

Stratégies de marques et concepts de marques

Richard Ladwein¹

Résumé: A partir de la notion de concept de marque, cet article décline différentes stratégies utilisables pour faire évoluer la marque, soit par la modification de la gamme commercialisée, soit par l'utilisation d'actions de communication. Dans ce cadre, des outils tels que l'identification des catégories de référence et le jugement de typicalité, peuvent être utilisés pour identifier les leviers stratégiques.

Abstract: Based on the idea of brand concept, this paper suggests different strategies to change brand perception in a coherent way, either by modifying product ranges or using advertising. Different tools, such as category levels or typicality judgment can be used to identify strategic leverages.

¹ L'auteur est Maître de Conférences à l'IAE de Lille et spécialisé en comportement du consommateur et gestion de la marque. Il est l'auteur de plusieurs articles sur ces thèmes et d'un ouvrage sur les études marketing.

Stratégies de marques et concepts de marques

Les entreprises qui disposent d'un capital marque important sont séduites par l'idée d'exploiter dans le cadre de stratégies basées sur l'extension de gamme, l'extension de marque ou encore les alliances de marques. Si les enjeux financiers sont considérables (17, 16), il est cependant indispensable de raisonner les choix en se dégageant d'une vision à court terme. En privilégiant des résultats financiers à court terme, l'entreprise prend en effet le risque de mettre en péril la cohérence de la marque et ce pour quoi elle est connue et appréciée des consommateurs (13, 1). L'objectif de cet article est de souligner le rôle central de la notion de concept de marque. Celle-ci permet en effet de concevoir la perception de la marque à partir de différents types d'attributs qui ont un impact variable lorsque l'entreprise décide d'agir sur la marque. Selon la nature du concept de la marque et les modalités d'action choisies par l'entreprise, il est possible de distinguer différentes solutions stratégiques. Enfin, quelques propositions seront faites pour maîtriser l'évolution du concept de la marque, en tenant compte notamment de la notion de positionnement catégoriel.

