

Louvain School of Management

**Quelle est la typologie des stratégies de
revitalisation des marques en déclin ?**

Auteure : Mahaut le Grelle
Promotrice : Isabelle Schuiling
Année académique 2023-2024
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [120] en sciences de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

DÉCLARATION

Au cours de la préparation de ce mémoire, l'auteur a utilisé **DeepL** dans le but suivant :

1. Traductions : Traduction de textes de l'anglais vers le français.
2. Après avoir utilisé DeepL, l'auteur a révisé et édité avec diligence le contenu produit par l'outil. J'assume l'entière responsabilité du contenu final présenté dans ce mémoire.

Au cours de la préparation de ce mémoire, l'auteur a utilisé **Scribbr** dans le but suivant :

1. Génération de citations : Générer des citations de livres, sites et documents utilisés.
2. Après avoir utilisé Scribbr, l'auteur a révisé et édité avec diligence le contenu produit par l'outil. J'assume l'entière responsabilité du contenu final présenté dans ce mémoire.

Au cours de la préparation de ce mémoire, l'auteur a utilisé **GoodTape** dans le but suivant :

1. Transcription d'enregistrements audio : Transcription d'interviews réalisées avec les experts en marketing.
2. Après avoir utilisé GoodTape, l'auteur a révisé et édité avec diligence le contenu produit par l'outil. J'assume l'entière responsabilité du contenu final présenté dans ce mémoire.

Au cours de la préparation de ce mémoire, l'auteur a utilisé **ChatGPT** dans le but suivant :

1. Identification du thème dans la littérature, amélioration du guide d'interview, améliorations linguistiques.
2. Après avoir utilisé ChatGPT, l'auteur a révisé et édité avec diligence le contenu produit par l'outil. J'assume l'entière responsabilité du contenu final présenté dans ce mémoire.

En signant cette déclaration, j'affirme que le contenu de ce mémoire de maîtrise reflète mon travail original, augmenté par l'utilisation responsable de l'IA.

Mahaut le Grelle – Fait à Bruxelles – le 25/07/24



REMERCIEMENTS

Tout d’abord, je tiens à remercier ma directrice de mémoire, la Professeure Isabelle Schuiling, pour son encadrement et ses conseils inestimables tout au long de mon mémoire de master.

Ensuite, je remercie toutes les personnes qui ont pris le temps de partager leurs connaissances lors des entretiens : Isalyne Michel, Kelly Mertens, Julie Lamoureux, Madeleine Lemerle, Frédéric Schilling et Amaury Nobels. Leurs perspectives ont considérablement enrichi ma recherche.

Et enfin, je voudrais remercier ma famille, mon copain et mes amis, en Belgique mais aussi au Chili et en Suède, pour leur soutien indéfectible. Sans eux, ces cinq années d'université n'auraient pas été les mêmes. Leurs encouragements constants ont été une source de motivation et d'inspiration tout au long de ce parcours académique.

RÉSUMÉ

Ce mémoire examine les stratégies de revitalisation des marques en déclin, en mettant en lumière les méthodes pour regagner leurs popularité et maintenir leurs position sur le marché. À travers une analyse approfondie de la littérature, des stratégies clés telles que l'analyse de marché, le repositionnement, l'innovation produit et la communication 360° sont identifiées. Par la suite, des interviews avec des experts en marketing ont été réalisées pour comprendre les pratiques courantes et leurs efficacité sur le terrain.

Les résultats montrent qu'une analyse du marché et de la marque est essentielle avant d'adopter toute stratégie de revitalisation. Le mémoire souligne l'importance d'aligner les stratégies avec les attentes des consommateurs et les valeurs de la marque, et d'utiliser des innovations adaptées pour assurer une revitalisation efficace. L'étude met également en avant l'importance de la communication intégrée pour maintenir une présence constante sur le marché et renforcer l'engagement des consommateurs.

Mots clés : Revitalisation de marque, Analyse de marché, Stratégies marketing, Repositionnement.

TABLE DES MATIÈRES :

INTRODUCTION	1
<i>PREMIÈRE PARTIE : THÉORIE ET FONDAMENTAUX.....</i>	2
CHAPITRE 1 : LA REVITALISATION DE LA MARQUE ET SES TYPOLOGIES, CONCEPTS ET DÉFINITIONS	2
1.1 Qu'est-ce que la marque ?	2
1.2 Qu'est-ce que la revitalisation ?	2
1.3 Qu'est-ce qu'une typologie ?	3
CHAPITRE 2 : LES DIFFÉRENTES TYPOLOGIES DES STRATÉGIES DE REVITALISATION	4
2.1 Les stratégies de revitalisation en détail.....	5
2.2 Alternative : Stratégie de fin de jeu.....	15
2.3 L'utilisation de Aaker (1991) et Kapferer (2012) du repositionnement :	15
2.4 Tableau récapitulatif des stratégies de revitalisation	16
2.5 Le cycle de vie de la marque et l'importance de la revitalisation.....	18
CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE ET RECHERCHES	19
<i>DEUXIÈME PARTIE : RÉSULTATS ET ANALYSE.....</i>	21
CHAPITRE 4 : RÉSULTATS DES EXPERTS	21
4.1 Introduction	21
4.2 Thèmes principaux des interviews	21
4.3 Conclusion.....	32
CHAPITRE 5 : RÉSULTATS DE CHATGPT	33
5.1 Introduction	33
5.2 Stratégies de revitalisation selon ChatGPT	33
5.3 Repositionnement de la marque	34
5.4 Innovation produit	35
5.5 Tableau récapitulatif et stratégies additionnelles.....	35
5. 6 Conclusion.....	37
CHAPITRE 6 : DISCUSSIONS	37
6.1 Introduction	37
6.2 Discussions.....	38
6.3 Conclusion.....	42
CHAPITRE 7 : CONCLUSIONS.....	43
SOURCES :	44
ANNEXES :	47

INTRODUCTION

Dans un monde en constante évolution, les marques doivent s'adapter continuellement aux dynamiques du marché et aux attentes des consommateurs pour rester compétitives et ne pas perdre de parts de marché. Très peu de marques peuvent se permettre de rester identiques au fil des années sans ajuster leurs stratégies à l'évolution de leur environnement. Les stratégies de revitalisation sont donc couramment utilisées par les marques pour regagner leur popularité, se réinventer et maintenir leur position sur le marché.

Mais la littérature s'intéresse-t-elle aux stratégies de revitalisation ? Que pensent les experts en marketing et les praticiens de ces stratégies évoquées dans la littérature ? Les entreprises appliquent-elles concrètement ces stratégies, et si oui, lesquelles et sont-elles efficaces ? Peut-on identifier des stratégies de revitalisation clés ?

Face à ces interrogations, une question globale a été établie qui sera le sujet de ce mémoire : « Quelle est la typologie des stratégies de revitalisation des marques en déclin ? ». Pour répondre à cette question, cette thèse commence par une revue de la littérature qui définit ce qu'est une marque, ce que la revitalisation implique, et explique le concept de typologie pour une meilleure compréhension tout au long du mémoire. Les stratégies de revitalisation les plus fréquemment citées par les auteurs en marketing sont ensuite examinées, et un tableau récapitulatif des stratégies les plus couramment mentionnées a été élaboré.

Ensuite, une méthodologie qualitative a été choisie, reposant sur des interviews semi-directives avec des experts en marketing, afin de compléter et enrichir l'analyse théorique.

Puis, une analyse thématique horizontale des résultats des interviews conduites avec les experts a été effectuée dans la deuxième partie de cette thèse, pour conclure avec un tableau récapitulatif dans la partie discussions. L'intelligence artificielle, via ChatGPT, a également été utilisée pour une analyse complémentaire.

Une difficulté rencontrée est le manque de cas d'études de qualité disponibles en ligne, car peu de marques révèlent leur déclin et les méthodes qu'elles ont employées pour se revitaliser. C'est pour cette raison qu'il a été décidé de mener des interviews avec des experts en marketing plutôt que de se baser sur des études de cas de marques ayant connu une revitalisation exceptionnelle.

PREMIÈRE PARTIE : THÉORIE ET FONDAMENTAUX

CHAPITRE 1 : LA REVITALISATION DE LA MARQUE ET SES TYPOLOGIES, CONCEPTS ET DÉFINITIONS

1.1 Qu'est-ce que la marque ?

Une multitude de définitions de la notion de marque sont disponibles dans la littérature et il est intéressant de constater que ces définitions divergent selon la perspective adoptée.

D'abord d'un point de vue centré sur le capital de marque, celui-ci se manifeste par un ensemble de perceptions et d'images que le consommateur associe à un produit ou service, créant ainsi une empreinte unique qui le différencie des offres concurrentes (Keller, 1993 ; Kapferer, 1998).

D'une perspective psychologique, la marque peut incarner des caractéristiques humaines qui influencent la manière dont les consommateurs se connectent émotionnellement avec la marque (Aaker, 1997).

Sous une perspective stratégique, l'identité de la marque, sa position sur le marché et la manière dont elle se distingue des autres sont des éléments essentiels dans la définition de ce qu'est une marque (Kapferer, 2012).

La marque peut également être perçue comme une méthode pour augmenter la valeur d'un produit ou service, tout en mettant en exergue la fidélité des consommateurs et la notoriété de la marque (Wood, 2000).

Selon l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee), une marque, dans le domaine de la propriété industrielle, est un « signe » qui identifie distinctement les produits ou services d'une entreprise par rapport à ceux de ses concurrents. Il peut être constitué de divers éléments tels qu'un mot, un nom, un slogan, un logo, un dessin, ou une combinaison de ces composants.

En résumé la marque est donc un ensemble de perceptions et d'images dans l'esprit du consommateur qui lui permet de distinguer le produit ou service d'une entreprise de ceux proposés par ses concurrentes (Keller, 1993). Ce signe peut être constitué d'un mot, d'un nom, d'un slogan, d'un logo, d'un dessin, ou d'une combinaison de ces éléments. Les consommateurs peuvent donc s'y identifier et se connecter émotionnellement avec la marque (Aaker, 1997). La marque permet aussi de donner de la valeur ajoutée à un produit ou service et de fidéliser les consommateurs (Wood, 2000).

1.2 Qu'est-ce que la revitalisation ?

La revitalisation de marque est une stratégie cruciale visant à rajeunir une marque vieillissante pour la rendre pertinente aux yeux des consommateurs contemporains (Lehu, 2003). Cette approche multifacette peut inclure un éventail d'initiatives, depuis la redéfinition des valeurs fondamentales et l'alignement avec les attentes actuelles des consommateurs, jusqu'à l'identification de nouvelles opportunités de valeur et la reconquête des capitaux propres, le tout soutenu par des stratégies marketing ciblées et innovantes.

Pour une meilleure clarté tout au long de cette thèse, il est crucial de définir trois termes fréquemment utilisés et souvent confondus dans ce contexte.

D'abord, la relance, fait généralement référence aux efforts visant à raviver l'intérêt pour un produit ou une marque, souvent après une période de déclin ou de stagnation.

Ensuite, le repositionnement, que vous découvrirez plus en détail par la suite, est une stratégie de revitalisation. Le repositionnement consiste à changer la perception d'une marque ou d'un produit dans l'esprit des consommateurs, ce qui peut entraîner le ciblage de nouveaux marchés ou la modification de l'offre de produits (Mintzberg, 1987).

Enfin, comme nous l'avons déjà défini et comme vous l'avez probablement compris, la revitalisation est un terme plus global qui peut inclure à la fois la relance et le repositionnement comme stratégies pour rendre une marque à nouveau pertinente et compétitive (Lehu, 2003).

1.2.1 La revitalisation : une approche théorique et conceptuelle

Adoption de nouvelles valeurs : Jean-Noël Lehu met en lumière que revitaliser une marque signifie l'aligner avec les valeurs et attentes actuelles des consommateurs. Ce processus peut nécessiter l'introduction de nouvelles valeurs fondamentales, visant ainsi à rendre la marque pertinente pour les consommateurs modernes (Lehu, 2003).

Redéfinition des sources de valeur : Kevin Lane Keller souligne que la revitalisation peut aussi passer par la récupération de sources de valeur perdues ou l'identification de nouvelles sources de valeur. Cela permet d'établir la marque de manière plus solide dans l'esprit des consommateurs, à travers l'adoption de nouvelles valeurs fondamentales ou la récupération et l'identification de nouvelles sources de valeur (Keller, 1999).

Reconquête des capitaux propres : Jean-Noël Kapferer (2008, 2012) voit dans la revitalisation une opportunité pour les marques de reconquérir leurs capitaux propres. Il pose la question de savoir si les entreprises doivent maintenir leurs produits en l'état ou les réinventer pour répondre aux attentes des nouveaux consommateurs (Kapferer, 2008; Kapferer, 2012).

1.3 Qu'est-ce qu'une typologie ?

Une typologie est une méthode de classification utilisée en recherche pour organiser des objets, des personnes ou des phénomènes selon leurs similitudes et différences. Elle permet de structurer les observations en catégories distinctes, facilitant ainsi l'analyse comparative et la compréhension des variations complexes au sein d'un ensemble de données (Stapley, O'Keeffe, & Midgley, 2021).

Les typologies peuvent être employées à la fois dans les recherches qualitatives et quantitatives. Elles sont particulièrement utiles pour développer des théories sur des configurations de variables qui constituent des types théoriques. Cela permet d'aborder des phénomènes complexes sans les simplifier de manière excessive, de clarifier les similitudes et les différences entre les cas pour faciliter les comparaisons, et d'incorporer des effets d'interaction (Bortolini, 2017). En résumé, la typologie est un outil méthodologique crucial pour organiser et interpréter des données, en offrant une structure claire pour analyser des variations et des relations au sein des ensembles de données étudiés.

CHAPITRE 2 : LES DIFFÉRENTES TYPOLOGIES DES STRATÉGIES DE REVITALISATION

La revitalisation d'une marque vise à augmenter les ventes, améliorer la reconnaissance et la qualité perçue de celle-ci, renouveler ses associations, élargir la base de consommateurs et renforcer la fidélité. Elle est souvent vue comme une alternative moins risquée et coûteuse que le lancement d'une nouvelle marque. Cette démarche peut être comparée à l'investissement dans l'immobilier : rénover une maison est généralement bien moins coûteux que d'en acquérir une nouvelle, ou que de la raser pour en construire une autre (Aaker, 1991).

Ce chapitre présente une vue d'ensemble de 14 stratégies de revitalisation identifiées suite à une revue de littérature. Les principaux auteurs cités pour ces stratégies sont David Aaker (1991), Jean-Noël Kapferer (2012), Kevin Lane Keller (1999), Jean-Marc Lehu (2003), ainsi que Philip Kotler et Gary Armstrong (2018). Pour faciliter la lecture, ces stratégies ont été regroupées en différentes catégories selon leur nature et similitude. Un tableau récapitulatif est également inclus à la fin du chapitre pour fournir une vue d'ensemble synthétique.

Il est important de noter qu'en pratique, les entreprises en quête de renouveau adoptent souvent une combinaison de plusieurs de ces stratégies. Cette approche permet de créer une voie sur mesure vers la revitalisation, adaptée aux besoins spécifiques de chaque entreprise. En combinant diverses stratégies, les entreprises peuvent maximiser leurs chances de succès et revitaliser leur marque de manière cohérente et efficace.

Le chapitre est divisé en sections, chacune détaillant une catégorie spécifique de stratégies de revitalisation. Ces catégories regroupent des stratégies similaires pour faciliter l'analyse. Les sections couvrent les thèmes suivants :

- Stratégies centrées sur le produit
- Stratégie de repositionnement
- Stratégies centrées sur le marché
- Stratégies de communication et de distribution
- Stratégies d'adaptation et de modernisation

Chaque section offre une explication détaillée et des perspectives théoriques pour en comprendre les fondements.

2.1 Les stratégies de revitalisation en détail

Stratégies centrées sur le produit

1. Augmenter l'usage

Au lieu d'essayer d'attirer de nouveaux clients et de gagner en parts de marché, ce qui est assez compliqué, surtout quand la concurrence est élevée, une stratégie à adopter peut être d'augmenter l'usage auprès des clients qui utilisent déjà la marque ou le produit. Il y a deux manières d'augmenter l'usage :

Augmenter la fréquence d'usage :

Cette stratégie repose sur l'idée que les consommateurs sont déjà familiers avec le produit. L'objectif principal est donc de les inciter à utiliser le produit davantage, plus fréquemment, et pour une variété d'usages. Pour y parvenir, on mise sur des campagnes publicitaires ciblées, des initiatives de communication visant à rappeler aux consommateurs l'intérêt d'acheter et d'utiliser le produit, ainsi que sur la diffusion d'idées novatrices pour exploiter le produit de nouvelles manières (Aaker, 1991).

Augmenter la quantité d'usage :

Cette approche se concentre sur l'incitation des consommateurs, déjà au fait du produit, à en augmenter leur consommation en réponse à l'évolution de leurs besoins. Elle implique la promotion de nouvelles offres et de remises sur les achats groupés, visant ainsi à stimuler une utilisation accrue du produit. Modifier la perception des consommateurs quant à ce qui constitue une "quantité normale" de consommation, soit par le biais de nouveaux formats de produit soit par des campagnes ciblées, fait également partie de cette stratégie. Enfin, le déploiement de publicités visant à créer une image positive autour de la consommation du produit peut encourager les consommateurs à augmenter leur usage (Aaker, 1991).

Pour établir un lien entre cette approche pratique et une approche théorique préalablement mentionnée, il est possible de situer cette stratégie dans le cadre l'identification de nouvelles

sources de valeur ou la récupération des sources de valeur perdues. L'augmentation de l'usage peut être perçue comme une tactique pour renforcer la valeur perçue de la marque ou du produit aux yeux des consommateurs existants. En encourageant les clients à utiliser plus fréquemment le produit ou à en consommer davantage, la marque peut potentiellement redéfinir ou renforcer sa valeur dans l'esprit des consommateurs.

2. Explorer de nouveaux usages

Cette stratégie consiste à réaliser des recherches approfondies et des études de marché dans le but de découvrir de nouveaux usages pour un produit ou une marque spécifique. Il existe plusieurs exemples d'entreprises qui ont réussi à identifier un usage totalement différent pour un produit, dans un marché suffisamment vaste où les coûts d'exploitation étaient raisonnables. Dans ces cas, le produit s'est avéré suffisamment prometteur pour justifier une nouvelle orientation par rapport à son application originale. En identifiant et en exploitant ces nouveaux usages, les entreprises ont réussi à relancer le produit, stimulant ainsi la croissance et la revitalisation de leur activité. Il est également crucial d'examiner le paysage concurrentiel pour assurer que la marque puisse se positionner de manière avantageuse et durable dans ce nouveau secteur d'activité (Aaker, 1991).

Kapferer (2012) lui aussi évoque la revitalisation par de nouveaux usages pour ses produits. Cette stratégie repose sur l'identification de nouvelles occasions de consommation qui peuvent attirer une clientèle différente et stimuler la demande. Il indique que l'une des clés de la revitalisation par de nouveaux usages est de sortir des chemins battus qui ont conduit au succès initial de la marque. Si une marque a décliné, c'est souvent parce que ces chemins ne mènent plus à de nouvelles opportunités de croissance. Il est crucial d'explorer des contextes et des occasions d'utilisation complètement différents qui peuvent ouvrir de nouveaux marchés et segments de consommateurs (Kapferer, 2012).

Pour ce faire, les entreprises doivent être prêtes à remettre en question leur marketing traditionnel et à définir un mix marketing optimal pour le nouveau groupe cible. Cette démarche peut inclure le développement de nouveaux produits ou la modification de ceux existants pour mieux répondre aux besoins et aux attentes des nouveaux utilisateurs (Kapferer, 2012).

Cette stratégie se rattache à l'approche théorique de l'adoption de nouvelles valeurs, car la marque vise à préserver sa pertinence en explorant de nouvelles utilisations pour ses produits. En identifiant et en adoptant de nouvelles manières d'utiliser un produit, une entreprise peut non seulement répondre à des besoins émergents ou non satisfaits mais aussi s'aligner avec de nouvelles valeurs ou attentes des consommateurs.

3. Augmenter le produit/service

Lorsqu'un produit commence à être perçu comme standard et devient banal, les concurrents peuvent facilement le reproduire, rendant ainsi plus ardu le défi de convaincre de nouveaux consommateurs d'acheter notre produit au prix fixé. Levitt recommande, dans cette situation, d'enrichir le produit en offrant des services ou des attributs inattendus par le consommateur, car ceux-ci surpassent ce que proposent les concurrents. Il existe différentes manières d'adopter cette stratégie : exceller par rapport aux autres, ajouter quelque chose d'« extra », de supplémentaire ou de différent. Il est crucial de trouver des améliorations que le consommateur valorisera réellement et qui sont suffisamment liées au produit pour qu'il en tire un véritable bénéfice. Comme toujours, le processus commence par une compréhension approfondie du client : Quels sont les problèmes qui le frustreront réellement ? Ceux qui font une différence significative ? (Aaker, 1991).

Concernant cette stratégie, il est possible de l'associer à l'approche théorique de l'adoption de nouvelles valeurs. En améliorant le produit ou le service, la marque incorpore de nouvelles valeurs qui s'alignent sur les attentes évolutives des consommateurs, renforçant ainsi sa pertinence et son attractivité.

4. Remplacer les produits existants par des technologies de nouvelle génération

Dans certaines industries stagnantes, introduire un produit innovant qui rend obsolète la base installée existante peut revitaliser le marché. Cette stratégie consiste à remplacer des produits existants par des technologies de pointe pour transformer fondamentalement l'offre, et non pour une simple amélioration marginale. Les consommateurs adoptent alors de nouvelles normes grâce à des performances améliorées ou une meilleure expérience utilisateur (Aaker, 1991). Les entreprises doivent décider de se tourner vers ces nouvelles technologies, au risque de rendre leurs produits actuels obsolètes, ou de rester avec l'ancienne technologie et perdre des parts de marché face aux innovateurs plus audacieux (Kapferer, 2012).

Kapferer (2012) propose une stratégie d'innovation alignée avec celle de Aaker (1991), qui repose sur le remplacement des produits par des technologies de nouvelle génération. Cette stratégie inclut non seulement l'intégration de technologies avancées, mais aussi des nouveaux designs et des changements radicaux dans l'offre de produits. Kapferer (2012) souligne que pour qu'une marque vieillissante retrouve sa pertinence, elle doit continuellement innover tout en restant fidèle à ses valeurs fondamentales. Cette innovation peut se manifester par la modernisation des produits existants, l'introduction de nouvelles lignes de produits ou l'amélioration de l'expérience utilisateur (Aaker, 1991; Kapferer, 2012).

Le succès de cette stratégie repose sur une compréhension approfondie des besoins et des désirs des consommateurs contemporains. Il est crucial d'identifier les tendances émergentes et les comportements des consommateurs pour développer des produits et services qui répondent à ces nouvelles attentes. L'innovation doit être perçue comme une réponse proactive aux changements du marché et non comme une réaction tardive. En innovant régulièrement, les marques peuvent se différencier de leurs concurrents et capturer de nouveaux segments de

marché. L'innovation offre un avantage compétitif en permettant aux marques de proposer des produits uniques et de haute qualité qui répondent aux besoins évolutifs des consommateurs (Kapferer, 2012).

Kapferer (2012) insiste sur l'importance de l'innovation continue pour maintenir l'intérêt des consommateurs et s'adapter aux tendances du marché. Cette innovation ne se limite pas à l'introduction de nouveaux produits, mais englobe également l'amélioration régulière des produits existants. Les innovations peuvent ouvrir de nouveaux marchés et attirer de nouveaux segments de consommateurs, stimulant ainsi la croissance des ventes et la notoriété de la marque. Les innovations réussies créent un buzz autour de la marque, ce qui peut attirer l'attention des médias et des consommateurs, comme l'a souligné Kapferer (2012).

Ainsi, adopter de nouvelles technologies permet à la marque de s'ouvrir à de nouvelles possibilités de création de valeur et de rester à la pointe de l'innovation dans son secteur (Aaker, 1991; Kapferer, 2012).

Cette stratégie peut être associée à l'approche théorique de la redéfinition des sources de valeur. En adoptant de nouvelles technologies, la marque peut s'ouvrir à de nouvelles possibilités de création de valeur, tout en restant à la pointe de l'innovation dans son secteur.

5. Réduction de la gamme de produits

L'approche de "réduction de produit" consiste à simplifier l'offre produit/service afin de se concentrer sur les aspects qui apportent la plus grande valeur au consommateur et qui sont distinctifs sur le marché. Cette stratégie peut intervenir lorsque l'élargissement de la gamme n'entraîne pas nécessairement une valeur ajoutée perçue par le client ou devient non viable économiquement. Elle implique de réexaminer et de réduire la gamme de produits pour éliminer les variations qui ne répondent pas aux besoins essentiels des consommateurs ou qui complexifient la structure des coûts sans justifier d'un avantage concurrentiel clair (Kharlantseva, 2024 ; Stevens-Tate, n.d.).

Pour cela, il est nécessaire de mener une analyse rigoureuse des performances de chaque produit, en tenant compte des revenus générés, des coûts associés et de la valeur ajoutée pour le consommateur (Kharlantseva, 2024). L'objectif est de rationaliser l'offre, en se délestant des produits à faible marge ou peu différenciés, pour allouer les ressources sur les produits à forte contribution ou potentiel (BSC Designer, n.d.).

