

L'enseigne : un capital pour le distributeur

Nathalie Fleck

Maître de Conférences à l'Université de Cergy-Pontoise

THEMA UMR CNRS 8184

33, bd du Port

95011 Cergy-Pontoise Cedex

-

85 rue de Condorcet

92140 Clamart

01 46 44 56 41

nathalie.fleck@u-cergy.fr

Lydiane Huvé-Nabec

Maître de Conférences à l'Université Paris-Sud 11

PESOR - Faculté Jean Monnet

54, bd Desgranges

92 331 Sceaux Cedex

-

15 rue Adèle

92140 Clamart

01 76 10 37 22

lydiane.nabec@u-psud.fr

Les auteurs tiennent à remercier Isabelle Le Roy, Directeur Innovation, Havas Media, pour son amicale collaboration à cet article.

L'enseigne : un capital pour le distributeur

Résumé

L'enseigne est aujourd'hui au cœur de la stratégie des distributeurs, comme le montrent les investissements publicitaires en croissance réalisés dans ce secteur (+ 8,9% entre 2006 et 2007). Dans un tel contexte, l'objectif de cet article est de proposer aux managers un cadre et des outils leur permettant d'appréhender la valeur de leur enseigne aux yeux des consommateurs. Pour cela, il est avant tout nécessaire de revenir sur le rôle de l'enseigne dans la stratégie du distributeur, sur sa complexité en tant que marque et sur la difficulté que cela engendre en termes de gestion, comparativement à une marque de producteur. Une définition et des mesures opérationnelles testées lors d'études empiriques sont ensuite proposées aux lecteurs.

Mots Clés

Enseigne, capital-marque, distribution, comportement du consommateur.

The retailer's brand equity

Abstract

The retailer's brand is now at the core retailer's strategy as showed by the growing communication invests in retailing domain (+ 8.9% between 2006 and 2007). In such a context, this article aims to give managers a frame and the skills better to understand and manage their retailer's brand equity. First of all, this paper tackles the question of the role of his brand in the retailer's strategy and the complexity of the retailer's brand compared to a producer's brand to manage. A definition and operational measures which have been empirically tested are then proposed.

Key words

Retailer's brand, brand equity, retailing, consumer behaviour.

Résumé managérial

Depuis plusieurs années, l'enseigne est au cœur de la stratégie marketing des distributeurs. En témoignent leurs investissements publicitaires qui ont massivement augmenté depuis 2006. Les distributeurs cherchent en effet à sortir d'une concurrence uniquement axée sur le prix et à se doter d'une image qui leur permette de se distinguer les uns des autres et de renforcer leur attractivité aux yeux des consommateurs. Leur objectif est ainsi, à l'instar des producteurs, de faire de leur enseigne une marque forte, sur laquelle ils pourront capitaliser. Mais cela a-t-il un sens pour une enseigne et dans ce cas, comment faire ? C'est la question que pose cette recherche.

La première partie propose d'analyser le rôle stratégique de l'enseigne pour le distributeur. Une enseigne forte est en effet une source de rentabilité et de croissance pour les distributeurs. Elle fidélise les clients, permet de mieux résister à la concurrence, d'accroître sa marge, et c'est une force dans la négociation avec les producteurs. Une enseigne bien installée sur un marché constitue également un potentiel d'extension de l'activité du distributeur vers de nouveaux magasins ou de nouvelles formules de vente. Mais faire d'une enseigne de distribution généraliste une marque forte est un exercice complexe : l'enseigne généraliste doit assoir son positionnement et sa spécificité tout en commercialisant et promouvant des marques de producteurs communes à tout le marché, au sein d'un réseau de magasins dont l'homogénéité est parfois difficile à contrôler. Les leviers d'action spécifiques au distributeur pour renforcer la position de son enseigne sur le marché sont alors précisés.

La seconde partie propose aux managers des outils leur permettant d'appréhender et de mesurer de façon opérationnelle leur capital-enseigne. Le capital-enseigne est défini comme « *l'effet différentiel de la connaissance de l'enseigne sur la réponse du consommateur aux actions marketing de cette enseigne* ». Des mesures du capital-enseigne utilisant des méthodes d'enquête qualitatives et quantitatives sont proposées. Une approche directe consiste à mesurer directement la préférence d'un consommateur pour une enseigne X plutôt que Y grâce à une échelle ici présentée. Dans l'approche indirecte, on mesure les antécédents du capital-enseigne : sa notoriété et son image.

Cette recherche procure donc aux distributeurs des éclairages conceptuels et des outils méthodologiques leur permettant d'appréhender et de renforcer le rôle stratégique de leur enseigne au sein de leur démarche marketing

Introduction

Aujourd'hui et de plus en plus, l'enseigne est au cœur de la stratégie marketing des distributeurs, et ceux-ci augmentent massivement leurs investissements publicitaires chaque année (+ 8,9% entre 2006 et 2007¹). Ces investissements supplémentaires bénéficient bien entendu à la télévision, à laquelle les distributeurs ont accès depuis le 1^{er} janvier 2007, mais également à Internet (encadré 1). Les trois quarts des publicités télévisées des distributeurs mettent en avant l'enseigne elle-même, alors qu'un quart seulement des annonces traitent de leurs marques propres². Ces chiffres montrent que les distributeurs cherchent à faire de leur nom d'enseigne une marque forte, sur laquelle ils pourront capitaliser. Ainsi, en passant leurs magasins Champion sous l'enseigne « Carrefour Market », les dirigeants du 1^{er} groupe français de distribution montrent bien leur volonté stratégique de capitaliser sur le nom d'enseigne Carrefour, déjà valorisée par le classement d'Interbrand en avril 2008 à 6,62 milliards d'euros³. L'enjeu est d'autant plus important dans un contexte concurrentiel très intense : il s'agit de sortir d'une stratégie de différenciation par les coûts en créant la différence par l'enseigne et toute l'image qui s'y rattache.

De là à parler de capital-enseigne, il n'y a qu'un pas. C'est une réalité pour les managers et une notion émergente dans la littérature (10). En transposant la définition communément acceptée du capital marque proposée par Keller (14), le capital-enseigne peut être envisagé comme *la valeur ajoutée* qu'une enseigne apporte à l'offre produit-magasin d'un distributeur. Mais, si la valeur de la marque pour les consommateurs et par conséquent sa valeur financière pour l'entreprise sont largement reconnues (3), la question est de savoir dans quelle mesure le distributeur – notamment dans le cadre de la grande distribution généraliste – peut réellement capitaliser sur son enseigne au même titre qu'un producteur peut capitaliser sur la marque de ses produits. Car, en effet, faire d'une enseigne de distribution généraliste une marque forte est un exercice plus complexe : l'enseigne doit assoir sa spécificité tout en commercialisant et promouvant des marques des producteurs également détenues par les enseignes concurrentes, et au sein d'un réseau de magasins dont l'homogénéité est parfois difficile à contrôler.

