé de jouer avec le pouvoir des émotions à travers le storytelling et la personnification de la solution, de montrer les bénéfices du service par des preuves de résultats grâce à des statistiques, des photos et des témoignages et d'insister sur l'humain et la relation client dans les messages. Il faudra d'autre part plaire à Google en optimisant la structure de la page web sur le plan technique, par le choix de l'intégration de boutons call-to-action pour transformer les visiteurs en potentiels prospects, par l'optimisation des mots-clés en utilisant des mots-clés de tête, de corps et de longue traîne et par la publication de rich content pour proposer une meilleure expérience client.

Concernant les réseaux sociaux de Pavailler, l'idée sera de faire de cette marque une marque média sur LinkedIn et Facebook : ses pages devront être de vraies références dans le monde de la boulangerie avec du contenu plus général, complet et diversifié. Par cette exposition plus qualitative, elle affirmera son expertise et assoira sa légitimité à vendre une solution globale. Il est recommandé d'utiliser un groupe Facebook pour créer une communauté autour de la solution globale. Il s'agira de réunir les clients pour qu'ils puissent échanger et entrer en contact : en sollicitant l'avis des consommateurs, les prospects s'assureront de la fiabilité de Pavailler Solution. Quant à Instagram, le contenu sera orienté vers les clients en repostant les photos prises par ceux-ci. Il agira alors comme témoignages clients et mettra en scène les produits de la société SEBP. Avec un côté plus « lifestyle », le consommateur saura ainsi se projeter au cœur d'un contexte qui lui donnera confiance en la marque.

Voilà donc la manière dont la société SEBP souhaite mettre en place sa solution globale d'équipements pour la boulangerie et la pâtisserie. Cependant, ce mémoire fait état de nombreuses limites tant sur le plan théorique que sur le plan empirique. En effet, si les recherches sur les stratégies de portefeuille de marques et d'alliance de marques sont nombreuses, il est toutefois difficile de les mettre en confrontation avec le cas particulier de la société SEBP : elle souhaite créer une alliance entre trois marques qui sont la propriété de la même entreprise et dont l'offre issue de celle-ci s'apparente à un service co-marqué et non à un produit co-marqué. C'est pourquoi il a souvent été nécessaire d'utiliser les théories en considérant qu'elles pouvaient être appliquées au cas plus complexe de Pavailler, Bertrand-Puma et CFI. Un benchmark plus approfondi sur d'autres marchés aurait pu aider à répondre à la problématique mais il est difficile, voire souvent impossible, d'avoir accès aux informations internes qui auraient été utiles. Ce travail a été d'autant plus perturbant que les enquêtes et les discussions effectuées avec les commerciaux ont donné lieu à des avis parfois contradictoires : si certains sont plutôt favorables à la création d'un lien entre les trois marques, d'autres le voient plutôt comme une menace et un risque pour les ventes. La réponse à la problématique de ce mémoire a également été limitée par un travail qui aurait dû être fait en amont (qui aurait dû précéder la création d'une alliance de marques) : toutes les notions abordées sur « la marque », et particulièrement celles en lien avec le territoire de marque et le capital de marque, n'ont pas pu faire l'objet d'une analyse complète par manque de temps et de moyens. Ainsi donc, la première sous-partie de ce mémoire devrait être plus approfondie. L'analyse de l'image des trois marques, pour vérifier qu'elles étaient en accord avec leur identité, manque alors même qu'elle influence les décisions stratégiques et opérationnelles à prendre. C'est pourquoi je propose un questionnaire d'image à mettre en place pour compléter cette partie¹¹. D'autres points auraient dû être traités pour faciliter le travail notamment le développement du ton de chacune des marques. Si cela a été confié à une agence de communication, tout comme la création de l'univers de Pavailler Solution, le travail a pris du retard et il n'a pas été possible de l'obtenir avant la rédaction de ce mémoire. Par conséquent, il a été impossible de faire le lien entre la proposition d'une solution de communication sur le digital et le travail effectué par l'agence de communication. Les décisions prises dans ce cadre là ont également été limitées par les ressources humaines de l'entreprise : avec un responsable de marketing digital pour l'entreprise qui doit gérer trois marques, il aurait été impossible pour lui de gérer un quatrième site internet ou une quatrième page LinkedIn, Facebook et Instagram si le choix avait été de développer Pavailler Solution de manière indépendante de Pavailler. Bien que la solution adoptée puisse sembler pertinente, il est évident qu'elle représente un risque. Dès lors que l'on utilise les canaux de Pavailler pour promouvoir Pavailler Solution, il devient complexe de faire la distinction entre les deux entités, ce qui pourrait profondément modifier leur territoire de marque. Sans prise de recul sur ces décisions, il est donc impossible d'affirmer qu'elle sera la clé du succès de la proposition d'une offre globale d'équipements pour la boulangerie et la pâtisserie. Enfin, comme il a été vu à la fin de la troisième sous-partie, il existe d'autres points de contact que le digital pour toucher sa cible : les médias, l'indirect, le one to one, les points de vente et le sponsoring. Si la quatrième sous-partie de ce mémoire s'est axée sur le développement de l'alliance sur le digital, il n'en reste pas moins que la décision de créer cette alliance va impacter les autres canaux de communication. C'est pourquoi il serait intéressant par la suite de préciser de quelles manières ce choix devra impacter les stratégies mises en place sur les canaux non abordés dans ce mémoire.