Cela requiert une compréhension des attentes du client et une capacité à prédire les tendances du marché, afin de concentrer les efforts sur ce qui crée réellement de la valeur. La réduction de produit doit donc être vue non pas comme une réduction de l'engagement envers l'innovation ou la qualité, mais plutôt comme une optimisation stratégique qui répond à un marché en constante évolution (BSC Designer, n.d.; Stevens-Tate, n.d.).

Concernant cette stratégie, il est possible de l'associer à l'approche théorique de redéfinition des sources de valeur. En se concentrant sur les produits qui apportent la plus grande valeur aux consommateurs, la marque peut clarifier et renforcer sa proposition de valeur.

Stratégie de repositionnement

6. Repositionner la marque

La stratégie de repositionnement d'une marque vise à ajuster sa place sur le marché en réponse aux évolutions de l'environnement, du paysage concurrentiel, des préférences des consommateurs, ou des défis internes (Mintzberg, 1987). Ce repositionnement peut nécessiter des modifications de l'offre de produit, de l'approche marketing ou des opérations pour mieux s'adapter aux défis de l'industrie et exploiter de nouvelles opportunités (Aaker, 1991).

Une des manières de repositionner une marque est de redéfinir son essence. Cela consiste à revisiter et clarifier les valeurs fondamentales, la mission et la vision de la marque pour s'assurer qu'elles restent pertinentes et attrayantes pour les consommateurs actuels. Cette stratégie implique une analyse approfondie de l'identité de la marque, en identifiant les attributs clés et les valeurs qui la différencient sur le marché (Kapferer, 2012). Les méthodes de redéfinition de l'essence de la marque incluent des enquêtes auprès des consommateurs pour recueillir des données sur leurs perceptions et attentes, une analyse des tendances de marché pour identifier les tendances émergentes et les comportements des consommateurs, et une introspection sur les valeurs fondamentales pour réévaluer les valeurs et attributs essentiels de la marque. Les objectifs sont d'adapter l'identité de la marque aux attentes contemporaines, de clarifier sa mission et sa vision pour renforcer sa position sur le marché, et d'aligner son ADN avec les nouvelles réalités du marché (Kapferer, 2012).

Améliorer la notoriété de la marque est également une stratégie utile pour le repositionnement. Cela implique d'augmenter la visibilité de la marque et de rappeler aux consommateurs son existence. Keller (1999) souligne l'importance de campagnes publicitaires agressives, de promotions spéciales, et de partenariats stratégiques pour atteindre cet objectif. Les campagnes publicitaires à grande échelle peuvent jouer un rôle crucial en augmentant la reconnaissance de la marque, en utilisant divers médias pour toucher un large public. De plus, offrir des réductions et des offres spéciales à travers des promotions peut attirer l'attention des consommateurs, incitant à l'achat et renforçant l'engagement avec la marque. Les partenariats stratégiques, tels que des collaborations avec d'autres marques ou des influenceurs, peuvent également élargir la portée de la marque, en touchant de nouveaux segments de marché et en renforçant sa présence dans l'esprit des consommateurs (Keller, 1999).

Une autre méthode de repositionnement est l'actualisation de l'image de la marque. Cela peut inclure la refonte du logo, la mise à jour des emballages, et l'amélioration de l'expérience client. Keller (1999) met l'accent sur la modernisation visuelle et expérientielle pour attirer les consommateurs modernes. La refonte du logo permet de moderniser l'identité visuelle de la

marque, en la rendant plus en phase avec les tendances actuelles et en augmentant son attrait. La mise à jour des emballages joue également un rôle important, en utilisant des designs plus attractifs et modernes qui captent l'attention des consommateurs et renforcent la perception de la marque. Enfin, l'amélioration de l'expérience client, tant en ligne qu'en magasin, est essentielle pour offrir une interaction fluide et agréable, répondant aux attentes des consommateurs modernes (Keller, 1999).

Grâce à un audit approfondi, l'entreprise déterminera un nouveau positionnement stratégique, visant à lui procurer un avantage concurrentiel tout en s'alignant avec ses forces et les opportunités du marché. Ce positionnement inédit sera la pierre angulaire d'un plan stratégique exhaustif, détaillant les actions à entreprendre, les ressources requises, les délais et les jalons essentiels pour évoluer de la situation actuelle vers la position souhaitée. Ce plan pourrait impliquer des changements dans les offres de produits, la concentration sur le marché, l'identité de marque, les processus opérationnels et la structure organisationnelle (Bontour & Lehu, 2002).

Il est intéressant de noter que ces stratégies peuvent être utilisées de manière parallèle ou indépendamment, selon les besoins spécifiques de la marque et les conditions du marché. Parfois, une combinaison de plusieurs stratégies est nécessaire pour atteindre les objectifs souhaités, tandis que dans d'autres cas, une seule approche ciblée peut suffire. D'autres stratégies peuvent également être explorées, en fonction de la situation unique de chaque entreprise, afin de garantir un repositionnement réussi et durable.

Pour ce qui est du repositionnement, cette stratégie peut être étroitement liée au concept théorique qu'est la reconquête de capitaux propres. En ajustant sa position sur le marché, une marque peut revitaliser son image et renforcer ses atouts, ce qui lui permet de répondre plus efficacement aux attentes des consommateurs actuels et potentiels. En intégrant ces différentes stratégies, une marque peut non seulement améliorer sa notoriété et actualiser son image, mais aussi se repositionner de manière compétitive sur le marché, attirant et fidélisant ainsi une base de consommateurs plus large et plus engagée.

Stratégies centrées sur le marché

7. Entrer sur de nouveaux marchés

Entrer sur de nouveaux marchés est une stratégie clé pour générer de la croissance et revitaliser une marque. Auparavant, le marché n'était peut-être pas encore prêt pour le produit, le prix n'était pas adapté, ou bien personne n'avait même pensé à ce marché-là. Identifier de tels marchés peut revitaliser une marque et offrir des opportunités de croissance significatives (Aaker, 1991).

Aaker (1991) suggère d'examiner des variables de segmentation comme l'âge, la localisation, les avantages recherchés et le sexe. Il conseille de se concentrer sur des segments en croissance ou mal desservis où la marque peut apporter une valeur ajoutée. Cette analyse permet de repérer

des opportunités souvent négligées et de cibler des segments de marché spécifiques avec des offres adaptées (Aaker, 1991).

Keller (1999) recommande d'adapter les produits, les messages marketing et les canaux de distribution pour répondre aux besoins spécifiques des nouveaux segments. Cela peut inclure des modifications dans les caractéristiques, le design ou les fonctionnalités des produits pour mieux correspondre aux attentes des consommateurs. L'utilisation de canaux de distribution appropriés, tels que les plateformes en ligne et les réseaux sociaux, permet également d'atteindre efficacement ces nouveaux segments (Keller, 1999).

Kapferer (2012) propose une segmentation plus fine en créant des sous-marques ou des lignes de produits distinctes pour chaque segment. Cette approche permet de répondre de manière ciblée aux besoins spécifiques de chaque groupe de consommateurs. En segmentant ainsi, les entreprises peuvent adapter les messages marketing et les propositions de valeur pour résonner avec différents segments de clientèle, tout en gérant la perception de la marque de manière plus flexible (Kapferer, 2012).

Ainsi, entrer sur de nouveaux marchés est essentiel pour revitaliser une marque, comme le soulignent Aaker (1991), Keller (1999) et Kapferer (2012). Tous trois insistent sur l'importance de comprendre les besoins des consommateurs et d'innover pour réussir. Cette compréhension approfondie du marché et l'adaptation continue des produits et stratégies marketing permettent de capter de nouveaux segments et de se différencier face à la concurrence. En innovant régulièrement et en explorant de nouveaux marchés, les entreprises peuvent non seulement revitaliser leurs marques mais aussi assurer une croissance durable.

Pour relier cette approche à un cadre théorique préalablement énoncé, cette stratégie peut être associée à la perspective de la redéfinition des sources de valeur. En s'introduisant sur de nouveaux marchés, la marque a l'opportunité de découvrir de nouvelles sources de valeur et de forger un lien robuste avec une nouvelle clientèle, enrichissant ainsi sa proposition de valeur globale.

8. Extensions de marque

Lancer de nouvelles lignes de produits qui complètent l'offre existante tout en s'alignant sur les valeurs fondamentales de la marque est une stratégie clé. Les extensions de marque permettent de capitaliser sur la réputation et la reconnaissance existantes pour introduire de nouveaux produits. Cette stratégie aide à élargir la gamme de produits disponibles, attirer de nouveaux clients et renforcer la notoriété de la marque. En introduisant des produits sous la même marque, les entreprises peuvent renforcer la notoriété et la visibilité de la marque, contribuant à maintenir l'intérêt des consommateurs et à élargir la portée de la marque sur de nouveaux marchés (Kapferer, 2012).

Les extensions de marque peuvent stimuler les ventes en élargissant la gamme de produits disponibles et en répondant à une plus grande variété de besoins des consommateurs. Cela

permet d'attirer de nouveaux clients tout en satisfaisant les clients existants avec des offres diversifiées. Par exemple, une marque de cosmétiques qui introduit une nouvelle ligne de soins pour la peau peut attirer des consommateurs intéressés par des produits spécifiques pour leur type de peau. De même, une marque de vêtements de sport qui lance une ligne de chaussures de sport peut renforcer son image de marque en tant que leader dans le domaine des articles de sport (Kapferer, 2012).

Les extensions de marque permettent de réaliser des économies d'échelle en utilisant les mêmes canaux de distribution, stratégies de marketing et ressources pour promouvoir les nouveaux produits. Cela peut réduire les coûts de lancement et maximiser l'efficacité des campagnes marketing. Par exemple, une campagne publicitaire pour une nouvelle ligne de produits peut bénéficier de la reconnaissance et de la fidélité à la marque déjà établie (Kapferer, 2012).

L'extension de la gamme de produits permet également d'attirer de nouveaux segments de consommateurs et de répondre à une variété de besoins. Keller suggère que l'introduction de nouveaux produits sous la même marque peut élargir la base de consommateurs et stimuler les ventes. En lançant des produits qui complètent l'offre existante et en explorant de nouvelles catégories de produits, les marques peuvent attirer différents segments de marché (Keller, 1999).

En conclusion, bien que les extensions de marque et l'extension de la gamme de produits s'entrecroisent souvent et partagent des objectifs similaires, elles présentent des différences notables. L'extension de la gamme de produits se concentre sur l'introduction de nouvelles variantes au sein de la même catégorie, répondant ainsi à des besoins diversifiés des consommateurs existants. En revanche, les extensions de marque utilisent la notoriété et la reconnaissance de la marque pour entrer dans de nouvelles catégories de produits, visant à attirer de nouveaux segments de marché. Ensemble, ces stratégies permettent aux marques de maximiser leur croissance et d'étendre leur portée sur le marché.

Stratégies de communication et distribution

9. Revitalisation par changement de distribution

Le changement de distribution est une autre stratégie classique de revitalisation. Il s'agit de repositionner la marque dans de nouveaux circuits de distribution pour atteindre une audience différente et exploiter des canaux de vente plus efficaces.

Kapferer (2012) explique que certaines marques alimentaires de supermarché peuvent être déplacées vers des canaux où le marketing "push" est privilégié, comme les cantines ou les restaurants d'entreprise. Ce changement crée de la valeur en renforçant la reconnaissance et la confiance des clients dans des environnements où la marque est perçue comme une option de qualité supérieure par rapport à des marques inconnues ou des marques de distributeur.

Inversement, certaines marques de produits médicaux, bien connues mais peu prescrites, peuvent être vendues dans les supermarchés. Leur notoriété assistée élevée leur permet de bénéficier d'une reconnaissance immédiate et d'une confiance renouvelée de la part des consommateurs (Kapferer, 2012).

10. Revitalisation par contact avec des leaders d'opinion

Reprendre contact avec les leaders d'opinion et les influenceurs est une stratégie essentielle pour la revitalisation des marques. Ces individus jouent un rôle crucial dans la formation des tendances et des préférences des consommateurs.

Kapferer (2012) explique que les marques vieillissantes doivent renouer avec les tribus de consommateurs qui préfigurent les tendances. Cela implique de recréer une proximité émotionnelle et culturelle avec ces groupes en participant activement à leurs activités et en partageant leurs valeurs.

Les leaders d'opinion et les influenceurs peuvent aider à revitaliser une marque en la rendant à nouveau désirable et en renforçant son attrait auprès des consommateurs. Cette stratégie nécessite souvent des collaborations étroites avec ces leaders, des parrainages d'événements pertinents, et des campagnes de marketing ciblées qui mettent en avant les valeurs partagées (Kapferer, 2012).

11. Revitalisation par des communications à 360°

La communication à 360° est une approche intégrée qui utilise tous les canaux disponibles pour créer une expérience de marque cohérente et immersive. Kapferer (2012) insiste sur l'importance d'une communication globale pour revitaliser une marque et rétablir sa pertinence.

Cette stratégie implique l'utilisation simultanée de publicités, de relations publiques, de marketing digital, d'événements, et de partenariats stratégiques pour toucher les consommateurs à différents points de contact. L'objectif est de créer une campagne harmonieuse et omniprésente qui renforce le message de la marque et construit une relation durable avec les consommateurs (Kapferer, 2012).

Les communications à 360° permettent également de s'assurer que le message de la marque est cohérent et aligné à travers tous les canaux, ce qui est crucial pour maintenir une image de marque forte et crédible. Cette approche nécessite une planification stratégique et une coordination étroite entre les différentes équipes de marketing et de communication (Kapferer, 2012).

12. Renforcer les associations positives de la marque

Renforcer les associations positives que les consommateurs ont avec la marque est une stratégie clé. Keller (1999) propose de le faire par le biais de campagnes de communication ciblées, de partenariats avec des influenceurs, et de la mise en avant des attributs uniques de la marque. Les campagnes de communication ciblées jouent un rôle essentiel en mettant en avant les aspects positifs et uniques de la marque, ce qui permet de renforcer l'image positive et la perception de la marque dans l'esprit des consommateurs.

Les partenariats avec des influenceurs peuvent également être très efficaces, car ils utilisent la crédibilité et la portée des influenceurs pour renforcer l'image positive de la marque auprès de leurs audiences. Enfin, la mise en avant des attributs uniques de la marque permet de souligner ce qui rend la marque distincte et attrayante, renforçant ainsi son positionnement sur le marché. En intégrant ces éléments, une marque peut non seulement renforcer ses associations positives, mais aussi améliorer son engagement et sa fidélité auprès des consommateurs, créant ainsi une base solide pour une croissance durable (Keller, 1999).

Stratégies d'adaptation et modernisation

13. Valorisation de l'histoire de la marque

Kapferer (2012) propose de valoriser l'histoire de la marque comme stratégie clé. Face au vieillissement, les marques peuvent revitaliser leur image en mettant en avant leur héritage et leurs succès passés. Cette approche ne se limite pas à la nostalgie, mais renforce le lien émotionnel avec les consommateurs en rappelant les valeurs et l'authenticité de la marque. En reconnaissant et en valorisant son passé, une marque se rajeunit tout en réveillant des souvenirs et des émotions chez les consommateurs, renforçant ainsi son identité et sa différenciation sur le marché. Cela crée un avantage concurrentiel durable en faisant écho aux souvenirs des clients (Kapferer, 2012).

Lehu (2003) suggère également d'utiliser le patrimoine et l'histoire pour renforcer la marque. En valorisant son histoire, une marque peut raviver la nostalgie et créer une valeur distincte dans l'esprit des consommateurs (Lehu, 2003).

Les méthodes incluent les campagnes de marketing nostalgiques, la réédition de produits iconiques, et le storytelling historique. Ces techniques visent à renforcer l'identité de la marque, créer un lien émotionnel fort avec les consommateurs et se différencier des concurrents par un riche héritage et une histoire unique.

14. Adaptation aux tendances modernes

Dans un environnement en constante évolution, il est essentiel d'adapter les pratiques marketing aux changements rapides de l'environnement économique et aux nouvelles technologies. Les entreprises doivent être flexibles et réactives face aux avancées technologiques et aux nouvelles attentes des consommateurs. En intégrant ces tendances

modernes, elles peuvent maintenir leur pertinence et leur compétitivité sur le marché (Kotler & Armstrong, 2018).

2.2 Alternative : Stratégie de fin de jeu

Lorsqu'une marque se trouve face à un affaiblissement de la demande, une concurrence accrue ou une dilution de son équité, elle peut envisager deux approches principales : l'exploitation maximale de la marque ("milking") ou le retrait du marché.

L'exploitation maximale implique de réduire les investissements tout en tentant de générer un flux de trésorerie résiduel. Cette stratégie accepte le déclin progressif des ventes et des profits, tout en anticipant la possibilité d'une disparition future de la marque. Elle repose sur l'hypothèse que l'entreprise dispose de meilleurs investissements alternatifs et que la marque concernée n'est pas vitale pour sa santé financière ou sa synergie globale (Aaker, 1991).

En contraste, la stratégie de sortie du marché envisage un désengagement complet, souvent motivé par une analyse coût-bénéfice démontrant que les ressources pourraient être mieux allouées ailleurs. Cette décision est généralement prise quand le maintien ou l'investissement dans la marque ne se justifie plus, que ce soit en termes de rentabilité ou de stratégie à long terme (Aaker, 1991).

La stratégie "Fin de Vie" nécessite une évaluation rigoureuse des atouts et des perspectives de la marque, tout en considérant les risques et les opportunités d'une redirection des ressources vers des domaines plus prometteurs ou stratégiques pour l'entreprise (Aaker, 1991).

Pour établir un lien entre cette approche pratique et une approche théorique préalablement mentionnée, il est possible de situer cette stratégie dans la reconquête des capitaux propres. Lorsqu'une marque décide de maximiser l'exploitation ou de se retirer du marché, elle évalue ses atouts actuels et potentiels pour prendre une décision stratégique qui impactera son capital de marque.

2.3 L'utilisation de Aaker (1991) et Kapferer (2012) du repositionnement :

La revitalisation d'une marque est essentielle pour maintenir sa pertinence sur le marché et assurer sa croissance à long terme. Aaker (1991) et Kapferer (2012), deux éminents théoriciens du marketing, proposent des approches distinctes pour cette tâche complexe. Tandis qu'Aaker (1991) traite le repositionnement comme une stratégie de revitalisation à part entière, Kapferer (2012) l'intègre de manière plus transversale dans ses différentes stratégies. Cette section explorera ces différences et la manière dont elles peuvent se compléter pour offrir une stratégie de revitalisation plus holistique.

Stratégies de revitalisation selon Aaker (1991)

Aaker (1991) propose une approche structurée de la revitalisation avec sept stratégies distinctes. Parmi elles, le repositionnement se distingue comme une réponse aux changements externes et internes qui affectent la marque. Aaker (1991) détaille un processus méthodique impliquant un audit approfondi, l'identification des opportunités de marché, et le développement d'un nouveau positionnement stratégique aligné avec les forces de l'entreprise.

Stratégies de revitalisation selon Kapferer (2012)

Kapferer (2012), en revanche, intègre le repositionnement dans plusieurs de ses stratégies de revitalisation, telles que la redéfinition de l'essence de la marque, la revitalisation par de nouveaux usages, et le changement de distribution. Pour Kapferer (2012), le repositionnement n'est pas une stratégie isolée, mais un élément clé à travers lequel d'autres stratégies peuvent être exécutées pour revitaliser la marque.

Comparaison des approches

La différence fondamentale entre Aaker (1991) et Kapferer (2012) réside dans la manière dont le repositionnement est perçu et utilisé. Aaker (1991) le considère comme une stratégie distincte nécessitant une attention spécifique, tandis que Kapferer (2012) l'intègre dans un ensemble plus large de stratégies. Cette distinction offre aux entreprises des perspectives différentes sur la manière d'aborder la revitalisation.

Complémentarité des approches

En combinant les approches de Aaker (1991) et Kapferer (2012), une entreprise peut bénéficier d'une structure méthodique pour le repositionnement tout en exploitant les stratégies transversales de Kapferer pour maintenir et renforcer ce nouveau positionnement. Cette complémentarité peut être particulièrement efficace dans des marchés dynamiques où la flexibilité et l'adaptabilité sont essentielles.

En conclusion, bien que les approches de Aaker (1991) et Kapferer (2012) diffèrent dans leur traitement du repositionnement, elles offrent des perspectives complémentaires pour la revitalisation de marque. En appliquant ces stratégies conjointement, les entreprises peuvent développer une approche de revitalisation plus robuste et résiliente.

2.4 Tableau récapitulatif des stratégies de revitalisation

Numéro	Nom de la Stratégie	Auteurs	Courte Description
Stratégies centrées sur le produit			
1	Augmenter l'usage	Aaker (1991)	Inciter les clients actuels à utiliser le produit plus fréquemment ou en plus grande quantité.
2	Explorer de nouveaux usages	Aaker (1991) & Kapferer (2012)	Identifier et promouvoir de nouvelles utilisations pour un produit existant.
3	Augmenter le produit/service	Aaker (1991)	Améliorer ou enrichir le produit/service existant pour le rendre plus attractif.
4	Remplacer les produits existants par des technologies de nouvelle génération// Innovation	Aaker (1991) & Kapferer (2012)	Introduire des technologies de nouvelle génération pour remplacer les produits existants.
5	Réduction de la gamme de produits	Kharlantseva (2024) ; Stevens-Tate, n.d.	Simplifier l'offre produit pour se concentrer sur les aspects les plus précieux et distinctifs pour les consommateurs.
Stratégies de repositionnement			
6	Repositionner la marque	Aaker (1991), Kapferer (2012) & Keller (1999)	Ajuster la place d'une marque sur le marché en redéfinissant son essence, améliorant sa notoriété, actualisant son image, et mettant en œuvre un nouveau positionnement stratégique.
Stratégies centrées sur le marché			
7	Enter sur des nouveaux marchés	Aaker (1991) & Keller (1999)	Se lancer dans de nouveaux segments de marché ou zones géographiques pour attirer de nouveaux clients.
8	Extension de marque	Kapferer (2012) & Keller (1999)	Lancer de nouvelles lignes de produits qui complètent l'offre existante tout en s'alignant sur les valeurs fondamentales de la marque.
Stratégies de communication et de distribution			
9	Changement de distribution	Kapferer (2012)	Repositionner la marque dans de nouveaux circuits de distribution pour toucher une audience différente.
10	Contact avec des leaders d'opinion	Kapferer (2012)	Collaborer avec des influenceurs et leaders d'opinion pour revitaliser la marque et renforcer son attrait auprès des consommateurs.
11	Communications à 360°	Kapferer (2012)	Utiliser tous les canaux disponibles pour créer une expérience de marque cohérente et immersive.
12	Renforcer les associations positives de la marque	Keller (1999)	Souligner les aspects positifs et uniques de la marque à travers des communications ciblées.
Stratégies d'adaptation et de modernisation			
13	Valorisation de l'histoire de la marque	Kapferer (2012)	Utiliser l'histoire et le patrimoine de la marque pour renforcer son identité et créer un lien émotionnel avec les consommateurs.
14	Adaptation aux tendances modernes	Kotler & Armstrong (2018)	Adapter les pratiques marketing aux nouvelles technologies et aux tendances du marché.

2.5 Le cycle de vie de la marque et l'importance de la revitalisation

La revitalisation devient particulièrement pertinente lorsqu'une marque atteint les phases de maturité ou de déclin de son cycle de vie, des périodes souvent marquées par une baisse des ventes, une diminution de la rentabilité et une perte de parts de marché. À ce stade, comme le souligne une source en ligne (The Investors Book), la revitalisation agit comme un levier pour renforcer la compétitivité de la marque, mieux aligner ses offres avec les préférences changeantes des consommateurs, ou réparer une image de marque endommagée. Egan (2007) suggère même d'intégrer la "revitalisation" comme une phase distincte du cycle de vie de la marque, utilisant le déclin comme une opportunité pour redéfinir la marque et restaurer sa prospérité.

Il est important de distinguer entre le cycle de vie d'un produit et celui d'une marque. Le cycle de vie d'un produit suit généralement les étapes de lancement, de croissance, de maturité et de déclin. Chaque phase présente des défis et des opportunités spécifiques, nécessitant des stratégies adaptées pour maintenir la pertinence et la demande du produit. Cependant, une marque, en tant qu'entité plus vaste et souvent plus durable, peut traverser des cycles de vie qui ne correspondent pas nécessairement à ceux de ses produits individuels. Une marque peut survivre et même prospérer malgré le déclin de certains de ses produits si elle est capable de se réinventer et de rester pertinente aux yeux des consommateurs.