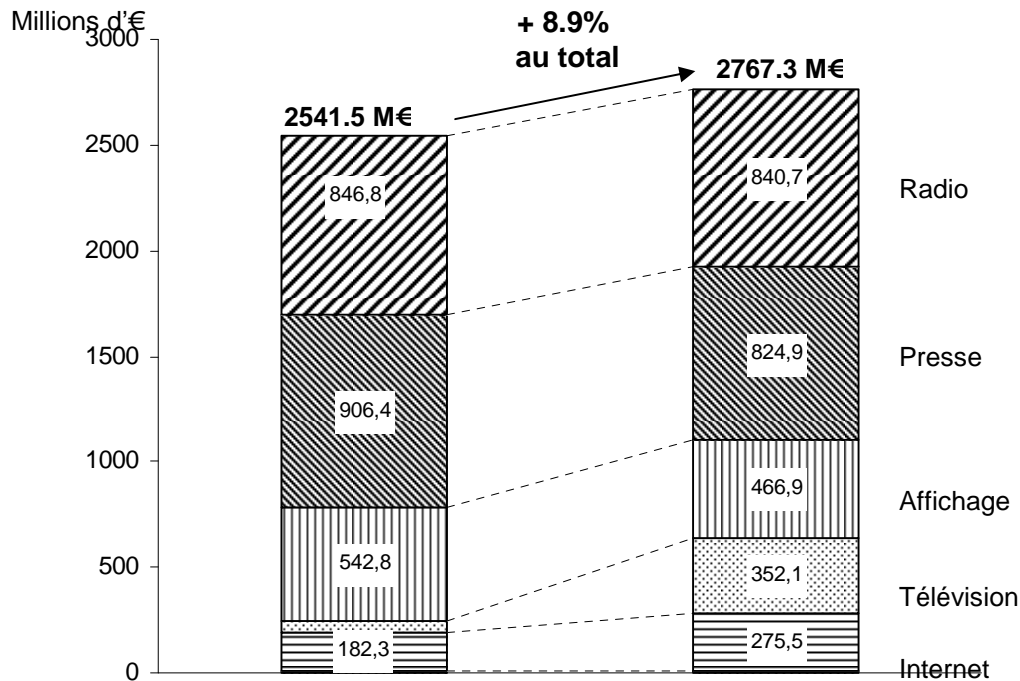
¹ Source : TNS MI.

² Source : étude interne Havas Media.

³ *Challenges*, 11 avril 2008, « Carrefour vaut plus qu'Ikea », Jean-Baptiste Diebold.

L'objectif de cette recherche est donc de comprendre tout d'abord quel est le rôle de l'enseigne dans la stratégie du distributeur et dans quelle mesure le distributeur peut capitaliser sur son enseigne. Une définition et des mesures opérationnelles de la notion émergente de capital-enseigne sont ensuite proposées.

Encadré 1.- Evolution des investissements publicitaires des distributeurs entre 2006 et 2007 (source TNS MI)



	2006		2007		évolution
	année 2006		année 2007		
	M€	%	M€	%	%
radio	846,8	33,3%	840,7	30,4%	- 0,7%
presse	906,4	35,7%	824,9	29,8%	- 9,0%
affichage	542,8	21,3%	466,9	16,9%	- 14,0%
télévision	55,9	2,2%	352,1	12,7%	+ 529,4%
internet	182,3	7,2%	275,5	10,0%	+ 51,1%
cinéma	7,2	0,3%	6,8	0,2%	- 4,9%
total	2 541,5	100%	2 767,3	100%	+ 8,9%

La légalisation de la publicité à la télévision depuis le 1^{er} janvier 2007 a largement séduit les distributeurs. Leurs investissements publicitaires ont augmenté de 8,9% sur 2007 vs. 2006. Cela bénéficie largement à la télévision (+529,4%), mais aussi à Internet (+51,1%). L'affichage et la presse sont pénalisés avec respectivement - 14% et -9% d'investissements dédiés. La radio, avec des investissements quasi stables de la part des distributeurs, devient leur premier media. La distribution reste ainsi le premier annonceur pour la radio, la presse, l'affichage et devient le 7^{ème} annonceur pour la télévision et le 4^{ème}, pour Internet.

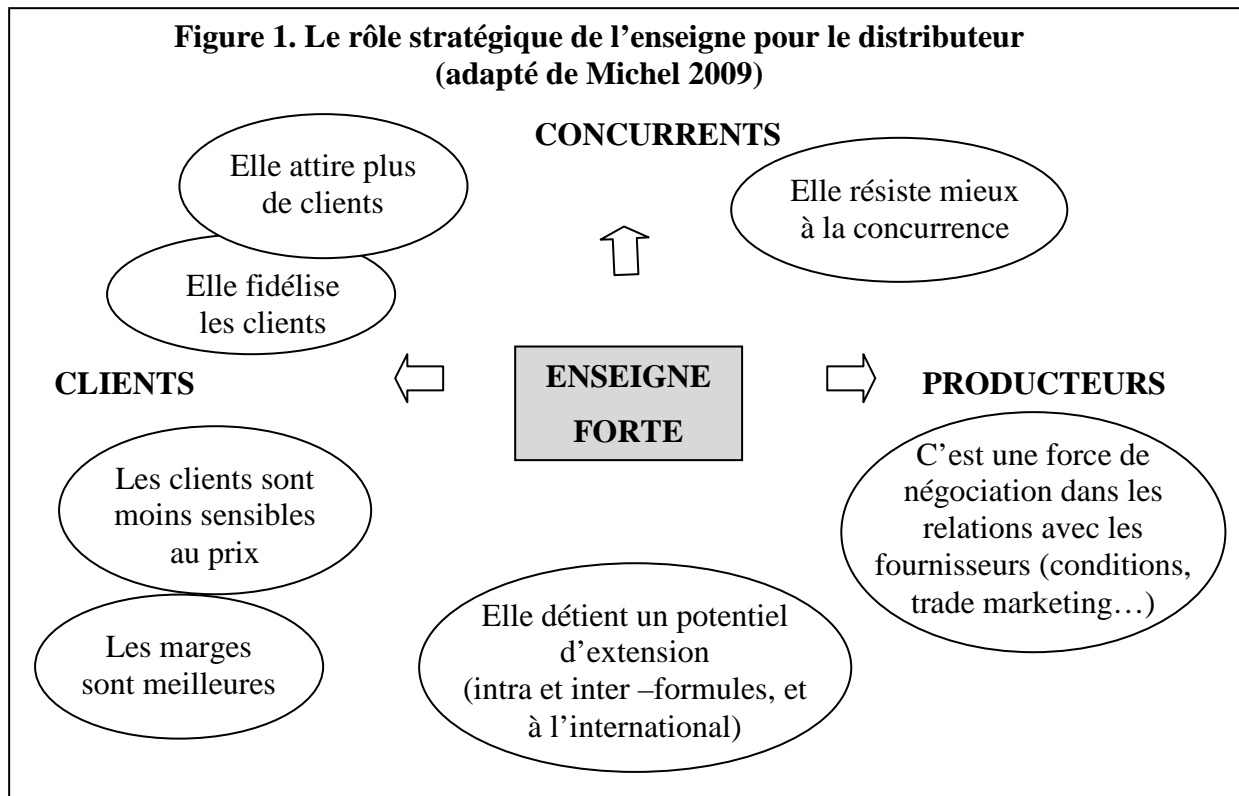
Le rôle stratégique de l'enseigne pour le distributeur

L'enseigne, une source de valeur pour le distributeur

L'enseigne constitue pour le distributeur une source de croissance et de rentabilité, en agissant sur les 3 principaux acteurs du marché (figure 1) : les clients, les concurrents, les producteurs.

