

DECISIONS MARKETING

N°13, janvier-avril 1998

L'extension de marque et son impact sur la marque-mère

Géraldine MICHEL

IAE Paris, Sorbonne Business School

L'extension de marque et son impact sur la marque-mère

RESUME : La stratégie d'extension de marque est une pratique de plus en plus courante et dans une optique à long terme les entreprises cherchent à prévoir les retombées de l'extension sur la marque-mère. Afin d'améliorer leur capacité à évaluer les risques de l'extension pour la marque, cet article analyse en profondeur la problématique de l'extension de marque. L'analyse des entretiens réalisés auprès de treize professionnels, permet tout d'abord de souligner les intérêts stratégiques de cette pratique. Elle met, ensuite, en avant la notion de valeurs centrales et aboutit alors à une nouvelle conception de la structure interne de la marque organisée autour d'un noyau central et d'un système périphérique. Enfin cette étude met en évidence les variables susceptibles d'influencer l'impact de l'extension de marque sur la marque-mère.

The brand extension and its impact on the original brand

ABSTRACT: The brand extension strategy is a more and more common practice. And in the long run, companies are willing to forecast the impact of brand extension on the original brand. In order to improve their ability to evaluate the risks due to the extension for the original brand, this article analyses in depth the general problematic of brand extension. The qualitative study, carried out with thirteen managers, firstly emphasizes the strategic interest of brand extension. Secondly, it highlights the concept of the brand's core values and leads to a new definition of the internal structure of the brand. It is organized around the central and peripheral systems. Lastly, this study identifies the variables which are likely to influence the impact of brand extension on the original brand.

Depuis une dizaine d'années, la stratégie d'extension de marque est une pratique de plus en plus courante. Cette stratégie consiste à étendre la marque sur de nouveaux produits qui présentent une différence de nature (caractéristiques physiques) et de fonction (bénéfices consommateurs, valeurs d'usage) par rapport aux produits originels de la marque (5). De nombreux secteurs d'activité sont concernés par le développement de cette stratégie. On peut citer l'apparition de la marque McCain, dont les produits originels sont les frites surgelées, sur le marché des thés glacés. On peut également mentionner l'extension de la marque Vittel sur le marché des cosmétiques, ou encore le lancement des montres Mont-Blanc. Face au développement de cette pratique, les entreprises et les chercheurs se sont particulièrement intéressés, dans un premier temps, aux avantages économiques de l'extension de marque et à son évaluation par les consommateurs (1). Par la suite, dans une optique à long terme, les praticiens ont cherché à prévoir et à évaluer les retombées de l'extension de marque sur la marque. La problématique de l'impact de l'extension de marque sur la marque-mère a fait l'objet de quelques recherches (10), mais la question de la contribution de l'extension de marque à la perception de la marque reste encore floue. Cet article a donc pour objectif d'améliorer la capacité des entreprises à évaluer les retombées de l'extension de marque sur la marque-mère, ceci afin qu'elles puissent formuler leur stratégie d'extension de marque dans une optique à long-terme et dans un souci de pérennité de la marque. Pour cela, treize entretiens semi-directifs ont été menés auprès de professionnels concernés par cette stratégie¹. L'étude s'attache tout d'abord à mieux comprendre les intérêts de cette stratégie et souligne l'importance des associations de la marque dans la mise en oeuvre de la stratégie d'extension de marque. Aux vues de cette analyse, un nouveau concept, *le noyau central de la marque* est ensuite présenté. Celui-ci permet de mieux comprendre la structure interne de la marque et donc de mieux appréhender son évolution après une stratégie d'extension de marque.

¹ Les personnes interrogées représentent différents niveaux de responsabilité dans l'entreprise (Chef de produit, Chef de groupe, Responsable d'études, Directeur marketing chez neuf annonceurs. Directeur associé, Directeur Général, et Président chez quatre instituts d'études).

Enfin, l'impact de l'extension de marque sur la marque et les variables susceptibles d'influencer ce phénomène sont étudiés.

L'EXTENSION DE MARQUE

Les avantages économiques et stratégiques de l'extension de marque

Pourquoi l'entreprise décide-t-elle de mener une stratégie d'extension de marque ? Les réponses à cette question sont diverses ; elles correspondent à des logiques spécifiques de chaque entreprise. Le premier intérêt économique de l'extension de marque est qu'elle bénéficie du capital de la marque en terme d'image, de savoir-faire et de notoriété. De plus, la stratégie d'extension de marque présente d'autres avantages économiques qui se traduisent entre autres par un amortissement des activités de l'entreprise. En effet, l'intérêt de l'extension de marque est que la communication réalisée pour un produit rejaillit sur les autres produits de la marque et réciproquement, ce qui entraîne alors un amortissement du coût média. Hormis les avantages économiques, l'extension de marque présente de nombreux intérêts stratégiques pour l'entreprise (figure 1).

Tout d'abord, elle devient un moyen de faire face à la concurrence car elle permet de consolider les valeurs de la marque sur différents marchés et de développer ces mêmes valeurs sur de nouvelles catégories de produits. En renforçant les valeurs de la marque l'extension permet non seulement de construire une marque forte vis-à-vis des consommateurs mais aussi vis à vis des distributeurs (2).

Ensuite, la stratégie d'extension de marque est devenue un moyen de fidéliser les consommateurs à la marque. Elle permet d'augmenter la visibilité de la marque et donc sa notoriété. Comme le souligne la majorité des professionnels, en créant de nouveaux points de contact et en provoquant

de nouvelles occasions d'acheter la marque, l'extension montre aux consommateurs que la marque peut répondre à de nouvelles attentes.

Enfin, l'extension de marque est un moyen de faire évoluer le territoire de marque. C'est-à-dire qu'elle permet de développer les capacités d'extension de la marque sur de nouvelles catégories de produits. Par exemple, la marque Andros en commercialisant les compotes au rayon frais a conquis le marché des produits frais qu'elle a ensuite exploité en lançant les yaourts aux fruits Andros. Petit à petit en commercialisant des produits de plus en plus éloignés des produits originels, la marque modifie son territoire.

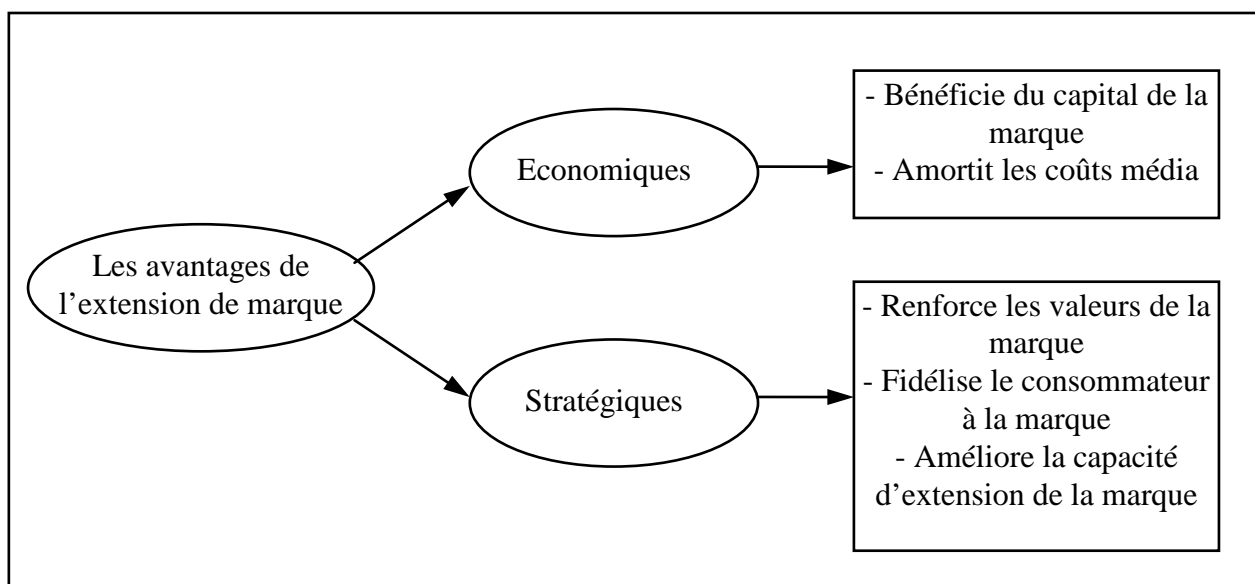


Figure 1- Les avantages économiques et stratégiques de l'extension de marque

En mettant l'accent sur les avantages stratégiques de l'extension de marque, l'étude permet ainsi de compléter la littérature marketing qui, le plus souvent, souligne uniquement ses avantages économiques.

Une vision stratégique de l'extension de marque

L'extension de marque ne correspond pas uniquement à l'entrée de la marque dans une nouvelle catégorie de produits. Dans le cadre d'une stratégie d'extension de marque, l'entreprise cherche certes à identifier les marchés porteurs, générateurs de volumes, mais la politique d'extension de

marque n'est pas seulement une saisie d'opportunité. Elle correspond également à une stratégie de marque et d'entreprise. D'une part, la stratégie d'extension de marque consiste à transférer les valeurs clefs de la marque sur de nouveaux marchés : « *c'est une marque qui étend ses valeurs spécifiques sur de nouvelles catégories de produits* »². Une telle définition précise que l'extension de marque doit porter les valeurs fondamentales de la marque qui permettent de construire la cohérence entre tous les produits de la marque. D'autre part, « *la stratégie d'extension de marque implique la création d'une légitimité de la marque dans la nouvelle catégorie de produits et induit des risques importants pour la marque-mère*³ ». La légitimité de la marque sur le marché fait référence à la cohérence perçue entre la marque et l'extension de marque (*fit*) (14) et à la capacité de la marque à fabriquer le produit (3). Ces éléments représentent deux des facteurs déterminants de l'acceptation de l'extension de marque par les consommateurs. Quant à l'évaluation des risques pour la marque, elle joue également un rôle déterminant dans la décision et la mise en oeuvre de l'extension de marque. L'étude de l'impact potentiel de l'extension sur la marque-mère permet en effet de formuler la stratégie dans une optique à long terme et dans un souci de pérennité de la marque.

