



Développer et gérer sa **marque**



Remerciements

Le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation (MDEIE) désire remercier les personnes qui ont rendu possible la préparation de ce document :

Conception et rédaction :	Mylène Rajotte Candidate à la M.Sc. gestion ; option marketing, HEC Montréal
Production :	Philippe Saindon Directeur par intérim au Développement des entreprises France Garon Coordonnatrice de l'équipe marketing
Collaboration :	Mathieu Bédard, DÉFI communication marketing
Gestion du projet :	Direction du développement des entreprises, MDEIE
Publication :	Direction générale des communications et des services à la clientèle, MDEIE

Dépôt légal, 4^e trimestre 2009
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN : 978-2-550-54183-7 (PDF)
© Gouvernement du Québec, 2009

Toute reproduction de ce document est autorisée avec mention de la source.
L'emploi du genre masculin pour désigner des personnes, des titres et des fonctions se fait sans discrimination et n'a pour but que de faciliter la lecture du texte.

Sommaire

La marque, représente l'ensemble des significations et des perceptions qu'une personne entretient à l'égard d'un produit, d'un service ou d'une entreprise, lui permettant de distinguer ces derniers de la concurrence. C'est un facteur de différenciation primordial dans une société où le prix et la fonctionnalité sont souvent acquis. L'investissement dans une bonne stratégie de marque peut entraîner de nombreux avantages, notamment une fixation de prix plus élevée que la valeur intrinsèque du produit ainsi que l'établissement d'une relation de confiance avec le client.

Afin de profiter des nombreux avantages liés à une marque solide, l'entreprise doit appliquer une certaine logique dans sa démarche de *branding* ou, du moins, respecter quelques conseils clés.

Tout d'abord, puisque l'élaboration d'une stratégie de marque pertinente résulte d'un travail d'équipe efficace, certaines personnes clés, telles que le président et certains collaborateurs, doivent être mobilisées. Ensuite, l'analyse de la situation actuelle, plus précisément des clients, des concurrents et de l'entreprise, permet de mieux cerner les opportunités d'affaires et les menaces découlant de l'environnement de la firme ainsi que ses forces et ses faiblesses (et celles de la concurrence). Grâce à un diagnostic complet de la situation, le positionnement de la compagnie par rapport aux concurrents sera facilité. Ce positionnement doit être clair et n'être fondé que sur un ou deux attributs spécifiques, lesquels doivent, en plus de favoriser la différenciation, être idéalement de type émotionnel afin de renforcer le lien d'attachement à la marque.

Une fois que le positionnement de la marque est établi, il est de mise de communiquer la stratégie de la marque à la clientèle cible, et ce, par le design des produits et des articles promotionnels, leur emballage, le nom de la marque, le logo, le slogan, le site Web de l'entreprise, etc. Pour ce faire, la détermination préalable de la personnalité de la marque est un élément clé, personnalité qui sera véhiculée entre autres par le couple «nom de marque – logo». Parallèlement, afin de se protéger d'ennuis légaux potentiels, l'entreprise a intérêt à entreprendre une démarche d'enregistrement de ce couple. La dernière étape d'une stratégie de marque réussie, et non la moindre, consiste en la livraison de l'expérience de la marque. Une constance et une cohérence de l'ensemble des points de contact de la marque sont essentielles à la réussite de cette étape.

Au cours des dernières années, l'application des notions liées au *branding* de produits et de services s'est étendue aux lieux, et ce, afin de faire face à une concurrence accrue pour l'attraction des ressources autant humaines que matérielles. Bien qu'il soit beaucoup plus complexe par la multitude d'intervenants et de joueurs concernés, le *branding* de territoires, de régions ou de villes s'est avéré efficace pour plusieurs villes, comme Trois-Rivières. Un temps important de réflexion et d'analyse ainsi qu'un positionnement intégrateur ne constituent que quelques éléments primordiaux de la démarche de *branding* de lieu.

Table des matières

INTRODUCTION	5
1. DÉFINITION DU CONCEPT DE MARQUE	6
2. POURQUOI INVESTIR DANS SA MARQUE?	8
3. DÉMARCHE POUR UN BRANDING EFFICACE	11
3.1 PARTICIPATION DES PERSONNES CLÉS	11
3.2 ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE	12
3.3 ÉTABLISSEMENT D'UN BON POSITIONNEMENT	17
3.4 DESIGN COHÉRENT AVEC LA MARQUE	19
3.5 PROTECTION DE LA MARQUE	21
3.6 LIVRAISON DE L'EXPÉRIENCE DE LA MARQUE	22
4. BRANDING DE LIEU	28
CONCLUSION	32
BIBLIOGRAPHIE	33
ANNEXES	34

Introduction

Dans une société où les produits et les services deviennent incroyablement similaires par la standardisation des procédés et des normes de qualité, un avantage concurrentiel durable ne peut être fondé sur des stratégies ou des systèmes d'opérations facilement imitables. La valeur ajoutée au client doit désormais s'effectuer par l'entremise de caractéristiques difficilement reproductibles, telles que l'identité et l'image de marque. IKEA, Starbucks, IBM, Apple, Louis Garneau et Cascades sont autant d'entreprises qui ont su, grâce à une identité et à une image de marque bien établie et unique, se distinguer de leurs concurrents les plus féroces.

Pour plusieurs entreprises, le développement d'une marque demeure un mystère dont la compréhension n'est accessible que pour les multinationales de ce monde. L'outil de gestion *Développer et gérer sa marque* a été conçu pour percer et simplifier ce mystère. Il a comme mandat d'accompagner le gestionnaire de PME dans sa démarche de *branding* en lui fournissant des repères, des pistes de réflexion ainsi que des conseils afin d'optimiser les avantages d'une telle activité.

Bien que la marque soit désormais reconnue comme un actif intangible fondamental au succès d'une entreprise, il subsiste une certaine confusion quant à la définition du concept de marque. Il semble donc nécessaire, en première partie, de définir clairement ce à quoi se réfère la terminologie de la marque. La deuxième partie de l'outil de gestion est consacrée aux différents avantages liés à l'investissement dans la marque et a pour but principal de démontrer que cette dernière peut représenter un actif très rentable pour une entreprise. Finalement, la troisième partie décrit une démarche composée d'ingrédients gagnants pour développer et gérer sa marque. Toutefois, il est à noter que cette démarche ne garantit pas un succès immédiat et devra plutôt être utilisée à titre de référence. La quatrième partie traite du *branding* de lieu, pratique de plus en plus populaire afin de stimuler le développement économique d'un territoire, d'une région ou d'une ville.

¹ Le terme « attribut » désigne ce qui appartient, ce qui est inhérent à quelqu'un ou à quelque chose.

Lorsque le thème de la marque est abordé, nombreux sont les gestionnaires qui se réfèrent simplement au nom de la marque, à son logo ou à son slogan. Des millions de dollars sont parfois investis dans la création d'un nouveau logo et de matériel tape-à-l'œil sans compréhension réelle de ce que représente la marque. Cette vision du concept de la marque est limitée, parce que le logo et le nom ne constituent que les représentations visuelles de l'expression d'une marque, c'est-à-dire ses éléments reconnaissables.

De façon plus complète, une marque représente tout ce qui permet d'identifier et de distinguer les produits ou les services d'une entreprise de ceux que proposent les concurrents. Cela inclut toutes les significations, les perceptions et l'expérience d'une personne résultant de son interaction avec une firme, que ce soit par l'entremise d'un produit, d'un service ou d'une conversation avec un ami. En bref, une marque est ce que votre entreprise représente et la raison pour laquelle elle est reconnue.

De la même manière, certains termes propres au *branding* sont parfois utilisés à tort et à travers :

L'**image de marque** correspond à la manière dont le client perçoit et interprète la marque et ses attributs¹; c'est la représentation de la marque dans l'esprit des consommateurs. Elle correspond à l'état de situation réelle telle qu'elle est perçue par ces derniers.

L'**identité de marque** renvoie à l'ensemble des associations à la marque que l'entreprise aspire à créer ou à maintenir. L'identité correspond donc à la façon dont l'entreprise veut que sa marque soit perçue par les clients.

Afin que la marque occupe une place bien définie dans l'esprit des consommateurs, l'image et l'identité de marque doivent être compatibles, c'est-à-dire transmettre des messages similaires.

