

Un exemple d'utilisation opérationnelle du capital de la marque : le lancement du M3 Power de Gillette.

Philippe **JOURDAN**
Maître de conférences
Université Evry Val Essonne
Associé fondateur JPL Consulting / Panel On The Web
Mél. : philippe.jourdan5@wanadoo.fr
Tél. : 33 (0)6 62 66 09 27

Résumé :

L'article présente une méthode de mesure du capital de la marque fondée sur la valorisation de l'utilité additionnelle apportée par la marque dans le choix d'un produit marqué. Cette méthode, qui s'appuie sur les techniques de l'analyse conjointe, est ici mise en œuvre dans le cadre d'un lancement de produit majeur, le rasoir M3 Power de Gillette. Le cadre théorique est dans un premier temps rappelé. Les enseignements de l'étude (segmentation du marché des utilisateurs de rasoirs à lames, optimisation du prix de la gamme, quantification de l'effet de levier joué par la marque) sont ensuite présentés. La conclusion insiste sur le caractère opérationnel de la mesure présentée, à la différence d'autres méthodes davantage focalisées sur l'étude des déterminants du capital de la marque.

Mots clés :

Capital marque - analyse conjointe – part de marché - prix de vente – lancement de produit

Abstract:

This article presents a measurement method of the brand equity based on the evaluation of the additional utility brought by the brand in the choice of the branded product. This method, using the conjoint analysis technique, is implemented on the occasion of a major product launch, the Gillette's M3 Power razor. The theoretical background is presented at first. The results of the survey are finally discussed: segmentation of the market of wet shaving razors' users; optimization of the pricing of the range; estimation of the leverage effect induced by the brand. The conclusion puts the light on the practical results of the measure of the brand equity differing from the other known methods more focused on the elicitation of the brand equity determinants.

Key words:

Brand equity – conjoint analysis – market share – price of a product – product launch

Un exemple d'utilisation opérationnelle du capital de la marque : le lancement du M3 Power de Gillette.

En 2005, Gillette lance sur le marché français un nouveau rasoir à recharge de lames équipé d'une tête à micro-pulsations : le M3 Power, rasoir haut de gamme à forte valeur ajoutée technologique, qui, grâce à son mécanisme vibratoire et à ses lames de nouvelle génération, rase avec encore plus de précision et de confort. Ce rasoir, qui allie le confort du rasage manuel et la précision du rasoir électrique, entend créer une rupture sur un marché dominé par l'inflation du nombre de lames (jusqu'à 5 lames) en valorisant auprès de l'utilisateur d'autres critères de choix. Prenant appui sur ce lancement, Gillette souhaite disposer d'un outil de prévision de marché lui permettant d'anticiper certaines décisions : rationalisation de la gamme, orientation de la communication optimisation tarifaire, etc. Plusieurs objectifs sont assignés à l'étude envisagée : déterminer le capital de la marque Gillette sur les différents segments de marché et préconiser les optimisations de gamme qui peuvent en découler ; mesurer l'impact de la marque Gillette sur l'évaluation des critères de choix des rasoirs, afin d'optimiser la communication sur le produit ; dégager les implications qui découlent du profil du capital de la marque Gillette. Nous résumons dans un premier temps quelques approches de mesure du capital de la marque afin de justifier de la méthode, à base d'analyse conjointe, que nous retenons. Puis nous présentons quelques-uns des résultats de l'étude menée.

1)- LES DIFFERENTES DEFINITIONS ET MESURES DU CAPITAL MARQUE : LAQUELLE RETENIR ?

Jusqu'à la fin des années 1970, les chercheurs se sont le plus souvent intéressés à l'ensemble que forment le produit et la marque, n'établissant aucune distinction entre l'impact de la marque et celui du produit. L'article de Srinivasan [16], qui démontre que la marque dispose d'une valeur propre (utilité) indépendante de celle du produit et les travaux du MSI remettent radicalement en cause cette conception : la marque et le produit forment en réalité deux composantes distinctes de l'offre. Cette séparation est à l'origine du concept de capital de la marque que les experts réunis par le MSI [12] définissent comme « *l'ensemble des associations et des comportements (...) qui permettent aux produits marqués de réaliser des volumes de ventes et des marges plus importants que ceux qu'ils pourraient atteindre sans la mention de la marque* ». Depuis lors, la recherche en matière de valorisation de la marque se développe autour de deux approches [17]. La première approche réunit l'ensemble des méthodes comptables et financières de valorisation du portefeuille des marques de l'entreprise (« Firm-Based Brand Equity »). Ces méthodes, séduisantes pour l'actionnaire, se révèlent peu utiles et opérationnelles pour le praticien en mercatique. La deuxième que nous retenons postule que la valeur de la marque repose sur l'influence qu'elle exerce sur le choix et la décision d'achat d'un produit par le consommateur (« Customer-Based Brand Equity »). Cette approche pose toutefois une réelle difficulté : ainsi défini, le capital de la marque a la particularité d'être un construit qui n'est pas directement observable ; il n'est donc mesurable qu'à travers ses manifestations. De ce fait les chercheurs recourent à deux méthodes. La première privilégie deux dimensions perceptives : l'attention portée à la marque, que mesurent les indicateurs de notoriété spontanée et assistée [2] [13], et l'évaluation de son image [4] [11] [15], qui se matérialise dans la force, la valence, l'unicité, la cohérence et la pertinence des associations qu'éveille la marque dans l'esprit du consommateur [10]. Cette méthode, largement utilisée dans les bilans publicitaires, a le mérite de détacher les déterminants du capital de la marque (notamment les associations d'image). Pour autant, elle

ne permet pas de quantifier l'utilité additionnelle apportée par la marque dans le choix d'un produit marqué.