La stratégie d'extension de marque

La stratégie d'extension de marque consiste à transposer les valeurs fondamentales de la marque sur une nouvelle catégorie de produit (nature et fonction différentes par rapport aux catégories de produit originelles de la marque), ce qui implique la création d'une nouvelle légitimité de la marque et des risques importants pour la marque.

² Directeur d'un institut d'études

³ Chef de groupe chez un annonceur

Cette conception de l'extension de marque permet de prendre en considération ses dimensions stratégiques et donc d'enrichir les définitions existantes qui étaient plus descriptives que compréhensives.

L'extension de marque et les associations de la marque

La conception de l'extension de marque, présentée ci-dessus, introduit la notion de « valeurs centrales » de la marque au coeur de la stratégie d'extension. Les associations de la marque représentent tout élément lié à la marque. C'est la trace laissée dans l'imaginaire des consommateurs par l'ensemble des communications et des produits de la marque (6). Certaines de ces associations, perpétuellement transposées d'un marché à l'autre à travers les extensions, forment la cohérence entre les différents produits de la marque. Comme l'explique un professionnel : *« Ce qui fait la force de la marque, c'est qu'au travers des différents produits et au travers des messages publicitaires, les consommateurs retrouvent les mêmes valeurs de la marque »*. Ces valeurs communes aux différents produits de la marque sont des valeurs fortes, indissociables de la marque qui lui apportent son identité. Toutefois l'extension, tout en étant associée à ces valeurs dites « centrales » de la marque (7), peut présenter des attributs distincts des autres produits. Ainsi, un des professionnels explique qu'une extension distribuée dans des circuits de distribution inhabituels pour la marque permet de créer de véritables supports d'image et un nouveau contact avec le consommateur. Et ces derniers entraînent alors une modification de la perception de la marque.

En résumé, certaines valeurs de la marque transposées au travers de l'extension d'un marché à un autre assurent la cohérence entre tous les produits et maintiennent ainsi la pérennité de la marque. A l'inverse, l'extension peut refléter certaines particularités qui tendent à faire évoluer la perception de la marque. Cette discussion met en évidence l'existence de valeurs centrales de la

marque et suggère que la cohérence entre la marque et l'extension dépend principalement de certaines associations.

L'apport de la théorie du noyau central à l'analyse des associations de la marque

L'analyse des treize entretiens semi-directifs, menés auprès de praticiens concernés par cette stratégie, met en avant la notion de valeurs centrales de la marque, comme un facteur déterminant de la cohérence entre l'ensemble des produits de la marque. Toutefois, la notion de valeurs centrales reste encore trop abstraite pour être réellement opérationnel. Dans l'optique de préciser ce concept et donc de mieux définir le rôle des associations dans l'organisation et la dynamique de la marque, on se réfère à la théorie du noyau central, issue de travaux en psychologie sociale (12). L'approche des représentations sociales appliquée à la marque permet de considérer cette dernière comme un ensemble de croyances, d'opinions et d'attitudes qui sont socialement élaborées et partagées. C'est-à-dire que la marque n'est pas seulement formée à partir de nos expériences avec les produits, mais elle est aussi définie en fonction des informations et des modèles de pensée qui sont transmis par la tradition et la communication dans un contexte socio-culturel donné (figure2) (9).

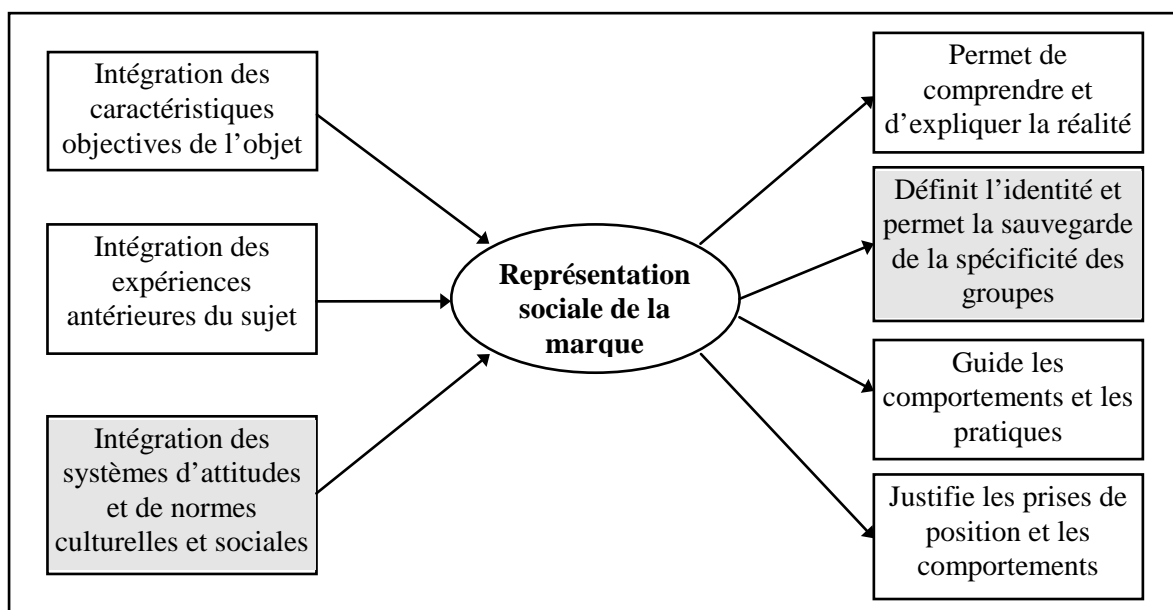


Figure 2- L'élaboration et les fonctions de la représentation sociale de la marque

Envisager la marque comme une représentation sociale sous-entend alors que celle-ci est régie par un double système : le noyau central et le système périphérique (figure 3).

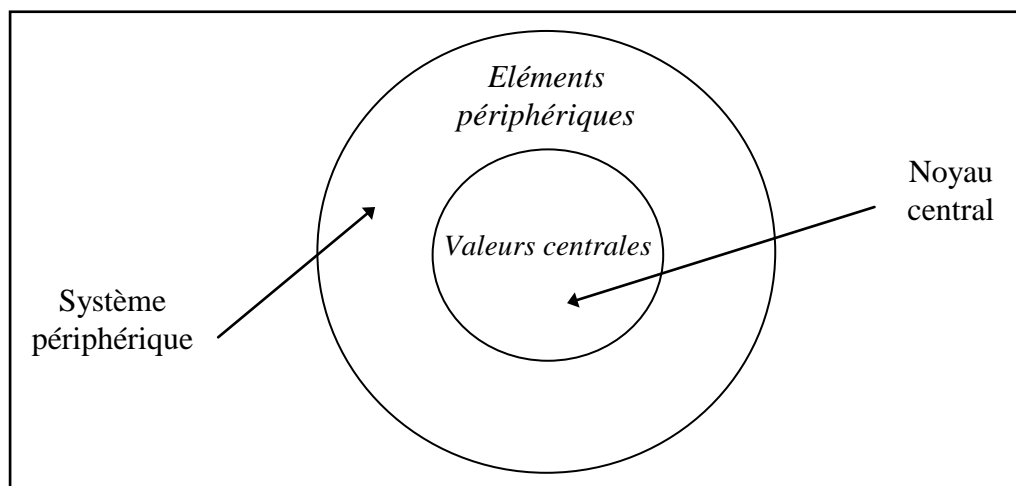


Figure 3- La marque régie par un double système: un noyau central et un système périphérique

Le noyau central est l'élément fondamental de la marque. C'est lui qui détermine à la fois sa signification et son organisation. Il est composé des valeurs centrales qui sont perçues comme indissociables de la marque. Le noyau assure deux fonctions essentielles (4). D'une part, il correspond à l'élément par lequel se crée ou se transforme la signification des autres éléments de la marque (fonction génératrice). D'autre part, le noyau détermine la nature des liens qui unissent entre eux les éléments de la marque. Il représente l'élément le plus stable, celui qui assure la pérennité de la marque (fonction organisatrice). Etant donné les fonctions centrales du noyau, c'est uniquement son identification qui permet l'étude comparative de plusieurs marques. Les associations de la marque sont dites centrales lorsqu'elles sont perçues par une majorité d'individus comme indissociables de la marque. Ainsi conformément au principe de réfutation développé par Moliner (11), seules les associations, dont la remise en cause amène une majorité significative de consommateurs à rejeter la marque, sont considérées comme appartenant au noyau. L'application de cette méthode au domaine de la marque permet par exemple de distinguer les valeurs centrales des valeurs périphériques de la marque McCain (figure 4). Il est tout de

même important de souligner que toutes les marques ne présentent pas un noyau de valeurs centrales. Ce sont uniquement les marques à forte notoriété, inscrites dans un contexte socio-culturel donné qui possèdent des valeurs socialement élaborées et pour lesquelles il est donc possible d'identifier des valeurs partagées par une majorité d'individus. Le système périphérique, quant à lui, il s'organise autour du noyau central. C'est-à-dire que la présence, la pondération, la valeur et la fonction des éléments périphériques sont déterminées par le noyau (4). Le système périphérique constitue l'interface entre le noyau central et la situation concrète dans laquelle s'intègre la marque. Il répond à trois fonctions essentielles : il intègre les éléments concrets de la marque (fonction de concrétisation). Plus souples que les éléments centraux, les éléments périphériques jouent un rôle essentiel dans l'adaptation de la marque aux évolutions du contexte (fonction de régulation). Enfin le système périphérique fonctionne comme le système de défense de la marque. C'est-à-dire que lorsqu'une extension de marque ou une nouvelle communication est incohérente avec la marque, de nouvelles interprétations et de nouveaux éléments sont introduits dans le système périphérique. Ce processus permet ainsi de rétablir une certaine cohérence entre les pratiques de la marque et sa représentation (fonction de défense).