L'image suivante facilite la différenciation des termes utilisés en *branding* et démontre que l'image de marque se doit d'être en continuité avec l'identité de marque et les valeurs centrales de l'entreprise, lesquelles lui sont sous-jacentes.



Image de marque et personnalité
(perception de la marque par le client)

Identité de marque
(raison d'être et positionnement)

Valeurs centrales
(mission/culture)

EXERCISE DE RÉFLEXION

**UN COLLÈGUE VOUS MENTIONNE QU'IL
A MANGÉ CHEZ MCDONALD'S CE MIDI.
QU'EST-CE QUE CE NOM ÉVOQUE
POUR VOUS ?**

Des pistes de solutions...

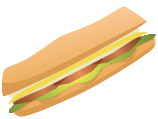
JOYEUX FESTIN ? SOUCI HUMANITAIRE ? QUALITÉ ? GASPILLAGE ? AMUSEMENT ? RAPIDITÉ ? MCVALEUR ? GRAS SATURÉS ?

Et si votre collègue vous avait plutôt dit qu'il était allé chez Subway ou chez PFK ?

Existe-t-il des différences entre le cas McDonald's et les deux autres ?

Remarquez à quel point une marque ne se limite pas à un logo ou à un slogan.

Notez également que les caractéristiques évoquées ne correspondent pas toujours à ce que la compagnie désire symboliser.



2.

POURQUOI INVESTIR DANS SA MARQUE?

Saviez-vous que...

À l'origine, le terme *branding* faisait référence au marquage par le fer des animaux afin de les identifier.

La marque constitue un repère pour le client, en d'autres mots, ce dernier sait à quoi s'attendre quant à l'offre.

« Une marque est une promesse »

– Walter Landor, fondateur de la firme de consultation Landor Associates

La marque rassure les consommateurs/clients à propos de la qualité et de la valeur du produit ou du service. La confiance inspirée par une marque reconnue est particulièrement utile lorsque les clients n'ont pas assez d'information pour faire un choix éclairé. Par exemple, à l'étranger, une personne se tournera davantage vers le produit d'une multinationale reconnue, au moment du choix d'une boisson gazeuse, que vers un produit local dont la marque ne lui est pas familière.

« Les marques existent parce que les consommateurs veulent de la qualité, même quand ils n'ont ni le temps ni la possibilité d'analyser les choix proposés sur le lieu de vente. Les marques simplifient le processus de choix dans des marchés encombrés. »

– J.A. Quelch, ancien professeur en marketing à Harvard Business School

La marque peut également améliorer et renforcer l'image que le consommateur/client a de lui-même ainsi que celle projetée sur les autres, c'est-à-dire son concept d'estime de soi.

Ainsi, rares sont ceux qui achètent une montre-bracelet d'une marque réputée parce que l'heure y est plus facilement lisible et précise.

La plupart du temps, la marque permet aux fabricants et aux détaillants de fixer des prix plus élevés que la valeur intrinsèque du produit (à condition qu'une certaine qualité soit perçue). En effet, les clients ne seront pas surpris de payer 0,10 \$ de plus pour une tomate de marque Savoura si, sur cette dernière, l'étiquette « Le goût prend le dessus » est apposée. L'ensemble étiquette/slogan ainsi que les associations positives liées à la marque (par exemple, bon goût, qualité et conservation appréciable) donnent l'impression que cette tomate est différente des autres et que, par conséquent, elle a plus de valeur.

La marque a également une valeur en soi, le capital de marque, lequel représente un actif notable pour l'entreprise. Celui-ci peut même être évalué en milliards de dollars (voir tableau 2.1). Dans cette perspective, le capital de marque peut représenter jusqu'à 20 % de la valeur totale de l'entreprise en ce qui concerne les produits industriels et jusqu'à 70 % pour les biens de consommation.

Tableau 2.1 LE CAPITAL DE MARQUE EN CHIFFRES

Source : Rapport BrandFinance Global
500 (2009)

MARQUES	VALEURS (MILLIARDS \$ US)
Walmart	40,6
Coca-Cola	32,7
IBM	31,5
McDonald's	20,0
Walt Disney	16,8

Il existe plusieurs autres avantages qui sont liés à une marque solide et bien établie, que ce soit une extension de la gamme de produits facilitée pour le fabricant ou une meilleure rotation du stock pour le grossiste. Le tableau 2.2

fait mention des nombreux avantages (mis en relief avec les investissements), tant implicites qu'explicites, liés à la valeur de la marque, et ce, pour chacun des membres de la chaîne de distribution.

Tableau 2.2 AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS D'UNE MARQUE DE FABRICANT

Source : Webster (2000)

	Fabricant	Grossiste	Détaillant	Consommateur
AVANTAGES	– Volume de ventes plus important – Coûts de production plus faibles – Introduction de produits facilitée – Relation de confiance avec les consommateurs – Contrôle sur les détaillants plus important	– Demande préétablie – Frais de vente plus faibles – Volume de ventes plus important – Meilleure rotation du stock/utilisation de l'espace d'entreposage	– Demande préétablie – Rehaussement de l'image du détaillant – Engagement du fabricant à promouvoir le produit – Relation de confiance et crédibilité avec le consommateur – Possibilité de plus grandes marges de profit sur les marques fortes – Meilleure rotation du stock – Frais de vente plus faibles	– Garantie implicite de qualité – Coûts de recherche plus faibles – Risque perçu minimisé – Possibilité de prix au détail plus bas, étant donné le plus grand volume de ventes – Prestige associé à l'image de la marque
INCONVÉNIENTS	– Coûts de publicité plus élevés – Coûts de promotion associés à la concurrence entre les marques	– Frais de vente et d'entreposage d'une multitude de marques dans la même catégorie	– Difficulté d'allouer un espace tablette limité parmi une multitude de marques – Possibilité de marges de profit plus faibles que pour les marques maison	– Prix au détail plus élevés, en lien avec les coûts de publicité et de promotion

² L'expression « business to business » (B2B) désigne l'ensemble des activités d'une entreprise s'adressant à une clientèle d'entreprises ou d'organisations. L'expression « marketing industriel » peut également être utilisée.

³ L'expression « business to consumer » désigne l'ensemble des activités d'une entreprise s'adressant à des particuliers. L'expression « marketing de grande consommation » peut également être utilisée.

L'investissement dans la marque doit être encouragé, que l'on travaille dans le B2B ou le B2C. Toutefois, afin de bénéficier de l'ensemble des avantages cités dans le tableau 2.2, l'entrepreneur doit respecter une démarche ou, du moins, certaines recommandations lors du développement de sa marque, sans quoi les efforts de marketing et de communication peuvent être vains, voire nuisibles, pour la firme. En effet, il arrive que certaines entreprises déploient des efforts marketing s'avérant inefficaces, car elles n'ont pas élaboré, de prime abord, de stratégie de marque solide, celle qui met en valeur le « petit quelque chose » qui distingue leur offre de celle des concurrents. Par ailleurs, des études indiquent que les entreprises effectuent parfois un lancement de produits ou de services sans détermination préalable de l'identité de leur marque, ce qui entraîne de plus grandes difficultés à obtenir un retour sur investissement.

3.

DÉMARCHE POUR UN *BRANDING* EFFICACE

Personnes clés

Analyse

Positionnement

Design

Protection

Livraison

Saviez-vous que...

L'idée de *branding* s'est étendue des produits aux services pour maintenant s'appliquer aux personnes. Les vedettes de la télévision, du sport et de la musique portent une attention particulière aux marques de leurs vêtements et ce qu'elles révèlent sur leur personnalité.

3.1 PARTICIPATION DES PERSONNES CLÉS

Un travail d'équipe est la base même de l'élaboration et de la gestion d'une marque. Afin que l'équipe soit solide et que le processus de *branding* soit optimal, la participation de certaines personnes clés est essentielle.

Le président: le plus grand meneur de claques

Le président doit personnellement prendre part au processus de *branding*, être idéalement passionné et convaincu de ses effets positifs pour l'entreprise. Son engagement entraînera de plus grandes chances de développer une marque solide.