Cet objectif est rempli par d'autres méthodes qui utilisent les ressources de l'analyse conjointe pour déterminer l'effet de levier de la marque sur la préférence pour le produit marqué. En effet, l'analyse conjointe permet de dissocier la performance de la marque de celle des autres attributs du produit marqué [14] et d'isoler ainsi la contribution de la marque à la formation d'une préférence globale traduite sous la forme d'une utilité. Ainsi posé, le capital de la marque est défini comme l'information que dispense la marque et qui complète celle que délivrent les autres caractéristiques du produit ou bien se substitue à elle. Précisons que l'information est ici entendue au sens large et qu'elle peut être de nature cognitive ou émotionnelle. Enfin, les seules caractéristiques prises en compte sont celles qui sont étroitement liées aux préférences et aux décisions d'achat réelles. C'est précisément cette définition que nous utilisons dans le cadre de cet article. Nous précisons dans un premier temps les deux dimensions constitutives du capital marque avant de présenter succinctement les principes de mise en œuvre de la mesure associée.

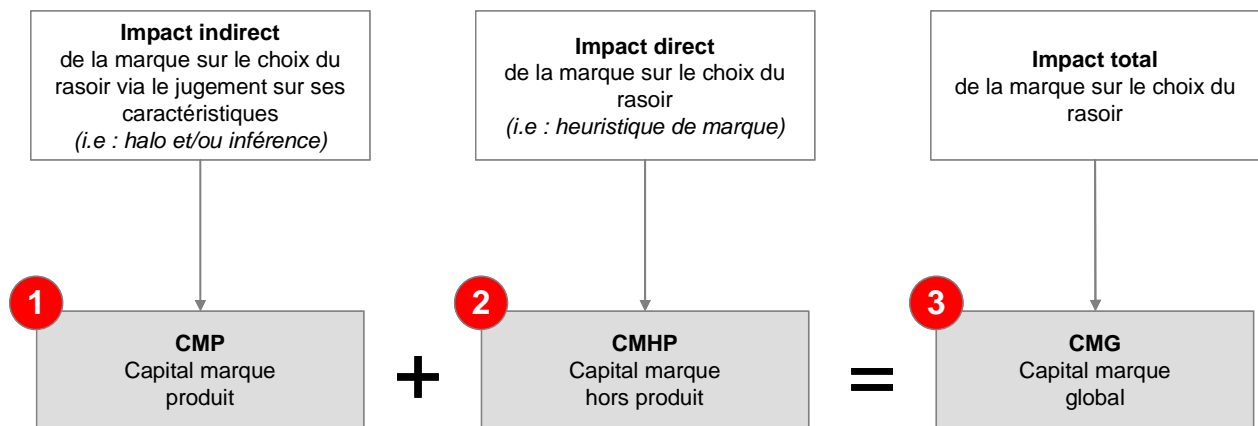
2)- LES DEUX DIMENSIONS SOUS-JACENTES DU CAPITAL DE LA MARQUE

Les méthodes de valorisation du capital de la marque qui recourent à l'analyse conjointe présentent trois qualités. Sous certaines conditions, elles permettent d'obtenir une mesure individuelle du capital de la marque et non une mesure agrégée au niveau du marché ou de certains segments [9]. Elles dissocient clairement l'utilité qui s'attache au produit de celle qu'explique la marque [7] [14] et conduit à définir le capital marque comme « *la différence entre la préférence (utilité) pour le produit marqué et la préférence pour le produit non marqué* ». Mais surtout leur application conduit à isoler deux impacts de nature différente de la marque sur la préférence pour le produit marqué :

- (1)- Le premier impact de la marque porte sur l'évaluation des caractéristiques du produit déterminantes lors de l'achat que la connaissance et l'image de la marque peuvent rendre plus ou moins favorables. Plusieurs logiques évaluatives sont ici à l'œuvre. La distorsion appelée effet de halo qui caractérise le penchant naturel du consommateur à sur ou sous-estimer les caractéristiques d'un produit (ex. : le confort lors du rasage) en se fondant sur son opinion de la marque (ex. : Gillette) ; le jugement d'inférence qui consiste pour le consommateur à établir une relation de causalité entre la valeur de plusieurs caractéristiques [5]. Ainsi dans l'esprit du consommateur Gillette est une marque à la pointe de la technologie du rasage. Il en découle que la micro-pulsation du M3 Power, innovation technologique, est de facto créditée d'un à priori favorable. L'impact de la marque sur l'évaluation des caractéristiques du produit forme une sous-dimension du capital marque global appelée capital marque produit, et que l'on peut définir comme « *la différence entre une préférence (utilité) basée sur l'évaluation des critères d'achat du produit marqué et l'évaluation des critères d'achat du produit non marqué* » (cf. figure 1 et annexe 1).
- (2)- Le second impact de la marque capture l'effet propre qu'exerce la marque directement sur la préférence pour le produit marqué. En particulier les éléments constitutifs de l'image de la marque contribuent à une part non négligeable de la préférence pour le produit marqué [16]. Soulignons qu'un acheteur peu impliqué dans la catégorie de produit qui dispose de peu d'information pour comparer les marques s'appuiera d'autant plus sur la

marque pour se décider qu'il souhaite allouer peu de temps à l'optimisation de son choix [1], un comportement plus souvent observé auprès des femmes acheteuses de rasoirs pour le compte de leur conjoint. En référence aux travaux de [14], nous dénommons ce levier de la marque « capital marque hors produit » et nous le définissons comme « la différence entre une préférence (utilité) pour le produit marqué et une préférence basée sur l'évaluation des critères d'achat du produit marqué » (cf. figure 1 et annexe 1).

