

4TH INTERNATIONAL CONGRESS MARKETING TRENDS

ESCP - PARIS

January 21st – 22nd 2005

**Portefeuille de marques et avantage concurrentiel :
Une étude dans l'univers des produits cosmétiques**

Claude Chailan

Professeur associé

CERAM Sophia-Antipolis

06402 SOPHIA-ANTIPOLIS Cedex, France

claude.chailan@ceram.fr

(33) 04 93 95 45 93

MOTS CLES

Portefeuille de marques, Marketing stratégique

RESUME

La marque fait l'objet de nombreux travaux et d'une littérature abondante mais alors que les travaux sur la marque suscitent un vif intérêt dans notre discipline, l'étude d'une méta-dimension de la marque, *le portefeuille de marques*, reste à formaliser. Cette problématique est celle de la connaissance de la relation des marques entre elles, au sein d'une même entreprise.

Cette dimension n'est en effet à notre connaissance que très peu étudiée dans la recherche alors qu'elle est déjà couramment utilisée par les praticiens qui s'interrogent sur le choix des stratégies de marque les plus pertinentes pour réussir sur un marché. Notre perception est qu'il existe actuellement un écart important entre la réalité opérationnelle du portefeuille de marques tel qu'il est conceptualisé puis mis en œuvre dans les entreprises, et la recherche sur le portefeuille de marques.

Cette recherche vise à comprendre la dynamique du développement des portefeuilles de marques et de leur organisation, par une première approche exploratoire dans l'univers des produits cosmétiques.

Notre recherche montre que le portefeuille de marques est un outil chaque jour plus fondamental dans la mesure où il permet de dépasser la question concurrentielle au niveau de la marque et d'y substituer une métadimension susceptible de créer un avantage concurrentiel durable et soutenable, conciliant les besoins exprimés par les consommateurs et les nécessités d'organisation et de rentabilité de l'entreprise.

INTRODUCTION

A l'origine simple identification pour distinguer des marchandises, la marque est devenue de nos jours un élément à part entière de la stratégie d'entreprise. La marque fait l'objet de nombreux travaux et d'une littérature abondante et plusieurs axes de recherche très variés sont apparus puis se sont structurés. Quatre dimensions principales abordées par la recherche se détachent. Ce sont les suivantes :

- La relation de la marque au produit (Sappington & Wernefelt, 1985 ; Semprini, 1992 ; Kapferer 2000)
- La relation de la marque au consommateur (Lancaster, 1966 ; Farqhar, 1990; Plummer, 2000; Lambin, 1989 ; McEnally & De Chernatony, 1999 ; Sicard 2001 ; Azoulay, 2002)
- La relation de la marque à l'entreprise (Aacker 1991 ; Laforêt & Saunders, 1999)
- La relation entre marques, (Kaufman-Odin, 1997 ; Bensa & Ladwein, 1996 ; Michel, 2000)

Notre réflexion se focalise sur ce dernier type de relation. En effet, les typologies classiques d'architecture de marque (Kapferer ,1991 ; Laforêt & Saunders, 1999) ne distinguent pas explicitement le cas de figure de la relation non-subordonnée des marques entre elles. Cet aspect essentiel de la relation de marque demande à être approfondi : *c'est celui de l'organisation de la relation des marques entre elles au sein d'une même entreprise non pas sous l'angle d'une relation hiérarchique déterminant un degré de subordination mais sous l'angle de l'organisation des territoires respectifs des marques. Cette problématique pose la question d'une méta-dimension de la marque : le portefeuille de marques.*

Jusqu'à présent de nombreux travaux ont analysé la relation de marque à marque mais celle-ci est étudiée principalement soit sous l'angle concurrentiel, c'est-à-dire deux marques appartenant à deux entreprises différentes et s'opposant (Kapferer, 2000) ou s'alliant (Cegarra & Michel, 2003), soit sous l'angle de l'architecture de marque, c'est-à-dire d'une relation hiérarchique d'une marque à l'autre au sein d'une même entreprise (Kapferer, 1991 ; Laforêt & Saunders, 1994 ; Sicard, 2001). Et, même dans ce cas, les différences résident essentiellement dans le nombre de niveaux d'éloignement de la marque au produit et la relation inter-marques lorsqu'elle est abordée n'est analysée que sous l'angle de relations de subordination (cas de la marque-caution).

Or, aujourd'hui, les entreprises ne se préoccupent plus seulement de la gestion de la marque en soi mais aussi de la définition des rapports entre marques au sein de l'entreprise et l'organisation de ces rapports. Cette évolution conduit au développement de portefeuilles de marques et à la gestion de la relation entre ces marques, ainsi qu'à la recherche de l'équilibre

du portefeuille de marques (Riezebos, 2003). La relation entre les marques au sein d'une même entreprise s'affranchit et dépasse les modèles classiques pour s'orienter au sein des grandes compagnies vers la coexistence, au sein de portefeuilles, de marques puissantes dont les relations doivent ou devront être régulées. En l'absence de définition partagée, nous suggérons à partir des rares travaux existants sur ce concept (Barwise & Robertson, 1992 ; Riezebos, 2003) la définition opérationnelle suivante : « *Un portefeuille de marques représente la phase supérieure de l'agrégation de marques au sein d'une firme, et correspond à une gestion active des relations de marque à marque au sein de cette firme* ».