Le concept de la marque

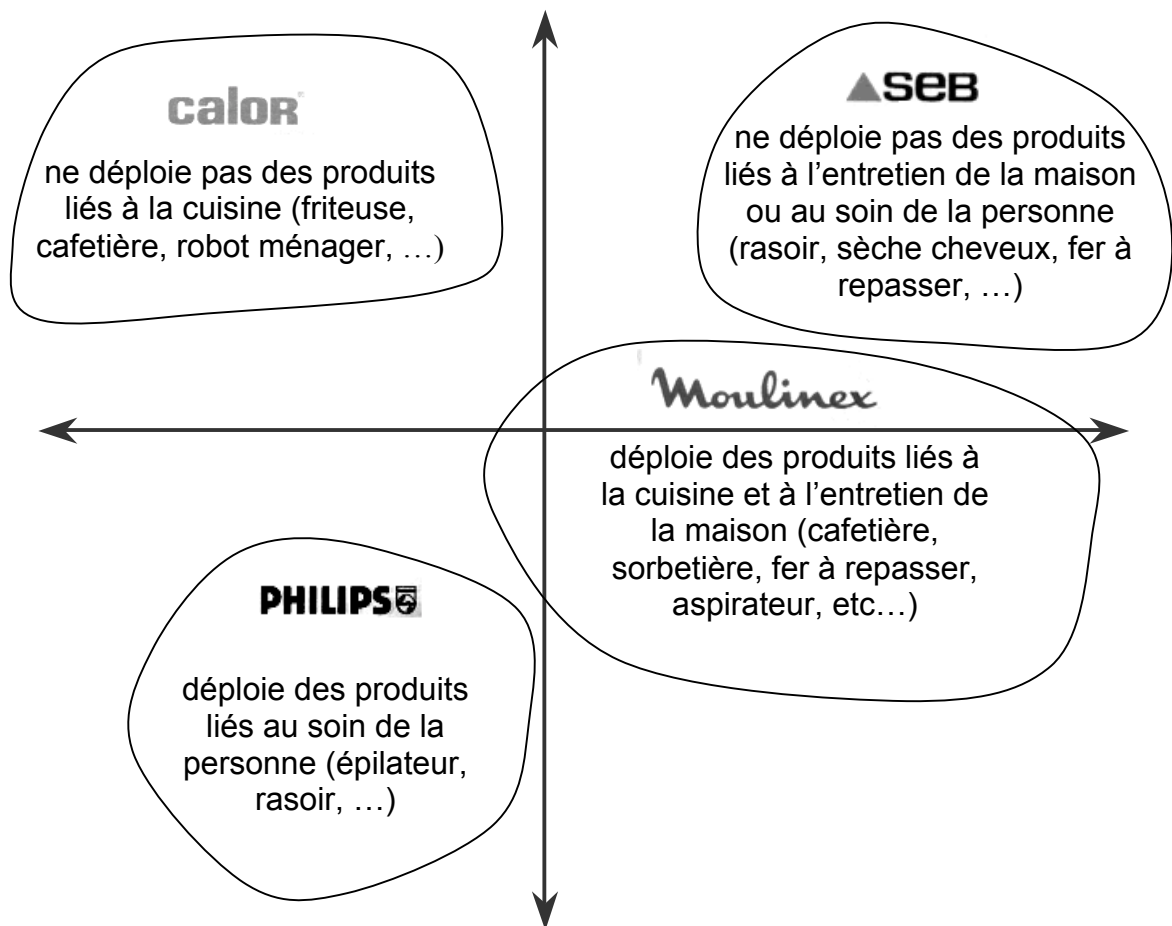
La notion de concept catégoriel

La notion de concept de marque se distingue de celle d'image de marque. L'image de marque peut être définie comme l'ensemble des caractéristiques ou attributs à partir desquels les consommateurs évaluent la marque et la comparent à d'autres. Généralement, l'image de marque est dépendante des produits ou des catégories de produits considérées car elle s'appréhende en référence à une situation de choix. Les attributs concernés sont principalement concrets et renvoient à un bénéfice consommateur (1). La raréfaction des marques qui ne labélisent qu'un seul produit et la complexité croissante de la structure des gammes rendent cependant problématique l'utilisation de la notion d'image dans le cadre d'une réflexion stratégique sur le devenir de la marque.

La notion de concept de marque permet de mieux prendre en compte la dynamique de l'évolution de la marque. Le concept caractérise tout d'abord la marque comme une catégorie de connaissances. La marque est ainsi appréhendée comme un ensemble de produits ou de lignes de produits qui portent le même nom, c'est-à-dire le même identifiant. L'ensemble des produits couverts par un même nom de marque apporte aux consommateurs des informations qui déterminent la cohérence de la catégorie. Une marque apparaît ainsi comme une catégorie ou un ensemble défini en compréhension (15). Pour le consommateur ou l'acheteur, les catégories sont un moyen particulièrement commode pour faire face à la complexité de l'offre commerciale. Les marques qui développent des gammes très étendues sont en effet perçues et mémorisées comme des ensembles homogènes. Cette particularité a pu être mise en évidence pour des marques présentes sur le marché des petits appareils ménagers (10). Les perceptions que les consommateurs ont des gammes sont relativement éloignées des gammes effectivement déployées par les marques, mais on constate que ces erreurs sont organisées. Les concepts associent en effet aux marques des concepts catégoriels définis en compréhension. Cela signifie qu'à une marque est associée une catégorie ou un ensemble homogène de produits, même si elle ne commercialise pas tous les produits appartenant à la catégorie. En interrogeant la notion de concept catégoriel à partir des fonctions de la marque, on constate que le concept permet au consommateur de procéder au repérage de la marque, sous l'angle des produits (1, 9). Le concept catégoriel ne permet pas directement de garantir le produit ou de différencier la marque. De telles fonctions interviennent à un autre moment du processus de décision.

Concepts catégoriels : le cas du marché des petits appareils ménagers

Sur le marché des petits appareils ménagers, Philips est perçue comme une marque plus particulièrement présente dans le domaine des appareils liés au soin de la personne. Moulinex, quant à elle est perçue comme développant tous les produits liés à la cuisine ou à l'entretien de la maison. En revanche, les marques Calor et Seb ne font pas l'objet d'une perception homogène. Les consommateurs sont en mesure d'identifier les produits que ces marques ne font pas, sans être d'accord sur les produits qu'elles déploient réellement. Ainsi pour Calor, les consommateurs considèrent que la marque ne développe pas des produits liés à la cuisine, et que Seb ne développe pas des produits liés à l'entretien de la maison ou au soin de la personne. Il faut rappeler ici que ces concepts de marques sont parfois très éloignés de la réalité des gammes effectivement déployées par les marques. Cela étant, la démarche proposée présente l'intérêt de montrer comment les concepts de marque se structurent à partir des gammes qui sont développées.