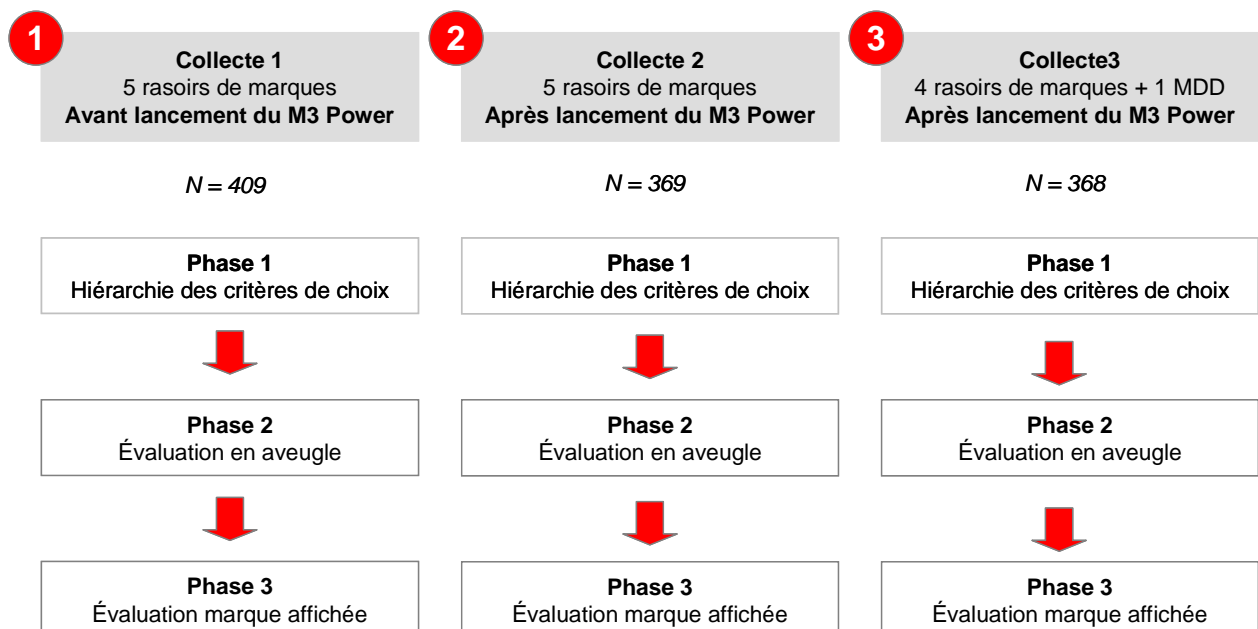
Figure 1 : les deux dimensions constitutives du capital de la marque



3)- MISE EN ŒUVRE DE LA MESURE DU CAPITAL DE LA MARQUE VIA L'ANALYSE CONJOINTE

Trois collectes de données auprès d'acheteurs de rasoirs mécaniques à recharges de lames et inscrits dans un access panel en ligne sont menées courant 2005 et 2006. Le profil de la cible (hommes âgés 19 à 54 ans), la nécessité d'exposer les répondants à des visuels et des descriptifs des rasoirs et la durée du questionnaire (environ 20 minutes) justifient le recours à l'autoadministré en ligne. La première collecte de données porte sur 5 rasoirs de marques avant le lancement du M3 Power, la seconde sur 4 rasoirs de marques et une marque de distributeur et la troisième sur 5 rasoirs de marques après le lancement du M3 Power (cf. figure 2).

Figure 2 : schéma du déroulement de l'expérimentation



L'interrogation avant et après lancement permet d'isoler l'impact de l'introduction du nouveau rasoir sur la hiérarchie des offres de rasoirs de marques existants. La troisième collecte permet de disposer d'une mesure de référence du capital de la marque pour un rasoir vendu sous une marque de distributeur.

Le questionnaire comprend trois parties. Dans une première partie, le répondant hiérarchise les critères selon l'importance qu'il leur accorde dans son processus de comparaison et de choix. Dans une seconde partie, le répondant évalue différents rasoirs sur ces mêmes caractéristiques puis classe les modèles selon ses préférences à l'achat. Dans une dernière partie, le répondant répète l'exercice d'évaluation et de classement sur le même ensemble de rasoirs dont les marques lui sont présentées. Pour quantifier une éventuelle interaction entre le visuel du produit et la marque, chaque échantillon est aléatoirement scindé en deux : une moitié évalue le rasoir en se fondant sur ses caractéristiques et sa marque, l'autre moitié en s'appuyant sur ses caractéristiques, son visuel et sa marque. Deux dernières questions ouvertes permettent de s'assurer que le répondant n'a pas eu de difficulté particulière à répondre et que le but de l'interrogation n'est pas dévoilé. Les caractéristiques retenues sont choisies en raison de leur caractère déterminant à l'achat [3] et portent sur la présence d'une plaquette lubrifiante, la surface de la tête, le caractère fixe ou pivotant du support de lames, le nombre de lames, l'ergonomie du manche, la couleur du rasoir, son esthétique et enfin pour le Gillette Mach 3 sur la présence d'un mécanisme vibratoire. Un soin particulier est apporté à la description de la dernière caractéristique qui, en raison de son caractère innovant, introduit une rupture sur ce marché¹. Un rapide prétest qualitatif permet de valider la bonne compréhension du descriptif retenu par la cible, mettant l'accent sur l'analogie avec le rasoir électrique.

Une première analyse de variance montre que l'impact du visuel et de l'interaction entre le visuel et la marque est négligeable au regard de l'effet de la marque (faiblement significative uniquement pour deux caractéristiques, l'allure du rasoir et l'ergonomie du manche). Dès lors les données de la troisième phase sont fusionnées sur les deux sous échantillons et nous parlerons indistinctement d'impact de la marque ou d'impact conjoint de la marque et du visuel, qui forme le capital de la marque Gillette.

4)- DEUX INDICES OPERATIONNELS : LA PART DE MARCHE ET LA PART DU PRIX DE VENTE EXPLIQUEES PAR LA MARQUE

L'annexe 2 précise la transformation mathématique qui permet de passer de la préférence à une probabilité d'achat pour chaque produit marqué évalué. Sans entrer dans le détail de la construction du modèle, deux paramètres α et β permettent de caler les probabilités d'achat sur des parts de marché fournies par le panel de consommateurs Nielsen. Le premier paramètre (α) introduit dans le modèle d'estimation les parts de marché des marques non évaluées, le second (β) corrige les écarts entre une préférence déclarative et une part de marché réelle (écart de taux de distribution, différentiel de mise en avant promotionnelle, plus ou moins grande visibilité en linéaire entre les marques, etc.). Ainsi corrigées, les probabilités individuelles que pondère la fréquence d'achat de rasoirs neufs fournissent une estimation des parts de marché proches des parts de marchés réelles.