S'allier à de bons collaborateurs internes et externes

Collaborateurs internes

Évidemment, le président doit, en théorie, être soutenu par une équipe de marketing (ou, du moins, par un représentant) qui pourra faciliter le développement continu et l'intégration de la nouvelle stratégie de marque. Comme pour tout projet, un responsable du développement de la marque doit être nommé à l'interne. Ce responsable veillera à l'efficacité du processus. De plus, la consultation d'un membre de chacun des départements de l'entreprise peut représenter une source intéressante d'idées novatrices et de validation.

Collaborateurs externes

Vous êtes expert dans votre domaine; ils le sont en stratégie de communication. Laissez le soin à une agence de communication marketing de déterminer quoi dire, à qui, quand, comment et pourquoi. Toutefois, assurez-vous de choisir la bonne agence et de lui donner un mandat clair. Dès le départ, faites-la participer à toutes les étapes du développement de la marque. La consultation du *Guide pour l'élaboration d'un cahier des charges*, publié par le MDEIE et accessible sur Internet, peut aider le dirigeant dans son processus de sélection d'une agence ou d'une firme de consultation et permettre l'amélioration de la qualité de l'offre présentée par ces dernières.

La relation avec l'agence ou la firme sélectionnée doit reposer sur:

- la **confiance**: cette caractéristique est à la base même de toute relation interpersonnelle saine.
- la **transparence**: l'agence doit connaître les moindres détails du fonctionnement de votre entreprise afin de vous conseiller avec le plus de pertinence possible.
- l'**esprit de collaboration**: l'intelligence collective est plus puissante.
- l'**exigence**: exigez le meilleur de l'agence. Évidemment, cela implique qu'elle réclamera le meilleur de votre entreprise en retour.

3.2 ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE

La recherche d'information est un élément essentiel d'une démarche de *branding*, particulièrement dans une économie de la connaissance où l'information est une source d'avantage concurrentiel. Il est nécessaire non seulement que chaque firme sache se définir et se positionner par rapport à ses concurrents, mais également qu'elle soit capable de prédire le comportement de ses clients, c'est-à-dire connaître les tendances qui les feront vibrer dans les prochaines années. La recherche, en aidant à répondre à certaines de ces questions, est donc un élément guidant les efforts marketing et facilitant le positionnement d'une compagnie. Pour plus d'information sur la collecte de données, vous pouvez consulter l'outil de gestion « Système d'information marketing (SIM) de PME », publié par le MDEIE et accessible sur Internet, qui définit une méthode pour planifier, élaborer, maintenir et gérer un SIM.

Analyse des clients

En gardant à l'esprit que la marque « appartient » aux consommateurs/clients, il est primordial de connaître votre clientèle cible, notamment leurs besoins insatisfaits, leurs motivations et leurs valeurs, à la fois présents et futurs.

Plus précisément, une bonne compréhension de l'utilisateur actuel ou potentiel de la marque devrait permettre de connaître :

- la façon dont il utilise ou utiliserait la marque;
- la place qu'elle occupe ou occuperait dans sa vie;
- les avantages que procure l'expérience de la marque;
- les produits et les services liés à la marque.

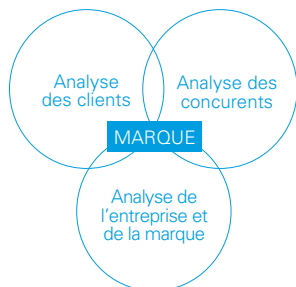
Les membres de l'équipe marketing doivent également être à l'affût des dernières tendances de l'industrie, mais également être en mesure de prédire celles qui se dessinent à plus long terme (ce dernier aspect étant particulièrement important si on considère la rapidité avec laquelle les produits et les services deviennent désuets).

Les réponses aux questions suivantes peuvent être profitables afin de détecter l'émergence d'un segment de niche :

- Quels sont les segments existants?
- Quel est le potentiel de croissance de chacun de ces segments?
- Un sous-marché se dessine-t-il?

La collecte de données sur le terrain constitue une avenue très intéressante afin de mieux connaître vos consommateurs/clients. Plus précisément, il s'agit d'aller observer et analyser les comportements de ces derniers dans

Les trois phases du processus de recherche



leur contexte de consommation du produit ou du service. Le chercheur peut utiliser plusieurs sources de données telles que l'observation non participante, l'observation participante, l'observation mécanique (vidéos, photos, etc.) et les entretiens non structurés et structurés. La recherche sur le terrain constitue une source potentielle d'idées créatives et peut s'avérer très révélatrice quant au comportement de consommation de la clientèle cible.

Analyse des concurrents

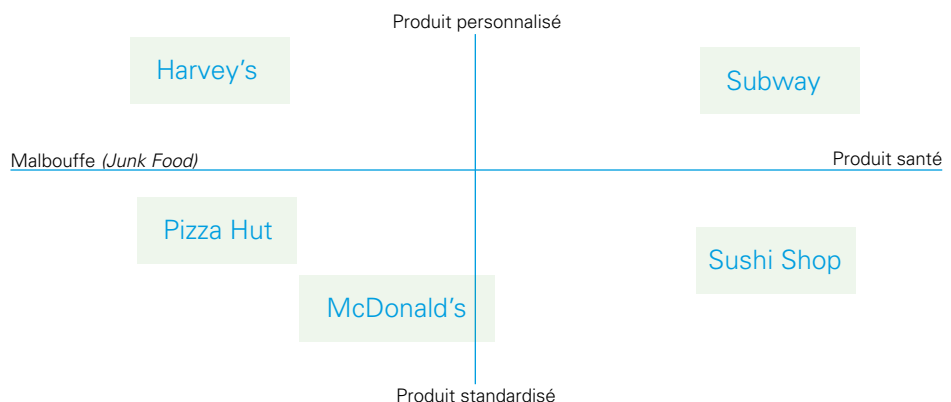
Il est important de connaître ses concurrents (à la fois directs et indirects) ainsi que leurs forces, leurs faiblesses et leurs stratégies respectives.

En connaissant bien le positionnement de la concurrence, il est plus aisé de déterminer le positionnement du marché le plus accessible.

Une carte de positionnement est un outil visuel pertinent pour comparer les concurrents entre eux et pour distinguer ses propres produits des offres concurrentes. Il s'agit de déterminer deux attributs qui feront l'objet des deux axes de la carte, par exemple le prix et le service à la clientèle. Les produits y sont ensuite cartographiés. Toute zone libre dans cette carte révélera les occasions d'affaires.

Il est toutefois important de se rappeler que le positionnement est fondé sur la perception des clients. Comme les perceptions diffèrent d'une personne à une autre, les cartes de positionnement en résultant peuvent l'être également (par exemple, ce qui est considéré comme de qualité est différent d'une personne à une autre). Bien qu'imparfaite, la carte de positionnement représente en soi un appui pertinent à la prise de décision.

CARTE DE POSITIONNEMENT POUR LE SECTEUR
DE LA RESTAURATION RAPIDE





Les cinq marques sont placées sur la carte de positionnement. Il est possible d'en conclure qu'elles tendent à se concentrer dans les zones extrêmes des pôles. À l'analyse de cette carte, il serait donc possible de supposer l'existence d'opportunités dans la région centrale des axes, c'est-à-dire pour une marque de produits moyennement santé et plus ou moins standardisés.

N'oubliez pas d'identifier et de considérer les concurrents potentiels provenant des marchés internationaux. Quels sont les plans des Japonais, des Chinois et des Indiens?

L'analyse des clients et des concurrents est un processus de recherche très utile, mais qui peut être long et coûteux. Toutefois, bien qu'une recherche à partir de données primaires, par exemple à l'aide de sondages ou de groupes de discussion, n'est pas nécessairement accessible pour les petites entreprises, celle à partir de données secondaires n'a jamais été aussi simple.

Les moteurs de recherche comme Google Search ou Yahoo! sont des avenues pertinentes pour les PME par le nombre croissant d'études et d'information sur les clients et les concurrents qu'il est possible d'y retrouver. Par exemple, les blogues constituent une méthode originale et peu coûteuse de recueillir de tels renseignements.

Quant aux tendances émergentes de l'industrie et aux conditions du marché, certaines associations ou maisons de publication ne font pas que conduire des analyses de marché pour leurs membres, mais sont également ouvertes aux suggestions ou aux questions de non-membres.

Il est conseillé de procéder à une telle cueillette de données sur ses concurrents et clients régulièrement, soit environ chaque trimestre.