La carte ci-dessus est la représentation stylisée d'une carte factorielle issue d'une étude empirique (11)

Les concepts catégoriels associés aux marques sont plus opérants que des listes extensives de produits. Le consommateur n'est d'ailleurs pas en mesure de gérer de telles listes. Il préfère inférer de manière cohérente les produits qu'une marque est supposée développer, plutôt que de mémoriser de manière exacte les produits qu'elle commercialise effectivement (8). Ce principe d'économie cognitive est généralisable à un grand nombre de situations de consommation et d'achat.

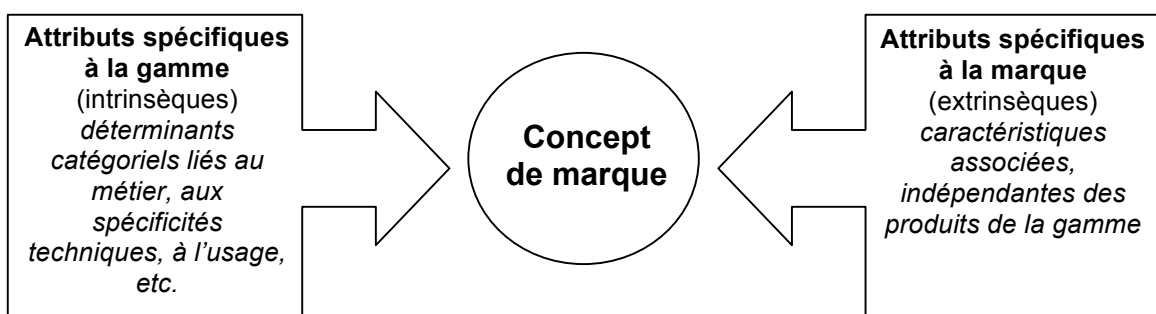
Les attributs qui participent au concept

Le raisonnement basé sur le concept de marque permet de distinguer différents types d'attributs. Il y a tout d'abord les attributs qui déterminent la catégorie en compréhension et qui sont directement liés aux produits couverts par la gamme. Mais il y a aussi des attributs qui sont indépendants des produits et qui sont liés par exemple à l'expérience de l'individu.

Les attributs qui déterminent la catégorie sont qualifiés d'attributs intrinsèques (2). Ils fondent le concept de la marque, car ils indiquent le dénominateur commun à tous les produits couverts par la marque. Il peut s'agir d'attributs qui renvoient au métier, aux spécificités techniques des produits ou plus simplement à la destination des produits. D'une manière générale, les attributs intrinsèques sont des attributs qui peuvent être identifiés par les consommateurs lorsqu'ils perçoivent, expérimentent ou utilisent l'ensemble des produits de la gamme, sans que celle-ci soit labélisée par une marque (on retrouve ici la notion de concept catégoriel développée précédemment).

Les attributs spécifiques à la marque peuvent être qualifiés d'extrinsèques. Il s'agit des attributs qui ne sont pas liés aux produits de la gamme et qui dépendent de la manière dont la marque a été valorisée par diverses actions de communication, l'image évoquée par le logo, la manière dont la marque s'inscrit dans le langage, lors d'échanges interpersonnels ou encore les caractéristiques de positionnement social qui sont inférées par l'usage de la marque dans l'entourage de l'individu ou dans les médias. Dans cette perspective, des attributs tels que la modernité, la joie de vivre ou le dynamisme sont des attributs qui ne dépendent pas directement des caractéristiques des produits de la gamme.

Figure 1. Les déterminants du concept de la marque



Cette opposition entre les caractéristiques intrinsèques et extrinsèques présente l'intérêt de souligner l'existence de concepts de marque différents. Certaines marques sont en effet dominées par des attributs intrinsèques alors que d'autres sont dominées par des attributs extrinsèques.

L'évolution du concept de la marque

Les modalités d'action

Lorsque l'entreprise souhaite agir sur la marque, elle est en mesure d'exploiter différents types d'action. Elle peut tout d'abord choisir d'agir sur les attributs extrinsèques du concept de la marque. En utilisant différents moyens publipromotionnels, l'entreprise peut contribuer à modifier les perceptions. En choisissant de manière adéquate le contenu de ses actions de communication, la marque acquiert de nouveaux attributs qui lui sont spécifiques. Des actions de ce type peuvent être qualifiées d'exogènes à la gamme car elles ne concernent et n'affectent en rien la nature de l'offre, même si chacun des produits de la gamme va profiter des nouveaux attributs et enrichir la perception de chacun des produits.