¹ Un des relecteurs a souligné à juste titre qu'il est difficile d'évaluer en déclaratif sans essai l'importance d'un nouvel attribut qui de plus représente une innovation. Pour autant, le contexte de l'étude reproduit fidèlement celui de l'acheteur qui en linéaire est confronté à la même difficulté, le choix reposant sur le descriptif du produit et sa présentation visuelle (variables manipulées entre les sujets) auxquels s'ajoute l'information communiquée par la publicité (variables contrôlées entre les collectes 1 et 2).

A)- LA PART DE MARCHE EXPLIQUEE PAR LA MARQUE

Le modèle ainsi calé est utilisé pour calculer deux indices du capital de la marque. La part de marché attribuable à la marque Gillette est égale à la différence entre la part de marché du produit marqué et celle d'un produit identique commercialisé sous la marque de distributeur Carrefour² (« market share premium »). Un même raisonnement est appliqué pour l'ensemble des autres marques de fabricants (cf. tableau 1).

Tableau 1 : parts de marché en volume et en valeur expliquées par la marque.

		Parts de marché de référence (%)		Parts de marché simulées (MdD) (%)		Parts de marché expliquées par la marque (**)	
Rasoir	Marque	PdM volume	PdM valeur	PdM volume	PdM valeur	PdM volume	PdM valeur
Sensor	Gillette	7.0	5.5	6.5	5.0	+1.0 (14%)	+0.5 (9%)
Mach 3	Gillette	17.5	16.0	15.5	11.5	+2.0 (11%)	+4.5 (28%)
Xtrême	Wilkinson	13.0	10.0	11.5	12.0	+1.5 (11%)	+2.0 (20%)
Quattro	Wilkinson	17.0	18.5	15.0	16.0	+1.5 (9%)	+2.0 (11%)
M3 Power	Gillette	15.5	27.5	11.0	20.5	+4.5 (29%)	+7.0 (25%)
Autres (*)	-	30.0	22.5	-	-	-	-

(*) *Essentiellement des marques de distributeurs dont Carrefour, d'où l'écart entre la part de marché volume et la part de marché valeur, les marques de distributeurs se cantonnant à des rasoirs d'entrée de gamme ou de cœur de marché.*

(**) *Gains de part de marché et entre parenthèses en % de la part de marché sur le marché de référence.*

L'analyse des résultats montre que sur le marché des rasoirs, la contribution de la marque à la part de marché est non négligeable, bien qu'hétérogène selon les modèles. La marque explique entre 9 et 29% de la part de marché en volume et entre 9 et 28% de la part de marché en valeur selon les marques considérées. Logiquement, le M3 Power est le rasoir qui bénéficie le plus de l'apport de la marque Gillette, renforçant également du même coup le capital de marque de Gillette : cette dernière explique respectivement 29% de la part de marché en volume et 25% de la part de marché en valeur du dernier-né de la gamme. En revanche, le Sensor est celui qui en bénéficie le moins, la marque Gillette sur ce rasoir d'entrée de gamme justifiant seulement 14% de la part de marché en volume et 9% de la part de marché en valeur. Enfin la surprime de marque sur la part de marché en volume est comparable entre Gillette et Wilkinson sur le cœur de gamme (Mach 3 et Xtrême).

Il peut sembler paradoxal que le capital de la marque soit aussi étroitement dépendant du produit considéré. Si le capital de la marque est constitué d'associations fortes et uniques présentes en mémoire, on pourrait s'attendre à ce qu'il soit stable pour une marque donnée. Trois raisons l'expliquent de notre point de vue : en premier lieu, le capital de la marque n'est pas uniquement fondé sur des associations de traits d'image, que capture le capital marque hors produit. Nous montrerons dans le cas de Gillette que la composante du capital marque produit est élevé. Or la valeur du CMP est propre à chaque rasoir, puisque la distorsion de halo qu'elle capture dépend des caractéristiques du rasoir considéré. En second lieu, la marque Gillette est étroitement associée à l'innovation depuis son origine, les cycles d'innovation ayant tendance à se raccourcir : rasoir de sécurité (1903), rasoir à lame bleue

² Prendre le capital de la marque de distributeur Carrefour comme valeur pivot relève d'une convention. En accord avec les commentaires d'un des relecteurs, nous sommes d'avis que le capital d'une marque de distributeur ne peut pas être considéré comme nul. Pour autant, les données confirment que cette valeur est la plus faible sur l'ensemble des segments de marché. Rappelons que la méthode que nous proposons calcule le capital des marques annonceurs en relatif entre elles et par référence à une même valeur pivot.

(1932), rasoir inoxydable (1963), Trac II (1971), Sensor (1990), Mach 3 (1998), M3 Power (2005), Fusion (2007). Il s'ensuit que, dans l'esprit du consommateur, le capital de la marque Gillette est d'autant plus élevé que le produit est innovant et récent, ce que démontrent nos résultats. Une partie importante du capital de la marque réside dans son capital d'innovations, contraignant Gillette à investir sans cesse en recherche et développement pour durer. Enfin, Gillette a toujours communiqué fortement sur ses produits, jouant le rôle de marque-ombrelle pour les marques GII, Excel, Sensor, Mach 3, etc. Il n'est donc pas étonnant que le capital de la marque repose aussi fortement sur la notoriété et l'image de ses rasoirs emblématiques.