Vous n'êtes pas seul. Vous trouverez des sources d'information adaptées à votre budget, notamment dans le Guide de planification d'une campagne de communication, publié par le MDEIE et accessible sur Internet.

De plus, le Groupe de recherche et d'analyse des marchés internationaux (GRAMI), de HEC Montréal, offre gratuitement des profils de marché aux PME qui désirent exporter : www2.hec.ca/grami/index.html

Analyse de l'entreprise et de la marque

Il est important de prendre du recul afin de déterminer les raisons d'être de votre entreprise et la raison pour laquelle elle est reconnue. Si vous êtes dans l'impossibilité de bien vous définir en tant que marque, il est fort probable que les clients en seront également incapables. À ce moment, le risque est que quelqu'un d'autre définisse votre marque, possiblement vos concurrents.

Dans cette perspective, avant de dépenser un autre dollar en marketing, il est approprié de bien réfléchir et de préciser les caractéristiques de votre marque. Pour ce faire, une évaluation préalable des forces et des faiblesses de votre entreprise facilitera la démarche. Plus précisément, comment procédez-vous pour acquérir de nouveaux clients, pour les servir? Revoyez l'ensemble des produits et des services présentement offerts.

Par la suite, évaluez l'espace dans lequel vous opérez. Avec votre équipe, faites une liste des opportunités et des menaces à l'horizon qui sont inhérentes à votre modèle d'affaires.

Le tableau d'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), à l'annexe I, peut être utilisé comme modèle pour effectuer de telles évaluations.

Une fois l'analyse SWOT terminée, l'étape suivante consiste en un diagnostic de votre marque. Il est primordial de découvrir et de définir ce qu'est votre marque actuelle afin d'établir les éléments différenciateurs, lesquels serviront ultérieurement à la communiquer. Les questions suivantes aideront à faire le diagnostic de la marque.

- En quoi se spécialise votre entreprise?
- Décrivez les produits et les services que vous offrez et définissez les qualités de ces derniers.
- Déterminez les valeurs centrales de vos produits ou de vos services. Sont-elles en accord avec celles de la compagnie?
- Quelle clientèle vos produits ou vos services attirent-ils?
- Que pense le public cible de votre marque?

Plus précisément, un diagnostic de la marque a comme but principal de répondre aux questions suivantes :

- Que représente votre marque sur le marché actuel? Qui en est conscient? Quel positionnement y occupe-t-elle? (Image de marque)
- Que voulez-vous que votre marque représente? Qui désirez-vous attirer? Quel positionnement souhaitez-vous sur le marché? (Identité de marque)

Le diagnostic de la marque est également important pour détecter s'il existe un écart entre la perception du client à l'égard de la marque et la façon dont l'entreprise veut que cette dernière soit perçue sur le marché, c'est-à-dire entre l'image de marque et l'identité. En résumé, les réponses aux deux questions précédentes sont-elles différentes?

L'image de marque ne coïncide pas toujours avec l'identité de marque. Par exemple, les consommateurs peuvent considérer une marque comme polluante alors que cette dernière se positionne comme écologique. Un tel écart de perception révèle un problème sous-jacent à la marque qui peut grandement nuire à l'entreprise si la question reste non résolue. Pour diminuer cet écart et ainsi maximiser la cohérence et l'uniformité, un contrôle serré de tous les aspects de la marque est essentiel, de la gestion des communications internes au logo.

Outils diagnostiques de l'image et personnalité de la marque

Test d'associations libres

Ce test peut être conduit afin de déterminer l'image de marque. Plus précisément, il s'agit de demander aux clients ou aux personnes en général ce à quoi se réfère votre marque. Par exemple, que disent les gens lorsque vous mentionnez le nom de la marque?

Sondage

Il est également intéressant de sonder votre clientèle. Un sondage avec des questions du type « Comment évaluez-vous _____ ? » peut être utilisé. Si cette avenue est retenue, il vaut mieux réaliser le sondage par courrier électronique plutôt que par téléphone. Vous gagnerez en temps et en argent et obtiendrez davantage de réponses.

Test de personnalité de la marque

Ce test peut également être pertinent pour connaître la perception du caractère de votre marque par les consommateurs. En effet, si votre marque était humaine, quel trait de personnalité lui attribuerait-on? Sincère? Excitante? Compétente? Sophistiquée? Rude?

L'échelle de personnalité de la marque de Jennifer Aaker peut être utilisée afin d'estimer si la personnalité de marque perçue par le client correspond à celle que l'entrepreneur désire communiquer (*voir le questionnaire à l'annexe II*).

Il peut être également intéressant d'employer cet outil diagnostique pour se comparer à la concurrence. Vous pourrez alors connaître la manière dont est perçue la personnalité de votre marque comparativement à celle de vos concurrents.

Une fois que l'évaluation de la situation actuelle est effectuée et que, par conséquent, le diagnostic de la marque est établi, vous bénéficiez d'une meilleure vision d'ensemble de la position de votre marque et des différents problèmes ou des menaces en découlant. Les étapes et les pratiques subséquentes peuvent être appliquées afin de maximiser la valeur de votre marque et, donc, les ventes, que vous soyez en démarrage d'entreprise ou présent sur le marché depuis plusieurs années.

3.3 ÉTABLISSEMENT D'UN BON POSITIONNEMENT

Le *branding* est d'abord et avant tout une question de choix. Votre offre ne peut pas plaire à tout le monde. De même, vous n'êtes pas expert dans tous les domaines. C'est dans cet état d'esprit que vous devez cibler une clientèle type et devez vous concentrer sur les piliers de la marque.

L'objectif du positionnement est de différencier votre produit ou service de ceux de vos concurrents afin qu'il bénéficie d'une place privilégiée dans l'esprit de la clientèle. Une bonne marque devrait permettre la création d'une connexion instantanée entre l'entreprise et son offre clé. Par exemple, si vous êtes une compagnie de services d'expédition internationale, il est fort probable que vous vouliez devenir synonyme de livraison fiable.

Rappelez-vous que le positionnement doit provenir de la mission, de la vision et du plan d'affaires de votre entreprise.

Concentrez-vous sur un ou deux attributs

Une des erreurs les plus fréquemment commises par les entreprises au moment du développement de leur marque est de sélectionner trop d'attributs afin de représenter leur produit ou service. Le message transmis aux consommateurs/clients devient alors confus et ces derniers se perdent dans une surcharge d'information. En vous concentrant uniquement sur les deux attributs les plus convaincants pour la clientèle cible et pour lesquels vous êtes expert, vous occuperez une place plus mémorable dans l'esprit de la clientèle. Cette pratique ne veut pas dire de faire fi des autres compétences de l'entreprise, mais de promouvoir particulièrement vos éléments différenciateurs les plus puissants.

Évitez l'ambiguïté

Assurez-vous que le ou les deux attributs sélectionnés sont précis. Par exemple, le fait de mentionner que vous offrez de la « qualité » peut être vague. Si votre message ne veut rien dire, il vaut mieux ne rien dire :

« Nous sommes engagés à fournir dynamiquement et de manière synergique des produits de qualité tout en assurant un accès de tous les instants à une collaboration qui fournira des solutions d'affaires durables et »

En résumé, vous pouvez être « rapide ». Vous pouvez également être « rapide et convivial », mais vous ne pouvez être « rapide, convivial, fiable, pratique et élégant ». Si vous misez sur l'ensemble de ces attributs, peu croiront en vous et rares sont ceux qui se souviendront de votre marque.

Bâissez votre marque sur un attribut émotionnel

Vous devriez toujours essayer de bâtir votre marque sur un attribut émotionnel plutôt que fonctionnel ou économique, et ce, pour deux principales raisons :

- Les attributs affectifs sont plus difficilement imitables.
- Les attributs affectifs ont un effet notable sur le comportement des individus.

Quand on pense émotion, on pense à impact et, en stratégie de marque, un impact émotionnel est un outil puissant. Une connexion émotionnelle positive entre votre marque et vos clients vous permettra de les fidéliser en plus grand nombre tout en favorisant un bouche-à-oreille positif.

Une entreprise qui vend des piles dont la durabilité est supérieure à celle des concurrents offre un avantage fonctionnel. Mais alors, quel exemple représente l'offre d'un bénéfice attribut émotionnel? Considérez la tranquillité d'esprit : la promesse de tranquillité d'esprit d'une compagnie concurrente est indéniablement fondée sur un avantage émotionnel, par exemple, si l'on considère que les membres de la famille sont en sécurité lorsque les détecteurs de fumée de la maison sont équipés de ses piles.

