

# SOMMAIRE

AVANT-PROPOS 14

PARTIE I : LES MARQUES 21

## 1 QUAND LE PRODUIT ANONYME DEVIENT LA MARQUE 22

1.1 Marque ou Brand, un signe distinctif de longue date 23

1.2 Fonctions de la marque : identité, appartenance, sens 25

● Deux marques sous l'influence de la communication : Total et De Beers ● Transactionnelle, identitaire, « aspirationnelle » : les fonctions majeures de la marque ● La logique des trois fonctions : l'exemple de Rians ● Connaissance et reconnaissance : la symbolique visuelle, la responsabilité du logo

1.3 La marque face au produit : supériorité et différence 29

● Le paradoxe de Listerine ● Le magazine *L'Expansion* : l'étendard des cadres de l'entreprise moderne ● Faire des crêpes : une question de marques ou de produits génériques ? ● Quand une vision courageuse transforme Dim en une marque exceptionnelle ● Moncler, une « OPA » réussie pour devenir la marque symbole de la doudoune ● Le monde de l'édition : constituer des marques uniques et pour longtemps

1.4 Le nom de marque : être, signifier, durer et valoriser 33

1.5 Le dépôt de nom et l'officialisation de la propriété 34

● La marque et la lutte permanente contre le « faux » dans l'industrie du luxe ● La protection de l'identité, une des fonctions primordiales du copyright ● Racines versus opportunisme, l'exemple de la guerre Franco-Russe du champagne

1.6 Le nom au service de l'identification, de la différence 37

● Mini Mir, une marque devenue incontournable sur un secteur pourtant banalisé ● Häagen-Dazs, quand l'innovation s'impose sur un marché d'apparence mature ● Laguiole : quand une dénomination/marque défend son savoir-faire d'exception

1.7 La structuration : identité, esprit, codes 39

● Super Bowl, Saint-Trop, Act Up, Nintendo... Les marques sont partout !

1.8 Cohérence : le physique, l'imaginaire, la personnalité 40

● Jack Daniel's, la référence du bourbon : histoire, racines, culture, un tout unique ● Nivea, l'éternelle boîte bleue qui attire toujours et rassure autant ● Bic : démocratisation de l'innovation pour simplifier et améliorer le quotidien

1.9 Hiérarchisation, segmentation : clarifier le marché 42

● Classifications et normes officielles pour hiérarchiser : le cas des hôtels ● Clarifier le marché complexe des marques de whisky ● Quand les envies des consommateurs riment avec segmentations des marques

1.10 La marque : capital immatériel vital des entreprises 45

● Le capital immatériel au cœur des stratégies des grands groupes du luxe ● Quand la marque leader se veut représentative de son univers : Smirnoff ● La marque « évidence » : Amora c'est la moutarde, la moutarde c'est Amora

Conclusion 47

## 2 SIGNIFIER, AGIR ET RÉUSSIR DANS LA DURÉE 48

2.1 Mission, vision, positionnement et assise solide 49

2.2 Le positionnement de marque pour signifier et devenir 49

● Les eaux minérales : richesse, complexité, diversité des positionnements ● Lego, une grande idée construite, enrichie, consolidée au cours des décennies ● Quand l'inventeur de Swatch favorise une fois de plus la rupture : Smart ● Quand deux positionnements-concepts sortent du quotidien : Collette et Merci

2.3 What the brand stands for ? : une question vitale 53

● *Mission statement*, *vision statement* ou positionnement

2.4 L'adaptation : distribution, influence, fidélisation 55

2.5 Offres, clients, marque : une parfaite alchimie 56

● La stratégie à « double entrée » ● Innocent et l'innovation bien pensée face aux risques de banalisation ● L'expansion progressive de Renault et ses limites

2.6 Disposer de la voix des autres : un atout essentiel 58

● Bose, une marque peu connue, mais à forte attractivité ● Yves Rocher, des principes qui créent la crédibilité et la confiance durable

2.7 Révolution des mondes et des modes de vie 60

● « Think Small » : quand Volkswagen révolutionne la perception de la voiture ● « The pause that refreshes » : quand Coca-Cola transforme le monde du travail ● Intermarché, ses « fruits et légumes moches » pour une autre consommation ● IKEA et la reprise des meubles : une alternative révolutionnaire ● Leboncoin : la France redécouvre le troc, l'échange et la débrouille en ligne

2.8 Pays, villes, régions : la marque, un enjeu stratégique 62

Quand le parrainage sportif devient un véhicule de promotion des États ● Quand les pays eux-mêmes entreprennent de se « brandiser » ● Quand les « villes-marques » se repositionnent : Deauville et le cinéma

2.9 La disruption : déstructurer le marché en sa faveur 65

● Apple « Think different » : célébration absolue de la disruption ● Lydia : tout peut changer, même le système bancaire ! ● Uber et les effets sociétaux d'une disruption particulièrement bien menée ● Plus qu'une époque, la disruption symbolise et théorise un état d'esprit novateur

2.10 L'imaginaire collectif au service de la marque 68

● Le retour triomphal sur le marché international de la Fiat 500 ● Le renouveau de Fermob ou moderniser dans le respect des fondamentaux ● Quand les signes de noblesse cherchent à donner de la noblesse aux marques

2.11 Enjeux financiers, achat de marques et réputation 70

● Reworld Media : exploiter autrement le potentiel des marques de presse ● L'acquisition d'un étendard de l'écologie active : The Body Shop ● La stratégie structurée du Groupe Bolloré : des médias, de la com et des marques médias

