

SOMMAIRE

SOMMAIRE	1
Introduction	1
Partie : Cadrage théorique	3
Chapitre 1 : La stratégie marketing	3
Section 1 : Définition et enjeux d'une stratégie marketing	3
Section 2 : Généralités sur le Branding	16
Chapitre 2 : La marque	20
Section 1 : Définition et caractéristiques d'une marque	21
Section 2 : Renouveler une marque via le rebranding ou co-branding	27
Partie 2 : Analyse comparative entre les marques Audi et Bmw	32
Chapitre 1 : Concept marketing des deux marques	33
Section 1 : Présentation générale d'Audi et de BMW	33
Section 2 : Stratégies marketing	37
Chapitre 2 : Les attributs et bénéfices des deux marques	54
Partie 3 : Problématique et conclusion	58
Conclusion	61

Introduction

La marque est une composante primordiale de toute entreprise, peu importe son activité ou le secteur d'activité auquel il appartient ou encore sa taille. Autrement dit, la marque est la première empreinte d'une entreprise, d'un produit ou d'un service. Devenue l'élément différenciateur majeur entre les entreprises appartenant à un même secteur, la marque se trouve au cœur des stratégies marketing. Chaque marque dispose de sa propre personnalité et y adapte ses actions marketing et commerciales. Pour bénéficier d'un meilleur positionnement sur le marché, les entreprises doivent avoir une marque unique et y accorder une grande importance à sa gestion. La marque est véhiculée à travers différents supports multimédias et raconte son identité, son savoir-faire et ses services.

Les éléments qui composent une marque représentent l'image que le public se fait d'une entreprise. Lorsque celle-ci est perçue positivement, elle stimulera automatiquement la demande et la fidélité des clients tout en ouvrant de nouveaux marchés.

Le fort impact de la marque sur le choix des consommateurs pousse la majorité des entreprises à orienter davantage leur stratégie marketing vers la gestion de la marque. Les entreprises qui réussissent plus sont celles qui ont su capitaliser sur sa marque afin de fidéliser ses consommateurs et gagner de nouvelles parts de marchés.

Actuellement, il n'est plus question de considérer la marque comme un problème d'identité, de logo ou encore de nom. Le temps où les marques ont été considérées comme un élément de mémorisation ou encore de notoriété est passé. En effet, la marque est aujourd'hui considérée comme une dynamique de communication et non plus comme un point d'impact. Du côté des consommateurs, la marque se présente comme une sorte de référence et ils programment leurs achats à travers les marques des produits en qui ils ont confiance.

Récemment, les acteurs du marketing parlent davantage de brand marketing qui est considéré comme une technique visant à positionner une marque dans l'esprit du consommateur. Cette stratégie réunit à la fois l'identité de marque et l'image de marque. Mais est-ce qu'une bonne image de marque permet vraiment à une entreprise de faire face à toutes les difficultés qu'elle peut rencontrer sur le marché lorsque l'identité de marque est bien ancrée dans l'esprit des consommateurs ?

Pour répondre à cette question, nous décidons dans ce travail de prendre le cas de deux grandes marques dans le secteur de la construction automobile, notamment Audi et BMW. Ces deux marques sont reconnues au niveau mondial et disposent chacune de leur propre stratégie pour renforcer leur positionnement sur le marché de l'automobile où de nombreux concurrents sont présents. Pour ces deux entreprises, la marque est véritablement un outil de communication et fait leur différence sur le marché. À travers leur image de marque, ces deux entreprises rassurent leurs clients quant à la qualité des véhicules qu'elles proposent afin de les fidéliser.

Afin de répondre efficacement à notre problématique : « une bonne image de marque est-elle parée à toute épreuve lorsqu'elle est bien ancrée dans le quotidien du consommateur? », ce travail se base à la fois sur une revue de littérature et une étude de cas portant sur Audi et BMW et se divise en trois parties distinctes.

- La première partie concerne la revue de littérature, donc une recherche documentaire portant sur une dizaine d'articles et ouvrages académiques afin de circonscrire le cadrage théorique du travail ;
- La seconde partie quant à elle consiste à l'analyse des stratégies marketing des deux marques qui font l'objet de notre étude ;
- La troisième et dernière étape est destinée à la discussion de la problématique et à la conclusion.

Partie : Cadrage théorique

Chapitre 1 : La stratégie marketing

De nos jours, le marketing connaît une importante évolution, notamment en raison de l'avènement grandissant des nouvelles technologies de l'information et de la communication on qui viennent proposer de nouveaux outils en termes d'analyse et de communication. Le domaine du marketing est également confronté à l'évolution constante des besoins et du comportement du marché.

Avant d'aborder l'idée principale de notre travail qui est le branding, ce chapitre commence par une brève présentation de la stratégie marketing et ses différents enjeux.

Section 1 : Définition et enjeux d'une stratégie marketing

A- Définition

Avant de donner une définition de la stratégie marketing, il se montre opportun de commencer par comprendre la signification même de la stratégie. Le mot stratégie vient du mot grec « stratos », « armée » en français et « ageîn » qui signifie « conduire ». Pour les militaires, la stratégie se présente comme l'art de coordonner l'action de toutes les forces de la Nation. Au sein des entreprises, la stratégie est l'orientation des activités sur durée à moyen et long terme et par conséquent, engage son avenir.

Généralement, la stratégie en entreprise peut se traduire par l'action à travers laquelle une entreprise détermine ses objectifs et ses finalités à travers l'allocation de ressources nécessaires pour sa mise en œuvre. Autrement dit, elle désigne les choix d'allocation de ressources déterminant le périmètre d'activités d'une organisation. Toutefois, il existe plusieurs définitions de la stratégie d'entreprise.

- « *La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts, ces objectifs* »¹. Alfred Chandler (1965)
- « *La stratégie est la conception que la firme se fait de ses activités, spécifiant son taux de progression, les champs de son expansion et ses directions, les forces majeures à exploiter et le profit à réaliser* »². Igor Ansoff
- « *La stratégie est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts* »³. Michel Marchesnay (1993)
- « *La stratégie est l'ensemble des décisions et actions qui orientent de façon déterminante et sur le long terme, la mission, les métiers et activités de l'entreprise, ainsi que son mode d'organisation et de fonctionnement* »⁴. Olivier Meier (2011)
- « *La stratégie est la direction à long terme d'une organisation* ». Gerry Johnson et al. (2014)

¹ Alfred Chandler, « *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* », Beard Books, 1962, p.12-30

² Igor Ansoff, « *Corporate strategy, McGraw-Hill* » 1965, p.30

³ Michel Marchesnay, « *Le Management stratégique* », Eyrolles, 1993, p.69

⁴ Meier Olivier, *Diagnostic stratégique* (3e édition), 2011, p.100

- « *Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe* »⁵. Stratégor (2013)

Depuis ces différentes définitions, il est constaté que la stratégie permet à une entreprise de choisir avec clairvoyance le modèle de création de valeur pour maximiser durablement ses profits, de se protéger contre la concurrence et de définir le périmètre de création de valeur. Elle correspond donc à l'orientation des activités d'une entreprise sur le long terme par l'adoption des moyens d'action et la mise en œuvre des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs.

Par ailleurs, pour mieux comprendre ce qu'est réellement une stratégie marketing, nous allons présenter quelques définitions d'auteurs :

- Chandler (1962) : « *La stratégie consiste en la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs* » ;
- R.A. Thiétart (1991) : « *La stratégie est l'ensemble des décisions et des actions relatives au choix et à l'articulation des moyens en vue d'atteindre des objectifs précis à moyen et long termes cohérents avec les finalités* ».
- Serge Tchuruk (1995) : « *La stratégie, c'est rendre possible ce qui est nécessaire* ».

La mise en place d'une stratégie marketing est une étape clé d'une démarche marketing. La stratégie marketing est un moyen de définir les grandes orientations marketing de l'entreprise durant un moment déterminé, à moyen ou long terme. La stratégie marketing peut également être considérée comme un ensemble de plan d'action bien structuré mis en œuvre par une entreprise afin d'atteindre des objectifs commerciaux et marketing.

D'une manière générale, la stratégie marketing sert à orienter une entreprise ou plutôt une marque vers les meilleurs marchés possibles et consommateurs en fonction de ses activités et des moyens qu'elle a sa disposition. Elle peut s'appliquer globalement sur l'ensemble des activités de l'entreprise ou ne concerner qu'un produit ou une gamme de produits.

⁵ Strategor, « *Toute la stratégie d'entreprise* », Dunod, 6ème édition, 2013, p.57-68

Pour atteindre cet objectif, la stratégie marketing cela détermine meilleure voie à suivre en se basant sur trois éléments essentiels, à savoir : la segmentation et le ciblage des marchés, le choix d'orientation à moyen terme et le positionnement de la marque ou de l'entreprise ⁶:

- Segmentation

La segmentation est la première étape d'une stratégie marketing et est destinée à déterminer différents segments ou groupes de consommateurs. La détermination de différents segments permet à l'entreprise d'orienter sa stratégie en ne s'intéressant qu'à un certain type de clients et ainsi proposer des offres adaptées.

En segmentant un marché, l'entreprise se base sur différents critères et objectifs et peut par conséquent choisir entre trois types de segmentation :

- Une Segmentation de masse destiné à occuper uniquement un marché de grande consommation ;
- Une segmentation différenciée destinée à couvrir un ou plusieurs segments avec des besoins différents ;
- Une segmentation de niche destinée à s'intéresser uniquement à un petit segment bien défini avec un fort potentiel.

- L'orientation stratégique

L'orientation stratégique est destinée à permettre à l'entreprise de décider de l'orientation à moyen terme. L'orientation stratégique se présente également comme un axe stratégique qui doit être poursuivi par l'entreprise pour mener à bien ses actions opérationnelles. Les axes stratégiques sont déterminés à travers l'analyse de l'environnement externe de l'entreprise et l'analyse interne de son offre et peuvent se présenter sous trois formes différentes :

- Un axe de pérennisation
- Un axe de consolidation
- Un axe de développement

⁶ Guénaëlle Bonnafoux Corinne Billon, « L'essentiel du plan Marketing Opérationnel », Les essentiels du marketing, EUROLLES, 2013

- Le positionnement de la marque

Une fois que les segmentations et les orientations stratégiques définies, l'entreprise procède à le positionnement de sa marque sur le marché à la demande des clients et des consommateurs potentiels. Dans ce positionnement, l'entreprise doit également tenir compte du positionnement de ces concurrents et se baser sur différents critères comme les atouts et attributs spécifiques des produits ou services proposés, etc.

Le marketing stratégique se base ainsi sur l'analyse des besoins des consommateurs, l'attractivité d'un marché donné et la compétitivité de l'entreprise. Il sert la stratégie globale de l'entreprise.

B- Objectifs

Premièrement, une stratégie marketing a pour objectif d'adapter l'entreprise aux différentes revendications implicites ou explicites d'un marché qu'elles exploitent. Pour cela, l'entreprise détermine les besoins éventuels des consommateurs afin qu'elle puisse mettre en place des produits et des services adaptés. Ensuite, la mise en place d'une stratégie marketing consiste donc à obtenir un avantage concurrentiel, notamment en réorganisant et en reconfigurant les ressources et compétences dont dispose une entreprise pour lui permettre de répondre aux besoins du marché ainsi que ceux des différentes parties prenantes.

Pour qu'elle soit le plus efficace possible, une stratégie marketing nécessite premièrement un temps de réflexion et d'analyse avant de choisir le plan idéal destiné à adapter l'offre à la demande. Une fois déterminée, elle s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise. Ensuite, la mise en place d'une stratégie marketing nécessite également un travail organisé mené sur le long terme. Enfin, pour assoir un bon service marketing, l'entreprise doit pouvoir rassembler le plus de données possible par rapport au marché du produit ou du service à mettre sur le marché.

Ainsi, les objectifs d'une stratégie marketing peuvent se résumer par les différents points suivants :

- Détermination des objectifs marketing destinés à développer le marché ;
- Implanter et consolider l'entreprise au sein d'un marché donné ;
- Créer une valeur qui répond à des besoins ou à des attentes spécifiques ;

- définir le positionnement de l'entreprise dans l'esprit des consommateurs ;
- Regrouper l'ensemble des orientations de l'entreprise à ses différentes stratégies.

C- Les principaux enjeux d'une stratégie marketing

Les principaux enjeux d'une stratégie marketing reposent sur différents points

- Connaissance du marché : pour une bonne stratégie marketing, l'entreprise doit avoir une excellente connaissance du marché. Pour cela, elle doit assurer différentes actions : veille, analyse, benchmarking, segmentation, ciblage, etc.
- Se distinguer sur un marché donné : pour avoir la plus grande part de marché possible, il faut que l'entreprise se différencie au niveau de ses stratégies marketing, notamment en adoptant un positionnement pertinent et en adoptant un avantage concurrentiel ;
- Mise en place de moyens pertinents pour atteindre les objectifs : l'atteinte des objectifs marketing nécessite premièrement la mise en œuvre d'une communication et publicité efficace ainsi qu'une bonne stratégie de communication et de trade marketing ;

Par ailleurs, les stratégies marketing doivent également tenir compte de l'évolution des nouveaux comportements des consommateurs. En effet, le fort développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication a engendré de nouveaux comportements transformant les consommateurs en « consomm'acteurs » donnant naissance à une nouvelle sociologie de la consommation à laquelle toute stratégie marketing doit s'adapter. Dans ce cas, la notion d'expérience client se situe au cœur de la problématique marketing impliquant nécessairement la prise en considération de la notion de parcours clients et d'enchantement. Néanmoins, les différentes méthodes traditionnelles même celles qui ont fait leurs preuves doivent être réinventées. Par conséquent, les entreprises doivent avoir la capacité de mettre en œuvre les différents outils et pratiques nécessaires pour s'adapter au type de marketing d'aujourd'hui.

D- Les différentes stratégies marketing

Les stratégies marketing correspondent généralement à une stratégie de croissance qui est l'une des principales préoccupations des entreprises faute de quoi elles risquent de disparaître sur le marché. L'absence de croissance se présente comme l'impossibilité d'une entreprise à innover et à son incapacité à accroître son portefeuille client. Depuis plusieurs années, la

stratégie des entreprises privilégie la flexibilité externe pour optimiser sa croissance, un choix qui requiert de dépasser le stade du raisonnement à court terme. Par conséquent, les entreprises ne doivent plus se contenter de produire mais doivent maintenant s'adapter aux marchés et à l'environnement qui les entourent.

Parmi les principaux auteurs qui ont développé une étude sur la stratégie d'entreprise, le travail de Porter occupe une place centrale. Dans sa théorie, Porter propose un traitement complet de la stratégie d'entreprise en insistant sur le fait que le marché n'est pas uniquement composé de clients, de produits ou de services proposés par les entreprises, il comprend aussi les fournisseurs ainsi que les entreprises qui proposent les mêmes produits ou les mêmes services.