En termes de rentabilité, l'enseigne permet tout d'abord au distributeur de fidéliser ses clients actuels. En effet, dans un contexte concurrentiel intense où l'implantation des enseignes se densifie, les distributeurs doivent établir une relation affective forte entre leur enseigne et leurs clients afin de leur procurer des bénéfices symboliques et hédoniques et ainsi de les inciter à venir pour des motivations autres que de simples bénéfices pratiques. On parle alors d'une fidélité d'ordre attitudinal plutôt que comportemental (2, 6). L'enseigne devient alors familière aux clients fidèles, ils y sont attachés et ils ont confiance en elle et en ses produits (5). Ils sont plus sensibles à la présence, à l'image de cette enseigne et à ses actions, et parallèlement moins sensibles au prix et aux actions éventuelles des enseignes concurrentes. Cela permet donc à l'enseigne de maintenir de meilleures marges et d'assurer à terme une meilleure rentabilité. De plus, de par son attractivité, l'enseigne représente une force dans la négociation des conditions commerciales avec les fournisseurs et également, dans la mise en place par ces fournisseurs d'outils et opérations de trade marketing qui lui seront bénéfiques.

En termes de croissance, une enseigne forte attire davantage de nouveaux clients qu'une enseigne non connue et non reconnue ; c'est donc un levier stratégique d'acquisition de clientèle pour le distributeur. Par ailleurs, une enseigne forte représente pour le distributeur un potentiel d'extension de son réseau de points de vente, que ce soit au sein de sa formule de vente initiale (elle peut ouvrir à terme de nouveaux points de vente sous le même format de distribution), ou en innovant et en investissant dans de nouvelles formules de vente ou dans de nouveaux concepts. Par exemple, la position forte de son enseigne sur le marché a permis à La Redoute, de développer son activité en mettant en place un système de vente par Internet et un réseau de boutiques, parallèlement à la vente par correspondance. Enfin, une formule qui a fait ses preuves sur le territoire national est davantage susceptible de s'exporter à l'international.



L'enseigne constitue donc un outil stratégique pour le distributeur dans la gestion de sa relation clients et elle joue un rôle central en termes de positionnement et de différenciation par rapport aux concurrents, à la fois auprès des producteurs et des consommateurs.

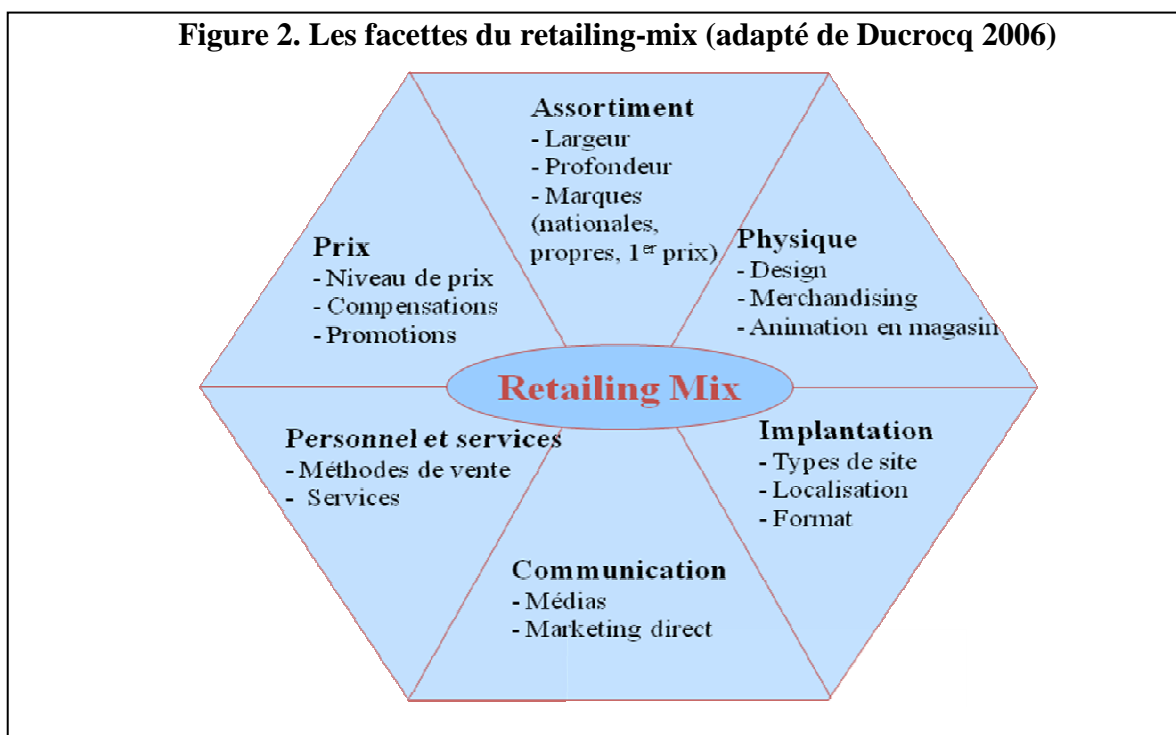
Au premier abord, l'enseigne de distribution peut être considérée comme une marque de produits car elle possède de nombreux points communs avec elle. Notamment, l'enseigne dispose d'une notoriété et d'une image spécifique dans l'esprit du consommateur qui peuvent lui permettre d'exercer sur le comportement du consommateur les mêmes fonctions qu'une marque de produits (13) (annexe 1) : elle permet au consommateur d'identifier l'offre du distributeur, de la différencier de ses concurrents, elle garantit un certain niveau de qualité de l'offre produit-service et d'engagement éthique, facilite et optimise son processus de choix. C'est également une source de bénéfices symboliques et hédoniques qui peut procurer un certain plaisir aux consommateurs et constituer une source d'affirmation de sa personnalité. Comme la marque, l'enseigne agit donc sur le comportement du consommateur en tant que repère, source de bénéfices et vecteur d'une relation attitudinale et comportementale privilégiée avec le distributeur.

Si l'enseigne est une source de valeur évidente pour le distributeur, celui-ci a donc tout intérêt à la gérer comme une marque, en utilisant les mêmes outils. Cependant l'enseigne présente

des spécificités qui la rendent plus complexe à gérer qu'une marque de produits et demandent une réflexion et une adaptation de ces outils.

La complexité de l'enseigne en tant que marque

L'enseigne de distribution peut-elle être gérée, appréhendée et évaluée comme une marque de producteur ? Comment la valoriser ? C'est la question que se posent aujourd'hui chercheurs et managers (1). En effet, l'enseigne présente de nombreuses spécificités car l'offre du distributeur est plus complexe que celle du producteur. Le mix d'une enseigne peut se décomposer selon 6 facettes (7) qui contribuent toutes à créer sa valeur (figure 2).



L'offre du distributeur se caractérise tout d'abord, comme celle du producteur, par une dimension produit. Elle recouvre chez le distributeur plusieurs niveaux de gamme, allant généralement des produits 1^{er} prix à des produits plus qualitatifs. En effet, les marques et produits de l'assortiment du distributeur contribuent chacun à leur façon à construire les différentes dimensions de l'image de l'enseigne : qualité, prix, modernité, originalité, *etc.* L'enseigne bénéficie de la notoriété des marques nationales (ou marques de producteurs) qu'elle référence. Ainsi, la présence de marques exclusives au sein de l'assortiment est une pratique courante dans les enseignes généralistes, car elle permet de créer des associations fortes et uniques à l'enseigne (11). Les marques propres du distributeur (MDD) sont également essentielles dans la stratégie de l'enseigne (12) : elles contribuent à la construction

d'une identité forte de l'enseigne, à sa valeur, qu'elles soient positionnées sur les prix⁴ ou qu'elles soient plus qualitatives. Enfin, l'offre de service permet au distributeur de renforcer sa proximité et sa relation avec sa clientèle.