B)- LA PART DE PRIX DE VENTE EXPLIQUEE PAR LA MARQUE

La valeur de la marque, établie sur la part de marché résiduelle, peut aussi être calculée sur le prix de vente en établissant quel écart de prix peut afficher un rasoir de marque Gillette par rapport à un rasoir identique commercialisé par une marque de distributeur. La survaleur est simulée à partir des données collectées auprès des répondants et ne nécessite donc pas que la MdD commercialise effectivement le rasoir en question. Par réalisme, il convient toutefois de limiter ce calcul à la gamme de rasoirs que peut raisonnablement commercialiser une MdD. Pour des raisons de confidentialité, seul le résultat sur le Sensor, rasoir d'entrée ou de milieu de gamme, est présenté (cf. tableau 2).

Tableau 2 : part du prix de vente expliquée par la marque Gillette ().*

Marché de référence Gillette Sensor			Marché simulé Rasoir identique sous MdD			Différence
PdM volume	PdM valeur	Prix en euros	PdM volume	PdM valeur	Prix simulé en euros	En euros (%)
7.0%	5.5%	6.57 €	7.0%	4.7%	5.37 €	-1.20 € (18%)

(*) La simulation de la survaleur en prix de vente est faite ici pour le Sensor. Elle peut naturellement être reproduite pour l'ensemble des rasoirs testés.

Pour obtenir la même part de marché en volume (7.0%) que le rasoir Sensor, un modèle identique vendu sous une marque distributeur doit être commercialisé à un prix de 5.37 euros au lieu de 6.57 euros soit 18% moins cher. Toutefois, si cette baisse de prix permet théoriquement d'atteindre la même part de marché en volume, elle se traduit au final par une érosion de la part de marché en valeur (de 5.5% à 4.7%).

Quel que soit l'indicateur retenu, la part de marché ou la part du prix de vente expliquée par la marque, le capital de la marque Gillette est hétérogène selon le rasoir considéré. Leur valeur est plus élevée pour les rasoirs innovants (M3 Power) ou récents (Mach 3) alors qu'elle est plus faible (voire négative) pour les rasoirs d'entrée de gamme (GII Plus) ou les plus anciens (Sensor Excel). Ces indicateurs, dont l'évolution est suivie dans le temps, ont été utilisés pour déréférencer certains rasoirs de la gamme Gillette, qui ne tiraient pas suffisamment profit du capital de la marque pour justifier leur maintien dans le portefeuille du fabricant.

5)- UNE LECTURE DU CAPITAL DE LA MARQUE PAR SEGMENTS D'UTILISATEURS : QUELS ENSEIGNEMENTS POUR GILLETTE ?

Les premiers résultats montrent que le capital de la marque est dépendant du rasoir étudié. Pour poursuivre, nous menons une segmentation selon les bénéfices attendus. Les trois groupes obtenus sont ensuite qualifiés sur les profils sociodémographiques et les critères d'usage. Une analyse discriminante est ensuite menée pour identifier les grandes dimensions

structurantes. Au final, le marché se structure autour de trois grandes attentes reprises dans le tableau ci-dessous (cf. tableau 3).

Tableau 3 : segmentation sur le marché des rasoirs jetable.

	Le prix le plus bas	La performance mécanique	L'esthétique et l'innovation
<i>Bénéfices attendus (+)</i>	– Simplicité du rasoir – Prix le plus bas	– Précision – Confort du rasage – Performances mécaniques	– Couleur – Ergonomie – Innovation (micro-pulsations)
<i>Bénéfices attendus (-)</i>	– Précision – Confort du rasage	– Ergonomie – Couleur	– Prix
<i>Type de rasoir (+)</i>	– Jetable – Manuel à recharge de lames	– Manuel à recharge de lames	– Manuel à recharge de lames – Rasoirs électriques
<i>Fréquence de renouvellement</i>	– La plus faible	– Moyenne	– La plus forte

Sur chaque segment de marché, le rasoir préféré et les valeurs du capital des marques (CMG) sont relevés (cf. tableau 4).

Tableau 4 : capital de la marque sur chaque segment d'utilisateurs.

	Le prix le plus bas	La performance mécanique	L'esthétique et l'innovation
<i>Rasoir préféré</i>	– Carrefour – Gillette GII	– M3 Gillette – Xtrême Wilkinson	– Manuel à recharge de lames – Rasoirs électriques
<i>Capital de la marque (CMG)</i>	– Mach 3 (134) – GII Gillette (97) – Carrefour (86) – Xtrême Wilkinson (83)	– M3 Gillette (143) – Xtrême Wilkinson (123) – Mach 3 Gillette (112) – Sensor XLS Gillette (80) – Quattro Wilkinson (43)	– M3 Gillette (125) – Xtrême de Wilkinson (97) – Mach 3 de Gillette (95) – Quattro Wilkinson (93) – Sensor XLS (90)

(*) Pour des raisons de confidentialité, les valeurs sont traduites en indices relatifs et toutes les valeurs ne sont pas reportées (indice 100 = moyenne des valeurs de capital de marque des rasoirs étudiés). En gras, les valeurs de capital marque, les plus élevées par segment de marché.

Une première lecture des résultats démontre que les marques qui disposent du capital le plus élevé sont également celles qui proposent sur chaque segment un ou plusieurs modèles de rasoirs dont les caractéristiques sont en forte affinité avec les attentes. Prendre en compte le capital de la marque, une variable souvent peu quantifiée dans les études de marché, éclaire les stratégies pertinentes à mettre en œuvre (au-delà de l'information apportée par le relevé de la marque préférée). Plusieurs recommandations peuvent ainsi être formulées.

(1)- Auprès de ceux qui recherchent le meilleur prix, le capital de la marque Gillette attachée au GII n'est pas suffisant pour concurrencer les MdD (indice 97 contre 86 pour Carrefour). Une stratégie de commercialisation du GII sous la marque d'un distributeur est une alternative séduisante. Cette stratégie permettra par exemple d'allouer davantage de ressources à la promotion du Mach 3 dont le capital de marque demeure élevé auprès de ce segment.