L'objectif est de trouver un attribut émotionnel qui est de loin supérieur à celui de vos concurrents et de l'associer à votre marque. Cela constitue un défi en soi étant donné que ce type d'attribut est plus difficile à établir et à prouver que ceux dits fonctionnels.

Un bon exercice est de dresser une liste de tous les états affectifs universels désirés. Par exemple, tout le monde aime la tranquillité d'esprit, se sentir puissant, intelligent, séduisant, en santé et efficace. Pouvez-vous relier un des attributs affectifs de la liste à votre marque?

ÉVALUATION DE LA PERTINENCE DE VOTRE POSITIONNEMENT :

Est-il :

- **significatif** : a-t-il vraiment du sens pour mes clients?
- **distinctif** : me différencie-t-il fortement de l'offre de mes concurrents?
- **supérieur** : me confère-t-il un avantage durable sur ceux-ci?
- **communicable** : puis-je facilement l'énoncer et le démontrer?
- **abordable** : traduit-il un prix cohérent avec le niveau de mon offre?
- **rentable** : me permet-il de générer un bon retour sur investissement?

Saviez-vous que...

Le blanc, bien qu'associé à la pureté en Occident, est lié au deuil dans la plupart des pays asiatiques.
Le jaune, quant à lui, est associé à la mort au Mexique.

3.4 DESIGN COHÉRENT AVEC LA MARQUE

Une fois que le positionnement de votre marque est établi, il est de mise de communiquer la stratégie de la marque à la clientèle cible. Vous le ferez par le design de vos produits et articles promotionnels, l'emballage, le nom de la marque, le logo, le slogan, le site Web de l'entreprise, etc. Bref, il s'agit d'intégrer le design partout de façon cohérente et professionnelle en gardant à l'esprit que le consommateur est sensible aux détails.

Il s'agit, également, de déterminer la personnalité de votre marque. Si cette dernière était une personne, quels traits de personnalité la décriraient de façon fidèle? Transposez ensuite ces traits de personnalité dans chacun des éléments de communication nommés précédemment. N'oubliez pas de sélectionner des couleurs, une police d'écriture et des caractères assortis au type de personnalité de votre marque.

Afin d'assurer le respect de l'identification visuelle de la marque ainsi qu'une utilisation intégrée et uniforme de son image, la conception d'un cahier de normes graphiques est suggérée. Cet outil contient les règles générales d'utilisation des couleurs, de la typographie et des formats pour le logotype, le symbole et la signature de la marque.

Prenez le temps de réfléchir à votre nom de marque et à votre logo

Le couple « nom de marque – logo » doit exprimer, par sa personnalité, le positionnement clair, les compétences et les valeurs centrales de l'entreprise.

Nom de la marque

Dans un marché encombré et mondial, la sélection d'un nom de marque représente un défi considérable pour les entreprises. Un des premiers attributs d'une marque est son nom et il a pour vocation d'être prononcé pour être retenu.

Afin de renforcer la puissance d'une marque, le nom de la marque devrait répondre à certains critères :

- Reflet de l'essence de la marque
- Mémorisable
- Protégeable

Saviez-vous que...

Deux des plus puissants éléments dans le nom d'une marque sont :

- **le son guttural**
(particulièrement le son « k »)
- la répétition de la même consonne

Référez-vous à deux grandes multinationales de boissons gazeuses.

Mémorisable suppose que le nom de marque est **simple** et assez **court**. La répétition et la cohérence d'un nom de marque perdent de leur force lorsque le nom est long et compliqué. Attention, court et simple ne veut pas dire sans profondeur et sans attrait.

Logo

Le premier signe visuel d'une marque est son logo. Ce dernier est caractérisé, entre autres, par sa typographie, sa couleur, l'utilisation de lettres tronquées ou inversées, l'inscription dans une forme géométrique (un carré, un rond, un ovale). Le logo est un attribut de la personnalité de la marque qui est censé compléter la marque, la préciser, l'affiner et affirmer sa présentation au public.

Tout comme le nom de la marque, le logo doit idéalement répondre à certains critères :

- Facilement reproductible
- Facilement reconnaissable et mémorisable
- Clair (sans ambiguïté)
- Original et unique
- Actuel

Actuel ne suppose pas qu'il doit absolument répondre aux codes et aux modes du moment. Néanmoins, il est conseillé de procéder régulièrement à de « petits liftings d'entretien » (par exemple, en retravaillant l'écriture de son logo) afin de le faire évoluer avec les tendances.

Saviez-vous que...

Au Canada, une marque de commerce (marque déposée) est protégée pour une période de 15 ans, protection qui est renouvelable indéfiniment.

3.5 PROTECTION DE LA MARQUE

Afin d'être protégeable, la marque doit respecter certaines conditions :

- Elle doit être **distinctive** :
 - Ne pas être constituée exclusivement d'un terme nécessaire ou générique (p. ex., le terme « vêtement » pour désigner une chemise) et ne pas se limiter à représenter une caractéristique inhérente au produit ou au service (p. ex., transparent pour du verre).
 - Soyez unique : l'objectif premier de la création d'une marque est d'en construire une qui se démarque.
- Elle doit être **licite** :
 - Elle ne doit pas contenir d'éléments trompeurs qui pourraient induire le consommateur en erreur sur les caractéristiques du produit ou du service.
 - Ne pas afficher de signes interdits par la loi, comme les drapeaux et les armoiries de pays ou d'organisations intergouvernementales.
- Elle doit être **disponible** :
 - Il est prudent de s'assurer que la marque ne porte pas atteinte à des droits antérieurs, notamment des marques, dénominations sociales, noms commerciaux, enseignes. De plus, assurez-vous que votre marque de commerce ne ressemble pas à s'y méprendre à une autre marque de commerce enregistrée ou en instance, sous peine d'être refusée.
 - Si vous prévoyez exporter à l'échelle internationale, soyez certain que le nom de marque est disponible dans les pays visés. Plusieurs marques réputées se sont vues refuser leur entrée dans quelques pays étant donné la non-disponibilité du nom de marque et l'incapacité de le racheter aux propriétaires. Faites également attention aux connotations du nom de la marque. En effet, un nom peut avoir une signification très riche dans une langue, mais être pauvre, voire irritable, dans une autre. De la même manière, un symbole culturel ou un mythe dans un pays peut être perçu comme déplacé ou irrespectueux dans un autre.

L'enregistrement de la marque ou du logo est optionnel, mais procure des avantages notables, notamment :

- Démontrer au public et aux concurrents qu'il existe un droit de propriété.
- Créer et maintenir les droits exclusifs liés à la marque partout au Canada.
- Faciliter la construction de la réputation et de la fidélité afin d'augmenter la demande.
- Faciliter la promotion du produit ou du service.

L'enregistrement, s'effectuant par pays, doit se faire avec l'aide d'un avocat spécialisé dans le domaine ou d'un agent de marques de commerce. Le coût d'enregistrement par un agent se situe généralement entre 1 300 \$ et 1 700 \$.

L'apposition de la marque d'usage MC (marque de commerce) ou de TM (Trademark) sera faite en début d'usage jusqu'à l'enregistrement, pour ensuite être remplacée par l'apposition de MD (marque déposée) ou de ® (Registered) une fois la marque de commerce enregistrée.

Vous trouverez plus de détails sur le site de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada : www.opic-cipo.gc.ca

3.6 LIVRAISON DE L'EXPÉRIENCE DE LA MARQUE

Établissez un *marketing* mix cohérent

L'expression de la marque doit d'abord et avant tout transparaître dans le marketing mix de l'entreprise, ce qui suppose que les produits ou les services, leur prix, les canaux de communication jusqu'aux réseaux de distribution doivent refléter la promesse de la marque. Par exemple, une marque de luxe choisira des réseaux de distribution plus sélectifs et exclusifs qu'une marque de produits bas de gamme.

Communiquez bien!

