

La marque : une ri

Le management de la marque est un gisement de croissance s'il est confié à un directeur de marque, garant de la pérennité de la marque.

Nous n'avons jamais tant parlé de la valeur de la marque qu'actuellement. Nous reconnaissons enfin qu'elle est un capital essentiel de l'entreprise. Il était temps ! Mais au moment même où les sociétés prennent soin d'inscrire à leur bilan la valeur de cet actif, les marques sont-elles vraiment reconnues à leur juste valeur dans l'entreprise ? Certes, dans la théorie et les discours, la marque tient une place prépondérante. Mais cela se traduit-il vraiment dans l'organisation des entreprises ? Cela se perçoit-il dans la manière dont les marques sont gérées au quotidien par les sociétés et par les agences ?

De la marque caution à la marque lien

La marque, en tant que composante de notre société, a beaucoup évolué en cent ans. Elle est passée d'un statut de simple caution de qualité, rassurant sur la provenance des produits, voire leur innocuité, à un moyen d'exprimer en quelques symboles ou mots une promesse plus élaborée. La marque est ainsi devenue un moyen de reconnaissance puis de fidélisation des clients.

Aujourd'hui, ces signes sont devenus emblématiques des marques, ils traduisent des valeurs et des promesses très pointues qui incarnent le lien entre l'entreprise et ses publics. Et ce n'est pas fini, car les clients attendent encore plus des marques. Ils l'ont d'ailleurs montré avec Gap, lorsque la marque a dévoilé son nouveau logotype. Celui-ci a entraîné sur la toile une violente opposition qui a contraint la marque à faire machine arrière à peine une semaine plus tard. Ceci montre bien que

La marque appartient dorénavant autant aux clients qu'aux entreprises.



la marque appartient dorénavant autant aux clients qu'aux entreprises. Pour maîtriser ce lien, il est essentiel de comprendre comment se forge l'image d'une marque.

L'image de la marque est un tout

La marque naît à partir du moment où elle adopte un nom et un logotype. A partir de cet instant, elle peut être dite et écrite, donc exister ! Ensuite, bien évidemment, vient l'expérience produit et/ou services. Etrangement, celle-ci a beaucoup plus d'impact sur l'image de la marque quand l'expérience est négative que lorsqu'elle est positive (l'Homme se plaint plus facilement qu'il ne félicite). Enfin, viennent s'ajouter tous les autres éléments de communication et d'informations : publicités, packagings, plaquettes, sites, blogs, ouï-dire, articles..., qui sont diffusés volontairement ou involontairement par la marque. C'est la somme de toutes ces actions qui va construire petit à petit l'image de la marque dans nos esprits. Pour que cette image soit puissante, il est primordial d'avoir une stratégie et une incarnation créative qui soit signifiante, spécifique, cohérente et pérenne.

**Fondateur de l'agence Nude.*

chasse ignorée ?

Signifiante, car elle doit avoir du sens pour répondre pertinemment aux aspirations conscientes ou inconscientes de ses clients. **Spécifique**, car elle doit émerger dans son univers de concurrence pour avoir une image forte et marquante, tout en répondant bien sûr aux attentes et principes de son marché.

Cohérente, car chaque élément de la marque participe à la stratégie commune pour créer des synergies entre les différentes actions de communication. **Pérenne** enfin, car c'est à force de temps que se construit une image. Si la marque prend de plus en plus d'importance dans la relation entre l'entreprise et ses clients, le management de la marque doit aussi évoluer. Et si l'on admet que c'est bien l'ensemble des messages émis par la marque qui construit son image, la maîtrise de ces messages doit devenir l'objectif principal du responsable de

marque. Mais l'organisation actuelle de la majeure partie des entreprises et des agences le permet-elle ?

Quelle organisation chez les annonceurs ?

Dans la plupart des entreprises, l'organisation de la gestion de la marque s'est mise en place au fil du temps. Elle est devenue complexe, éclatée et n'a pas été remise en question dans son ensemble. Nous voyons ainsi au sein d'une même entreprise, de multiples services de communication, une direction de la marque, des départements marketing, une direction réseaux, parfois même des DSI (Directions des Services Informatiques), qui n'ont pas de liens hiérarchiques entre eux. Tous travaillent sur la marque, pourtant ils n'ont pas toujours les mêmes finalités. A ceci s'ajoute un turn-over quasi culturel dans ce type de postes ainsi qu'un faible pouvoir décisionnel des équipes opérationnelles. La conséquence de cette organisation est un gâchis financier et humain. Combien de créations jetées après des mois de travail simplement parce qu'elles n'avaient jamais été soumises aux décideurs ? Combien de *briefs* refaits à l'identique à deux ans d'intervalle, parce que les équipes ne possèdent pas l'historique de la marque ? Combien de projets qui ne viennent absolument pas servir la stratégie de la marque, voire s'y opposent ?