Ce concept de portefeuille de marques est au coeur de la réflexion actuelle des plus grands dirigeants mondiaux d'entreprises. Lindsay Owen-Jones, PDG de L'Oréal indique¹ : « *Nous avons un portefeuille de marques assez complet, équilibré. Les éventuelles acquisitions seront plutôt des sociétés qui compléteront notre portefeuille sur des niches ou qui compléteront notre dispositif international* ».

Riezebos (2003) souligne que de nombreuses entreprises comprennent l'importance de l'exploitation de plusieurs marques dans une même catégorie de produits, et c'est de cette exploitation raisonnée et organisée qu'elles retirent un avantage compétitif. L'organisation de ces agrégations de marques peut donc représenter un avantage compétitif durable et soutenable orienté sur les ressources et compétences de l'entreprise (Trinquecoste, 1999).

En effet, le management de la marque déplace l'objet du marketing vers le niveau stratégique de la décision (Baldinger, 1990 ; Trinquecoste, 1999), et il est possible de suggérer que la gestion d'agrégations de marques relève également d'une double dimension à la fois marketing mais aussi stratégique, car le portefeuille de marques implique implicitement que la gestion organisée du tout soit supérieure à la gestion autonome des unités individuelles que sont les marques (Riezebok, 2003). Dimension marketing puisqu'il s'agit de déterminer les variables de différenciation des marques entre elles au sein d'une même entreprise et également face au consommateur. Dimension stratégique car il s'agit d'allouer des moyens humains et financiers, des ressources et des compétences entre les différentes marques mais surtout de déterminer des aires d'influence respective des marques, avec des arbitrages. Pour de nombreuses entreprises la combinaison de marques au sein d'un portefeuille de marques représente un facteur essentiel de leur développement ou de leur croissance. Il s'agit d'une étape clé dans la compréhension de l'avantage concurrentiel de nombreuses entreprises (Sharma, 1999 ; Slater & Olson, 2001) et du marketing stratégique (Day, 1994 ; Trinquecoste, 1999).

¹ Interview au journal "Le Figaro" du 21 février 2003

Le portefeuille de marques permet ainsi de dépasser la question concurrentielle au niveau de la marque et d'y substituer une métadimension susceptible de créer un avantage concurrentiel durable et soutenable. Juga (1999) et Reynaud (2001) montrent qu'en déplaçant les sources d'avantage concurrentiel à un niveau supérieur cet avantage devient plus difficile à comprendre et à imiter. L'objet de notre recherche est d'explorer le champ des portefeuilles de marques et d'évaluer la dimension stratégique de celui-ci en tant que nouvelle source d'avantage concurrentiel durable et soutenable.

Cette communication présente la première étape d'une réflexion orientée sur la dimension stratégique du portefeuille de marques. Notre approche ambitionne d'identifier par un ensemble d'études de cas dans l'univers des produits cosmétiques, des axes qui structurent la pensée et la pratique opérationnelle sur les portefeuilles de marques. Quatre entreprises avec des structures de portefeuilles de marques différentes sont étudiées.

METHODOLOGIE DE L'ETUDE

La dimension nouvelle de la réflexion sur le concept de portefeuille de marques conduit dans un premier temps vers une approche exploratoire et nous avons choisi d'effectuer plusieurs études de cas sur des entreprises disposant d'ensembles de marques. Colarelli O'Connor et Rice (2001, p. 20) rappellent également que « *la recherche fondée sur les études de cas suppose l'examen d'un phénomène dans son environnement naturel et convient particulièrement aux domaines nouveaux d'études où l'on s'attache davantage à obtenir des données dans le but de bâtir une théorie qu'à tester des hypothèses* ».

La recherche fondée sur des cas est traditionnellement associée avec la recherche exploratoire ou descriptive et se justifie dans la mesure où elle correspond aux trois critères définis par Yin (2003) : (a) les questions de recherche de type « pourquoi » ou « comment », (b) la nouveauté du champ étudié, (c) l'étude exploratoire qui ne nécessite pas le contrôle des comportements.

Sélection des sites

Eisenhardt (1989) souligne l'importance de la sélection appropriée des cas. Pour cet auteur, les cas peuvent être choisis pour des raisons théoriques (et non statistiques), ou pour répliquer des cas antérieurs, ou pour chercher des différences marquées entre cas situés à des pôles opposés mais les cas ne doivent pas être choisis au hasard. De son côté, Pettigrew (1990) nomme « opportuniste planifié » le choix des sites et suggère trois critères pour déterminer cette sélection : (a) Prendre des situations extrêmes : chercher des contrastes forts entre les cas, (b)

chercher des situations aux polarités fortes pour opposer les situations, (c) rechercher des niveaux d'expérience longs.