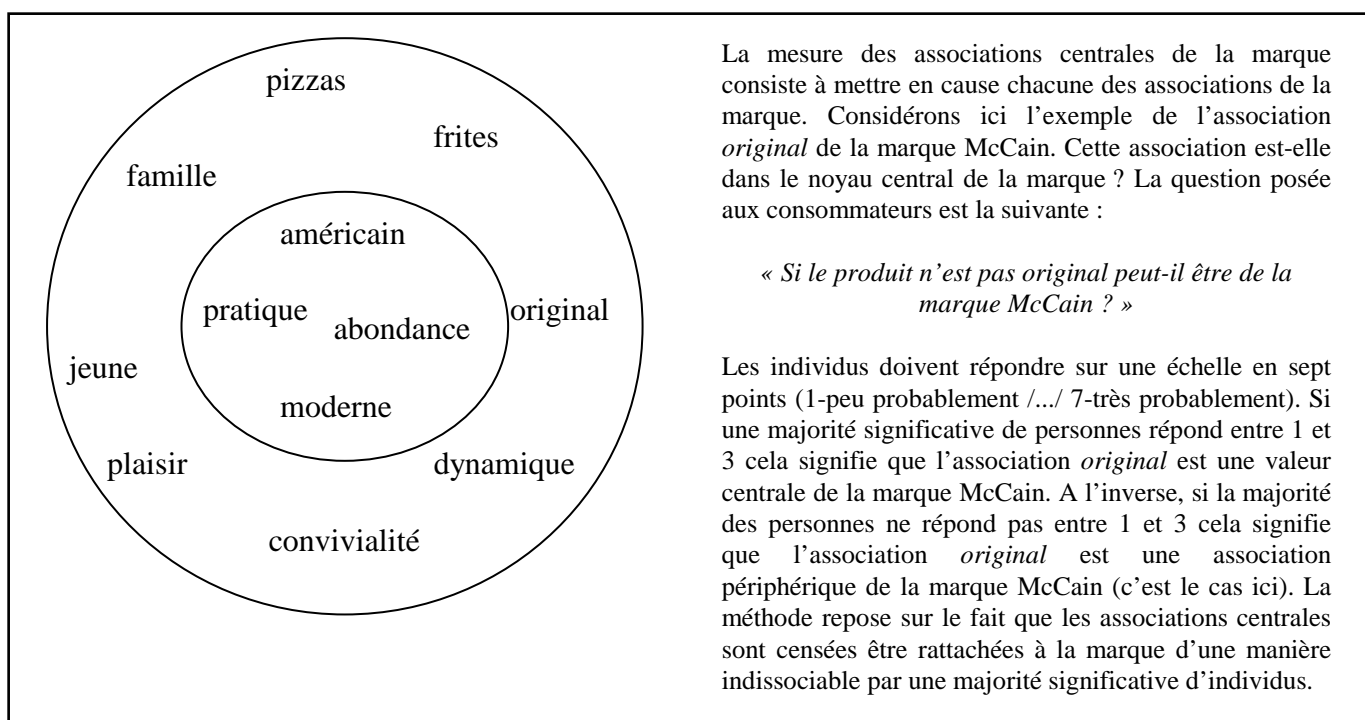


Figure 4- Le noyau et le système périphérique de la marque McCain

En intégrant les éléments évolutifs de la marque, cette nouvelle conception de l'organisation et du fonctionnement de la marque permet d'appréhender avec plus de précision les retombées de l'extension de marque sur la marque-mère.

L'IMPACT DE L'EXTENSION DE MARQUE SUR LA MARQUE

Lors d'une stratégie d'extension de marque les entreprises cherchent à prévoir et à évaluer les retombées de l'extension de marque sur la marque. L'évaluation de cet impact est fondamentale car les managers ne peuvent se permettre de remettre en cause la valeur de leur marque qui est d'ailleurs aujourd'hui considérée comme un capital important de l'entreprise. Toutefois, les variables qui influencent ce phénomène sont encore mal connues. L'étude qui suit s'attache alors à éclaircir la question de l'impact de l'extension sur la marque-mère.

L'origine de l'impact de l'extension sur la marque

L'extension a-t-elle vraiment un impact sur la marque ? Et quelle est l'origine de cet impact ?

Selon les professionnels, il apparaît évident que les extensions de marque, sous réserve que les catégories de produits soient compatibles avec l'image de la marque, nourrissent la marque.

« Toutes les extensions démontrent et confortent le savoir-faire de la marque ». Choisir de s'étendre sur un nouveau marché permet à la marque de bénéficier de nouvelles valeurs : *« le fait de lancer un nouveau produit sur un marché associé à des valeurs de plaisir et de santé renforce la naturalité de la marque »*. Lorsque l'on étudie la façon dont l'extension nourrit la marque, on peut distinguer deux sources d'enrichissement : l'apport des valeurs de la catégorie de produits et l'apport du mix de l'extension (figure 5). Ainsi, dans un cas d'extension sur le marché de l'alimentaire, un professionnel affirme: *« Le mix de l'extension permet de nourrir la dimension américaine de la marque car tous les codes tels que le packaging, le design et la communication*

reflètent des valeurs américaines». A l'inverse, un autre responsable de marque révèle qu'au regard des études qualitatives menées auprès des consommateurs, c'est notamment les valeurs intrinsèques du produit et accessoirement le mix de l'extension qui enrichissent la marque-mère.

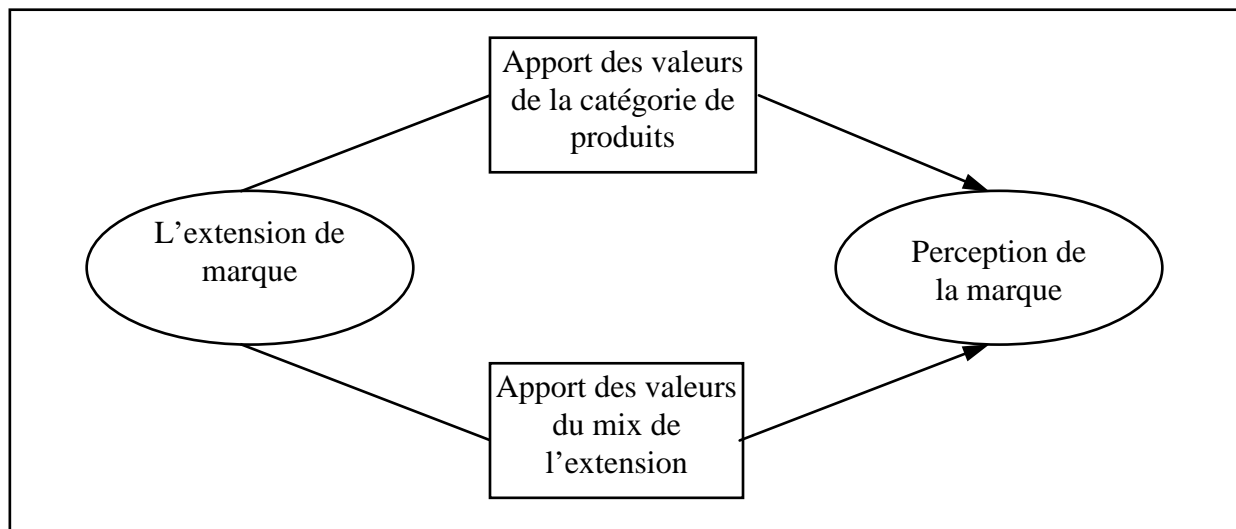


Figure 5- L'origine de l'impact de l'extension de marque sur la perception de la marque

Les différents types d'extension de marque et leur influence sur la marque

L'extension de marque revêt plusieurs facettes qui peuvent présenter un impact différent sur la marque-mère. Tout d'abord, comme le souligne Kapferer (8), selon le rapport que les extensions entretiennent avec la marque, elles peuvent être continues (extension par le produit) ou discontinues (extension par la marque). Ensuite, on peut distinguer les extensions directes ou indirectes en fonction de leur appellation et enfin différencier les extensions selon leur degré d'innovation dans la catégorie de produits.

- Dans le cas de *l'extension par le produit*, les valeurs communes à la marque et à l'extension sont des attributs physiques et symboliques. Tandis que *l'extension par la marque* partage uniquement des éléments symboliques avec la marque. La stratégie est différente pour chacun de ces deux types d'extension. L'extension par le produit est implicitement associée à la légitimité

de la marque sur le marché. Par exemple les jus de fruits s'inscrivent dans les compétences du traitement des fruits de la marque Andros. Alors que l'extension fondée sur des éléments symboliques de la marque, pose la question de la compétence de la marque à fabriquer le produit. Par exemple la marque Mont-Blanc connue pour ses stylos ne possède pas a priori les compétences pour fabriquer des montres. Cette distinction entre les extensions par le produit et par la marque est importante. Elle souligne l'existence d'extensions physiquement proches ou éloignées des produits originels de la marque qui n'ont pas le même impact sur la marque. En effet, plus l'extension se situe dans une catégorie proche de celle de la marque plus son impact sur la marque, qu'il soit négatif ou positif, est important (9).