Face à l'existence de ces différents éléments, les entreprises doivent avoir la capacité d'anticiper des décisions en rapprochant opportunisme et planification. Elles doivent ainsi être capables de réagir dès qu'il y a modification de l'environnement afin qu'elles puissent assurer le maintien de leurs objectifs fondamentaux. H. Weihrich, 1982 propose le modèle SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threat) destiné à positionner l'entreprise dans son environnement en prenant en considération ses forces et ses faiblesses. Le diagnostic résultant de cette analyse tient également compte des opportunités et des risques provenant de l'entourage de l'organisation tout en appréciant l'importance de ses ressources humaines, financières et technologiques.

a- Les stratégies de domaine

Mettre en place stratégie revient à choisir un modèle parmi d'autres afin d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché dans un DAS particulier. Les stratégies concurrentielles visent principalement à assurer pour l'entreprise un avantage compétitif durable sur l'ensemble de ses concurrents au sein d'un domaine d'activité particulier. Pour cela, Porter propose trois stratégies la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation.

a- Stratégie de domination par les coûts⁷

La stratégie portant sur la domination par les coûts est une stratégie permettant à l'entreprise d'orienter prioritairement tous ses efforts vers l'atteinte d'un objectif considéré comme

⁷ J.-P. Helfer – M. Kalika – J. Orson, « La démarche stratégique des entreprises », Vuibert, Management stratégique, 9^{ème} édition, 2010

primordial pour l'entreprise, notamment la minimisation des coûts complets incluant différents types de coûts comme le coût direct de fabrication, les coûts de conception, le marketing, la distribution et les coûts financiers et administratifs.

Généralement, la stratégie par les coûts se base sur l'idée que l'entreprise la plus compétitive est celle qui dispose des coûts les plus bas. Autrement dit, l'avantage concurrentiel de l'entreprise dépend grandement de son aptitude à réduire les coûts. Cette stratégie vise donc à mettre sur le marché une offre avec une valeur perçue pouvant être comparée à celle des entreprises concurrentes, mais à des prix plus réduits.

Il existe différents mécanismes sur lesquels les entreprises mettent en œuvre une stratégie de domination par les coûts :

- Les économies d'échelles : lorsque le coût unitaire d'un produit ou d'un service diminue lorsqu'il y a un accroissement des quantités produites ;
- Les effets d'apprentissage : le savoir-faire commercial ou technique doit augmenter avec l'augmentation des quantités cumulées d'un bien dans le temps. Donc, lorsqu'il y a accumulation de l'expérience, des modifications doivent être apportées aux produits pour que l'entreprise puisse éliminer les éléments superflus qui s'ajoutent aux coûts ;
- les investissements dans l'innovation qui permettent une réduction des prix : innover permet généralement à une entreprise d'alléger le processus de production pouvant favoriser la diminution des coûts.

Ainsi, lorsque l'entreprise arrive à se mettre dans une situation favorable en termes de coûts, elle peut se défendre efficacement contre différentes situations, notamment :

- Les attaques des concurrents : lorsque les concurrents finissent par épuiser toutes leurs ressources, l'entreprise pourra continuer à réaliser des profits en raison de ses faibles coûts ;
- Le pouvoir d'influence des clients : le pouvoir d'influence des clients ne peut s'exercer que lorsqu'ils trouvent des offres moins chères que celles proposées par l'entreprise ;
- La puissance des fournisseurs : avec des coûts peu élevés, l'entreprise peut facilement accroître sa flexibilité face à des hausses de prix des facteurs de production.

Grâce à ces différentes caractéristiques, la stratégie de domination par les coûts offre plusieurs avantages, notamment une augmentation du volume des ventes et par conséquent de la rentabilité, une diminution de la concurrence qui a des coûts élevés et enfin un établissement de barrières à l'entrée sur le marché.

- Stratégie de différenciation

La stratégie de différenciation vise premièrement à proposer une spécificité différente de celle de ses concurrents. Dans cette stratégie, l'avantage concurrentiel de l'entreprise se base sur la spécificité de l'offre qu'elle produit, cette spécificité étant reconnue et valorisée par le marché ou par une partie suffisante du marché. La différenciation ainsi créée permet à l'entreprise d'échapper à une concurrence directe par les prix, et donc les coûts, en rendant son offre difficilement comparable à celle de ses rivaux.

Il existe plusieurs sources de différenciation, notamment la qualité, l'aspect technologique, la sécurité, l'esthétique, la notoriété de la marque, le service après-vente, etc. La différenciation peut s'effectuer soit par le haut, soit par le bas :

- La différenciation par le haut : dans le cadre d'une stratégie de différenciation par le haut, l'offre se distingue de celle des concurrents par sa valeur supérieure ;
- La différenciation par le bas : lorsqu'il s'agit d'une différenciation par le bas, l'entreprise propose généralement une offre dont la valeur perçue par le marché est plus faible, mais à un prix plus bas.

En mettant en œuvre une stratégie de différenciation, la stratégie de différenciation doit permettre à l'entreprise d'exercer un monopole temporaire sur le segment de marché qu'elle a créé à travers la différenciation de ses produits. Elle peut aussi aider l'entreprise à s'imposer sur un marché grâce à la conception d'un produit original.

- Stratégie de focalisation

La stratégie de focalisation appelée également de concentration ou de niche vise, pour une entreprise, à limiter son activité sur un seul segment de marché très spécifique. Dans cette stratégie, l'entreprise se concentre sur un groupe particulier de consommateurs, sur un segment de la gamme de produits ou encore sur un marché géographique bien spécifique.

La stratégie de focalisation ne consiste pas à attirer l'ensemble des clients d'un secteur, mais plutôt à pousser l'entreprise à refuser tous types de confrontations directes avec les concurrents. Pour cela, l'entreprise est amenée à proposer des offres très particulières qui ne peuvent intéresser qu'une partie de la clientèle (ex. : vêtements pour femmes enceintes). Pour que ce type de stratégie, l'entreprise doit procéder à une combinaison des compétences et ressources nécessaires. Cette stratégie a également pour particularité de permettre à l'entreprise de servir ses clients plus efficacement. Toutefois, la stratégie de focalisation ne peut s'effectuer efficacement que sous certaines conditions :

- il est important que le marché soit suffisamment réduit afin de se mettre à l'abri d'une rude concurrence avec d'importants concurrents ;
- la niche doit être suffisamment protégée. Pour cela, il est important que le produit proposé se base sur des actifs spécifiques pour que les concurrents soient dans l'impossibilité d'utiliser leurs ressources pour intervenir sur le marché ;
- il est nécessaire que le segment de clientèle soit bien identifié afin de bien connaître sa taille, ses besoins et d'anticiper ses évolutions.

b- Les stratégies globales⁸

Pour s'assurer d'un meilleur développement, une entreprise doit faire un choix quant à la stratégie qu'elle devrait adopter. Pour cela, il est possible de mettre en évidence quatre types de stratégies bien distinctes : la stratégie de spécialisation, la stratégie de diversification, la stratégie d'intégration et la stratégie d'internationalisation.

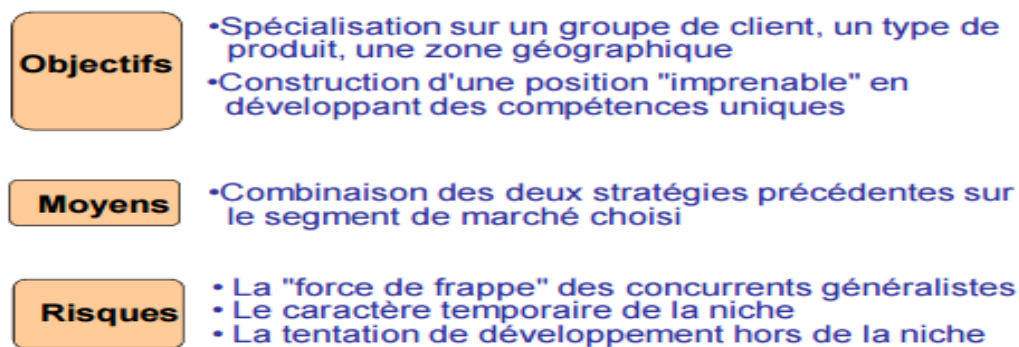
▪ Stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation consiste premièrement à la concentration sur une seule activité avec laquelle l'entreprise déploie l'ensemble de ses ressources et de ses compétences. L'objectif de la stratégie de spécialisation est généralement le désir de devenir leader sur le marché en procédant au développement d'un important avantage concurrentiel. Dans le cadre de cette stratégie, l'avantage concurrentiel peut se présenter sous trois formes différentes : un avantage produit, un avantage technologique et un avantage de marché.

⁸ Hendry, J. (2000), « *Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice* », Journal of Management Studies, 37, p. 955-977

La stratégie de spécialisation peut également se traduire comme une stratégie de gamme. En se focalisant sur un seul métier, l'entreprise a la possibilité de développer sa gamme tout en variant la qualité des produits qu'elle propose. Ainsi, la politique de spécialisation permet de répondre efficacement à la demande de clientèle.

Figure 1 : Stratégie de spécialisation



Source : Michel Boving, « Guide de la gestion stratégique des entreprises sociales », Académie des entrepreneurs sociaux, 2015, p.37

La stratégie de spécialisation peut s'effectuer de plusieurs manières :

- Par l'exploitation de la maîtrise d'une technologie
- Par la réponse aux besoins d'une catégorie de clients qui se concentrent sur un segment particulier de demande, donc une stratégie de niche.
- Par la proposition d'un produit standard pouvant répondre aux besoins de différents types de clients.
- Par la suppression des activités déficitaires

Les entreprises privilégient la stratégie de spécialisation pour plusieurs raisons dont les principales sont les suivantes⁹ :

- Lorsqu'elle dispose de moyens humains, financiers et productifs insuffisants
- Lorsqu'elles souhaitent développer un savoir-faire technique et commercial pour affronter la concurrence

⁹ Dr. Hind MALAININE, « Management stratégique », 3^{ème} partie, Centre Universitaire-Guelmim, 2016, p.8

- Lorsqu'elles souhaitent la sécurité pour un métier solide
- Lorsqu'elles souhaitent atteindre une taille suffisante en termes de croissance

Par ailleurs, la stratégie de spécialisation peut être considérée soit comme étroite soit comme extensive. Elle est étroite lorsque l'entreprise se limite uniquement à une niche géographique ou se focalise sur un produit ou une technologie spécifique. La stratégie est considérée comme extensive lorsque l'entreprise se base sur une logique d'accroissement de taille dans l'objectif de viser un marché géographique plus étendu. Les entreprises qui souhaitent mettre en œuvre une stratégie de spécialisation ont le choix entre les formules suivantes :

- La pénétration du marché : dans cette première catégorie, les entreprises développent une production et une distribution intensives dans l'objectif d'optimiser sa position et d'accroître son chiffre d'affaires ;
- Le développement du marché : cette stratégie consiste pour l'entreprise à étendre son marché dans le but de toucher une plus large cible. Cette stratégie correspond donc à une politique d'élargissement de la clientèle ou d'expansion géographique ;
- Le développement d'un produit : le développement d'un produit a comme objectif de déterminer soit une gamme complète de produits soit une gamme restreinte par le biais d'une stratégie d'écémage.

Toutefois, la stratégie de spécialisation s'accompagne d'un risque majeur, notamment en termes de dépendance. En effet, le fait de se focaliser sur une gamme de produits peut engendrer une forte dépendance sur un seul produit. Par conséquent, l'entreprise sera dans l'impossibilité de compenser les pertes liées à ce produit par d'autres. Dans ce cas, il est possible que la concurrence soit beaucoup plus dure à gérer étant donné que l'entreprise se situe sur un seul domaine d'activité et sa position risque d'être déstabilisée en cas d'arrivée de nouveaux concurrents. Également, si le marché se trouve saturé, cela risque de stopper la croissance de l'entreprise et entraîner son déclin.

▪ Stratégie de diversification

Contrairement à la stratégie de spécialisation, la stratégie de diversification a comme objet de conduire les entreprises à se développer dans le cadre de plusieurs activités qui sont

différentes les unes des autres. Ainsi, lorsqu'une entreprise commence à s'éloigner de son domaine d'activité, elle est supposée se diversifier. Ce type de stratégie vise donc de nouveaux marchés avec la vente de nouveaux produits.

Généralement, la stratégie de diversification s'effectue de deux manières différentes : la diversification concentrique et la diversification conglomerale.

- La diversification est considérée comme concentrique lorsque les nouvelles activités menées par l'entreprise sont en rapport avec ses activités d'origine. Dans ce cas, la diversification est destinée à compléter ou à étendre l'offre de l'entreprise ;
- La diversification est considérée comme conglomerale lorsqu'il n'existe aucun lien entre les différents métiers de l'entreprise. Ce type de diversification repose sur une logique purement financière. Dans ce cas, l'objectif est de permettre à l'entreprise de placer les excédents de ressources sur un marché porteur pour qu'elle puisse bénéficier des opportunités de ce marché.

Ainsi, la stratégie de diversification apporte généralement trois types d'avantages pour les entreprises :

- Elle permet de bénéficier de synergies entre les différentes activités menées ;
- Elle donne à l'entreprise la possibilité d'investir dans des domaines porteurs afin qu'elle puisse améliorer sa rentabilité ;
- Elle permet de limiter les différents risques et surtout de les répartir entre plusieurs activités.

Ainsi, le fait de diversifier ses activités ne constitue pas tout simplement une extension de la gamme de produits mais plutôt comme l'ajout d'un nouveau métier au portefeuille d'activités. Afin de choisir les modèles d'activités appropriés, l'entreprise a le choix entre plusieurs méthodes :

- La pénétration du marché

La pénétration du marché est destinée à faire accroître la commercialisation de produits ou de services existants sur des marchés existants afin d'augmenter la part de marché. Dans ce cas, les produits ne subissent aucun changement, mais l'entreprise va tout simplement mettre en œuvre des actions de promotion ou de repositionnement de ses produits. Cette première

stratégie peut s'effectuer soit en attirant la clientèle des concurrents soit en veillant à ce que les clients augmentent leur achat.

- Extension de marché

L'extension de marché consiste à occuper des marchés encore inexploités avec des produits ou des services déjà existants. Comme c'est le cas dans la stratégie de pénétration du marché, les produits existants ne subissent aucune modification mais vont juste être vendus à de nouveaux clients, donc de nouvelles cibles. Par conséquent, cette stratégie nécessite une analyse sur la manière dont une entreprise va pénétrer un nouveau marché.

- Développement des produits

Le développement des produits est une stratégie qui consiste à mettre sur le marché de nouveaux produits ou de nouveaux services sur des marchés déjà existants. Il y aura donc plusieurs versions des produits déjà existants.

- Diversification

La diversification correspond au lancement de nouveaux produits ou services sur de nouveaux marchés. La diversification peut être : horizontale, lorsque les nouveaux produits ou services sont venus aux mêmes clients ; verticale lorsque l'entreprise commence à effectuer l'activité de ses fournisseurs ou de ses clients ; concentrique, lorsque l'entreprise décide de développer de nouveaux produits ou services complémentaires à ceux déjà existants ; conglomerée lorsque l'entreprise crée des produits différents qui seront vendus sur des marchés différents.

- Stratégie d'intégration

La stratégie d'intégration correspond aux actions d'internalisation pour les activités complémentaires situées en amont ou en aval des activités actuelles. Ainsi, une entreprise opte pour une stratégie d'intégration lorsqu'elle souhaite réaliser l'ensemble de sa production. L'intégration des activités prend généralement quatre directions : intégration verticale en amont, intégration verticale aval, intégration horizontale et intégration totale :

- Intégration verticale en amont, c'est-à-dire l'approvisionnement : ce type d'intégration correspond au fait que l'entreprise s'approprie des activités d'approvisionnements qui ont toujours été assurés par les fournisseurs.