Dans son étude de 50 travaux empiriques, Hadida (2002) conclut que le choix d'une industrie unique est souhaitable pour obtenir des résultats intéressants.

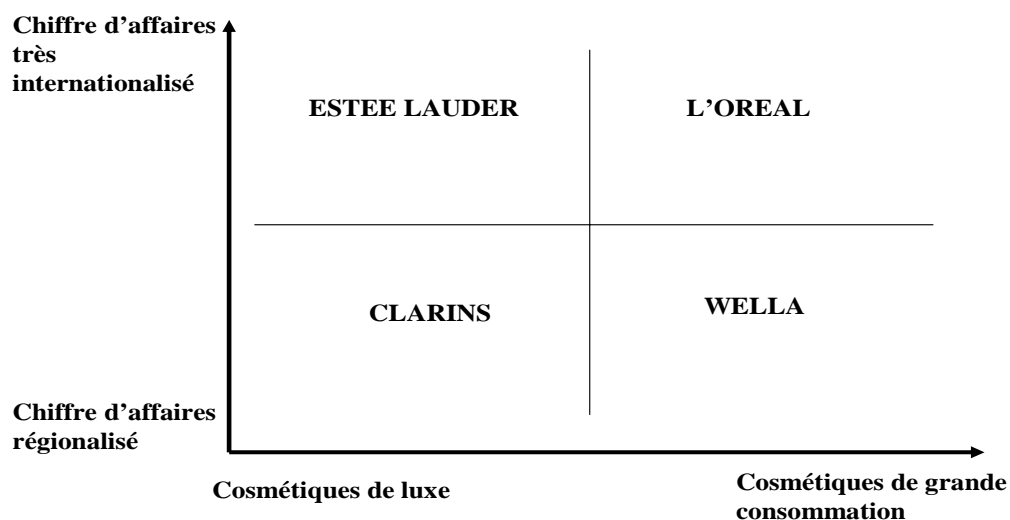
Les entreprises retenues ont été choisies dans l'univers des produits cosmétiques car celui-ci se caractérise visiblement par une présence très prégnante des marques et par une pratique extrêmement développée des portefeuilles de marques.

Dans un premier temps, nous avons identifié grâce à notre expérience antérieure huit managers actuellement en poste dans des entreprises cosmétiques. Cette première série d'entretiens avait pour objectif de parvenir à dégager un schéma de lecture, simple mais partagé, permettant de situer les firmes de cet univers sur quelques axes discriminants et reconnus comme tels. Deux axes se dégagent et permettent d'établir une structure d'identification et de compréhension des entreprises du secteur cosmétiques :

- Le premier axe rend compte du large spectre d'activités de l'univers des cosmétiques
- le second reflète le degré d'internationalisation des acteurs de cette industrie

Nous avons pu alors établir un schéma au sein duquel il était possible de positionner les entreprises du secteur relativement les unes par rapport aux autres, tel que reproduit ci-dessous :

Figure 1 : Dispersion des sites



Nous avons alors repéré et choisi pour chacun des quadrants de ce schéma, une entreprise caractéristique de celui-ci. Ce choix a été effectué en fonction des quatre critères suivants :

- (1) Capacité de l'entreprise à représenter la situation d'un quadrant selon les commentaires formulés par les personnes interrogées
- (2) Recherche de contrastes forts entre les cas
- (3) Recherche de situations polaires, opposées
- (4) Nos possibilités d'accès au terrain

Nous avons opté pour l'élaboration d'un cas pilote, celui de la société L'Oréal, leader aussi bien par la taille de son chiffre d'affaires, que par sa croissance ou par ses résultats financiers dans l'univers des produits cosmétiques au niveau mondial. Ce groupe s'est doté d'un axe stratégique original et la société fait part régulièrement (interviews de son PDG à la presse, rapports annuels, communication financière) de la conviction que son portefeuille de marques, associé à sa capacité d'investigation, est le principal vecteur de son développement.

A partir des critères exposés ci-dessus nous avons alors dessiné les contours des trois autres sites de recherche.

Le second site retenu est la société Clarins.

Cette société semble être dans une phase de démarrage au regard du concept de portefeuille de marques puisqu'elle ne possède « que » trois marques. D'un autre côté, deux de ces marques ont été rachetées (Loris Azzaro) ou créées (Thierry Mugler) au cours des dix dernières années. Il nous est apparu comme très intéressant de connaître la perception des dirigeants de cette entreprise et d'analyser leurs choix stratégiques.

Le troisième site retenu est la société Wella.

Dans ce cas également, c'est le contraste avec notre cas pilote qui nous a suggéré d'étudier ce site. Le groupe Wella s'est lancé à marche forcée à partir de 1996 dans la constitution d'un pôle de marques de cosmétiques, par rachat de marques disponibles sur le marché. La démarche de ce groupe est donc à priori très différente de celle de L'Oréal, groupe fondé en 1907, et qui a historiquement privilégié un développement interne des marques.