2.12 Même les géants ont besoin de petits pour réussir 72

Conclusion 73

<b>3</b>	<b>MARQUE ET CLIENT: UN ENJEU VITAL ET UNIVERSEL</b>	74	<b>4</b>	<b>LE SERVICE: UN ENJEU DIFFÉRENCIANT ET DÉTERMINANT</b>	101
3.1	Une approche nécessaire et risquée : le client type	75	4.1	Ne pas confondre but commercial et mission de marque	102
	● Les pièges et déboires de la quête du « client moyen » ou le syndrome Edsel ● Quand la marque Dodge voit la voiture au féminin			● La philosophie permanente d'Aigle au-delà des modes et des époques ● La philosophie révolutionnaire de Moulinex et la « libération de la femme »	
3.2	Gagner avec des clients qu'on n'attend pas	77	4.2	Une marque aujourd'hui : vision + solutions + expérience + service	103
	● L'histoire étrange des vrais clients du parfum Jicky de Guerlain ● « Twingo, à vous d'inventer la vie qui va avec », mais pour qui ?			● Leroy Merlin pour que chacun puisse créer son environnement optimal ● Doctolib : améliorer et faciliter la vie des patients et des professionnels	
3.3	Connaître ses clients c'est surtout bien les comprendre	79	4.3	Le service est une volonté, une politique et pas un bonus	105
	● Napapijri : la « touche scandinave » d'une marque italienne ● Mauboussin : sortir le luxe de sa chape de plomb ● Zadig&Voltaire : l'élégance « bobo » ou quand la mode joue à oublier la mode ● La Tata Nano ou l'échec de la voiture du peuple			● Darty et le contrat de confiance, plus qu'un atout, une véritable raison d'être	
3.4	Penser comme le client, agir pour le client	82	4.4	Les conséquences de l'insatisfaction causée par un mauvais service	106
	● La révolution Tetra Pak, une rupture si essentielle qu'on ne la remarque plus ● La marque Seb : un engagement puissant et la garantie « produit réparable pendant 10 ans » ● L'approche subtile de Theodore Levitt : vendre le trou et non la perceuse ● Mercedes et sa Classe A, ou comment oser le haut de gamme par le bas			● L'exemple très instructif de British Airways et du bagage perdu de Hasan Sayed ● Le palmarès annuel « Cactus de la conso » de 60 Millions de consommateurs	
3.5	L'autre essentiel : penser solution plus que problème	86	4.5	Le service, la compétitivité et la satisfaction client	107
	● Always « Like a girl » : l'excellence d'un profond engagement pour ses clientes ● Les compagnies aériennes et la brillante création de la <i>premium economy</i>			● La prise en considération des attentes principales des clients ● Quelques études, chiffres et évidences ● L'importance croissante des avis positifs ou négatifs sur les sites en ligne	
3.6	L' <i>insight</i> consumer : grand accélérateur de réussite	87	4.6	La personnalisation : promesses, actes, preuves	110
	● Clinique, depuis plus de 50 ans l'union entre simplicité, pureté et efficacité ● Le magazine <i>Auto Plus</i> : un lancement au cœur même de la problématique ● Quand Renault osait affirmer : « pas assez cher ! » ● L' <i>insight</i> absolu de Volkswagen aux États-Unis : la campagne « Think small » ● Dove Real Beauty Sketches ● <i>Insight</i> , psychologie et analyse comportementale au service de la marque			● Mieux servir : la stratégie de soutien des clients par Intel, avec « Intel Inside »	
3.7	Perception ou réalité	91	4.7	Les nouveaux standards de la relation client et du service	111
	● « Perception Reality » de Rolling Stone ou comment inverser la perception des annonceurs ● Comment faire vivre l'esprit de marque dans les magasins : Apple Stores ou Whole Foods Market			● Les raisons de l'échec d'un nouveau news magazine, l'exemple d'Ebdo ● L'art de durer au-delà des modes et des époques : Dr. Martens	
3.8	Les clients ne sont pas tous égaux, heureusement !	92	4.8	La gestion de la relation et les services d'assistance	112
	● L'inégalité de traitement : une cohérence aussi étrange qu'indispensable			● Les raisons de l'échec d'un nouveau news magazine, l'exemple d'Ebdo ● L'art de durer au-delà des modes et des époques : Dr. Martens	
3.9	Conflit digital : immédiateté, réactivité, globalité	93	4.9	Le marketing, toujours et avant tout l'art du client	112
	● L'attaque inopinée de Bernie Sanders et les effets négatifs pour Ariad ● Le miracle de Noël WestJet : un contre-exemple très productif ● Les cinq clés de la digitalisation ● La digitalisation et la « libération des ambitions » des marques <i>outsiders</i>			● Les raisons de l'échec d'un nouveau news magazine, l'exemple d'Ebdo ● L'art de durer au-delà des modes et des époques : Dr. Martens	
3.10	Le marketing relationnel : l'importance de la personnalisation	96	4.10	Le fan : tellement plus qu'un client potentiel	114
	● Personnaliser l'offre comme la relation, un futur incontournable ● Quand Coca-Cola et Nutella parient sur la personnalisation opportuniste ● Son prénom sur le gobelet : l'idée simple et remarquable de Starbucks ● Le marketing, ses techniques de personnalisation et ses multiples prétextes			Conclusion	115
3.11	Créer la proximité avec la marque pour fidéliser le client	99	<b>5</b>	<b>L'EXPÉRIENCE CLIENT: ATTIRER, CONVAINCRE, FIDÉLISER</b>	116
	Conclusion	100	5.1	Le produit est anonyme, la marque en garantit le sens	117
				● Comment singulariser un pull bleu marine à col V ? ● De la banane en tant que produit à la banane marque : la création de Chiquita	
			5.2	L'expérience client à 360° : une interaction complète	118
				● La marque Disney : mettre le client au centre du système ● Le concept international innovant et porteur d'Aesop	
			5.3	Faire du client devient un véritable acteur du process	111
				● Des exemples de cocréation ● L'invention et la diffusion de Waze : summum de la cocréation ● Doritos, « Crash the Super Bowl », la coopération récompensée par un million de dollars	

**5.4 Le digital et l'activisme au quotidien** 123  
 ● « Support Your Bar » : une opération d'Heineken très orientée vers le digital ● Le digital source d'activisme et d'innovation : le Kit Whopper de Burger King ● Carrefour : l'accélération digitale et le client au cœur des nouvelles orientations

**5.5 Expérience et insatisfaction : les fondements du divorce** 125  
 ● X INDEX, baromètre de l'expérience client ● Le client insatisfait et les risques « épidémiologiques »

**5.6 Entre marque et clients, de fortes transformations** 127  
 ● Darty : création et activation de sa communauté SAV

**5.7 Quand l'époque pousse toujours plus au changement** 128  
 ● Lidl en France : l'excellence en matière de changement et de repositionnement ● Le Louvre : quand le marketing aide à changer sans se dénaturer ● Quand Perrier lui-même de se diversifier

**5.8 L'hyper segmentation : une évolution inéluctable ?** 130  
 ● Complexification, personnalisation, différenciation : le cas des marques automobiles ● A-t-on vraiment besoin de tous ces yaourts différents ?