- Intégration verticale en aval c'est-à-dire la distribution : dans le cas où l'entreprise intègre des activités en rapport avec la distribution de ses produits.
- Intégration horizontale : lorsque l'entreprise décide de s'approprier du contrôle des activités concurrentes dans le cadre d'un rachat ou d'une alliance.
- Intégration globale : lorsque l'entreprise prend le contrôle de l'ensemble des activités de la filière.

Section 2 : Généralités sur le Branding

L'apparition du mot « branding » dans le discours des professionnels du marketing témoigne l'évolution des pratiques dans les stratégies de marque. Si auparavant, les acteurs du marketing se sont beaucoup penchés sur les marques, leur patrimoine, leur succès à travers l'histoire, ou encore à leur élancement, actuellement, ils s'attachent davantage sur des éléments plus spécifiques comme le potentiel d'une marque que ce soit dans le domaine du marketing ou dans celui de la communication.

C'est dans le cadre de cette évolution qu'apparaît la notion de branding dans laquelle la marque n'est plus considérée comme un atout, mais plutôt comme un sujet à part entière et par conséquent nécessite un savoir-faire et un raisonnement spécifiques.

Dans ce contexte, certains auteurs estiment que le branding se présente comme « *un signe d'un retour aux sources de la marque, une volonté d'échapper aux effets de mode et aux tendances éphémères, pour construire des édifices de communication amenés à durer, parce qu'ils tentent de respecter autant l'identité de la marque et de son business, que les intérêts individuels et les contraintes collectives* »¹⁰.

A- Définition et Objectifs

Le branding est considéré comme une nouvelle manière de réfléchir sur la création de valeur pour les entreprises à travers une stratégie de création ou recréation de la marque. Pour une entreprise, le branding sert donc à désigner un ensemble de processus destiné à reconstruire une marque dans le cadre d'une vision de communication. Il permet ainsi de mettre en place

¹⁰ Benoît HÉRY et Monique WAHLEN, « *De la marque au branding* », Marketing et communication, Dunod, Paris 2012

une forme de connexion émotionnelle entre l'entreprise et les clients en ciblant les sentiments et les désirs les plus profonds.

Actuellement, il existe de nombreuses marques qui sont devenues d'entités authentiques et culturelles en tentant sans cesse de refléter les goûts et les désirs des citoyens. Dans ce contexte, la marque s'apparente davantage à l'identité profonde de l'entreprise dans laquelle sa culture, sa réputation et toutes ses valeurs sont portées par la marque, par ses services et par l'ensemble de ces collaborateurs (Héry et Wahlen, 2012). De plus dans un contexte où il est difficile pour une entreprise de se différencier à travers le prix ou l'innovation qu'elle apporte, le branding peut prendre une dimension primordiale. Le fait de brander un produit ou un service est avant tout lui donner un aspect communiquant en allant au-delà de ses simples fonctionnalités.

Le branding se montre alors comme un enjeu important étant donné qu'il nécessite à ce que l'entreprise décide sur la façon de positionner sa marque sur un marché donné. Lewi (2009) stipule que l'efficacité du processus du branding dépend majoritairement de trois facteurs majeurs : la création de la valeur pour les consommateurs cible en cherchant une différenciation ; la garantie des différentes fonctions de la marque, notamment la fonction transactionnelle, la fonction identitaire de la marque et la fonction aspirationnelle ; la pérennité de la marque à travers la considération des différents éléments qui tournent autour d'elle et qui vont de devoir concourir pour faire de la promesse un contrat.

B- Les différentes étapes du branding

Comme nous l'avons vu un peu plus haut, le branding est tout d'abord un travail de réflexion, de construction et d'exploitation autour d'une marque. Il se base donc sur une logique de raisonnement portant sur une marque ainsi qu'une manière de penser la marque en profondeur. Pour mener à bien une démarche de branding, Héry et Wahlen (2012) proposent différentes étapes à entreprendre :

Tableau 1 : Les différentes étapes du branding

Etapes	Contenu
Recherche d'éléments fondateurs	Identifier dans le patrimoine de l'entreprise et de la marque les éléments symboliques marquants, les faits importants, les valeurs exprimées, destinées à la construction de la future plate-forme de marque.
Construction de la plateforme	Décrire objectivement l'activité, les produits et le service de l'entreprise. C'est le point de vue de l'entreprise à l'égard de la société, du marché ou de ses publics. Il s'agit d'un fait d'analyse d'un constat, d'une conviction qui exprime le crédo de la marque et constitue le socle de sa plate-forme fondé sur des facteurs comme la promesse, les preuves, la personnalité, le style, etc.
Définition de l'ADN de la marque	Configurer des composantes de la marque assemblées de façon unique, conditionnant la perception vis-à-vis de la marque sur le marché. Elle représente le code générique, la racine de la marque qui s'inspire de l'édifice et nourrit sa culture
Rédaction d'un <u>brand statement</u>	Rédiger le résumé du raisonnement de la plate-forme de marque en une seule phrase forte et symbolique
Rédaction d'un manifeste de la marque	Effort de formalisation littéraire générant de nouvelles idées, et notions qui pourront ensuite inspirer des futures actions opérationnelles de marketing ou/et de communication
Application : portrait d'un client	Dresser le portrait de ses clients actuels et/ou potentiel et réfléchir aux effets de la marque : Attirer, repousser, faire parler de soi d'une manière spécifique
Mise en image d'un <u>moodboard</u>	Associer des images destinées à donner le style de la marque et de son univers, il s'agit d'un assemblage d'images de stock ou d'images découpées dans la presse qui définissent le futur style de la marque
La plateforme opérationnelle	désigne l'ensemble de ces étapes de l'instauration et de la concrétisation d'une stratégie de <u>branding</u>

Source : Héry et Wahlen (2012), « De la marque au branding : vers un nouveau modèle : le cloud-branding », Collection: Fonctions de l'entreprise, Dunod 2012

Pour que la stratégie de branding soit la plus efficace et la plus solide, la mise en œuvre de ces différentes étapes nécessite de faire appel à différents outils de réflexion selon Lewi (2009) et Lewi et Lacoëuilhe (2012) :

- Le benchmarking : le benchmarking est un outil nécessaire et s'effectue à partir de l'évaluation de la marque et des méthodes mises en œuvres en se référant aux entreprises les plus reconnues ;

- Le review : le review est également un outil indispensable dans la mesure où il se présente comme un audit de marque permettant à l'entreprise d'effectuer une bonne analyse du brand ainsi que de sa gestion en termes d'efficacité marketing. Cet outil d'analyse permet également d'identifier les différentes opportunités de développement des marques sur un marché donné ;
- Le mapping : le mapping est une représentation graphique qui se présente en deux dimensions et donne aux entreprises la possibilité de visualiser en même temps le positionnement de différentes marques en fonction du prix, de la qualité perçue, de la modernité, etc.
- Le diagnostic de la marque : comme dans tout type d'analyse le diagnostic est essentiel avant la mise en place d'une quelconque stratégie. Dans le cadre d'une stratégie de branding, le diagnostic se présente comme une opération menée par les managers de la marque et a pour objectif d'évaluer ses différentes dimensions, particulièrement en termes commercial, relationnel et émotionnel ;
- L'étude de fond de marque : l'étude de fond de marque s'effectue à travers l'étude des perceptions et de l'état de la marque perçus sur le terrain et particulièrement dans l'esprit des consommateurs ;
- L'analyse sémiologique des signes, des éléments communiqués, des messages diffusés afin de bien préparer la stratégie de communication post branding.
- L'évaluation de la réputation : cette évaluation se rapporte généralement aux perceptions des consommateurs à l'égard d'une marque.

C- Les valeurs obtenues à travers une politique de branding¹¹

En menant une stratégie de branding, les entreprises bénéficient de quatre valeurs primordiales sur le marché, à savoir la valeur de réputation, la valeur relationnelle, la valeur expérientielle et la valeur symbolique :

- *Valeur de réputation* : en développant une politique de branding, la marque doit avoir la capacité à être considéré comme un partenaire fiable et qui mérite confiance. Cette première valeur est essentielle surtout dans le domaine du BtoB. En termes de valeur de réputation, nous pouvons prendre l'exemple d'IBM qui a su donner une image de

¹¹ Daniel Bo, « Comment les marques se transforment en médias », Tendances marketing, Dunod, 2011

marque de valeur en s'assurant à ce que ses employés soient capables de résoudre coûte que coûte tous les problèmes techniques qui peuvent advenir ;

- La valeur relationnelle : avec une politique branding doit permettre aux consommateurs de se sentir proches de la marque. Ainsi, la marque ne peut se présenter comme une entité abstraite, mais doit pouvoir établir un certain contact lui permettant de construire une relation de partenariat entre elle et la clientèle ;
- La valeur expérientielle : une stratégie de branding est mise en place afin d'aider les clients à l'utilisation du produit à travers toutes les expériences clients que la marque a propagé ;
- La valeur symbolique : avec le branding la marque devient tout naturellement un constructeur d'identité vis-à-vis des consommateurs. Ainsi, les ces derniers achètent les produits d'une marque parce qu'elle porte un état d'esprit dont ils se revendiquent, par exemple la jeunesse, l'innovation, la créativité, etc.

Chapitre 2 : La marque

Actuellement, la marque est une composante majeure de la société de consommation en se présentant à la fois comme une référence symbolique et marchande. Avec cette double fonctionnalité, la marque revendique une place majeure que ce soit dans notre vie quotidienne ou dans nos pratiques commerciales, mais aussi dans nos relations sociales.

Dans ce second chapitre, nous allons voir les différentes facettes d'une marque afin d'appréhender toute sa complexité et son champ d'action. Pour cela, nous commencerons la définir et donner ses différentes caractéristiques puis nous verrons son influence sur le comportement d'achat des consommateurs.

Section 1 : Définition et caractéristiques d'une marque

Pour la définition de la notion de marque, nous commencerons par une définition générique donnée par le dictionnaire : « *La marque est un signe matériel, empreinte mise, faite sur une chose pour la distinguer, la reconnaître ou pour servir de repère* » (Le Nouveau Petit Robert). Avec cette définition, nous pouvons déjà constater qu'une marque est avant tout un signe distinctif qui atteste le contrôle et qui s'est appliqué sur une chose par celui qui l'a fabriqué.

Publicitor- Mercator donne propose également une définition de la marque, mais cette fois-ci de manière plutôt commerciale : « *La marque est un nom et ensemble de signes qui certifient l'origine d'un produit, le différencient des produits concurrents et influencent le comportement des acheteurs en suscitant des représentations mentales et un lien émotionnel.* » Jean- Noël Kapferer y propose également un angle intéressant en définissant la marque comme « *un nom qui a du pouvoir sur le marché* ».

Par ailleurs, la marque est une notion très riche et à la fois complexe, et à laquelle nous pouvons associer différents types de définitions selon plusieurs points de vue¹² :

- d'un point de vue commercial : la marque se présente comme un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou tout élément qui vont servir à identifier un produit/ service par rapport à tant d'autres ;
- d'un point de vue économique : la marque est considérée comme une sorte de signal de différenciation et de profit monopolistique
- d'un point de vue publicitaire : la marque est pour une entreprise un atout de ventes futures que l'entreprise puisse déposée dans le subconscient des consommateurs ;
- d'un point de vue juridique : la marque est un élément distinctif d'un produit ou d'un service d'une entreprise par rapport à ceux d'une autre entreprise.

Par ailleurs, afin d'étoffer notre définition concernant la marque, nous jugeons utile de mettre en évidence d'autres définitions plus concrètes par rapport à cette notion.

Le tableau présenté ci-après propose différentes définitions de la notion de marque selon cinq auteurs différents :

¹² RATIER Michel, « *L'image de marque à la frontière de nombreux concepts* », In: Centre de recherche en Gestion, Cahier n°2003-158, Toulouse. France, 2003

Tableau 2 : Différentes définitions de la marque

Barthes (1957, 1966) et Baudrillard (1968)	la marque est porteuse d'un message. Elle reflète la culture et les valeurs du consommateur . Selon cette approche sémantique , si certains produits peuvent être substituables de part leur fonctionnalité, ils ne le sont pas selon leurs marques. En effet, chaque marque crée, développe et défend des valeurs spécifiques à ses consommateurs cibles, ce qui lui permet d'avoir une image différente des autres dans l'esprit de ces derniers. Ainsi, la marque apparaît comme un élément de différenciation entre les consommateurs .
McNeal (1973)	définit la marque comme un signe lexical et/ou graphique qui sert à identifier les produits ou services d'une entreprise, et à les différencier de ceux des concurrents. Vue de cet angle, la marque est positionnée par rapport à la concurrence : le consommateur reconnaît sa marque à travers les avantages offerts qui doivent correspondre à ses attentes. En d'autres termes, la marque exprime les avantages concurrentiels de l'entreprise .
Park, Jowersky et McInnis (1986)	Ils distinguent trois types de marque, et ce en se référant aux besoins des consommateurs : - des marques fondées sur un concept fonctionnel. Elles permettent de satisfaire des besoins externes tels que s'habiller, se déplacer ; - d'autres basées sur un concept symbolique. Ces marques satisfont des besoins internes tels que l'appartenance sociale, ou besoin d'estime et; - le dernier type se base sur un concept expérimental se réfère aux sensations ou plaisir sous ses différents aspects.
Lambin (1992)	La marque est un « panier d'attributs » que le consommateur gère pour maximiser son utilité, et ce en pondérant par ordre d'importance les différents attributs présents dans son esprit.
Kotler et Dubois (1997)	« la marque est un nom, un terme, un signe, un dessin ou toute une combinaison de ces éléments servant à identifier les biens et services d'un vendeur et à les différencier des concurrents. »

Pour résumer ces différentes définitions, nous pouvons dire que la marque se présente comme un système dont les dimensions s'imbriquent et se renforcent mutuellement. La marque est alors l'élément qui donne un produit, un service ou une entreprise une personnalité. Cette personnalité permet ensuite aux consommateurs de choisir un produit ou un service parmi tant d'autres même avec les mêmes fonctionnalités. La marque est de ce fait un moyen de différenciation dans la mesure où elle justifie la préférence. Elle mobilise pour cela des arguments à la fois rationnels et émotionnels ; les uns concernant des caractéristiques essentiellement techniques alors que les autres relèvent plutôt du domaine symbolique. L'ensemble est destiné à agir sur l'individu comme un levier incitant à l'action.

L'identité de marque est en général ce qu'une marque « diffuse » et « raconte » aux consommateurs. Elle constitue la base de toutes les activités désignées comme manifestations de la marque. Michel Chevalier et Gérald Mazzalovo définissent l'identité de marque de la manière suivante : « *Le fait, pour une marque, de pouvoir être reconnue comme unique, dans la durée, sans nulle confusion, grâce aux éléments qui l'individualisent*¹³ ».

Jean-Noel Kapferer identifie six facettes de l'identité de marque¹⁴ :

- La marque est **physique** c'est-à-dire un ensemble de caractéristiques objectives, différenciatrices et identitaires qui s'appuient sur des produits pivots (origine, matériaux, couleurs, formes) ;
- La marque est une **personnalité**, car elle dispose de sa propre façon de communiquer ;
- La marque est un **univers culturel**, car elle possède un système de valeurs particulières légitimant ses produits ;
- La marque est une **relation**, car son identité se fonde autour des échanges effectués par l'entreprise avec son public cible ;
- La marque est un **reflet** ou un miroir externe par rapport à la cible à travers un processus d'identification. Elle diffuse une image extérieure de sa cible ;
- La marque est une **mentalisation** ou un miroir interne de la cible. L'entreprise se focalise sur comment le client effectif se voit par rapport à la marque.