Keller (1999) suggère de réaliser un audit de marque avant de la relancer. Cela implique de mener une analyse interne et externe de la marque afin de diagnostiquer sa santé. Il est crucial d'identifier ses forces et ses faiblesses, donc ses atouts. Cette analyse sera effectuée en premier lieu du point de vue interne, c'est-à-dire au sein de l'entreprise, puis du point de vue externe. À l'extérieur, l'analyse sera menée à travers le prisme des consommateurs, en utilisant des sondages, des enquêtes et des études de marché (Keller, 1999). Ainsi, suite à l'audit de marque recommandé par Keller (1999), qui met en lumière les forces et faiblesses de la marque à travers une analyse interne et externe approfondie, il devient indispensable de focaliser notre attention sur le consommateur. En effet, après avoir considéré les perspectives internes et externes, il est crucial de comprendre en profondeur les besoins, motivations et attentes des consommateurs. Cette démarche centrée sur l'utilisateur permet d'assurer que notre analyse ne se limite pas à un diagnostic technique mais s'oriente vers des solutions pragmatiques et efficaces, alignées avec les attentes du marché.

Dans un monde en constante évolution, la revitalisation stratégique est essentielle pour les entreprises souhaitant rester compétitives. Elles ne peuvent plus opérer comme dans le passé et doivent s'adapter aux tendances et aux préférences changeantes des consommateurs (Bontour & Lehu, 2002). La pertinence est cruciale ; le temps est un grand ennemi des marques, et maintenir une position forte dans un monde évolutif est un défi majeur. S'adapter aux changements du marché est essentiel pour répondre efficacement aux nouvelles attentes des consommateurs (Kapferer, 2012).

CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE ET RECHERCHES

Ce chapitre vise à détailler la méthodologie adoptée pour cette recherche sur la typologie des stratégies de revitalisation des marques en déclin. Nous discuterons des questions clés de l'objectif de la recherche, du design choisi et de la stratégie de recherche, en justifiant la méthodologie et en détaillant l'analyse.

L'objectif principal de cette recherche est d'explorer et de classer les différentes stratégies de revitalisation des marques en déclin, telles que perçues par les experts en marketing. La revue de la littérature a permis de mettre en lumière les stratégies de revitalisation les plus significatives utilisées par divers auteurs pour aider les marques à regagner en dynamisme. Cette recherche vise à vérifier si ces typologies théoriques sont alignées avec les perceptions des experts en marketing et à découvrir de nouvelles perspectives et approches.

La première étape de cette recherche a consisté en une revue de la littérature approfondie sur les stratégies de revitalisation des marques. Ce travail théorique a permis de dégager les principaux concepts et typologies définis par des auteurs reconnus dans le domaine du marketing, tels que David Aaker (1991), Jean-Noël Kapferer (2012), Kevin Lane Keller (1999), ainsi que Bertrand Bontour et Jean-Marc Lehu (2002).

Une approche qualitative a été choisie, utilisant des entretiens semi-directifs. Cette méthode est adaptée pour explorer des phénomènes complexes et peu étudiés, comme les stratégies de revitalisation des marques, permettant de recueillir des données riches et détaillées.

Pour collecter les données, des entretiens ont été conduits auprès de divers experts en marketing, incluant des brand managers et marketing managers. Cette méthode est choisie pour sa flexibilité, permettant aux interviewés d'exprimer librement leurs opinions et expériences tout en garantissant une certaine comparabilité grâce à un guide d'entretien structuré (Annexe 1).

Le guide d'entretien couvre plusieurs thèmes principaux :

- Les différentes stratégies de revitalisation connues et utilisées.
- Le repositionnement.
- L'innovation produit.
- La communication et distribution.
- Les choix et mesures des stratégies.
- Les exemples concrets de mise en œuvre de ces stratégies.

Les participants ont été sélectionnés en utilisant un critère de diversité, dans la mesure du possible, visant à inclure des professionnels avec différentes perspectives et expériences dans le domaine du marketing de la marque. Dans la mesure du possible, la sélection s'est faite par

le biais de réseaux professionnels et de recommandations, en ciblant ceux ayant une expérience significative dans la gestion de marque.

Les données collectées ont été analysées à l'aide d'une analyse thématique horizontale (Annexe 2). Cette méthode consiste à identifier, analyser et rapporter les motifs (thèmes) au sein des données qualitatives, en examinant les thèmes émergents à travers tous les entretiens de manière transversale, plutôt que de manière individuelle (Annexe 3).

L'analyse thématique horizontale est particulièrement utile pour repérer les points communs et les divergences parmi les réponses des participants et pour relier ces réponses aux théories existantes. Cette méthode permet d'assurer une vue d'ensemble cohérente des données, facilitant ainsi l'identification des tendances et des écarts significatifs.

Bien que l'approche qualitative offre une compréhension riche et détaillée des stratégies de revitalisation, elle présente certaines limites. La subjectivité des analyses peut introduire des biais, et les résultats obtenus ne sont pas nécessairement généralisables à une population plus large en raison de la nature spécifique et de la taille limitée des échantillons.

Les interviewés ont été sélectionnés en fonction de leur expertise et de leur expérience dans les domaines du marketing et de la gestion de marque. Un critère de diversité a été appliqué autant que possible afin d'inclure une variété de perspectives, en ciblant des professionnels occupant différents rôles dans le marketing.

Ces experts ont été choisis en raison de la diversité de leurs tranches d'âge, ce qui permet d'obtenir des avis variés selon les générations. Les experts représentent également divers secteurs, notamment l'automobile, l'agroalimentaire, les pièces détachées automobiles, les banques et les supermarchés.

Le nombre de six experts a été retenu, car au fur et à mesure des interviews, le principe de saturation devenait apparent : les réponses convergeaient de plus en plus, et peu de nouvelles informations émergeaient. Les transcriptions des interviews seront disponibles en annexe (Annexe 4).

- I. Michel : Sales & Marketing Manager - Specialist Channel – Nestlé
- A. Nobels : Brand Manager - Jaguar Land Rover Benelux
- K. Mertens : Brand Manager EMEA for Shocks & Struts - DRiV Incorporated
- F. Schilling : Business Line Leader Shocks & struts EMEA – Tenneco
- M. Lemerle : Marketing Traineeship - Delhaize
- J. Lamoureux : Head of Go to Market Retail Banking Individuals – BNP Paribas Fortis

Un chapitre supplémentaire a été ajouté dans lequel les mêmes questions ont été posées à l'IA ChatGPT. Une analyse approfondie de ses réponses en français et en anglais a été réalisée, afin

de comparer les différences entre les réponses dans les deux langues. Étant donné l'actualité et la pertinence croissante des IA, il est intéressant de constater la puissance de ces logiciels et d'examiner leur « avis » sur les stratégies de revitalisation. Ces résultats seront également comparés à ceux des experts et à la revue de littérature, offrant une perspective enrichissante entre les points de vue humains et ceux générés par l'intelligence artificielle. Les transcriptions des interviews dans les deux langues seront disponibles en annexe (Annexe 5).

DEUXIÈME PARTIE : RÉSULTATS ET ANALYSE

CHAPITRE 4 : RÉSULTATS DES EXPERTS

4.1 Introduction

Ce chapitre présente les résultats clés tirés des interviews menées avec les experts. Il est structuré autour de plusieurs thèmes principaux, identifiés à partir des discussions approfondies avec ces professionnels. Ces thèmes permettent de mettre en perspective les points de convergence et de divergence dans les opinions des experts, offrant ainsi une vision claire et nuancée des sujets abordés.

4.2 Thèmes principaux des interviews

4.2.1 Analyse et compréhension du marché :

Au cours de mes interviews avec divers experts en marketing, une évidence s'est imposée : pour revitaliser une marque ou un produit en déclin, il faut impérativement commencer par une analyse minutieuse du marché. Chaque spécialiste interrogé a souligné cette étape cruciale, démontrant ainsi l'unanimité sur ce point fondamental. La question « Quelles sont les stratégies de revitalisation ? » a toujours suscité la même réponse : il faut d'abord connaître son marché et comprendre les causes du déclin.

K. Mertens, par exemple, met en lumière l'importance de décortiquer les ventes et les attentes des clients. Elle explique : "Yeah. So I think first of all we looked into what was the current status of the brands in terms of sales, sales feedback, talking with everybody internally managing the brands, looking at the sales figures, looking at the different countries where we were selling, looking also at the evolution of sales in the past couple of years." Pour elle, il s'agit de « really trying to learn from the past » pour appliquer ces enseignements aux marchés où les ventes ne sont pas satisfaisantes.

F. Schilling partage cette vision en insistant sur l'analyse des besoins des clients : "Donc comprendre quels sont les différents besoins de vieux consommateurs qui ont été plus jeunes et dont les besoins ne sont aujourd'hui pas remplis par la marque." Il ajoute que cette compréhension approfondie aide à identifier les « insights » nécessaires pour reconnecter efficacement avec la clientèle.

J. Lamoureux renchérit en affirmant que la clé est de rester constamment à l'écoute des tendances et des attentes du marché : "Donc je crois que ce qui est clé pour une marque c'est de vraiment avoir envie en permanence d'assurer qu'elle est bien au courant des enjeux du marché, des tendances du marché, de ce que ses clients ont besoin, quelles sont les attentes et surtout les besoins des clients pour pouvoir en permanence y répondre et adapter sa stratégie marketing à cela."

A. Nobels, quant à lui, souligne l'importance de bien comprendre le public cible et de réévaluer constamment la perception de la marque : "Bien comprendre le public cible, image de marque forte, image de marque trop élevée... Erreur de base."

Enfin, I. Michel conclut sur la nécessité d'une analyse rigoureuse du marché pour détecter les opportunités et les lacunes : "C'est vraiment d'abord je trouve une très bonne analyse du marché. Une fois qu'on a fait cette analyse du marché, se dire où est-ce qu'il y a, soit des secteurs porteurs, soit des trous qu'on veut aller combler. Comment est-ce qu'on va le faire ?"

En résumé, il est essentiel d'analyser et de comprendre le marché, car il constitue les bases mêmes de toute stratégie de revitalisation. Ces témoignages convergents mettent en lumière une vérité essentielle : avant de penser aux solutions, il faut d'abord maîtriser les questions.

4.2.2 Repositionnement de la marque

Lors des interviews individuelles menées avec les experts en marketing, différentes perspectives ont émergé concernant le repositionnement. Certains experts considèrent que le repositionnement est une stratégie à part entière, d'autres le considèrent comme une partie intégrante de chaque stratégie de revitalisation. Ces réponses variées mettent en évidence la diversité des approches et des opinions dans le domaine du marketing.

A) Repositionnement comme composante intégrante de chaque stratégie de revitalisation

K. Mertens considère le repositionnement comme une composante de toute stratégie de revitalisation : "So I think it is actually a component of every revitalization strategy to go back to the question." Elle explique qu'il existe différents types de repositionnement, allant d'un niveau superficiel à un niveau plus profond, selon les besoins de la marque : "I think that there are different types of repositioning. I think you can go really deep into repositioning a brand or you can keep it quite high level as well." Elle a illustré cette idée en mentionnant le cas de Monroe : "So if I look at what we did with Monroe we also repositioned the brands".

F. Schilling considère aussi le repositionnement comme une partie intégrante de chaque stratégie de revitalisation : "Donc oui pour moi le repositionnement fait partie de chaque stratégie de revitalisation parce que dans chacune d'elles tu vas apporter quelque chose de neuf, de différent par rapport à ce que tu avais apporté à la base" .

I. Michel partage cette perspective, affirmant que le repositionnement fait partie intégrante de chaque stratégie de revitalisation : "Pour moi le repositionnement est très important. Cela fait partie de la stratégie. Et ce n'est pas qu'une composante... Alors il y a le positionnement. Et puis après il y a la déclinaison de ce repositionnement". Elle a également mentionné l'exemple de Kway pour illustrer cette importance : "Kway était une marque extrêmement forte [...] Ils sont revenus avec des produits beaucoup plus modernes. Mais le concept de base est resté identique".

M. Lemerle voit le repositionnement comme une analyse continue de l'image de marque pour s'assurer qu'elle reste pertinente pour le consommateur : "Pour moi, le positionnement, c'est vraiment l'image que le consommateur a de ta marque. [...] Donc pour moi, de fait, si tu as une marque en déclin, ton positionnement va de toute façon devoir être analysé parce que tu vas devoir améliorer ton produit face au consommateur, ta marque, ton image de marque. [...] Donc oui, pour moi, le repositionnement, fait partie de chaque stratégie de revitalisation".

B) Repositionnement comme une stratégie à part entière

J. Lamoureux met en avant l'importance d'un repositionnement adapté en permanence au marché tout en gardant les valeurs essentielles de la marque : "Moi je pense que le repositionnement c'est de se dire 'Tiens je garde les valeurs essentielles et ce qui fait l'ADN profond de ma marque ou de mon produit ça je n'y touche pas'". Elle a cité des exemples spécifiques de marques qui ont réussi leur repositionnement, comme Kway et Carhart : "KWAY, Carhart, Fiat 500, Coca Cola (dieu du marketing), Apple". Kway, par exemple, a su revenir sur le marché en se repositionnant auprès des jeunes tout en conservant son identité visuelle et son concept de base : "Kway était une marque extrêmement forte... et là elle est revenue sur le marché en se repositionnant chez les plus jeunes [...] Oui, oui donc pour moi on peut considérer ça comme une stratégie à part entière".

A. Nobels a souligné que pour revitaliser Jaguar, un repositionnement complet était nécessaire afin de rajeunir et différencier la marque : "Jaguar Land Rover (donc en Angleterre) ils ont fait des tas d'études, ils ont décidé un repositionnement complet parce que entre autres ils voulaient rajeunir ou du moins différencier, donner un nouvel élan". Il ne s'est toutefois pas explicitement prononcé sur la question de savoir si le repositionnement est une stratégie à part entière ou une composante de chaque stratégie de revitalisation.

En conclusion, les experts s'accordent pour dire que le repositionnement est une composante essentielle de toute stratégie de revitalisation, bien que certains le voient également comme une stratégie à part entière. Les exemples de Kway, Carhart, et Jaguar illustrent comment un repositionnement bien pensé peut redonner vie à une marque en déclin.

4.2.3 Valorisation de l'ADN et de l'Histoire de la Marque

La valorisation de l'ADN et de l'histoire de la marque est perçue comme un élément important pour revitaliser une marque, bien que les opinions sur son efficacité varient parmi les experts. Ils sont tous d'accord sur l'importance de rester fidèle aux valeurs de base et à l'ADN de la marque, mais certains sont moins convaincus par la valorisation de l'histoire en tant que telle.

A) Importance de rester fidèle aux valeurs de base et à l'ADN de la marque

A. Nobels a expliqué l'importance de rester fidèle aux valeurs de base même en revitalisant la marque : "Le plus important, même quand tu veux rajeunir, tu dois rester fidèle à tes valeurs de base. [...] Ça c'est très important c'est ce qu'on appelle le brand equity".

J. Lamoureux a partagé cette vision en affirmant : "Je pense que ce qui est important c'est de rester fidèle aux valeurs de sa marque ou de son produit". Elle a donné des exemples concrets de marques comme Kway et Carhart : "Mais Kway c'était vraiment le truc c'était la punition quoi. [...] Mais ils sont fidèles à leur ADN profond. [...] Donc je pense que oui se repositionner on doit...".

B) Opinions divergentes sur la valorisation de l'histoire de la marque

I. Michel a exprimé des réserves quant à la valorisation de l'histoire de la marque : "Je suis moins fan. [...] Sabena a célébré ses 100 ans, tout comme Sapka, parce qu'ils font partie du même groupe. De nombreuses entreprises célèbrent leurs 100 ans, leurs 50 ans, etc. [...] Valoriser la marque et moderniser ses points forts, ça a du sens. Mais parler de 100 ans ou 50 ans, je trouve ça vieillot et peu créatif. Cependant, pour une certaine typologie de population, cela peut être intéressant et rassurant. [...] Personnellement, je trouve cette approche dépassée et pas très innovante."

F. Schilling a mis en garde contre une valorisation excessive de l'histoire de la marque si elle est perçue comme ancienne : "Stratégie de valorisation de l'histoire de la marque, ça c'est dangereux. [...] Donc il est évident qu'une marque qui se veut innovante et qui parle de ses innovations des années 50 ça ne va pas marcher".

C) Utilisation du storytelling pour renforcer la connexion émotionnelle

A. Nobels a également souligné l'importance du storytelling : "De plus en plus on va aussi vers du storytelling. [...] On n'achète pas qu'un produit on achète des valeurs, on achète une expérience".

J. Lamoureux a évoqué comment les marques de luxe comme Chanel utilisent le storytelling pour rester fidèles à leur esprit tout en intégrant des innovations : "Ils vont toujours utiliser des nouvelles technologies. Donc il faut rester fidèle aux valeurs de la marque".

D) Exemples concrets où la valorisation de l'ADN et de l'histoire de la marque a été cruciale

A. Nobels a mentionné des exemples de marques comme Converse et LEGO qui ont su revitaliser en restant fidèles à leur ADN : "Tu dois aller voir mais ça c'est que la marque converse oui [...] et puis LEGO [...] on va demander aux enfants ce qu'ils aimaient 'nous on aime bien construire des trucs' suite à ça, ils se sont dit; et si on revenait aux basics et ça a été un énorme succès".

J. Lamoureux a donné l'exemple de Kway, qui a su se repositionner en gardant son ADN : "Mais Kway c'était vraiment le truc c'était la punition quoi. [...] Mais ils sont fidèles à leur ADN profond. [...] Donc je pense que oui se repositionner on doit...".

En conclusion, les experts s'accordent sur l'importance de rester fidèle à l'ADN et aux valeurs fondamentales de la marque, en utilisant le storytelling pour renforcer la connexion émotionnelle avec les clients. Cependant, la valorisation de l'histoire de la marque divise les opinions, certains la jugeant essentielle pour certaines typologies de consommateurs, tandis que d'autres la trouvent dépassée et peu créative. Les exemples de Converse, LEGO, Kway, et Chanel montrent comment cette approche peut réussir en conservant l'authenticité et les valeurs fondamentales de la marque.

4.2.4 Innovation produit

Lors des interviews, tous les experts se sont accordés à dire que l'innovation produit est une stratégie cruciale pour revitaliser une marque. Ils ont souligné que l'innovation est essentielle non seulement pour revitaliser une marque, mais aussi pour rester compétitive dans un marché en évolution rapide. Cependant, ils ont également insisté sur l'importance d'aligner cette innovation avec le positionnement et la stratégie de la marque, sans quoi les efforts pourraient être vains.

M. Lemerle a appuyé cette idée : "Je pense qu'aujourd'hui, l'innovation produit fait partie intégrante des stratégies de revitalisation. L'innovation de marque, c'est vraiment donner un avantage concurrentiel sur le marché".

A. Nobels a souligné que remplacer les produits existants par des technologies de nouvelle génération est une technique de base efficace : "Remplacer les produits existants par des technologies de nouvelle génération fonctionne bien dans notre secteur".

J. Lamoureux a également souligné l'importance de l'innovation : "Oui, je pense que dans le monde d'aujourd'hui où tout va très vite, il est crucial d'intégrer du changement et de

l'innovation pour rester pertinent". Elle a toutefois mis l'accent sur la nécessité de rester fidèle aux valeurs de la marque tout en innovant : "Il faut rester fidèle aux valeurs de la marque et à un positionnement premium, en intégrant des touches d'innovation pertinentes".

I. Michel a ajouté : "L'innovation permet vraiment d'attirer l'attention sur le produit." Cependant, elle a averti que l'introduction de nouvelles technologies doit être en ligne avec le positionnement de la marque : "Si ce n'est pas le cas, c'est de l'argent jeté par les fenêtres".

F. Schilling a apporté une perspective intéressante en expliquant que l'innovation découle de la stratégie adoptée par l'entreprise : "La stratégie doit toujours précéder l'innovation produit. L'innovation doit apparaître comme un levier pour mettre en œuvre la stratégie de marque". Il a illustré cette idée en disant : "Admettons que tu dis, ben, voilà, je veux, avec ma marque, je veux... Je veux passer pour innovant. C'est important pour moi que j'apparaisse comme étant innovant dans la tête des gens".

En conclusion, bien que l'innovation produit soit essentielle pour revitaliser une marque, elle doit être alignée avec la stratégie et le positionnement de la marque. Les experts s'accordent sur l'importance de cette intégration pour garantir la pertinence et l'efficacité des efforts de revitalisation.

4.2.5 *Communication et distribution :*

La communication et la distribution jouent un rôle crucial dans la revitalisation des marques. Les experts interviewés ont partagé leurs perspectives sur l'importance de la communication 360° et la cohérence entre les canaux en ligne et hors ligne pour créer une expérience immersive et quand nécessaire revitalisante.

A) Communication 360° :

I. Michel a insisté sur l'importance de la communication 360° même avant l'ère d'internet : "Bon alors à l'époque on ne parlait pas encore d'internet, je suis un dinosaure. On avait les abribus, les affichages, les campagnes d'affichage, on avait beaucoup de radio, on avait de la télévision et puis on avait tout ce qui était dans les rayons. [...] Et alors là la dimension internet, réseaux sociaux, influenceurs, tout ça a été rajouté avec les années. Mais c'est important, c'est très important". Elle a également mis en avant les défis de toucher des cibles spécifiques avec des budgets restreints : "Donc oui la communication 360 est essentielle".

J. Lamoureux a parlé de l'importance de choisir le bon canal pour chaque étape du parcours client dans une stratégie de revitalisation : "Après, ce qui est important, c'est de bien savoir quel est le bon canal pour quel type de client et à quelle étape du funnel on se trouve". Elle a insisté sur la pertinence et la personnalisation offertes par les données pour optimiser la communication et éviter de perdre des clients en chemin : "L'optimisation des parcours clients, la pertinence, la personnalisation en exploitant les données, et vraiment tout ce qui est omni-canal, c'est important."

A. Nobels a souligné l'impact significatif que peut avoir une bonne communication omnicanal sur la revitalisation d'une marque : "Ça peut changer très fortement. Ça peut doubler ton chiffre d'affaires. [...] Contact avec les leaders d'opinion. Et nous justement, on a toute une campagne, [...] c'est le truc online, offline. Donc, tu dois être cohérent dans toutes les questions. Et tu dois avoir un site web qui est tout à fait cohérent avec ton message PR, avec ta publicité".

K. Mertens a décrit comment son entreprise utilise une approche de communication 360° pour revitaliser une marque en atteignant différents publics : "So one way is through our distributors because they are then... Because our target audience, the installers, they are indirect. [...] And communicate directly to them, we can do by organizing fairs, organizing events, and doing digital communication". Elle a souligné la nécessité de répéter les messages sur plusieurs canaux pour s'assurer qu'ils atteignent le public cible : "Even if you communicate it through all the different channels, I feel like you have to do it consistently. [...] Again and again and again and again and again".

M. Lemerle a également insisté sur l'importance de la communication 360° pour maintenir la marque présente dans l'esprit des consommateurs, particulièrement dans un contexte de revitalisation : "Je pense que les communications 360 degrés, ça permet d'être présent tout le temps dans la tête du consommateur".

F. Schilling a souligné que la communication immersive dépend fortement du type de produit et du public cible : "Si c'est un produit de lessive, qu'est-ce que tu veux faire d'une marque immersive ? Les gens, ils s'en foutent un peu. [...] Sur Dunlop, on avait fait pas mal de 360 degrés en utilisant la production de contenu et le sport automobile. Mais cela dépend vraiment fort de la marque et de l'audience que tu cibles". Il a mis en avant que l'importance de la communication 360° varie selon le contexte et le type de marque, ajoutant une nuance à l'enthousiasme général pour cette stratégie.

B) Cohérence entre les canaux en ligne et hors ligne :

F. Schilling a mis en avant l'importance de la cohérence entre les canaux en ligne et hors ligne pour les grandes marques : " Si tu constates que c'est l'une des causes de la perte de parts de marché, il faut agir. De toute façon, aujourd'hui, toutes les grandes marques sont multicanales ou omnicanales. Donc, d'une manière ou d'une autre, tu dois couvrir à la fois le online et le offline."

A. Nobels a également souligné la nécessité d'une communication cohérente sur tous les canaux pour maintenir une connexion émotionnelle avec les clients : "De plus en plus, enfin en tout cas dans les marques qui ont du caractère [...] on n'achète pas qu'un produit, on achète des valeurs, on achète une expérience et aussi une expérience en ligne, dans certains cas".

En conclusion, la communication 360° et la cohérence entre les canaux en ligne et hors ligne sont cruciales pour créer une expérience de marque immersive et engageante. Les experts

s'accordent sur l'importance de ces stratégies pour toucher efficacement le public cible, optimiser les ressources et maintenir une présence constante dans l'esprit des consommateurs.

4.2.6 *Simplification et clarification de l'offre :*

La stratégie de revitalisation par la réduction de la gamme de produits suscite des avis divergents parmi les experts en marketing. Certains la jugent indispensable pour renforcer l'efficacité et la clarté de l'offre, tandis que d'autres estiment qu'elle présente moins d'intérêt et pourrait limiter les options disponibles pour les clients.

A) Support pour la réduction de la gamme de produits :

F. Schilling a partagé son expérience positive avec cette stratégie : "La réduction de la gamme, c'est très contre-intuitif. [...] Sur Monroe, on a réduit le nombre de références de 35% en un an. Les vendeurs ont gueulé comme des putois. On a gagné de la part de marché". Il a expliqué que cette simplification a non seulement amélioré l'image prix, mais aussi rendu l'offre plus compétitive : "On avait des produits dans la gamme qui étaient vraiment redondants [...] L'image prix s'est améliorée, parce qu'on a pu augmenter un peu le prix de celui qui était moins cher et diminuer le prix de celui qui était plus cher".