¹¹ Voir annexe 3 : Questionnaire sur l'image de marque de Pavailler

BILAN PERSONNEL

J'ai été embauché dans l'entreprise en tant que chargé de marketing digital, principalement dans l'objectif de développer les réseaux sociaux de la société SEBP. Il est très contraignant pour une seule et même personne de devoir animer 3 pages Facebook, 3 pages LinkedIn, 1 page Instagram et 1 compte YouTube, tout en assurant la gestion des 3 sites internet et des nombreuses missions annexes que l'on peut me donner. Cela est d'autant plus complexe que ce sont des missions que je n'ai jamais exercées auparavant et auxquelles personne dans l'entreprise n'a pu me former. En ce sens, les cours de l'IAE m'ont été utiles : notamment ceux sur le référencement, la publicité en ligne et le développement d'un esprit créatif. Toutefois, j'aurais aimé avoir un cours sur la compréhension des algorithmes des réseaux sociaux et la stratégie d'animation d'une communauté. En effet, s'il paraît facile de créer du contenu dans certains secteurs, il l'est moins dans d'autres, comme celui de l'équipement pour la boulangerie et la pâtisserie : il m'a fallu quelques semaines de benchmark et d'intégration dans ce milieu particulier pour être opérationnel. Cependant, je suis largement limité dans la création de contenu : d'une part car, sans voiture, je ne peux me rendre directement chez le client, d'autre part car les boulangers publient rarement des photos en rapport avec le matériel de SEBP.

Si l'intégration dans l'entreprise s'est très bien passée, il me manquait le côté très humain, proche de l'amitié, que l'on peut retrouver dans les petites structures : développer des relations plus personnelles dans l'équipe marketing de SEBP a été facile mais plus difficile avec les autres équipes. Il est désormais clair pour moi je ne suis pas fait pour travailler dans de grandes structures même si je m'en doutais avant même de commencer. Ma personnalité et mes convictions me rapprochent en effet des start-up ou des TPE. C'est d'ailleurs parce que le digital est au cœur de la stratégie des petites structures que je voulais valider une expérience dans ce domaine alors que je ne pensais pas qu'il était susceptible de me plaire. Pour autant, cette année m'a permis de me rendre compte que la création de contenu et l'animation de communauté étaient deux missions qui me passionnaient. Elles viennent donc compléter mon appétence pour l'événementiel et la création de supports graphiques et audiovisuels. Je crois qu'en 2020, il devient compliqué pour une marque de se passer de contenus de type vidéo. Si cela ne m'a pas posé de problème particulier car je maîtrisais déjà Première Pro et After Effects, il devient nécessaire d'intégrer cette compétence à la formation. Je souhaite également mettre un point d'honneur sur la mission de l'entreprise pour laquelle je travaillerai : il est essentiel pour moi qu'elle corresponde à mes valeurs éthiques et morales. Il s'agit d'un point que je retrouve dans la société SEBP qui promeut l'artisanat français à travers du matériel de qualité sans obsolescence programmée et fabriqué en France. Cette expérience m'a donc permis d'approfondir certains sujets en m'apportant des compétences supplémentaires sur l'animation d'une communauté, le référencement et la gestion de campagnes sponsorisées. Voici les quelques lignes que j'ai donc ajoutées à mon CV :

**SEPT
2019**

CHARGÉ DE MARKETING DIGITAL - ALTERNANCE (1 AN)

SOCIÉTÉ SEBP - Fabricant d'équipements pour la boulangerie-pâtisserie

Optimisation du positionnement des 3 sites internet dans les moteurs de recherche, gestion des campagnes sponsorisées (AdWords et médias sociaux), animation des réseaux sociaux (9 comptes parmi Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, Tik Tok) et création de contenus (photos, articles, infographies, jeux-concours, vidéos, UGC...), analyse des KPI

BIBLIOGRAPHIE

AIME-GARNIER I. & Lai C. (2008) Le changement de nom de marque : définition, clarification et proposition d'une typologie. *Décisions Marketing*. 49 : 33-46.