En se basant sur ces différentes facettes, il est possible de définir l'identité d'une marque à travers l'ensemble de ses caractéristiques tangibles et/ou intangibles qui permettent de l'identifier et de la différencier ¹⁵.

A- L'image de marque dans le marché d'aujourd'hui

Tout d'abord, l'image de marque se définit comme l'ensemble de divers éléments véhiculés appartenant aux représentations mentales, que ce soit affectives ou cognitives, que le public associe à une marque ou à une entreprise.

L'image de marque peut également être considérée comme un ensemble de caractéristiques ou particularités à travers lesquels les consommateurs évaluent une marque en la comparant avec

¹³ Michel Chevalier - Gérald Mazzalovo, « *Management et Marketing du Luxe* », Dunod, Paris 2008

¹⁴ JEAN-NOËL KAPFERER, Les Marques, Capital De L'entreprise, Créer et développer des marques fortes, Quatrième édition, 2007

¹⁵ RATIER Michel, « *L'image de marque à la frontière de nombreux concepts* », In: Centre de recherche en Gestion, Cahier n°2003-158, Toulouse. France, 2003

d'autres. Cette image de marque dépend grandement de la qualité des produits proposés par une entreprise étant donné qu'elle s'apprécie en référence à une situation de choix. Les attributs qui sont pris en considération doivent nécessairement être concrets et renvoient à un bénéfice consommateur.

Généralement, l'image de marque se crée inconsciemment, car les entreprises réagissent souvent selon l'image perçue des consommateurs. Ainsi, en termes d'image de marque, les entreprises ne se positionnent pas elles-mêmes, mais se positionnent à travers les concurrents et les clients. C'est pour cela qu'il importe pour toute entreprise d'adopter une stratégie de marque sérieuse et efficace afin qu'elles puissent bénéficier de la position voulue sur le marché et développer par conséquent une image de marque forte.

Actuellement, les consommateurs se réfèrent avant tout à la marque avant de considérer les prix. La plupart sont même prêts à déboursier une somme importante pour une marque disposant d'une forte notoriété et grâce à cette image de marque, cette dernière peut se permettre d'assoir des prix un peu plus élevés que d'autres. L'image de marque est primordiale et constitue un élément clé pour la réussite d'une entreprise.

En plus d'assurer la fidélisation des clients, elle permet également de conquérir une nouvelle clientèle grâce à son pouvoir d'attraction et au lancement d'un nouveau produit sur le marché. Cependant, elle constitue quelquefois une contrainte dans la mesure où l'entreprise doit par tous les moyens s'assurer à ce que tous les produits qu'elle lance sur le marché se placent dans la sphère de légitimité de sa marque. Décaudin (1996) définit l'image de marque comme « *l'ensemble des représentations affectives et rationnelles liées à la marque* ». Cette image de marque se base donc sur l'expérience des consommateurs à travers l'exposition répétée de ces derniers à la communication de la marque (Aaker, 1994).

L'image de marque est selon plusieurs auteurs le principal antécédent du capital marque (Biel, 1993; Changeur et Dano, 1996; Grönroos, 2000; O'Loughlin, 2001; Jourdan, 2002; Changeur, 2002). L'image de marque influence la façon dont le produit est perçu ainsi que sa performance. L'image de marque apparaît pour les consommateurs comme un signe de réussite sociale. L'image de marque constitue ainsi un actif intangible donnant une valeur à la fois psychologique et financière à une entreprise.

B- L'équité d'une marque

L'équité de la marque est la valeur immatérielle d'une entreprise particulière ou un produit basé sur la perception de la marque pour le consommateur. " De nombreux facteurs contribuent à la marque, y compris la publicité, les avis consommateurs et la publicité. Une marque avec une forte identité tend à être connue et considérée positivement par de nombreux consommateurs. Cela contribue à créer la perception que ses produits ou services sont meilleurs que celles des marques moins connues.

L'équité de marque est également considérée comme une valeur d'une marque et qui est ancrée dans l'esprit des consommateurs. Elle se présente ainsi comme la somme de toutes les valeurs qui se rapportent à une marque. Par ailleurs, cette équité capitalise sur les tendances psychologiques normales, comme la mémoire, notamment sur les expériences négatives ou la paresse cognitive qui créeront par la suite la fidélité à travers le refus d'un consommateur de choisir des produits qui lui sont peu familiers par rapport aux produits de marques familiers.

En outre l'équité de marque peut être mesurée au niveau de valeurs de marque : au niveau de l'entreprise, au niveau du produit ou du service et au niveau du consommateur.

- Au niveau des entreprises, l'équité de marque est mesurée comme un actif financier et à laquelle sont soustraites toutes les autres variables mesurables. Après cette soustraction, ce qui reste est appelé valeur de la marque ;
- Au niveau des produits, l'équité de marque est mesurée en divisant le produit d'un produit générique au prix d'un produit de marque équivalent. Le reste sera ensuite considéré comme la valeur de la perception de la marque sur un marché donné ;
- Au niveau des consommateurs, l'équité de marque est évaluée à travers la sensibilisation des consommateurs vis-à-vis de la marque ainsi qu'à travers leurs opinions. Il s'agit ainsi d'un effet additionnel dans la réponse d'un consommateur à une marque.

L'équité de marque ne se présente donc pas comme un construit directement observable dans la mesure où son contenu ne peut être appréhendé qu'au travers d'un processus de perception. Les entreprises qui souhaitent construire des marques fortes sont obligées de s'assurer à ce que leurs clients vivent des expériences positives à travers l'utilisation de leurs produits et de leurs services. Dans cette expérience, il est primordial que les opérations marketing soient capables de créer des associations mentales souhaitées par rapport à la marque. Ainsi, une

marque forte doit pouvoir présenter de nombreux intérêts vis-à-vis des consommateurs : elle doit permettre de fidéliser les consommateurs ; elle doit être capable de résister efficacement aux actions de la concurrence ; elle doit se présenter comme un outil privilégié pour conquérir de nouveaux marchés et atteindre de nouvelles cibles ; elle doit être considérée comme un bon argument pour négocier le référencement des produits avec les distributeurs. Dans le même temps, une marque est un capital fragile dont l'image peut être durablement affectée par des incohérences de gestion, des rumeurs ou une crise sur les produits.

Tableau 3 : Les avantages des marques fortes

• Forte performance perçue des produits
• Forte fidélité des clients
• Faible vulnérabilité aux opérations marketing des concurrents
• Faible vulnérabilité en situation de crise
• Marges accrues
• Faible diminution de la demande en cas de hausse des prix
• Forte augmentation de la demande en cas de baisse des prix
• Coopération avec les distributeurs
• Forte efficacité de la communication
• Possibilité d'accorder des licences
• Opportunités d'extension de marque

Source : Kevin Keller, « The Brand Report Card », Harvard Business Review, janvier 2000

C- L'influence de la marque sur le comportement du consommateur

L'influence de la marque sur le comportement des consommateurs peut être appréhendée premièrement à travers la notion de catégorie cognitive vis-à-vis des consommateurs.

a- La notion de catégorie cognitive

L'image de marque englobe toutes les caractéristiques à travers lesquels les consommateurs évaluent la marque. C'est là qu'intervient la notion de catégorie cognitive. Le positionnement d'une marque s'effectue selon une catégorie de produits qui est juste considérée comme un ensemble de marques en concurrence. Avec cette approche cognitive, les consommateurs évaluent une marque au sein d'une catégorie de produits et par rapport à d'autres marques

appartenant à cette même catégorie. La marque joue ainsi un rôle primordial dans la démarche de traitement de l'information par le consommateur.

Les consommateurs appréhendent la marque comme une catégorie selon la gamme qu'elle représente. Dans la perception de la marque, la notion de catégorie cognitive est souvent en œuvre. Celle-ci a comme effet de diminuer la variété des composants de la marque en résumant les attributs plus ou moins communs à tous les éléments. Par conséquent, la marque est considérée comme un concept catégoriel diminuant la variété des produits qui composent la gamme.

La relation entre cette catégorie cognitive et la marque est fréquemment utilisée pour expliquer la distorsion existant entre la gamme de produits mise sur le marché et la gamme de produits perçue.

b- La sensibilité des consommateurs par rapport à une marque

La sensibilité à la marque peut être considérée comme une variable psychologique jouant un rôle capital dans le processus de décision des consommateurs. Un consommateur est sensible à une marque lorsqu'il commence à s'informer sur cette marque et lorsque ses choix sont influencés par la marque en question.

La sensibilité d'un consommateur par rapport à une marque donnée est une variable individuelle. Également, la variable psychologique de « sensibilité » témoigne la nature de la relation d'un individu avec une catégorie donnée. Actuellement, la sensibilité se présente comme un enjeu de pouvoir entre les producteurs et distributeurs et crée par conséquent une sorte de désensibilisation aux marques avec une importante difficulté dans la fidélisation des clients.

Section 2 : Renouveler une marque via le rebranding ou co-branding

La formation d'alliances entre marques se présente actuellement comme un outil stratégique et est mise en œuvre par de nombreuses entreprises afin d'atteindre un certain niveau de développement. Cette alliance, sous forme d'association, peut s'effectuer à court ou à long terme et peut concerner deux ou plusieurs marques à la fois. Plus précisément, on peut distinguer quatre principaux types d'alliances entre marques.

Généralement, il s'agit d'une collaboration entre deux marques et implique par conséquent : la co-définition du produit au niveau fonctionnel ou conceptuel et la co-signature du produit par les marques partenaires¹⁶.

Comme nous allons voir dans cette section, le cobranding est une technique permettant à une marque de se renouveler et de gagner beaucoup plus en succès.

A- Le co-branding et ces objectifs

Le co-branding est un système d'alliance qui permet premièrement d'étendre la cible du produit d'une marque en s'orientant vers de nouvelles cibles, donc de nouveaux consommateurs. Nous pouvons par exemple prendre le cas des ordinateurs Dell / Opi qui proposent sur le marché de nouveaux modèles d'ordinateur avec une large gamme de couleur inspirée du vernis à ongles Opi. Ces nouveaux types d'ordinateurs s'adressent essentiellement aux femmes.

Une co-branding se présente donc comme une opération à travers laquelle une marque est invitée à s'allier avec une autre marque. Cette association permet à la marque invitée de s'introduire sur de nouveaux marchés et s

ur lesquels elle peut par la suite développer et mettre sur le marché de nouveaux produits bénéficiant déjà du capital marque qu'elle acquit grâce au co-branding. Il y a par exemple le cas de la marque Nivea qui utilise jusqu'à maintenant les bénéfices qu'elle a obtenus grâce à son association avec les rasoirs Philips. En effet, cette alliance lui a permis de développer de nouvelles gammes de produits destinés au rasage masculin et féminin.

Il existe généralement deux catégories de co-branding, le co-branding fonctionnel et le co-branding symbolique. Le premier consiste à ce que la marque invitée introduit un composant dans la conception même du produit. Ce composant peut se présenter soit sous forme d'ingrédient soit sous forme de savoir-faire. C'est par exemple le cas de Mercedes qui s'est associé avec Swarovski dans la production de clés ornées de cristaux ou encore le cas de l'hôtel Meurice qui accède à un savoir-faire en soin grâce à son association avec un spécialiste suisse en cosmétique. Le second type de co-branding quant à lui consiste essentiellement à ce que la marque invitée partage ou transfère son image avec la marque qui l'accueille. Ce système d'alliance est fréquemment utilisé dans le domaine de l'automobile dans lequel un même

¹⁶ Jean-Jack Cegarra, Géraldine Michel, « *Co-branding : clarification du concept et proposition d'un modèle d'évaluation* », IAE de Paris (Université Paris 1 • Panthéon - Sorbonne) - GREGOR - 2002

modèle de voiture peut renforcer son positionnement et son image grâce aux marques qui lui sont associées à l'exemple de Twingo/Perrier, Twingo/Miss Sixty ou encore Twingo/Mauboussin. Il y a élégamment l'association de Virgin Mobile/Bensimon qui a permis d'atteindre des cibles plus jeunes, les adolescents.

Ces différents exemples nous montrent à quel point le co-branding devient une véritable stratégie pour les entreprises qui souhaitent faire évoluer leur image et acquérir une plus grande part de marché en touchant des cibles appartenant à une segmentation plus fine.

Le tableau présenté ci-après met en évidence les différentes formes de co-branding:

Tableau 4 : Les différentes formes de co-branding

Court terme/long terme	Produits en série limitée	Produits permanents
Formes de partenariats		
Fonctionnel Stratégie de marque qui consiste à lancer un nouveau produit ou service bénéficiant des ingrédients ou du savoir-faire de la marque invitée	Collection de marques de luxe pour H&M (Sonia Rykiel, Karl Lagerfeld, Lanvin)	Le café Nespresso (Nespresso/ Magimix/Krups) Le rasoir Philips Nivea Les ordinateurs (Sony/Intel ; Samsung/ Intel ; Toshiba/Intel)
Symbolique stratégie de marque qui consiste à lancer un nouveau produit ou service bénéficiant des dimensions symboliques de la marque invitée	Téléphones portables (LG/Prada, Motorola/Dolce &Gabbana) Les modèles automobiles (Renault/ Miss Sixty ; Peugeot/Roland Garros) Les Packagings aux couleurs des créateurs (Coca-Cola/Karl Lagerfeld; Orangina/Kookaï)	

Source : Géraldine Michel, « Stratégie de Co-branding », IAE Paris, 2014

B- Les bénéfices attendus du co-branding en termes de stratégies marketing

La stratégie de co-branding fait bénéficier aux entreprises concernées d'importants bénéfices lorsque celles-ci arrivent à tenir compte de quatre principaux leviers soulevés par différentes recherches portant sur le sujet :

- La complémentarité entre les marques

Afin que les consommateurs acceptent l'alliance de deux marques, il faut que ces dernières témoignent une collaboration complémentaire, c'est-à-dire que le partenariat doit se baser sur la complémentarité des marques selon deux conditions, complémentarité en termes d'image ou complémentarité en termes de savoir-faire.

La complémentarité entre deux marques se présente comme un moyen capital pour que l'alliance soit bénéfique pour les deux parties. Dans cette démarche, les valeurs et les compétences de chacune d'elles doivent pouvoir assurer une plus grande supériorité produite en exploitant équitablement l'identité et les différents atouts de chaque marque. Le succès des biscuits Lu/Taillefine en témoigne, car grâce à la complémentarité des deux marques concernées qui se fonde essentiellement sur le goût pour la première et la diététique et la légèreté en calorie pour la seconde.

Si nous nous référons à un système de partenariat symbolique, nous pouvons prendre l'exemple de l'association de la marque Adidas et la marque Stella McCartney. Cette alliance a fait naître une nouvelle gamme de vêtements à la fois performants et stylés, notamment les vêtements sportswear chic. Connaissant un grand succès, la complémentarité de ces deux marques a démontré que le fait d'associer les bénéfices spécifiques de chaque marque au lieu de procéder à une vision, permet d'offrir aux consommateurs des produits originaux et qui diffèrent de ceux de la concurrence. Toutefois, l'association de deux marques, même si celle-ci témoigne une grande complémentarité, ne se montre pas toujours suffisante dans la mesure où les consommateurs s'attendent toujours à des surprises et des inattendus.