Rien ne sert d'offrir des produits ou des services distincts de la concurrence si nul ne connaît la valeur ajoutée exacte de ces derniers. Il est donc de mise de toujours rappeler votre expertise à la clientèle, et ce, de façon constante. Pour ce faire, un bon plan de communication marketing doit être établi, idéalement dès le départ, afin de s'assurer que le message délivré est constant, clair et qu'il s'adresse à la clientèle cible.

N'hésitez pas à investir en publicité

La publicité est non seulement un puissant outil pour bâtir la renommée d'une marque, mais elle sert également à maintenir cette renommée une fois qu'elle est obtenue. Pour qu'une marque soit choisie par rapport à une autre, elle doit d'abord se retrouver dans le choix de considération du client. La publicité, en améliorant la notoriété de la marque, augmente les chances de l'entreprise d'être considérée comme choix potentiel.

La plupart du temps, il vaut mieux opter pour la fréquence que pour la taille, c'est-à-dire qu'il est préférable de privilégier une plus petite annonce qui apparaîtra pendant six mois plutôt qu'une plus grande que l'on n'apercevra qu'une seule fois. La répétition consolide le message en renforçant les liens entre les attributs-clés et la marque. De plus, il est préférable de ne pas se disperser dans trop de médias différents et plutôt concentrer sa publicité dans un ou deux d'entre eux. Des experts en médias devraient être consultés.

Saviez-vous que...

Les promotions pour lesquelles une prime est envoyée par la poste sont les moins appréciées et elles amènent davantage les consommateurs à croire à une tentative de manipulation.

Toutefois, investir dans la publicité ne signifie surtout pas qu'il faille augmenter la fréquence de promotions et de rabais, lesquels, s'ils sont utilisés trop fréquemment, peuvent nuire à l'image de la marque et entraîner une baisse de la valeur perçue du produit ou du service par le consommateur. En effet, en concentrant l'attention des clients sur les indices extrinsèques comme le prix au lieu d'indices intrinsèques comme la qualité, les promotions font en sorte que la marque devient moins différenciée. Les consommateurs, au fil du temps, deviennent plus sensibles au prix, et le produit se transforme tranquillement en commodité.

De plus, dans un marché stable, lorsqu'une entreprise augmente sa fréquence de rabais, les concurrents réagissent en faisant de même. Par conséquent, le nombre de promotions augmente et les ventes totales diminuent, réduisant ainsi les marges de profit de l'entreprise. Il n'y a donc aucun intérêt à entrer dans une guerre de prix, car vous risquez ainsi de détruire grandement votre capital.

Identifiez les leaders d'opinion/champions de votre marque

Pour la plupart des marques, il existe un leader d'opinion/champion de la marque, c'est-à-dire une personne capable d'influencer les autres en matière de consommation. Les leaders d'opinion possèdent généralement certaines caractéristiques clés :

- **Expertise :** ils ont des connaissances très pointues au sujet des produits ou des services qui les intéressent.
- **Grands consommateurs de médias :** ils sont toujours à l'affût d'information, laquelle est en majorité trouvée dans les médias.
- **Innovation :** ils sont souvent les premiers à être au courant des nouveautés.
- **Communication :** ils aiment donner de l'information.
- **Spécialisation :** ils sont généralement spécialisés dans un seul domaine.

Comme les leaders d'opinion sont des sources d'information très consultées et qu'ils ont de l'influence sur les consommateurs/clients, les entreprises ont avantage à identifier qui sont ces derniers et à leur fournir le plus de renseignements possible sur la marque.

Source : D'Astous, Balloffet, Daghfous
et Boulaire (2006).

Par exemple, les maisons d'édition envoient des renseignements et des copies de leurs ouvrages aux professeurs tandis que les critiques de musique reçoivent des nouveautés en cadeau.

La méthode d'autodésignation est une façon rapide et peu coûteuse qui permet d'identifier les leaders d'opinion/champions de la marque. Il s'agit de faire remplir un questionnaire (*voir un exemple à l'annexe III*) à vos consommateurs/clients, questionnaire qui sera idéalement envoyé par courrier électronique afin d'économiser temps et argent. De là, l'importance de tenir à jour une banque de données avec les coordonnées de votre clientèle. Au moment du cumul des résultats du questionnaire, les personnes dont le *score* de leadership est élevé seront qualifiées de leaders d'opinion/champions de la marque.

Soyez cohérent et uniforme dans le temps et dans tous les marchés

Dans un marché encombré et compétitif, rien ne sert d'offrir le meilleur produit du monde si le service à la clientèle est désastreux. De la même manière, il est vain d'avoir un logo des plus branchés ainsi que des annonces publicitaires extraordinaires si ces derniers ne correspondent pas à la façon dont la clientèle perçoit votre marque.

Afin que la marque soit solidement associée à ses attributs différenciateurs et que, par conséquent, elle occupe l'espace mental désiré chez le client de façon systématique, l'entreprise se doit d'être cohérente et uniforme dans le temps et dans tous les marchés. Ainsi, ses communications, ses emballages jusqu'à ses pratiques de gestion doivent être alignés avec la stratégie de la marque. Par exemple, si l'attribut sur lequel vous misez est la sécurité, chaque élément communiqué devra transmettre l'idée de sécurité. La clientèle vivra une expérience constante et uniforme au contact de votre marque, ce qui facilitera sa mémorisation.

Plus particulièrement, cela suppose que chaque point de contact de votre entreprise avec la clientèle cible doit refléter votre marque. Il peut être pertinent de vérifier si certains renseignements quittant l'entreprise par l'entrée principale, le courrier électronique ou le télécopieur présentent des incohérences dans le message transmis ou les thèmes. Pour faciliter ce diagnostic, une carte des points de contact peut être élaborée afin de représenter les environnements/contextes/occasions pour lesquels les clients sont en contact avec la marque. Est-ce que chaque point de contact transmet un message uniforme fondé sur le ou les attributs différenciateurs?

CARTE DE POINTS DE CONTACT POUR UNE ENTREPRISE AÉRIENNE



Ne vous limitez pas aux points de contact traditionnels tels que le design du produit, le site Web et la publicité. Le *branding* à l'interne est également crucial. Même si ce dernier n'a pas vraiment de présence visuelle sur le marché, il peut avoir une influence importante sur la réputation de l'entreprise. Le *branding* interne fait notamment référence aux points de contact suivants :

- Vision du président
- Formation des employés
- Relations avec les fournisseurs, distributeurs, détaillants
- Relations avec les médias
- Sélection des employés (selon un profil de personnalité en accord avec les valeurs et l'identité de la marque)

Ces éléments, fréquemment négligés, peuvent faire toute la différence, particulièrement pour les entreprises industrielles dont la réputation est presque entièrement fondée sur le *branding* à l'interne.

Les employés d'une entreprise représentent un actif en soi très important. Ils interagissent quotidiennement non seulement avec les collègues, les clients, les fournisseurs, les concurrents et les experts de l'industrie, mais également avec des personnes totalement extérieures à la compagnie telles que leurs amis et membres de la famille. En constituant une source potentielle de bouche-à-oreille positif, les employés représentent des ambassadeurs notables de la marque.

Il est donc important de non seulement s'assurer que les employés comprennent parfaitement la vision de l'entreprise et l'identité de la marque, mais il faut également être certain qu'ils y croient et qu'ils savent comment agir afin de la renforcer.



Ainsi, chaque occasion que le dirigeant a de communiquer avec les employés en est une pour consolider le discours de la marque.

Ne diluez pas votre marque

Une fois que le positionnement de votre marque est clairement établi, faites attention à ne pas la diluer; vous ne devriez pas faire des extensions de celle-ci indéfiniment. De la même manière que la communication de la marque doit être constante et cohérente, les produits et leurs fonctions doivent également être alignés sur l'identité de la marque. En d'autres mots, les nouveaux produits de la gamme doivent satisfaire les attentes des clients résultant de leur expérience antérieure avec la marque.

De plus, maintenez des avenues qui sont acceptables pour les clients et qui correspondent à leur vision de la marque. Par exemple, si une entreprise de boisson énergétique réputée décidait d'élargir sa gamme de produits pour introduire sur le marché des tisanes à la camomille ou des chandelles parfumées relaxantes, il n'est pas certain que la clientèle réagirait positivement à cette nouvelle offre.

Entretenez et validez continuellement votre marque

Achèteriez-vous de l'équipement industriel pour le laisser fonctionner sans supervision et sans jamais effectuer de vérifications ou d'entretien? Embaucheriez-vous le meilleur des gestionnaires pour le laisser travailler en silo sans évaluer son rendement?