ALBERT N. (2014) Le sentiment d'amour pour une marque : déterminants et pertinence managériale. *Management & Avenir*. 72(6) : 71-89.

CEGARRA J.-J. (1994) Gérer un portefeuille de marques. *Décisions Marketing*. 3 : 81-91.

CEGARRA J.-J. & MICHEL G. (2003) Alliances de marques : quel profit pour les marques partenaires ? *Revue Française de Gestion*. 145(4) : 163-174.

DEBOS F. (2007) Les relations numériques individu-marque. *Document Numérique*. 10(3) : 63-73.

HOUSSIN M. (2015) *La gestion d'une marque, de son héritage et de son capital marque*. Mémoire en gestion et management, Grenoble IAE, Grenoble.

KAPFERER J.-N. (1994) Gérer le capital de marque : quelles implications opérationnelles? *Décisions Marketing*. 1 : 7-14.

KAPFERER J.-N. (2007) La logique de marque. *Les marques, capital de l'entreprise*. Paris : Eyrolles, 36-78.

KIEFFER D. (2014) *Le brand content ou l'illusion de la nouveauté : réflexion illustrée par une étude de cas, Nike*. Mémoire en sciences politiques, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, Paris.

LADWEIN R. (1998) Stratégies de marques et concepts de marques. *Décisions Marketing*. 13 : 17-24.

LAFFERTY B.-A. & GOLDSMITH R.-E. (2005) Cause-brand alliances: does the cause help the brand or does the brand help the cause? *Journal of business research*. 58(4) : 423-429.

LAI C. & AIME I. (2016) *La marque, 3^{ème} édition*. Malakoff : Dunod.

LEFEBVRE M. (2011) *Créer et fédérer une communauté autour d'une marque : les enjeux du Web 2.0*. Mémoire en sciences de l'information et de la communication, Université Charles de Gaulle, Lille.

METHAMEM R.-B. & ZGHAL M. (2007) L'alliance de marques : facteurs de succès et effets sur les marques partenaires. *La Revue des Sciences de Gestion*. 223(1) : 121-130.

MICHEL G. (1999). L'évolution des marques : approche par la théorie du noyau central. *Recherche et Applications en Marketing*. 14(4) : 32-53.

MICHEL G. (2004) La stratégie d'extension de marque : processus de décision. *Décisions Marketing*. 34 : 79-83.

MICHEL G. (2010) *Au cœur de la marque : créer, gérer, développer et évaluer la marque*. Malakoff : Dunod.

SITOGRAPHIE

AUDENCIA (2019) Le rich media, un format publicitaire interactif. Disponible sur : <http://marketing-digital.audencia.com/rich-media-format-publicitaire-interactif/> (consulté le 12/04/2020).

AXENET (2018) Comment choisir ses mots-clés. Disponible sur : <https://blog.axe-net.fr/comment-choisir-ses-mots-cles/> (consulté le 12/04/2020).

BATHELOT B. (2017) Médias sociaux. Disponible sur : www.definitions-marketing.com/definition/medias-sociaux/ (consulté le 12/04/2020).

BATHELOT B. (2020) Portefeuille de marques. Disponible sur : www.definitions-marketing.com/definition/portefeuille-de-marques/ (consulté le 23/02/2020).

BRIARD C. (2019) Les alliances de marques, un jeu subtil. Disponible sur : www.lesechos.fr/industrie-services/conso-distribution/les-alliances-de-marques-un-jeu-subtil-1130694 (consulté le 28/03/2020).

CIBLEWEB (2019) Exploitez la puissance des groupes Facebook pour créer de l'engagement avec votre marque. Disponible sur : <https://blog.cibleweb.com/2019/03/20/exploitez-la-puissance-des-groupes-facebook-pour-creer-de-l-engagement-avec-votre-marque-102824058> (consulté le 12/04/2020).

CONTENT ET MARKETING (2019) 10 contenus à partager sur les réseaux sociaux. Disponible sur : www.redacteur.com/blog/contenus-a-partager-reseaux-sociaux/ (consulté le 12/04/2020).