A. Nobels a également exprimé une forte conviction en faveur de cette approche : "Réduction de la gamme de produits. Moi, j'y crois très fort parce que c'est un peu contraire à tout ce qu'on a vécu. [...] Je prends le cas de BMW et je mets à côté Tesla. BMW a des milliers de modèles, et on se rend compte que c'est réellement un charabia, les gens sont complètement paumés. À contrario, Tesla a trois modèles et c'est la voiture la plus vendue au monde". Il a aussi donné l'exemple de l'iPhone pour illustrer cette tendance : "Il y a un modèle iPhone. Oui, il y a trois tailles différentes. Mais il y a le 11, le 12".

K. Mertens a décrit comment la simplification de l'offre a été bénéfique pour sa marque : "We reduced the product range. I mean we didn't reduce the product range as such. We just simplified it [...] We reduced overlapping products".

I. Michel a également vu des avantages dans cette stratégie : "Réduction de la gamme de produits. Ça peut être une idée. [...] Simplification de la gamme, oui, pour eux, ça fait du sens. [...] On réduit la gamme de produits pour se permettre de mettre de l'innovation ou pour rendre la supply chain plus efficace et moins coûteuse".

B) Avis plus nuancés ou sceptiques :

J. Lamoureux a reconnu que la simplification de l'offre peut être bénéfique, mais avec des réserves : "Réduction de la gamme de produits, simplifier l'offre... oui, bah après, je pense que c'est opter pour la facilité, je ne suis pas convaincue... après ça peut mener à la facilité de comprendre en fait ce qui vous est proposé et la valeur ajoutée du produit. Après, est-ce que

pour autant, il faut simplifier l'offre de produit ?". Elle a souligné que cela dépend du contexte et du marché spécifique.

M. Lemerle a exprimé des réserves sur l'importance de cette stratégie : "Réduction de la gamme de produits, ça dépend, de nouveau, ça, je ne trouve pas que c'est vraiment une stratégie clé à mettre en avant spécialement. Avoir de la simplicité, oui, mais réduction, je trouve que ça dépend un peu de tout ce qui est autour".

En conclusion, la stratégie de simplification et de clarification de l'offre via la réduction de la gamme de produits est perçue différemment par les experts en marketing. Certains, comme F. Schilling, A. Nobels, K. Mertens, et I. Michel, la voient comme une approche efficace pour revitaliser une marque, en améliorant la compétitivité et en rendant la gestion plus efficiente. D'autres, comme J. Lamoureux et M. Lemerle, adoptent une perspective plus nuancée, soulignant que cette stratégie dépend largement du contexte et des spécificités du marché.

4.2.7 Personnalisation et co-crédation :

La personnalisation et la co-crédation sont de plus en plus considérées comme des stratégies efficaces de revitalisation des marques. Les experts en marketing ont partagé leurs points de vue sur l'importance d'impliquer les clients dans le processus de création et sur la façon dont la personnalisation peut renforcer la connexion émotionnelle avec la marque.

A) Implication des clients dans le processus de personnalisation et de création des produits

A. Nobels a mis en avant l'importance de la co-crédation et de la personnalisation, particulièrement dans le secteur du luxe, une stratégie qu'il a adoptée récemment pour revitaliser une marque pour laquelle il travaille : "Alors, autre truc, co-crédation, donc aussi un buzzword, comme on dit, à la mode. [...] Pour configurer et choisir chaque détail de la voiture. Et même, on leur demande, on leur envoie des questionnaires. [...] Est-ce que vous trouvez que c'est une bonne idée? [...] Donc, c'est plus un dialogue qu'une marque qui vient avec un produit. [...] C'est important d'avoir une espèce d'unité d'uniformité de communication quand tu changes donc personnalisation". Il a également souligné l'importance d'éduquer les employés pour qu'ils deviennent des ambassadeurs de la marque : "On passe énormément de temps en interne à expliquer pourquoi on change etc. donc c'est important d'avoir une espèce d'unité d'uniformité de communication quand tu changes donc personnalisation".

J. Lamoureux a souligné l'importance de la personnalisation dans le choix des canaux de communication : "Tout l'enjeu, c'est aussi la relevance et la personnalisation, c'est ce que les datas nous permettent aujourd'hui, et de s'assurer qu'on ne décide pas à la place du client [...] en proposant du coup la solution ou le produit qui est le plus relevant par rapport au profil de client". Elle a également mentionné l'optimisation du parcours client pour éviter de perdre des clients potentiels : "Parce qu'on perd beaucoup trop de clients [...] en fait, on les perd en route [...] l'optimisation des parcours clients, la pertinence, la personnalisation en exploitant les données, et vraiment tout ce qui est omni-canal, c'est important. "

B) Création d'une connexion émotionnelle grâce à la personnalisation

A. Nobels a également parlé de l'importance de créer une connexion émotionnelle avec les clients à travers la personnalisation et les interactions : "Par exemple, en cas de problème avec une voiture, d'abord dire voilà désolé on fait tout ce qu'on peut pour résoudre le problème le plus vite possible [...] après tiens voilà on vous invite à un événement". Il a souligné que ce type d'approche peut transformer une expérience négative en une fidélisation accrue.

J. Lamoureux a ajouté que la personnalisation permet de créer des expériences plus pertinentes et efficaces pour les clients : "En choisissant le meilleur canal de communication et en proposant du coup la solution ou le produit qui est le plus relevant par rapport au profil de client [...] ça, je pense, super, super important".

En conclusion, la personnalisation et la co-crédation sont considérées par certains experts comme des stratégies clés pour revitaliser une marque, en impliquant les clients dans le processus de création et en créant une connexion émotionnelle forte. Cependant, l'importance et l'efficacité de ces approches peuvent varier selon le contexte et les objectifs spécifiques de la marque.

4.2.8 Expérimentations et tests

Les expérimentations et les tests sont des stratégies cruciales pour revitaliser les marques. Les experts en marketing soulignent l'importance de ces méthodes pour explorer de nouvelles opportunités et ajuster les stratégies en fonction des résultats obtenus.

A. Nobels a souligné la valeur des expérimentations pour tester de nouvelles idées et segments de marché : "On permet de faire plein de petites expérimentations, donc on fait des essais. C'est un peu comme une start-up dans une grosse boîte. Google et Apple font de plus en plus cela". Il a mentionné que cette approche permet de simplifier et clarifier les offres tout en maintenant la cohérence à travers tous les canaux : "On essaie de revenir en arrière et d'être beaucoup plus cohérents dans tout ce qu'on fait". Il a également décrit comment les tests permettent de mieux comprendre et répondre aux attentes des consommateurs : "Le customer journey doit être seamless. Il faut qu'il y ait la même perception et la même expérience chez le détaillant. Et ça, c'est du training". Enfin, il a insisté sur l'importance de l'alignement et de la cohérence entre tous les points de contact avec la marque, tant en ligne qu'en magasin, pour assurer une expérience client réussie.

F. Schilling a également parlé de l'importance des tests pour évaluer l'efficacité des stratégies : "C'est un peu comme ça. Après, c'est effectivement comment mesurer. Tu as des outils qui donnent une réaction assez rapide, comme les parts de marché. En général, tu as fait des tests en amont pour vérifier si ta publicité est comprise, répond aux besoins et comment le client va réagir". Il a expliqué que même avec des moyens limités, les tests régionaux peuvent fournir des insights précieux : "Si tu n'as pas trop de moyens, tu fais un test dans une région et tu compares avec une autre région".

En conclusion, les expérimentations et les tests sont essentiels pour revitaliser les marques et innover. Ils permettent de tester de nouvelles idées, de mieux comprendre les attentes des consommateurs et d'ajuster rapidement les stratégies. La cohérence entre l'expérience en ligne et hors ligne est cruciale, tout comme le contact direct avec les consommateurs par le biais d'événements et de dégustations.

4.2.9 Influenceurs et leaders d'opinion

Les avis divergent quant à l'efficacité et aux risques liés à l'utilisation des influenceurs pour revitaliser les marques. Certains experts les considèrent comme des leviers puissants pour atteindre de nouvelles audiences et renforcer la notoriété de la marque. En revanche, d'autres mettent en garde contre les dangers potentiels, tels que la perte d'authenticité et la sur-saturation des messages.

A) Avantages stratégiques des influenceurs

J. Lamoureux confirme l'efficacité des influenceurs dans une stratégie de communication globale, en particulier pour des marques comme Chanel : "Chanel, par exemple, qui reste très fidèle à un esprit, fait appel à des directeurs artistiques, apporte des touches d'innovation et utilise pour, notamment pour ce qui est communication ou dans les défilés qu'ils vont faire, un tas de nouvelles technologies ou des influenceurs, ce qui fonctionne bien"

I. Michel met en avant l'importance de choisir les bons leaders d'opinion selon le secteur d'activité. Elle donne l'exemple d'Expresso, où l'utilisation de George Clooney a été un grand succès malgré le coût élevé. Elle insiste également sur la nécessité de maintenir un contact direct avec les consommateurs : "Le contact avec les opinion leaders, c'est très bien, mais ce qui manque, c'est un contact avec le consommateur. Donc, tout ce qui est event, expérience."

K. Mertens souligne que l'utilisation des influenceurs ne suffit pas à revitaliser une marque en déclin. Les marques doivent également changer leur message et leur positionnement pour être plus attrayantes : "It makes totally sense that if the brand is declining, it's not just because they hire influencers that the brand is going to be appealing suddenly very good. Like they have to change the message, the positioning maybe or aspects that were not working well. And then having opinion leaders will help them to promote this new positioning."

B) Risques et précautions dans l'utilisation des influenceurs

A. Nobels met en garde contre les risques associés aux influenceurs, citant des exemples comme celui de Bud Light, où une mauvaise association a entraîné des pertes importantes. Il souligne l'importance de choisir des influenceurs alignés avec l'image de la marque : "Donc il faut être prudent avec les influenceurs. Les gros influenceurs [...] ça peut avoir un impact

colossal pour pas trop d'argent bien qu'ils deviennent de plus en plus chers parce qu'ils connaissent leurs valeurs."

I. Michel renforce cette idée et met en garde contre les dangers de choisir des influenceurs qui ne sont pas alignés avec les valeurs de la marque : "Il est important de choisir les bons influenceurs qui correspondent aux valeurs de la marque. Une mauvaise association peut avoir des conséquences négatives sur l'image de marque."

F. Schilling souligne l'importance de la pertinence dans le choix des leaders d'opinion. Par exemple, pour une marque de pneus, collaborer avec des testeurs de voitures de luxe est pertinent : " Il faut que ce soit pertinent. [...] Il faut vraiment bien identifier quels sont les leaders d'opinion les plus pertinents pour les pneus. [...] Les gens qui font les tests de voitures. Donc, typiquement, le mec qui essaye les nouveaux modèles de Ferrari avant qu'elle sorte. Ça, ça a été considéré comme étant les gens qui pouvaient le mieux juger la qualité d'un pneu."

C) Rôle complémentaire des leaders d'opinion

M. Lemerle ajoute que contacter les leaders d'opinion fait partie intégrante de la communication et du renforcement des associations positives de la marque. Selon elle, cela doit être bien intégré dans la stratégie globale : "Je trouve que ça doit faire partie de la communication de tous les endroits. Renforcer les associations positives de la marque, oui."

Pour conclure, les influenceurs et les leaders d'opinion sont des outils puissants pour la revitalisation des marques. Cependant, leur utilisation doit être soigneusement planifiée, en choisissant des partenaires alignés avec les valeurs de la marque pour préserver son authenticité et sa crédibilité.

4.3 Conclusion

Ce chapitre a révélé les perspectives des experts sur la revitalisation des marques. Tous s'accordent sur l'importance d'une analyse approfondie du marché comme point de départ. Les opinions varient sur le repositionnement, la valorisation de l'ADN de la marque et l'innovation produit, montrant des approches diverses selon les situations.

La communication cohérente et omnicanal est jugée essentielle, bien que les avis divergent sur la réduction de la gamme de produits. La personnalisation et la co-crédation sont considérées comme efficaces pour impliquer les clients, tandis que les tests et expérimentations sont jugés indispensables pour ajuster les stratégies.

L'utilisation des influenceurs suscite des avis partagés, certains la voyant comme bénéfique, d'autres soulignant les risques. En résumé, une combinaison d'analyse de marché, d'innovation, de communication cohérente et de personnalisation est essentielle pour la revitalisation des marques.

CHAPITRE 5 : RÉSULTATS DE CHATGPT

5.1 Introduction

Ce chapitre a pour objectif d'analyser les réponses fournies par ChatGPT aux mêmes questions que celles posées aux experts lors d'interviews. Les interviews avec cette IA ont été menées en français et en anglais afin d'obtenir des résultats dans les deux langues avec des sources différentes. L'analyse portera sur les résultats clés des réponses de ChatGPT, en mettant en évidence les différences entre les réponses en français et en anglais, et dans le chapitre qui suit, en les comparant avec celles des experts et de la revue de littérature. Cette étude permettra d'examiner en profondeur les perspectives et les avis de ChatGPT sur les stratégies de revitalisation, une approche particulièrement d'actualité compte tenu de l'utilisation croissante de ChatGPT et d'autres outils d'intelligence artificielle dans le domaine du marketing.

5.2 Stratégies de revitalisation selon ChatGPT

Le premier point intéressant est d'examiner les stratégies de revitalisation énoncées par ChatGPT. Selon ChatGPT, en version francophone, les stratégies de revitalisation comprennent :

- Le repositionnement de la marque
- L'innovation produit
- Le rafraîchissement de l'identité visuelle
- Le renforcement du marketing et de la communication
- L'expansion sur de nouveaux marchés
- Les collaborations et partenariats
- La fidélisation de la clientèle
- La responsabilité sociale et le développement durable
- La révision de la politique de prix
- L'utilisation des données et des analyses

Selon ChatGPT en version anglophone, on note les stratégies suivantes :

- Rebranding and repositioning
- Product innovation and diversification
- Customer engagement and experience
- Digital transformation
- Strategic partnerships and collaborations
- Sales and distribution channels
- Pricing and promotions
- Internal changes and culture
- Market research and consumer insights

- Sustainability and ethics

On observe que les réponses sont similaires : sur les dix stratégies, cinq sont identiques d'une version à l'autre. Les cinq autres points (en orange) sont uniquement évoqués dans une des deux langues. Par exemple, le rafraîchissement de l'identité visuelle est mentionné en français, tandis que les changements internes et la culture sont abordés en anglais. On observe également que les réponses en anglais sont plus détaillées et couvrent davantage de points que la version francophone (Annexe 5).

Les deux versions s'accordent sur le fait que la stratégie de revitalisation la plus efficace est une combinaison de repositionnement et d'innovation produit. ChatGPT mentionne en anglais : "A combination of rebranding and repositioning coupled with digital transformation and product innovation tends to be highly effective" et en français : "L'efficacité est le repositionnement de la marque couplé à l'innovation produit". Cependant, les deux versions soulignent que les stratégies les plus efficaces dépendent des circonstances spécifiques et des défis auxquels la marque est confrontée : "The most effective revitalization strategy depends on the specific circumstances and challenges the brand is facing" et "La stratégie de revitalisation la plus efficace dépend souvent du contexte spécifique de la marque, de son marché et de ses consommateurs."

Des divergences entre les deux versions apparaissent lorsqu'il s'agit de déterminer la stratégie de revitalisation la plus couramment utilisée. La version francophone indique : "La stratégie de revitalisation la plus couramment utilisée est souvent le rafraîchissement de l'identité visuelle", tandis que la version anglophone affirme : "The most commonly used revitalization strategy tends to be rebranding and repositioning". Chaque version appuie ses réponses avec des arguments et des exemples pertinents, rendant leurs analyses très intéressantes et complètes.

5.3 Repositionnement de la marque

En ce qui concerne le repositionnement de la marque, les deux versions de ChatGPT présentent des opinions différentes. La version francophone souligne : "Le repositionnement peut être considéré à la fois comme une stratégie à part entière et comme une composante essentielle de nombreuses stratégies de revitalisation." Cette version explique et illustre par des exemples des cas où le repositionnement peut être une stratégie autonome : "Le repositionnement vise à changer la perception de la marque dans l'esprit des consommateurs, ce qui peut être l'objectif principal d'une campagne de revitalisation."

Elle décrit également des cas où le repositionnement est une composante de chaque stratégie, en donnant des exemples de stratégies telles que l'innovation produit, le marketing et la communication, l'expansion sur de nouveaux marchés, etc., où le repositionnement est une partie intégrante de chaque stratégie de revitalisation.

La version anglophone, en revanche, adopte une position plus tranchée : "Repositioning is more effectively viewed as a component of every revitalization strategy rather than a standalone

strategy." Selon cette version, le repositionnement est une composante de chaque stratégie de revitalisation : "Repositioning involves adjusting how a brand is perceived in the market and can encompass various elements such as target audience, brand values, messaging, and overall market positioning. However, successful brand revitalization often requires addressing multiple facets of the business, making repositioning one part of a broader, more comprehensive strategy."

La version anglophone donne des exemples de stratégies dans lesquelles le repositionnement pourrait être une composante, telles que l'innovation produit, le marketing et la communication, l'engagement client et la transformation digitale. ChatGPT en anglais explique également pourquoi le repositionnement doit être considéré comme une composante pour un succès durable :

"Support for Long-Term Success: Repositioning alone might bring short-term attention, but without accompanying changes and improvements in other areas, the impact can be limited. For long-term success, repositioning should be supported by innovations in products, enhancements in customer experience, and strategic marketing initiatives."

Ainsi, bien que la version française reconnaisse que le repositionnement peut être une stratégie autonome, la version anglaise insiste sur le fait qu'il doit être intégré dans une stratégie plus large pour assurer un succès à long terme.

5.4 Innovation produit

Les deux versions s'accordent pour dire que l'innovation produit est essentielle dans la revitalisation des marques en déclin. Toutes deux donnent différentes raisons pour illustrer leurs propos, et ces raisons sont quasi identiques dans les deux versions :

- Renouvellement de l'intérêt des consommateurs
- Réponse aux tendances du marché
- Amélioration de la perception de qualité
- Différenciation de la concurrence
- Stimulation des ventes et de la croissance
- Renforcement de la relation avec les consommateurs
- Synergie avec d'autres stratégies de revitalisation

Concernant les changements de distribution et la communication 360, les deux versions présentent également des avis similaires. Elles considèrent ces stratégies comme essentielles pour la revitalisation d'une marque.

5.5 Tableau récapitulatif et stratégies additionnelles

Les deux versions de Chat GPT s'accordent avec la plupart des stratégies présentées dans le tableau récapitulatif et les jugent comme efficaces, voire indispensables.

La version francophone met en garde contre les risques liés à la réduction de la gamme de produits : "Peut améliorer l'efficacité opérationnelle et la clarté de l'offre pour les consommateurs. Nécessite une analyse approfondie pour éviter de perdre des segments de marché importants."

La version anglophone partage cette opinion : "This strategy, while often necessary, should be carefully managed to avoid alienating loyal customers who might rely on discontinued products."

La version francophone propose des suggestions d'amélioration avec trois stratégies à intégrer au tableau :

- Stratégies de co-création
- Adopter une approche durable
- Utilisation de la technologie et des données

Il est intéressant de noter que, dans la première question de l'interview, ChatGPT considérait d'autres stratégies comme importantes pour revitaliser une marque, telles que :

- Rafraîchissement de l'identité visuelle
- Marketing et communication renforcés
- Collaborations et partenariats
- Fidélisation de la clientèle
- Révision de la politique de prix

Cependant, ces stratégies ne sont pas mentionnées dans les suggestions d'amélioration pour le tableau, ce qui montre un manque de cohérence de ChatGPT entre les réponses aux différentes questions.

Pour la version anglophone, il y a deux sections :

Potential gaps and areas of improvement comprenant :

- Customer Experience Management
- Sustainability and Social Responsibility
- Crisis Management
- Data Analysis and Artificial Intelligence

Certaines de ces stratégies sont similaires à celles conseillées par la version francophone de ChatGPT.

Additional strategies to consider comprenant :

- Personalization
- Omnichannel Retail

- Community Building
- Strategic Alliances and Partnerships

On peut remarquer que presque aucune de ces stratégies n'a été évoquée par la version francophone.

Les deux versions s'accordent pour dire que le tableau est déjà complet et compréhensif et que seules certaines stratégies doivent être ajoutées pour qu'il soit bien complet : "Your table provides a solid foundation of revitalization strategies that are well-aligned with established practices."

Pour conclure, il est impressionnant de voir les performances de ChatGPT. Les réponses sont complètes et totalement en lien avec le sujet. ChatGPT donne des exemples et des réponses structurées, ce qui rend les réponses agréable à lire. Une observation que l'on peut tirer est que, contrairement aux experts, les réponses de Chat GPT se limitent strictement aux questions posées et n'incluent pas d'autres idées ou réflexions supplémentaires. On a aussi pu voir qu'il ne faisait pas de liens avec ses réponses aux questions précédentes, mais à part cela, ses réponses sont plus que satisfaisantes.

5. 6 Conclusion

Ce chapitre a comparé les réponses de ChatGPT aux questions posées aux experts, en français et en anglais. ChatGPT a proposé des stratégies de revitalisation, notamment le repositionnement, l'innovation produit, et le renforcement du marketing. Des divergences linguistiques sont apparues, la version francophone voyant le repositionnement comme une stratégie autonome, tandis que l'anglophone l'intègre dans chaque stratégie.

En résumé, ChatGPT fournit des réponses pertinentes et structurées, malgré quelques incohérences par rapport aux experts humains. Ces réponses enrichissent le débat sur les stratégies de revitalisation et montrent l'intérêt de l'IA dans ce domaine.

CHAPITRE 6 : DISCUSSIONS

6.1 Introduction

Ce chapitre vise à explorer les concordances et les divergences entre les perspectives théoriques exposées dans la revue de littérature et les informations empiriques recueillies lors des entretiens. L'objectif est d'examiner de manière critique les similitudes et les différences dans la façon dont les universitaires et les praticiens comprennent et utilisent les stratégies de revitalisation.

6.2 Discussions

Un premier défi identifié, révélant des divergences prononcées entre la littérature et les témoignages des personnes interviewées, est le concept même de stratégie de revitalisation. Tandis que ce concept est clairement défini dans les écrits académiques, il apparaît relativement flou en pratique lors des discussions avec les experts. Les six experts ont orienté leurs réponses vers l'analyse des causes du déclin et des dynamiques du marché, éprouvant des difficultés à citer des stratégies de revitalisation spécifiques. Mon impression était que les personnes interviewées avaient une compréhension assez vague de ce qu'est une stratégie de revitalisation, contrairement à la littérature qui en propose une définition assez précise.

La littérature et les personnes interviewées s'accordent sur l'importance de réaliser une analyse de la marque et de comprendre le marché avant de revitaliser une marque. Toutes les personnes interviewées ont mentionné cette étape, comme indiqué précédemment. Keller (1999), évoque un concept similaire qu'il qualifie d'« audit de marque ». Cette idée est semblable : suite à l'audit de marque recommandé par Keller (1999), qui met en lumière les forces et faiblesses de la marque à travers une analyse interne et externe approfondie, il devient indispensable de focaliser notre attention sur le consommateur. En effet, après avoir considéré les perspectives internes et externes, il est crucial de comprendre en profondeur les besoins, motivations et attentes des consommateurs. Cette démarche centrée sur l'utilisateur est essentielle pour réussir la revitalisation de la marque.

À la fin de la revue de la littérature, un tableau récapitulatif a été construit, résumant les stratégies de revitalisation selon les auteurs en marketing. Ce tableau a été repris ici et nous offre une vue d'ensemble des points sur lesquels les auteurs en marketing et les experts s'accordent (en vert), des points où il y a des divergences d'opinions (en orange), et enfin des stratégies manquantes selon les experts (en bleu). Comme illustré dans ce tableau, la littérature et les interviewés s'accordent sur neuf des quinze stratégies, celles en vert étant considérées comme efficaces pour revitaliser une marque.