**5.9 Un risque permanent : l'incompréhension du client** 133  
 ● *Cosmopolitan* : échec du lancement de ses yaourts *low fat* ● Google, Coca-Cola, Ford... Même les leaders peuvent oublier leurs clients ● Le boycott à la fois inattendu et réussi de Danone au Maroc

**5.10 Surpromesse, surprésence, surpression** 135  
 ● « Trop de pub tue la pub » ou la montée en puissance des adblocks ● « Trop de com tue la com » : l'attention, la mémorisation et le zapping

**Conclusion** 136

**6 EXPANSION DE LA MARQUE ET DÉFIS À L'INTERNATIONAL** 137

**6.1 Racines, culture, sens et ouverture des marques** 138  
 ● La dynamique du luxe : internationalisation de la culture, de l'art et de l'artisanat ● Lacoste, une histoire française, une destinée internationale ● Barbour : une origine très britannique, un style et une utilité planétaire

**6.2 L'internationalisation : une obligation et un art complexe** 141  
 ● Même les leaders n'y arrivent pas toujours : le cas de Starbucks et Carrefour ● McDo et ses salades à la française : une réussite riche d'enseignements ● Eataly : l'expansion internationale de l'art gustatif à l'italienne

**6.3 International et affaiblissement de marques locales** 143  
 ● Quand la marque locale Chambourcy est remplacée par la marque mondiale ● Quand le sympathique français Raider rejoint la mondialisation en devenant Twix ● Quand le célèbre et bien aimé Grosquick s'en va pour laisser la place à Quicky

**6.4 Révolution digitale et nouvelles dispositions** 146

**6.5 Marque nationale et marque sans frontières** 146  
 ● L'expansion mondiale de la *fast fashion* : H&M, Zara, Mango ● Shein : la réussite internationale d'un *pure player* venu de Chine ● L'internationalisation de l'esthétique japonaise avec l'expansion de Muji

**6.6 Des succès qui ne datent pas d'hier, mais toujours présents** 149  
 ● Géant Vert : les légumes du Géant sous différentes formes depuis 1928 ● Filson et la traversée des décennies

**6.7 Des échecs pas surprenants** 150  
 ● Le fiasco des cartes Hallmark en France ● L'insuccès de l'internationalisation de Sephora au Japon ● Carrefour et ses hypermarchés : une histoire d'échec au Japon ● Tesco, la réussite puis l'échec de son implantation aux États-Unis

**6.8 Les raisons culturelles des échecs et des réussites** 152  
 ● L'impossible développement de Starbucks en Israël ● Home Depot en Chine : un symbole d'incompréhension des modes de vie ● Une exception remarquable : la marque *Elle* et sa conquête internationale

**6.9 Internationalisation et conséquences politiques** 155  
 ● L'internationalisation des marques les expose au boycott ● La volonté de conquête culturelle du monde par les marques américaines ● Les marques contre le peuple, la nouvelle politique en Chine ● L'extension incontournable des pratiques du boycott ● Une bataille politique qui prend de l'importance : la mention « fabriqué en France »

**Conclusion** 159

**7 MARQUE ET COM, UN COUPLE INFERNAL, MAIS INSÉPARABLE** 160

**7.1 Notoriété, visibilité, présence et activisme** 161  
 ● La base de la notoriété et la création de la familiarité ● Quelques exemples de slogans qui ont traversé le temps ● La visibilité : une autre priorité majeure ● EvoluFarm et Sébastien Chabal : une visibilité réussie par l'effet de surprise ● Activisme symbolique de la marque, les vitrines de Noël des grands magasins ● Dim homme : quand la diversification de l'offre devient un phénomène de société

**7.2 Une marque sans pub, oui, mais pas sans communication** 163  
 ● Sézane : quand la communication s'appuie sur une véritable communauté ● Le Slip français : oser travailler autrement sa notoriété et son image publique ● Marques, performance des produits et haute valeur de la parole des autres

**7.3 Une communication appréciée du public ou des pros ne garantit pas toujours la réussite commerciale** 165  
 ● Old Spice : enthousiasme de la communication et effets limités sur le marché ● Danone pèse sur le lancement de Essensis, mais cela ne suffit pas ● La créativité face à la réalité commerciale ● Les coups médiatiques pour émerger ou sortir à tout prix des univers encombrés

**7.4 Continuité, distinction et renouvellement** 169  
 ● « Have a break, have a KitKat » : la même justesse au fil des ans ● Oasis et ses personnages : se distinguer sur tous les terrains

**7.5. Le content marketing : vers une communication utile ?** 171  
 ● L'entreprise marque-média : Red Bull et son exploit avec Felix Baumgartner ● Cacharel Parfums : une idée aussi simple qu'astucieuse ● Le book anti-gaspillage d'IKEA : un engagement intelligent à la portée de tous ● BMW et la série « The Hire » : une grande révolution de la communication

**7.6 La technologie au service d'un dialogue riche et instantané** 174  
 ● Quand Asos prouve sa capacité de mobilisation : Thea Lauryn Chippendale ● Planters et la mort de Mr. Peanut : l'art d'événementialiser le changement ● Bledina et son *chatbot*, un exemple simple, utile et durable