DJUROVIC V. (2009) Le co-branding, une formule gagnante. Disponible sur : <http://www.marketing-professionnel.fr/parole-expert/co-branding-marques-strategies-coopetition.html> (consulté le 22/03/2020).

EMARKETING (2017) Le site internet de la marque. Disponible sur : www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Le-site-internet-de-la-marque-324598.htm# (consulté le 12/04/2020).

GAUDEFROY A. (2015) Portefeuille de marques : l'art d'orchestrer leur refonte. Disponible sur : <https://business.lesechos.fr/directions-marketing/marketing/positionnement/0204174091573-portefeuille-de-marques-l-art-d-orchestrer-leur-refonte-108846.php> (consulté le 22/03/2020).

GRAPHISTE LE BLOG (2018) Comment proposer la meilleure navigation sur votre site web ? Disponible sur : <https://graphiste.com/blog/meilleure-navigation-site-web> (consulté le 12/04/2020).

GUICHETEAU C. (2012) Les 10 bons réflexes pour vendre vos solutions. Disponible sur : www.chefden-treprise.com/Thematique/creation-d-entreprise-1024/Breves/Les-10-bons-reflexes-pour-vendre-vos-solutions-43858.htm (consulté le 12/04/2020).

HAROUEL M. (2017) Comment tirer profit des groupes Facebook pour votre marque ? Disponible sur : www.powertrafic.fr/creer-groupes-facebook-marque/ (consulté le 12/04/2020).

HOOTSUITE (2019) Tendances des médias sociaux en 2019. Disponible sur <https://blog.hootsuite.com/fr/tendances-des-medias-sociaux-en-2019/> (consulté le 12/04/2020).

LAUNCHR (2019) L'importance d'avoir de bons call-to-actions sur votre site web. Disponible sur : <https://launchr.fr/importance-bons-call-to-actions-site-web/> (consulté le 12/04/2020).

LAZZARONI T. (2019) Instagram : 5 types de contenus qui fonctionnent. Disponible sur : www.coeur.com/blog/contenus-performants-instagram/ (consulté le 12/04/2020).

MISS SEO GIRL (2016) L'optimisation des mots clés pour les nuls. Disponible sur : www.miss-seo-girl.com/loptimisation-des-mots-cles-pour-les-nuls/ (consulté le 12/04/2020).

NEWBERRY C. (2019) Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur les groupes Facebook. Disponible sur : <https://blog.hootsuite.com/fr/tout-ce-que-vous-avez-toujours-voulu-savoir-sur-les-groupes-facebook/> (consulté le 12/04/2020).

OBSERVATOIRE DU PAIN (2019) La boulangerie en France : 12 millions de consommateurs chaque jour. Disponible sur : www.observatoiredupain.fr/conso/du-ble-au-pain-les-acteurs-de-la-filiere/la-boulangerie-en-france-12-millions-de-consommateurs-chaque-jour_97.aspx (Consulté le 23/02/20).

PELLERIN C. (2017) 6 types de contenus efficaces sur Instagram. Disponible sur : www.pellerin-formation.com/6-types-de-contenus-efficaces-sur-instagram/ (consulté le 12/04/2020).

SENDINBLUE (2018) Call To Action : 6 exemples de bonnes pratiques pour augmenter le taux de conversion de vos boutons. Disponible sur : <https://fr.sendinblue.com/blog/call-to-action-exemples-bonnes-pratiques/> (consulté le 12/04/2020).

TESTAPIC (2012) 14 conseils pour créer des onglets ergonomiques en favorisant l'utilisabilité web. Disponible sur : www.testapic.com/informations-pratiques/actualites/best-practices/14-conseils-pour-creeer-des-onglets-ergonomiques-en-favorisant-lutilisabite-web/ (consulté le 12/04/2020).

VE (2020) Comment bien vendre un service en ligne ? Disponible sur : www.ve.com/fr/blog/comment-bien-vendre-un-service-en-ligne (consulté le 12/04/2020).

VISIPLUS ACADEMY (2017) Réseaux Sociaux : 4 types de contenu qui stimulent l'engagement <https://academy.visiplus.com/blog/social-media-1/reseaux-sociaux-4-types-de-contenu-qui-stimulent-lengagement-2017-12-08> (consulté le 12/04/2020).

WEBMARKETING (2016) 15 mécaniques de jeux concours pour animer ses communautés. Disponible sur : www.webmarketing-com.com/2016/06/28/48863-15-mecaniques-de-jeux-concours-animer-communautes (consulté le 12/04/2020).