- On peut distinguer les extensions selon leur appellation. Il existe notamment les extensions directes et indirectes. Les premières portent uniquement le nom de la marque (les jus de fruits Andros, les montres Mont-Blanc, les rasoirs Bic). Les secondes portent à la fois le nom de la marque et le nom d'une marque-fille (le thé glacé *Colorado* de McCain, le substitut de repas *Menu Minceur* de Yoplait). Il existe également des extensions qui portent des compléments de marque, c'est notamment le cas de la marque Danone qui a lancé la crème dessert *Danette* ou encore les yaourts *Yop* de Yoplait. L'appellation des extensions de marque résulte d'un choix stratégique qui dépend de deux facteurs : la spécificité des nouvelles catégories de produits et la relation entre la marque et l'extension. Ainsi, la stratégie d'extension de marque directe qui permet de mettre en avant le nom de la marque est généralement utilisée dans les catégories de produits où il est capital d'introduire des marques connues afin de renforcer la position du produit lancé. En revanche, l'appellation indirecte est plutôt utilisée dans le cas d'une extension éloignée des produits originels de la marque-mère. Ce type d'extension présente sa propre identité mais son lancement nécessite la notoriété et le capital de la marque-mère.

L'appellation de l'extension de marque peut influencer ses effets sur la marque-mère. En effet, dans la mesure où l'appellation de l'extension modifie le lien entre l'extension et la marque, elle est également susceptible d'influencer les retombées de l'extension sur la marque. Ainsi, le produit *Danette*, dont le nom est directement construit à partir du radical de la marque Danone, enrichit davantage la marque-mère qu'un produit qui porterait un nom ne faisant pas allusion à celui de la marque. Il en est de même pour le produit *Yop* qui apporte des valeurs de jeunesse à la marque Yoplait. Ainsi, l'impact d'une extension directe sur la marque tend à être plus important que celui d'une extension indirecte car aux yeux des consommateurs le lien qui unit la marque et l'extension de marque directe est plus fort que celui qui unit la marque et l'extension indirecte (13).

- Le degré d'innovation de l'extension dans la catégorie de produits permet d'identifier trois autres types d'extension : les extensions me-too, les extensions qui améliorent le produit et les extensions innovantes.

- Les extensions me-too n'apportent rien au marché et correspondent à une stratégie d'exploitation du capital de la marque, c'est le cas des shampooings Haribo.

- Les extensions qui améliorent le produit correspondent à une stratégie moins opportuniste qui consiste à utiliser le savoir-faire de l'entreprise sur un nouveau marché. On peut citer le cas des jus de fruits Andros.

- Les extensions innovantes correspondent à une stratégie d'expansion qui implique une politique marketing beaucoup plus offensive qu'une extension me-too. L'exemple type de cette stratégie est le cas de la marque Virgin qui a su s'implanter avec pertinence sur les marchés du disque, du trafic aérien et du soda au cola.

Dans le cas d'une extension innovante l'entreprise est prête à prendre des risques et éventuellement à déterminer un concept publicitaire déconnecté de celui de la marque ombrelle.

Alors que dans les deux autres cas (extension me-too et amélioration du produit), l'extension bénéficie de moyens publicitaires moindres. La marque ombrelle mène le discours et l'extension de marque est présentée comme une nouveauté de la marque. Cette typologie a un intérêt stratégique face à la question de l'impact de l'extension sur la marque-mère. Une extension innovante est mieux à même d'engendrer un effet positif sur la marque qu'une extension me-too. Sa différenciation sur le marché lui permet en effet d'apparaître comme un produit phare de la marque. Ainsi, un responsable de marque révèle que son extension, en ciblant pour la première fois sur ce marché les adolescents, a renforcé la dimension *jeunesse* de la marque. En effet, les attributs de l'extension qui n'appartiennent pas aux concurrents permettent non seulement la différenciation de l'extension, mais ils enrichissent également fortement la marque car ils sont perçus comme spécifiques.

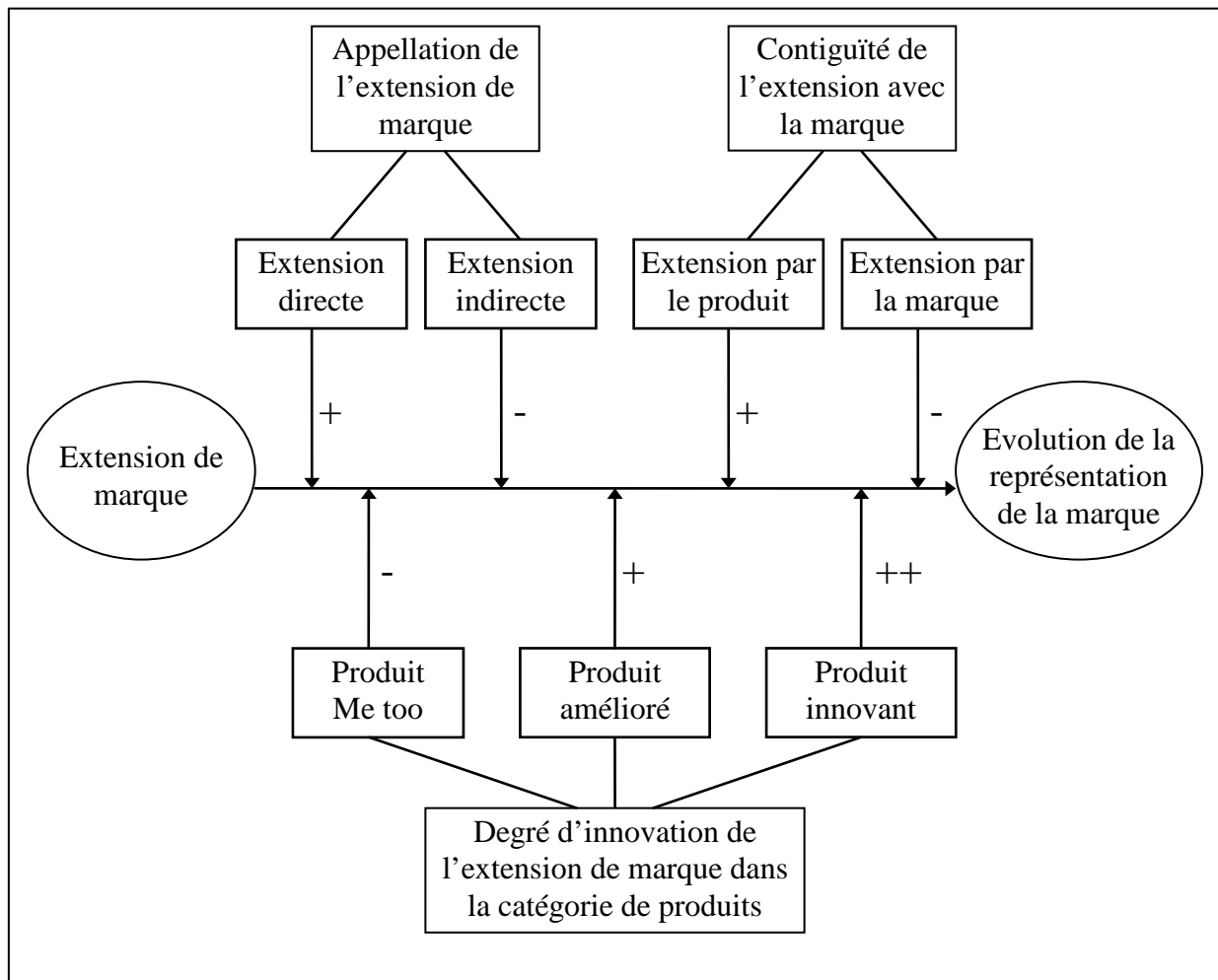


Figure 6- L'influence des différents types d'extension sur la représentation de la marque

Cette analyse aboutit à un schéma explicatif qui met en scène les différents types d'extension de marque et leur influence respective sur la représentation de la marque (figure 6).

L'influence de la cohérence entre la marque et l'extension

La plupart des recherches ont montré que l'impact de l'extension sur la marque était influencé par la cohérence entre la marque et l'extension de marque (10). Toutefois, cette dernière variable a le plus souvent été mesurée sans distinguer les associations centrales et périphériques de la marque, et de façon directe. La théorie du noyau central définit la marque comme une représentation organisée autour d'un noyau central et d'un système périphérique. Conformément à ce cadre théorique, la cohérence entre la marque et l'extension peut alors revêtir deux dimensions : la cohérence de l'extension avec le noyau et avec le système périphérique de la marque. Par ailleurs, l'étude qualitative tend à montrer que la mesure indirecte de la cohérence, puisqu'elle permet de dépasser le discours rationnel des individus, est mieux adaptée que la mesure directe pour mettre en lumière les possibilités d'extension de la marque. Ainsi, au lieu de demander aux consommateurs leur perception de la cohérence entre la marque et l'extension, la mesure indirecte se déroule en deux temps. Tout d'abord, elle consiste à demander à chaque individu les valeurs attribuées à la marque et les valeurs associées à l'extension. Ensuite, après avoir identifié les valeurs centrales de la marque, le travail d'analyse consiste à évaluer la cohérence entre l'extension et les associations centrales et les associations périphériques. Cette démarche permet d'étudier l'impact de l'extension de marque sur la marque-mère en distinguant deux types de cohérence entre la marque et l'extension (figure 7). Cette procédure est très pertinente. En effet, dans la mesure où les associations centrales de la marque représentent les valeurs qui apportent la signification à la marque, cette méthodologie permet de montrer que l'impact de l'extension sur la marque-mère est plus important lorsque l'extension est incohérente avec les valeurs centrales de la marque que lorsqu'elle est incohérente avec ses valeurs périphériques (9).

