



INSTITUT FÜR MARKENTECHNIK  
GENÈVE

# L'Architecture des Marques®

Gérer profitablement les portfolios complexes des marques

Société de conseil international en gestion stratégique  
et opérationnelle des marques

## Lorsque les propres marques entrent en collision

### **La sous-marque menace la marque principale**

Rachetée ou créée, une sous-marque moins chère que la marque originelle de l'entreprise représente rapidement une menace. Dans un premier temps, la réalisation du chiffre d'affaires de la sous-marque en pratiquant des prix inférieurs nécessite moins d'effort entraînant ainsi l'éviction de la marque principale. Elle retient de l'argent au travers de subventions transversales, épuise des capacités du management et elle utilise, sans y contribuer financièrement, des ressources, des investissements et des relations de la première marque. En terme de vente, la sous-marque se veut qualitativement au même niveau que la marque originelle, tout en étant moins chère. De telles « synergies » s'avèrent particulièrement dangereuses pour l'entreprise.

### **Société mère ou marque de produit ?**

Des marques rentables créent des gammes, des entreprises constituent des départements. Dès lors, apparaît la question de la dénomination des produits issus d'une extension de gamme et des sous-groupes. Lorsque ce processus de différenciation n'est pas, dès le début, élaboré de façon contrôlée sous la marque initiale, des prétendues sous-marques se développent réclamant leurs propres droits, menaçant ainsi l'ensemble du système. La création de logos concurrentiels met une question en évidence : quel nom de marque doit être communiqué ? L'état de confusion avancé devient pour le management des marques un véritable dilemme. Dans ce cas, le recours à une société holding paraît la solution idéale. Mais généralement, ce choix d'organisation ne fournit aucune énergie à la marque de chaque produit. De plus, la société holding entre en conflit avec la marque de chaque produit, les performances de qualité ne pouvant plus être communiquées de façon précise.

### **Jusqu'à présent concurrents, désormais sous le même toit**

Hier, deux marques sont concurrentes ; suite à une acquisition, les voilà aujourd'hui réunies au sein d'une même entreprise. Sont-elles censées demeurer concurrentes ? Doivent-elles être positionnées le plus séparément possible afin de profiter un maximum du marché ? La réponse n'est pas si évidente lorsque les deux marques occupent historiquement la même position, souvent le centre du marché. Doit-on déplacer une des deux marques vers un autre segment ? Doit-on accorder la priorité à l'une par rapport à l'autre, choix qui scellerait à l'avance le destin de la marque « sacrifiée » ?

### **Une distribution commune ou séparée ?**

A cette question primordiale, des réponses dogmatiques ne doivent pas être apportées. Doit-on désormais estimer le dynamisme de notre distribution plus important que la compétitivité de nos marques ou le contraire ? Au cas où notre décision serait en faveur du dynamisme : comment lors d'une distribution commune pourrait-on rendre les énergies de nos marques compétitivement efficaces ? Envisager ces questions uniquement sous l'angle des coûts, risque d'avoir pour conséquence que ni la

distribution, ni les marques ne soient qualitativement performantes sur le marché. Par ailleurs, les forces de vente ne sauraient plus, en rentrant le soir, pour quelle marque elles ont effectivement travaillé ou travailleront le lendemain matin.

### **Pour chaque nouvelle performance, une nouvelle « marque » ?**

Au travers d'innovations et d'acquisitions, une entreprise étend son champ de performance. Sous quelle marque ces nouvelles performances devraient elles être commercialisées ? Généralement, les nouvelles branches de l'entreprise tendent à critiquer le logo de la société mère le jugeant « poussiéreux », réclamant une nouvelle « marque moderne ». Lorsque le management cède, il risque une perte de la vitalité. Les nouveaux systèmes partiels, ainsi nominativement séparés de la société mère donnent rapidement à celle-ci une image vieillie bien qu'elles financent ces systèmes. Des expériences de logos, suffisamment coûteuses et regrettées, nécessitent une réflexion en amont, concernant une organisation et une coordination viable.

### **Que faire ?**

Fondamentalement, ces problèmes ne soulèvent qu'une seule question, certes difficile: « De quelle façon organise t'on les marques, les noms, les logos, ainsi que les ressources humaines et financières dans une entreprise multimarques pour atteindre les objectifs économiques ? » Afin de trouver des réponses commercialement raisonnables, applicables et durables, l'Institut für Markentechnik a initié ses expériences pratiques et son expertise dans l'*Architecture des Marques*®.

Ce projet permet de définir précisément chaque interrogation selon son degré de difficulté et sa dimension, puis de l'aborder avec l'engagement adéquat. En effet, désigner uniquement une gamme de produits d'une marque ou structurer la hiérarchie des marques au sein d'une entreprise constitue une différence.

## **L'Architecture des Marques® – S'imposer également avec des portfolios complexes sur le marché**

Dans la pratique, les problèmes exposés s'aggravent car ils surgissent souvent de façon combinée au sein des entreprises. Une réglementation est nécessaire lors d'une relation entre les groupes et les marques individuelles ainsi qu'entre les offres parallèles, éventuellement concurrentes. La décision comprend toujours les questions suivantes : comment *lier* les gammes de produit et les performances de l'entreprise afin d'engendrer un dynamisme commun sur le marché ? Et quelles performances de qualité doivent être *séparées* pour atteindre leur efficacité maximale ?