WIX (2016) Marketing : Peut-on vendre des services comme on vend des produits ? Disponible sur : <https://fr.wix.com/blog/2016/02/23/marketing-peut-on-vendre-des-services-comme-on-vend-des-produits/> (consulté le 12/04/2020).

ZIMMER B. (2019) Pourquoi recourir aux alliances de marques devient inéluctable en 2019. Disponible sur : <https://www.entreprendre.fr/pourquoi-recourir-aux-alliances-de-marques-devient-ineluctable-en-2019/> (consulté le 22/03/2020).

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

- Tableau 1 : Prisme d'identité des trois marques de la société SEBP 13
- Tableau 2 : Dimensions des trois marques de la société SEBP..... 14
- Tableau 3 : Dimensions tangibles et intangibles des trois marques de la société SEBP 16
- Tableau 4 : Forces et faiblesses des trois marques de la société SEBP 18
- Tableau 5 : Stratégies d’alliances de marques et de partenariats 27
- Tableau 6 : Objectifs du co-branding 28
- Tableau 7 : Structuration de l’offre globale née de l’alliance des trois marques de SEBP 32
- Tableau 8 : Personae de l’offre globale d’équipement de boulangerie-pâtisserie 34
- Tableau 9 : Valeurs communes qui unissent les trois marques de la société SEBP..... 35
- Tableau 10 : Architecture du nouveau site internet de Pavailler 37
- Tableau 11 : Architecture de la page Pavailler solution 38
- Tableau 12 : Les différents types de contenu proposés par Pavailler Solution..... 41

- Figure 1 : L'identité sensorielle d'une marque..... 14

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Interviews menées auprès des commerciaux de la société SEBP	53
ANNEXE 2 : Les secrets d'un bon référencement sur Google	56
ANNEXE 3 : Questionnaire sur l'image de marque de Pavailler	57

ANNEXE 1 : INTERVIEWS MENEES AUPRES DES COMMERCIAUX DE LA SOCIETE SEBP

Commerciaux interrogés :

- Estelle HABERT (EH) - Directrice Régionale des Ventes, secteur Ile de France
- Dominique TRAON (DT) - Directeur Régional des Ventes, Secteur Grand Ouest
- Dany LECLERC (DL) - Directeur Régional des Ventes, Secteur Sud-Est
- Tristan RAGAIN (TR) - Responsable Commercial Grands Comptes Nationaux
- Gérald SCHWAB (GS) - Chef de marché Amérique du sud, Asie, Pacifique, Moyen-Orient, Europe et Russie

Pour quelles raisons pensez-vous que la stratégie de vendre les produits sous l'appellation SEBP n'a pas fonctionné ?

EH : SEBP n'est pas un nom connu ce qui ne permettait pas d'associer les trois marques à leur usine. Sans savoir d'où provenaient les produits que l'on vendait, les clients n'avaient pas confiance en la marque SEBP car elle n'était pas gage de qualité.

DT : Cela était un choix de la direction de l'époque. Elle pensait que SEBP pouvait être connue et reconnue partout en France comme c'était déjà le cas sur la région Rhône-Alpes mais ça n'a pas pris.

DL : SEBP n'est pas une marque reconnue par les clients finaux, c'est juste une abréviation de Société d'Équipement de Boulangerie Pâtisserie. Cette stratégie ne permettait pas de mettre les marques et leur nom en valeur. Les boulangers-pâtisseries s'identifient à des marques propres pour chaque process (cuisson, mécanique, froid).

TR : SEBP n'est pas une marque mais un nom... Aucune image ne lui est associée. C'est pour cela que nous avons abandonné rapidement. Tout le monde nous demandait ce que voulait dire SEBP.

GS : Nous avons essayé de communiquer sur SEBP mais cela n'a pas fonctionné car SEBP n'évoque rien chez nos clients. Seules les marques sont connues, la structure ne l'est pas. Il faudrait connaître l'histoire des marques et par extension celui de SEBP pour arriver à ce constat.

Pour quelles raisons pensez-vous que la stratégie de vendre les produits sous l'appellation Pavailler a été abandonnée ?

EH : L'image de Pavailler à Paris est catastrophique non pas à cause des produits eux-mêmes mais à cause des installations qui sont très souvent mal faites. De ce fait, Pavailler entachait l'image de marque de Bertrand-Puma et CFI. Le secteur parisien est très particulier contrairement au reste de la France et c'est Bertrand-Puma qui permet souvent d'insérer les deux marques dans une boulangerie. Il y avait également un problème du fait que Pavailler commençait à être perçue comme une marque généraliste ce qui crée une perte de qualité dans l'esprit du client.