Le choix du niveau de gamme de l'offre ainsi que la politique de prix et de promotions déterminent, par ailleurs, l'image-prix de l'enseigne. La constitution d'une image-prix homogène - sur l'ensemble du réseau de magasins - constitue un levier d'action essentiel à la relation de confiance entre le consommateur et l'enseigne, et à la consolidation de l'image de l'enseigne. Elle repose sur une coordination des politiques de prix au sein des canaux de distribution d'autant plus compliquée dans le cadre d'un système multi-canaux.

La distribution est une variable essentielle dans la gestion du capital-marque et parallèlement, du capital-enseigne : le choix de la formule de vente et de l'implantation des points de vente doit garantir un niveau d'offre homogène (en termes de produit, services, prix, conditions de commercialisation) sur l'ensemble du territoire. Si l'on note une certaine homogénéité dans les choix d'implantation des enseignes sur l'ensemble du territoire, il est nécessaire en revanche pour les enseignes de s'adapter aux spécificités locales, en utilisant notamment les outils du géomarketing et du géo merchandising afin de mieux connaître les zones de chalandise et de choisir de façon optimum l'implantation des magasins, des rayons en magasins et de l'assortiment (8). L'enseigne peut également homogénéiser son réseau de distribution et créer de la valeur en conceptualisant l'atmosphère des points de vente. En effet, l'acte d'achat est conçu dans de nombreuses enseignes comme une véritable expérience qui fait appel aux sensations et aux émotions (18). Ainsi les enseignes soignent-elles particulièrement leur atmosphère à travers une identité sonore (Radio Monoprix, par exemple, radio interne qui diffuse un programme en boucle dans les magasins de l'enseigne), une signature olfactive (Résonance et son parfum de bois ciré), une ambiance en termes de couleurs et de lumière (Séphora et ses dominantes rouge et noir qui traduisent l'esprit sacré d'un temple de la beauté), la gestion de la foule (Ikea et l'organisation des flux de clientèle à travers un parcours précis qui permet d'exposer l'ensemble des produits de façon théâtralisée). Une atmosphère de vente sophistiquée permet à l'enseigne de créer la différence et de créer de la valeur auprès du consommateur. De même, un personnel de vente formé sera

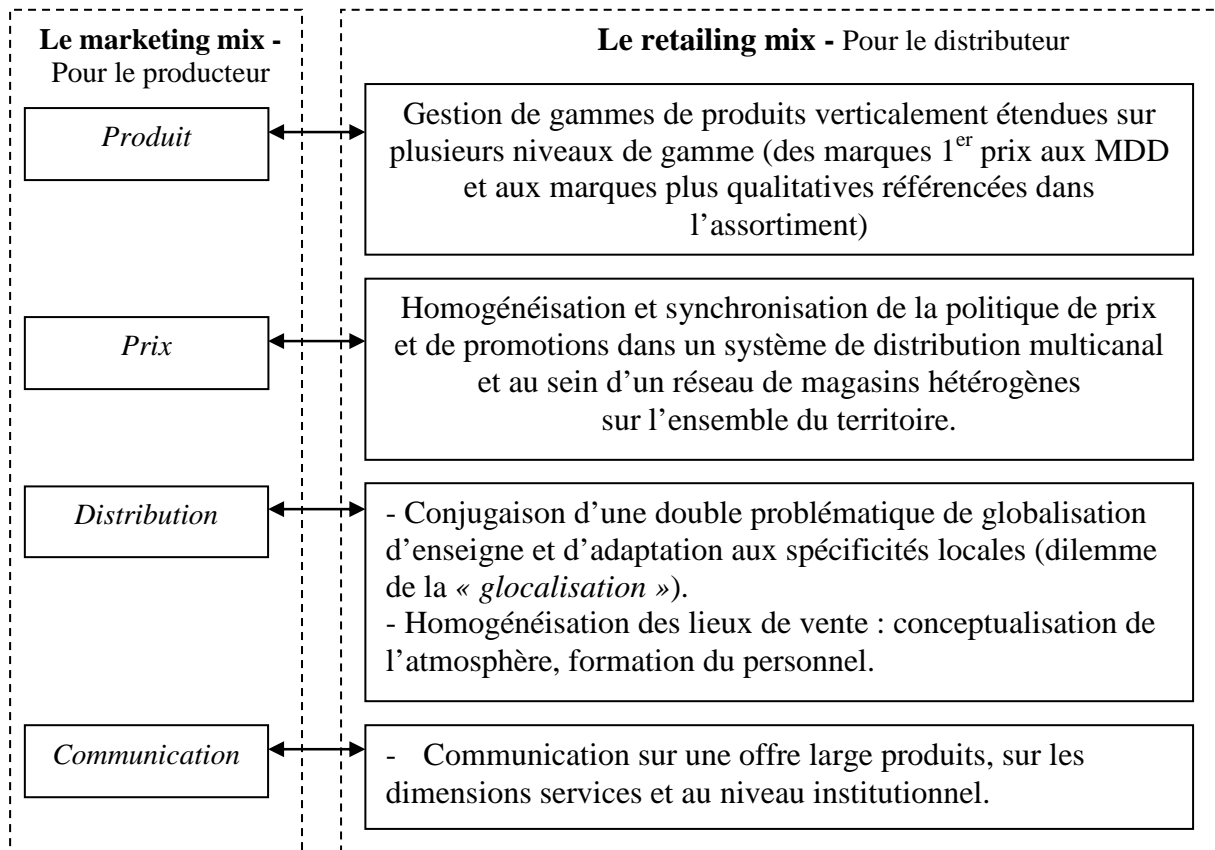
⁴ Les MDD étaient en moyenne 22,5% moins chères que les marques nationales en 2006 (Source : ACNielsen pour LSA).

une garantie nécessaire à l'établissement d'une relation client homogène sur l'ensemble du réseau de magasins.

En outre, les enseignes disposent aujourd'hui des mêmes médias que les marques (encadré 1). Quel que soit le support, le contenu des messages vient renforcer les dimensions symboliques de l'image de l'enseigne et ses valeurs universelles : la défense du pouvoir d'achat du consommateur pour Leclerc, une vie facilitée pour Auchan, une relation de confiance pour Darty...etc. Construire une image avec des associations uniques et non-partagées par les concurrents passe aussi par une communication originale qui peut miser sur le hors média : sponsoring, mécénat, évènementiel, *etc.* Par exemple, Carrefour parraine l'équipe de France de football depuis 1998, ce qui lui permet de jouer sur la visibilité et la popularité du football de haut niveau, autour d'événements nationaux ou internationaux. Mais Carrefour apporte également son soutien à plus de 1000 clubs amateurs en offrant du matériel d'entraînement (ballons, maillots...) et en accompagnant la Fédération Française de Football dans la mise en place du développement du football local. A travers ce type d'actions, l'enseigne vise la proximité avec ses clients, notamment avec les familles, et elle cherche à développer auprès d'eux une attitude positive et à renforcer les associations relatives à son caractère populaire.