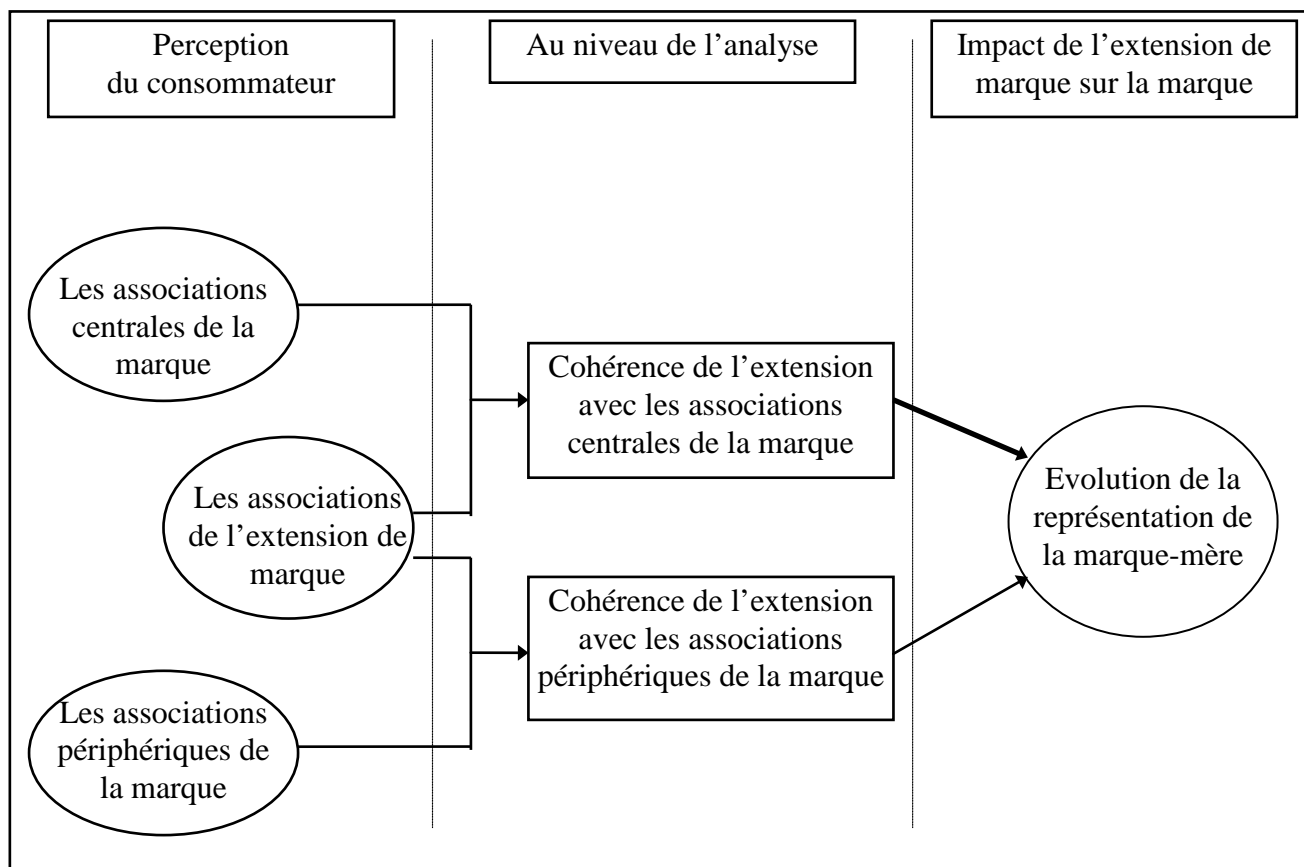


Figure 7- L'influence de la cohérence entre l'extension et la marque sur la représentation de la marque

L'évolution de la représentation de la marque

Considérer la marque comme une représentation organisée autour d'un noyau central et d'un système périphérique permet d'envisager son évolution après une stratégie d'extension de marque selon un nouveau point de vue. Le système périphérique représente l'élément déterminant dans la dynamique et l'évolution de la marque. Lorsque la marque est confrontée à un nouveau contexte, les éléments périphériques remplissent une fonction de défense et protègent le noyau de la marque. Toute transformation de la marque passe d'abord par une évolution du système périphérique, son analyse constitue donc, pour les managers, un élément essentiel dans la prédiction des transformations de la marque. Le système périphérique représente un indicateur pertinent des modifications futures de la marque, un symptôme indiscutable de l'évolution de la

marque. Car il a la particularité, selon l'intensité de l'incohérence entre la marque et l'extension, d'intégrer de nouvelles cognitions au sein de la représentation de la marque, ou bien de rejeter des associations originelles de la marque. Cette approche est certes insuffisante pour pouvoir maîtriser toute la complexité de l'évolution de la marque. Néanmoins, cette conception dynamique de la structure interne de la marque constitue un premier pas pour l'étude de son évolution. Si l'on prend l'exemple de la marque Yoplait, les résultats d'une étude empirique (9) montrent que la présentation de l'extension de la marque Yoplait sur le marché des substituts de repas a entraîné une modification du système périphérique de la marque (figure 8). Les associations *gourmandise*, *enfant* et *naturel* ne sont plus liées à la représentation de la marque. De plus, quatre nouvelles associations : *moderne*, *femmes*, *pratique* et *innovant* sont intégrées dans le système périphérique. En revanche, la composition du noyau de la marque Yoplait est restée identique. Le noyau est composé de quatre associations centrales : *lait*, *plaisir*, *bonne santé* et *fraîcheur*.

CONCLUSION

Cet article souligne les intérêts stratégiques de l'extension de marque et introduit un cadre théorique novateur pour la marque qui devrait conduire à des applications concrètes pour les praticiens. En effet, ce cadre conceptuel démontre que pour saisir toute la complexité de la marque, l'analyse du contenu de la marque ne suffit plus, il faut également examiner sa structure interne, c'est-à-dire identifier ses associations centrales. C'est seulement à partir du noyau de la marque que les professionnels pourront déterminer avec pertinence le territoire-produit de leurs marques. De plus, les associations centrales assurant la cohérence de la marque, l'entreprise est amenée à vérifier l'adéquation de toute action marketing avec ces valeurs indissociables de la marque. Sinon elle prendrait le risque de modifier la structure interne de la marque et, en conséquence, sa signification. Ce cadre théorique laisse donc à penser que l'extension de marque est risquée pour la marque uniquement si elle n'est pas cohérente avec son noyau. Afin d'évaluer la cohérence entre les associations de la marque et les opérations marketing, cette étude démontre la supériorité de la mesure indirecte. En effet, cette méthode dépasse le discours rationnel de l'individu et permet ainsi de distinguer la cohérence avec les associations centrales et périphériques de la marque. D'autre part, cette recherche devrait guider les praticiens dans l'analyse de l'impact de l'extension de marque sur la marque puisqu'elle met en évidence plusieurs variables susceptibles d'influencer ce phénomène. Ainsi les risques pour la marque seraient plus importants si l'extension est fondée sur des attributs physiques de la marque que si elle est fondée uniquement sur des attributs symboliques. L'impact de l'extension sur la marque est également d'autant plus élevé que l'extension est innovante sur le marché et qu'elle porte uniquement le nom de la marque. Par ailleurs, au cours de cette étude la marque n'est plus considérée comme un système statique mais comme un système qui intègre des règles régissant son évolution, ce qui permet donc de mieux comprendre sa dynamique. Ainsi, dans la mesure où toute transformation de la marque passe d'abord par une évolution de son système périphérique,

l'analyse du système périphérique constitue un élément essentiel pour les managers afin de prédire les transformations de la marque. La conception d'une structure de la marque organisée autour d'un double système (central/périphérique) permet donc de comprendre comment la marque peut être à la fois un système stable et mouvant, et comment l'extension peut entraîner des changements de la perception de la marque tout en renforçant son identité.

BIBLIOGRAPHIE

- (1) AAKER D.A. (1990), Brand extensions: The good, the bad and the ugly, *Sloan Management Review*, Summer p.47-56.
- (2) AAKER D.A. (1996), *Building strong brands*, The Free Press Editions.
- (3) AAKER D.A. & KELLER K.L. (1990), Consumer evaluations of brand extensions, *Journal of Marketing*, 54, January p.27-41.
- (4) ABRIC J.C. (1994), Représentations sociales : aspects théoriques, in Abric, *Pratiques sociales, représentations*, Editions PUF, p.1-35.
- (5) CEGARRA J.J. & MERUNKA D. (1993), Les extensions de marque : concepts et modèles, *Recherches et Applications en Marketing*, 8, 1, p.53-76.
- (6) CHANGEUR S. & DANO F. (1996), Aux sources du capital-marque : le concept d'associations de la marque, *Actes du congrès de l'AFM*, vol 12, Poitiers 1996, p.657-679.
- (7) HEILBRUNN B. (1997), Marque, *Encyclopédie de Gestion*, article 106, p.1972-2007.
- (8) KAPFERER J.N. (1995), *Les marques, capital de l'entreprise*, Editions d'Organisation.
- (9) MICHEL G. (1997), *L'impact de l'extension de marque sur la marque : contribution de la théorie du noyau central à l'analyse de la structure interne de la marque*, Thèse de Doctorat, Université Panthéon-Sorbonne, IAE de Paris.
- (10) MILBERG S. (1993), *Reciprocity effects of brand extensions : Dilution, fortification, expansion*, Ph.D Dissertation, University of Pittsburg.