Pour que l'image de la marque soit puissante, il est primordial d'avoir une stratégie et une incarnation créative qui soit significative, spécifique, cohérente et pérenne.



Une image cohérente



Une identité pérenne

Un packaging significatif



L'organisation actuelle ne permet pas de mettre en place une stratégie suivie et encore moins une incarnation créative optimale. Elle a pourtant un coût financier et humain important.

Et au sein des agences ?

Les agences, elles aussi, ne sont pas exemptes de responsabilités. Elles ont "juniorisées" leurs équipes pour maximiser leur rentabilité. Certaines fonctionnent avec plus d'un tiers de stagiaires. A quand une loi ou des clauses d'achat limitant la proportion de stagiaires dans les entreprises ? De même, l'utilisation massive de *free-lances* fait peser sur ces indépendants la flexibilité des agences. C'est parfois aussi, un manque d'écoute. En effet, certains "contemplant la beauté" de leur création sans accepter de voir les impératifs économiques de leur client ou la réalité de ce qu'une cible est capable d'accepter. Et enfin, combien d'agences, pour rentabiliser leur temps, interviennent sur un support sans se soucier du reste des communications de la marque ? Tout ce temps et cet argent investis de part et d'autre sans que cela ne profite véritablement à l'image de la marque. Il faut militer pour une autre manière de gérer la marque afin que chaque euro et chaque minute investis soient véritablement rentables.

Rentabiliser la gestion de la marque

Tout d'abord, les directions générales doivent prendre le temps de participer en amont au pilotage de la marque, et non plus seulement en validant ou non un résultat final. C'est d'ailleurs le cas chez les marques les plus puissantes, telles Apple ou Coca-Cola. Ensuite, l'organisation des entreprises doit être repensée. Non pas en termes de canaux (communication, marketing, digital, ...), mais bien par marque tel que le perçoit le client. A chaque marque, son directeur de marque. Il définit la stratégie, décide, fait ou coordonne la totalité des actions concernant la marque dont il est le garant. Il a donc une vue et une maîtrise globale sur l'expression de la marque et rien ne peut se faire sans son aval formel. Dans le cas d'entreprises gérant de nombreuses marques, les directeurs de marque devront être encadrés par un directeur dont le principal rôle sera de veiller à ce que les stratégies des différentes marques ne s'opposent pas mais au contraire créent des synergies. Quel profil pour ce directeur de marque ? En tant que garant de la stratégie et de la création, il doit avoir l'expérience suffisante pour décider et agir seul,

ne rendant compte que du résultat. Il doit aussi rester en place de nombreuses années (cinq à dix ans) car le résultat d'une stratégie se voit surtout à long terme. Dans le même esprit, il faut pérenniser les relations entreprises-agences de manière à ce que chaque sujet, qu'il soit design, marketing opérationnel, événements, publicitaire, ... puisse être traité sur le long terme avec une stratégie commune et des plans d'actions coordonnés qui créent des synergies entre les supports pour rentabiliser les investissements réalisés. Pour les agences, c'est un devoir de mettre en face des équipes pérennes, constituées de responsables de marques, de créatifs, de planneurs stratégiques qui ont une mémoire de l'histoire de la marque et une véritable vision de celle-ci pour accompagner leurs clients. Néanmoins, les agences doivent continuer à être un vivier de jeunes talents. Car la jeunesse est l'un de leurs atouts. De là,

vient cette capacité à saisir l'air du temps, que viennent chercher les entreprises. Mais il faut donner à ces talents une place en face du client en les conviant aux réunions, aux présentations.



Une création spécifique

Ensemble ces équipes, entreprises et agences, sauront construire les marques de demain. Elles définiront une stratégie de marque pérenne qui sera l'écho de la stratégie d'entreprise. Ensemble, elles mettront en œuvre le déploiement de la marque en sachant jouer de chaque média, non selon l'habitude ou l'usage mais selon l'objectif recherché. Avec une seule

question en tête : quelle action sera la plus efficace et la plus rentable pour la marque ? Ainsi, nous aurons des marques puissantes. Nous ne serons plus dans des "coups marketing" mais nous bâtirons des grandes marques. En changeant moins souvent de cap, chaque euro investi sera plus rentable car il viendra servir un projet global. Grâce à une évolution du management de la marque sous la responsabilité d'un directeur de marque, les marques de demain seront gérées de façon optimum. Tout cela, pour que d'une richesse ignorée la marque devienne une richesse exploitée et reconnue à sa juste valeur. ■

Si l'on admet que c'est bien
l'ensemble des messages émis par
la marque qui construit son image,
la maîtrise de ces messages doit devenir
l'objectif principal du responsable de marque.