Le quatrième site retenu est la société Estée Lauder.

Le groupe Estée Lauder a créé de nouvelles marques, aux côtés de sa marque phare éponyme, depuis 1965. Ce processus s'est considérablement accéléré au début des années 1990 avec la pratique de nombreux rachats très ciblés de marques. Une des caractéristiques de cette société est d'être concentrée sur l'univers des produits cosmétiques de haut de gamme et d'avoir évité de décliner son savoir-faire dans l'ensemble des circuits de distribution. Ce cas peut donc compléter et enrichir significativement l'information recueillie dans le cadre du cas-pilote, beaucoup plus diversifié.

Sélection des informants

Pour chacune de ces entreprises nous avons identifié en analysant les documents publics disponibles de ces entreprises trois niveaux d'interlocuteurs sur la question du portefeuille de marques en dissociant le niveau de la réflexion sur le concept de portefeuille de marques (interlocuteurs : Président, Vice-Président, Directeur Général de la stratégie) ; le niveau intermédiaire, c'est à dire à la fois conceptuel et stratégique (interlocuteurs : Directeur de marques, Directeur marketing) ; et le niveau opérationnel (Directeur de pays ou de zone). (Tableau en Annexe A).

Après avoir identifié pour chacun de ces niveaux les interlocuteurs appropriés, nous avons pris contact avec eux au sein des entreprises retenues et obtenu des interviews.

Au total 32 interviews ont été effectuées, entre le 15 septembre 2003 et le 24 août 2004 d'une durée de une heure à une heure quarante cinq chacune.

Toutes ont été enregistrées et retranscrites.

Quinze concernent le cas A (L'Oréal), six le cas B (Clarins), six le cas C (Wella), cinq le cas D (Estée Lauder).

L'entretien se déroule à partir d'un guide d'entretien semi-directif, défini au préalable, listant les thèmes qui doivent être abordés au cours de l'entretien.

Méthode d'analyse des entretiens et codage

Pour organiser les données qualitatives, il est possible de les regrouper et de les relier dans des blocs. Ces blocs affichent des codes différents selon les objectifs de l'étude. Par ce codage des données, le chercheur peut présenter la synthèse des entretiens de façon plus systématique. Les codes aident à construire la « *carte cognitive* » (Huberman et Miles, 2003) du site et servent de support de base pour l'analyse inter-sites, en révélant des thèmes communs. La réduction des données est une partie de l'activité d'analyse. Elle consiste à sélectionner, choisir, simplifier, extraire et transformer les données qui apparaissent dans les notes écrites du terrain ou dans les transcriptions d'interviews. A l'instar de Miles et Huberman (2003), nous avons systématiquement examiné et codé les transcriptions et les documents. La liste de codes établie après double codage est présentée en annexe B.

Nous avons utilisé de manière extensive des matrices de présentation dans cette étude afin de réduire les données en leur donnant du sens. L'objectif était de suivre une progression analytique depuis la description, qui vise à rendre compte du phénomène, vers l'explication, qui cherche à montrer comment les concepts s'assemblent, afin de permettre ainsi à des *insights* théoriques d'émerger (Miles et Huberman, 2003).

RESULTATS

Nos interviews nous ont conduit à un ensemble d'observations qui permettent de mieux comprendre la problématique. A partir des données brutes des tables intermédiaires ont été élaborées afin de réduire et catégoriser les principaux thèmes, en suivant la tactique des regroupements. Plusieurs itérations ont été nécessaires avant de parvenir à la présentation définitive des données.

Ces formats sont représentés sous la forme de matrices, tableaux ou figures.

Dans le cadre de ce document nous présentons nos premiers résultats et commentons trois tableaux qui illustrent les phases de construction, de rationalisation et d'adéquation du portefeuille de marques au contexte produits.

Plusieurs enseignements se dégagent concernant la construction et l'adoption du portefeuille de marques :

Tableau 1 : Processus de construction du portefeuille de marques

	Cas A L'Oréal	Cas B Clarins	Cas C Wella	Cas D Estée Lauder
Quelle « conscience » du portefeuille de marques et de son rôle dans l'entreprise ?	+++ Rôle de l'histoire de l'entreprise Vision forte des présidents successifs, mais outil de conquête récent	+ L'important c'est de développer la marque existante mais il y a des réalités de marché	++ Le portefeuille est une opportunité si c'est bien géré	+++ Très forte, processus d'agrégation historique. Position relative des marques entre elles
L'objectif est-il de protéger une marque particulièrement importante pour l'entreprise ?	Non L'objectif est d'occuper tous les compartiments du jeu	Non complémentarité	Non Processus d'internationalisation, besoin de marques leaders même régionalement	Non Plus maintenant. Réponse à des segments différents
Le portefeuille est-il perçu comme un avantage concurrentiel dans l'entreprise?	+++ Ils ont commencé plus tôt que les concurrents d'où expertise et crédibilité. La rationalisation est à posteriori Matrice circuits de distribution * segments*pays	+ Le portefeuille est une nécessité. La distribution reflète le type de consommateur Enjeux de différenciation très forts en distribution.	+++ Recherche de la taille et de la masse critique	+++ Les positionnements prix : forte élasticité au positionnement prix dans la beauté

1 – Il existe une conscience forte de l'avantage apporté par un ensemble de marques cohérent. La possession, le développement et la gestion d'un ensemble organisé de marques appelé portefeuille de marques sont un objectif partagé par l'ensemble des entreprises et personnes interviewées. Les responsables interviewés considèrent que l'organisation de ces

agrégations de marques peut représenter un avantage compétitif durable et soutenable orienté sur les métiers et savoir-faire de l'entreprise.