- (11) MOLINER P. (1988), Validation expérimentale de l'hypothèse du noyau central des représentations sociales, *Bulletin de Psychologie*, XLI, 387, p759-762.
- (12) MOSCOVICI S. (1976), *La psychanalyse, son image, son public*, PUF, 2ème édition.
- (13) MOTLEY C.M. (1994), Risky Business : Leveraging brand equity to move up and down market. *Ph.D. Dissertation in the University of Georgia*.
- (14) PARK C.W, MILBERG S. & LAWSON R. (1991), Evaluation of brand extensions : the role of product feature similarity and brand concept consistency, *Journal of Consumer Research*, 18, September, p.185-193.

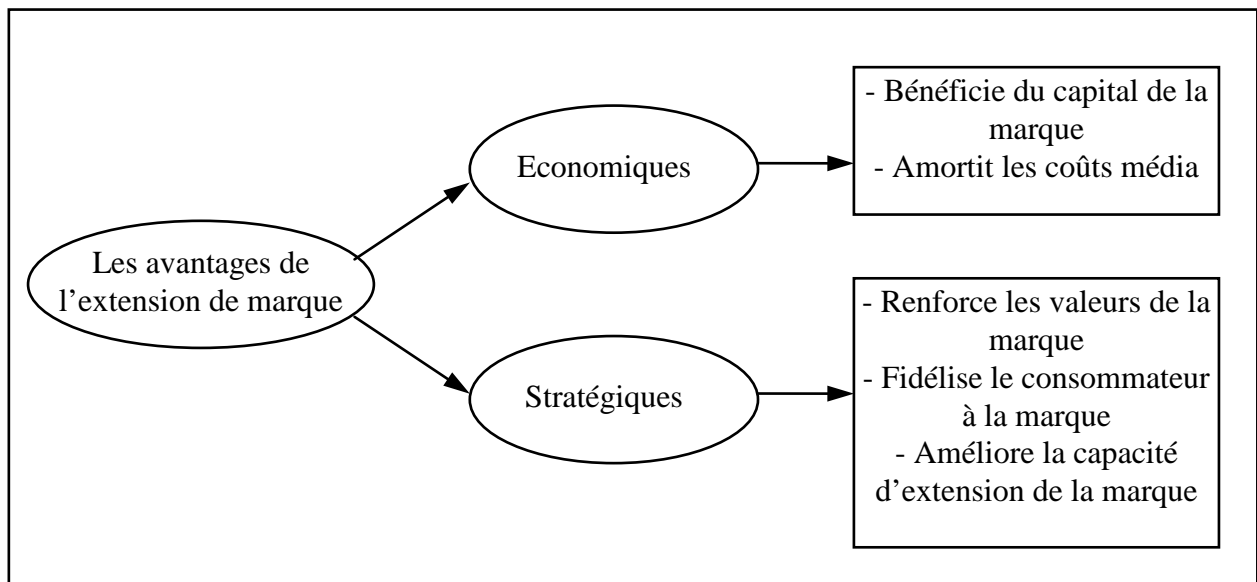


Figure 1- Les avantages économiques et stratégiques de l'extension de marque

La stratégie d'extension de marque

La stratégie d'extension de marque consiste à transposer les valeurs fondamentales de la marque sur une nouvelle catégorie de produit (nature et fonction différentes par rapport aux catégories de produit originelles de la marque), ce qui implique la création d'une nouvelle légitimité de la marque et des risques importants pour la marque.

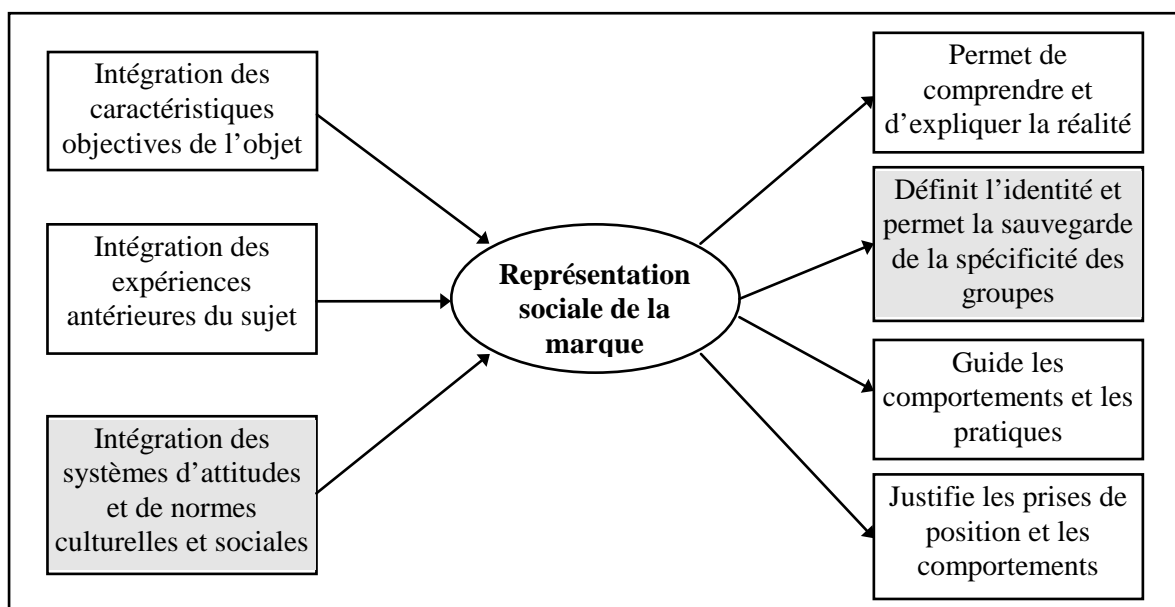


Figure 2- L'élaboration et les fonctions de la représentation sociale de la marque

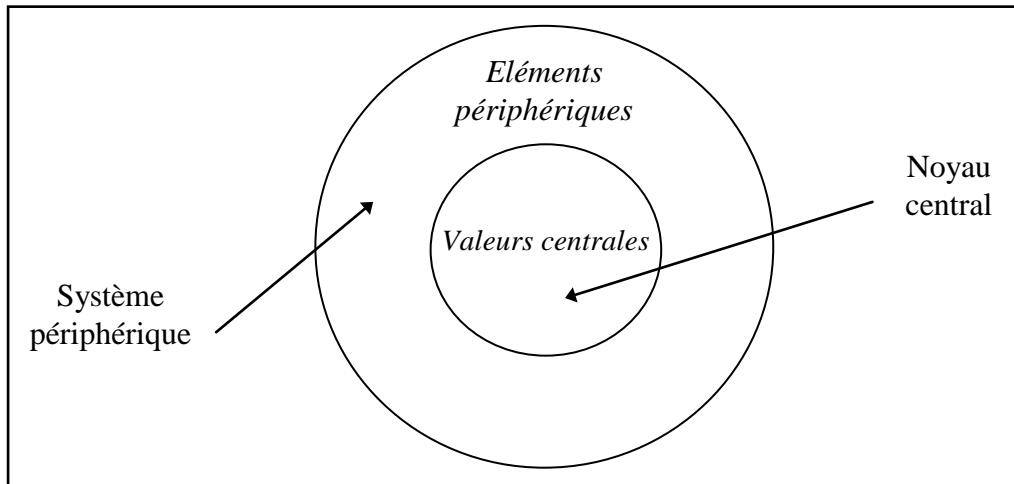


Figure 3- La marque régie par un double système: un noyau central et un système périphérique