<b>7.7 Le shockadvertising : à manier avec tact et brio</b>	176	<b>8.9 Métavers : une révolution de plus</b>	209
● La sécurité routière et la présence aussi juste qu'inattendue de Karl Lagarfeld ● <i>Paranormal Activity</i> : grande légende du cinéma moderne ● Queensland Tourism : faire le tour du monde des médias avec un petit budget		● Une révolution née de la fusion d'autres révolutions : jeux vidéo, réseaux sociaux, monnaie virtuelle ● De premières expérimentations qui visaient à faire parler de la marque ● Changer la dynamique de la relation client en allant jusqu'à lui ● Au-delà des métavers, les actifs virtuels et les NFT créent de nouveaux produits ● Pour l'industrie du luxe, il s'agit d'explorer les possibles ● Difficile de faire des prédictions sur une évolution certaine	
<b>7.8 Marque, mécénat, sponsoring : la générosité orientée</b>	178	<b>Conclusion</b>	213
● LVMH Kering, « batailles des arts et de la culture » pour une visibilité globale ● Le développement international des diverses formes de sponsoring sportif ● Un activisme culturel et artistique boosté par l'innovation digitale		<b>PARTIE II : HIER</b>	215
<b>7.9 Comment créer dans un monde de contraintes accrues</b>	181	<b>9 LES MARQUES ET LE TEMPS: RACINES, MUTATIONS, MODES</b>	216
● Gillette, d'un stéréotype à un autre, mais en s'inscrivant dans la modernité du moment ● Axe, Myriam, Éram : les applaudissements d'hier seraient-ils des scandales aujourd'hui ?		<b>9.1 L'alchimie de l'identité : être, s'adapter, rester soi-même</b>	217
<b>Conclusion</b>	184	● Trois belles traversées des époques : Clarins, Cartier, Armor Lux ● De Ventesprivées.com à Veepee : quand le développement génère l'adaptation ● Avène : la rencontre d'une histoire, d'un homme, d'une passion, d'une éthique	
<b>8 AGENCES, PARTENAIRES, PRESTATAIRES: DÉMARCHES, CHANGEMENTS ET RUPTURES</b>	185	<b>9.2 L'identité de marque entre permanence et mouvement</b>	220
<b>8.1 D'un monde bien établi à une extrême complexification</b>	186	● Nescafé entre preuves et promesses ● Nespresso : l'adoption inattendue, durable et réussie des codes du luxe	
La révolution des nouveaux outils de communication : Ice Bucket Challenge ● De l'omnicanal au multicanal : l'adaptation de Ricoré, une marque classique		<b>9.3 La marque et son époque : intégrer, agir, réussir, échouer</b>	221
<b>8.2 Quantifier, personnaliser et réagir à l'ère digitale</b>	189	● Le Chat Machine et sa « lessive écolo » : un succès temporaire, mais bien réel ● Heinz et l'échec des ketchups colorés : quand l'innovation confrontée à la réalité ● Le choix de Tati de devenir une marque « branchée » conduit à sa perte	
● Le fameux « je sais maintenant que ça marche » ● Les affaiblissements de la confiance dans les médias de masse ● Les possibilités infinies de commerce, de dialogue et de service en ligne ● Quelques données sur la dynamique des marques sur le Net ● La personnalisation ou l'ère du véritable <i>one to one</i>		<b>9.4 Le choix entre modernité et mode</b>	225
<b>8.3 Nouveaux diktats pour la com : le buzz et la course contre le temps</b>	193	● La marque Anthropologie, à la fois dans l'époque et le temps ● Atelier Cologne, la passion, la cohérence et la durée au-delà de l'air du temps ● Le cas de Coursera, entre modernité, succès médiatique et rentabilité contrariée	
● Vitesse de l'action, réaction et « statut de crise immédiate » : Ronaldo et Coca ● La peur d'être dépassé par les technologies émergentes ● Même Google peut échouer : le lancement tardif de Google+ ● Must et buzz réunis pour favoriser la confusion : la mystification du Fyre festival ● « Le carré de la mutation » ou l'ère de la multiplication des contraintes		<b>9.5 Vivre avec le passé, bâtir le présent, penser le futur</b>	227
<b>8.4 Les agences de com : adaptations et désillusions</b>	197	● Réussir à contrer la disruption technologique : la belle adaptation du quotidien Ouest France	
● La publicité traditionnelle victime des nouvelles contraintes		<b>9.6 Mal saisir les tendances, les mentalités et les modes</b>	229
<b>8.5 Influenceurs, blogueurs : faire parler !</b>	200	● La marque Bic et le lancement vite oublié des stylos Miss Bic, « Bic for her » ● Colgate Kitchen Entrees : une contradiction initiale qui conduit à un échec prévisible ● L'échec à la fois étonnant et logique de Crystal Pepsi ● Tang : une révolution trop en avance pour son époque, ou trop à côté	
● <i>Personal branding</i> ou marketing des ego ● L'émergence des influenceurs virtuels ● De l' <i>undercover</i> au <i>cover</i> ou l'apparence cool de la « face cachée du mal » ● Quand les marques développent de véritables médias		<b>9.7 Mentir procure rarement un avantage</b>	231
<b>8.6 En com, les outsiders sont contraints de se différencier</b>	204	● Volkswagen aux États-Unis : une manipulation qui coûte cher ● Coca-Cola et Minute Maid : le jus de grenade ou le prix de l'exagération ● Influenceurs et marques : un nouvel art pour un nouveau type de mensonge ?	
● Cachou Lajaunie : le courage d'être différent ● Marc Dorcel : comment faire bondir les scores d'audience		<b>9.8 La fidélité des clients, oui, mais qu'en est-il de celle des marques ?</b>	233
<b>8.7 La puissance immuable de la créativité</b>	205	● La mauvaise gestion du changement : Gap et l'échec historique d'un nouveau logo ● Le grand silence des marques sur la transformation des recettes des produits ● Tropicana : quand la modernisation se paye chèrement ● La gestion quotidienne de la relation et le déséquilibre des exigences ● La politique de prix complexe et incompréhensible de la SNCF	
● La force d'impact des personnalités demeure : Volvo Trucks et Vandamme ● Une majorité des mécaniques d'hier demeurent valables aujourd'hui ● L'opportunisme éthique a de l'avenir : Lego ● La créativité au service du buzz : l'opportunisme de Purina		<b>9.9 La starification de la marque avec des personnages emblématiques</b>	235
<b>8.8 Une communauté écartelée entre mission et éthique</b>	208		

