

# sommaire

---

remerciements .....	1
préface .....	3
introduction .....	9

## **un nouveau modèle de management**

<b>chapitre 1. la boucle vertueuse entre l'interne et l'externe ...</b>	<b>21</b>
Mobiliser pour délivrer la promesse de la marque .....	26
Bénéficiaire de l'implication des salariés pour faire évoluer la marque .....	30
De l'identité .....	31
De l'émergence .....	34
<b>chapitre 2. la marque au carrefour des créations de valeur ...</b>	<b>37</b>
Utiliser la marque pour créer de la valeur .....	38
De la création de valeur .....	39
Le rôle de la marque dans la création de valeur .....	41
Trois leviers essentiels de création de valeur .....	45
La marque : instrument de catalyse et de cohérence des redéploiements stratégiques .....	52

## **une approche spécifique de l'organisation et du changement**

<b>chapitre 3. la marque vecteur d'identité .....</b>	<b>65</b>
Profiter de la diversité des éléments de représentation .....	66
Focaliser par l'identification à la marque .....	78

sommaire

<b>chapitre 4. les choix à faire par le management</b> .....	<b>85</b>
Donner un coup de hache dans l'architecture de marques ..	87
Décloisonner le portefeuille de marques .....	91
Favoriser les big-bang plutôt que les biseaux .....	99
Articuler les étapes internes et externes .....	113
Donner du rythme .....	121
La conception du rythme à donner .....	122
Naviguer entre les tensions .....	124
<b>chapitre 5. les étapes et les outils de mise en œuvre</b> .....	<b>127</b>
Fonder le management par la marque .....	128
La direction de la marque trouve sa place .....	129
Formulation des valeurs de la marque .....	131
Lancer et transformer .....	141
Passer en mode projet .....	141
Pousser au changement .....	146
Pérenniser .....	157
 <b>un peu de recul et quelques perspectives</b>	
<b>chapitre 6. les marques en perspective</b> .....	<b>169</b>
Avoir une marque à la hauteur .....	170
Assumer l'intégration produit-service .....	179
Le poids croissant du service .....	179
L'intérêt du management par la marque dans les services .....	182
Accélérer les cycles d'innovation .....	186
Un environnement en pleine évolution .....	186
La marque, vecteur d'innovation .....	188
L'innovation de valeur .....	189
<b>chapitre 7. la montée du corporate</b> .....	<b>195</b>
Surfer sur la vague du « tout corporate » .....	196
Trouver l'équilibre au-delà des limites .....	204
La crainte de l'effet domino .....	204

Un arbitrage nécessaire .....	206
Recommandations .....	208
<b>chapitre 8. les impacts organisationnels du management</b>	
<b>par la marque .....</b>	<b>211</b>
<b>Repositionner les rôles des différentes fonctions .....</b>	<b>213</b>
De l'équipe de direction aux salariés .....	214
Une nouvelle chaîne de valeurs .....	220
<b>Faire monter à bord les ressources humaines .....</b>	<b>222</b>
Le management par la marque au secours	
des ressources humaines .....	223
Les ressources humaines : un levier du management	
par la marque .....	224
<b>Management par la marque et outils de management .....</b>	<b>231</b>
<b>conclusion .....</b>	<b>237</b>
<b>Quelques doutes .....</b>	<b>237</b>
<b>L'essentiel du management par la marque .....</b>	<b>241</b>
<b>bibliographie .....</b>	<b>249</b>

## Table des encadrés

Le consommateur et la promesse .....	24
Chaque PNC est un Brand Manager ! .....	36
La qualité de service .....	48
L'évaluation des marques .....	49
DANONE ou l'étonnante diversité des pays et cultures	
de référence .....	73
L'histoire revue et corrigée des produits LE RUSTIQUE .....	73
NIKE joue sur tous les tableaux .....	81
L'architecture de marques vue par le marketing .....	88
Le diagnostic de marque .....	98
Intégration des indépendants rachetés chez POINT P .....	101

sommaire

<b>ORANGE : Trois axes de réflexion pour une introduction par le big-bang</b> .....	109
<b>La formalisation des valeurs chez YAHOO !</b> .....	133
<b>Le Positioning Statement</b> .....	137
<b>Référentiel de valeurs et entretiens</b> .....	139
<b>Tous dans le même bateau</b> .....	151
<b>Les rencontres ORANGE d'avril 2002</b> .....	154
<b>La construction d'AVENTIS</b> .....	156
<b>Le suivi des engagements</b> .....	159
<b>Maintenir la dynamique : les « merci » ORANGE</b> .....	161
<b>La confiance chez CFDP</b> .....	174
<b>VIVENDI, pourquoi est-ce difficile de partir de rien et à rebrousse-poil ?</b> .....	178
<b>AIR LIQUIDE, du produit au service</b> .....	181
<b>Marque et protection des services</b> .....	185
<b>L'innovation émergente chez MANGO</b> .....	191
<b>De l'innovation au renouvellement de la marque chez RENAULT</b> .....	192
<b>Les firmes japonaises et l'innovation dans l'industrie automobile</b> .....	192
<b>La montée en puissance de la marque corporate UNILEVER</b> .....	197
<b>À qui s'adresse la marque SCHNEIDER ELECTRIC ?</b> .....	199
<b>Les marques du jouet</b> .....	203
<b>PIERRE CARDIN au-delà des limites de la marque</b> .....	207
<b>La tendance à la remise en cause du chef de produit</b> .....	212
<b>L'extension de service réussie du CLUB MED avec l'intégration de GYMNASSE CLUB</b> .....	226
<b>COCA-COLA vécu comme une religion</b> .....	230
<b>Le management par la marque chez MMA</b> .....	241

## Table des figures

La première ambition du management par la marque . . . . .	32
Le réseau de création de valeur . . . . .	44
Le rôle des salariés . . . . .	46
Satisfaction des clients et création de valeur pour les actionnaires	47
Le triptyque de la marque . . . . .	57
Marque et identité . . . . .	80
La matrice de décloisonnement du portefeuille de marques . . . . .	98
Cartographie Big-bang/Biseau . . . . .	103
Changement incrémental vs en rupture . . . . .	106
Tableau de coûts/revenus des marques . . . . .	107
Caractérisation des éléments exceptionnels . . . . .	108
Analyse de criticité . . . . .	108
Les quatre grandes étapes . . . . .	114
Le relancement . . . . .	117
Démarche de relancement . . . . .	119
Démarche de changement . . . . .	120
L'équilibre du projet . . . . .	122
Les tensions du management par la marque . . . . .	124
Obtenir une montée à bord plus rapide . . . . .	126
La formulation des valeurs de la marque . . . . .	132
Organisation du projet marque . . . . .	144
Cadencement du projet . . . . .	145
Exemple de projet de lancement mené en quatre mois . . . . .	156
Exemple de formats de suivi . . . . .	160
Organiser la pérennisation : le rôle de chacun . . . . .	164
Courbe de valeur de FORMULE 1 . . . . .	191
Nouvelle chaîne de valeurs . . . . .	220
Les TBP, un support possible pour intégrer l'histoire de la marque . . . . .	235