- Une association inattendue

L'association inattendue est considérée comme un élément essentiel dans la réussite du co-branding. En effet, le bénéfice obtenu par l'effet de surprise sera le fait d'introduire le consommateur dans un système cognitif impliquant, car en voyant l'alliance, il va automatiquement chercher à comprendre la raison de la collaboration. L'effet de surprise est donc une stratégie efficace, surtout lorsque les consommateurs comprennent la nature de l'alliance et l'idée cachée et rentrent systématiquement en complicité avec elle.

Pour témoigner les bienfaits de cet effet de surprise, nous pouvons prendre l'exemple de la maison de couture Irié. Cette dernière n'a témoigné aucune hésitation à s'allier avec la marque Ariel Essential pour sa ligne de produits Irié Wash lavable en machine. Avec cette association, Irié a pu s'affirmer en tant que marque de luxe tout en étant accessible en dehors

du domaine de la mode. Pour sa part, Ariel Essential a pu figurer dans différents journaux de mode tels que *vogue* et a pu démontrer par la même occasion que la marque de lessive destinée à toutes les ménagères est également utilisée par les plus grandes marques de luxe.

- Une qualité et une notoriété équivalentes

Dans une démarche de co-branding, il faut noter que le choix d'une marque à laquelle s'associer ne limite pas uniquement sur les critères de complémentarité et l'effet de surprise, car il est aussi essentiel de s'assurer à ce que le niveau de qualité et de notoriété des deux marques se trouve à un même pied d'égalité. En effet, le partenariat entre deux marques dans une démarche de co-branding nécessite un niveau de qualité égal afin qu'il n'y ait aucune contamination au cas où une marque affiche une image de moindre qualité. En plus de la qualité et l'image, il faut également tenir compte du niveau de notoriété, car le fait de s'associer à une marque faiblement connue risque de faire passer le partenariat comme un simple moyen de nomination du produit sans réaliser qu'il s'agit de deux marques différentes.

- Un produit témoignant une importante valeur ajoutée aux yeux des consommateurs

Il n'est pas possible d'envisager une stratégie de co-branding que lorsque celle-ci assure un avantage substantiel pour les consommateurs qui recherchent généralement des produits utiles et différents. L'association du grand traiteur LeNôtre avec une marque d'épicerie appartenant la grande distribution (Brossard) pour mettre sur le marché une gamme de pâtisseries surgelées respectant la recette LeNôtre à un prix accessible témoigne par exemple une alliance non bénéfique vis-à-vis des consommateurs. Par ailleurs, l'association de l'industrie de luxe avec plusieurs marques de téléphones mobiles en est bon exemple, notamment en termes de design et de différenciation. La valeur ajoutée en termes co-branding est ainsi obtenue à travers le niveau de complémentarité pouvant être perçu par les consommateurs entre les deux marques.

Partie 2 : Analyse comparative entre les marques Audi et Bmw

Dans cette seconde partie, notre objectif est de mener une analyse comparative entre deux grands groupes, Aussi et BMW, afin d'analyser leur stratégie marketing en termes d'image de marque.

Chapitre 1 : Concept marketing des deux marques

Avant de parler du concept marketing mené par Audi et BMW, nous jugeons important de commencer par une brève présentation des deux groupes.

Section 1 : Présentation générale d'Audi et de BMW

BMW et Audi sont deux marques de voitures exceptionnelles et qui ont chacune leur renommée sur le marché. Bien que ces deux groupes font partie des leaders sur le marché de l'automobile, ils développent chacun des stratégies distinctes qui leur permettent de bien se positionner sur le marché.

A- Audi¹⁷

Audi est un constructeur automobile créée en 1899 à Zwickau en Saxe par August Horch un ingénieur passionné de mécanique et de compétition et également un inventeur de l'arbre à transmission et de l'embrayage à disques. Au début, August Horch perd la confiance de ces actionnaires en produisant uniquement des voitures grand standing très coûteuses et très mal vendu. Suite à cela, il prend la décision de créer une autre société concurrence qu'il nomme « August Horch Automobilwerke » pour adopter ensuite le nom d'Audi. Depuis les premières productions, les voitures de marque Audi acquièrent une importance, grâce aux nombreuses victoires remportées lors de compétitions.

En 1930, quelque temps après la Seconde Guerre Mondiale, Horche met sur le marché de nouvelles voitures de prestige, mais rencontre néanmoins de grandes difficultés en raison de la crise de 1920 qui frappé l'Allemagne. À cette époque, Audi est menacée de faillite et a été reprise par l'entreprise DKW. Au cours des années 1930, les quatre constructeurs Audi-DKW, Wanderer et Horch s'associent et deviennent Auto Union à Chemnitz. C'est l'alliance de ces quatre marques qui a donné naissance aux quatre anneaux qui deviendront l'emblème de la société nouvellement créée.

¹⁷Sylvie Hertrich et Ulrike Mayrhofer, « *Audi AG : un succès signé made in Germany* » Regards sur l'économie allemande, mise en ligne le 01 mars 2009, RL : <http://rea.revues.org/686> ; DOI : 10.4000/rea.686

Auto Union devient le premier constructeur automobile avant 1945. En rationalisant sa production, le groupe propose une vaste palette de produits, savoir la marque Horch, une marque très haut de gamme, la DKW, les motos et les petites voitures populaires à moteur deux-temps. Wanderer et Audi se focalisent dans la production de véhicules de gamme moyenne. Jusqu'en 1945, le groupe Auto Union est le plus important constructeur automobile allemand. Ce succès attire de nombreux investissements, notamment pour Saxe et le nouveau Land. Les plus gros investisseurs sont Volkswagen, BMW, Porsche et l'équipementier Berndt.

Une fois la Seconde Guerre Mondiale terminée, le groupe Auto Union a été démantelé. Par conséquent, la majorité des installations ont été détruites et les usines à sont passée sous contrôle soviétique. Quelques années après les activités ont été reprises à l'ouest de l'Allemagne avec des pièces détachées et des services d'entretien. C'est seulement en 1947 que Auto Union relance ses activités de production dans la ville d'Ingolstadt en Bavière. Les activités ont été commencées avec la fabrication de petites voitures utilitaires et de motos, puis des automobiles à moteur deux-temps sous la marque DKW. EN 1985, le contrôle d'Auto Union est repris par Daimler-Benz et est racheté par le sita par Volkswagen en 1964. C'est depuis cette dernière acquisition qu'ont été lancées les premières voitures de marques Audi dont les calandres sont ornées des quatre anneaux ; les anciens modèles DKW à moteur deux-temps furent abandonnés La renaissance se limitait uniquement à la production d'une gamme de modèles au sein du groupe Auto Union. La véritable renaissance est entamée en 1969 lorsque Auto Union s'associe avec la société NSU Motorenwerke pour donner naissance à Audi NSU Auto Union. Après l'arrêt de la production des modèles NSU, l'entreprise est renommée Audi AG.

Depuis, Audi AG est une entreprise qui connaît un grand succès auprès du grand public. En 2005, le groupe a pu réaliser un chiffre d'affaires de 26,6 milliards € et un résultat net de 824 millions €. Ce succès s'explique en grande partie par son appartenance au groupe Volkswagen, premier constructeur automobile européen et 4ème mondial.

En 2006, Audi a été marquée par plusieurs succès et maintient ces ventes en croissance constante malgré le ralentissement des ventes automobiles sur les marchés occidentaux. En effet, le volume des ventes d'Audi n'a cessé d'augmenter depuis les années 1990, 492 046 voitures vendues en 1996 et 905 100 voitures vendues en 2006. Soit une progression de 9,2% par an.

L'Allemagne est le plus grand marché du groupe, mais il connaît également de grands succès au niveau international. Par exemple durant ces dix dernières années, les ventes à l'étranger ont augmenté de manière significative. En 1996, le groupe enregistre une vente de 274 188 voitures sur les marchés étrangers et 647 308 en 2006. Le groupe bénéficie également d'une forte présence sur le marché européen.

B- BMW¹⁸

a- Présentation générale

BMW (Bayerische Motoren Werke), en français « Société des Moteurs Bavarois est une marque d'automobile allemande et a été créée en 1916 sous la dénomination initiale Bayerische Flugzeug-Werke. L'entreprise est née suite à une fusion de deux entreprises qui se spécialisent dans l'aéronautique : la Rapp Motoren et la Gustav Otto Flugmaschinen Werke. C'est seulement en 1918 que l'entreprise adopte le nom BMW ou Bayerisch Motoren Werke (BMW).

Au début, BMW s'est uniquement spécialisé dans la production de moteurs d'avions, notamment avec le célèbre 6 cylindres BMW IIIa. Après le Traité de Versailles ayant comme objet d'interdire la production de moteur à explosion, l'entreprise commence à chercher de nouveaux marchés et a décidé de s'orienter dans la production de moteur de motocyclettes. À cette activité a été ajoutée la production de moteurs pour les camions.

À la fin des années 20, l'entreprise a vendu plus de 25 000 motos et au cours de l'année 1928, elle obtient les licences de Dixi. Cette licence lui donne la possibilité d'entrer dans la fabrication de voiture, les premières voitures du groupe. La 3/15 PS est le premier modèle de voiture mis sur le marché. Ce premier modèle de voiture dispose d'un moteur 4 cylindres avec une boîte à vitesse constituée de 3 rapports avec une carrosserie totalement en acier.

Ayant couvert tous les circuits automobiles et ayant gagné plusieurs courses, la 3/15 PS a permis à BMW de se faire une renommée sur le marché automobile et d'entrer dans une production de gamme de voitures sportives. Toutefois, la crise qui a touché l'Allemagne durant la fin des années 20 a engendré une baisse de son chiffre d'affaires à hauteur de 10%. Pour combler les manques engendrés par cette situation, l'entreprise contracte des emprunts pour assurer la production de nouveaux modèles de voiture, notamment la 3/20 PS.

¹⁸ Société BMW, « Histoire de la société BMW », juin 2013 disponible sur <https://www.andlil.com/societe-bmw-135449.html#analyse-marketing-du-groupe-bmw>

Durant la Deuxième Guerre Mondiale, BMW produit le premier turboréacteur avec lequel il a pu bénéficier d'une renommée de fiabilité et de robustesse. Par ailleurs, suite à la destruction de l'entreprise d'Eisenach et la dévalidation du siège social situé à Munich, l'entreprise se lance dans la fabrication de bicyclettes ainsi que d'appareils électroménagers pour ne reprendre la production des motocyclettes qu'en 1948 et la production de voitures en 1950.

En 1955, BMW met sur le marché l'Isetta, une voiture de type familial, et il a pu vendre plus de 150 000 exemplaires. Bien que les ventes augmentent, le groupe n'a pu empêcher un risque de faillite, mais rapidement la situation s'est rétablie grâce à un important d'investissement d'un groupe d'actionnaires constitués de Herbert Quandt. Cet investissement a été utilisé dans la production d'une nouvelle gamme de voitures : « Die neue Klasse ». Comprenant exclusivement des voitures de gamme moyenne, cette nouvelle gamme a permis au groupe d'élargir son marché. Cette voiture se présente également comme un renouveau pour le groupe et fera l'objet de nombreuses rénovations pour accroître le chiffre d'affaires du groupe.

Au cours de l'année 1967, BMW procède à l'achat de Hans Glas GmbH lui permet d'entrer en possession de deux sites industriels où la production est possible. Avec ce rachat, le groupe a pu étendre la gamme de ses produits et mettre en place le BMW Kredit GmbH, une offre de services financiers. Un an plus tard, la filiale sportive BMW Motorsport GmbH a également été créée.

Au milieu de l'année 1979, BMW met en place une usine de production de moteurs à Steyr. Le premier moteur est mis sur le marché en 1983. En 1985, l'entreprise ouvre le centre technique BMW qui fabrique des moteurs et des roadsters.

En 1990, le groupe BMW ambitionne une présence à l'internationale en s'implantant aux États-Unis, notamment en Caroline du Sud, où l'entreprise produit le roadster Z3. Au cours de l'année 1994, le groupe prend possession de Rover puis de Rolls-Royce en 1998. Par la suite, il décide d'abandonner la marque Rover mais conserve la marque Mini.

Actuellement, le groupe BMW est présent dans 14 pays différents et dispose de 28 sites de production. Toutefois, les voitures de marque BMW sont vendues dans plus de 140 pays dans le monde. En France, l'entreprise dispose de 4,2% du marché pour les voitures neuves. Elle se place derrière PSA, Renault et Volkswagen.

En 2013, le chiffre d'affaires du groupe BMW est évalué 19,82 milliards d'euros obtenus grâce à la vente de plus 1 963 798 automobiles. En 2015, le groupe a vendu 2,25 millions de véhicules avec un chiffre d'affaires de 92,2 milliards d'euros.

Actuellement, le groupe BMW se focalise principalement sur la production de voiture haut de gamme, motocycles et également de prestations de financement.

- Les différentes gammes de voitures mises en vente : BMW Série 1, 3, 5, 6, 7 (Coupé, Cabriolet, Berline, Touring, Gran Turismo, Grand Coupé, Limousine), X, Z4, M, et Hybrid
- La vente de motocycles : 650 cm³ à 1 500 cm³ sous la marque BMW et Husqvarna

Par ailleurs, le groupe met également en vente des gammes de voitures destinées exclusivement aux personnes bien placées comme les diplomates, les membres d'organisation internationale, ou encore pour les personnels militaires.

Section 2 : Stratégies marketing

Dans cette seconde section, nous allons nous focaliser les stratégies marketing menées par Audi et BMW pour positionner leur marque sur le marché de l'automobile.

A- Plan marketing

a- Audi¹⁹

Dans ses stratégies marketing, Audi a toujours privilégié trois piliers : le produit, la marque et les hommes. Par ailleurs, la marque respecte également les valeurs de Volkswagen, notamment la qualité, l'innovation, la sécurité et la responsabilité. Par ailleurs, elle se différencie des autres marques du groupe Volkswagen en fonction d'autres éléments : luxe, confort, premium, rationalité et sport. Actuellement, la marque de voiture allemande AUDI mène une stratégie marketing qu'on nomme le brand building. Sa communication tourne donc autour de trois éléments qu'elle considère comme véridiques et avérés, à savoir :

- Innovation technologique
- Espace et confort
- Économie et responsabilité

¹⁹ Marketing étudiant, « La stratégie marketing d'Audi », 2016, disponible sur <https://www.marketing-etudiant.fr/marques/audi-marketing.html>

Sa priorité est de communiquer autour de ses valeurs, et en priorité, la qualité. À travers cette stratégie, la marque a comme objectif d'imprégner la mémoire de ses clients sur le long terme. En basant sa communication sur un message cohérent et unique, Audi tente de toujours construire une notoriété sans faille tout en cherchant à fidéliser ses clients. Pour la mise en œuvre de cette stratégie de brand building, la marque respecte certaines étapes :

- Assurer une qualité correspondant à la demande et aux attentes des clients ;
- Assurer un positionnement bien défini sur le marché à travers trois points essentiels : l'innovation, l'accessibilité et le sérieux de la marque ;
- Avoir une bonne capacité d'adaptation, notamment vis-à-vis des nouvelles technologies, des nouvelles demandes, du nouveau comportement des consommateurs, etc.

En portant sa réflexion sur le long terme, la marque prend le risque d'impacter ses bénéfices immédiats, mais elle assure tout de même une efficacité sur le long terme. Pour avoir un meilleur positionnement sur le marché, Audi se base deux types de stratégie : une stratégie de différenciation et une stratégie de diversification de sa gamme.

a- BMW

BMW met en œuvre deux types de stratégies marketing pour bénéficier d'un meilleur positionnement sur le marché : une stratégie de diversification et une stratégie de marque.