Numéro	Nom de la Stratégie	Courte Description	Auteurs/ Experts	Commentaires
Stratégies centrées sur le produit				
1	Augmenter l'usage	Inciter les clients actuels à utiliser le produit plus fréquemment ou en plus grande quantité.	Aaker (1991)	Tous les experts s'accordent à dire que cette stratégie est efficace
2	Explorer de nouveaux usages	Identifier et promouvoir de nouvelles utilisations pour un produit existant.	Aaker (1991) & Kapferer (2012)	Tous les experts s'accordent à dire que cette stratégie est efficace ; certains mettent en avant son aspect challengeant et difficile
3	Augmenter le produit/service	Améliorer ou enrichir le produit/service existant pour le rendre plus attractif.	Aaker (1991)	Tous les experts s'accordent à dire que cette stratégie est efficace
4	Remplacer les produits existants par des technologies de nouvelle génération// Innovation	Introduire des technologies de nouvelle génération pour remplacer les produits existants.	Aaker (1991) & Kapferer (2012)	Tous les experts s'accordent à dire que cette stratégie est efficace; ils soulignent l'importance de l'aligner avec le positionnement et la stratégie de la marque
5	Réduction de la gamme de produits	Simplifier l'offre produit pour se concentrer sur les aspects les plus précieux et distinctifs pour les consommateurs.	Kharlantseva (2024) & Stevens-Tate, n.d.	Avis partagé parmi les experts face à cette stratégie
*	Diversification par services complémentaire	Extension des services offerts, partenariats stratégiques, co-création, amélioration de l'expérience client...	J. Lamoureux	Stratégie ajoutée par un expert
Stratégies de repositionnement				
6	Repositionner la marque	Ajuster la place d'une marque sur le marché en redéfinissant son essence, améliorant sa notoriété, actualisant son image, et mettant en œuvre un nouveau positionnement stratégique.	Aaker (1991), Kapferer (2012) & Keller (1999)	Avis partagé parmi les experts face à cette stratégie; stratégie indépendante ou à part entière ?
Stratégies centrées sur le marché				
7	Enter sur des nouveaux marchés	Se lancer dans de nouveaux segments de marché ou zones géographiques pour attirer de nouveaux clients.	Aaker (1991) & Keller (1999)	Tous les experts s'accordent à dire que cette stratégie est efficace
8	Extension de marque	Lancer de nouvelles lignes de produits qui complètent l'offre existante tout en s'alignant sur les valeurs fondamentales de la marque.	Kapferer (2012) & Keller (1999)	Tous les experts s'accordent à dire que cette stratégie est efficace
*	Stratégie de prix	voir que le prix est adapté à l'offre	F. Schilling, K. Mertens	Stratégie ajoutée par un expert

Stratégies de communication et de distribution				
9	Changement de distribution	Repositionner la marque dans de nouveaux circuits de distribution pour toucher une audience différente.	Kapferer (2012)	Tous les experts s'accordent à dire que cette stratégie est efficace
10	Contact avec des leaders d'opinion	Collaborer avec des influenceurs et leaders d'opinion pour revitaliser la marque et renforcer son attrait auprès des consommateurs.	Kapferer (2012)	Avis partagé parmi les experts face à cette stratégie
11	Communications à 360°	Utiliser tous les canaux disponibles pour créer une expérience de marque cohérente et immersive.	Kapferer (2012)	Avis partagé parmi les experts face à cette stratégie
12	Renforcer les associations positives de la marque	Souligner les aspects positifs et uniques de la marque à travers des communications ciblées.	Keller (1999)	Tous les experts s'accordent à dire que cette stratégie est efficace
*	Contact avec le consommateur	Générer une expérience client, événement, échantillonnage, dégustation de produits, contact avec la cible ou le consommateur ne s'y attends pas.	I. Michel	Stratégie ajoutée par un expert
*	Augmenter la distribution	Disponibilité dans tous les canaux disponibles et produit en stock	K. Mertens	Stratégie ajoutée par un expert
Stratégies d'adaptation et de modernisation				
13	Valorisation de l'histoire de la marque	Utiliser l'histoire et le patrimoine de la marque pour renforcer son identité et créer un lien émotionnel avec les consommateurs.	Kapferer (2012)	Avis partagé parmi les experts face à cette stratégie
14	Adaptation aux tendances modernes	Adapter les pratiques marketing aux nouvelles technologies et aux tendances du marché.	Kotler & Armstrong (2018)	Tous les experts s'accordent à dire que cette stratégie est efficace
				Tous les experts s'accordent à dire que cette stratégie est efficace
				Avis partagé parmi les experts face à cette stratégie
				Stratégie ajoutée par un expert

Lien vers le tableau en meilleure résolution :
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Fp7p6tXy2lpCosIRjGk-n_d2bz8qcCd5/edit?usp=sharing&ouid=115784043552939254988&rtpof=true&sd=true

Je ne passerai pas en revue toutes les stratégies en vert, car elles ne nécessitent généralement pas de discussion, étant donné le consensus général à leur sujet.

A) Stratégies centrées sur le produit :

La stratégie concernant le remplacement des technologies et l'innovation, fait l'unanimité parmi les experts et les auteurs. Tous s'accordent sur le fait qu'il est nécessaire d'innover et de proposer quelque chose de nouveau, une USP (Unique Selling Proposition), pour revitaliser une marque.

La stratégie de réduction de la gamme de produits, comme discuté précédemment, suscite un débat parmi les experts. Parmi les six experts interrogés, trois sont convaincus de l'efficacité de cette approche. En revanche, les trois autres se montrent plus sceptiques, doutant de son efficacité pour la revitalisation des marques.

Une stratégie ajoutée dans cette catégorie par J. Lamoureux est la diversification par services complémentaires. Cette stratégie vise à étendre l'offre d'une marque en ajoutant des services qui enrichissent l'expérience client, tels que l'extension des services offerts, les partenariats et l'amélioration de l'expérience client.

B) Stratégie de repositionnement :

Un défi clé identifié à la fois par la littérature et les interviews est la définition de la stratégie de repositionnement. Les auteurs de la littérature ainsi que les experts ont du mal à se mettre d'accord sur la définition du repositionnement. Est-ce une stratégie à part entière ou une composante intégrante de chaque stratégie ? Tout comme Aaker (1991) et Kapferer (2012), les personnes interviewées ne sont pas toutes d'accord. Parmi les six experts interrogés, quatre voient le repositionnement comme une composante intégrante de chaque stratégie de revitalisation, tandis que deux experts considèrent le repositionnement comme une stratégie à part entière. Les auteurs et les experts s'accordent difficilement sur cette définition.

C) Stratégies centrées sur le marché

Dans la catégorie des stratégies centrées sur le marché, l'ajout d'une stratégie a été proposé par F. Schilling et K. Mertens : la stratégie centrée sur le prix. Lorsqu'une marque est en déclin, il est primordial de faire une analyse de prix, de comparer avec la concurrence et d'évaluer les coûts. Si nécessaire, il faut ajuster le prix pour revitaliser la marque. Cette approche permet d'assurer que la marque reste compétitive et attractive pour les consommateurs.

D) Stratégies de communication et de distribution

Deux stratégies suscitent des débats parmi les personnes interviewées, et certains experts contredisent quelque peu la revue de littérature. En effet, une communication 360 n'est pas toujours perçue comme bénéfique par tous. Certains estiment qu'une telle approche peut diluer le message de la marque et ne pas toujours atteindre les bons segments de marché de manière efficace.

De plus, le contact avec les leaders d'opinion est vu par trois experts interviewés sur les six, comme comportant un gros risque. Ils craignent que s'associer avec des leaders d'opinion puisse parfois nuire à l'image de la marque si ces derniers ne sont pas alignés avec ses valeurs ou s'ils deviennent controversés.

Dans cette catégorie, la première stratégie ajoutée est le contact avec le consommateur, proposée par I. Michel. Elle définit cette stratégie comme suit : générer une expérience client

à travers des événements, des échantillonnages, des dégustations de produits et des contacts avec la cible ou le consommateur de manière inattendue. Elle précise que cette stratégie est indispensable pour revitaliser une marque.

Ensuite, une autre stratégie est ajoutée ici par K. Mertens, notamment la stratégie d'augmenter la distribution. Cette stratégie consiste à accroître la présence géographique et en magasin, ainsi qu'à augmenter les quantités de stock disponibles. K. Mertens souligne que "si ton produit n'est pas en stock, le client achètera celui du concurrent". Elle note que le stock est souvent une dimension négligée.

E) Stratégies d'adaptation et de modernisation:

La stratégie de valorisation de l'histoire de la marque est un sujet de débat parmi les experts, contrairement à la littérature où les auteurs la considèrent clairement comme efficace. Comme mentionné précédemment, deux experts sur les six craignent que cette approche puisse paraître vieillotte et jugent qu'elle manque de créativité, la trouvant trop simple pour une revitalisation.

F) Critique des Résultats de ChatGPT

Il est intéressant de comparer les résultats de ChatGPT avec ceux des experts. Dans de nombreux cas, ChatGPT s'accorde avec les stratégies consensuelles identifiées par les experts. Cependant, ChatGPT propose également de nombreuses stratégies de revitalisation additionnelles, certaines alignées avec celles des experts, comme la stratégie de diversification par services complémentaires proposée par J. Lamoureux, ou encore la stratégie de contact avec le consommateur proposée par I. Michel.

De plus, ChatGPT suggère d'autres stratégies pertinentes et en lien direct avec le sujet, telles qu'une stratégie d'alliances stratégiques et de partenariats, une stratégie de personnalisation et de co-création, une stratégie de renforcement de la communauté, ainsi que l'adoption d'une approche durable et de gestion de crise.

Ces propositions montrent que ChatGPT peut enrichir le débat stratégique avec des idées innovantes et variées, même si elles ne seront pas intégrées dans les résultats formels de cette recherche. Cette comparaison illustre l'intérêt de l'IA dans le domaine de la stratégie marketing, en apportant un complément utile aux réflexions des experts.

6.3 Conclusion

Ce chapitre a mis en évidence les convergences et divergences entre les perspectives théoriques et les témoignages des experts sur les stratégies de revitalisation des marques en déclin. La littérature académique offre des définitions claires, mais les experts trouvent souvent ces concepts flous en pratique. Tous s'accordent sur l'importance de l'analyse de la marque et de la compréhension du marché. Cependant, des stratégies comme la réduction de la gamme de produits et la valorisation de l'histoire de la marque suscitent des débats. Le repositionnement

est particulièrement controversé, certains le voyant comme une stratégie à part entière, d'autres comme une composante de chaque stratégie de revitalisation.

Des stratégies supplémentaires, telles que la diversification par services complémentaires et l'ajustement des prix, enrichissent la discussion. Les suggestions de ChatGPT montrent l'intérêt de l'IA pour apporter des idées innovantes, même si elles ne sont pas incluses dans les résultats formels.

CHAPITRE 7 : CONCLUSIONS

En conclusion, cette étude a permis de dégager plusieurs enseignements sur les stratégies de revitalisation des marques.

La littérature présente diverses stratégies spécifiques pour la revitalisation des marques. Bien qu'il existe des divergences sur le sujet, les auteurs reconnaissent généralement l'existence et l'efficacité de ces stratégies.

Les experts en marketing, cependant, sont souvent plus vagues quant à la définition précise d'une stratégie de revitalisation, soulignant unanimement l'importance de l'analyse approfondie du marché et de l'innovation produit comme piliers de toute stratégie de revitalisation. La communication cohérente et omnicanale, ainsi que l'implication des consommateurs à travers la personnalisation et la co-création, apparaissent également comme des leviers essentiels pour reconnecter efficacement avec la clientèle. La stratégie de repositionnement est également largement reconnue et utilisée par les experts en marketing. Bien que certains la considèrent comme une partie intégrante de chaque stratégie, d'autres la voient comme une stratégie distincte. Cependant, tous s'accordent sur son efficacité pour revitaliser une marque.

Toutefois, les avis divergent quant à l'utilisation des influenceurs et la valorisation de l'histoire de la marque, reflétant la nécessité d'adapter ces stratégies au contexte spécifique de chaque marque.

Quant à, l'intelligence artificielle, elle a apporté des réponses intéressantes et alignées avec les stratégies identifiées dans la littérature ainsi qu'avec l'avis des experts. Bien qu'offrant des perspectives innovantes, l'IA doit être considérée comme un outil complémentaire. Les experts humains restent indispensables pour interpréter les données et apporter des solutions adaptées aux réalités du marché. Les contributions de ChatGPT montrent que l'IA peut enrichir le débat stratégique, mais ces suggestions doivent être intégrées avec discernement aux perspectives humaines pour développer des stratégies de revitalisation robustes et adaptées.

En définitive, il est difficile de se limiter à une liste unique de stratégies de revitalisation fonctionnant dans tous les contextes. Les stratégies connues et utilisées sont nombreuses et sont souvent employées conjointement. La revitalisation des marques est un processus complexe nécessitant une combinaison de théories bien établies et de pratiques innovantes. Les

entreprises doivent rester agiles et réactives, en adaptant constamment leurs stratégies aux évolutions du marché et aux attentes des consommateurs. Cette étude, en réunissant les insights d'experts et les apports de l'intelligence artificielle, propose une approche holistique et nuancée de la revitalisation des marques, soulignant l'importance de la synergie entre expertise humaine et technologie pour garantir le succès et la durabilité des marques.

SOURCES :

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. A. (1995). *Building strong brands*. New York: Free Press.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347–356. <https://doi.org/10.2307/3151897>
- Atallah, M. (2014). Le groupe LEGO ® : histoire et conséquences d’une bifurcation. *A Contrario*, n° 20(1), 169-181. <https://doi.org/10.3917/aco.141.0169>
- Bontour, A., & Lehu, J. M. (2002). *Lifting de marque: comment la marque doit-elle lutter contre les effets du vieillissement?*. Paris : Ed. d'Organisation.
- Bortolini, E. (2017). *Typology and Classification*. In C. Smith (Ed.), *The Oxford Handbook of Archaeological Theory* (pp. 651-670). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199681532.013.38>
- Dahlgaard, J. J., & Anninos, L. N. (2022). Quality, resilience, sustainability and excellence: Understanding LEGO’s journey towards organisational excellence. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(3), 465-485. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-12-2021-0183>

- *Définition - marque* | Insee. (s. d.). En ligne
<https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1141>
- Egan, J. (2007). *Marketing communications*. Cengage Learning EMEA.
- J, A. (2020, 7 mars). *What is Brand Revitalization ? Definition, Example, Reasons, Strategies, Advantages, Disadvantages - The Investors Book*. The Investors Book. En ligne <https://theinvestorsbook.com/brand-revitalization.html>
- Kapferer, J.-N. (1998). *Les marques capital de l'entreprise: Créer et développer des marques fortes* (3ème éd.). Éditions d'Organisation.
- Kapferer, J.-N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking*. Kogan Page Publishers.
- Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term* (4th ed.). Kogan Page Publishers.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Keller, K. L. (1999). Managing brands for the long run: Brand reinforcement and revitalization strategies. *California Management Review*, 41(3), 102-124.
<https://doi.org/10.2307/41165999>
- Kharlantseva, M. (2024). *Cost-Cutting Made Easy: Practical solutions to reduce expenses wisely*. Everhour Blog. <https://everhour.com/blog/cost-cutting/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson.
- Lehu, J.-M. (2003). *Identification et examen des facteurs majeurs favorisant la réussite de la cure de rajeunissement d'une marque* [Proposition de communication, Congrès de Venise]. Version corrigée du Lundi 18 Août 2003. Université Paris 1

Panthéon Sorbonne, Laboratoire SIM (Sorbonne Information Marketing),
Observatoire de Stratégie d'Entreprises Sorbonne (OSES).

- Lehu, J-M. (2003). Identification et examen des facteurs majeurs favorisant la réussite de la cure de rajeunissement d'une marque. *Congrès de Venise 2003*. Université Paris 1 Panthéon Sorbonne. En ligne https://www.academia.edu/9325581/Identification_et_examen_des_facteurs_majeurs_favorisant_la_r%C3%A9ussite_de_la_cure_de_rajeunissement_dune_marque
- Lewi, G., & Lacoeylthe, J. (2007). *Branding management: la marque, de l'idée à l'action*. Paris : Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Moore, R. (2022, October 2). *The rise and fall (and rise again) of LEGO – Brick by brick*. Tweak Your Biz. En ligne <https://tweakyourbiz.com/posts/rise-and-fall-of-lego>
- Mühlbacher, H. (1998). Différenciation stratégique. *Décisions Marketing*, (14), 23-30. Association Française du Marketing. En ligne <http://www.jstor.com/stable/40592630>
- Savkín, A., & Savkín, A. (2024, 13 juillet). *How to Formulate a Cost Reduction Strategy with KPIs, Risks, and Priorities*. BSC Designer - Strategy Execution Software. En ligne <https://bscdesigner.com/cost-reduction-strategy.htm>
- Simms, C., & Trott, P. (2007). An analysis of the repositioning of the "BMW Mini" brand. *Journal of Product & Brand Management*, 16(5), 297-309. <https://doi.org/10.1108/10610420710779591>

- Simms, C.D., & Trott, P. (2006). The perceptions of the BMW Mini brand: The importance of historical associations and the development of a model. *Journal of Product & Brand Management*, 15(4), 228-238.
<https://doi.org/10.1108/10610420610679593>
- Stapley, E., O'Keeffe, S., & Midgley, N. (2021). *Essentials of Ideal-Type Analysis: A Qualitative Approach to Constructing Typologies*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/0000235-001>
- Stevens-Tate. (n.d.). Keys to successful price reduction strategy. En ligne <https://stevens-tate.com/keys-successful-price-reduction-strategy>
- Staff, K. A. W. (2013, 1 juillet). *How LEGO Stopped Thinking Outside the Box and Innovated Inside the Brick*. Knowledge At Wharton. En ligne <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-lego-stopped-thinking-outside-the-box-and-innovated-inside-the-brick>
- Wood, L. (2000). Brands and Brand Equity: Definition and Management. *Management Decision*, 38(9), 662-669. <https://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/Brands-and-brand-equity-definition-and-management.pdf>

ANNEXES :

Annexe 1 : Guide d'interview FR & ENG

Formulaire d'Interview sur les Stratégies de Revitalisation

Nom de l'expert :

Poste :

Entreprise :

Date :

Introduction

Merci de participer à cette interview. Votre expertise en marketing est précieuse pour mon mémoire portant sur les typologies des stratégies de revitalisation des marques en déclin. L'interview sera courte et vos réponses seront utilisées uniquement à des fins académiques.

Pour mon mémoire, j'ai effectué une revue de la littérature sur les stratégies de revitalisation des marques en déclin, en m'appuyant sur les travaux des grands auteurs du marketing. J'ai créé un tableau récapitulatif de ces stratégies. L'objectif de cette interview est de comparer ces stratégies théoriques avec les avis des experts du terrain. Je souhaite comprendre si ces stratégies sont connues et réellement utilisées en pratique.

Questions Générales

-Pouvez-vous vous présenter brièvement et décrire votre expérience dans le domaine du marketing ?

Réponse :

-Donnez un exemple d'une marque en déclin que vous avez aidée à revitaliser/relancer (si applicable) ?

Réponse :

Thème 1 : Typologies des Stratégies de Revitalisation

-Quelles sont, selon vous, les différentes stratégies de revitalisation de marques en déclin ?

Réponse :

-Quelle est, selon vous, la stratégie de revitalisation la plus efficace ?

Réponse :

-Quelle stratégie de revitalisation est la plus couramment utilisée ?

Réponse :

Thème 2 : Repositionnement

-Selon vous, le repositionnement est-il une stratégie à part entière ou une composante de chaque stratégie de revitalisation ?

Réponse :

-Pouvez-vous donner des exemples concrets où le repositionnement a été crucial pour la revitalisation d'une marque ?

Réponse :

Thème 3 : Innovation Produit

-Comment l'innovation produit influence-t-elle les stratégies de revitalisation ?

Réponse :

-Pouvez-vous citer des exemples où l'introduction de nouvelles technologies ou produits a joué un rôle clé dans la revitalisation d'une marque ?

Réponse :

Thème 4 : stratégie de communication et de distribution

-Quelle est l'importance du changement de distribution dans la revitalisation d'une marque ? Pouvez-vous fournir des exemples concrets ?

Réponse :

-Comment une approche de communication à 360° contribue-t-elle à la revitalisation d'une marque ?

Réponse :

Thème 5 : Choix et Mesure des Stratégies

-Quels sont les critères à prendre en compte pour choisir la meilleure stratégie de revitalisation pour une marque en déclin ?

Réponse :

-Comment mesurez-vous l'efficacité d'une stratégie de revitalisation ?

Réponse :

Thème 6 : Cas Pratiques et Échecs

-Avez-vous des exemples de marques qui ont réussi leur revitalisation de manière exceptionnelle ? Quelles stratégies ont-elles utilisé ?

Réponse :

-Pouvez-vous décrire un cas où une stratégie de revitalisation a échoué ? Quels étaient les facteurs de cet échec ?

Réponse :

Analyse de Tableau

Je vais maintenant vous montrer un tableau récapitulatif que j'ai élaboré avec certaines stratégies de revitalisation phares suite à une revue de littérature. Pouvez-vous me donner votre avis sur certaines de ces stratégies ? Est-ce qu'elles résonnent avec celles que vous connaissez ? Ou pas du tout ? Y a-t-il des points spécifiques que vous aimeriez discuter plus en détail ? Voyez-vous des lacunes ou des aspects qui pourraient être améliorés ? Si vous en avez, donnez moi des stratégies que vous ajouteriez à ce tableau.

Numéro	Nom de la Stratégie	Courte Description
Stratégies centrées sur le produit		
1	Augmenter l'usage	Inciter les clients actuels à utiliser le produit plus fréquemment ou en plus grande quantité.
2	Explorer de nouveaux usages	Identifier et promouvoir de nouvelles utilisations pour un produit existant.
3	Augmenter le produit/service	Améliorer ou enrichir le produit/service existant pour le rendre plus attractif.
4	Remplacer les produits existants par des technologies de nouvelle génération// Innovation	Introduire des technologies de nouvelle génération pour remplacer les produits existants.
5	Réduction de la gamme de produits	Simplifier l'offre produit pour se concentrer sur les aspects les plus précieux et distinctifs pour les consommateurs.
Stratégies de repositionnement		
6	Repositionner la marque	Ajuster la place d'une marque sur le marché en redéfinissant son essence, améliorant sa notoriété, actualisant son image, et mettant en œuvre un nouveau positionnement stratégique.
Stratégies centrées sur le marché		
7	Enter sur des nouveaux marchés	Se lancer dans de nouveaux segments de marché ou zones géographiques pour attirer de nouveaux clients.

8	Extension de marque	Lancer de nouvelles lignes de produits qui complètent l'offre existante tout en s'alignant sur les valeurs fondamentales de la marque.
---	---------------------	--

Stratégies de communication et de distribution

9	Changement de distribution	Repositionner la marque dans de nouveaux circuits de distribution pour toucher une audience différente.
10	Contact avec des leaders d'opinion	Collaborer avec des influenceurs et leaders d'opinion pour revitaliser la marque et renforcer son attrait auprès des consommateurs.
11	Communications à 360°	Utiliser tous les canaux disponibles pour créer une expérience de marque cohérente et immersive.
12	Renforcer les associations positives de la marque	Souligner les aspects positifs et uniques de la marque à travers des communications ciblées.

Stratégies d'adaptation et de modernisation

13	Valorisation de l'histoire de la marque	Utiliser l'histoire et le patrimoine de la marque pour renforcer son identité et créer un lien émotionnel avec les consommateurs.
14	Adaptation aux tendances modernes	Adapter les pratiques marketing aux nouvelles technologies et aux tendances du marché.

Lien vers le tableau en meilleure résolution :

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Fp7p6tXy2lpCosIRjGk-n_d2bz8qcCd5/edit?usp=sharing&ouid=115784043552939254988&rtmpof=true&sd=true

Conclusion

Merci beaucoup pour votre temps et vos réponses. Votre contribution est inestimable pour mon mémoire. Si vous avez des documents ou des études de cas que vous pouvez partager, cela serait également très apprécié.

Mahaut le Grelle

Interview Form on Revitalization Strategies

Name of the Expert:

Position:

Company:

Date:

Introduction

Thank you for participating in this interview. Your expertise in marketing is valuable for my thesis on the typologies of brand revitalization strategies for declining brands. The interview will be brief, and your responses will be used for academic purposes only.

For my thesis, I conducted a literature review on the strategies for revitalizing declining brands, based on the works of major marketing authors. I have created a summary table of these strategies. The objective of this interview is to compare these theoretical strategies with the opinions of field experts. I want to understand if these strategies are known and actually used in practice.

General Questions

Can you briefly introduce yourself and describe your experience in the field of marketing?

Answer:

Can you give an example of a declining brand that you have helped to revitalize/relaunch (if applicable)?

Answer:

Theme 1: Typologies of Revitalization Strategies

In your opinion, what are the different strategies for revitalizing declining brands?

Answer:

What do you think is the most effective revitalization strategy?

Answer:

Which revitalization strategy is the most commonly used?

Answer:

Theme 2: Repositioning

In your opinion, is repositioning a standalone strategy or a component of every revitalization strategy?

Answer:

Can you give concrete examples where repositioning was crucial for revitalizing a brand?

Answer: ...

Theme 3: Product Innovation

How does product innovation influence revitalization strategies?

Answer:

Can you cite examples where the introduction of new technologies or products played a key role in revitalizing a brand?

Answer:

Theme 4: Communication and Distribution Strategy

How important is changing distribution in revitalizing a brand? Can you provide concrete examples?

Answer:

How does a 360° communication approach contribute to revitalizing a brand?

Answer:

Theme 5: Choosing and Measuring Strategies

What criteria should be considered when choosing the best revitalization strategy for a declining brand?

Answer:

How do you measure the effectiveness of a revitalization strategy?

Answer:..

Theme 6: Case Studies and Failures

Do you have examples of brands that have successfully revitalized exceptionally? What strategies did they use?

Answer:

Can you describe a case where a revitalization strategy failed? What were the factors of this failure?

Answer:

Table Analysis

I will now show you a summary table that I have developed with some key revitalization strategies following a literature review. Can you give me your opinion on some of these strategies? Do they resonate with the ones you know? Or not at all? Are there specific points you would like to discuss in more detail? Do you see any gaps or aspects that could be improved?