**9.10 Des marqueurs essentiels : nom, musique, logo** 237

**9.11 Le changement de nom d'une marque, de gré ou de force** 239

- Changement de nom de marque et raisons stratégiques
- Quand Facebook devient Meta
- L'officialisation « de fait » d'un changement de nom de marque
- Scandales, crises médiatiques et changement de nom de marque

**9.12 Utiliser le temps pour s'enraciner et développer son territoire** 243

- Construire la légende universelle de la marque : le garage Apple
- Travailler sur son langage et sur ses codes : les appellations des produits IKEA
- Construire un storytelling pour tous et pour l'éternité : Saint Laurent et Gaultier
- Nouvelles Frontières, une marque d'hier, mais la force d'une logique intemporelle
- Et d'autres...
- Quand une passionnée devient une marque de légende : Helena Rubinstein
- Interflora : quand l'impossible devient possible
- Dyson : quand la culture de l'ingénieur réunit esthétique, efficacité et proximité
- Barilla : des pâtes « à consommer » à des variétés de pâtes « à déguster »
- Alter Eco : quand la marque affirme sa volonté d'être dans le sens de l'histoire
- Mattel et l'éternelle Barbie qui sait si bien s'adapter aux époques et aux modes

**9.13 La marque à durée indéterminée... mais pas tout à fait** 250

- Ne pas affronter avec justesse les transformations du monde, la fin de Polaroid
- La dégradation d'une marque leader historique, l'exemple de *France-Soir*
- La fin presque stupide du règne exceptionnel de Kodak

**9.14 Brand Success : principales leçons à retenir des 100 réussites de marques** 253

**Conclusion** 254

**PARTIE III : AUJOURD'HUI** 257

**10 LA MARQUE ACTIVE EN EXTERNE, VIVANTE EN INTERNE** 258

**10.1 Derrière la marque, il y a l'entreprise qui agit** 259

- Quand l'entreprise, la marque et les équipes partagent la même culture : la Fnac
- Quand la marque exprime véritablement la culture d'entreprise : Zappos

**10.2 La discordance entre marque et entreprise** 262

- Louboutin et Assa Traoré : un amalgame et une étrange opération
- Nike : la *cool culture* et le boycott face à l'exploitation des enfants en Chine

**10.3 Le rôle majeur des dirigeants pour incarner une marque** 263

- Quand la vision entrepreneuriale d'un créateur transparaît derrière la marque : Malongo
- Le Club Med de Gérard Blitz et Gilbert Trigano : une vision des vacances idéales
- LVMH : l'expertise et l'immense respect des marques de Bernard Arnault
- Quand la télévision crée la crédibilité : Stéphane Plaza
- L'incarnation de la culture de l'entreprise : Publicis et ses trois présidents en 90 ans

**10.4 La marque par celles et par ceux qui la font** 267

- La valorisation des équipiers de McDonald's et politiques de recrutement
- Les campagnes réalisées avec des salariés : l'engagement en interne de Carglass
- L'offre par celles et ceux qui la fabriquent : l'habile manœuvre de Nutella
- Le très utile et parfois très étrange concept de marque employeur

**10.5 L'entreprise familiale : esprit, vision et transmission** 270

**10.6 Expansion des bad buzz et risques de déstabilisation** 270

- Axa et l'indemnisation des restaurateurs lors de la pandémie de Covid-19
- Quand la marque Findus affronte une nouvelle crise de viande contaminée
- Sofitel et l'affaire DSK
- Dolce Gabbana en Chine : quand l'humour provocateur suscite un véritable tollé
- L'affaire Cambridge Analytica : une faille durable dans la réputation de Facebook
- Numericable : « Téléchargez aussi vite que votre femme change d'avis »
- Winamax, « Tout pour la daronne » : le risque de cibler des publics vulnérables

**Conclusion** 275

**11 INNOVATION, DIFFÉRENCIATION, SUPÉRIORITÉ** 276

**11.1 L'éternel et si attractif « nouveau »** 277

- Tefal : une innovation qui change totalement la façon de cuisiner
- Cuisine légère de Findus : la modernité s'empare de la cuisine
- Canal+ : une révolution dans le paysage audiovisuel
- Freebox : une innovation de rupture qui porte bien son nom
- Monoprix : quand un regard nouveau dynamise vraiment la marque

**11.2 L'innovation est un moteur de réussite** 280

- NRJ : la radio commerciale qui a révolutionné le secteur en France
- SOPress : une réussite exemplaire dans un secteur que l'on dit malade
- Quand de vraies innovations changent le quotidien
- Le temps est le moteur de l'innovation

**11.3 Les clés de la satisfaction client** 283

- Afflelou : au top de la satisfaction client
- Fidélité et continuité : la réussite de Rolex, Jaeger-LeCoultre et IWC Schaffhausen

**11.4 L'utilisabilité pour réveiller l'intérêt des clients** 285

- Un peu d'éthique dans le monde de la banque : Monabanq
- La communauté active de Glossier
- Au pays de la malbouffe, l'alternative réussie de Trader's Joe

**11.5 La crédibilité : un atout majeur pour créer la confiance** 287

- Pampers, une crédibilité installée dans la durée
- Le succès exceptionnel des marques propres de Decathlon
- L'échec de Coors dans l'eau de source

**11.6 La dimension affective** 289

- Le concept love brand né de la publicité d'hier, mais toujours utile aujourd'hui
- Petit Bateau : comment réussir à être la marque des bébés et des bobos
- La marque Disney, toutes les composantes d'une véritable love brand
- Mylène Farmer et Indochine : deux love brands puissantes de l'industrie des concerts

**11.7 L'innovation pour les produits low cost** 291

- Dacia : belle victoire du pari populaire de Renault
- Le hard discount textile et sa réussite toujours possible en France : Zeeman
- Les débuts remarquables d'Aldi en France