*Lien et séparation* – une organisation durable de portfolios complexes d'entreprise requiert généralement les deux. *L'Architecture des Marques* permet d'élaborer ces cas extrêmement sensibles, en transposant l'image superficielle de la marque (nom, logo, choix des couleurs) dans un niveau de considération plus profond. L'ensemble des implications stratégiques et opérationnelles, concernant la décision relative à la marque, est analysé et présenté au management de façon à lui permettre de mesurer les conséquences et les effets secondaires de ses orientations.

Souvent, dans des systèmes multimarques complexes, le dynamisme des marques individuelles et les stratégies de synergie s'opposent structurellement. L'instrumentation de *L'Architecture des Marques* permet d'optimiser ces deux don-

nées, même lors de cas difficile (par exemple fusion-acquisition). Cela nécessite une réglementation de la séparation ou, éventuellement, du lien des marques, sur l'ensemble de la chaîne de valeurs créatrices : de la R&D, en passant par la production et le marketing jusqu'à la force de vente et les canaux de distribution. Chaque marque est protégée lorsqu'elle doit opérer individuellement. Et le dynamisme du groupe est activé lorsqu'il établit une suprématie.

*L'Architecture des Marques* peut également répondre à une problématique spécifique : une distribution commune est-elle plus avantageuse ou les marques distribuées séparément ont-elles un impact plus fort dans un système multimarques ? Dans ce contexte, les relations entre les entreprises et leurs marques, ainsi qu'avec leurs distributeurs sont précisément analysées afin de permettre, dans l'avenir, aux forces de vente d'optimiser leur efficacité.

Une autre problématique concerne le comportement envers une sous-marque positionnée de manière qualitativement inférieure. Certes, la cannibalisation de la marque principale doit être évitée. Mais la solution n'est pas systématique. Chaque cas est unique et doit être analysé précisément. Les sous-marques incapables de survivre sans subvention transversale sont économiquement testées sur le banc d'essai.

Une fois l'organisation des marques au sein de l'entreprise définie, un autre problème relatif à *l'Architecture des Marques* peut apparaître : la présentation des gammes de produit sous ces marques. Ainsi, la création du portfolio de chaque marque doit répondre à deux demandes : tous les produits de la gamme doivent être efficacement liés à la marque connue, car le nom et le logo de la marque constituent la mémoire permettant à la clientèle d'accumuler les expériences vécues relatives aux performances de la marque. En même temps, les produits doivent être suffisamment différenciés, révélant ainsi au client le champ de compétence de la marque. Au final, la marque est en mesure, au travers de l'ensemble de sa gamme de produit, de développer un dynamisme maximal.

Si un groupe se trouve à la tête du portfolio d'une marque, *l'Architecture des Marques* rencontre une problématique qualitativement différente. Le choix entre une position de second plan ou l'identification directe du groupe en tant que propriétaire de la marque dépend du marché. Ce dernier cas demande un degré de reconnaissance approprié et visible entre les différentes marques et le groupe. D'une façon générale, l'objectif particulier du groupe est également d'impressionner le marché financier. À la différence des relations avec les clients et les distributeurs qui existent probablement au travers des marques individuelles et séparées, le groupe est obligé de démontrer l'intégration d'un portfolio de marques dynamique, envers le marché financier.

### **L'instrumentation de l'Architecture des Marques**

*L'Architecture des Marques* permet d'établir une base solide et économiquement raisonnable concernant l'organisation des noms, des marques et des logos d'une entreprise. Le management dispose ainsi d'un outil fiable et transparent facilitant la prise de décision :

- *L'Architecture des Marques* établit un lien entre la compétitivité des marques, construite au cours de l'histoire, les objectifs concernant l'organisation et la représentation actuelles de l'entreprise.
- La question : « quels sont les noms et logos liés à l'énergie historiquement accumulée par la marque ? » est le point de départ. Ces derniers disposent d'importante valeur financière et constituent, au sein d'un portfolio complexe, la structure de *l'Architecture des Marques*.

- Les options pertinentes pour la future organisation des marques sont précisément élaborées et analysées selon l'intégralité des implications stratégiques et opérationnelles.
- Le procédé systématique de l'Institut für Markentechnik permet de considérer et de comparer, de façon objective, les avantages et inconvénients de chaque option.
- Dans le cas où l'abandon des noms introduits s'avère nécessaire, un processus de migration est développé permettant ainsi de transposer l'énergie des marques.
- Des stratégies de mise en œuvre garantissent la mise en vigueur de la nouvelle organisation des marques dans le quotidien de l'entreprise.
- Chaque nouvelle activité (au niveau de l'entreprise, de la marque ou du produit) peut être identifiée selon des critères objectifs, permettant au management de gérer le portfolio des marques de façon durable et certaine.

Afin d'obtenir de plus amples informations concernant *l'Architecture des Marques*, veuillez contacter:

Institut für Markentechnik  
39, rue Vautier  
CH-1227 Genève-Carouge

Tel.: +41 (22) 879 80 40  
Fax: +41 (22) 879 80 41  
E-mail: [mail@markentechnik.ch](mailto:mail@markentechnik.ch)