Number	Strategy Name	Short Description
1	Increase Usage	Encourage current customers to use the product more frequently or in larger quantities.
2	Explore New Uses	Identify and promote new uses for an existing product.
3	Improve the Product/Service	Enhance or enrich the existing product/service to make it more attractive.
4	Replace Existing Products with New Generation Technologies // Innovation	Introduce new generation technologies to replace existing products.
5	Reduce Product Range	Simplify the product offering to focus on the most valuable and distinctive aspects for consumers.
6	Reposition the Brand	Adjust a brand's market position by redefining its essence, improving its recognition, updating its image, and implementing a new strategic positioning.
7	Enter New Markets	Venture into new market segments or geographic areas to attract new customers.
8	Brand Extension	Launch new product lines that complement the existing offering while aligning with the brand's core values.
9	Change Distribution	Reposition the brand in new distribution channels to reach a different audience.
10	Engage with Opinion Leaders	Collaborate with influencers and opinion leaders to revitalize the brand and enhance its appeal to consumers.
11	360° Communication	Use all available channels to create a coherent and immersive brand experience.
12	Strengthen Positive Brand Associations	Highlight the positive and unique aspects of the brand through targeted communications.
13	Leverage Brand History	Use the brand's history and heritage to strengthen its identity and create an emotional connection with consumers.
14	Adapt to Modern Trends	Adapt marketing practices to new technologies and market trends.

Conclusion

Thank you very much for your time and responses. Your contribution is invaluable for my thesis. If you have any documents or case studies that you can share, that would also be greatly appreciated.

Mahaut le Grelle

Annexe 2 : Analyse thématique horizontale

Analyse thématique horizontale	K. Mertens	E. Schilling
Thèmes	Exoert1	Exoert2
Analyse et compréhension du marché	Yeah. So I think first of all we looked into what was the current status of the brands in terms of sales, sales feedback, talking with everybody internally managing the brands, looking at the sales figures, looking at the different countries where we were selling, looking also at the evolution of sales in the past couple of years. Really trying to learn	Donc comprendre quels sont les différents besoins de plus jeunes qui ont été plus jeunes qui ne sont aujourd'hui pas remplis par la marque. Autre possibilité, c'est... En fait, tu avais ce qu'on appelle une... Attends, je trouve... Une exécution. En fin, c'est en anglais, c'est une exécution. Donc, c'est
Repositionnement de la marque	So I think it is actually a component of every revitalization strategy to go back to the question. I think that there are different types of repositioning. I think you can go really deep into repositioning a brand or you can keep it quite high level as well. So if I look at what we did with Monroe we also repositioned the brands	Ce n'est pas obligatoire de toujours se repositionner complètement parce que, comme je disais, si ta marque est bien et bien ta campagne peut être toujours valable, mais seulement tu investis le tiers de ce qu'il faut pour garder ta marque au niveau où tu veux être. C'est pour ça qu'il faut d'abord faire
Valorisation de l'ADN et histoire de la marque	Monroe brand 1916 what are the basics of the brand communication and have their opinion on the brand engineering benchmarks. Concepts around it 'safety' market agency qualitative study understand better in rephrased and finalized the concepts/ research quantitative evaluated concepts. We also went back to the roots of the brand. The	Alors, stratégie d'adaptation, valorisation de l'histoire de la marque. Alors, ça, c'est dangereux. C'est dangereux et ça dépend fort de nouveau du bénéfice. Donc, il est évident qu'une marque qui se veut innovante, qui parle de ses innovations des années
Innovation produit	Yeah, I think it does. Indeed. I think especially when the product you have today is being replaced by something different. And then it might be needed to do some revitalization of the brand so that you are up to date with what the brand is standing for.	La stratégie doit toujours précéder l'innovation produit. Donc, la stratégie, tu commences toujours par la stratégie. Et puis, tu as les différents leviers pour mettre en œuvre ta stratégie. L'innovation produit en est un. Donc admettons que tu dis, ben, voilà, je veux avec
Communication et distribution	So one way is through our distributors because they are then... Because our target audience, the installers, they are indirect. [...] And communicate directly to them, we can do by organizing fairs, organizing events, and doing digital communication. Even if you communicate it through all the different channels. I feel like you have to do it consistently.	Si c'est un produit de lessive, qu'est-ce que tu veux faire d'une marque immersive? Les gens, ils s'en foutent un peu. [...] Sur Dunlop, on avait fait pas mal de 360 degrés en utilisant la production de contenu pour gens et par le sport d'automobiles. Mais ça dépend vraiment fort d'une marque. Et de
Simplification et clarification de l'offre	We reduced the product range. I mean we didn't reduce the product range as such. We just simplified it [...] We reduced overlapping products	La réduction de la gamme, c'est très contre-intuitif. [...] Sur Monroe, on a réduit le nombre de références de 35% en un an. Les vendeurs ont gueulé comme des putois. On a gagné de la part de marché. On avait des produits dans la gamme qui étaient vraiment redondants [...] L'image prix s'est
Personnalisation et co-création	/	/
Expérimentation et tests	/	C'est un peu comme ça. Après, c'est effectivement comment mesurer. Tu as des outils qui donnent une réaction assez rapide, comme les parts de marché. En général, tu as fait des tests en amont pour vérifier si ta publicité est comprise, répond aux besoins et comment le client va réagir. Si tu n'as
Influenceurs et leaders d'opinion	It makes totally sense that if the brand is declining, it's not just because they hire influencers that the brand is going to be appealing suddenly very good. Like they have to change the message, the positioning maybe or aspects that were not working well. And then having opinion leaders will help them to promote this new positioning.	Il faut que ce soit pertinent. Il faut vraiment bien identifier quels sont les leaders d'opinion les plus pertinents pour les pneus. C'était en fait... Parce que nous, on parlait vraiment à des passionnés. Les gens qui font les tests de voitures. Donc, typiquement le mec qui essayait les nouveaux

Speaker A

Ouais exactement attends, je les ouvre maintenant. Alors pour bien comprendre que tu voudrais des marques en déclin oui alors moi j'ai deux exemples de marques qui ont été en déclin qu'on a essayé de redémarrer

Speaker B

Ok génial

Speaker A

Alors la première, comme ça tu me dis un peu ce qui est le plus adapté avant qu'on attaque les questions très bien la première c'est tu m'as appelé madame chacha c'est ma première expérience quand j'ai commencé chez lui mais c'est une vieille histoire en 2000 oui j'ai commencé en 2000 ok et donc là c'était une marque qu'on a complètement donc on l'a changé et on a changé le produit et donc ça s'est complètement écrasé donc on a eu plein de stratégies pour essayer de la faire oui on a j'ai une autre un autre exemple de marque qui est Sabena oui la société pour laquelle je travaille aujourd'hui qui est une société qui est tombé en faillite il y a 15 ans si je ne me trompe et pour laquelle on a décidé de garder le nom pour l'entité belge et pour la partie technique maintenance garage si tu veux et alors on s'est posé pas mal de questions quand on a relancé la marque il y a un an et demi mais on se dit voilà on y croit et on la garde donc je ne sais pas sur laquelle des deux marques c'est le plus pertinent par rapport à ton mémoire et bien en fait je réponds à tes différentes questions

Speaker B

Oui en fait donc mon mémoire c'est vraiment très large et donc j'ai fait une revue de littérature sur selon donc du point de vue des experts en marketing quelles sont les stratégies de relance mais donc dans plein de différents domaines et donc quand j'ai interviewé des experts en marketing des personnes qui ont travaillé dans le marketing c'est vraiment d'avoir votre ressenti sur ce qui fonctionne sur le terrain donc en fait avoir les deux exemples c'est parfait comme ça vous pourrez me dire mais dans ce cas là on a utilisé ça ça ça dans ce cas là ça et puis aussi plus généralement je vous montrerai un tableau à la fin avec des stratégies qui reviennent beaucoup selon les auteurs que vous me disiez ah non ça je pense que ça marcherait pas mais c'est très compliqué comme interview parce que c'est vraiment très très globale mais du coup c'est encore mieux si vous avez deux exemples comme ça on peut vraiment balayer et voir pour ces deux exemples là donc c'est vraiment parfait

Speaker A

Pour les deux pour les deux exemples à savoir que chacha c'est en 2000 et 2005 donc ma mémoire n'est pas super bonne

Speaker B

Il n'y a vraiment pas de soucis mais donc c'est oui en fonction de chaque question ou tu as des idées pour chacha ou pour sabena ou pour juste des idées générales c'est vraiment très ouvert il n'y a pas de oui c'est vraiment très large c'est vraiment ce votre ressenti et ce qui se passe dans les entreprises concrètement pas ce qu'il ya sur internet dans tous ces articles à rallonge mais qui a pas été mis en pratique quoi. Passons à la première question

Speaker A

oui oui voilà mon expérience dans le domaine du marketing alors moi j'ai étudié à liège ou à HEC c'était une licence donc vous appelez ça maintenant un master en sciences commerciales mais j'ai fait une spécialité en marketing international ok à l'université du limbourg en flamand ok super améliorer mon et mon rêve est de devenir product manager ok dans le secteur fmcg ouais

et donc j'ai travaillé chez LU dans les biscuits qui était une société qui appartenait au groupe d'annone à l'époque à l'époque c'est que j'aime me tromper oui voilà exactement si tu veux une grosse usine qui appartenait à parrain de becqueler ça dit quelque chose mais tu vois les petits beurrés de becqueler ouais donc c'était et parrain c'était déjà deux familles flamandes qui ont fusionné ok et puis c'était racheté par le groupe d'annonce donc là tu as tout ce qui était les princes et c'est toi les il y avait aussi de de kraft à l'époque qui est dans cette usine il y avait les tuc bref c'était une des plus grosses usines d'europe pour lu et quand danone à racheter ils ont pris une partie du business et l'autre partie ils l'ont donnée à kraft food ok donc couper l'usiné en deux un petit barrière et moi j'ai dit côté de LU de l'autre Danone mais oui j'allais le dire à kraft de nouveau mais maintenant ça s'appelle... mondelez voilà ah oui mon kraft food c'est focusé sur certaines marques et c'est mondelez qui a la partie snack et biscuits

Speaker B

ok super intéressant comme carrière! Je vais commencer un stage chez danone justement en septembre

Speaker A

c'est très bien c'est une très belle école j'avais suivi là bas moi j'ai commencé tout de suite comme junior product manager et j'ai commencé à faire des choses en et j'ai fait l'école l'université du marketing je pense de danone c'était très chouette mais il faudrait que tu sois engagé pour y participer mais si tu débrouille bien dans ton stage il y a moyen d'avoir un contrat

Speaker B

j'espère oui super merci donc après danone j'ai vu que c'était donc ben neslté le concurrent non ?

Speaker A

oui, mais pas tous les domaines donc chez neslé j'ai travaillé en nutrition donc chez neslté j'ai travaillé en nutrition j'ai fait des conseils en nutrition infantile. Donc c'était les laits en poudre et les petites pots, les compotes, les petites assiettes. Et puis je suis passée dans le pet foot, j'ai vendu des croquettes, des pâtés pour chats et chiens. Et puis je suis passée dans le pharma, là j'ai vendu des vaccins, des antibiotiques et des antiparasitaires pour tout type d'animaux. Chiens, chats mais aussi les bovins, les porcs et la volaille. Et puis maintenant, je vends des services de réparation pour avion. Très différent du reste.

Speaker B

Oui, c'est ça qui est intéressant, une carrière c'est long.

Speaker A

Je ne suis qu'à la moitié de ma carrière.

Ok, super ! Donc je vais te donner les deux exemples. Il y a le Chacha. Alors, l'histoire de Chacha. En fait, c'est une gaufrette. avec du caramel enrobé de chocolat.

Speaker A

Tu m'entends ?

Speaker B

Oui, oui, oui. Vous m'entendez bien ?

Speaker A

Ok, parce que j'entendais un drôle de bruit. Et donc, en 1999, ou en 2000, c'est en 2000, début 2000, ils ont relancé le chacha. Ils ont changé toute la ligne de production. Et donc, la gaufrette supérieure était un peu bombée. Ils ont mis plus de caramel. Et ils ont appelé ça le chacha new sensation. Et donc, ils ont fait une campagne de pub assez retentissante. On développait des spots en film en Belgique ou même en Afrique du Sud.

Je pense qu'ils avaient été en Afrique du Sud filmer quelque chose. Il y avait de nouvelles musiques. Et chacha, tu n'as pas connu ça, parce que à mon avis, tu n'étais pas encore née. C'était vraiment la marque des familles et des enfants.

Donc, c'était le concurrent du Twix à l'époque. Ok. Donc, ça a eu un succès dingue. Et je me souviens qu'on vendait 2000 tonnes, début 2000.

Speaker B

Wow.

Speaker A

2000 tonnes de gaufrettes. A savoir qu'une gaufrette, c'est 23 grammes. Et donc, on était passé avec le chacha new sensation. Tout ça, je te dis ça de mémoire. À 31 grammes ou 33 grammes, je ne me souviens plus. Bref, pas de bol. Le consommateur n'a pas aimé le produit. Et donc, il nous a fallu... On a fait plein d'études consommateurs, quantitatives et qualitatives, pour essayer de comprendre ce qui s'était passé. Donc, il nous a bien fallu presque un an pour se rendre compte qu'en fait, il n'aimait pas cette nouvelle gaufrette.

Il ne comprenait pas très bien ce qu'on avait fait au niveau de la stratégie.

Parce que ça devait être 7 grammes.

Et puis, aux familles avec enfants. Et donc, ce qu'on a fait, on a fait un truc de dingue. On en a ressorti l'ancien chacha.

Speaker B

OK whaw c'est dingue, je ne savais pas du tout

Speaker A

On a appelé chacha classique.

Speaker B

OK.

Speaker A

On a mis à côté du chacha new sensation, le chacha classique.

Speaker B

Oui.

Speaker A

Donc, ce n'est même pas de l'innovation. C'est ressortir de notre tiroir l'ancienne recette.

Speaker B

Oui.

Speaker A

On a réadapté la ligne de production. On a refait des campagnes de pub.

Speaker A

Et on était cherché un vieux design des années 80. OK, ça va. C'est un peu catch. Et donc, ça a été compliqué à vendre aux chaînes de grande distribution. Comme que... Colruyt, Carrefour, Delhaize. Donc, on a diminué un peu le nombre de références en new sensation pour ressortir le classique à côté. Et on a laissé vivre les deux l'un à côté de l'autre. Bon, les gens n'ont pas tout compris. Franchement, c'était un peu complexe de revenir avec le classique. Oui. Et finalement, ce qu'on a fait... Je suis restée quelques années sur cette marque. Et finalement, on a décidé... Parce que les gens ne comprenaient plus. Les gens ne comprenaient plus ce qu'on avait fait. Donc, on a très vite amorti notre nouvel investissement. On a reproduit l'ancienne gaufrette, mais dans le nouveau packaging, en enlevant new sensation. Et c'est ça qui a pris Chacha. OK. Donc, on a fait trois étapes. Oui. Le new sensation. Le new sensation et le classique. Et puis, on est revenu à Chacha. L'ancien Chacha, mais avec un design un peu plus...

Speaker B
OK. OK.

Speaker A
Et on a perdu des référencements et du tonnage. On perdait des tonnes. Des tonnes. Mais je ne sais plus dire les chiffres. Pas de souci. Donc, c'était intéressant. À savoir que Léo, qui se trouvait... Lion, Lion, qui se trouvait chez Nestlé, avait fait exactement la même stratégie que nous. Ils avaient lancé le Lion New Sensation. Et eux, ils ont été un peu plus rapides que nous. Ils se sont aussi effondrés. Ils ont relancé l'ancien Lion, mais sans faire de bruit, sans arriver avec un Lion classique. Et ils ont démarré leur vente. Donc, nous, on a fait une étape de plus. OK. Ils ont été un peu plus malins.

Speaker B
Super intéressant.
Donc, ça, c'était pour la première marque. Donc, quelle est la stratégie de revitalisation la plus efficace et la plus souvent utilisée ?

Speaker A
Alors, je te parle un peu plus de Sabena, peut-être ? Donc, Sabena a été rachetée par un... Groupe français. Donc, la partie maintenance. La partie RLM est tombée en faillite. Mais la seule partie qui était encore rentable, je dirais, c'était la partie maintenance. Donc, elle a été revendue à un groupe français. Et ce groupe français, après quelques études, il y a un moment, s'est dit, tiens, ce sera intéressant de garder le nom Sabena. Et donc, au début, ils l'ont appelée Sabena Technics.

Speaker B
OK.

Speaker A
Parce qu'à l'étranger, ça a... Surtout sur l'Afrique, ça avait vraiment... Une connotation de qualité. OK. Et donc, ils se sont dit que c'était intéressant. Et tant pis pour la Belgique et le sentiment que tout le monde avait que c'était vraiment une marque dont on avait honte.

Speaker B
OK. C'est intéressant. Voilà.

Speaker A

Alors, toi, tu es de la jeune génération, donc tu n'as pas connu cette faillite qui était assez catastrophique et très mal gérée. Mais les générations... Ma génération, on s'en souvient très, très bien de cette faillite.

Et donc, voilà, on n'a pas eu peur de porter ce nom.

Et je pense que ce qui est important, tu vois, dans la stratégie de revitalisation, c'est de ne pas avoir peur de faire des choix, de les expliquer aux consommateurs ou aux clients.

Et je pense que si on n'est pas gêné de ce qu'on met sur le marché, ça se passe très bien. Et puis c'est vraiment d'abord je trouve une très bonne analyse du marché. Une fois qu'on a fait cette analyse du marché de se dire où est-ce qu'il y a soit des secteurs porteurs ou des trous en fait qu'on veut aller combler. Comment est-ce qu'on va le faire ?

Speaker B

OK.

Speaker A

Et la communication est très importante.

Speaker B

OK.

Speaker A

Et donc, j'ai cherché, on a fait l'erreur de remettre le classique à côté.

Speaker B

OK.

Speaker A

Chez Sabena, franchement, pour être honnête, on n'a jamais eu aucune critique, ni quoi que ce soit. Tout ce dont on avait peur, on ne l'a jamais eu. Bon, maintenant, ça s'appelle Sabena Engineering.

On a fait un peu évoluer parce que le propriétaire a changé. Mais il y a deux ans, quand on s'est dit, tiens, est-ce qu'on le retransforme ? Qu'est-ce qu'on retransforme ? Est-ce qu'on prend un nouveau nom ? On s'est dit non, non, non. On réaffirme. Sabena.

Speaker B

OK.

Speaker A

Et dans la stratégie, ce qu'on a expliqué à la presse belge, la presse professionnelle belge, c'était, ben voilà, une faillite, ce n'est pas une fatalité.

C'est Sabena Engineering. Donc, on a gardé la partie technique.

Speaker B

OK.

Speaker A

Et on en est très fiers. Et regardez, les emplois sont toujours là. Donc, ça, c'est une chose très importante. Et Lion, pour revenir à Lion, mieux, ça ne s'est jamais fait. Ils n'ont pas communiqué.

Ils ont retiré leur New Sensation. Ils ont enlevé tout leur matériel qu'ils avaient mis de merchandising dans les rayons. Ils ont ressorti l'ancien. Et ça a fonctionné. Sans communication. Ça a fonctionné. OK. Voilà. Et Lyon, c'était passionnant. J'étais une jeune marketeer. Et nous, on s'est enlisé, enlisé. On a dépensé beaucoup d'argent. Oui. On a essayé 10 000 choses. Mais je pense que revenir à l'ancienne gauffrette, c'est la meilleure chose. On aurait dû faire. Mais le problème, c'est qu'on avait fait des investissements gigantesques au niveau industriel.

Speaker A

Et qu'il fallait les amortir. Oui. Malheureusement, ça aurait été une perte encore plus sèche.

Speaker B

Pour Sabena, donc, même en Belgique, vous aviez donc peur qu'on garde l'esprit Sabena faillite. Mais comme vous avez bien communiqué que vous avez été droit dans vos bottes avec la presse, même en Belgique, du coup, vous n'avez pas eu de problème avec la connotation faillite. Tout ça, ça a bien fonctionné. Ça a bien fonctionné?

Speaker A

Oui c'est génial on a jamais eu de problème. C'est génial. En fait, oui.

Donc, je pense qu'il ne faut pas être gêné.

Il faut s'affirmer.

Et le consommateur de nos jours n'est pas dupe. Et l'authenticité, c'est important.

Speaker B

OK. Authenticité, c'est très intéressant. Mais par contre, en fait, c'est très intéressant parce que pour Sabena, c'est le fait que vous y avez communiqué qui a fait que ça a été une réussite. Et pour lui, si on compare avec Lion, c'est le fait que vous y avez communiqué et que Lion n'a pas communiqué sur la ressortie du classique qui a fait que vous, ça n'a pas marché. Mais Lion, ça a marché.

Speaker A

Lion, ça a marché. Je pense que...

Sans communication.

Donc, Léo a gagné pas mal de parts de marché. Et Kinder Bueno était un tout petit à l'époque. Il venait d'arriver sur le marché.

Et donc, Kinder Bueno était vraiment un très bon produit. Celui-là, toujours d'ailleurs. Et il est devenu leader du marché. Il est devenu leader du marché dans quelques années.

Et donc, je pense que c'était une bonne idée de relancer ce chachat face à la concurrence qui était assez importante et assez dynamique.

Mais on ne parlait pas encore de bien-être et de santé.

Parce que tout ce qui est chocolat, maintenant, on n'en parle plus trop. Mais à l'époque, c'était toujours très à la mode.

Donc, il y a le fait qu'on a été très confus dans notre stratégie. Donc, le consommateur ne nous a vraiment pas suivis.

Speaker B

OK.

Speaker A

Et le fait que la concurrence était là. Et plus on complexifiait nos messages, plus le consommateur allait chercher ailleurs.

Speaker B
Super intéressant. Et je note vite.

Speaker A
Super.

Speaker B
Alors ensuite, pour parler du repositionnement, c'est un terme en marketing, j'imagine, que vous utilisez beaucoup, dont j'ai beaucoup entendu parler. Oui.
Et dans la revue littérature, certains auteurs considèrent qu'il y a des stratégies de repositionnement. Ou c'est vraiment une stratégie indépendante. Donc, ce serait juste de repositionner une marque pour la relancer.
Et puis, il y a certains auteurs qui disent non. Le repositionnement, ça fait partie de plein de stratégies de revitalisation. Donc, on peut utiliser plusieurs stratégies pour relancer une marque. Et le repositionnement fera partie de toutes ces stratégies.
Et est plutôt une composante d'une relance qu'une stratégie à part entière. Je ne sais pas si c'est très clair. Mais du coup, quel est votre avis là-dessus ? Qu'est-ce que vous, avec le terme repositionnement, qu'est-ce que ça vous évoque ?
Et pardon, je vous revois. C'est automatique. Mais donc, qu'est-ce que, selon vous, le repositionnement, qu'est-ce que ça vous évoque ?

Speaker A
Pour moi, le repositionnement est très important. Ça fait partie de la stratégie. Et ce n'est pas qu'une compos...
Alors, il y a le positionnement. Et puis après, il y a la déclinaison de ce repositionnement. Donc, comment est-ce qu'on positionne ce produit ? Pour moi, c'est essentiel.

Speaker B
Ok, super intéressant.

Speaker A
Il faut qu'on ait un repositionnement très clair.
Et alors, à l'époque, on appelait ça, chez Danone, un brand seed.

Speaker A
C'était vraiment le seed, c'est la graine. Donc, au cœur, au centre, on avait le USP, le Unique Selling Proposition. Et puis alors, on avait tous les éléments qui correspondaient au positionnement.
Et là, on passait des jours entiers.
Et puis, on a commencé à réfléchir correctement à ce positionnement ou ce repositionnement.

Speaker B
Ok, super intéressant. Ok, super. Et alors, c'est une question très large.
Mais est-ce que vous avez des exemples, que ce soit dans votre parcours ou plus dans l'actualité, tout ça, où des repositionnements ont été cruciaux pour relancer une marque ?
Il y en a plein, mais c'est assez large.

Speaker A
Alors, il y en a un dont on parlait hier soir, qui m'a assez impressionnée, c'est Kway.

Speaker B

Oui.

Speaker A

Kway était une marque extrêmement forte quand on était enfant, enfant, état amant. Et puis, c'est une marque qui a été complètement désuète.

Et là, elle est revenue sur le marché en se repositionnant chez les plus jeunes. Oui. En tout cas, je vois en Belgique, ça fonctionne du tonnerre de Dieu. Ils sont revenus vraiment avec leur identité visuelle. Les couleurs.

Speaker B

Oui.

Speaker A

Ils sont revenus avec des produits beaucoup plus modernes. Mais le concept de base, c'est identique. Oui.

Et j'ai même lu, parce qu'à l'époque, quand on était enfant, on était tous avec la banane qu'on accrochait. Oui.

C'était assez pratique. C'était horrible. Enfin, moi, je détestais ça. Tout le monde avait son Kway.

Oui. C'est devenu, cette marque est devenue le nom générique pour expliquer ce que c'était un...

Oui. C'est un paiement, c'est un Kawe. Oui. Et leur...

Leur revitalisation est très impressionnante.

Speaker B

Super. Franchement, ils sont très forts.