**11.8 Quand la marque veut représenter à elle seule le marché** 293

- Volvo : symbole de sécurité et de fiabilité à la scandinave
- Incarner la logique du marché, son utilité essentielle : « Sader, ça adhère »

**11.9 Alliances et coopérations : quand la marque se nourrit des autres** 295

- L'alliance remarquable de Nike avec Virgil Abloh
- La stratégie de coopération de H&M
- GoPro et Red Bull : l'une des réussites les instructives
- Kanye West et Adidas : la naissance de la marque Yeezy
- Suprême et Louis Vuitton, difficile de faire plus médiatique et plus juste

<b>11.10 Gestion de la rareté tout en vendant plus</b>	297	<b>12.9 L'éthique : excès de discours et déficits d'action</b>	321
● Lidl : chaque semaine des offres uniques pour créer la peur de rater quelque chose ● La Pléiade : l'incomparable collection littéraire maintenue et renforcée dans le temps ● Le sac Birkin d'Hermès : la maîtrise exceptionnelle de l'attente et la gestion de la rareté		● La course au green : sincérité, bonnes volontés et communications démagos	
<b>11.11 Guerre des leaders et atouts de la confrontation</b>	299	<b>12.10 Marque étendard de la société de consommation</b>	322
● Coca versus Pepsi : la bataille des Anciens et des Modernes ● Mac versus PC : quand l' <i>outsider</i> bouscule les certitudes du leader ● TF1 versus M6 : détrôner son rival de son piédestal ● La guérilla visible et permanente entre McDo et Burger King		<b>Conclusion</b>	323
<b>11.12 L'innovation contre-productive</b>	302	● L'éternelle contradiction : profit et éthique, rentabilité et responsabilité	
● Marques « tech » et obsolescence programmée : l'innovation anti-éthique ● Le flou des ingrédients et des additifs dans l'alimentation : une source de méfiance ● Emballages, suremballages et trucs inutiles : le marketing contre-productif		<b>13 INFLUENCE ET RÉPUTATION : DES ENJEUX TOUJOURS PLUS DÉTERMINANTS</b>	324
<b>Conclusion</b>	304	<b>13.1 La réputation : stade suprême de la marque</b>	325
<b>12 MARQUE SOCIALEMENT ENGAGÉE : ENTRE RÉALITÉS ET APPARENCES</b>	305	● Andros et ses marques : l'équation de la perfection, ou presque ● Levi's : l'art de demeurer la référence symbolique et de traverser les modes ● Steinway ou comment demeurer la référence internationale depuis 1853 ● La Suède : toujours au top de la réputation des nations dans le monde	
<b>12.1 La marque engagée, rien de nouveau ou presque</b>	306	<b>13.2 La réputation : dépendance complexe aux autres</b>	329
● Patagonia : la référence, toujours exemplaire et toujours actuelle ● MAIF : une référence absolue en France, issue d'une histoire singulière ● Rainette : l'éthique de l'environnement comme raison d'être		● Les effets des crises sur les marques ● Arcelor Mittal : une réputation entachée pour longtemps ● La forte dégradation de l'image et la fin d'American Apparel ● Quand la crise de l'image s'éternise : l'exemple instructif de Monsanto ● L'exemple de référence d'une crise structurelle : la descente aux enfers de Benetton ● Les crises intermédiaires : quand Chipotle doit affronter l'épidémie <i>Escherichia coli</i> (E. coli) ● Les crises médiatiques : l'étrange histoire de Perrier et la crise du benzène	
<b>12.2 L'engagement est une démarche globale, volontaire et inspirée</b>	309	<b>13.3 La réputation construite dans la continuité</b>	334
● Léa Nature : une marque distributeur engagée par conviction et volonté ● Jimmy Fairly et le remarquable axe promotionnel du « buy one, give one » ● Timberland : un engagement enraciné, continu, mais diversifié dans le temps		● Michelin : la capacité d'innover sans cesse dans un même secteur ● Nintendo, Sony, BMW ou Le Bon Marché : qu'est-ce que ces marques ont en commun ?	
<b>12.3 L'engagement d'une marque se bonifie avec le temps</b>	311	<b>13.4 La communauté active de marque : un atout puissant</b>	336
● L'Occitane, une réussite nourrie par raison d'être de la marque ● Quand les marques comptent avec les habitudes : la lutte contre le Black Friday ● Nescafé : une autre forme d'engagement durable		● La communauté Harley-Davidson ● La communauté des yogis de Lululemon	
<b>12.4 L'engagement de toute la communauté de l'entreprise</b>	313	<b>13.5 La permanence et la cohérence pour une réputation durable</b>	337
● Fleury Michon : la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) pour boussole ● L'engagement de Bel : une continuité, mais avec plus de visibilité		● Du quotidien sportif leader à la réussite de L'Équipe TV : unité de ton, de fond et de passion ● La réussite mobilisatrice de My Starbucks Ideas	
<b>12.5 Le risque de crises en cas de promesse non tenue</b>	315	<b>13.6 La réputation et l'importance du savoir-faire</b>	339
● Air France AF 447 : la terrible difficulté de gestion de crise face à l'inconnu ● Toyota et la grave crise des rappels ● Quand la si belle marque Barilla génère son propre bad buzz		● Les marques de luxe préférées des Français	
<b>12.6 Les atouts et les pesanteurs de l'engagement</b>	316	<b>13.7 La réputation permet-elle le come-back d'une marque ou d'un produit ?</b>	340
● American Express et le Small Business Saturday : un engagement exceptionnel ● Seb et ses engagements courageux contre l'obsolescence programmée		● Le repositionnement d'Abercrombie & Fitch	
<b>12.7 Marque à mission, nouvelle dynamique et risques significatifs</b>	318	<b>13.8 Réputation et valeurs de l'époque</b>	342
● Des engagements à fort potentiel, mais aux risques significatifs ● Réelle implication des dirigeants ou prétextes de com ?		● Nana : l'audace de dire tout et de tout montrer	
<b>12.8 Communication de crise et mobilisation permanente</b>	319	<b>13.9 L'influence est le bras armé de la réussite et de la réputation</b>	343
● La Redoute : l'homme nu et l'excellent rattrapage face à une crise potentielle		<b>Conclusion</b>	345
		<b>14 LES ALLIÉS DE LA MARQUE AUJOURD'HUI ET DEMAIN</b>	346
		<b>14.1 La fonction design : un atout primordial</b>	347
		● Quand le packaging représente tout l'esprit de la marque : Pringles ● Le Labo : tous les signifiants du professionnel de la beauté au service des gens ● La dimension événementielle du packaging : la marque Évian et les designers	