Stratégie de diversification

La stratégie de diversification a comme objet de conduire une entreprise à se développer dans le cadre de plusieurs activités qui sont différentes les unes des autres. Ainsi, lorsqu'une entreprise commence à s'éloigner de son domaine d'activité, elle est supposée se diversifier. Ce type de stratégie vise donc de nouveaux marchés avec la vente de nouveaux produits.

Pour le groupe BMW, la stratégie diversification est témoignée clairement par le rachat des marques Mini Cooper et Rolls-Royce. Cette stratégie se traduit par une recherche d'une nouvelle segmentation du marché et une nouvelle gamme de voitures adaptée dans l'objectif d'étendre le marché du groupe et d'atteindre de nouvelles cibles. Par la suite, BMW met comme objectif d'augmenter régulièrement, c'est-à-dire tous les ans, le nombre de sorties de modèles de voitures afin d'« inonder » de manière très discrète étant donné que les gammes

de voitures Mini et Rolls-Royce conservent une autonomie et une identité qui leurs sont propres.

Cette stratégie se montre particulièrement efficace pour le groupe BMW étant donné que le nombre de voitures vendues ne cesse d'augmenter en même que son chiffre d'affaires.

Stratégie de marque

Comme nous l'avons vu un peu plus haut, une stratégie de marque est un premier plan systématique destiné à définir de la manière la plus claire possible la vision et la façon dont une entreprise établit l'attrait et la demande sur le marché ainsi que l'engagement ou l'influence des différents intervenants.

Pour sa stratégie de marque, BMW s'oriente davantage vers le brand content. Cette stratégie promeut la richesse culturelle de la marque, son patrimoine ainsi que ses valeurs. Dans cette démarche de brand content, le groupe BMW a comme ambition de faire partager l'expérience de la marque à tous ses clients en se basant essentiellement sur sa communication. À travers cette stratégie, le groupe souhaite également faire naître chez les clients le désir et surtout le plaisir de conduire les voitures qu'il propose. Pour cela, le groupe essaie autant que possible de créer un univers autour de sa marque. Dans cet univers la fascination et la qualité de vie engendrée par les modèles de voitures BMW vont au-delà des arguments purement commerciaux, techniques et mécaniques. Par exemple en 2009, BMW met en œuvre une campagne de publicité nommée « Story of joy ». Cette campagne a été lancée au niveau mondial et dans le message est la suivante : conduire les modèles du groupe BMW procure joie et bonheur à ses automobilistes, quel que soit leur âge, leur origine ou leur genre.

La stratégie de marque menée par BMW connaît un grand succès. En effet en 2016, l'édition 2016 du Grand Prix des marques automobiles, destiné à évaluer l'attachement des clients à leur marque, est dominée par les marques premium, notamment BMW qui obtient la première place .

Dans cette édition, l'attachement des clients vis-à-vis d'une marque est évalué selon quatre dimensions : la qualité du produit, l'agrément et le design, le coût d'utilisation et le service après-vente.

Le fait que le groupe BMW se trouve à la tête des marques les plus plébiscitées par les clients peut s'expliquer par le fait que BMW devance tous ses concurrents dans le domaine de l'agrément & et du design lui valant une note de 4,25. Le groupe est suivi de près par Audi

qui a une note de 4,15. BMW se trouve à la première ligne en ce qui concerne la qualité du produit perçue par ses clients avec une note de 4,23 suivi de Honda qui pour 4,17 et Audi avec une note de 4,14.

En ce qui concerne la qualité des services après vente, BMW se trouve également en tête de classement et détrône Honda, qui occupait auparavant la première place, et cela durant éditions consécutives.

B- Stratégie de communication

a- Audi

Dans le domaine de la communication, la marque Audi se base sur quatre valeurs essentielles : 'avant-gardisme, l'excellence, la performance et l'audace. Ce sont ces valeurs qui permettent à la marque de se positionner en tant que marque haut de gamme.

Comme moyen de communication, la marque Audi privilégie les affichages et les vidéos. Dans la communication de la marque, il faut noter que le type de communication dépend du modèle de voiture. Dans ces stratégies de communication, Audi privilégie premièrement l'approche humaniste dans laquelle le consommateur est toujours placé au-dessus de l'automobile. Ainsi, ces stratégies de communication se basent généralement sur des publicités interactives lui permettant d'entreprendre un mode de communication informative portant sur ces valeurs ou ses produits. Pour mettre en œuvre cette stratégie de communication, la marque fait appel aux médias, notamment la télévision qui assure une meilleure transmission de l'émotion. Avec la campagne A6 diffusée entre février-mars 2000, les publics ayant visionné la publicité sur TF1 et ayant appuyé sur la touche OK de sa télécommande bénéficiaient de la possibilité d'effectuer une visite complète du véhicule sur le site interactif de la marque. Si la personne est intéressée par la voiture, Audi le rappelle à travers son call center pour qualifier le contact.

Dans ses stratégies de communication, Audi privilégie l'innovation, ce qui lui permet d'être toujours au top. La marque le témoigne à travers son slogan « L'avance par la technologie ». L'innovation se trouve donc au centre de ses préoccupations. Dans cette stratégie d'innovation, nous pouvons citer un bon exemple : la stratégie de faire rêver ses clients. Pour Frédéric Roche, responsable marketing relationnel d'Audi, la marque tente de toujours apporter à ses clients des privilèges qui ne s'obtiennent pas uniquement avec de l'argent. Par

exemple, si une personne possède une voiture de marque Audi, elle peut recevoir des invitations pour des séances de dégustation de vin ou encore pour des théâtres.

Par ailleurs, pour interagir avec ces clients, la marque automobile allemande met en œuvre un ambitieux programme destiné à les fidéliser et à bien les connaître. Ce programme a pour objectif de profiler ses clients, c'est-à-dire de connaître leurs goûts afin de mieux répondre leurs besoins et attentes. Pour cela, elle a lancé MyAudi.fr, un site internet destiné à tous ces clients, notamment ceux qui achètent des voitures neuves. À travers ce site, les clients ont la possibilité d'accéder à différents types de services, par exemple les en temps réel pour les avertir des révisions à effectuer, téléchargement des mises à jour de leur GPS, etc.

a- BMW

Dans ses stratégies de communication, le groupe BMW, qui est une entreprise familiale, ne cesse de rappeler ses valeurs et la richesse de son patrimoine aux consommateurs. Par exemple au cours de l'année 2001, la marque décide de mettre en scène une voiture BMW à travers une série courts-métrages. Pour la réalisation de ce court-métrage, le groupe fait appel aux grands noms du cinéma et à l'acteur de renom Clive Owen, dans le rôle du « driver ». Sous le titre « The Hire », la série prend la forme d'une publicité et est disponible en DVD qui sont offerts gratuitement.

Par ailleurs, BMW met en avant les qualités technologiques et l'innovation dans toutes ses stratégies de communication. La communication du groupe BMW se base également sur le désir et la fascination suscités par ses voitures auprès des consommateurs. Ainsi, dans toutes ces relations avec la clientèle, le groupe a su aller au-delà de la vision totalement mercantile pour se focaliser davantage sur le contenu de l'information qu'elle aux clients. Par conséquent, les messages diffusés par le groupe contiennent de moins en moins de propositions commerciales et laissent plutôt place à la reconnaissance du client comme affirmé par Stéphane Chaniot, directeur marketing de BMW France : « Le marketing direct est autant pour nous un vecteur d'image qu'un instrument de création de trafic vers notre réseau ». Au fil des années, bien que la façon de communiquer a évolué avec le comportement des consommateurs, l'esprit de communication du groupe reste inchangé.

C- Le public cible

a- Audi

Si nous nous référons à son histoire, la marque de voiture allemande Audi s'est toujours positionnée sur le marché des voitures de prestige, c'est-à-dire des voitures haut de gamme. La marque s'adresse à une clientèle d'hommes ou de femmes plutôt aisées et âgées de 35 à 45 ans. Les consommateurs qui achètent des voitures de la marque sont souvent perçus comme des personnes de nature ambitieuse et matérialiste, et qui souhaitent mettre en évidence leur réussite. Posséder une Audi est un véritable signe ostentatoire.

Par ailleurs, Audi a également comme stratégie de cibler une population homogène. Pour ce faire, le constructeur automobile allemand n'a fait que transposer dans le secteur automobile les stratégies mises en oeuvre depuis déjà longtemps par les entreprises d'autres secteurs d'activités. Toutefois, étant donné que l'univers automobile est toujours un peu en retard par rapport aux autres secteurs, ils sont précurseurs. Dans cette stratégie, la marque cible une population homogène qui peut constituer par la suite une sorte de communauté autour de la marque. Une avance que les concurrents risquent d'avoir du mal à rattraper.

a- BMW

Étant une marque haut de gamme, le groupe BMW s'adresse principalement à un segment de clientèle aisée, plus particulièrement les jeunes cadres supérieurs de 25 et 35 ans. Néanmoins, chaque modèle correspond à une catégorie plus particulière de consommateurs. Par exemple, le modèle X6 est plus adapté plutôt au père de famille ou encore le Z4 qui est un modèle de voiture destiné en priorité au cadre supérieur, marié, sans enfant et amateur de vitesse.

D- Analyse concurrentielle

L'analyse concurrentielle a pour objectif d'établir une carte des forces en présence sur le marché des entreprises qui font l'objet de notre étude.

a- Audi

Les principaux concurrents d'Audi sont Mercedes et BMW. Sur le marché de l'automobile, notamment des voitures haut de gamme, la concurrence est assez rude. Depuis longtemps, Audi, Mercedes et BMW font face à une rude concurrence pour devenir le numéro un mondial du haut de gamme.

Se basant sur un concept que l'on peut appeler la légende de la qualité allemande mélangeant robustesse, fiabilité et endurance, ces trois grandes marques qui sont en rude concurrence affichent des positionnements particulièrement différents:

- BMW : pour BMW, elle cultive, depuis plusieurs années, le plaisir de conduire. Actuellement, elle décline ce plaisir de conduire en publicité avec « la joie » ;
- Audi : pour Audi, elle a récemment modifié son logo afin de renforcer « l'avance par la technologie » ,
- Mercedes : Pour Mercedes, la marque se relance avec Das Beste oder nichts

b- BMW

Actuellement, le groupe BMW fait partie des marques d'automobiles allemandes les plus influentes dans le secteur de l'automobile de luxe. Bien que leader sur le marché, le groupe doit faire face à une rude concurrence avec d'autres constructeurs automobiles. Les plus importants concurrents de BMW sont présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 5 : Les principaux concurrents

Entreprise	Importance sur le marché
Daimler	- Une des marques les plus fortes sur le marché de l'automobile
Ford	- Un constructeur automobile généraliste - Un constructeur automobile américain qui connaît un grand succès sur les marchés étrangers
General Motors	- Un constructeur automobile américain qui contrôle plus d'une dizaine de marques - Produit 15 % de toutes les voitures et camions vendus dans le monde
Hyundai	- Un constructeur automobile disposant d'une large gamme de voiture - Compte un réseau de plus de 167 sites
Nissan	- Un constructeur automobile japonais connaissant une importante croissance - Un constructeur qui explore tous les types de véhicules
Toyota	- Un grand constructeur automobile d'origine japonais et de renommée mondiale - Premier constructeur automobile en nombre de voitures vendu
Volkswagen	- Un des plus vieux constructeurs automobiles - Forte présence au niveau international

Depuis ce tableau, nous pouvons remarquer que le groupe BWM est en concurrence avec de nombreuses entreprises qui ont toute une renommée au niveau mondial.

E- Diagnostic de la marque, analyse SWOT et PESTEL

a- SWOT

Dans le cadre de notre travail, l'analyse SWOT va nous permettre de mieux évaluer la situation des entreprises étudiées BMW et Audi, en interne qu'en externe. Avec cette analyse, nous pouvons mettre en évidence les points forts et les points faibles des deux entreprises au sein de leur organisation interne et par rapport à leurs stratégies. Nous pourrions également évaluer les opportunités et les menaces procurées par les éléments de leur environnement externe et qui risquent de nuire à leur positionnement sur le marché.

H. Weihrich, 1982 propose le modèle SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threat) destiné à positionner l'entreprise dans son environnement en prenant en considération ses forces et ses faiblesses. Le diagnostic résultant de cette analyse tient également compte des opportunités et des risques provenant de l'entourage de l'organisation tout en appréciant l'importance de ses ressources humaines, financières et technologiques. Dans le domaine de la gestion, la stratégie correspond à la modélisation de l'image approximative du futur d'une organisation. Lorsqu'elle est bien définie, cette stratégie fournit à l'entreprise un guide précieux lui permettant de mettre en œuvre les meilleurs outils de compétitivité.

▪ Audi

	Forces	Faiblesses
Demande	• Touche un marché en croissance • Marché potentiel (femmes, enfants) • Autres marchés (voyage, tourisme...) • Marché mondial de l'automobile en croissance continue	• Forte conjoncture économique défavorable • Pression sur les prix effectuée par les grands clients • Manque d'information des consommateurs; client • Augmentation du chômage
Offre	• Savoir-faire technique (expérience) • Capacité d'innovation • Flexibilité • Industriellement indépendant • Internalisation de certaines opération afin de réduire les coûts	• Concurrence intense mais oligopolistique • Investissements en R&D nécessitent des ressources financières importantes • Hausse des coûts des matières premières • Personnel qualifié difficile à trouver • Exigences des constructeurs de plus en plus accentués (p.ex. «just-in-time») et augmentation des risques financiers • Taux de changes défavorables • Recul général des ventes en Europe

Source : Ulrich Jambrin-Rozier, Aymeric De Belizal, «Audi, Etude marketing » EDC Paris -
Novembre 2008

- Forces

La marque Audi est premièrement connue pour son ingénierie et la précision qu'elle témoigne dans la fabrication de ses voitures. Ce sont exactement ces atouts que la marque commercialise. La marque dispose également d'une forte capacité d'innovation.

La marque Audi est également une marque à qui les consommateurs accordent une grande confiance. Les voitures de la marque font partie des voitures les plus sûres au niveau mondial, de plus que la marque dispose de toutes les capacités nécessaires pour y parvenir. Par ailleurs, grâce à plusieurs années de présence sur le marché, des communications marketing adaptées, et la mise sur le marché de nouvelles gammes de voitures plus rapides et plus élégantes, Audi bénéficie rapidement d'une bonne réputation et considérée comme l'un des plus grands constructeurs de voitures premium.

- Faiblesses

La plus grande faiblesse de la marque Audi se situe au niveau de la concurrence. En effet, BMW qui est son principal concurrent, dispose d'une grande diversité de voitures vendues à

faible coût et arrive par conséquent à conserver un portefeuille de clients plus important. Audi n'arrive pas à suivre cette stratégie, premièrement en raison de la hausse des coûts des matières premières et ensuite parce qu'elle est toujours devancée par BMW en termes de voitures de luxe.

En termes de communication, Audi connaît dispose également d'un point faible. En effet, la marque communique moins par rapport à ces concurrents et effectue moins d'actions promotionnelles.

Enfin, étant présente au niveau international, Audi est également confrontée à des taux de changes défavorables.

Par rapport à ces points constatés, la marque a également comme objectif marketing de stabiliser ses ventes à un niveau toujours élevé, d'étendre son marché vers une clientèle plus rajeunie, donc de nouveaux segments de clientèle et enfin de transformer ses faiblesses en de véritables atouts.