Les enseignes nourrissent donc leur positionnement en gérant leur « retailing mix » comme les marques de produits gèrent leur marketing mix et les points communs sont nombreux (figure 3). Tout comme pour la marque, l'essentiel est pour l'enseigne de maintenir une grande cohérence entre tous ces éléments du retailing mix, dans le respect de son positionnement, mais aussi de la complexité de son offre, du fait de différents niveaux de gammes de produits, de formats de vente multiples et de réseaux de magasins par nature hétérogènes. La différence importante entre la gestion de marque et la gestion d'enseigne est ainsi mise en évidence : le distributeur doit mener conjointement un marketing d'enseigne, qui nourrit et homogénéise l'image de l'enseigne et s'apparente à l'approche menée par une marque de produits, et un marketing de site, qui tient compte des spécificités locales à la zone de chalandise et peut aller à l'encontre de cette homogénéité.

Figure 3. La complexité de la gestion d'enseigne relativement à la gestion de marque



C'est dans ce contexte que peut être développée la notion de capital enseigne.

Le capital-enseigne : définition et mesure

Définition, antécédents et conséquences

Sur la base de la définition communément acceptée du capital-marque (14) (encadré 2), le capital-enseigne peut être défini comme « *l'effet différentiel de la connaissance de l'enseigne sur la réponse du consommateur aux actions marketing de cette enseigne* ». Cela signifie que le consommateur pourrait avoir une réponse différente vis-à-vis de l'offre d'un distributeur sous un nom d'enseigne plutôt que sous un autre nom, pour une offre identique. Il s'agit alors bien de l'effet de l'enseigne, toutes choses égales par ailleurs. Cette définition se situe donc au niveau général de l'enseigne, – autour de son nom et de ce qu'elle représente sur le marché – au-delà de son marketing de site – autour des magasins du réseau et de leurs actions concrètes.

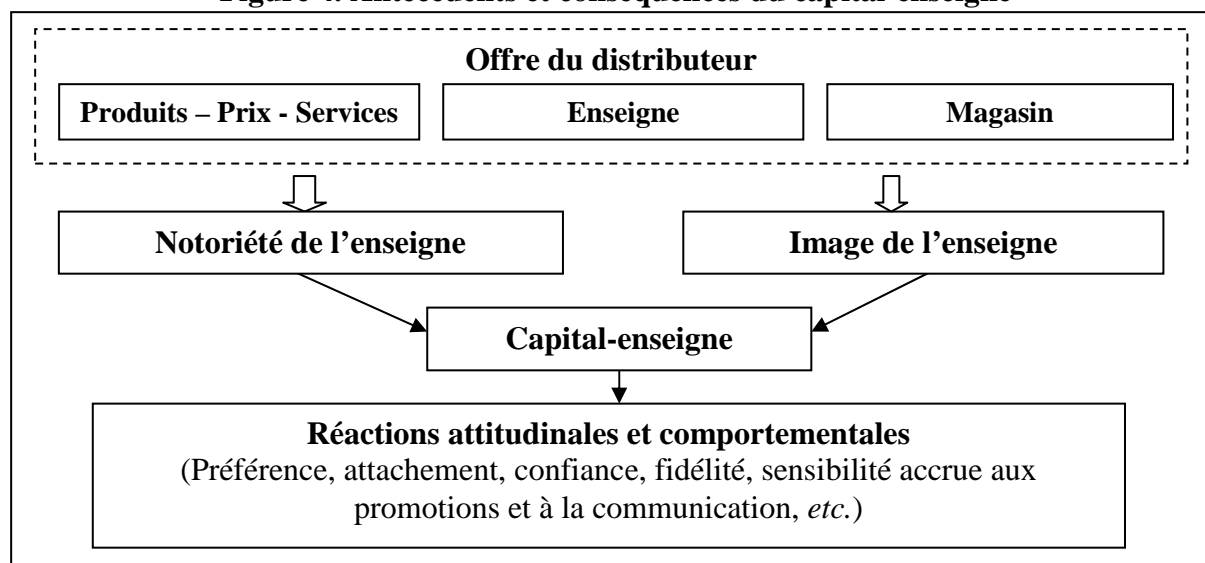
En transposant l'approche du capital-marque de Keller (1993), on peut supposer que le capital-enseigne comporte deux composantes : la notoriété de l'enseigne – c'est-à-dire la

présence à l'esprit de l'enseigne – et son image, c'est-à-dire son contenu (encadré 2). L'image de l'enseigne correspond alors à l'ensemble des perceptions que le consommateur associe à cette enseigne : les associations à l'enseigne.

Dans ce cadre d'analyse, un capital enseigne fort est privilégié car il suscite des réactions attitudeles et comportementales plus favorables vis-à-vis de l'enseigne et de son offre qu'une enseigne inconnue et vide de sens (Figure 4). Or l'on considère que le capital-enseigne est fort si sa notoriété est élevée et si le consommateur détient en mémoire des associations fortes, favorables et uniques (non partagées par les autres enseignes) à l'égard de cette enseigne. Ce capital-enseigne augmente avec le nombre d'expériences du consommateur vis-à-vis de l'enseigne. Ces expériences peuvent être directes ou indirectes : elles sont directes lorsque le consommateur fréquente un magasin de l'enseigne, y réalise des achats ou s'y informe ; elles sont indirectes lorsqu'il est confronté à l'enseigne à travers sa communication (campagnes publicitaires, opérations de parrainage...) ou à travers des contacts interpersonnels (bouche-à-oreille).

Une fois établie la définition du capital-enseigne, il reste à en proposer une mesure. Pour les managers, il est en effet essentiel de pouvoir évaluer leur capital-enseigne pour mieux le piloter et l'exploiter.

Figure 4. Antécédents et conséquences du capital-enseigne



Encadré 2. - Retour sur la notion de capital-marque

Définition

Le concept de capital-marque est apparu à la fin des années 70, lorsque l'on a pris conscience qu'une marque apportait une « *valeur ajoutée* » au produit, au delà de ses fonctionnalités (20). Il se définit comme « *l'effet différentiel de la connaissance de la marque sur la réponse du consommateur aux actions marketing de cette marque* » (14). Ainsi, le capital-marque mesure la différence entre la réaction du consommateur à une action marketing de la marque vs. cette réaction pour la même offre sans marque ou avec une marque fictive. C'est donc bien l'effet de la marque, toutes choses égales par ailleurs.

Les antécédents du capital-marque

Pour Keller (1993), le capital-marque résulte directement de la connaissance de la marque, qu'il définit selon deux composantes : la notoriété (« *brand awareness* ») et l'image de marque (« *brand image* »). Pour qu'une marque ait un effet, il faut donc qu'elle soit présente dans l'esprit du consommateur, mais surtout, qu'elle ait un contenu.

- La notoriété correspond à la capacité du consommateur à identifier la marque dans différentes conditions. Elle se mesure par la reconnaissance ou le rappel de la marque.

- L'*image de marque* correspond aux perceptions que le consommateur a sur la marque et elle se compose de l'ensemble des associations à la marque.

Une marque a un capital positif pour un individu lorsqu'il la connaît et qu'il détient en mémoire des associations fortes, favorables et uniques à l'égard de cette marque, c'est-à-dire peu partagées avec d'autres marques de la catégorie de produits.