**14.2 Les batailles d'influence** 349

● Une culture novatrice de communication avec PETA : la fin justifie les moyens ● Fred Perry : derrière le célèbre polo, une sociologie de clients contrastée mais puissante ● Les influenceurs de masse et les micro-influenceurs au cœur des dispositifs de communication ● Gagner la bataille par l'influence et la voie non traditionnelle des RP : Birkenstock

**14.3 Les actions institutionnelles sont plus que des coups** 353

● Le travail en profondeur d'activisme sociétal, l'exemple de la fondation Véolia ● L'activisme populaire : TF1 et les Restos du cœur, télévision publique et Téléthon ● Quand la communication institutionnelle se reconnaît et se banalise

**14.4 Gérer l'inattendu et capter l'attention** 355

● Le coup commercial et médiatique exceptionnel des chaussures de sport Lidl ● Une belle Saint Valentin 2014 : « En cas de coup de foudre, brisez la glace » ● La campagne « Léon Vivien » pour le Musée de la Grande Guerre du pays de Meaux ● L'évènement médiatique Carambar et son fameux anniversaire moraliste

**14.5 Marketing sensoriel : une révolution des points de vente** 357

● La maîtrise des boutiques Abercrombie & Fitch ou l'empire des sens ● L'expérience du point de vente Aesop ou la concrétisation des différences

**14.6 Activisme de marque et expression de citoyenneté** 358

● Natures & Découvertes : le Fair Friday contre le Black Friday ● Adaptative : la remarquable initiative durable de Tommy Hilfiger ● Trois cas vertueux : émanations d'une politique durable ou coups de com ?

**14.7 Dynamique commerciale et extension territoriale** 360

● La pertinente expansion de Bonne Maman ● Plus grand-chose n'est impossible pour les plateformes ● Les marques de luxe ou la diversification à tout va et sans frontières ● Corolle : de la marque symbole d'une poupée aux mondes de la poupée

**Conclusion** 363

**15 DISRUPTIONS, CONTESTATIONS ET NOUVEAUX MONDES** 364

**15.1 Ruptures économiques et effets sur les marques** 365

● La normalisation du low cost ● Soldes, Black Friday, promotions... la notion de prix sous les pressions du marché

**15.2 Le commerce physique face au commerce en ligne** 367

● Quand le 24/7 devient la norme absolue

**15.3 Les incertitudes des modes de vie soutenus par la technologie** 368

● L'obsession des données

**15.4 Crises politiques et influences sur les marques symboles d'un pays** 371

● Le boycott médiatique et symbolique des vins français aux États-Unis ● Goya : un boycott généré à cause d'un éloge à Donald Trump, suivi d'un contre-boycott ● Le boycott des produits danois à la suite de la publication des caricatures de Mahomet ● Toyota, les Jeux olympiques de Tokyo et les retraits politiques des écrans de pub ● Ben & Jerry's et les territoires occupés par Israël... un conflit en continu ? ● Cadbury et l'épineuse question de la gélatine... comme si rien ne se terminait ● Guerre en Ukraine : quand les marques se retirent du marché russe

**15.6 Quand le conflit politique fait réagir les marques** 376

● Investissements publicitaires et engagements politiques ● Nike et Colin Kaepernick : les étonnants effets de la tension ● Twitter et Trump : quand les médias et réseaux deviennent des acteurs politiques

**15.7 Notations et classements : marques sous surveillance !** 378

● Chaque jour, de nouvelles notations et contraintes ● La notation des clients, une réponse moins visible des entreprises, mais réelle

**15.8 Risques croissants pour la propriété intellectuelle** 382

● La copie des grandes marques du luxe risque de croître ● Un marché parallèle aux risques faibles, mais aux bénéfices immenses ● Les dangers de la falsification alimentaire et médicale

**15.9 Les marques nées du financement participatif et de la tech** 383

● Epsilon : une vraie marque de presse née du financement participatif ● 1083 : un autre cas exemplaire qui reflète notre époque

**Conclusion** 385

**16 LA MARQUE DIGITALE: TOUJOURS PLUS DOMINANTE** 386

**16.1 La gouvernance mondiale des géants de la tech** 387

**16.2 L'innovation permanente : le succès de Schumpeter** 388

● Transformer la culture de la masse pour donner la priorité à la performance ● La facilité technologique ou quand l'outil est à la disposition de chacun

**16.3 La tech et les révolutions de l'expérience client** 389

● L'expérience client ou la révolution totale en cinq dimensions clés

**16.4 L'ère de l'hégémonie des plateformes** 391

● Un phénomène exemplaire : la croissance exceptionnelle d'AliExpress ● La plateformes du partage et du service : quand l'exceptionnel devient le quotidien

**16.5 Autogestion accrue des marques et du marketing** 393

● L'internalisation pour répondre aux demandes en temps réel

**16.6 Un fossé technologique entre les générations** 393

**16.7 Les marques de stars** 395

● Quand la star devient une marque, un média, une expérience ● Kylie Cosmetics ou la marque aux 150 millions de clients potentiels ● Victoria Beckham : l'une des premières réussites modernes du concept « people brand » ● Gwyneth Paltrow et Goop Label : l'art de faire fructifier sa crédibilité ● « Je suis une marque, je suis ma marque »

**16.8 Les effets du Covid : évolutions ou révolutions ?** 398

● Le confinement et l'obligation de s'adapter aux nouveaux mondes ● Une forte mutation du commerce due à de nouvelles attentes ● Vers une forte domination des « marques totales » ?