DT : À la suite du rachat des marques CFI et Bertrand Puma au Groupe Electrolux Baking, Pavailler a souhaité vendre les produits sous le nom Pavailler : de la mécanique Pavailler et de la fermentation Pavailler tout en conservant sa cuisson Pavailler. Ces marques étaient valorisées sous le nom Electrolux auparavant et tous les bandeaux publicitaires étaient bleus (Tibiletti, CFI et Bertrand Puma). Pavailler a voulu reprendre la même stratégie car celle d'Electrolux fonctionnait. Le nom d'Electrolux Baking était fort. Il s'agissait d'une filiale du groupe Electrolux. Si cela fonctionnait plutôt bien pour Pavailler et

donnait de la valeur à la marque qui était l'une des 4 marques les plus importantes du marché (avec Bongard, Eurofour et Tibiletti), les nouveaux propriétaires de SEBP ont souhaité mettre en place une différenciation des marques afin d'apporter de la valeur ajoutée.

DL : Le nom de chaque marque est important commercialement. Chaque marque doit garder sa propre identité et son historique. Chaque marque est déjà reconnue dans la profession. Pavailler est un spécialiste et un fabricant de fours, pas de mécanique, ni de froid. Pour les mêmes raisons que dans ma réponse précédente, la stratégie a été abandonnée pour remettre les marques et leur nom en valeur car chaque marque renvoie à un process et ne s'associe pas dans l'esprit des boulangers-pâtisseries. Expliquer que le pétrin Pavailler est toujours fabriqué par Bertrand-Puma n'est pas aussi vendeur que d'avoir un pétrin Bertrand-Puma. Le client est rassuré d'acheter du Pavailler, du Bertrand-Puma ou du CFI car il a une connaissance de la marque et sait ce qu'elle vaut dans son domaine.

TR : Nous avons pendant longtemps vendu tous les produits, surtout à l'export et pour les clients grands comptes français sous la marque Pavailler. De mémoire cela fonctionnait plutôt bien car la marque est connue mondialement alors que les 2 autres le sont beaucoup moins, même en France. Mais lorsque nous avons fait le choix de remettre les 3 marques en avant et de communiquer comme cela, nous avons dû abandonner ce marquage.

GS : Réunir les 3 marques sous une seule est à la fois une force mais aussi une faiblesse. En force, je dirais que la communication est plus claire et plus simple, que cela renforce la marque Pavailler et qu'il devient dès lors possible de proposer une solution clé en main chez les distributeurs mais aussi les clients. En faiblesse, je dirais qu'il peut y avoir des conflits avec les distributeurs qui aimeraient vendre une seule de nos marques : le compromis ne serait alors plus possible car ce serait un package.

Quelles sont les raisons qui vous poussent à penser (ou pas) que garder les trois marques de la société de manière indépendante est le choix le plus judicieux ?

EH : Nous avons mis 8 ans pour que la marque CFI acquière un peu de notoriété tout comme Bertrand-Puma même si c'est allé plus vite pour cette dernière. Depuis, leur notoriété ne fait que croître, il serait dommage de tout devoir recommencer. En plus des raisons évoquées dans ma réponse précédente, j'ajouterais que ce qui compte pour le client c'est la qualité donc il est très important d'avoir des marques spécialistes.

DT : Le cumul des 3 marques distinctes apporte plus que les 3 marques sous le même nom. Des clients ont une image plus qualitative d'une marque par rapport à une autre. Mettre tout sous le nom de Pavailler pouvait faire baisser l'image des autres gammes. Le plus important était de garder 3 marques avec 3 usines afin de pouvoir vendre les marques indépendamment des autres.

DL : Elles ont chacune leur historique et leur réputation ce qui est rassurant pour le client. En effet, cela montre qu'après des années, la marque est toujours présente et continue de produire, c'est un signe de qualité et prouve la solidité de la marque et de l'entreprise. Cela donne confiance en l'achat.

TR : Je pense que communiquer sur les marques, leur spécialité, leur savoir-faire et leurs longues années d'expériences est plus adapté, plus punchy et fait vraiment la différence avec notre principal concurrent Bongard qui a une image de généraliste : ils savent tout faire mais forcément moins bien qu'une marque qui ne fait que sa spécialité.