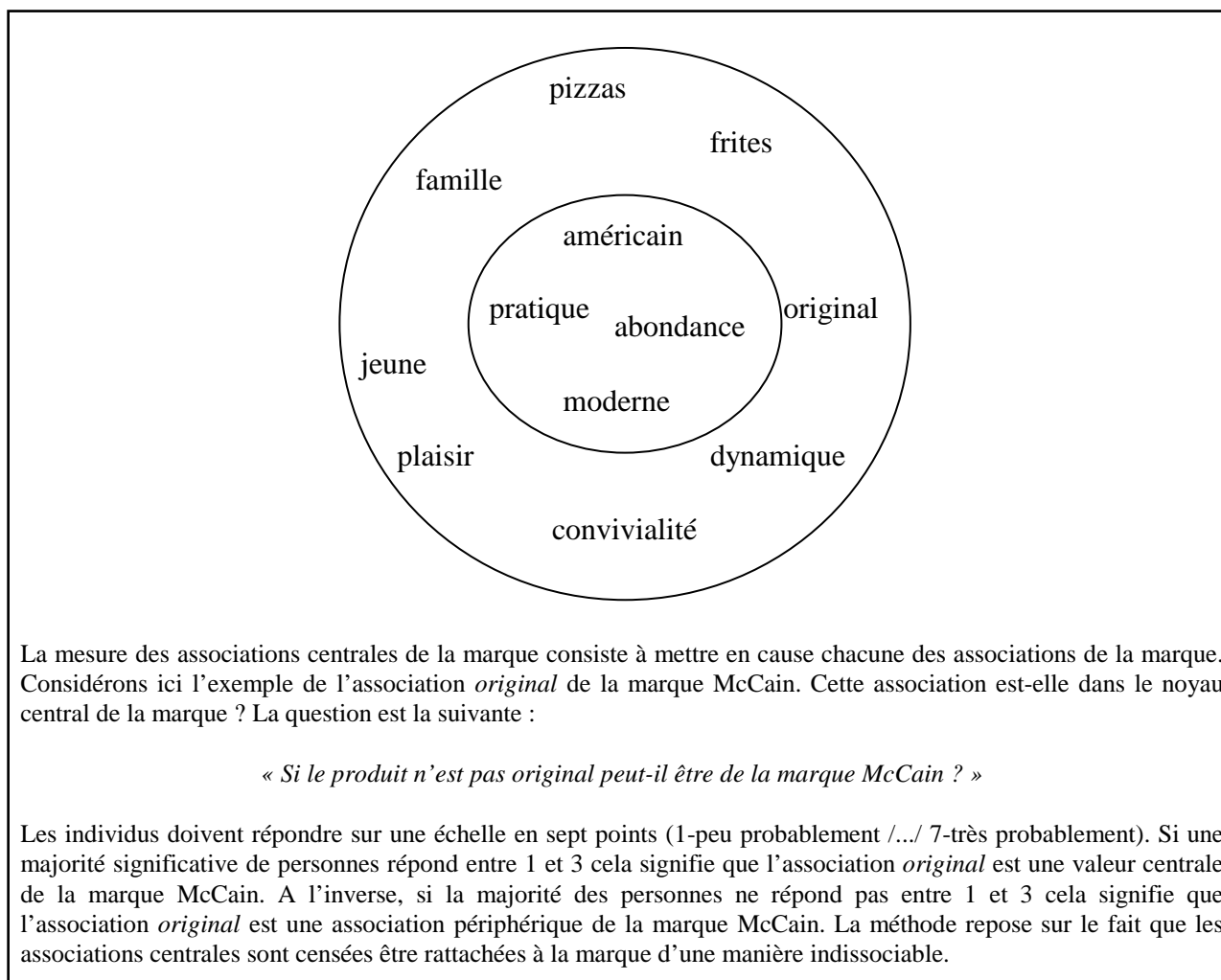


Figure 4- Le noyau et le système périphérique de la marque McCain

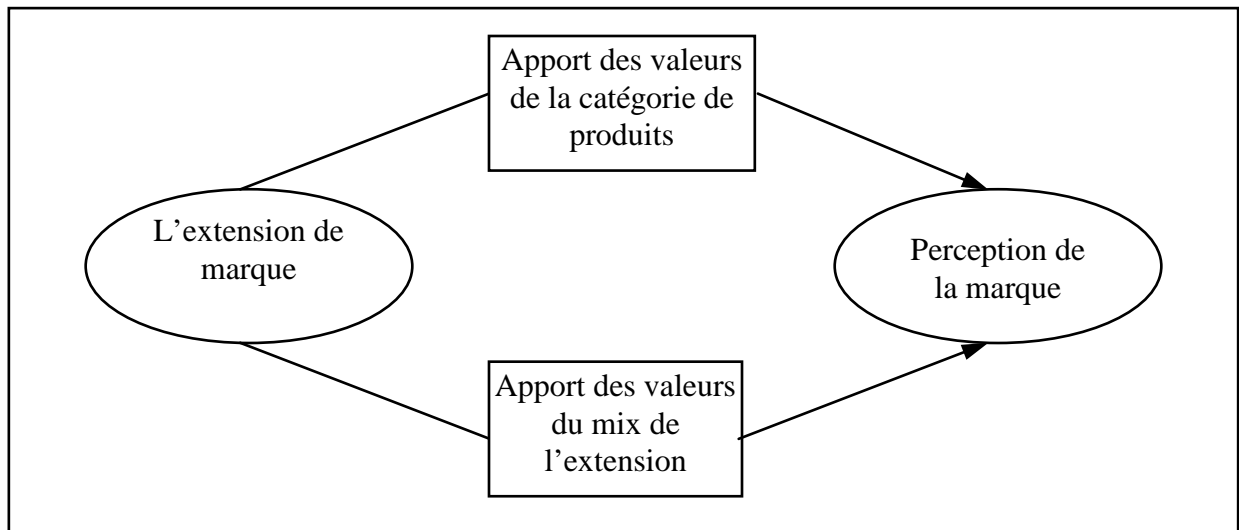


Figure 5- L'origine de l'impact de l'extension de marque sur la perception de la marque

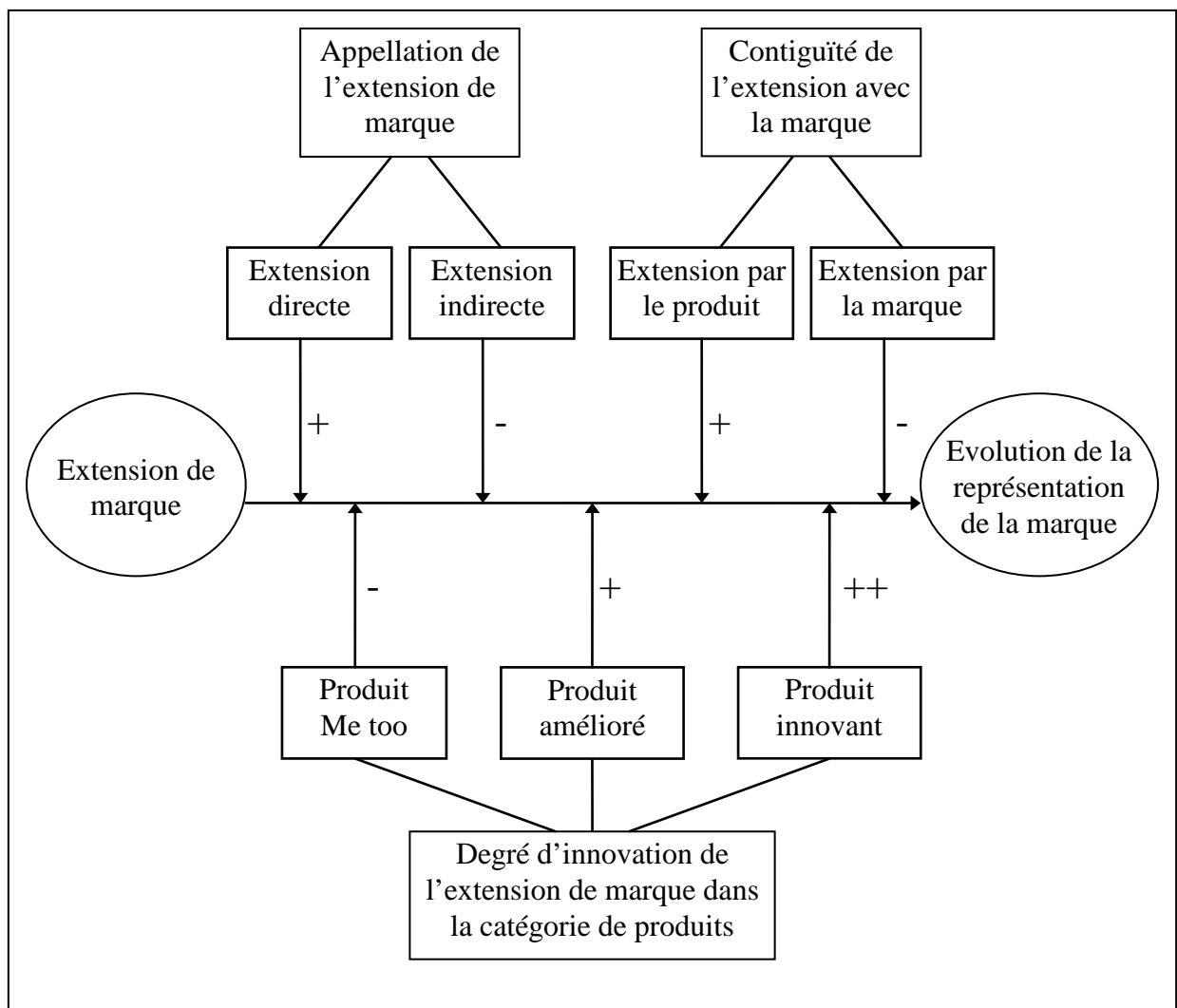


Figure 6- L'influence des différents types d'extension sur la représentation de la marque