Le capital-marque dépend- principalement de la familiarité à la marque qui est constituée de toutes les expériences du consommateur avec la marque. Plus un individu est familier avec une marque, plus il en a une image riche et plus les associations sont nombreuses et fortes. Ces expériences peuvent être directes lorsque le consommateur est au contact du produit lors de son achat ou de sa consommation. Elles peuvent également être indirectes lorsqu'elles reposent sur un discours à propos de la marque, que ce soit à travers la communication de cette marque ou à travers des contacts interpersonnels.

Les conséquences du capital-marque

Un capital-marque élevé conduit des réactions positives aux niveaux attitudinal et comportemental (14, 4). Les consommateurs sont alors plus sensibles aux actions marketing de la marque et notamment, à sa communication et à sa promotion (14). Ils ont une intention d'achat et une fidélité plus forte vis-à-vis d'elle et une attitude plus favorable envers les extensions de cette marque.

Mesure

Si l'on peut considérer théoriquement l'enseigne comme une marque, la mesure du capital - enseigne peut suivre les procédures proposées pour évaluer le capital-marque. Néanmoins, si la définition du capital-marque semble unanimement acceptée aujourd'hui, il n'en va pas de même pour ce qui est de sa mesure. Les chercheurs développant généralement des mesures *ad-hoc* en fonction de leur étude (21, 22). Deux approches permettent de mesurer le capital-marque et par extension, le capital-enseigne. Il peut être mesuré soit de façon directe, par ses dimensions, soit de façon indirecte, par ses effets.

L'*approche directe* consiste à mesurer directement le fait qu'un individu préfère l'enseigne X à toute autre enseigne, à offre comparable. Pour cela, il est possible d'adapter l'échelle de mesure directe du capital-marque de Yoo, Donthu & Lee (9) (encadré 3). Cette échelle permet ainsi de mesurer le capital-enseigne en 4 items, par un score moyen, donc simplement et rapidement. Elle reste cependant déclarative.

Il est également possible de mesurer le capital-enseigne par une *approche indirecte*, en mesurant ses antécédents. En effet, une enseigne aura un capital d'autant plus fort que sa notoriété sera grande et son image, forte. Les mesures classiques de notoriété (notoriété assistée, notoriété spontanée ou *top of mind*) s'appliquent aux enseignes comme à toutes les marques. Par ailleurs, les associations à l'enseigne permettent de mesurer l'image de cette enseigne (encadré 4). Elles peuvent être recueillies soit par citations libres ou questions ouvertes, soit par questions fermées (tableau 1).

**Tableau 1. – Comparaison de la mesure des associations
par questions ouvertes ou fermées**

Mesure des associations à l'enseigne		
	par questions ouvertes	par questions fermées
Recueil des données	<ul style="list-style-type: none"> - « <i>Qu'évoque pour vous l'enseigne X ?</i> » - « <i>Quand vous pensez à l'enseigne X, quelles sont toutes les idées qui vous viennent à l'esprit ?</i> » 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Phase qualitative : recueil d'une liste d'associations par question ouverte 2. Phase quantitative : évaluation de ces associations sur une échelle de Likert (pas du tout d'accord / tout à fait d'accord) en 5 ou 7 points
Traitement	<ul style="list-style-type: none"> - Comptage des associations. - Valence des associations (neutre, positive, négative) - Analyse de contenu sur la nature des associations 	<ul style="list-style-type: none"> - Traitement statistiques classiques (moyennes, comparaison de moyennes...)
Intérêt	<ul style="list-style-type: none"> - donne une vision réelle du contenu de l'image de l'enseigne pour chaque individu - résultats très riches - seule mesure possible de la richesse de l'image (nombre d'associations) 	<ul style="list-style-type: none"> - facile à mettre en œuvre - permet une comparaison rapide de l'image des différentes enseignes et une analyse de l'évolution dans le temps car la base est identique. - seule mesure possible de la force des associations
Limites	<ul style="list-style-type: none"> - lourd en termes de recueil et d'analyse 	<ul style="list-style-type: none"> - ne donne pas une vision complète de l'image de l'enseigne pour chaque individu (nombre d'associations limité et associations imposées)

Dans la méthode de la citation libre, les associations recueillies par des questions ouvertes permettent d'obtenir une vision très juste de ce que les personnes pensent de l'enseigne puisque rien n'est suggéré (15).

Les caractéristiques de ces associations donnent des indications sur la qualité de l'image de l'enseigne :

- le nombre d'associations permet de mesurer la richesse de l'image,
- la favorabilité de l'image se mesure en évaluant la valence de chacune des associations, selon qu'elle est neutre, positive ou négative pour l'enseigne,
- l'unicité des associations s'analyse en observant la fréquence d'apparition d'une association pour les différentes enseignes : l'association sera d'autant plus unique pour l'une d'elles qu'elle est peu partagée par les autres.
- cette approche ne permet pas, en revanche, de mesurer la force des associations à l'enseigne.

La méthode par questions fermées nécessite deux étapes. La première étape consiste à identifier des associations aux enseignes étudiées. Pour cela, une étude qualitative préalable de type entretien semi-directif est utile car il est possible d'en extraire les verbatims qui correspondent aux associations et à l'image que les personnes ont à l'égard de l'enseigne. Si l'on ne dispose pas d'une telle étude, on peut également interroger les individus par écrit en leur demandant ce qu'évoque l'enseigne « X » pour eux. On liste alors les associations et l'on retient les plus fréquentes et celles qui présentent un minimum de caractère discriminant entre les enseignes. Il est un effet peu intéressant de faire réagir les individus sur des associations du type « grande surface », si toutes les enseignes étudiées présentent cette caractéristique alors qu'il est intéressant de retenir des associations peu partagées pour trouver des points d'aspérité dans l'image des différentes enseignes. Une fois cette liste d'associations identifiée⁵, il est alors possible de mesurer la force de celles-ci pour chaque enseigne aux yeux des consommateurs.

Cette méthode facile à mettre en place et à traiter, permet de comparer différentes enseignes sur une base commune et donc de dresser un profil d'image par enseigne (encadré 4), sur des associations qui leur sont relatives (par exemple « pratique », « qui propose un large choix », « cher », « agréable »...). C'est également la seule façon de mesurer la force des associations. Elle restreint cependant l'image des enseignes aux associations retenues, en nombre forcément limité. Elle peut par ailleurs induire des réponses aux individus sur des associations auxquelles ils n'auraient pas pensé.

⁵ Le nombre d'associations dépend des contraintes du questionnaire final. Un nombre trop faible d'associations ne permet pas de caractériser l'image des enseignes de façon suffisamment riche. Une dizaine d'items nous semble un nombre minimum pour mesurer l'image des enseignes.

Encadré 3 - Echelle du capital-enseigne : un outil de mesure

L'échelle de Yoo, Donthu & Lee (2000) permet de mesurer directement le capital-marque. Elle a été traduite, adaptée au capital-enseigne, validée par 3 experts de la distribution et pré-testée auprès d'un échantillon de 87 individus de 18-70 ans (9).