- Opportunités

Grâce à forte stratégie à l'internationale, la marque Audi peut aussi intégrer les marchés émergents. Cela lui permet couvrir beaucoup plus de territoire géographique tout en bénéficiant de plus de retombées et de profits à travers ces marchés.

Par ailleurs, la grande capacité d'innovation de la marque et sa stratégie de diversification Les marchés matures confèrent à Audi un important avantage par rapport à ses concurrents. Ce qui les fera distinguer dans la foule. Cette innovation se présente à travers la forme de voitures premium alimentées par batterie, ou plus d'efficacité énergétique ou le fonctionnement général des voitures en elles-mêmes. L'innovation se présente alors comme une force motrice de la différenciation qui aidera Audi à long terme.

- Menaces

Même la marque Audi dispose de nombreuses opportunités avec un fort positionnement de la marque sur le marché, elle n'est pas à l'abri de menaces provenant de son environnement externe. En effet, le marché automobile est assez limité dans la mesure où la part des ventes est partagée avec d'autres marques premium.

Cette situation peut engendrer une saturation du marché sur le long terme. Par ailleurs, la marque fait également face à d'autres types de menaces, mais qu'elle partage avec les autres constructeurs automobiles. La plus grande menace porte sur les caractéristiques des voitures en elles-mêmes. En effet, la génération plus jeune qui dépense plus a tendance à réaliser la valeur des économies sur d'autres produits. Il y a également les risques de marchés, notamment sur les marchés étrangers. Étant donné qu'Audi est une marque allemande, et que beaucoup de constructeurs sont déjà présents sur le marché, elle ne peut pas survivre uniquement avec son territoire d'origine. Pourtant les risques dans les marchés étrangers sont très importants et nécessite beaucoup de temps pour avoir une meilleure gestion.

Enfin, la marque est également confrontée à une rude compétition, en effet, comme pour toute industrie qui se lance dans la fabrication d'automobile, la concurrence est très élevée, notamment avec les marques comme BMW ou Mercedes.

- BMW

Tableau 6 : Analyse SWOT de BMW

Forces	Faiblesses
- Réputation de la marque - Véhicules écologiques - Qualité des produits - Marque très présente en Chine - Main d'œuvre très bien formée - Responsabilité sociale de l'entreprise	- Structure des coûts - Portefeuille de marque et de voitures fragile - Produits dont les coûts de production sont élevés - Trop peu d'acquisitions et de partenariats stratégiques
Opportunités	Menaces
- Attitude positive du groupe envers les véhicules écologiques - Groupe qui pourrait augmenter son portefeuille de marques - Changement dans les besoins du consommateur	- Concurrence intense sur le marché de l'automobile - Hausse des prix des matières premières - Hausse du taux de change de l'euro - Hausse du prix des carburants

Source : Andlil, 2017

Comme Audi, BMW dispose également de nombreux points forts ainsi que de points faibles. Parmi, ces plus grandes faiblesses, il y a le fait que les voitures de la marque BMW coûtent très chères. Le groupe est également confrontée une forte concurrence. Par ailleurs, BMW dispose de nombreux avantages, par exemple, sa réputation, la qualité de ses produits et de ses services.

b- PESTEL

▪ Audi

La figure présentée ci-après met en évidence les principaux facteurs environnementaux qui influencent sur les activités et les stratégies marketing de la marque Audi :

Figure 2 : Analyse Pestel Audi



Source : Ulrich Jambrin-Rozier; Aymeric De Belizal, «Audi, Etude marketing » EDC Paris - Novembre 2008

▪ BMW

L'analyse Pestel se présente premièrement un outil marketing qui va permettre à une entreprise d'évaluer l'influence des différents éléments de son macro-environnement sur son organisation et sa stratégie. L'analyse de ce macro-environnement permet ainsi de mettre en évidence les facteurs propres se rapportant à une situation comme la zone géographique, le marché, l'entreprise en elle-même, le secteur d'activité, etc. L'analyse de portée sur ces

différents facteurs donne aux entreprises la possibilité de mesurer de manière efficace leurs impacts sur leur organisation.

Le mot PESTEL est un acronyme composé des mots suivants : Politique - Economique - Sociologique - Technologique - Ecologique - Légale

Faisant partie intégrante de l'analyse stratégique, l'analyse PESTEL va dans ce travail nous permettre d'aboutir à l'identification des facteurs qui influencent le plus fortement le marché et les stratégies marketing des deux entreprises qui font l'objet de notre étude.

Tableau 7 : Analyse PESTEL de BMW

Facteurs d'influence	Impacts
Politique	Sur le domaine politique, BMW, comme toute entreprise d'ailleurs, est confronté aux législations propres à chaque pays où elle est implantée, ainsi qu'à la législation internationale. En effet, une fois que le groupe décide de s'implanter sur un marché étranger, elle est obligée d'accepter et de respecter la législation en vigueur dans le pays concerné.
	Pour cela, il y a premièrement la politique de sécurité routière qui impose à tous les constructeurs automobiles des normes drastiques, notamment pour les moyens de transports à deux-roues qui enregistrent un grand nombre d'accidents. Par conséquent, BMW est obligée de concevoir leurs motocyclettes selon les différentes normes de sécurité qui sont en vigueur. Ses principales précautions concernent également les airbags, la tenue de route, les crash-tests, l'assistance au freinage, l'ABS, etc. pour maintenir un niveau d'efficacité et de fiabilité sans faille, afin qu'elle puisse préserver son image de marque.
Economique	En raison des effets de la crise économique, le taux de chômage ne cesse d'augmenter engendrant conséquemment une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs. Face à cette situation, le constructeur est perpétuellement menacé par une réduction du volume des ventes, notamment pour les voitures destinées aux particuliers.

	Etant une entreprise présente au niveau internationale, BMW doit également faire face à des fluctuations monétaires. En effet, dans plusieurs où le groupe est présent, la monnaie est très fortement dévaluée par rapport au dollar, ce qui impacte grandement ces activités d'exportations, notamment sur le marché Américain. Cette situation entraîne nécessairement une augmentation du prix de vente, donc moins de succès de la marque outre Atlantique.
Socioculturelle	Dans le domaine socio-culturel, BMW met en œuvre des stratégies de communication digitales sur les réseaux sociaux lui permettant de favoriser le développement de bénéficier de nouvelles opportunités, particulièrement dans le domaine de la publicité.
	Par ailleurs, le groupe cible à la fois les jeunes adultes ainsi que les parents et seniors à travers une gamme de véhicules très large. De plus, le groupe a toujours été considéré comme une marque qui ne se focalise pas vraiment sur consommateurs de 30-45 ans. Il a de ce fait choisi d'apporter une certaine modification à ses lignes afin de les rendre plus classiques et plus accessibles à ces types de consommateurs, par exemple l'arrivée de la Nouvelle BMW série 3 entre tout à fait dans ce processus.
Technologique	Il faut noter que BMW est un constructeur automobile avec moins gamme de véhicules par rapport à son concurrent Mercedes-Benz. La récente arrivée des séries 2 et 4, l'extension de la gamme Xdrive (4X4) sur les modèles classiques, ainsi que les SUV comme le X1 X3 X5 et X6 complètent la gamme de BMW et la rend beaucoup plus concurrentielle.
	BMW met la technologie au cœur de ses activités de production. Pour les citadines de type Série 1, BMW se focalise sur les technologies de pointe pour plus de compact sur ces voitures, une véritable course au gain de place et de poids, afin de pouvoir installer le plus d'options possibles dans un volume restreint.

Environnementale	Le groupe BMW fait également face à une stricte politique mondiale environnementale, et doit par conséquent limiter autant que possible ses émissions de gaz à effet de serre. Le groupe doit ainsi proposer encore plus de véhicules « politiquement corrects », donc écologiques avec les modèles hybrides et électriques.
	Concernant les clients, ces derniers sont davantage conscients des risques écologiques et préfèrent par conséquent acheter des véhicules moins polluants.
Légale	Face aux différentes normes réglementaires, BMW doivent concevoir leurs motocyclettes suivant les normes de sécurité en vigueur.
	BMW a également comme devoir de ses clients en produisant des véhicules répondant aux normes.
	BMW doit surveiller ses employés
	BMW doit payer l'ensemble de ses taxes et impôts

Source : Données obtenues dans Matrice Pestel BMW, Marketing étudiant

<https://www.marketing-etudiant.fr/cours/b/matrice-pestel-bmw.php>

c- La stratégie digitale

À l'heure où les nouvelles technologies de l'information et de la communication se situent à un très haut niveau de développement, la communication digitale devient automatiquement l'un des aspects les plus importants dans la stratégie marketing et de communication d'une marque. Pour cela, les entreprises qui ont une marque à défendre sont obligées d'assurer une bonne présence sur les différentes plateformes numériques, particulièrement sur les réseaux sociaux et de savoir prendre la parole en temps voulu.

Les marques haut de gamme, comme Audi ou BMW font actuellement preuve d'une forte capacité à fédérer et à s'engager sur les différents sociaux pour en faire un véritable outil de

communication. En raison de la nature de ses activités et des caractéristiques de leur produit, ces marques sont dans la moyenne en ce qui concerne le Web et Mobile, toutefois elles ont témoignent d'un grand potentiel sur les réseaux sociaux avec des communautés larges et souvent très engagées sur les contenus des marques. Elles parviennent ainsi à surclasser leurs classements en termes de ventes pour atteindre les meilleures places du classement.

a- Audi

Dans ces stratégies marketing, Audi sait dès le départ que la séduction du client passe nécessairement par la relation. Pour qu'elle soit efficace, cette relation doit premièrement être pleine et s'alimenter non d'un amour passager, mais d'un amour de toute une vie. En se basant sur ce concept, Audi a donc décidé de mettre en place une véritable campagne de séduction virtuelle entre la voiture et le client. Pour ce faire la marque choisit l'Agence Emakina et sur la plate-forme omni-canal de Selligent pour mettre en place une expérience d'engagement progressif, très personnalisé, et surtout capable d'inspirer et de développer un lien profond envers la voiture et la marque.

Dans cette démarche, la marque cherche également à aligner sa stratégie digitale avec sa stratégie off-line. Pour cela, elle met en œuvre différentes plateformes numériques, particulièrement les réseaux sociaux comme : YouTube, Facebook et Twitter. Elle dispose également d'un site internet ainsi qu'une multitude applications iPhone et iPad. Avec tous ces médias numériques, la marque met efficacement en avant ses valeurs.

- Une campagne digitale selon Audi

Actuellement, les voitures fabriquées et mises en vente par Audi, filiale haute de gamme du groupe Volkswagen, sont toutes équipées d'outils technologiques de pointe. La marque a depuis longtemps été, et se doit même, d'être à la pointe de la technologie. Pour promouvoir ces nouvelles fonctionnalités, Audi n'hésite pas à opter pour campagne digitale.

Audi lance également une application mobile qui se base sur les mêmes fonctionnalités que la technologie start/stop. Pour les utilisateurs de Smartphones, l'application « Audi Start/stop » leur permet de désactiver les applications qui marchent en arrière-plan tout en prenant soin d'indiquer aux utilisateurs le niveau d'énergies consommées par l'application.

Par ailleurs, la marque Audi met également en œuvre trois types de stratégies sur les réseaux sociaux, notamment pour promouvoir son positionnement sur le marché BtoB. En plus de

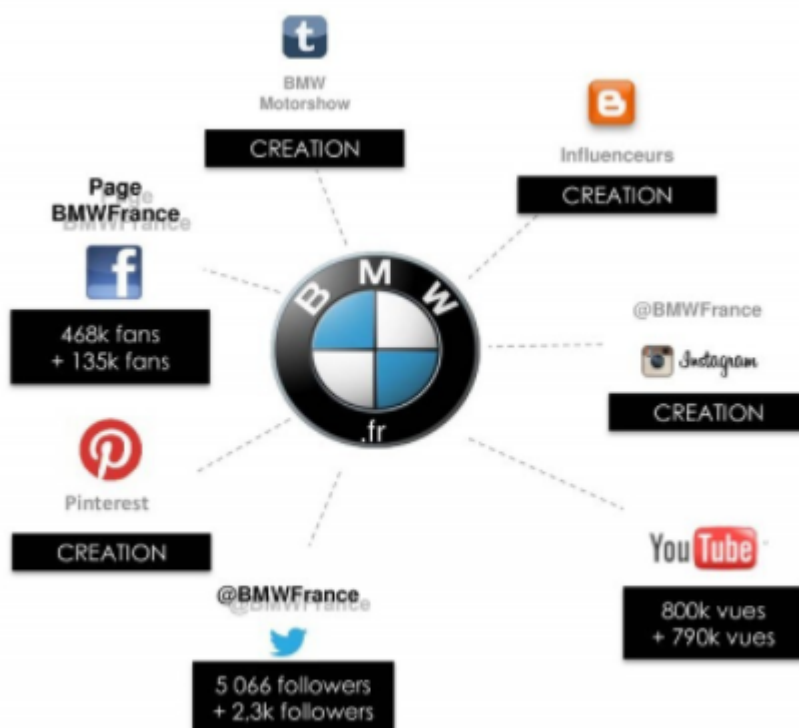
cela, la marque offre également à ses clients la possibilité d'effectuer un essai sur route virtuel. Alors comment ça marche ? Tout d'abord, il y a eu une expérience interactive à travers un mini site sur lequel les clients ont la possibilité de concevoir eux-mêmes le type de voiture qu'ils souhaitent puis de les conduire. L'expérience semble tellement réelle que les clients ont même la possibilité de mettre réellement les mains sur le volant et conduire l'automobile sans même quitter leur siège.

L'essai sur route virtuelle proposé par Audi à ses clients a été lancé à travers une promotion dans le cadre d'une campagne intégrée mettant en œuvre différents outils comme l'e-mail, les réseaux sociaux, les annonces publicitaires dans les bannières en ligne, les spots télévisés et radio, ainsi que les ressources du Magazine Audi.

a- BMW

À travers sa forte présence sur les différentes plateformes numériques, le groupe BMW assure une interaction continue avec ses clients. Pour ce faire, le groupe décide de faire appel à un Community Manager qui a pour tâche d'animer, de conseiller et surtout d'accompagner la marque au quotidien.

Figure 3 : L'écosystème numérique de BMW



Source : ISOBAR, « BMW - "Stratégie Réseaux sociaux BMW », 2016

Le groupe BMW est la première industrie de construction automobile à lancer une campagne publicitaire sur Instagram. Sur cette plateforme, la marque a lancé une campagne innovante pour la mise sur le marché de sa Nouvelle BMW Série 1. Dans ce type de communication, la marque BMW fait partie des annonceurs pionniers, parmi de grandes marques de luxe et de lifestyle, depuis que cette plateforme s'est ouverte à la publicité. Pour assurer innovation constante, que ce soit dans le cadre du développement de ses automobiles ou dans le domaine de sa stratégie de communication, BMW a créé quatre vidéos qui se déclinent sur quatre thèmes essentiels, le partage, le design, le lifestyle et la technologie dans la promotion de sa Nouvelle BMW Série 1.