Speaker A

Donc, ils ont bien travaillé. Donc, le marketing est puissant. Et le repositionnement est puissant. Mais il y a plein d'éléments dans leur positionnement. Donc, il ne faut en louper aucun.

Speaker B

Ok. Je note. C'est très intéressant.

Speaker A

Que ce soit la cible, que ce soit la valeur du produit, que ce soit les cibles secondaires. Oui. Oui. Oui. Donc, il y a plein d'éléments.

Je ne sais pas si tu peux déjà accéder à ce brin de cible de chez Danone. Il était très bien fait. Et alors, il y a une chose aussi qui est essentielle dans toute stratégie. Parce que je vois innovation produit. Oui.

Je fais un peu le point. C'est parfait. Le produit doit être bon. Si le produit est bon, en tout cas, à un niveau alimentaire et qu'il est positionné correctement, ça ne peut être qu'un succès. Ok.

Speaker B

Et positionné correctement.

Speaker A

Et idem pour toutes les marques. En fait, il faut que le produit rendu soit de bonne qualité et qu'il ait un positionnement complètement en ligne avec la qualité.

Speaker B

Super.

Speaker A
Donc, hop, ça je note.

Speaker B
Génial. Donc, effectivement, si le produit est désuet, j'imagine que vous êtes d'accord que l'innovation produit est super importante dans la relance.

Speaker A
Oui. De la marque. Et alors, je me suis amusée. Et on s'est beaucoup amusé chez LU. On l'a fait pour centwafers, on l'a fait pour Chacha, puisqu'on avait les unes de production à côté. On avait développé, donc j'avais fait un Chacha, comment ça s'appelait, un Chacha biscuit, où c'était un biscuit, c'était pas une gaufrette, donc c'est vraiment un biscuit du caramel et du chocolat avec quelque chose de crispy. Le produit était vraiment délicieux, mais il n'a pas décollé. J'avais fait un Chacha au café.

Speaker B
Oh.

Speaker A
Pour les centwafers, on avait fait des goûts tiramisu, citron.

Speaker B
Mais non. Toutes les saisons, on sortait un peu des goûts. Et dans tous les biscuits, Léo a fait ça.

Speaker A
C'est génial. J'ai fait ça à l'époque. Donc, en fait, l'innovation permet vraiment d'attirer la attention sur le produit.

Speaker B
Oui. Super intéressant.

Speaker A
On faisait des in et des out, comme on appelait ça.

Speaker B
Oui.

Speaker A
On faisait des produits saisonniers.

Other speaker
Oui.

Speaker A
super alors la deuxième question c'est l'introduction de nouvelles technologies ça peut jouer un rôle clé si c'est complètement en ligne avec leur positionnement sinon ça sert à rien l'histoire de chacha avec sa nouvelle go-bet c'était une nouvelle technologie un investissement d'une nouvelle ligne c'était de l'argent jeté par la fenêtre et c'est parce qu'avec ce nouveau chacha vous cibliez plus les jeunes alors que chacha était normalement plutôt ciblé vers la famille et tout ça et donc c'est le positionnement mais je pense que le goût du produit n'a pas plu ok et que le positionnement était malheureusement est arrivé

et sur un segment donc on s'est fait oublier un peu des familles on a ciblé les jeunes et les ados cette cible n'était pas suffisamment fidèle ok donc on a perdu une bonne partie de notre cible fidèle ok c'était un peu con

Speaker B

ok super intéressant après on parle du changement de distribution donc est-ce que pour vous c'est important pour relancer une marque le changement de distribution est ce que vous avez des exemples concrets ou ou pour vous c'est pas indispensable ?

Speaker A

Quand tu parles de changement de distribution ces changements de stratégie de distribution, quand on revitalise une marque c'est important dans les grandes surfaces d'essayer de sortir du rayon il ya des propos alors lier le produit avec un autre produit si on vend des hundred et tuques pourquoi pas mettre un display à côté delphia ouais et faire des offres conjointes pour surprendre le client leur donner des idées de consommation donc un changement de distribution fait du sens mais plutôt l'intérieur du magasin tout le positionner intérêt jérôme dont d'autres rayons mansion les age la distribution si on n'est pas chez Colruyt c'est pertinent de danser chez Colruyt pour avoir une meilleure distribution.

Speaker B

Ouais, super. Alors ensuite c'est à propos de la communication 360° donc utiliser tous les canaux disponibles pour créer une expérience d'une marque cohérente et immersive. J'imagine que dans le FMCG c'est moins quelque chose qui se fait.

Speaker A

Ah si si si, c'est très important le 360°. Bon alors à l'époque on ne parlait pas encore d'internet, je suis un dinosaure. On avait les abribus, les affichages, les campagnes d'affichage, on avait beaucoup de radio, on avait de la télévision et puis on avait tout ce qui était dans les rayons. Et alors là la dimension internet, réseaux sociaux, influenceurs, tout ça a été rajouté avec les années. Mais c'est important, c'est très important.

Speaker B

Génial.

Speaker A

Et alors ce qui est le moins facile c'est quand on a des budgets restreints, c'est comment faire pour toucher un maximum notre cible.

Donc quand c'est une cible large ça va encore, mais quand c'est une cible très particulière comme quand j'ai fait dans du baby-foot c'était les familles avec bébé.

Donc on a 3,5 millions de familles et 350 000 familles avec bébé. Oui.

Donc ça ne servait à rien de shooter au bazooka avec une campagne TV, ça allait nous coûter une fortune pour toucher la cible spécifique.

Et donc là ce qu'on faisait plus tôt c'était du direct mailing, de la communication très ciblée sur les mamans. Oui. On essayait de les retrouver, on faisait des collaborations alors tu n'as pas encore accouché c'est très bien.

La boîte rose c'était des cadeaux qui étaient offerts par les marques dans les hôpitaux.

Speaker A

Et donc on essayait de rentrer en contact avec les mamans le jour 1. Oui. De l'accouchement et de la naissance pour créer une relation avec la maman.

Donc oui la communication 360 est essentielle.

Speaker B

Super. Très intéressant. Alors quels sont les critères à prendre en compte pour choisir la meilleure stratégie de revitalisation selon vous ?

Speaker A

Alors il faut bien comprendre pourquoi cette marque était en déclin.

Et ça c'est essentiel d'aller trouver le consommateur ou les clients pour comprendre pourquoi la marque était en déclin.

Et une fois qu'on a bien compris ça, ça facilite la reconstruction d'une nouvelle stratégie.

Donc voilà je n'ai pas plus d'idées sur cette question.

Speaker B

C'est parfait. Pas de soucis.

Speaker A

Et alors comment mesurer l'efficacité d'une stratégie de revitalisation ? C'est le chiffre d'affaires.

Speaker B

Oui. Le volume. La vente.

Speaker A

Et ça c'est défait. C'est juste défait. C'est assez facile. C'est le plus simple.

Speaker B

Super. Ensuite ?

Speaker A

Parce qu'il peut y avoir des marques qui ont des stratégies de communication digitales géniales.

Ou même télévisées dont on parle beaucoup.

Donc en adéquation avec le produit, ça ne sert à rien.

Et ça arrive. C'est déjà arrivé. Donc pour moi c'est que le chiffre d'affaires et le volume vendu.

Speaker B

Oui. Très intéressant. Alors ça c'est plus large. C'est par exemple... En fait c'était plus ou moins aligné avec la question où vous avez répondu Kway.

Donc pour Kway, vous aviez répondu... Quelle stratégie elle avait ? Ou un repositionnement au final très large.

Est-ce que vous avez d'autres idées de marques qui se sont relancées ? Et est-ce que vous pouvez me dire quelles stratégies elles ont utilisées selon vous ?

Speaker A

Alors j'ai envie de parler d'une autre qui prend des risques et qui est fort critiquée. C'est Speculoos.

Speaker B

Ok.

Speaker A

Qui veut se vendre à l'international. Et qui s'appelle maintenant Biscoff. Biscoff. Biscoff. Oui.
 Qui est un lien entre biscuits et coffee. Donc ça fait du sens.
 Il va falloir des années pour que cette marque s'installe. Et dans son pays natal, en Belgique. Et je pense surtout en France, ça doit faire très très mal. D'un plus à plus les Speculoos.

Speaker B
 Oui.

Speaker A
 Mais c'est intelligent parce qu'elle peut se développer au niveau international. Donc pour moi elle était courageuse.

Speaker B
 Oui.

Speaker A
 Et elle a bien raison.

Speaker B
 Tout à fait. Mais...
 Mais ça va prendre du temps. Dans certains pays ça va aller très vite.

Speaker A
 Mais en Flandre et en Hollande, parce que je pense que c'est fort connu. Ça va prendre du temps. Bon ben c'est des produits qui sont délicieux. Donc s'ils ne changent pas leurs produits.

Speaker B
 Oui.

Speaker A
 Ils n'ont pas changé leur packaging.

Speaker B
 Ils ont juste changé le nom. Est-ce que... Justement ça devrait aller. Ça c'est plutôt une question personnelle. Mais est-ce qu'ils ont communiqué clairement qu'ils avaient changé le nom pour aller à l'international ?
 Est-ce qu'ils ont réfléchi à pourquoi ?

Speaker A
 Je ne pense pas que j'ai vu quoi que ce soit.

Speaker B
 Je n'ai pas l'impression non plus. Sur la raison. Et en général...

Speaker A
 Alors moi je le sais parce que je m'amuse toujours à savoir ce qui se passe derrière.

Speaker B
 Mais...

Speaker A

Je ne pense pas que le consommateur de base est intéressé. C'est parce que vous êtes renseignée.

Speaker A

À l'époque Twix avait fait la même chose.

Speaker B

Ah oui ?

Other speaker

Il s'appelait Raider.

Speaker A

Et pourtant c'était Masterfoot. C'était les Américains. Et pour un souci de pourquoi est-ce qu'ils ont fait changer cette marque. Il a fallu des années et des années. Et donc au souper où j'ai rencontré ta maman. Elle m'a fait quelques-unes vidéos.

Je ne sais même pas encore l'appeler Twix. J'appelle toujours. Mais nous... Il y a 25 ou 30 ans.

Speaker B

Ah donc c'est vraiment sur le temps que ça a fonctionné. Maintenant tout le monde est d'accord avec Twix. Oui, j'en dois à s'habituer. Donc Biscoff ça va être probablement la même chose. On doit s'y habituer mais après ça fonctionnera.

Speaker A

Je ne suis pas inquiète pour Biscoff.

Speaker B

Ah c'est super intéressant. Alors ensuite... Ils ont été prudents.

Speaker A

Ils n'ont pas changé le packaging. Ils ont juste changé la marque.

Speaker B

C'est vrai.

Speaker A

Ils ont bien expliqué. Speculo se devient Biscoff. Donc c'est assez basique comme communication. Oui c'est vrai. Pour moi ils n'ont pas fait d'erreur.

Other speaker

Non, ils n'ont pas fait d'erreur. Super intéressant.

Speaker B

Alors maintenant c'est la dernière partie de cette interview. Donc c'est... Vous voyez peut-être un tableau récapitulatif avec 14 stratégies.

Speaker A

Oui.

Speaker B

Donc c'est dans toutes mes analyses de tous ces articles et cette littérature. J'ai donc repris les 14 stratégies qui reviennent le plus selon les auteurs. Et ce qui fonctionne pour relancer une marque.

Donc ce serait avoir votre avis sur ces stratégies. Est-ce que vous trouvez qu'il y en a qui sont absurdes ? Est-ce qu'il en manque ? Est-ce que... Oui. Quels sont vos...
Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit quand vous lisez ces stratégies ?

Other speaker
Alors...

Speaker A
Augmenter l'usage c'est très pertinent. Plus fréquemment, à plus grande quantité ou l'utiliser différemment. Ou avec d'autres produits.
Explorer de nouveaux usages. Oui ou que c'est quasiment la même chose.

Other speaker
Oui.

Speaker A
Augmenter le produit. Le produit, le service. C'est-à-dire enrichir pour le rendre plus attractif.

Speaker B
Rajouter des fonctionnalités par exemple. Oui, avec le risque.

Speaker A
Oui. Si c'est un produit alimentaire, c'est le risque que les gens n'aiment pas le goût. Mais pour le service, ça c'est une très bonne chose. Il faut faire attention.
Il faut être bien en adéquation et être sûr que le niveau de service, si on vend du service, est équivalent partout. Construire une réputation prend des années. La détruire, ça se fait de nos jours en quelques minutes.
Remplacer des produits existants par des technologies nouvelles et innovations.
C'est mon histoire de chacha.

Speaker B
Oui. Ça dépend, j'imagine.

Other speaker
Voilà.

Speaker A
Je ferai attention. Ce qui serait peut-être intéressant, c'est de le lancer à côté du produit pour voir comment il se comporte et pas faire une suppression complète de produit.

Speaker B
Oui, super intéressant.

Speaker A
Pourtant, ils avaient fait beaucoup d'études. Il y a des études de consommateurs. Tu verras ça chez Danone. Il y a des études qualitatives. On discute beaucoup avec le consommateur, mais c'est un petit groupe.
Tu as des études quantitatives. Mais les gens se mettent quand même dans un certain mode. Une fois qu'ils sont confrontés aux rayons ou aux produits avec la concurrence, ils réagissent encore différemment. Donc, il faut toujours faire attention.

Speaker B
Ok, super intéressant.

Speaker B
Donc là, le 4, non, je ne recommande pas du tout.

Speaker A
Réduction de la gamme de produits. Ça peut être une idée. J'avais une fois postulé chez HV.

Speaker B
HV, je ne sais pas si tu le connais.

Speaker A
C'est des produits de nettoyage. Alors, ils sont intéressants au niveau de leur distribution parce qu'ils se mettent un peu dans tous types de...
Ils sont dans les bricots, ils sont dans les colorieux, dans les grands surfaces, ils sont dans les jardineries. Ils sont un peu partout. Mais leur gamme est extrêmement complexe.
Chercher un produit qui convient, c'est wow. Il ne faut pas l'expliquer en rayon. Donc, simplification de la gamme, oui, pour eux, ça fait du sens.
Ça dépend un peu de ce qu'on offre.
Mais en général, on réduit la gamme de produits pour se permettre de mettre de l'innovation ou pour rendre tout ce qui est la supply chain plus efficace et moins coûteuse. Et...
Parce qu'avoir du stock coûte cher.

Speaker B
Oui. Donc, si on réduit la gamme de produits, c'est plus facile à gérer. Super intéressant. Alors, repositionnement de la marque, oui, ça, c'est très important pour moi.

Speaker A
C'est capital. Entrer sur de nouveaux marchés, oui. Ou de nouvelles zones géographiques pour attirer de nouveaux clients, oui.
Mais il faut savoir... Il faut connaître l'aspect culturel de chaque pays. Ou de chaque continent sur lequel on rentre par rapport à ce produit. Donc, c'est pas si simple, ça.
C'est un nouveau segment de marché, oui.

Speaker A
Mais des nouvelles zones géographiques, c'est un autre métier.

Speaker B
Super intéressant.

Speaker A
Alors, extension de marque, ça, c'est très bien. Alors, est-ce que j'ai des exemples où je trouve qu'ils ont fait vraiment du bon boulot ?
Les marques qu'on retrouve dans des choses qui sont complémentaires, qui n'ont rien à voir. Il y en a quelques-unes qui sont très très fortes là-dessus.
Oh, mais je n'ai plus d'exemple en tête.
Mais extension de marque avec d'autres types de produits. Alors, il faut faire quelque chose qui fait du sens. Oui.
Non, c'est pas cohérent.

Speaker A
Mais je trouve ça intéressant.

Speaker B
Super.

Speaker A
Rendez-nous au circuit de distribution pour étouffer une audience différente. Oui.
Ici, je n'appellerai pas ça changement de distribution. Je parlerai d'élargissement de distribution.

Speaker B
Ok. Très intéressant. Parce que c'est bien de compléter.

Speaker A
Mais il faut adapter la gamme et le packaging et la quantité, l'offre au canal de distribution.

Speaker B
Oui.

Speaker A
On ne peut pas vendre la même chose, que ce soit online, que ce soit en ligne.
Donc, il faut avoir une stratégie de multi-channel, comme on appelle ça.

Speaker B
Stratégie multi-channel.

Speaker A
Que ce soit au niveau pricing, que ce soit au niveau packaging, que ce soit au niveau offre. Donc, c'est très intéressant.
Mais il faut bien réfléchir. Il faut faire un bon positionnement.
Contacter avec les leaders d'opinion. Oui. Mais tout dépend du secteur d'activité.
Et trouver des leaders d'opinion qui ne sont pas trop chers. Avec Envoi d'Expresso, avec George Clooney, ça fait un carton. Et ils restent dessus depuis des années. Ça leur coûte une fortune, mais ils ont bien raison. Il est important de choisir les bons influenceurs qui correspondent aux valeurs de la marque. Une mauvaise association peut avoir des conséquences négatives sur l'image de marque.

Speaker B
Oui.

Speaker A
Nous, pour Clash, on avait cherché aussi des leaders d'opinion.
On avait pris en Flandre. Comment est-ce que ça s'appelle la nana ? Bref, c'était une becquette de Vlamin. Ah ok. Gina Liza.
De l'époque. Aujourd'hui, je ne sais plus si elle est connue.
Et ça avait aidé. Mais en Wallonie, ça n'existe pas. Les Wallons connus, les WC, ça n'existe pas.
Donc, ce n'est pas évident.
Par contre, dans mon business du baby-food et du pet-food, nos leaders d'opinion, c'était les pédiatres.

Speaker B

Oui.

Speaker A

En Wallonie, qui était une cuisine, c'était essentiel. Et en pet-food, c'était les vétérinaires ou les éleveurs qui vendaient les chiens. Oui.

Other speaker

Super. Donc ça...

Speaker A

90% de la stratégie était basée là-dessus.

Speaker B

Ok. Super bien ça.

Other speaker

Voilà. Donc ça dépend vraiment du...

Speaker A

Du secteur. Du produit.

Speaker B

Du produit.

Speaker A

Et puis du leader d'opinion.

Speaker B

Oui, bien sûr.

Speaker A

Et du secteur communication 360.

Other speaker

Toujours.

Speaker A

Enforcer les associations positives de la marque. Oui, ça je trouve ça moins fort.

Speaker B

Ok. Ok.

Other speaker

Et puis...

Speaker A

Valorisation de l'histoire de la marque.

Other speaker

Ah bon...

Speaker A
Je suis moins fan.

Speaker B
Ok.

Speaker A
Alors oui, Sabena a fêté ses 100 ans. Sapka, parce que ça fait partie du même groupe, on a fêté aussi nos 100 ans. Le nombre de sociétés qui rajoutent 100 ans, bazar, 50 ans.

Other speaker
On ne fait pas ça, dingue.

Speaker B
Mais dans une idée plus large... Je ne fais pas ça. Mais on pourrait dire que K-Way, en reprenant les couleurs de l'époque, ou Chacha en reprenant le packaging des années 80...
Bon, ça n'a pas marché pour Chacha pour le coup. Mais on pourrait voir ça comme une réussite, une valorisation de la marque, mais d'une différente perspective ou pas non plus ? Oui.

Speaker A
Alors, valorisation de la marque et que les points forts de la marque aient modernisé, ça fait du sens. Mais commencer à parler des 100 ans, des 50 ans... Enfin... Et puis...
Il y en a plein qui le font et qui se sentent rassurés. Donc, je pense que pour une certaine typologie de la population, de l'audience, c'est intéressant.

Speaker B
OK.

Speaker A
Je trouve ça old-fashioned et pas très créatif. OK, super. Et alors, c'est facile. C'est facile.
Adaptation aux tendances modernes, oui, ça, c'est important.

Speaker B
Oui. Super. Et est-ce qu'il y en a... Donc là, c'est la fin du tableau. Est-ce qu'il y a des stratégies qui vous viennent en tête, que vous avez peut-être utilisées pour Sabena ou Chacha, qui ne sont pas dans le tableau et qui, pour vous, sont super importantes ?

Other speaker
Poupe extension, repositionner la marque, attendre tout ce qui est...

Speaker A
Le contact avec les opinion leaders, c'est très bien, mais ce qui manque, c'est un contact avec le consommateur. Donc, tout ce qui est event, expérience.

Speaker B
OK, super intéressant.

Speaker A
Générer une expérience avec le consommateur.

Speaker B

Super intéressant.

Speaker A

De part de l'échantillonnage, de part... Si c'est de l'alimentation, hein. Oui. Ou d'une autre façon. Oui. C'est essentiel, l'expérience produit.

Speaker B

Super. Surtout si le produit a changé et qu'il y a un repositionnement. Super intéressant.

Speaker A

Donc là, c'est sampling ou dégustation produit.

Speaker B

Sampling.

Speaker A

Surtout si le sampling, c'est vraiment la distribution à l'entrée des magasins, ou dans des events.

Speaker B

Oui, des événements.

Speaker A

Et dans le contact avec sa cible, là où elle n'attend pas la marque.

Speaker B

Oui, par exemple à l'hôpital avec les mamans qui viennent la toucher.

Speaker A

Ou alors, au lieu d'avoir la distribution du nouveau Coca Cherry à la pompe à feu rouge, plutôt aller dans des events à Tomorrowland.

Other speaker

Oui. Je ne sais pas où tu vas, ou à Werther.

Speaker A

Oui. Et donc là, être au contact de la cible, dans un environnement un peu spécifique, sympa,

Other speaker

ça emballe l'histoire.

Speaker B

Super. Tout ça est très, très intéressant. C'est tout pour moi. Je n'ai pas d'autres questions. Merci beaucoup. C'était vraiment super intéressant. J'ai pris plein de notes.

Speaker A

Avec plaisir.

Speaker B

C'est super parce que ça rejoint d'autres avis. Il y a aussi des choses que vous avez dites qui sont différentes, que je trouve super intéressantes. Donc, vraiment un tout grand merci pour votre temps. C'est très, très important. C'est très, très gentil. Avec plaisir.

Speaker A

Bon amusement. Pour la clôture de ton mémoire. Et fais ça bien, alors.

Speaker B

Merci beaucoup. C'est très gentil.

Speaker A

Bonne chance chez Danone. Tu vas bien t'amuser.

Speaker B

Merci beaucoup. J'ai trop hâte. Belle soirée.

Speaker A

Oui, bonne soirée.

Other speaker

Au revoir. Au revoir. À bientôt, Mahaut.

Lien vers la retranscription des interviews des 5 autres experts en marketing :

<https://docs.google.com/document/d/1KDjXZ86eH91PP4lPOahUZvExd0gdCTHXo2lQbSDgKsY/edit?usp=sharing>

Annexe 5 : Retranscription de l'interview avec ChatGPT

Retranscription interview chat gpt ENG :

Speaker A: Chat GPT

Speaker B : Mahaut le Grelle

Speaker B

What are, in your opinion, the different strategies for revitalizing declining brands?

Speaker A

Revitalizing declining brands involves a multifaceted approach that can address various aspects of the brand's business, market positioning, and consumer perception. Here are some strategies to consider:

1. Rebranding and Repositioning

Visual Identity Refresh: Update the logo, packaging, and overall visual presentation to modernize the brand's appearance.

Brand Messaging: Craft a new brand story that resonates with current consumer values and trends.

Market Positioning: Shift the brand's position in the market to target a new or broader audience.

2. Product Innovation and Diversification

New Product Lines: Introduce new products or services that meet current market demands.

Product Improvement: Enhance existing products by incorporating new technologies or features.

Sustainability: Develop eco-friendly products to appeal to environmentally conscious consumers.

3. Customer Engagement and Experience

Loyalty Programs: Implement or revamp loyalty programs to reward repeat customers.

Personalized Marketing: Use data analytics to create personalized marketing campaigns.

Customer Feedback: Actively seek and act on customer feedback to improve products and services.

4. Digital Transformation

Online Presence: Enhance the brand's online presence through a robust website, social media engagement, and e-commerce capabilities.

Mobile Optimization: Ensure mobile accessibility and develop apps if relevant.

Content Marketing: Create valuable content that engages and educates the target audience.

5. Strategic Partnerships and Collaborations

Brand Collaborations: Partner with other brands to create co-branded products or campaigns.

Influencer Marketing: Collaborate with influencers to reach new audiences.

Corporate Social Responsibility (CSR): Engage in CSR activities that align with the brand's values and appeal to consumers.

6. Sales and Distribution Channels

Retail Strategy: Optimize retail strategies by improving in-store experiences or expanding into new retail outlets.

Omni-Channel Approach: Ensure a seamless shopping experience across various channels (online, offline, mobile).

Global Expansion: Explore opportunities for expanding into international markets.

7. Pricing and Promotions

Competitive Pricing: Adjust pricing strategies to be more competitive without compromising the brand's value proposition.

Promotional Campaigns: Run targeted promotions and discounts to attract and retain customers.

Bundling and Offers: Create attractive bundles and limited-time offers.

8. Internal Changes and Culture

Leadership and Management: Consider bringing in new leadership with fresh perspectives.

Employee Engagement: Foster a strong, positive company culture that motivates employees.

Training and Development: Invest in employee training to ensure they have the skills to drive the brand forward.

9. Market Research and Consumer Insights

Trend Analysis: Continuously monitor market trends to stay ahead of industry changes.

Customer Insights: Use market research to gain a deep understanding of consumer behavior and preferences.