L'entreprise peut également choisir de travailler sur l'offre. Dans ces conditions, l'action porte directement sur les produits ou les services qui sont commercialisés sous le nom de marque. De telles actions peuvent être qualifiées d'endogènes. L'entreprise a ainsi la possibilité de procéder à des extensions de marques, de gammes ou de lignes de produits (4). Ces différentes options ne procèdent pas des mêmes enjeux. Ainsi les extensions de lignes ou compléments de gammes n'affectent pas le concept de la marque. Il s'agit simplement d'offrir aux clients de nouvelles variantes à un même produit. Les extensions de gammes ont pour objet d'offrir aux clients des produits complémentaires à la gamme existante, soit sur la base d'un produit de nature ou de fonction différente. Cette solution a pour effet de nuancer le concept de la marque, sans cependant affecter fondamentalement les attributs qui participent à la définition du concept catégoriel. Enfin, les extensions de marques se définissent comme l'utilisation d'une marque existante pour un produit situé dans une catégorie différente de celle actuellement occupée par la marque. De telles actions comportent des risques importants à la fois pour le lancement du nouveau produit et les conséquences en terme de perception de la marque, dans la mesure où une extension

est susceptible de modifier le concept de la marque. Pour être acceptées par les consommateurs, de telles extensions ne doivent pas être trop éloignées du concept catégoriel initial.

Les stratégies d'évolution

En se basant sur la nature des attributs qui dominent le concept de marque et les différents moyens d'action utilisables par l'entreprise pour faire évoluer le concept, on est en mesure d'identifier différents choix stratégiques (tableau 1).

Tableau 1. Les stratégies d'évolution de la marque

		Attributs dominants du concept de marque	
		Extrinsèques	Intrinsèques
Modalité d'action	Exogène à la gamme	FLOTTEMENT	PIVOTEMENT
	Endogène à la gamme	CONSOLIDATION	INERTIE

La stratégie d'inertie : lorsque la marque est principalement fondée sur des attributs intrinsèques et qu'elle privilégie des moyens d'action de type endogène, elle cherche avant tout à pérenniser ou à structurer les perceptions des consommateurs. Dans ce cas la marque ne peut envisager que des actions qui sont concordantes avec le concept catégoriel de la marque. L'entreprise a donc intérêt à privilégier des extensions de lignes ou éventuellement des extensions de gamme. Si elle choisit de procéder à une extension de marque elle a intérêt à privilégier une extension qui ne soit pas trop éloignée du concept catégoriel de départ, faute de quoi l'action serait vouée à l'échec. L'entreprise ne peut modifier le concept catégoriel de la marque que par des extensions massives qui amèneraient les consommateurs à modifier leur perception catégorielle. De manière

classique, des marques telles que Sollac dans le domaine industriel, Larousse dans le domaine culturel ou Matrox dans celui des composants informatiques, travaillent en inertie sur la base d'un concept de marque dominé par les caractéristiques des produits qui composent la gamme.

La stratégie de pivotement : lorsque la marque est principalement fondée sur des attributs intrinsèques et qu'elle privilégie des moyens d'action de type exogène, elle cherche à se désenclaver. Cela lui permet en effet de rompre avec le concept catégoriel initial et de gagner des degrés de liberté. A partir du moment où le concept de la marque se détache progressivement des produits labélisés, la marque a la possibilité de réorienter les perceptions des consommateurs. Ce type d'action est particulièrement intéressant si l'entreprise envisage à moyen terme de modifier le concept catégoriel de la marque à partir d'actions endogènes. Il est en effet plus facile de procéder à une extension de marque lorsque le concept est basé de manière dominante sur des attributs qui ne dépendent pas exclusivement des produits actuels de la gamme. Ainsi, certaines marques qui pendant longtemps sont restées centrées sur les produits de leur gamme cherchent à pivoter par des actions de communication qui font évoluer le concept. Dans cette catégorie on retrouve des marques comme IBM ou Ericsson qui communiquent de plus en plus sur des attributs du concept de marque sans relation directe avec les produits, alors que leur concept de marque demeure encore largement dépendant des produits de leurs gammes.

Stratégie de flottement : lorsque la marque est principalement fondée sur des attributs extrinsèques et qu'elle privilégie des moyens d'action de type exogène, elle cherche avant tout à préserver sa marge de manœuvre dans la définition du concept. Par définition un tel concept de marque est très flexible et permet une adaptation aux contingences. En travaillant à partir d'actions publicitaires, l'entreprise dispose d'une grande souplesse pour faire évoluer progressivement le concept de la marque. On retrouve dans ce cas de figure des marques comme Decathlon ou Benetton qui, sans modifier fondamentalement leur gamme, choisissent de laisser flotter le concept de la marque à partir d'attributs qui ne dépendent pas directement des produits.