(2)- Inversement, auprès de ceux qui privilégient la précision et le confort du rasage, le M3 Power de Gillette est directement concurrent du Xtrême de Wilkinson. Pour autant si les deux rasoirs bénéficient de la même part de choix, le capital global de la marque Gillette

est plus élevé que celui de son concurrent sur le segment. Une communication axée sur l'image (ex. : film « Feeling » avec David Beckham) peut être un levier efficace pour renforcer l'attractivité du M3 face à son concurrent. A souligner que c'est auprès de ce dernier segment que le capital de la marque Wilkinson est le plus élevé, une conclusion cohérente avec l'image du fabricant, davantage valorisée pour la qualité de ses lames que pour l'esthétique et la technologie de ses modèles.

- (3)- Enfin, auprès du dernier segment sensible à l'esthétique et à l'innovation technologique, la communication du nouveau rasoir M3 Power peut s'appuyer sur deux leviers efficaces, l'innovation qu'incarne le mécanisme vibratoire à micro-pulsations et la réputation et l'image de Gillette, dont atteste une valeur élevée de capital de la marque (toutes les autres marques se situant en retrait).

6)- UNE DECOMPOSITION DU CAPITAL DE LA MARQUE EN DEUX DIMENSIONS SOUS-JACENTES : QUELLES IMPLICATIONS OPERATIONNELLES POUR GILLETTE ?

Rappelons que le capital marque produit (CMP) mesure la distorsion qu'introduisent la connaissance et l'image de la marque sur l'évaluation des critères de choix du produit marqué. En complément, le capital marque hors produit (CMHP) mesure la part de préférence résiduelle, que n'expliquent pas les caractéristiques du produit marqué, et appelée « effet propre de la marque » par Srinivsan [16]. Le capital marque global est donc égal à la somme des valeurs prises par chaque dimension (cf. figure 1).

A)- EXAMEN COMPARE DU PROFIL DU CAPITAL MARQUE DE GILLETTE ET DES MARQUES CONCURRENTES

Le poids relatif des deux dimensions constitutives du capital marque global (CMG) permet d'établir un profil de la marque. Ce profil peut être utilement mis à profit pour optimiser les stratégies marketing et de communication. Par exemple, les marques dont le capital produit (CMP) est plus élevé que le capital hors produit (CMHP) bénéficie d'une forte légitimité dans leur catégorie de produit d'origine à laquelle elles sont fortement associées dans l'esprit du consommateur [8]. Inversement les marques dont le capital hors produit est prééminent ont une plus grande facilité à s'étendre vers d'autres catégories de produit, en prenant appui sur des associations ou des traits d'image plus génériques.

D'autres enseignements relatifs à la gestion du produit peuvent être également retirés de la distribution du capital de la marque entre les dimensions produit et hors produit. De précédents travaux [6] ont montré que la valeur du capital marque produit (CMP) est plus élevée dans le cas d'un produit d'expérience, en raison du caractère caché de ses caractéristiques pour l'utilisateur. L'acheteur s'appuie alors sur son image de la marque pour estimer des caractéristiques difficiles à évaluer sans un usage préalable et prolongé du produit (ex. la fiabilité, la durabilité, etc.). En outre, la publicité d'information accroît cette composante du capital produit en raison de l'association étroite qu'elle crée entre l'évocation de la marque et les caractéristiques du produit. S'agissant du capital marque hors produit (CMHP), sa valeur est également plus élevée dans le cas d'un produit d'expérience, car l'utilisateur, confronté à cette même difficulté d'évaluation, s'appuie sur son image de la marque pour évaluer globalement le produit marqué (ex. : « j'ai une bonne opinion de cette marque et donc de ce produit »). Enfin, la publicité d'émotion accroît la valeur de cette composante car elle agit prioritairement sur la composante affective de l'image de la marque

(ex. : « la publicité pour cette marque évoque le plaisir, donc le produit de cette marque m'apportera du plaisir »).

Dans le cas de la marque Gillette, le tableau 5 précise les valeurs des deux composantes, produit et hors produit, du capital marque global. Le tableau reprend, à titre d'exemples, les valeurs mesurées pour trois rasoirs de la marque Gillette et les modèles concurrents les plus proches. Les implications concernant la gestion de la marque sont ensuite discutées.

Tableau 5 : profils comparés du capital de la marque Gillette et de ses concurrents (*)

	Capital marque global (CMG)		Capital marque produit (CMP)		Capital marque hors produit (CMHP)	
	Valeur centrée	Indice sur 100	Valeur centrée	Indice sur 100	Valeur centrée	Indice sur 100
M3 Power Gillette	+41	141	+139	239	-98	2
Quattro Wilkinson	-54	46	-18	82	-36	64
Xtrême Wilkinson	+18	118	-144	-43	162	262
Mach 3 Gillette	+10	110	+74	174	-65	35
Sensor XLS Gillette	-15	85	-52	48	37	137

(*) Pour des raisons de confidentialité, les valeurs de capital de la marque sont traduites en valeurs relatives entre les différents rasoirs de telles sortes que la somme des valeurs dans la première colonne est toujours égale à 0 et le CMG est égal à la somme du CMP et du CMHP. La deuxième colonne traduit les données de la première colonne sous la forme d'un indice dont la moyenne est égale à 100 pour les 5 rasoirs.

Des cinq rasoirs comparés, le M3 Power de Gillette est celui qui affiche la valeur de capital marque global (CMG) la plus élevée devant celle du Xtrême de Wilkinson, du Mach 3 de Gillette, du Sensor de Gillette et du Quattro de Wilkinson. Soulignons que la position enviable occupée par le M3 Power de Gillette s'explique essentiellement par la contribution élevée du capital marque produit (CMP), traduisant l'impact positif de la marque Gillette sur l'évaluation des caractéristiques de son nouveau rasoir.