Echelle de mesure du capital-enseigne : exemple de Carrefour

- Item 1 « *Même si une autre grande surface a les mêmes caractéristiques que Carrefour, je préfère aller chez Carrefour* »
- Item 2 « *Si je trouve qu'une autre grande surface est aussi bien que Carrefour, je préfère quand même aller chez Carrefour* »
- Item 3 « *Si une autre grande surface ressemble à Carrefour en tout point, c'est quand même mieux d'aller chez Carrefour* »
- Item 4 « *C'est normal de fréquenter Carrefour plutôt que toute autre grande surface, même si elles sont très similaires* »

Cette échelle a été testée sur deux enseignes (Carrefour et Leclerc) auprès d'un échantillon de 487 individus de la population française, âgés de 18 à 49 ans. Elle présente une bonne validité interne puisque l'Alpha de Cronbach est de 0,951. Cependant, une analyse en composantes principales avec rotation Varimax permet d'extraire deux facteurs, l'item 4 constituant seul le deuxième facteur. Les indices de saturation des quatre items sont élevés sur les deux dimensions. L'item 4 paraît quelque peu différent sans être réellement indépendant des trois autres. Il est donc préférable de le conserver.

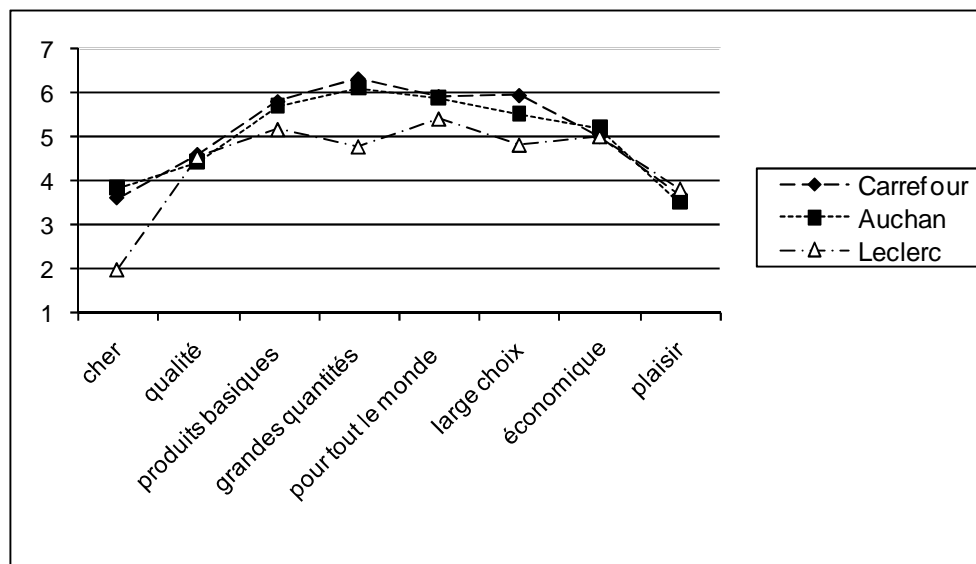
Résultats de l'ACP Varimax :

	Facteur 1	Facteur 2
Item 1	0,868	0,431
Item 2	0,848	0,442
Item 3	0,817	0,508
Item 4	0,467	0,883
<i>% de variance expliquée</i>	59%	35%

Encadré 4 - L'image de l'enseigne

Définition. L'image du magasin correspond à « *la manière dont le magasin est défini dans l'esprit du client, en partie du fait de ses qualités fonctionnelles et en partie du fait de l'aura psychologique de ces attributs* » (16)⁶. Ailawadi et Keller (2004) identifient cinq dimensions de l'image de l'enseigne, qui se superposent aux 6 facettes identifiées par Ducroq (2006) et présentées figure 2 : l'accessibilité, l'atmosphère des magasins, la politique de prix et de promotion, l'assortiment de catégories de produits et l'assortiment de marques dans les catégories. Ces dimensions statuent sur le caractère multidimensionnel et complexe de l'image de l'enseigne et jouent un rôle à la fois cognitif et affectif sur la réponse des clients.

Exemple de mesure de l'image d'enseignes.



Méthodologie et résultats. Des consommateurs ont répondu à la question « *Pouvez vous dire dans quelle mesure les idées suivantes sont, selon vous, fortement ou faiblement associées à l'image que vous avez des grandes surfaces X ?* » pour une série de 8 items communs à trois études (échelles en 7 points, tailles d'échantillon : $n_1=95$, $n_2=107$ et $n_3=240$). Bien entendu, plus le nombre d'items est important, plus l'analyse de l'image est riche. Ici, si les images de Carrefour et Auchan sont assez proches, Leclerc se distingue avec des prix perçus comme plus bas, une moindre association à des produits basiques et un choix perçu comme moins large. De plus, Leclerc est moins associé aux idées de « *grandes quantités* » et « *pour tout le monde* », sans doute du fait que l'enseigne est plus présente en grands supermarchés que Carrefour et Auchan, associés à l'hypermarché par excellence.

⁶ Pour une revue de littérature complète sur l'image du magasin, voir Hartman et Spiro (2005).

Les difficultés dans la mesure du capital-enseigne

Le principal problème dans l'évaluation du capital-enseigne réside dans le fait que l'enseigne est indissociable de sa formule de vente et de son magasin. Ainsi lorsque le distributeur évalue son capital-enseigne (que ce soit par la méthode globale adaptée de Yoo, Donthu et Lee ou par l'analyse des associations à l'enseigne), les réponses du consommateur se basent sur sa perception du canal de distribution en général et de l'enseigne plus particulièrement au travers du (ou des) magasin(s) qu'il connaît ou qu'il fréquente. Or la formule de vente en elle-même a sa propre image et chaque magasin possède des caractéristiques spécifiques, du fait de son implantation, de son architecture, de son aménagement et de son personnel (marketing de site). Le distributeur reste donc lié à sa formule de vente et à son réseau de magasins, d'autant plus qu'il mène un marketing de site à travers lequel il adapte fortement son offre aux zones de chalandise sur lesquelles il est implanté.

Le capital-enseigne peut alors varier d'une zone de chalandise à l'autre en fonction de l'offre de l'enseigne sur chaque zone. Il n'est pas possible de déterminer le poids respectif de chacun des éléments qui contribuent au capital-enseigne. De la même façon, le problème se pose pour l'évaluation du capital de marques ombrelles comme Danone ou Sony : il est impossible de dire dans quelle mesure une ligne de produits contribue le plus au capital-marque plutôt qu'une autre. Est-ce les téléphones portables, les ordinateurs ou les appareils photo numériques qui apportent le plus à la notoriété et à l'image de Sony ?

La construction d'un capital-enseigne fort, comme pour la marque, passe donc par une homogénéisation optimale de son offre marketing globale, la difficulté consistant dans certains cas, à une nécessaire adaptation de son réseau de magasins aux problématiques locales spécifiques. La question de la stabilité de la mesure du capital-enseigne se pose alors si l'on veut tenir compte des différences éventuelles de capital-enseigne en fonction des zones de chalandise des magasins de l'enseigne, cela nécessite alors l'étude d'un échantillon de consommateurs issus de ces différentes zones.

Conclusion

L'ensemble des acteurs du marché s'accordent aujourd'hui à considérer les enseignes comme des marques, que ce soit les distributeurs eux-mêmes, les producteurs ou les consommateurs. Pour les distributeurs, il est primordial de gérer leur capital-enseigne non seulement dans

l'optique d'exister face aux producteurs, aux yeux des consommateurs, mais surtout afin de se différencier les uns des autres et de sortir d'une basique comparaison sur les prix. L'enjeu est donc stratégique puisque l'enseigne permet au distributeur d'asseoir un positionnement différencié sur le marché. La notion de capital-enseigne a bien du sens et l'enseigne peut être considérée comme une source de valeur pour le distributeur.