Stratégie de consolidation : lorsque la marque est principalement fondée sur des attributs extrinsèques et qu'elle privilégie des moyens d'action de type endogène, elle cherche à consolider ou à crédibiliser son concept en lui donnant une épaisseur au travers des produits de la gamme. Autrement dit, il s'agit de mettre en correspondance les attributs extrinsèques avec une gamme de produits qui offre un certain nombre d'attributs intrinsèques. Ainsi des marques comme Adidas ou Bahlsen après avoir communiqué sur la

base d'attributs qui renvoient à un style de vie ont ensuite consolidé leurs gammes afin de renforcer le concept de la marque.

Ces différentes solutions stratégiques conduisent à raisonner l'évolution du concept de la marque de manière dynamique et harmonique, et ce dans la perspective de limiter les risques inhérents aux actions endogènes qui affectent directement la nature et la structure de la gamme. En effet, en procédant de manière brutale à des extensions de marque trop éloignées du concept initial cela peut brouiller de manière sensible la perception de la marque, qui perdrait alors sa cohérence. Si ces différentes possibilités d'évolutions stratégiques sont présentées de manière individualisée, il est nécessaire de préciser que l'entreprise peut adopter simultanément différentes solutions.

Exemples de stratégies d'évolution

L'analyse longitudinale de l'évolution de quelques marques révèle le rôle joué par les différentes formes d'actions susceptibles d'avoir un impact positif sur le concept de la marque. Le cas Benetton est à cet effet tout à fait exemplaire. Originellement située dans le domaine de la maille et de la maîtrise des procédés de teinture, l'entreprise adoptait au départ une stratégie d'inertie. En effet le concept initial de Benetton était dominé par des attributs intrinsèques liés aux caractéristiques de ses pulls. Après quelques tentatives peu fructueuses d'extensions de marques, l'entreprise a choisi de pivoter sur son concept initial en déployant de nombreuses campagnes de communication qui ont utilisé une argumentation déconnectée des produits initiaux. Ce nouveau concept de marque basé sur des attributs indépendants de l'offre est davantage basé sur la jeunesse, la multiculturalité et le non-conformisme. Cette situation de flottement lui a ensuite permis de réussir de nombreuses extensions notamment dans le domaine des montures de lunettes, des parfums et plus généralement dans celui des accessoires de prêt-à-porter. Ainsi reconfiguré, le concept de marque consolidé par une gamme a su se définir davantage sur un mode de vie, plutôt que sur certains types de produits. Malgré la consolidation de la gamme, la marque continue de laisser flotter le concept en privilégiant des actions de communication sans rapport direct avec les produits de la gamme.

Le cas de Benetton semble relativement exemplaire dans l'enchaînement entre différentes modalités d'action pour faire évoluer le concept de la marque. D'autres firmes ont exploité plus partiellement les différentes solutions stratégiques proposées. La marque McCain, initialement présente exclusivement sur le marché des frites surgelées, a utilisé une communication permettant une perception de la marque qui, malgré les apparences n'est que faiblement centrée sur le produit. Elle a su utiliser un ton qui donne à ceux qui

consomment les produits de la marque l'image d'individus enviabiles et modernes, en même temps que la marque véhicule un imaginaire lié à la civilisation américaine. Ce ton a été utilisé de manière récurrente pour le lancement d'extensions telles que les pizzas surgelées ou le thé glacé. Ainsi la marque centre son concept sur des attributs qui ne dépendent que très faiblement des produits, tout en consolidant le concept, en ajoutant à la gamme des produits qui sont en résonance avec les attributs extrinsèques de la marque.

Ces deux exemples permettent de souligner la difficulté à réaliser avec succès des extensions de marques. Celles-ci sont facilitées lorsque l'entreprise peut les accompagner ou les faire précéder par des actions de communication qui permettent au consommateur d'associer à la marque des attributs qui ne dépendent pas exclusivement et directement des produits déployés. Le concept de la marque a une certaine inertie et l'extension de marque par elle-même, si elle modifie la perception de la marque, n'a qu'un impact sur des attributs périphériques sans être en mesure de changer fondamentalement les attributs qui structurent le cœur ou le noyau de la marque (14).

La maîtrise de l'évolution du concept de marque

Compte tenu des spécificités de la notion de concept de marque, notamment dans la distinction entre attributs intrinsèques et attributs extrinsèques, il est possible de raisonner le positionnement de la marque en tenant compte des catégories de référence dans lesquelles elle s'inscrit, mais aussi des différents segments de clients auxquels elle s'adresse.