2 – Le portefeuille est perçu comme une phase supérieure de l'agrégation de marques, mais la transformation d'une somme de marques en un portefeuille de marques géré de façon proactive n'a pas toujours été organisée ni pensée en tant que telle par les entreprises.

Il existe des phases dans la construction de ce portefeuille de marques et toutes les entreprises étudiées ne sont pas actuellement dans la même phase de cette construction.

Dans trois des cas (L'Oréal, Clarins, Estée Lauder) la rationalisation des relations de marques entre elles s'est faite a posteriori. Chez Wella c'est en fonction de la situation a un moment donné et d'une stratégie définie d'expansion que le portefeuille a été rationalisé.

3 –Trois dimensions-clés sont prises en compte dans le développement d'un portefeuille de marques : (a) les circuits de distribution, (b) la rentabilité, (c) le potentiel d'addition de cible. La question des circuits de distribution est unanimement perçue comme la dimension déterminante dans l'adoption d'une approche par portefeuille de marques pour deux raisons : d'une part pour différencier sur ce critère les produits proposés aux consommatrices, d'autre part pour parvenir à une masse critique dans les négociations commerciales. La fonction première du portefeuille de marques n'est pas (plus) de protéger une marque-pivot.

Tableau 2 : Arbitrage et équilibre au sein du portefeuille de marques

	Cas A L'Oréal	Cas B Clarins	Cas C Wella	Cas D Estée Lauder
Quelle est la structure de gestion des marques, dans le cadre du portefeuille ?	Centralisation ET décentralisation Création il y a deux ans des Directions Marketing Internationales	Centralisation historique du marketing Début de centralisation opérationnelle	La rentabilité est privilégiée. Décisions locales	Centralisation forte des décisions de marques. Les activités de back-office sont mises en commun
Quel arbitrage entre les marques, quels processus ?	Rôle essentiel de la structure L'arbitrage se fait naturellement	Les marques ne sont pas en opposition	Pas de process d'arbitrage Il faut raisonner par territoire de marques	Plusieurs styles de vie Pour accélérer le développement Pour offrir une alternative Chaque marque possède son ADN propre
Quel équilibre pour le portefeuille de marque ?	Il ne faut pas se disperser Dépend du compte d'exploitation de chaque marque Recherche de la cohérence	Recherche de complémentarité Les possibilités de positionnement original	Coût du point de part de marché additionnel	Les besoins Les tendances La taille des segments entre les marques Réflexion d'occupation du marché

Les faits saillants concernant les questions d'arbitrage entre marques et d'équilibre du portefeuille sont les suivants :

4 – L'arbitrage entre marques n'est pas vécu comme une préoccupation par les interviewés qui considèrent que ce processus se fait en fait naturellement en fonction des caractéristiques de chacune des marques.

5 – Plusieurs schémas d'adaptation des structures internes ont été testés par les entreprises étudiées. Globalement les décisions marketing sur les marques sont centralisées dans des directions mondiales de marques, mais la réflexion sur les liens entre décisions stratégiques et pratiques opérationnelles n'est pas encore terminée.

6 – Le portefeuille de marques a pour vocation de permettre de mettre en œuvre un système de croissance harmonieuse et sans à-coups. L'équilibre doit s'entendre plutôt en termes d'*équilibre de croissance* de l'ensemble. Le modèle économique est prépondérant dans les décisions de portefeuille, et c'est systématiquement celui d'un autofinancement à terme de chaque marque.

7 – La mise en œuvre du portefeuille de marque induit un concept nouveau: il s'agit de la *radicalisation* des marques, qui vise à ajuster la marque à son champ stratégique. Chaque marque doit avoir un territoire très clairement identifié.

La radicalisation a pour objectif de maintenir la cohérence des marques entre elles et consiste à recentrer les marques sur leur métier et leurs spécificités de distribution et de positionnement.