Cette campagne digitale menée par le groupe BMW soutient des valeurs fortes tournant autour de l'innovation, de l'esthétisme et de la passion. La créativité, le partage et la transmission sont au cœur des valeurs de la marque. Instagram fait bénéficier à la marque une très bonne affinité avec ses groupes cibles tout en lui permettant de diffuser l'inspiration qui est au centre de ses développements. Pierre Jalady, Directeur Marketing de BMW France « *Le différenciateur fort d'Instagram en tant que plateforme mobile est notre communauté. Notre communauté, créative et engagée, partage plus de 70 millions de photos chaque jour – et les marques sont un pilier de cette communauté. Nous proposons des outils qui permettent à des marques comme BMW de repousser leurs limites créatives et de continuer à inspirer leur communauté* ». ²⁰

Chapitre 2 : Les attributs et bénéfices des deux marques

Notre analyse dans le premier chapitre de cette seconde partie nous a permis de prendre en considération les attributs et les bénéfices des deux entreprises étudiées. Dans ce second chapitre, nous mènerons une analyse comparative des deux entreprises sur la base de ces éléments.

Tableau 8 : Les attributs et les bénéfices d'Audi et de BMW en termes d'image de marque

²⁰ BMW GROUP, « Communication et relations publiques », Communiqué de presse n°1935 23 mars 2015

Points forts et attributs	AUDI	BMW
Stratégies marketing	- À travers ses stratégies marketing, Audi des devenue aussi désirable que ces concurrents, notamment BMW. - Actuellement, Audi dispose d'une place de choix sur ce secteur, un rattrapage fulgurant. Toutefois, la grande réussite d'Audi est attribuée pour une grande partie à sa maison mère, Volkswagen. - Pour favoriser sa montée en gamme, la marque automobile allemande Audi s'inspire des codes de marketing du luxe tout en respectant différentes valeurs inculquées le groupe d'appartenance. - Audi privilégie avant tout le produit, la marque et les hommes. - La marque appartient à l'un des plus grands groupes mondiaux de construction automobile	- En termes de stratégie marketing, nous remarquons que BMW mise sur deux types de stratégies pour avoir une plus grande part de marché : une stratégie de diversification et une stratégie de marque - Avant, seules BMW et une autre marque de voiture de luxe qui arrivaient à briller sur le marché haut de gamme. - BMW s'oriente davantage vers le brand content pour promouvoir la richesse culturelle de la marque - Le groupe tente toujours de faire partager l'expérience de la marque à tous ses clients en créant un univers autour de sa marque - Pour BMW, la fascination et la qualité de vie engendrée par les modèles de voitures BMW vont au-delà des arguments purement commerciaux.

	- Audi développe une stratégie brand building se basant sur l'innovation, l'espace et le confort, l'économie et la responsabilité - Audi a comme priorité de communiquer autour de sa marque et a comme objectif d'imprégner la mémoire de ses clients sur le long terme	- Les clients de BMW sont très attachés à sa marque -
Communication	- Dans ces stratégies de communication, Audi privilégie les publicités épurées et à la fois classe avec des slogans qui captivants. Pour être beaucoup plus près de ses clients, la marque ne se limite pas uniquement sur les médias, mais fait des outils hors l'un de ses principaux alliés. C'est exactement ce qu'elle a fait avec le programme de fidélisation MyAudi.fr.	- BMW ne cesse de rappeler ses valeurs et la richesse de son patrimoine aux consommateurs
	- Dans ces vidéos et spot publicitaires, Audi a tendance à mettre en avant ses évolutions techniques qu'elle juge indispensables pour mieux séduire la clientèle et surtout celle qui apprécie un carnet d'options bien rempli	- Le groupe met en avant les qualités technologiques et l'innovation dans toutes ses stratégies de communication
	- Audi n'hésite pas à se positionner en tant que marque haut de gamme	-

	- L'approche humaniste est toujours privilégiée dans la communication en se focalisant davantage sur des publicités interactives portant ses valeurs et ses produits	-
	- Elle met l'innovation au cœur de ses préoccupations comme le témoigne son slogan: « L'avance par la technologie ».	-
Image de marque	- En termes d'image de marque, celle de la marque Audi inspire toujours un sentiment qui s'ancre dans l'inconscient collectif : sport, voyage, puissance. Audi bénéficie également d'une réputation de haute technologie et est beaucoup appréciée pour l'élégance de ses carrosseries.	- Pour le groupe BMW, l'image de marque repose essentiellement sur l'idée d'une voiture de qualité et de finesse, des modèles qui conviennent surtout à celui qui est au volant.
	- Pour Audi, elle prévaut la puissance et le confort pour tous les passagers qui sont à bord. Ce qui distingue BMW d'Audi est qu'elle la première marque "premium" à l'échelle mondiale.	-
Cibles	- Du côté des clients, il est remarqué qu'Audi et BMW en ont les mêmes types. En effet les personnes qui possèdent une voiture de marque BMW au même titre qu'une voiture de marque Audi sont souvent des jeunes, particulièrement les jeunes cadres.	

Stratégies en ligne	- Audi met en place une véritable campagne de séduction virtuelle entre la voiture et le client	- Pour le groupe BMW, plus d'un tiers des impressions publicitaires de BMW présentées au cours de l'année 2016 étaient des affichages multimédias riches contre seulement moins de 5% pour Audi. Également, le site de télévision en ligne de BMW a réorienté son contenu vers une nouvelle chaîne Youtube, marquée sous la dénomination BMW TV. BMW, est en force en ce qui concerne les stratégies marketing en ligne.
	- La marque aligne sa stratégie digitale avec sa stratégie off-line	- En termes de publicité en ligne, BMW est notée 4 étoiles, pour Audi, c'est 3 étoiles.
Concurrence	- Audi dispose d'un bon positionnement par rapport à ces concurrences	- BMW est la première marque automobile premium aux yeux des consommateurs

À partir de ces analyses, nous pouvons déjà affirmer que les deux marques premium, Audi et BMW, dispose chacune d'une forte identité et convient à des personnalités différentes. Si Audi reste une marque aux accents sportifs et technologiques, BMW quant à elle préfère garder son charisme avec un design plus marqué, ce qui lui permet de se démoder moins facilement.

Partie 3 : Problématique et conclusion

Pour les entreprises, la composante matérielle de ses produits est un point d'accroche de leur représentation, mais l'image de marque entoure à la fois leur construction mentale précédant leur constitution matérielle. Selon Sartre : *« le mot d'image ne saurait (donc) désigner que le rapport de la conscience à l'objet, autrement dit, c'est une certaine façon qu'a l'objet de paraître à la conscience, ou si l'on préfère, une certaine façon qu'a la conscience de se donner un objet »*²¹.

Pour les entreprises à finalité marchande et gestionnaires de marques, l'image de marque se présente comme un véritable enjeu stratégique autant qu'un savoir-faire. L'amplification des processus de médiatisation de la marque particulièrement sur les différentes plateformes numériques optimise la délicatesse de sa maîtrise, soumise à de nombreux risques et variations.

L'entreprise avec sa marque est assimilée à une forme de vie, qui peut évoluer par la suite et qui dispose d'une apparente autonomie. Naturalisée et objectivée à divers titres, l'identité de marque se diffuse sur différents points de contact et est en pleine expansion dans plusieurs entreprises. Ces points de contact se présentent comme des interfaces au quotidien des marques avec les consommateurs, et peuvent concerner d'autres moyens que la publicité.

Pour différents spécialistes du marketing relationnel comme Degon Renaud (2001), chaque stratégie médiatique relationnelle dispose de ses propres avantages que la marque récupère pour établir sa relation avec ses clients. Si la nature et le statut de ces points de contact sont niés, que ce soit dans leur matérialité ou dans leur inscription sociale, les entreprises doivent être conscientes qu'à tous points correspondent des opportunités d'actions pour atteindre les consommateurs, et pour les consommateurs, des moments de contact avec la marque qui est susceptible de lui plaire ou déplaire. Parmi ces points de contact, nous pouvons citer la représentation du « multicanal » et le cross média qui est actuellement présent dans le

²¹ SARTRE Jean-Paul. « *L'imaginaire* ». Paris : Gallimard, NRF, 1940

domaine du marketing. À travers ces points de contact, le plus important est de pouvoir encercler la cible, la solliciter, et surtout l'émouvoir à travers l'identité de marque²².

Ainsi, lorsque l'identité d'une marque est ancrée dans l'esprit des consommateurs, la marque peut faire face à toutes les épreuves et toujours garder sa clientèle. Les cas de BMW et d'Audi sont de bons exemples, car ces deux marques ont depuis le début conservé une image de prestige, de confiance et de qualité envers les clients leur permettant jusqu'à aujourd'hui de bénéficier d'un très bon positionnement, et cela malgré les difficultés rencontrées sur le marché.

Pour ces deux marques de voitures, la mise au point d'une identité de marque est considérée comme une élaboration et une construction idéale leur permettant de se différencier non seulement vis-à-vis de son marché, mais également vis-à-vis de l'adhésion de leurs clients. Audi et BMW, comme toute autre marque automobile, réfléchissent beaucoup en termes de positionnement et de ciblage. Dans ce cas, l'enjeu se rapporte majoritairement à la construction et à la valorisation de la marque. Dans leur stratégie de communication, la mise en avant de leurs valeurs clés et de leur histoire témoigne du souci de passer au-delà du simple « effet de présence » pour véritablement migrer vers une stratégie de branding. En effet, au-delà du contenu, les points de contact à travers le ton, le style, ou encore à travers l'ensemble des signes appréhendés par les consommateurs, produisent une relation entre la marque et le consommateur réel ou potentiel. Cette relation se compose généralement de représentations qui s'associent à l'expérience et la transforment.

Toutefois, bien qu'une fois ancrée dans l'esprit des consommateurs, l'image de marque doit être entretenue et contrôlée au fil du temps, car elle peut évoluer selon la réalité. Elle peut également se fragmenter ou se diluer. Qu'elle soit contrôlée ou non, l'image de marque s'enrichit grandement des perceptions et des expériences vécues par les consommateurs, car ces derniers peuvent se plaindre lorsqu'une marque ne répond plus à leurs attentes, dans le cas contraire, ils peuvent en faire l'éloge. Cette situation est actuellement renforcée par la possibilité des consommateurs à prendre la parole, que ce soit sur les forums ou à travers les différents réseaux sociaux.

²² RIFKIN Jeremy. « *L'âge de l'accès. La révolution de la nouvelle économie* ». Paris : La Découverte, 2000

Conclusion

La stratégie marketing est un moyen de définir les grandes orientations marketing de l'entreprise durant un moment déterminé, à moyen ou long terme. La stratégie marketing peut également être considérée comme un ensemble de plans d'action bien structuré et mis en œuvre par une entreprise afin d'atteindre des objectifs commerciaux et marketing.

Tout au long de ce travail, nous avons vu que le branding commence à avoir une place de choix dans les stratégies d'une entreprise dans la mesure où elle permet à une marque de mettre en place une forme de connexion émotionnelle entre l'entreprise et les clients en ciblant les sentiments et les désirs les plus profonds. Le branding est également un travail de réflexion, de construction et d'exploitation autour d'une marque.

Actuellement, il existe de nombreuses marques qui sont devenues d'entités authentiques et culturelles en tentant sans cesse de refléter les goûts et les désirs des citoyens. C'est par exemple le cas des deux entreprises que nous avons étudié, Audi et BMW. Ces deux marques mettent en œuvre des stratégies marketing qui se basent sur la création de la valeur, la garantie des différentes fonctions de la marque et la pérennité de la marque.

Pour Audi, son identité de marque se développe à travers une stratégie de co-branding avec le groupe Volkswagen qui est sa maison mère et qui met en œuvre une stratégie de brand building. Pour BMW, c'est plutôt une stratégie de brand content, une stratégie qui promeut la richesse culturelle de la marque, son patrimoine ainsi que ses valeurs

Pour ces deux marques, nous pouvons constater que les consommateurs les appréhendent comme une catégorie selon la gamme qu'elle représente. Grâce à leur image de marque, les clients de ces entreprises leur accordent une grande confiance, ce qui est témoigné par l'augmentation continue de leur chiffre d'affaires.

De plus, pour maintenir leur image de marque aux yeux du public et fidéliser leurs clients, ces deux entreprises mettent en œuvre des stratégies de communication innovantes. Par exemple, Audi ne cesse de garantir dans ses messages publicitaires l'excellence, la performance et l'audace de sa marque lui permettant de se positionner en tant que marque haut de gamme. Elle met également en avant l'innovation pour montrer à ses clients que la marque Audi est toujours d'actualité. Pour BMW, la marque ne cesse de rappeler ses valeurs et la richesse de son patrimoine aux consommateurs afin que ces derniers s'en souviennent.

Ces deux groupes se focalisent également sur le marketing digital pour toujours être à l'écoute des consommateurs et pour promouvoir leur image de marque. Actuellement, les médias sociaux et le marketing en ligne se présentent comme de véritables outils pour de nombreuses grandes entreprises. Souvent conçue comme la meilleure stratégie pour suivre et évaluer le retour sur investissement, les campagnes publicitaires en ligne ne cessent d'augmenter année en année et deviennent automatiquement le centre des budgets de marketing.

Nous pouvons dire qu'une bonne image de marque elle parée à toute épreuve lorsqu'elle est bien ancrée dans le quotidien du consommateur. Toutefois, cette image de marque doit être suivie de près et contrôler, car elle peut évoluer.

Bibliographie

- Alfred Chandler, « *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* », Beard Books, 1962
- Benoît HÉRY et Monique WAHLEN, « De la marque au branding », Marketing et communication, Dunod, Paris 2012
- Géraldine Michel, « Stratégie de Co-branding », IAE Paris, 2014
- Guénaëlle Bonnafox Corinne Billon, « L'essentiel du plan Marketing Opérationnel », Les essentiels du marketing, EUROLLES, 2013
- Hendry, J. « Strategic decision making, discourse, and strategy as social practice », Journal of Management Studies, 2000
- Hind MALAININE, « Management stratégique », 3ème partie, Centre Universitaire-Guelmim, 2016,
- Héry et Wahlen (2012), « De la marque au branding : vers un nouveau modèle : le cloud-branding », Collection: Fonctions de l'entreprise, Dunod 2012
- Igor Ansoff, « Corporate strategy, McGraw-Hill » 1965
- JEAN-NOËL KAPFERER, Les Marques, Capital De L'entreprise, Créer et développer des marques fortes, Quatrième édition, 2007

- Jean-Jack Cegarra, Géraldine Michel, « Co-branding : clarification du concept et proposition d'un modèle d'évaluation », IAE de Paris (Université Paris 1 • Panthéon - Sorbonne) - GREGOR - 2002
- J.-P. Helfer – M. Kalika – J. Orson, « La démarche stratégique des entreprises », Vuibert, Management stratégique, 9ème édition, 2010
- Kevin Keller, « The Brand Report Card », Harvard Business Review, janvier 2000
- Meier Olivier, « Diagnostic stratégique » (3e édition), 2011
- Michel Marchesnay, « Le Management stratégique », Eyrolles, 1993
- Michel Chevalier - Gérald Mazzalovo, « Management et Marketing du Luxe », Dunod, Paris 2008
- RATIER Michel, « L'image de marque à la frontière de nombreux concepts », In: Centre de recherche en Gestion, Cahier n°2003-158, Toulouse. France, 2003
- Société BMW, « Histoire de la société BMW », juin 2013
- Strategor, « Toute la stratégie d'entreprise », Dunod, 6ème édition, 2013
- Sylvie Hertrich et Ulrike Mayrhofer, « Audi AG : un succès signé made in Germany » Regards sur l'économie allemande, mise en ligne le 01 mars 2009
- Ulrich Jambrin-Rozier, Aymeric De Belizal, «Audi, Etude marketing » EDC Paris - Novembre 2008