Le positionnement catégoriel

Le positionnement catégoriel se distingue des études de positionnement classiques. Habituellement le positionnement est appréhendé comme la position relative d'une marque dans un champ concurrentiel de produits substituables. En partant de l'ensemble évoqué dans le but de déterminer le champ concurrentiel, la démarche classique vise à différencier les marques sur la base d'attributs déterminants. Ainsi à certaines marques vont être associés de manière plus spécifique certains attributs, conférant de fait à chacune d'elles une identité relative (7). Le positionnement catégoriel est de nature différente. Il s'agit en effet de situer la marque dans différentes catégories de référence.

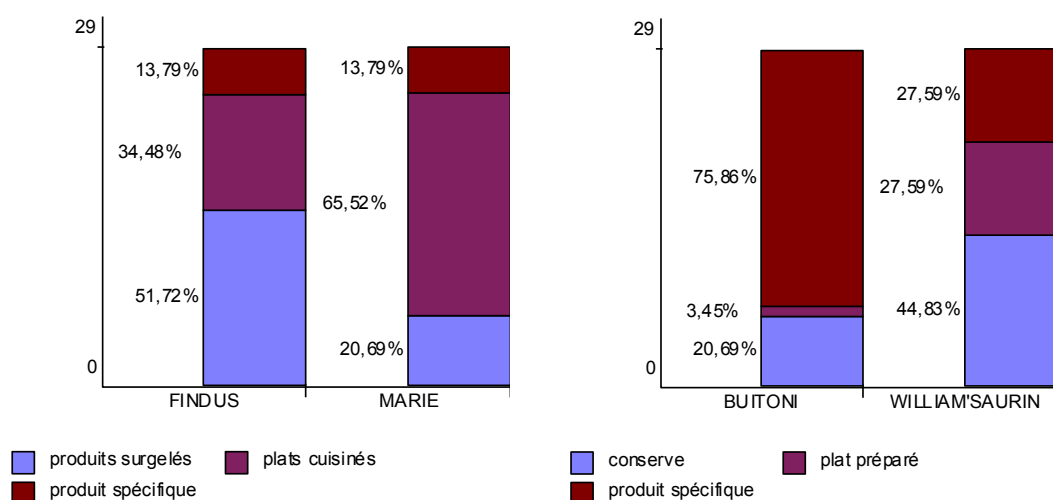
Le principal problème réside dans l'identification de la meilleure catégorie de référence. Dans la pratique, pour le consommateur, la perception de la catégorie de référence est déterminée par le niveau de base (6). Celui-ci indique la catégorie dans

laquelle la marque est spontanément affectée. La marque Nestlé peut par exemple être affectée d'une manière générale à la catégorie des produits alimentaires ou plus spécifiquement à celle des produits lactés ou des produits chocolatés. L'analyse des niveaux de base utilisés par les consommateurs révèle tout d'abord les catégories de connaissances qui sont exploitées. L'entreprise peut s'y appuyer à la fois dans le but de diagnostiquer la manière dont la marque est conceptualisée, mais aussi pour identifier des leviers permettant l'évolution du concept de la marque. En effet, un niveau de catégorisation relativement large permet à l'entreprise d'envisager des actions relatives à la gamme de produits, soit par extension de marque, soit par extension de gamme et cela sans faire nécessairement appel à de lourdes campagnes de communication visant à pivoter sur son concept initial.

L'analyse du niveau de base dans la conceptualisation d'une marque n'en est qu'à ses débuts. D'autres approches basées sur le territoire de la marque renvoient également au potentiel de colonisation de la marque (5). Cela étant, malgré les interrogations qui demeurent, l'outil semble offrir des perspectives dans la gestion des catégories de référence, soit pour clarifier le positionnement dans une catégorie de référence déterminée, soit pour raisonner l'évolution du concept de la marque à partir des catégories effectivement associées à la marque.

Niveau de base et catégorie de référence

Dans le cadre d'une étude pilote portant sur une trentaine d'individus pour quatre marques de produits alimentaires, il a pu être mis en évidence des disparités quant au niveau de base. Il apparaît ainsi que pour les marques Buitoni et William'Saurin, les individus identifient trois niveaux de base ; la catégorie générique de la conserve, la catégorie plus spécifique des plats préparés et enfin l'assimilation à un produit spécifique. En comparant les deux marques, on constate que Buitoni est centrée sur un produit spécifique (en l'occurrence les raviolis) et que William'Saurin est plutôt centrée sur la conserve. La marque Buitoni apparaît ainsi plus homogène. En comparant les marques Findus et Marie, il apparaît également certaines spécificités. On constate tout d'abord que ces marques, contrairement aux précédentes renvoient plus rarement à des produits spécifiques. Les catégories de référence sont plus génériques, produits surgelés pour Findus et plats cuisinés pour Marie, offrant de nombreuses possibilités pour agir sur leurs gammes et envisager des extensions de marque ou de gammes.