**Conclusion** 401

<b>PARTIE IV : DEMAIN</b>	403	<b>17.11 Quand les prix bas et les meilleures offres sont de mise</b>	435
<b>17 LE FUTUR DES MARQUES: PLUS EXIGEANT, COMPLEXE ET DIVERSIFIÉ</b>	404	● Le <i>low cost</i> ne signifie plus seulement « le pas cher ou le médiocre »	
		● Quand le <i>low cost</i> se transforme grâce au design	
		<b>Conclusion</b>	436
<b>17.1 No Logo : un succès médiatique, mais des résultats limités</b>	405	<b>18 DE L'UTILITÉ DE LA MARQUE DEMAIN</b>	437
● No Logo et la tyrannie des marques ● Les fondements des mouvements actuels : ralentir, respecter, réguler, refuser ● Les différentes générations n'ont pas les mêmes exigences, pratiques et formes d'activisme ● Un tournant marqué par le « tout est possible »		<b>18.1 Servir autrement l'entreprise, le client, la société</b>	439
● La question complexe des marques et du respect de la vie privée		● La citoyenneté : une obligation qui s'impose maintenant à toutes les marques ● Les « blabla caisses » : derrière l'anecdote, le retour à l'humain	
<b>17.2 Les marques face au défi environnemental</b>	408	<b>18.2 Gagner la bataille la plus difficile : la confiance</b>	441
● L'exemple de Mars et de l'usage des colorants alimentaires ● Abattoirs, surconsommation... des procès au quotidien ● Le business écologique et les offensives contre le greenwashing ● Quand on s'améliore chaque jour, comment valoriser les petits pas ?		● Miele, Decathlon, Michelin, Leroy Merlin, Yves Rocher : des marques qui riment avec confiance depuis des années ● L'amplification des politiques de service et la maîtrise de l'impératif d'innovation	
<b>17.3 Les difficiles combats contre les stéréotypes</b>	411	<b>18.3 Les équilibres entre producteurs, distributeurs et clients</b>	442
● La question de l'identité et le développement des marques inclusives ● Représentations ethniques, minorités, respect des différences ● Modernité d'un jour, mais pas pour toujours : Victoria's Secret		● « C'est qui le Patron ?! » : un label consommateur et citoyen	
<b>17.4 De nouveaux modes de consommation et de distribution</b>	414	<b>18.4 Concilier croissance et responsabilité sociétale</b>	443
● Le développement du « sans marque » et la montée du vrac ● La montée du Do It Yourself : effet de crise ou rupture structurelle ? ● La responsabilité des marques envers les effets de la surconsommation ● Les nouveaux modes de distribution		● Dove : la brillante démonstration que la fatalité n'existe pas dans le marketing ● Veja : un engagement durable pour le commerce équitable sans jamais faire de publicité ● Le film Mignonnes : un défi artistique casse-gueule et une intention mal comprise ● Les marques present en étau entre le mainstream et la poussée du wokisme ● La marque et l'engagement : une communication perdante à tous les coups ?	
<b>17.5 Les marques entre répression et autodiscipline</b>	418	<b>18.5 La communication éthique : les limites de l'engagement</b>	447
● Lutter contre l'alcoolisme et le tabagisme : des batailles aux résultats encourageants ● Vers plus d'autodiscipline pour lutter contre la publicité qui cible les enfants ● La croissance de l'interventionnisme en matière de communication des marques ● Quand certaines pratiques s'avèrent erronées : les fausses bonnes idées écologiques		● La « course à la com » de beaucoup de marques sème le doute ● D'une logique à sens unique à la montée de l'approche collaborative	
<b>17.6 Une dépendance encore plus accrue aux technologies</b>	422	<b>18.6 Les droits et les devoirs des marques</b>	449
● L'IA : prévisibilité accrue des tendances et effets sur le marketing ● Les risques de phishing, les détournements d'adresses et les escroqueries ● Les fausses marques issues de la technologie ● À l'opposé de l'accélération technologique : les friperies en ligne		● La difficile question de la représentation ● Faut-il plaire à toutes les générations ?	
<b>17.7 Le marché de l'occasion, le faire soi-même et le marketing personnalisé</b>	425	<b>18.7 Pourquoi l'humain abandonnerait-il les marques ?</b>	450
● Le développement du marché de l'occasion ● La réaffirmation d'un soi agissant : cuisine, bricolage, service, entraide ● Digital, physique, exceptionnel, quotidien : un marketing bien plus personnalisé		<b>18.8 Assumer le choix et les conséquences du cynisme</b>	451
<b>17.8 Quand l'utilisation remplace la possession</b>	427	● Quand les actionnaires et les fonds de pension espèrent récolter sans semer	
● Plusieurs approches de la notion de possession ● Statistiques sur les taux d'équipement des Français		<b>18.9 Aux marques de faire ce qu'elles ont à faire !</b>	452
<b>17.9 Des distributeurs : les futurs maîtres des grandes marques ?</b>	429	● Peut-on imaginer des humains sans les marques ?	
● La puissance exceptionnelle de Walmart et de son modèle client minded ● Le développement des marques repères chez Leclerc ● De nouvelles places à prendre entre les leaders ?		<b>Conclusion</b>	453
<b>17.10 La mention « fabriqué en France » : plus qu'une mode</b>	432	<b>CONCLUSION</b>	455
● L'engagement affirmé et concrétisé de la Camif ● La Saperie française : une alternative assumée ● Renault : un exemple simple et quotidien de la démarche de rattrapage ● Face aux marques de nulle part, la montée des marques de quelque part		<b>RÉUSSIR DEMAIN</b>	456
		● Une marque communautaire, cohérente, engagée et fidèle à elle-même ● Une marque innovante et au service de tous ● Une marque collaborative, mais rentable ● Refuser les sirènes de la manipulation des clients ● Une marque connectée, omniprésente, engagée et enracinée	