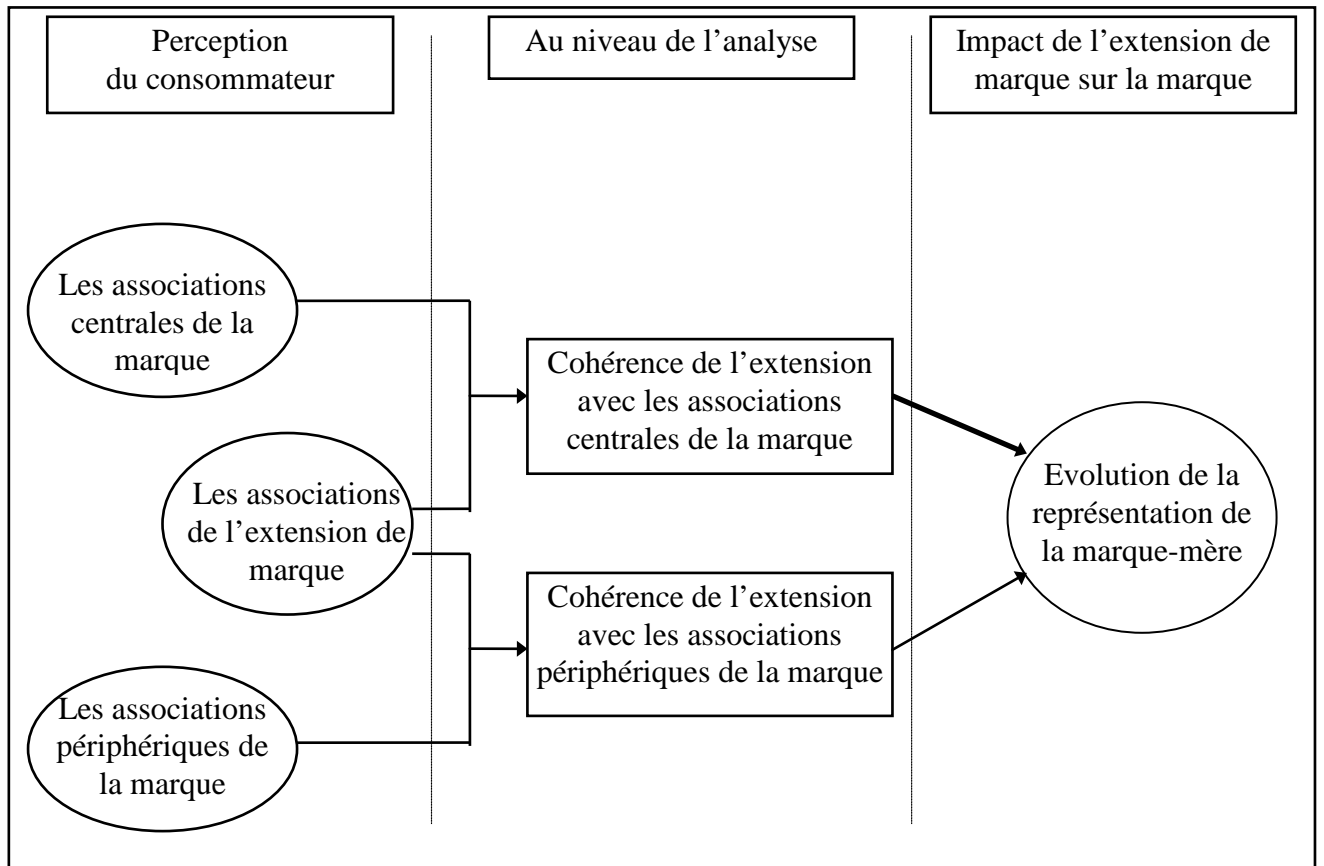
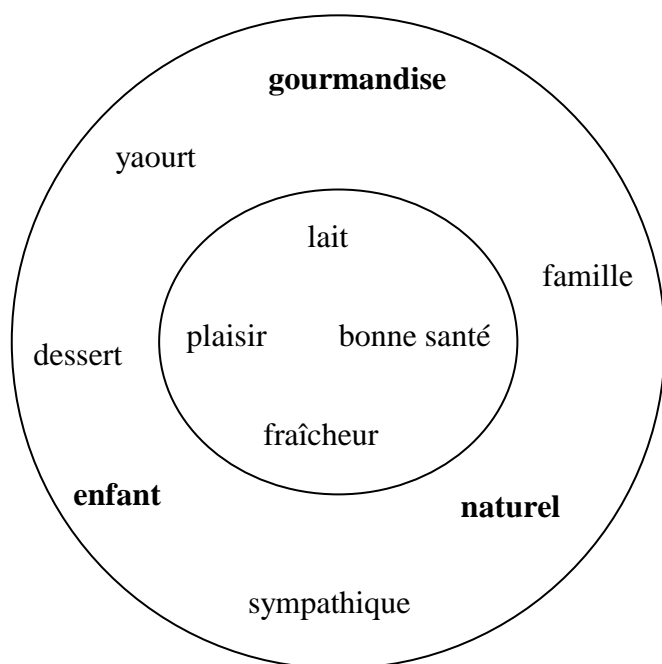
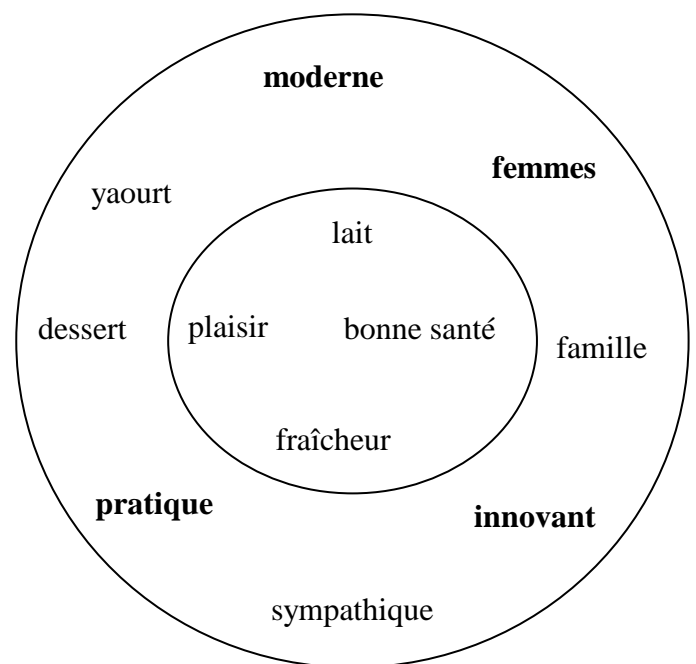


Figure 7- L'influence de la cohérence entre l'extension et la marque sur la représentation de la marque



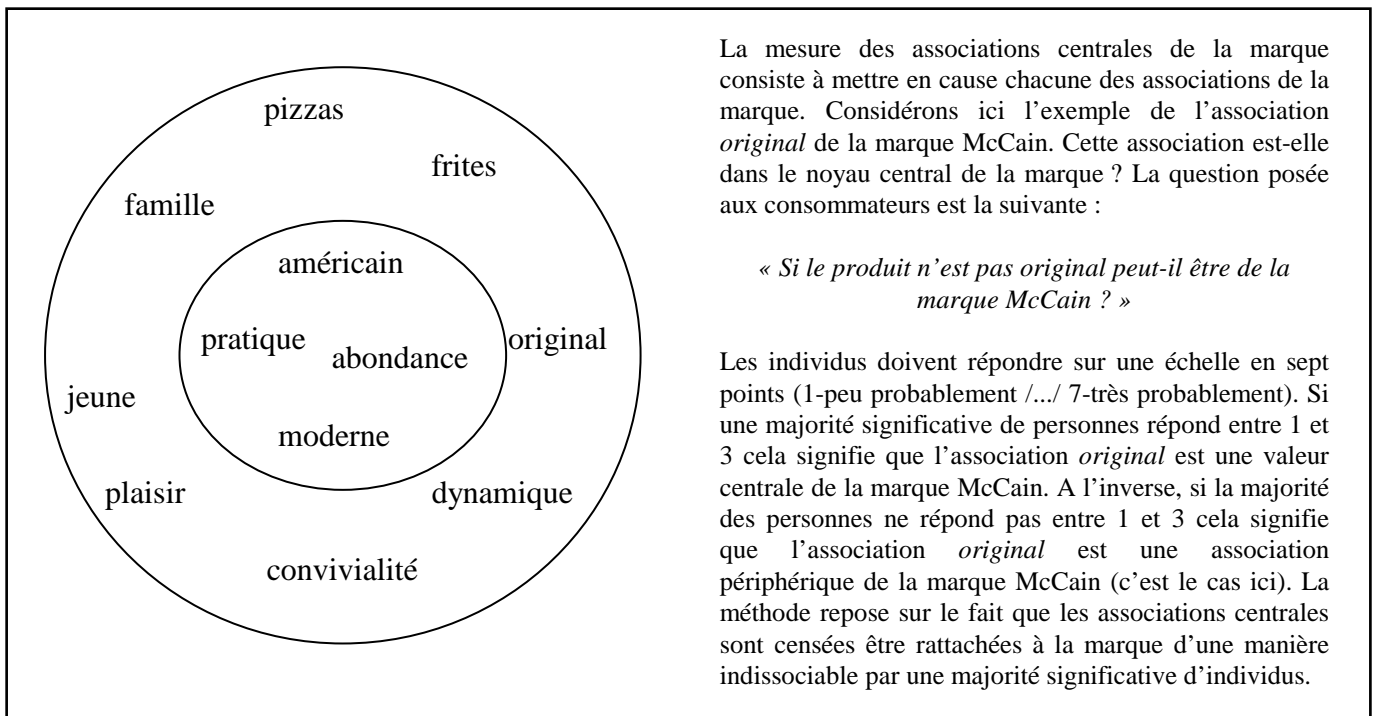
AVANT



APRES

Figure 8- Evolution de la représentation de la marque Yoplait après la présentation de l'extension des substituts de repas

Figure 4- Le noyau et le système périphérique de la marque McCain



La mesure des associations centrales de la marque consiste à mettre en cause chacune des associations de la marque. Considérons ici l'exemple de l'association *original* de la marque McCain. Cette association est-elle dans le noyau central de la marque ? La question posée aux consommateurs est la suivante :

« Si le produit n'est pas original peut-il être de la marque McCain ? »

Les individus doivent répondre sur une échelle en sept points (1-peu probablement /.../ 7-très probablement). Si une majorité significative de personnes répond entre 1 et 3 cela signifie que l'association *original* est une valeur centrale de la marque McCain. A l'inverse, si la majorité des personnes ne répond pas entre 1 et 3 cela signifie que l'association *original* est une association périphérique de la marque McCain (c'est le cas ici). La méthode repose sur le fait que les associations centrales sont censées être rattachées à la marque d'une manière indissociable par une majorité significative d'individus.