Le jugement de typicalité

Le jugement de typicalité autorise la hiérarchisation de différentes marques dans une catégorie de référence (10). Ainsi, certaines marques sont plus typiques ou plus représentatives d'une catégorie de produits que d'autres. Cette propriété est

particulièrement intéressante car plus la marque est perçue comme représentative de la catégorie de produits et plus elle a de chances d'être sélectionnée par l'acheteur.

Le jugement de typicalité est un complément tout à fait intéressant à la problématique du positionnement catégoriel. En effet, si les consommateurs sont en mesure d'évaluer le degré de représentativité d'une marque dans une catégorie de produits, il est possible de réaliser de telles mesures pour différentes catégories, afin d'identifier celles dans lesquelles la marque est suffisamment bien représentée par rapport aux marques concurrentes. Si l'on considère par exemple le cas de Buitoni, il apparaît que le niveau de base est très largement centré sur un type de produit, en l'occurrence les raviolis. Si la marque souhaite évoluer, elle doit envisager de prendre position dans une autre catégorie plus générique, par exemple celle des plats préparés italiens. Ce faisant, elle aura d'autant plus de chances de réussir avec succès des extensions de gamme ou de marque. Pour cela il faut cependant que Buitoni soit perçue comme une marque très typique de la nouvelle catégorie de référence. Pour réussir une telle opération, il semble cependant indispensable de travailler à partir d'actions exogènes à la gamme (actions de communication), avant de consolider le concept catégoriel. Or, à l'heure actuelle, Buitoni a d'ores et déjà élargi sa gamme. On n'y trouve plus exclusivement des préparations apertisées. Ainsi outre les sauces, Buitoni commercialise également des pizzas surgelées. Malheureusement la marque reste positionnée à un niveau de base en inadéquation avec la gamme qu'elle développe réellement. Il est vraisemblable que la marque puisse évoluer et valoriser l'ensemble de sa gamme actuelle en travaillant sur la perception catégorielle de la marque, en optimisant le degré de typicalité dans différentes catégories de référence.

Si le jugement de typicalité est un outil intéressant pour situer une marque dans différentes catégories de produits, son intérêt ne s'arrête pas là. Le jugement de typicalité peut également être exploité pour caractériser le positionnement de différents produits au sein de la marque (10, 12). Il s'agit d'apprécier l'organisation et la structure interne de la gamme, d'identifier les produits qui participent le plus fortement au concept de la marque ou de repérer d'éventuelles disparités entre les produits.

La perméabilité des segments

Toute action sur le concept de la marque, particulièrement dans le cas d'extensions de marques doit tenir compte des segments de clientèle auxquels l'entreprise s'adresse. Dans l'hypothèse d'une extension sur un segment de clientèle différent du ou des segments concernés par la gamme initiale (segments disjoints), les risques sont moindres, du fait de l'impossibilité pour les consommateurs d'être parfaitement informés et par conséquent de

percevoir l'incohérence du concept de marque. Lorsque la marque fait évoluer son concept par des extensions de marque sur des segments de clientèle qui n'ont pas une perception très consistante du concept de la marque, tel qu'il est perçu par le segment initialement concerné, les nouveaux segments peuvent élaborer une représentation différente de la marque, à condition que les actions de communication soient suffisamment bien gérées pour éviter que les segments de clientèle aient accès à la même information. Ainsi s'il n'y a pas de perméabilité entre les segments, l'entreprise dispose de davantage de latitude pour agir la marque.

Dans cette perspective, le cas de Téfal est tout à fait intéressant. La marque s'est en effet développée dans des catégories de produits très éloignées les unes des autres. Outre le domaine des instruments culinaires, c'est-à-dire les poêles mais aussi les petits appareils ménagers, la marque est également présente sur le marché des produits électroniques liés à la domotique. La marque commercialise ainsi des produits tels que des systèmes d'alarme, des produits servant à surveiller les risques d'incendie, d'inondation ou encore des systèmes permettant le contrôle à distance du chauffage domestique ou de divers appareils ménagers. Si ces différents types de produits sont très éloignés les uns des autres, ils n'intéressent pas les mêmes utilisateurs. Il n'y a pas de réelle perméabilité entre les segments, ce qui apparemment facilite les extensions de marque. Les acheteurs qui s'intéressent aux instruments culinaires ne sont pas les mêmes que ceux qui ont des préoccupations liées à la domotique. La marque peut ainsi être caractérisée par deux concepts catégoriels différents, sans qu'ils se portent mutuellement préjudice. D'une manière différente, la marque 3M gère également des gammes qui s'adressent à des segments différents (notamment les matériels optiques et les colles). Chacun de ces segments est en mesure de développer perceptuellement un concept de marque différent, sans que cela pose de problèmes du fait d'une certaine imperméabilité entre les segments considérés.