La même réflexion doit s'appliquer à la marque: une marque ne prend pas soin d'elle-même. En tant qu'actif de l'entreprise, elle doit être traitée comme tel, ce qui suppose qu'elle doit bénéficier d'investissements et d'entretien. Comme la technologie et la machinerie, la marque est influencée par des forces internes et externes nécessitant réactions et changements. Il est donc nécessaire de continuellement valider la position de votre marque afin de s'assurer qu'elle est encore pertinente pour vos clients. Les tendances changent, votre marque doit également évoluer en parallèle avec ces dernières.

Les mêmes tests d'association et de personnalité de la marque mentionnés dans la partie « Analyse de la situation actuelle » peuvent être répétés et aideront à détecter des modifications de perception quant à l'image de votre marque. Cela suppose également de faire un suivi de la concurrence.



À la suite de l'évaluation et de la validation, il peut être de mise de procéder à une revitalisation de la marque. Évidemment, renouveler la marque laisse entendre qu'elle demeure pertinente, différenciée et constante dans le temps. Les éléments de base de la stratégie de marque tels que la vision, l'identité, la personnalité et les valeurs ne devraient idéalement pas être sujets à des modifications étant donné qu'ils constituent le cœur de la marque.

De la même manière, modifier totalement les aspects visuels de la marque peut soulever des inquiétudes chez le consommateur à propos d'un changement de propriétaire ou des valeurs de la marque. Si la clientèle s'est particulièrement entichée de la personnalité de la marque, de tels changements peuvent détruire l'attachement émotionnel qu'elle y porte.

La marque est un actif qui se déploie dans une perspective à long terme. Son succès est même la plupart du temps mesuré en décennie. Par exemple, certaines marques parmi les plus réputées dans le domaine automobile sont établies depuis une trentaine ou une quarantaine d'années. En bref, la persévérance et la cohérence sont des qualités très importantes en matière de *branding*.

4.

BRANDING DE LIEU

Conséquemment à la mondialisation des marchés, les villes, les régions et les pays sont désormais confrontés à une concurrence accrue quant à l'attraction des richesses, des talents, des visiteurs et même des résidents dans leur bout de pays. Le *branding* de lieu s'est récemment révélé comme une solution afin de stimuler le développement économique d'un endroit.

Bien que la plupart des étapes de la démarche de *branding* d'un produit ou d'un service soient applicables aux territoires, aux régions ou aux villes, il existe certaines particularités uniques à la stratégie de marque d'un lieu, témoignant de la complexité du processus (voir tableau 4.1).

Tableau 4.1 DISTINCTIONS ENTRE LE BRANDING DE PRODUIT OU DE SERVICE ET LE BRANDING DE LIEU

Source : Allen (2007)

<i>BRANDING DE PRODUIT/SERVICE</i>	<i>BRANDING DE LIEU</i>
Composant unique du produit/service	Composants multiples du produit/service
Cohésion des intervenants	Fragmentation des intervenants
Faible complexité organisationnelle	Importante complexité organisationnelle
Plus fonctionnel	Plus expérientiel/hédonique
Orientation individuelle	Orientation collective
Entreprise privée	Partenariat privé/public
Rôle effacé du gouvernement	Rôle manifeste du gouvernement
Flexibilité de l'offre de produits	Rigidité de l'offre de produits
Constance des attributs du produit	Susceptibilité des attributs du produit à la saisonnalité

À la manière des produits ou des services, les lieux peuvent être l'objet d'une stratégie de marque.

Trois-Rivières a récemment élaboré une stratégie de marque pour revitaliser son image. Cette dernière a profité des répercussions positives de l'obtention de son statut de Capitale culturelle du Canada 2009 afin d'élaborer un positionnement distinctif de la ville et ainsi se départir de sa réputation de « ville industrielle où il ne se passe jamais rien ». À l'instar du célèbre I♥NY, l'équipe de concepteurs a décidé de jouer sur le T-R et le mode superlatif pour sa campagne de communication T-Rès Trois-Rivières. Un tel concept a pour avantage de se marier à une multitude de réalités et de situations et de se décliner à l'infini.

Pour plus de détails concernant la nouvelle image de marque et la campagne de promotion de Trois-Rivières, veuillez consulter le site

www.trestroisrivers.com



Source: Zins Beauchesne et associés

Voici quelques conseils à suivre afin d'optimiser le développement de la stratégie de marque d'un territoire, d'une région ou d'une ville.

Comité de pilotage hybride

Le comité de pilotage de la stratégie de marque d'un lieu devrait idéalement intégrer des intervenants représentatifs de la multitude d'organisations retrouvées dans sa région géographique. En d'autres mots, la tâche ne devrait pas être exclusivement confiée au gouvernement, mais devrait inclure les organismes susceptibles d'avoir une influence sur l'image du lieu par leurs actions, investissements et communications.

À titre d'exemple, un comité de pilotage pour la stratégie de marque du Grand Montréal pourrait être composé de représentants d'organismes tels que :

- Montréal International
- Ville de Longueuil
- Ville de Laval
- Chambre de commerce du Montréal Métropolitain
- Palais des congrès de Montréal
- Culture Montréal
- Tourisme Montréal
- Ville de Montréal

Un temps de réflexion et d'analyse

Plusieurs organismes de développement économique portent peu d'attention à la concurrence lorsqu'elles élaborent leur stratégie de marque pour leur collectivité. Or, à la manière des consommateurs par rapport à un produit ou un service, les investisseurs et les travailleurs considèrent simultanément une multitude de choix avant de sélectionner un lieu.

Techniquement, votre territoire/région/ville peut posséder à peu près les mêmes forces et actifs que plusieurs autres lieux. La clé est de trouver l'élément qui vous différencie des concurrents.

L'analyse de la situation devrait donc permettre d'approfondir la connaissance :

- des piliers de la marque;
- du positionnement des principaux concurrents.

Positionnement intégrateur

Le positionnement d'un lieu constitue un défi important en soi. En effet, tout en devant choisir un positionnement qui soit le plus versatile et flexible possible pour s'appliquer au tourisme, au commerce ainsi qu'à certains secteurs spécifiques, il faut absolument éviter que ce dernier soit trop générique, c'est-à-dire éviter de diluer la marque pour faire plaisir à tous.

À défaut de trouver un positionnement qui fait l'unanimité, rien n'empêche les différents acteurs de développer ou d'utiliser des stratégies de positionnement complémentaires propres à leur secteur et clientèles cibles.

Uniformité et cohérence du message : les essentielles

Une transmission uniforme et cohérente du message de la marque constitue un défi notable en *branding* de lieu, étant donné la multitude de points de contact de celle-ci avec les clients. En effet, les propriétaires d'hôtel, les chauffeurs d'autobus, les agences gouvernementales et les médias jusqu'aux résidents de l'endroit sont autant d'éléments susceptibles d'influer sur l'expérience de la marque.

Une fois que le positionnement et le design des éléments visuels sont effectués, il est de mise de s'allier à plusieurs collaborateurs qui véhiculeront l'identité de la marque dans leur milieu de vie respectif. De même, la population et la communauté d'affaires peuvent être intégrées au processus. Leur participation, leur adhésion et leur fierté constituent des facteurs de succès.

L'utilisation des mêmes outils promotionnels par les différents intervenants devrait être encouragée afin de faciliter l'uniformité du message véhiculé.

LA DÉMARCHE DE *BRANDING* EN BREF...

PERSONNES CLÉS

ANALYSE

POSITIONNEMENT

DESIGN

PROTECTION

LIVRAISON

Conclusion

La marque est une promesse. Cet engagement exige de l'entreprise qu'elle respecte, dans tous les marchés, trois principes fondamentaux du *branding*: la **cohérence**, la **constance** et la **clarté**. Le tout implique aussi que la marque procure une valeur ajoutée non seulement à la compagnie et à ses clients, mais également à ses employés. C'est seulement une fois ces conditions remplies que la marque aura un effet de levier pour l'entreprise.