Néanmoins, la notion de capital-enseigne est plus complexe que celle de capital-marque dans le sens où l'offre du distributeur repose en grande partie sur la dimension magasin. L'hétérogénéité inhérente au réseau de magasins du distributeur rend la construction d'une image de l'enseigne plus compliquée, puisqu'elle varie davantage d'un individu à l'autre, en fonction du magasin fréquenté. Tout le dilemme pour les enseignes est donc de veiller à la cohérence de leur image au niveau national tout en s'adaptant à chaque zone de chalandise au niveau local, dans une perspective d'acquisition et de fidélisation de clientèle. Le double niveau marketing d'enseigne – marketing de site prend alors toute son importance et constitue la clé de la construction d'un capital-enseigne centré sur le client. Dans ce contexte, la notion de capital-enseigne correspond à une mesure moyenne et comme toute moyenne, elle tend à gommer les spécificités au niveau des points de ventes comme au niveau des perceptions des individus. C'est par définition lié à cette notion, qui permet de mesurer l'effet global de l'enseigne au-delà des divers éléments de l'offre du distributeur, et c'est précisément son avantage. Rien n'empêche alors de compléter cette mesure par d'autres mesures portant sur d'autres caractéristiques des enseignes plus spécifiques.

Comme pour la marque, le capital-enseigne n'a de sens que dans le cadre de la gestion du capital-client du distributeur. En effet, les recherches récentes mettent en évidence la nécessité de replacer le client au cœur de la gestion du capital-marque (19). Les attentes en termes de distribution – produits, services et magasin – varient beaucoup d'un client à l'autre, et dans le temps pour un même client. C'est pourquoi en parallèle du capital-marque, c'est le capital-client qui doit être consolidé. Les groupes de distribution actuels ont tout intérêt à construire des portefeuilles d'enseignes fortes mais surtout, sur des cibles bien différenciées, de telle sorte qu'ils puissent acquérir et fidéliser globalement des clients qui évolueront d'une enseigne à l'autre dans le temps et au fil de leurs attentes et de leurs besoins.

Bibliographie

- (1) Ailawadi K. L. et Keller K. L. (2004), Understanding retail branding: conceptual insights and research priorities, *Journal of Retailing*, 20, 331-342.
- (2) Bloemer J. et De Ruyter K. (1998), On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty, *European Journal of Marketing*, 32, 5, 6, 499-513.
- (3) Changeur S. (2004), Stratégie de marque et richesse des actionnaires : une approche financière du capital-marque, *Recherche et Applications en Marketing*, 19, 4, 23-38.
- (4) Cobb-Walgren C.J., Rubble C.A. et Donthu N. (1995), Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent, *Journal of Advertising*, 24, 3, Fall, 25-40.
- (5) Cristau C. et Lacoeylle J. (2008), « Attachement et fidélité aux marques de distributeurs, première proposition de cadre conceptuel » *Actes du 7ème Congrès International des Tendances du Marketing*, Venise, janvier.
- (6) Dick A. S. et Basu K (1994), Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Spring, 22, 2, 99-113.
- (7) Ducrocq C. (2006), *La nouvelle distribution*, Dunod, 2nd Edition, Paris.
- (8) Fady A., Renaudin V. et Vyt D. (2007), *Merchandising : Un outil stratégique au service de l'industrie et du commerce*, 6ème édition, Vuibert, Paris.
- (9) Fleck N. (2006), Effet du parrainage sur les réponses cognitives et affectives du consommateur envers la marque : le rôle de la congruence, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Université de Paris-Dauphine.
- (10) Hartman K. B. et Spiro R. L. (2005), Recapturing store image in customer-based store equity: a construct conceptualization, *Journal of Business Research*, 58, 1112-1120.
- (11) Huvé-Nabec L. (2004), L'extension du circuit de distribution sélectif d'une marque : quelles répercussions sur l'image de la marque et sur celle de l'enseigne, *Décisions Marketing*, 35, 49-60.
- (12) Jara M. (2008), Conception et mesures du capital-marque des marques de distributeurs : une application au secteur de la grande distribution, 24^{ème} Congrès International de l'AFM, 15-16 mai, Bois de Vincennes, Paris.
- (13) Kapferer J.-N. (1998), *Les marques, capital de l'entreprise*, 3^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris.
- (14) Keller K.L. (1993), Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57, January, 1-22.
- (15) Krishnan H.S. (1996), Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 13, 389-405.

- (16) Martineau P. (1958), The Personality of the Retail Store, *Harvard Business Review*, 36, 1, 47-55.
- (17) Michel G. (2009), *Au cœur de la marque – Créer, gérer, développer et évaluer sa marque*, Dunod, 2nd Edition, Paris.
- (18) Rieunier S. (2004), *Le Marketing sensoriel du point de vente*, Paris, Dunod.
- (19) Rust R.L., Zeithaml V.A. et Lemon Katherine N. (2004), Customer-Centered Brand Management, *Harvard Business Review*, September, 110-118.
- (20) Srinivasan V. (1979), Networks Models for Estimating Brand-Specific Effects in Multi-Attribute Marketing Models, *Management Science*, 25, 1, 11-21.
- (21) Yoo B. et Donthu N. (2001), Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale », *Journal of Business Research*, 52, 1, 1-14.
- (22) Yoo B., Donthu N. et Lee S. (2000), An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 2, 197-213.

Annexe 1. Les fonctions de l'enseigne (adapté de Kapferer, 1998)

Au même titre que la marque (13), l'enseigne peut remplir huit fonctions dans la stratégie du distributeur :

Fonctions	Définitions	Exemples
Identification	Permet d'identifier l'offre du distributeur à travers sa promesse	Kiloutou (location de tout matériel)
Différenciation	Permet de différencier l'offre de celles des concurrents proches	Séphora vs. Marionnaud
Garantie	Garantit l'engagement de l'enseigne sur un niveau de qualité et de prix	Leclerc (les prix bas toute l'année), Darty (contrat de confiance)
Plaisir	Apporte plaisir et ludisme à travers des bénéfices symboliques et expérientiels, au delà des seuls bénéfices fonctionnels liés à l'offre produit et l'offre magasin	Nature et Découvertes, (atmosphère de vente expérientielle, plaisir sensoriel)
Praticité	Aide à la mémorisation et au choix, constituant une trace en mémoire, liée aux expériences de visite et d'achat du consommateur	Monoprix « votre citymarché » et Hourra (l'offre de service)
Personnalisation, social	Permet de soigner son image de soi en s'appropriant les valeurs de l'enseigne et en les partageant avec ses clients	Colette (cible de clientèle très sélective passionnée de mode chic et de design), ventesprivees.com (accès exclusif par parrainage)
Ethique	Procure la satisfaction liée à son comportement « responsable » de l'enseigne	Body Shop (engagement de l'enseigne pour la défense de l'environnement et des animaux en voie de disparition),
Optimisation	Procure la certitude de retrouver le meilleur assortiment dans les magasins par rapport à la promesse de l'enseigne	Surcouf (le grand spécialiste de l'information au meilleur prix).