Tableau 3 : Les liens entre portefeuille, univers produits et stratégie

	Cas A L'Oréal	Cas B Clarins	Cas C Wella	Cas D Estée Lauder
Particularités du marché des cosmétiques	Rôle de la distribution Immense assortiment possible de propositions aux consommateurs Les cosmétiques ne sont pas du lifestyle : il y a un besoin identifiable à la base (couleur, peaux, cheveu, ...) d'où besoin de la segmentation Forte élasticité-prix Marché très émotionnel / achat de la performance et de l'imaginaire de marque	Forte recherche d'individualisation (recherche de personnalité) Aspirationnel, chaque femme a sa beauté Industrie atomisée, ticket d'entrée assez peu coûteux / Pas de lien direct entre taille et résultats Nombreux lancements Importance de la problématique circuit de distribution Le portefeuille est une conséquence de la concentration de la distribution	Dans les cosmétiques il y a d'immenses disparités de prix Share of voice face aux acheteurs de la distribution Amortissement des coûts très élevés de l'innovation Cycles de vie plus courts Marché très fragmenté Hypersegmentation Fortes économies d'échelles Utilisation multiple de la R&D	Pas de modèle universel de beauté Taux d'innovation plus rapide Marques de moins en moins uniques, exclusives / opportunités de niches Nouvelles marques pour prendre le relais des marques installées Modes de consommation très divers

8 – Le marché des produits cosmétiques semble posséder des caractéristiques spécifiques qui le rendent particulièrement perméable au modèle du portefeuille de marques. Parmi ces caractéristiques les personnes interrogées soulignent l'absence de modèle universel de beauté, la dimension aspirationnelle de l'utilisation des produits, la recherche de produits personnalisés par les consommateurs, mais aussi le rôle de la mode, le taux d'innovations, et la possibilité de partager assez facilement la recherche comme l'outil industriel.

9 – L'existence de limites importantes en termes de prix, de distribution, d'image, au territoire des marques cosmétiques conduit les entreprises qui souhaitent se développer à créer ou racheter d'autres marques afin de toucher des marchés, des segments, ou des cibles sur lesquelles elles ne pourraient pas pénétrer avec leur marque existante. Mais, parallèlement, les contraintes économiques ou financières ou de gestion conduisent ces mêmes entreprises à limiter le nombre de marques qu'elles ont à gérer à la fois pour maximiser leurs investissements, pour les rendre plus fortes, et pour étendre leur territoire. Le portefeuille de marques est un outil de niveau stratégique qui permet le dépassement de ce schéma contradictoire et sa sublimation.

10 – Le portefeuille de marques permet de dépasser la question concurrentielle au niveau de la marque et d'y substituer une métadimension susceptible de créer un avantage concurrentiel durable et soutenable, conciliant les besoins exprimés par les consommateurs et les nécessités d'organisation et de rentabilité de l'entreprise.

En déplaçant, au niveau supérieur du portefeuille de marques, l'avantage concurrentiel, celui-ci devient plus difficile à comprendre et à imiter. Il crée une nouvelle barrière d'entrée.

EN CONCLUSION

Dans le contexte actuel de globalisation le choix des stratégies de marques est au centre des préoccupations de nombreux dirigeants, aussi bien dans des groupes multinationaux que des entreprises plus locales.

Notre étude apporte un éclairage nouveau à cette problématique, au sein de l'univers des produits cosmétiques, avec un enseignement majeur : Le portefeuille de marques permet de concilier des besoins opposés nés sur le long terme et provenant de la segmentation mais aussi de ses limites, selon que l'on se place du point de vue de l'entreprise ou du consommateur.

Ces besoins divergents sont doubles.

Les besoins « externes » de différenciation et de personnalisation exprimés par les consommateurs conduisent les entreprises à multiplier les marques (rachat de marques,

lancement de marques nouvelles) pour accentuer la différenciation perçue par les consommateurs et répondre à l'hyper segmentation des marchés.

Les besoins « internes » à l'entreprise comme la rationalisation du nombre de marques, la pression de la performance économique, la volonté de concentration des moyens sur un nombre plus restreint de marques, expansion internationale, conduisent eux à tenter de restreindre le nombre de marques proposées par l'entreprise.

Le portefeuille de marque permet d'agencer et d'organiser les relations des marques entre elles et de dépasser cette opposition pour transformer un ensemble de marques en avantage concurrentiel.

Il permet de rendre opérationnelle la complexité née de l'accumulation de marques. La difficulté de sa mise en œuvre représente un avantage concurrentiel notable pour l'entreprise qui le possède.

Au sein de l'entreprise le modèle proposé peut aider les managers à mieux appréhender la complexité générée par la juxtaposition de marques et les peut les conduire à développer une réflexion plus globale sur l'avantage procuré par le portefeuille de marques en tant qu'actif cospécialisé (marques plus capacité organisationnelle = portefeuille) de l'entreprise.

Cette première investigation doit conduire les chercheurs à mieux prendre en considération les relations des marques entr'elles au sein d'une même entreprise pour évaluer l'avantage concurrentiel procuré par l'agencement et l'organisation de ces relations de marques.

Perspectives de la recherche

La reconnaissance croissante des marques comme source d'avantage concurrentiel soutenable accentue l'importance des modèles conceptuels des stratégies organisationnelles de marques (Joao Louro & Vieira Cunha, 2001). L'apport de l'analyse de portefeuille est de mettre en évidence à un niveau supérieur des principes directeurs nouveaux.