Pour autant, la contribution de la marque à l'achat du M3 Power pourrait être amplifiée en renforçant la composante hors produit du capital de Gillette. Il est vrai que la communication de lancement a essentiellement porté sur l'innovation du rasoir, en créant une association forte entre la micro-pulsation et la marque Gillette. Cela se traduit au final par des retombées positives sur le processus de choix du consommateur et sur le capital marque produit. Un rééquilibrage est cependant souhaitable pour ne pas négliger la composante affective de l'image de la marque, dont la valeur est en retrait par rapport à celle du Xtrême de Wilkinson. La campagne publicitaire de relance (« Feeling of Gillette ») s'appuyant sur la notoriété et l'image du footballeur anglais David Beckham jouent de ce point de vue parfaitement leur rôle.

Le Xtrême de Wilkinson a en effet un profil de capital de marque à l'opposé de celui du M3 Power. Il bénéficie d'un capital marque hors produit élevé, fruit de la renommée et de l'image de qualité de la marque suédoise sur le marché français. Cependant, son capital marque global est pénalisé par un capital marque produit en très net retrait. La marque véhicule l'image de rasoirs au design peu esthétique, d'allure et de couleur souvent banales, autant d'associations négative qui pénalise l'évaluation des caractéristiques de choix du modèle.

B)- EXAMEN COMPARE DE L'IMPACT DES MARQUES SUR LES CRITERES DE CHOIX DES RASOIRS

Le capital de la marque Gillette peut être étudié pour chaque critère de choix des rasoirs. Le tableau 7 compare l'impact de la marque sur les critères communs aux deux rasoirs, le M3 Power de Gillette et le Quattro de Wilkinson. A la lecture du tableau, nous en déduisons que la marque Gillette exerce un effet positif et élevé sur l'évaluation des critères de choix du nouveau rasoir. En particulier, l'appréciation sur l'esthétique du rasoir (l'allure et la couleur) bénéficie de l'effet de levier le plus prononcé lorsque la marque est portée à la connaissance des répondants. Inversement, le nombre de lames, la surface de la tête et la forme du manche ont une évaluation peu sinon nullement influencée par l'image de la marque. Il est vrai que le premier critère (le nombre de lames) a un caractère objectif qui laisse peu de place à une appréciation subjective qu'influencerait l'image de la marque.

Inversement, l'image de la marque Wilkinson pénalise l'évaluation du Quattro sur deux critères : l'esthétique (la couleur) et le confort de la surface de tête. L'inflation du nombre de lames, portées à quatre sur le Quattro, et l'austérité de la couleur grise emblématique de la marque se traduisent ici par un effet de halo négatif.

Tableau n°2 : impact de Gillette et Wilkinson sur l'évaluation des critères de choix.

Critères	M3 Power de Gillette			Quattro de Wilkinson		
	Indice sans marque	Indice avec marque	Différence	Indice sans marque	Indice avec marque	Différence
L'allure du rasoir	97	101	+4.1%	99	101	+2.0%
Le nombre de lames	106	107	+0.9%	116	115	-0.8%
L'ergonomie du manche	103	103	+0.0%	107	105	-1.8%
La couleur	86	95	+10.4%	92	84	-8.6%
La surface de la tête	110	112	+1.8%	83	78	-6.0%

(*) Pour des raisons de confidentialité, les utilités sont traduites en indices relatifs (indice 100 = moyenne des critères)

Ces résultats renforcent l'idée selon laquelle le capital de la marque Gillette doit être étudié et géré au niveau de chaque rasoir qui compose la gamme. L'effet de levier qu'exerce la marque sur le choix du rasoir est dépendant du critère examiné : il est maximum lorsque le critère est fortement corrélé à un trait d'image étroitement associé à la marque. Dans le cas du M3 Power, au-delà de l'image technologique que le rasoir véhicule, l'esthétique (l'allure générale et la couleur du rasoir) forme un axe de communication légitime et différenciateur.

CONCLUSION

L'approche mise en œuvre à l'occasion du lancement du M3 Power de Gillette, privilégie le caractère opérationnel de la mesure du capital de la marque. Elle repose sur la mesure de l'attitude du répondant pendant la phase d'évaluation et de choix précédant l'achat. Un plan d'expérience à mesures répétées isole la contribution de la marque à la préférence pour chacun des rasoirs. Cette contribution est appelée capital de la marque.

Les résultats montrent que la marque Gillette exerce une attractivité différente selon le modèle du rasoir, selon les caractéristiques de choix ou selon les attentes des différents utilisateurs. Cette conclusion peut paraître contradictoire avec l'idée que le capital de la marque est une dimension stable, peu sujette à variations,

Plusieurs recommandations opérationnelles en découlent, soulignant l'intérêt de gérer de manière cohérente le portefeuille de produits et la marque. Le capital de la marque et les mesures proposées sont souvent abordés sous un angle stratégique et financier, ou bien encore purement descriptif. L'étude de cas présenté ici montre que, lorsque le capital de la marque est étudié sous l'angle de la contribution de la marque à l'achat du produit, les enseignements qui en découlent peuvent être d'une grande utilité pour le praticien en marketing.

Le profil de la marque Gillette est établi en distinguant deux dimensions constitutives du capital de la marque, la dimension produit et hors produit. Une comparaison du profil ainsi obtenu avec celui de ses principaux concurrents permet de dégager des préconisations fortes, concernant l'optimisation de l'offre, le choix des critères sur lesquels communiquer, la nature de la communication à retenir autour de la marque et les axes différenciateurs les plus pertinents.

Certes, certaines limites conceptuelles et méthodologiques limitent la généralisation de la méthode présentée à toutes les catégories de produits. En premier lieu, l'évaluation en aveugle n'est pas possible pour les catégories de produits pour lesquelles l'apparence du produit permet de reconnaître la marque. En second lieu, la méthode présentée utilise la marque de MdD comme pivot pour calculer le capital des autres marques. Cette façon de procéder n'est pas toujours réaliste, soit parce que la catégorie de produits ne comprend pas de marques de distributeurs, soit parce que ces dernières ont un capital de marque significatif et comparable à celui des marques d'annonceurs.