GS : A titre personnel, je préfère vendre 3 marques indépendamment les unes des autres car elles permettent de toucher plus de distributeurs. Par exemple, nous travaillons avec la société VELs en

Biélorussie qui ne souhaite vendre que les produits CFI car elle travaille avec d'autres marques pour la partie cuisson et mécanisation de la pâte. Si nous n'avions pas 3 marques séparées, cela n'aurait pas été possible et nous aurions perdu 100 000€ de ventes annuelles.

Lorsque vous faites face à des clients, comment présentez-vous les différentes marques ? A quelles occasions et pour quels types de clients précisez-vous qu'elles font partie de la même société ? A contrario, quand essayez-vous de le cacher ou évitez-vous de le préciser ?

EH : Je m'adapte au client. Au début je me présente comme la directrice régionale de la marque pour laquelle il m'a contacté. Si je sens qu'il y a possibilité de vendre les deux autres marques, je lui en parle. Sinon, s'il n'aime pas une des trois marques, je ne lui en parle pas.

DT : Je me présente comme le directeur régional de la société SEBP qui commercialise les marques Pavailler, Bertrand-Puma et CFI. Je précise que nous appartenons au groupe ALI. Mais lorsque je vais en accompagnement chez un client dont je sais qu'il n'aime pas une des 3 marques, je suis le directeur régional de la marque demandée et seulement celle-ci. Je dispose de plusieurs jeux de carte de visite.

DL : Je suis le directeur régional des trois marques françaises Pavailler à Portes-lès-Valence qui est le siège social de la société SEBP, Bertrand-Puma à Nevers dans la Nièvre au centre de la France et CFI dans un village entre Guéret et Aubusson. Ainsi, je précise l'expertise de chacune dans son domaine et appuie sur le fait que nous sommes sur du 100% Made In France. Cela valorise le côté local qui est apprécié par l'acheteur qui souhaite soutenir l'économie française. A contrario, je ne parle que d'une seule marque quand je sais que le client a eu des problèmes avec l'une des marques ou qu'il a des a priori. Je lui en parle ensuite pour lui démontrer nos points forts.

TR : Je présente les marques comme des spécialistes qui font partie du même groupe. Globalement, je ne le cache pas car tout le monde le sait et cela pourrait être mal perçu.

GS : J'explique que nous avons 3 usines en France et je cite les marques. J'essaie d'avoir une communication claire et simple. Je ne rentre donc pas dans les détails car cela embrouille les clients.

LE RÉFÉRENCEMENT

4 astuces pour remonter dans Google

MAILLAGE

Supprimer les liens brisés

Maillage interne :

- Travailler l'arborescence pour une meilleure expérience utilisateur
- Intégrer des liens et «call-to-action» sur les pages du site

Maillage externe :

- Intégrer des liens vers des sites cohérents avec l'activité

Backlinks :

- Apparaître sur des sites partenaires ou référents
- Intégrer des plugins de partage sur les réseaux sociaux

Combiner SEO, SEA et SMO

Acheter les meilleurs mots-clés sur Google AdWords

Faire du display pour apparaître sur d'autres sites

Travailler le référencement local et vocal

Travailler les métadescriptions pour inviter au clic

Inviter au partage sur les réseaux sociaux

Etre actif sur les réseaux sociaux

CONTENU

Avoir une identité visuelle cohérente et simple

Optimiser ses mots-clés au fil du temps

Supprimer les pages zombies

En bref : interpréter les données Google Search Console

Travailler l'expérience utilisateur :

- Intégrer du rich content (images, vidéos, podcast)
- Contenu informatif, régulier et pertinent avec l'activité/cible
- Contenu facile à lire par le consommateur

STRUCTURE

Créer un site responsive et mobile friendly

Intégrer les mots-clés dans les balises (Titre, Sous-titre, ALT, Meta description)

Doser une certaine répétition des mots-clés à mettre en gras dans le texte

Avoir un URL simple comprenant le mot-clé principal

Passer de HTTP à HTTPS (site sécurisé)

Optimiser la vitesse de chargement des pages + crawl Google :

- Structurer le contenu avec des balises "art" et "div"
- Réduire la taille des images

ANNEXE 3 : QUESTIONNAIRE SUR L'IMAGE DE MARQUE DE PAVAILLER

Ce questionnaire a pour but d'évaluer la manière dont est perçue Pavailler en fonction de la cible mais aussi de ses produits et des canaux de communication sur lesquels la marque la touche. Pavailler a en effet effectué beaucoup de changements ces trois dernières années notamment en matière de design des produits et de communication. C'est pourquoi il est important de distinguer ceux qui ne connaissent que l'ancienne marque par rapport à la nouvelle et aux changements qui lui ont été attribués. Ce questionnaire pourra donc évaluer l'évolution de l'image de Pavailler. Le voici donc :