Notre communication situe le contexte et les étapes - agrégation de marques - qui conduisent à la constitution d'un portefeuille de marques dans un univers déterminé, celui des produits cosmétiques.

De nombreux thèmes de recherche surgis de notre terrain semblent mériter des travaux d'approfondissement. En premier lieu il existe une interrogation claire sur la spécificité du lien entre univers-produit considéré et avantage procuré par le portefeuille de marques.

Des développements ultérieurs et complémentaires pourraient enrichir ces premières informations en étudiant d'autres entreprises du même univers ou en essayant de qualifier la performance des entreprises disposant d'un portefeuille de marques par rapport à celles n'en possédant pas.

D'autres voies de recherche par exemple comparatives entre entreprises d'autres secteurs d'activité pourraient également enrichir cette première approche.

Par ailleurs les questions sur l'équilibre au sein du portefeuille et l'arbitrage entre marques suggèrent des possibilités de modélisation, qui pourraient permettre de projeter ou de planifier plus rigoureusement les actions concernant les relations inter-marques dans l'entreprise.

ANNEXE A

	Estée Lauder	L'Oréal	Wella	Clarins
Niveau 1	Patrick Bousquet-Chavanne , Président Cédric Prouvé , vice-Président, international	Béatrice Dautresme , Vice-Présidente Nicolas Rosselli , Directeur Général Adjoint Division Coiffure Loïc Armand , Secrétaire Général du groupe Jacques Challes , Directeur mondial de la marque Garnier Nicolas Hiéronimus , Directeur mondial de la marque L'Oréal Guillaume de Lesquen , Directeur Général adjoint Lancôme	Michel Beaugier , Vice-Président Japon Laurent Lautier , vice-président Asie	Patrick Bizot , Président Gérard Delcours , Président Azzaro
Niveau 2	Fabrice Weber , Vice-Président, parfums Marie Rose Tricon , Directrice Marketing France	Jean Pierre Gouttebroze , Directeur Général Produits Professionnels, Amérique Latine Alain Evrard , Directeur général Asie Pacifique Martin Guilloux , Directeur Général produits de luxe France Marion Pujot , Directrice Générale produits professionnels France Christophe Ruffat , Directeur Général Coiffure France	Philippe Founes , Directeur Général Middle East et Asie Marie L Michalland , Directrice Marketing, Rochas	Joël Palix , Directeur Général de la marque Thierry Mugler Jonathan Zrihen , Directeur Général Asie
Niveau 3	Audrey Guetta , Développement des nouveaux produits	Joseph Biton , Directeur Général zone Amérique Latine Thierry Houssin , Directeur Général Middle East Pierre Lauzeral , Directeur Général adjoint, Europe de l'Est Jean Michel Ripol , Directeur Général Asie produits publics	Denis Lanel , Directeur Général Belgique Donatienne de Fontaine , vice-présidente Duty Free	Arnaud Naintré , Vice Président Exécutif, Duty Free Patrice Pollet , Directeur Général, Canada

ANNEXE B

LISTE DES CODES ETABLIS APRES DOUBLE CODAGE

Définition des codes	Codes
<p>CONTEXTE et CHRONOLOGIE 1</p> <p><i>CONTEXTE INTERNE</i> Caractéristiques (activité – taille – structure juridique) Situation économique Historique</p> <p><i>CONTEXTE EXTERNE</i> Concurrents Caractéristiques de l’environnement économique</p>	<p>CI CI-CAR CI-SEC CI-HIS</p> <p>CE CE-CON CE-ENV</p>
<p>PROCESSUS de CONSTRUCTION et d’ADOPTION 2</p> <p>Chronologie Motivations Evènements déterminants Rôle de la distribution Conscience interne du portefeuille Effets attendus (levier vs cycle, segmentation) Version officielle Version officieuse</p>	<p>PCA-CRO PCA-MOT PCA-EDT PCA-DIS PCA-COS PCA-EFF PCA-VO PCA-OFF</p>
<p>LIEN PORTEFEUILLE –STRATEGIE 7</p> <p>Création d’un avantage concurrentiel Internationalisation de l’activité Protection d’une marque centrale Rôle du management</p>	<p>LPS-AC LPS-INT LPS-PMC LPS-MAN</p>
<p>IMPACT SUR LES MARQUES 5,6, 7</p> <p>Positionnement Identité Territoire Effet de radicalisation Communication</p>	<p>IMP-POS IMP-IDN IMP-TER IMP-RAD IMP-COM</p>
<p>EFFETS SUR L’ORGANISATION 3, 6</p> <p><i>LES ACTEURS</i> Motivation des acteurs La prise de décision Evaluation des acteurs</p> <p><i>LES STRUCTURES</i></p>	<p>EOA-MOT EOA-DEC EOA-EVA</p>