Annexe 1

Utilité (*) du rasoir j pour l'individu i

$U(s)_{ij}$ utilité du rasoir, la marque étant montrée

$U(o)_{ij}$ utilité du rasoir, la marque étant cachée

Part d'utilité du rasoir attachée à ses caractéristiques (rasoir j pour l'individu i)

$V(s)_{ij}$ utilité des attributs du rasoir, la marque étant montrée

$V(o)_{ij}$ utilité des attributs du rasoir, la marque étant cachée

Définition et calcul des composantes du capital marque (CMG, CMP, CMHP)

CMG : le capital marque global est la différence entre l'utilité (préférence) pour le rasoir marqué et l'utilité pour le rasoir non marqué.

Pour le rasoir j et l'individu i : $CMG_{ij} = U(s)_{ij} - U(o)_{ij}$

CMP : le capital marque produit est la différence entre une utilité (préférence) fondée sur l'évaluation des caractéristiques du rasoir marqué et une utilité fondée sur l'évaluation des caractéristiques du même rasoir non marqué.

Pour le rasoir j et l'individu i : $CMP_{ij} = V(s)_{ij} - V(o)_{ij}$

CMHP : le capital marque hors produit est égal à la différence entre une utilité (préférence) pour le rasoir marqué et une utilité fondée sur l'évaluation des caractéristiques du même rasoir marqué.

Pour le rasoir j et l'individu i : $CMHP_{ij} = U(s)_{ij} - V(s)_{ij}$

(*) En analyse conjointe, une préférence est appelée « utilité ». Le caractère continue de la mesure lui confère une grande commodité pour la modélisation (et la prévision) des parts de choix.

Pour plus d'information, le lecteur pourra se référer à Park et Srinivasan (1994) et Jourdan (2000). La présente note a pour

Détermination de la probabilité d'achat du rasoir j par l'individu i

de l'équation fondamentale suppose le fait d'un terme résiduel d'erreur dont le calcul est justifié dans l'article de Jourdan (2000).

A partir des utilités, il est relativement facile de calculer une probabilité pour chaque répondant i d'acheter un rasoir j. Le modèle Probit ci-dessous est celui qui nous a fourni les estimations les plus proches des parts de marché réelles.

Pour le rasoir j et l'individu i :
$$Pr_{ij} = \frac{\exp(\beta \cdot u(s)_{ij})}{\sum_{j=1}^n \exp(\beta \cdot u(s)_{ij}) + \alpha}$$

Les paramètres α et β sont calculés pour minimiser l'écart entre la part de marché calculée et la part de marché réelle donnée par un panel de consommateurs.

Bibliographie

- [1] Alba Joseph W. Marmostein Howard (1987), « The Effect of Frequency Knowledge On Consumer Decision Making », *Journal of Consumer Research*, 26 (4), 340-357.
- [2] Alba Joseph W., Hutchinson J. Wesley, Lynch John G. Jr. (1991), « Memory and Decision Making », 1-49, *Handbook of Consumer Behavior*, sous la direction de Thomas S. Robertson et Harold H. Kassarian, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 614 p.
- [3] Alpert Mark I. (1971), « Identification of Determinant Attributes: A Comparison of Methods », *Journal of Marketing Research*, 8 (2), 184-191.
- [4] Biel Alexander L. (1992), « How Brand Equity Drives Brand Image », *Journal of Advertising*, 32 (6), 6-12.
- [5] Broniarczyk Susan M., Alba Joseph W. (1994), « The Role of Consumers' Intuitions in Inference Making », *Journal of Consumer Research*, 21 (3), 393-407.
- [6] Jourdan Philippe (1999), « Valeur d'information de la marque : modélisation de l'effet du produit et de la publicité », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Grenoble, France : Université Pierre Mendès France, 589 p.
- [7] Jourdan Philippe (2001), « Le capital marque : proposition d'une mesure individuelle et essai de validation », *Recherche et Applications en Marketing*, 16 (4), 3-21.
- [8] Jourdan Philippe (2003), « Le capital marque : modélisation de l'effet de la catégorie de produit d'expérience ou de recherche », *Actes de l'Association Française du Marketing*, 19, Dwight Merunka (éd.), Association Française du Marketing, Tunis, Tunisie.
- [9] Kamakura Wagner A., Russell Gary J. (1993), « Measuring Brand Value with Scanner Data », *International Journal of Research in Marketing*, 10 (1), 3-22.
- [10] Keller Kevin Lane (1993), « Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity », *Journal of Marketing*, 57 (1), 1-22.
- [11] Krishnan H. Shanker (1996), « Characteristics of Memory Associations: A Consumer-Based Brand Equity Perspective », *International Journal of Research in Marketing*, 13 (4), 389-405.
- [12] MSI, Marketing Science Institute (1988), « Defining, Measuring and Managing Brand Equity », *Report 88-104*, sous la direction de Lance Leuthesser, Cambridge, MA : Marketing Science Institute, 32 pages.
- [13] Nedungadi Prakash (1990), « Recall and Consumer Consideration Sets: Influencing Choice without Altering Brand Evaluations », *Journal of Consumer Research*, 17 (3), 263-276.
- [14] Park Chan Su, Srinivasan Seenu V. (1994), « A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility », *Journal of Marketing Research*, 31 (2), 271-288.
- [15] Shocker Allan D., Weitz Barton A. (1998), « A Perspective on Brand Equity Principles and Issues », dans *Defining, Measuring and Managing Brand Equity, Report 88-104*, sous la direction de Lance Leuthesser, Cambridge, MA : Marketing Science Institute, 32 pages.
- [16] Srinivasan Seenu V. (1979), « Network Models for Estimating Brand-Specific Effects in Multi-Attribute Marketing Models », *Management Science*, 25 (1), 11-21.
- [17] Srivastava Rajendra K., Shocker Allan D. (1991), « Brand Equity : A Perspective on its Meaning and Measurement », *Working Paper 91-124*, Cambridge, MA : Marketing Science Institute.