Ces quelques considérations relatives à la perméabilité des segments visent à relativiser les problèmes qui peuvent être liés à la gestion stratégique des concepts de marque. Dans certains cas de figure, les problèmes posés sont différents de ceux que l'entreprise peut rencontrer lorsqu'elle développe des produits de grande consommation, qui font également l'objet de campagnes de communication de masse.

Conclusions

Les développements proposés dans cet article se basent sur la notion de concept de marque. Celle-ci permet notamment de souligner l'existence d'attributs de natures différentes. Il y a tout d'abord les attributs qui dépendent directement des produits ou des services couverts par la gamme. Ceux-ci jouent un rôle très important lorsque l'entreprise envisage de faire évoluer la marque, notamment dans le cadre de stratégies visant à modifier la gamme associée à la marque. Dans ce cadre, l'approche catégorielle présente un intérêt d'autant plus évident que les consommateurs structurent et organisent très largement leurs perceptions et leurs connaissances sur la base de référents catégoriels qui peuvent avoir différents niveaux de généralité, autorisant ainsi plus facilement l'élargissement de gammes sous le même nom de marque. Enfin, en exploitant le degré de typicalité au sein des meilleures catégories de référence, l'entreprise peut s'attendre à voir évoluer les ventes des produits perçus comme suffisamment typiques au regard des autres marques en concurrence. La gestion stratégique de la marque est sans conteste un enjeu très important, et les décisions affectant chacune des marques doivent être élaborées avec précaution et précision dans le cadre d'une gestion stratégique globale du portefeuille de marques dont dispose l'entreprise (3).

Bibliographie

- (1) Aaker D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press, New York.
- (2) Barr R.A., Caplan L.J. (1987), Category Representations and Their Implication for Category Structure, *Memory and Cognition*, 15, 5, 397-418.
- (3) Cegarra J-J. (1994), Gérer un portefeuille de marques, *Décisions Marketing*, 3, 81-91.
- (4) Cegarra J-J., Merunka D. (1993), Les extensions de marque : concepts et modèles, *Recherche et Applications en Marketing*, 8, 1, 53-76.
- (5) Changeur S., Chandon J-L. (1995), Le territoire-produit : étude des frontières cognitives de la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, 10-2, 31-51.
- (6) Cordier F. (1993), *Les représentations cognitives privilégiées, typicalité et niveau de base*, Presses Universitaires de Lille, Lille.
- (7) Dubois P-L. (1979), Pour une pratique du positionnement du produit, *Revue Française du Marketing*, 2, 77, 5-31.
- (8) Estes W.K. (1994), *Classification and Cognition*, Oxford University Press, New York.
- (9) Kapferer J-N. (1995), *Les marques, capital de l'entreprise*, Editions d'organisation, Paris.

- (10) Ladwein R. (1993), Extension de marque et catégories cognitives, *Thèse de doctorat, Université de Lille1, Lille.*
- (11) Ladwein R. (1994), Gamme de produits, concept de marque et catégories cognitives: une approche exploratoire, *Annales du management, Congrès des IAE, Montpellier*, 447-466.
- (12) Ladwein R. (1995), Catégories cognitives et jugement de typicalité en comportement du consommateur, *Recherche et Applications en Marketing*, 10, 2, 89-100.
- (13) Lele M.M. (1992), The Lessons of Strategic Leverage, *Journal of Business Strategy*, juillet-août, 38-45.
- (14) Michel G. (1997), L'impact de l'extension sur la marque sur la marque, *Thèse de doctorat Université de Paris I, Paris.*
- (15) Smith E.E., Medin L.M. (1981), *Categories and Concepts*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- (16) Smith D.C., Park C.W. (1992), The Effects of Brand Extensions on Market Share and Advertising Efficiency, *Journal of Marketing Research*, 29, août, 296-313.
- (17) Tauber E.M. (1988), Brand Leverage : Strategy for Growth in a Cost-Control World, *Journal of Advertising Research*, août-septembre, 26-30.