Afin d'approfondir le sujet, voici quelques ouvrages pertinents :

- *Branding management: La marque, de l'idée à l'action*, par Georges Lewi et Jérôme Lacoëuilhe (2007)
- *Building Strong Brands*, par David A. Aaker (1996)
- *Emotional Branding: the new paradigm for connecting brands to people*, par Marc Gobé (2001)
- *Kellogg on Branding*, par Alice M. Tybout et Tim Calkins (2005)
- *Lovemarks: the future beyond brands*, par Kevin Roberts (2004)
- Outils de gestion publiés par le MDEIE : *Guide pour l'élaboration d'un cahier des charges*, *Système d'information marketing (SIM) de PME* et *Guide de planification d'une campagne de communication*. Consulter le lien suivant : www.mdeie.gouv.qc.ca/outils
- *The 22 Immutable Laws of Branding*, par Al Ries et Laura Ries (2002)

Bibliographie

- Aaker, Jennifer L. (1997), «Dimensions of Brand Personality», *Journal of Marketing Research*, 34, 347-356.
- Allen, George (2007), «Place Branding: New Tools for Economic Development», *Design Management Review*, Spring, 60-68.
- BrandFinance (avril 2009), «BrandFinance Global 500» [en ligne] <http://www.brandfinance.com/> (page consultée le 2 juillet 2009).
- D'Astous, Alain, Pierre Balloffet, Naoufel Daghfous et Christèle Boulaire (2006, 1^e édition 2002), *Comportement du consommateur*, Chenelière Éducation.
- EDAC (2008), «Place Branding in Practice», [en ligne] http://edac.onthreec.ca/whitepaper_1.pdf (page consultée le 22 juillet 2009).
- Emploi-Québec et MDEIE (juillet 2007), «Les aspects stratégiques de la propriété intellectuelle», *Formation Meilleures pratiques d'affaires*, 1-62.
- Kayler, Kimberly (2005), «Making the Most of Marketing», [en ligne] <http://www.rdbmagazine.com/online/article.jsp?id=77&siteSection=9> (page consultée le 23 juillet 2009).
- Lewi, Georges et Jérôme Lacœuilhe (2007, 2^e édition), *Branding management: La marque, de l'idée à l'action*, Pearson Education.
- Lodish, Leonard M. et Carl F. Mela (2007), «If Brands Are Built over Years, Why Are They Managed over Quarters?», *Harvard Business Review*, July-August, 104-112.
- MDEIE (avril 2008), «Se démarquer pour gagner: Positionnement et stratégie de marque pour les entreprises et les designers du secteur de la mode».
- Morrison, Daniel P. (2001), «B2B Branding: Avoiding the Pitfalls», *MM*, September/October, 30-34.
- Randall, Geoffrey (2000, 1^{re} édition 1997), *Branding: A Practical Guide to Planning Your Strategy*, Kogan Page.
- Roll, Martin (2007), «10 Steps for Successful Corporate Branding», [en ligne] <http://www.allaboutbranding.com/index.lasso?article=361> (page consultée le 6 juillet 2009).
- Sexton, Donald E. (2006), *The 10 commandments of branding*, Trump University.
- Sullivan, Elisabeth A. (2009), «Branding Lexicon: Learn How to Talk the Talk», *Marketing News*, January, 14.
- Van Gelder, Sicco (may 2008), «How to improve the chances of successfully developing and implementing a place brand strategy», [en ligne]. <http://www.placebrands.net/reading/reading.html> (page consultée le 29 juillet 2009).
- VAYTON. Brand Capital (2008), «Le branding n'est-il vraiment réservé qu'aux marques du CAC40?», [en ligne] <http://www.vayton.com> (page consultée le 29 juillet 2008).
- Webster, Frederick E. (2000), «Understanding the Relationships Among Brands, Consumers, and Resellers», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), 17-23.
- Zins Beauchesne et associés (2007), «Analyse de la pertinence d'une stratégie métropolitaine de promotion internationale», *Rapport-synthèse de la Commission du développement économique, des équipements métropolitains et des finances*, janvier, 1-33.

Annexes

Annexe I

TABLEAU D'ANALYSE SWOT

	POSITIF	NÉGATIF
ORIGINE INTERNE	Forces Quels avantages possédons-nous? Dans quoi excellons-nous? Qu'est-ce qui nous démarque vraiment?	Faiblesses Que pouvons-nous améliorer? Quelle erreur devons-nous éviter de répéter?
ORIGINE EXTERNE	Opportunités Quelles sont les opportunités qui s'offrent à nous? Quelles sont les tendances dont nous pourrions tirer profit?	Menaces À quels obstacles risquons-nous d'être confrontés? Quelles tendances pourraient nous nuire?

Annexe II

ÉVALUATION DE LA PERSONNALITÉ DE LA MARQUE – Exemple de questionnaire

Afin d'évaluer la personnalité de votre marque, il est suggéré de distribuer le questionnaire suivant à plusieurs personnes connaissant la marque et de l'interpréter selon l'échelle de personnalité de la marque de Jennifer L. Aaker.

Par exemple, si la plupart des répondants attribuent une cote de 4 ou 5 aux termes «honnête», «authentique» et «amical», c'est que ces derniers décrivent très bien votre marque. En se référant à l'échelle de personnalité de la marque, on remarque que ces traits sont inclus dans la dimension sincérité. Il est donc justifié de caractériser votre marque comme sincère.

En prenant pour référence vos expériences antérieures (magasinage chez _____, publicités diffusées, promotions offertes, type de clientèle fréquentant ces magasins, décor, etc.), nous aimerions en savoir plus sur votre perception personnelle d'un magasin _____.

Nous vous invitons à exprimer votre degré d'accord avec les propositions suivantes, comme si le magasin _____ était une personne avec sa propre personnalité.

Q: Je pense que, en général, les magasins _____ sont
(encerclez le chiffre qui correspond le mieux à votre opinion pour chaque mot):

	Ne décrit pas du tout ces magasins					Décrit tout à fait ces magasins				
Honnêtes	1	2	3	4	5					
Distingués	1	2	3	4	5					
Robustes	1	2	3	4	5					
Sincères	1	2	3	4	5					
Audacieux	1	2	3	4	5					
Authentiques	1	2	3	4	5					
Fiables	1	2	3	4	5					
Virils	1	2	3	4	5					
Féminins	1	2	3	4	5					
Amicaux	1	2	3	4	5					
Etc.	1	2	3	4	5					

ÉCHELLE DE PERSONNALITÉ DE LA MARQUE

Sincérité

Réaliste
Familiale
Provinciale
Honnête
Sincère
Concrète
Saine
Authentique
Gaie
Sentimentale
Amicale

Excitation

Audacieuse
Dans le vent
Excitante
Fougueuse
Calme
Jeune
Imaginative
Unique
Moderne
Indépendante
Contemporaine

Compétence

Fiable
Travailleuse
Sûre
Intelligente
Technique
Organisée
Gagnante
Leader
Sûre d'elle

Sophistication

Distinguée
Séduisante
Belle
Envoûtante
Féminine
Douce

Rudesse

Masculine
Virile
Robuste
Rude
Qui vit au grand air

Source:
Aaker, J. L. (1997)

Annexe III

L'IDENTIFICATION DES LEADERS D'OPINION/CHAMPIONS DE LA MARQUE

Source: D'Astous, Balloffet, Daghfous
et Boulaire (2006).

**1. En général, discutez-vous souvent avec vos amis et voisins
à propos de _____ ?**

Très souvent 5 4 3 2 1 Jamais

2. Lorsque vous parlez à vos amis et voisins de _____, est-ce que :

Vous donnez beaucoup de renseignements 5 4 3 2 1 Vous donnez peu de renseignements

3. Durant les six derniers mois, à combien de gens avez-vous parlé de _____ ?

Beaucoup de gens 5 4 3 2 1 Personne

**4. Comparativement à votre groupe d'amis, quelle est la probabilité qu'on
vous demande votre avis à propos de _____ ?**

Très probable 5 4 3 2 1 Improbable

5. Dans une discussion à propos de _____, seriez-vous enclin à :

Convaincre les autres 5 4 3 2 1 Écouter les autres

**6. Dans vos discussions à propos de _____, qu'est-ce qui arrive
le plus souvent?**

Vous informez les autres 5 4 3 2 1 Les autres vous informent

**7. Globalement, dans toutes vos discussions avec des amis et des voisins,
êtes-vous :**

Souvent une source de conseils 5 4 3 2 1 Jamais une source de conseils