<p>Relation structure interne / mise en œuvre du portefeuille Centralisation / Décentralisation La culture de l'organisation Changements opérés Rapidité de mise en place</p> <p><i>LES ACTIONS</i> Processus de décision Fonctionnement Evènements déterminants</p>	<p>EOS-SI EOS-CD EOS-CO EOS-CH EOS-MP</p> <p>EOC-PD EOC-FN EOC-ED</p>
<p>COMPETENCES 4</p> <p>Requises (savoir faire mktg, etc) Existantes Construites Ressources Humaines Evolution sur 10 ans</p>	<p>COM-REQ COM-EXI COM-CON COM-RH COM-EVO</p>
<p>RESULTATS 3</p> <p>Attendus et anticipés Non-attendus Evolution du système Evaluation sur 10 ans</p>	<p>RE-AA RE-NA RE-EVO RE-EVA</p>
<p>EQUILIBRE 5</p> <p>Arbitrage entre marques Effet de radicalisation Rôle de l'innovation Limites / nombre de marques</p>	<p>QU-ARB QU-RAD QU-INN QU-LIM</p>
<p>LIEN UNIVERS PRODUIT – PORTEFEUILLE 7</p> <p>Particularités de la consommation Spécificité de l'industrie Rôle de la distribution Innovation</p>	<p>LUP-CON LUP-IND LUP-DIS LUP-INN</p>

BIBLIOGRAPHIE

- Azoulay A.** (2002), « Les échelles de personnalité de marque mesurent-elles réellement la personnalité ? », Journée AFM Les Marques, décembre, 1-31
- Baldinger A. L.** (1990), Defining and applying the brand equity concept: why the researcher should care, *Journal of Advertising Research*, June-July, vol. 30 (3), 1-5
- Barwise P., Robertson T.** (1992), Brand Portfolios, *European Management Journal*, 10 (3), 277-285
- Bensa F., Ladwein R.** (1996), Le choix de la marque, le capital-marque et l'activité comportementale face au linéaire, Lille, Les cahiers de la recherche de l'IAE
- Cegarra J.-J., Michel G.** (2003), Alliances de marques: quel profit pour les marques partenaires?, *Revue Française de gestion* n°145, 163-174
- Colarelli O'Connor G., Rice M.P.** (2001), Passer des intuitions aux débouchés, *L'Expansion Management Review*, septembre, 17 – 30
- Day G.S.** (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, vol.58, October, 37-52
- Farqhar P.** (1990), Managing brand equity, *Journal of Advertising Research*, 30 (4), 7-12
- Joao Louro M., Vieira Cunha P.** (2001), Brand management paradigms, *Journal of Marketing Management*, 17, 849-875
- Juga J.** (1999), Generic capabilities: combining positional and resource-based views for strategic advantage, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 7, 3-18
- Kapferer J.N.** (1991), Les marques capital de l'entreprise, Les Editions d'Organisation, Paris
- Kapferer J.N.** (2000), Re marques, Les Editions D'Organisation, Paris
- Kaufman-Odin N.** (1997), La typicalité : une heuristique des choix de marque, thèse de gestion, Grenoble
- Laforêt S., Saunders J.** (1994), Managing brand portfolios : How the leaders do it, *Journal of Advertising Research*, september/october, vol. 34, issue 5, 64-77
- Laforêt S., Saunders J.** (1999), Managing brand portfolios: why leaders do what they do?, *Journal of Advertising Research*, february, 51-66
- Lambin J.J.** (1989), La marque et le comportement de choix de l'acheteur, in Kapferer J.N. & Lancaster K.J. (1966), A new approach to consumer theory, *Journal of Political Economy*, vol. 74
- Mac Enally M., De Chernatony L.** (1999), The evolving nature of branding: consumer and managerial considerations, *Journal of Consumer and Market Research*, 99, 02
- Michel G.** (2000), La stratégie d'extension de marque, Vuibert, Paris
- Miles M.B., Huberman A.M.** (2003), Analyse des données qualitatives, Editions De Boeck Université, Paris
- Pettigrew A.M.** (1990), Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice, *Organization Science*, vol. 1, n°3, 267-292
- Plummer J.T.** (2000), How personality makes a difference, *Journal of Advertising Research*, 24, 27-31
- Reynaud E.** (2001), Compétences centrales: Premier pas vers une définition opérationnelle, Xème conférence de l'AIMS, Laval
- Riezebos R.** (2003), Brand Management, a Theoretical and Practical Approach, Prentice Hall, Harlow
- Sappington D., Wernerfelt B.** (1985), To brand or not to brand?, *Journal of Business*, 58 (July), 279-93
- Semprini A.** (1992), Le marketing de la marque : approche sémiotique, Paris, Editions Liaisons
- Sharma S.** (1999), Trespass or symbiosis? Dissolving the boundaries between strategic marketing and strategic management, *Journal of Strategic Marketing*, vol. 7, 73-88
- Sicard M.C.** (2001), Ce que marque veut dire ..., Editions d'Organisation, Paris

Slater S., Olson E. (2001), Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis, *Strategic Management Journal*, vol.22, 1055-1067

Trinqucoste J.F. (1999), Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 14, n°1/99, 59-80

Yin R.K. (2003), *Case study research, design and methods*, third edition, Sage Publications, Thousand Oaks