A PROPOS DES PRODUITS PAVAILLER

Quels produits de la marque PAVAILLER possédez-vous ? (plusieurs réponses possibles)

- Four à soles ONYX
- Four ventilé TOPAZE OPERA
- Autres (précisez) : _____

Je trouve que les fours PAVAILLER sont :

Robustes :	Pas du tout d'accord	○ ○ ○ ○ ○	Tout à fait d'accord
Performants :	Pas du tout d'accord	○ ○ ○ ○ ○	Tout à fait d'accord
Fiabiles :	Pas du tout d'accord	○ ○ ○ ○ ○	Tout à fait d'accord
Beaux :	Pas du tout d'accord	○ ○ ○ ○ ○	Tout à fait d'accord
Innovants :	Pas du tout d'accord	○ ○ ○ ○ ○	Tout à fait d'accord
Accessibles (prix) :	Pas du tout d'accord	○ ○ ○ ○ ○	Tout à fait d'accord

Quand j'utilise un four PAVAILLER, je ressens :

De la sécurité :	<input type="radio"/> Oui	<input type="radio"/> Non
De la fierté :	<input type="radio"/> Oui	<input type="radio"/> Non
De la joie :	<input type="radio"/> Oui	<input type="radio"/> Non
De la déception :	<input type="radio"/> Oui	<input type="radio"/> Non

A PROPOS DE LA MARQUE PAVAILLER

Je suis satisfait(e) :

Du service commercial :	<input type="radio"/> Oui	<input type="radio"/> Non
Du rapport qualité / prix :	<input type="radio"/> Oui	<input type="radio"/> Non
Des délais de livraison :	<input type="radio"/> Oui	<input type="radio"/> Non
Du service après-vente :	<input type="radio"/> Oui	<input type="radio"/> Non

Je m'informe sur l'actualité de PAVAILLER via : (plusieurs réponses possibles voire aucune)

- Son site internet
- Sa page Facebook
- Son compte YouTube
- Sa page Instagram
- Sa page LinkedIn
- La presse spécialisée
- Les commerciaux
- Les salons
- Autres (précisez) : _____

Je pense que PAVAILLER est une marque :

- | | | |
|-------------------|---------------------------|---------------------------|
| Audacieuse : | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non |
| Originale : | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non |
| Avant-gardiste : | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non |
| Energique : | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non |
| Innovante : | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non |
| Professionnelle : | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non |
| Dynamique : | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non |
| Experte : | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non |
| Historique : | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non |
| Française : | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non |
| Ethique : | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non |
| Humaine : | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non |

Veillez indiquer votre degré d'accord avec les affirmations suivantes :

- | | | | |
|---|----------------------|---|----------------------|
| La publicité de la marque PAVAILLER est très attrayante | Pas du tout d'accord | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | Tout à fait d'accord |
| Je me sens écouté(e) par la marque PAVAILLER | Pas du tout d'accord | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | Tout à fait d'accord |
| Je me sens proche de la marque PAVAILLER | Pas du tout d'accord | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | Tout à fait d'accord |
| J'apprécie la marque PAVAILLER | Pas du tout d'accord | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | Tout à fait d'accord |
| J'ai confiance en la marque PAVAILLER | Pas du tout d'accord | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | Tout à fait d'accord |
| Je suis attaché(e) à la marque PAVAILLER | Pas du tout d'accord | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | Tout à fait d'accord |
| Je suis fidèle à la marque PAVAILLER | Pas du tout d'accord | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | Tout à fait d'accord |
| Je recommande la marque PAVAILLER | Pas du tout d'accord | <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> | Tout à fait d'accord |

Veillez répondre aux propositions suivantes :

- | | | |
|--|---------------------------|---------------------------|
| Je trouve que PAVAILLER est meilleure que les autres | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non |
| J'achète PAVAILLER sans regarder les autres | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non |
| Si PAVAILLER disparaissait, cela me laisserait indifférent | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non |
| Pour moi, toutes les marques se valent à peu près | <input type="radio"/> Oui | <input type="radio"/> Non |

A PROPOS DE VOUS :

Êtes-vous :

- Un utilisateur
- Un distributeur

Êtes-vous :

- Un homme
- Une femme

Avez-vous :

- Moins de 35 ans
- 35 ans ou plus