Competitor Analysis: Keep an eye on competitors to identify gaps and opportunities.

10. Sustainability and Ethics

Sustainable Practices: Implement sustainable practices in production, packaging, and operations.

Ethical Marketing: Ensure all marketing practices are transparent and ethical to build trust with consumers.

Implementing these strategies requires a comprehensive understanding of the brand's current position, the market landscape, and consumer preferences. A tailored approach that combines multiple strategies will likely yield the best results in revitalizing a declining brand.

Speaker B

What do you think is the most effective revitalization strategy?

Speaker A

The most effective revitalization strategy for a declining brand often depends on the specific circumstances and challenges the brand is facing. However, generally speaking, **a combination of rebranding and repositioning coupled with digital transformation and product innovation** tends to be highly effective. Here's why this approach is often successful:

1. Rebranding and Repositioning

Modernizes the Brand Image: Refreshing the brand's visual identity and messaging can make it more relevant to contemporary consumers. This can help shed any outdated perceptions and align the brand with current market trends.

Attracts New Audiences: Repositioning the brand to target a new or broader audience can expand its market reach and rejuvenate interest from different consumer segments.

2. Digital Transformation

Increases Accessibility and Engagement: Enhancing the brand's online presence through a robust website, active social media engagement, and effective e-commerce capabilities can significantly boost accessibility and customer engagement.

Harnesses Data for Personalization: Utilizing data analytics to understand consumer behavior allows for personalized marketing and tailored customer experiences, which can improve satisfaction and loyalty.

3. Product Innovation and Diversification

Meets Changing Consumer Needs: Introducing new products or improving existing ones ensures that the brand remains relevant and meets the evolving needs and preferences of consumers.

Differentiates from Competitors: Innovative products can help differentiate the brand from its competitors, making it more appealing to both existing and potential customers.

Why This Combination Works

Holistic Approach: This strategy addresses both the perception of the brand (through rebranding and repositioning) and its actual offerings and market presence (through digital transformation and product innovation).

Consumer-Centric: It focuses on meeting the needs and expectations of modern consumers, which is crucial for gaining and retaining market share.

Leveraging Technology: Embracing digital transformation ensures that the brand stays competitive in an increasingly digital marketplace, making it easier to reach and engage with consumers.

Example of Successful Implementation

A well-known example of this approach is Apple's revitalization under Steve Jobs. The company:

Rebranded and Repositioned: Streamlined its product lines and refreshed its brand image with a focus on simplicity and innovation.

Embraced Digital Transformation: Leveraged its online store and retail presence to create a seamless shopping experience.

Innovated Products: Introduced groundbreaking products like the iPod, iPhone, and iPad, which redefined their respective categories and attracted a wide audience.

Conclusion

While there is no one-size-fits-all solution, the combination of rebranding and repositioning, digital transformation, and product innovation is often the most effective strategy for revitalizing a declining brand. This approach not only modernizes the brand but also ensures it meets current consumer needs and stays competitive in the market.

Speaker B

Which revitalization strategy is the most commonly used?

Speaker A

The most commonly used revitalization strategy tends to be **rebranding and repositioning**. This strategy is frequently adopted because it directly addresses the brand's identity and market perception, which are often the most visible aspects to consumers. Here's why rebranding and repositioning are so prevalent:

1. Immediate Impact on Brand Perception

Visual Identity Update: Changes to the logo, packaging, and overall aesthetic can quickly refresh a brand's appearance and make it more appealing to contemporary consumers.

Message and Tone Adjustment: Updating the brand's messaging to better align with current consumer values and trends can immediately shift how the brand is perceived.

2. Broad Applicability

Versatile Strategy: Rebranding and repositioning can be applied across various industries and market segments, making it a versatile approach.

Scalability: This strategy can be scaled to fit the brand's needs, from minor tweaks to a complete overhaul.

3. Competitive Differentiation

Stand Out in the Market: By redefining its position and unique selling proposition (USP), a brand can differentiate itself from competitors.

Attract New Segments: A new brand image and message can attract new customer segments that previously did not consider the brand.

4. Addressing Decline Perceptions

Shifting Negative Associations: For brands suffering from negative perceptions or outdated associations, rebranding can help reset consumer expectations.

Renewed Interest: A fresh brand can generate buzz and renewed interest in the market, often leading to increased media coverage and consumer curiosity.

Examples of Common Rebranding and Repositioning Efforts

Logo and Packaging Changes: Many companies update their logos and packaging to reflect a more modern look. For example, Pepsi has gone through several logo changes to stay current.

Target Market Shifts: Brands like Old Spice repositioned from targeting older men to younger audiences through edgy and humorous advertising.

Product Focus Realignment: Fast-food chains like McDonald's have periodically updated their menu offerings and restaurant aesthetics to align with health trends and changing consumer preferences.

Challenges and Considerations

Consistency and Execution: A rebrand must be consistently executed across all touchpoints to avoid confusion and maintain brand integrity.

Cost and Resources: Rebranding can be resource-intensive, requiring significant investment in marketing, design, and market research.

Potential Risks: If not well-received, a rebranding effort can alienate existing customers and fail to attract new ones.

Conclusion

While various strategies can be employed to revitalize a declining brand, rebranding and repositioning are the most commonly used due to their direct impact on brand perception and broad applicability. This approach can effectively address immediate issues related to how a brand is viewed in the market, making it a go-to strategy for many companies looking to rejuvenate their image and appeal.

Speaker B

In your opinion, is repositioning a standalone strategy or a component of every revitalization strategy?

Speaker A

In my opinion, repositioning is more effectively viewed as a **component of every revitalization strategy** rather than a standalone strategy. Here's why:

1. Holistic Approach to Revitalization

Repositioning involves adjusting how a brand is perceived in the market and can encompass various elements such as target audience, brand values, messaging, and overall market positioning. However, successful brand revitalization often requires addressing multiple facets of the business, making repositioning one part of a broader, more comprehensive strategy.

2. Integration with Other Strategies

Product Innovation: Repositioning is closely tied to product innovation, as new or improved products can support the brand's new position in the market.

Marketing and Communication: Effective repositioning requires changes in marketing and communication strategies to convey the new brand position to consumers.

Customer Engagement: Engaging with customers through personalized experiences, loyalty programs, and feedback mechanisms can reinforce the brand's new positioning.

Digital Transformation: Enhancing the brand's online presence and utilizing digital tools can support the repositioning effort by reaching the target audience more effectively.

3. Support for Long-Term Success

Repositioning alone might bring short-term attention, but without accompanying changes and improvements in other areas, the impact can be limited. For long-term success, repositioning should be supported by innovations in products, enhancements in customer experience, and strategic marketing initiatives.

Examples of Repositioning as a Component

Apple: When Steve Jobs returned to Apple, the repositioning of the brand as an innovator in design and technology was supported by revolutionary products (iMac, iPod), a strong marketing campaign ("Think Different"), and a focus on aesthetics and user experience.

Old Spice: The repositioning of Old Spice to appeal to a younger audience was reinforced by humorous and edgy advertising campaigns, product line expansions, and social media engagement.

Benefits of Viewing Repositioning as a Component

Comprehensive Impact: Addressing multiple aspects of the brand ensures that repositioning is supported by tangible changes that enhance consumer perception and experience.

Sustainable Growth: Integrating repositioning with other strategies helps build a foundation for sustainable growth and long-term relevance in the market.

Enhanced Credibility: When repositioning is backed by visible improvements in products, services, and customer engagement, it enhances the brand's credibility and authenticity.

Conclusion

Repositioning should be considered a critical component of any revitalization strategy rather than a standalone strategy. While repositioning can significantly influence how a brand is perceived, its success is amplified when integrated with product innovation, marketing efforts, customer engagement, and digital transformation. This holistic approach ensures that the brand revitalization is comprehensive, sustainable, and impactful.

Speaker B

Can you give concrete examples where repositioning was crucial for revitalizing a brand?

Speaker A

Certainly! Here are some concrete examples where repositioning was crucial for revitalizing a brand:

1. Old Spice

Previous Positioning: Old Spice was perceived as a brand for older men, with a dated image and products that didn't appeal to younger demographics.

Repositioning Strategy: The brand was repositioned to target a younger audience with a fresh, humorous, and edgy approach.

Implementation: The "Smell Like a Man, Man" campaign, featuring actor Isaiah Mustafa, utilized humor and unconventional advertising to capture attention.

Outcome: The repositioning led to a significant increase in sales and revitalized Old Spice's image, making it popular among younger consumers.

2. Burberry

Previous Positioning: Burberry was struggling with an outdated and overly traditional image, associated with older generations and even linked to gang culture in the UK.

Repositioning Strategy: The brand aimed to modernize its image and appeal to a younger, more fashion-forward audience while retaining its heritage.

Implementation: Creative director Christopher Bailey revamped the product line, introduced high-profile digital marketing campaigns, and collaborated with celebrities and influencers.

Outcome: Burberry became a leading luxury brand with a contemporary and aspirational image, experiencing a significant increase in sales and brand value.

3. Lego

Previous Positioning: Lego faced declining sales and relevance in the early 2000s, struggling to compete with digital entertainment options.

Repositioning Strategy: The company repositioned itself as a brand that fosters creativity and learning through play, targeting both children and adult enthusiasts.

Implementation: Lego expanded its product lines to include licensed themes (e.g., Star Wars, Harry Potter), introduced the Lego Ideas platform for user-generated content, and invested in digital initiatives such as video games and movies.

Outcome: Lego experienced a dramatic turnaround, becoming one of the most valuable toy brands in the world and significantly boosting its market presence and profitability.

4. Domino's Pizza

Previous Positioning: Domino's suffered from a poor reputation for product quality, with many consumers criticizing the taste and overall experience.

Repositioning Strategy: The brand was repositioned to emphasize quality, transparency, and customer satisfaction.

Implementation: Domino's launched the "Pizza Turnaround" campaign, openly acknowledging its past shortcomings and committing to improved recipes and ingredients. They also leveraged digital innovation with a user-friendly online ordering system and tracking app.

Outcome: The repositioning led to a substantial increase in sales, improved customer perceptions, and established Domino's as a leader in the pizza delivery market.

5. McDonald's

Previous Positioning: McDonald's was increasingly seen as an unhealthy fast-food option in an era of rising health consciousness.

Repositioning Strategy: The company aimed to position itself as a provider of healthier and more sustainable food choices.

Implementation: McDonald's introduced menu items like salads, fruit, and yogurt, committed to sourcing sustainable ingredients, and improved the overall dining experience with modernized restaurant designs and digital kiosks.

Outcome: The repositioning helped McDonald's stabilize sales, attract health-conscious consumers, and improve its brand image.

Conclusion

These examples illustrate how repositioning can be a crucial element in revitalizing a brand. By redefining their market position and addressing consumer perceptions, these brands successfully turned around their fortunes, aligning themselves with contemporary market demands and preferences.

Speaker B

How does product innovation influence revitalization strategies?

Speaker A

Product innovation plays a critical role in revitalization strategies by directly addressing the core offerings of a brand. Here's how product innovation influences revitalization strategies:

1. Reinvigorating Consumer Interest

New and Improved Products: Introducing new products or enhancing existing ones can reignite consumer interest and attract new customers. For example, when Apple introduced the iPod, it revolutionized the music industry and revitalized Apple's brand.

Trend Adaptation: Innovating products to align with current trends can make a brand more relevant. For instance, incorporating sustainability into products appeals to environmentally conscious consumers.

2. Differentiation from Competitors

Unique Value Proposition: Product innovation can help a brand differentiate itself from competitors by offering something unique or superior. For example, Dyson's innovative vacuum technology set it apart in the market.

Market Leadership: Continuous innovation can establish a brand as a leader in its industry, as seen with Tesla in the electric vehicle market.

3. Enhanced Customer Experience

Improved Functionality: Enhancing product functionality and usability can lead to a better customer experience. For example, the evolution of smartphones with better cameras, processors, and user interfaces has kept consumers engaged.

Addressing Pain Points: Innovative products that solve existing problems or improve upon current solutions can significantly enhance customer satisfaction and loyalty.

4. Expanding Market Reach

New Market Segments: Product innovation can open up new market segments. For instance, Lego's introduction of themed sets (e.g., Star Wars, Harry Potter) attracted not just children but also adult collectors and enthusiasts.

Global Expansion: Innovative products tailored to different regions can help a brand expand its global footprint, as seen with McDonald's localized menu items.

5. Supporting Rebranding and Repositioning

Aligning with New Brand Identity: Innovative products can reinforce a new brand identity. For example, Burberry's repositioning as a modern luxury brand was supported by innovative and stylish product lines.

Communicating Brand Values: Product innovation can reflect and communicate the brand's values, such as sustainability, quality, or cutting-edge technology.

6. Driving Revenue Growth

Higher Margins: Innovative products often command higher prices, leading to better margins. Apple's premium pricing strategy is a prime example.

Increased Sales Volume: Successful product innovations can boost sales volumes, contributing significantly to revenue growth. For example, when Coca-Cola introduced Diet Coke, it tapped into a new market and increased overall sales.

Examples of Successful Product Innovation in Brand Revitalization

Nike: The introduction of Nike's Flyknit technology revolutionized athletic footwear by providing lightweight, high-performance shoes, helping to maintain its market dominance.

IBM: Transitioning from hardware to a focus on software and services, IBM's innovative solutions in cloud computing and AI (e.g., Watson) revitalized the brand.

Netflix: Originally a DVD rental service, Netflix's shift to streaming and investment in original content transformed it into a leading entertainment brand.

Conclusion

Product innovation is a cornerstone of effective revitalization strategies. By introducing new and improved products, brands can reinvigorate consumer interest, differentiate themselves from competitors, enhance customer experiences, expand market reach, support rebranding efforts, and drive revenue growth. These factors collectively contribute to the long-term success and sustainability of a brand's revitalization efforts.

Speaker B

Can you cite examples where the introduction of new technologies or products played a key role in revitalizing a brand?

Speaker A

Certainly! Here are some notable examples where the introduction of new technologies or products played a key role in revitalizing a brand:

1. Apple

Product Innovation: Introduction of the iPod, iPhone, and iPad.

Impact: Apple's introduction of the iPod in 2001 revolutionized the music industry and marked the beginning of its resurgence. The subsequent launch of the iPhone in 2007 redefined the smartphone market, while the iPad in 2010 created a new category of devices. These innovations not only revitalized Apple's product line but also significantly boosted its market position and brand value.

2. Tesla

Product Innovation: Development of electric vehicles (EVs) like the Model S, Model 3, and Model X.

Impact: Tesla's introduction of the Model S in 2012 set new standards for electric vehicles, with its long-range battery, advanced autopilot features, and over-the-air updates. The more affordable Model 3, launched in 2017, helped Tesla achieve mass-market appeal. These innovations positioned Tesla as a leader in the EV industry and significantly boosted its brand recognition and market share.

3. Nintendo

Product Innovation: Launch of the Wii and Switch gaming consoles.

Impact: Nintendo's Wii, released in 2006, introduced motion-sensing technology, which offered a new, engaging way to play video games and attracted a broad audience, including non-traditional gamers. The Switch, launched in 2017, further revitalized the brand with its hybrid design that allowed for both portable and home console gaming. These innovations

helped Nintendo recover from the less successful GameCube era and strengthened its position in the gaming industry.

4. Lego

Product Innovation: Introduction of themed sets and digital integration (e.g., Lego Ideas, Lego Dimensions).

Impact: Lego revitalized its brand by introducing themed sets based on popular franchises like Star Wars, Harry Potter, and Marvel. Additionally, the Lego Ideas platform allowed fans to contribute designs, and Lego Dimensions combined physical Lego sets with digital gameplay. These innovations expanded Lego's appeal to both children and adults, boosting sales and brand loyalty.

5. Domino's Pizza

Product Innovation: Revamping the pizza recipe and introducing digital ordering platforms.

Impact: In 2009, Domino's launched a "Pizza Turnaround" campaign, acknowledging its shortcomings and introducing a new and improved pizza recipe. The brand also invested heavily in digital technologies, including an online ordering system and a pizza tracker app. These innovations improved customer satisfaction and convenience, leading to significant sales growth and a revitalized brand image.

6. IBM

Product Innovation: Shift to cloud computing and artificial intelligence (AI) with IBM Watson.

Impact: IBM transitioned from hardware manufacturing to a focus on software and services, particularly in cloud computing and AI. The development of IBM Watson, a powerful AI platform, showcased IBM's capabilities in machine learning and data analysis. This shift helped IBM regain relevance in the tech industry and attract new business opportunities.

7. Burberry

Product Innovation: Integration of digital technology in retail and innovative product lines.

Impact: Under the leadership of Christopher Bailey, Burberry embraced digital innovation by integrating technology into its retail experience and marketing. The brand also launched innovative product lines that blended its heritage with modern fashion trends. These efforts helped Burberry transform its image from a dated luxury brand to a contemporary, digitally-savvy fashion leader.

Conclusion

These examples demonstrate how the introduction of new technologies or products can play a crucial role in revitalizing a brand. By embracing innovation, these companies were able to enhance their market positions, attract new customers, and reinvigorate their brand images, leading to significant business growth and long-term success.

Speaker B

How important is changing distribution in revitalizing a brand? Can you provide concrete examples?

Speaker A

Changing distribution can be critically important in revitalizing a brand. Adjustments in distribution strategies can help a brand reach new markets, improve customer access and convenience, and align with contemporary shopping behaviors. Here are some concrete examples demonstrating the impact of changing distribution on brand revitalization:

1. Nike

Change in Distribution: Direct-to-consumer (DTC) strategy.

Impact: Nike significantly ramped up its DTC efforts by investing in its online store and flagship retail locations. This shift allowed Nike to better control its brand experience, gather customer data, and increase profit margins by bypassing traditional retail channels.

Outcome: The DTC strategy contributed to a substantial increase in sales and profitability, helping Nike maintain its position as a leading global sports brand.

2. Apple

Change in Distribution: Establishment of Apple Retail Stores.

Impact: Apple's launch of its own retail stores provided a controlled environment where customers could experience the full range of Apple products and receive personalized service. The stores also served as brand showcases that reinforced Apple's premium image.

Outcome: The retail stores played a crucial role in Apple's resurgence by enhancing customer engagement and driving sales growth.

3. Starbucks

Change in Distribution: Expansion into grocery stores and online channels.

Impact: Starbucks extended its product reach by selling branded coffee beans, ready-to-drink beverages, and single-serve products through grocery stores and online platforms. This expansion allowed Starbucks to reach consumers who might not visit its cafes regularly.

Outcome: The diversified distribution channels contributed to revenue growth and strengthened brand presence beyond its physical stores.

4. Warby Parker

Change in Distribution: Online-first model with selective physical locations.

Impact: Warby Parker disrupted the eyewear industry by initially selling directly to consumers online, bypassing traditional retail channels and offering high-quality glasses at lower prices. Later, they opened physical showrooms and stores to complement their online presence.

Outcome: The innovative distribution strategy helped Warby Parker quickly gain market share and brand recognition while maintaining lower operational costs compared to traditional retailers.

5. Domino's Pizza

Change in Distribution: Emphasis on online ordering and delivery technology.

Impact: Domino's invested heavily in its online ordering platform and delivery technology, including a pizza tracker and mobile app. This made ordering more convenient for customers and improved operational efficiency.

Outcome: The focus on digital and delivery channels contributed to a significant increase in sales and market share, revitalizing Domino's brand and positioning it as a leader in the pizza delivery industry.

6. L'Oréal

Change in Distribution: E-commerce and omni-channel strategy.

Impact: L'Oréal expanded its distribution by investing in e-commerce platforms and developing an omni-channel strategy that integrates online and offline experiences. This included partnerships with major online retailers and enhancements to their own e-commerce sites.

Outcome: The shift to e-commerce allowed L'Oréal to reach a broader audience and adapt to changing consumer shopping habits, leading to increased sales and a stronger market position.

Conclusion

Changing distribution can be a powerful lever in revitalizing a brand by improving accessibility, enhancing customer experience, and aligning with modern shopping behaviors. The examples of Nike, Apple, Starbucks, Warby Parker, Domino's Pizza, and L'Oréal illustrate how strategic changes in distribution can drive significant growth and rejuvenate brand perception. This strategy, when effectively executed, can complement other revitalization efforts such as product innovation and rebranding, contributing to overall business success.

Speaker B

How does a 360° communication approach contribute to revitalizing a brand?

Speaker A

A 360° communication approach involves integrating multiple channels and touchpoints to deliver a consistent and cohesive brand message. This comprehensive strategy can significantly contribute to revitalizing a brand in several ways:

1. Consistent Brand Messaging

Unified Voice: Ensures that all communications, whether through traditional media, digital platforms, or in-store experiences, convey the same brand message and values.

Brand Cohesion: Creates a cohesive brand image across different channels, helping consumers easily recognize and connect with the brand.

2. Enhanced Customer Engagement

Multiple Touchpoints: Engages customers through various channels, increasing the chances of reaching them where they are most active (social media, email, TV, print, etc.).

Interactive Campaigns: Facilitates interactive and personalized marketing campaigns that can adapt to the preferences and behaviors of different customer segments.

3. Improved Reach and Visibility

Wider Audience: By utilizing a mix of online and offline channels, a 360° approach can reach a broader audience, including those who may not be reached through traditional methods alone.

Omni-Channel Presence: Ensures that the brand maintains a strong presence across all relevant platforms, increasing overall visibility and awareness.

4. Integrated Marketing Efforts

Synergy Across Channels: Different marketing efforts complement and reinforce each other, creating a stronger overall impact. For example, a TV ad can drive traffic to the brand's social media, where further engagement can take place.

Resource Optimization: Allows for better allocation and optimization of marketing resources by understanding the performance of different channels and adjusting strategies accordingly.

5. Data-Driven Insights

Comprehensive Analytics: Collects data from various touchpoints, providing a holistic view of customer behavior and campaign performance.

Personalized Marketing: Enables the creation of personalized marketing messages and offers based on detailed customer insights, enhancing relevance and effectiveness.

6. Adaptability and Responsiveness

Real-Time Adjustments: Allows for real-time monitoring and adjustments to campaigns based on feedback and performance metrics, ensuring that strategies remain effective and relevant.

Crisis Management: Provides a platform for swift and coordinated communication during a crisis, helping to manage public perception and maintain trust.

Concrete Examples

1. Coca-Cola

Campaign Example: "Share a Coke"

Approach: This campaign used personalized Coke bottles with popular names and a 360° communication strategy involving TV ads, social media, interactive billboards, and point-of-sale promotions.

Impact: The campaign generated significant social media buzz, increased sales, and strengthened consumer connection with the brand.

2. Nike

Campaign Example: "Just Do It"

Approach: Nike uses a 360° communication approach by combining inspiring TV commercials, social media campaigns, influencer partnerships, and community engagement events.

Impact: This approach consistently reinforces Nike's brand message of empowerment and athletic excellence, driving brand loyalty and sales.

3. Red Bull

Campaign Example: Red Bull Stratos

Approach: The campaign included a live-streamed space jump, extensive social media coverage, traditional media partnerships, and branded content.

Impact: It significantly boosted brand visibility and reinforced Red Bull's positioning as a brand that pushes the limits of human potential.

4. Starbucks

Campaign Example: Holiday Campaigns

Approach: Starbucks integrates in-store promotions, seasonal product launches, social media engagement, email marketing, and community events.

Impact: These campaigns create a festive atmosphere that drives foot traffic, boosts sales, and strengthens customer loyalty during the holiday season.

Conclusion

A 360° communication approach is essential for revitalizing a brand as it ensures consistent messaging, enhances customer engagement, improves reach and visibility, integrates marketing efforts, leverages data-driven insights, and allows for adaptability and responsiveness. By effectively utilizing multiple channels and touchpoints, brands can create a cohesive and impactful presence that resonates with consumers and drives revitalization efforts.

Speaker B

What criteria should be considered when choosing the best revitalization strategy for a declining brand?

Speaker A

Choosing the best revitalization strategy for a declining brand involves a thorough analysis of various factors to ensure the chosen approach aligns with the brand's unique situation and market conditions. Here are key criteria to consider:

1. Brand Analysis

Brand Perception: Understand how the brand is currently perceived by consumers. Identify strengths, weaknesses, opportunities, and threats (SWOT analysis).

Brand Equity: Assess the brand's existing equity, including recognition, reputation, and customer loyalty.

2. Market Conditions

Market Trends: Analyze current market trends and consumer behaviors that could influence the brand's revitalization.

Competitive Landscape: Evaluate the competitive environment to identify gaps and opportunities for differentiation.

3. Target Audience

Demographics and Psychographics: Define the target audience's demographics, psychographics, and preferences.

Customer Feedback: Gather and analyze customer feedback to understand their needs, expectations, and pain points.

4. Financial Considerations

Budget: Determine the budget available for revitalization efforts and ensure the strategy is financially feasible.

ROI Expectations: Consider the expected return on investment (ROI) and the time frame for achieving it.

5. Core Competencies and Resources

Internal Capabilities: Assess the brand's internal capabilities, including human resources, technological infrastructure, and operational efficiency.

Strategic Partnerships: Identify potential partners and collaborators that can support the revitalization efforts.

6. Brand Differentiation

Unique Selling Proposition (USP): Clarify the brand's USP and how it can be leveraged or redefined to stand out in the market.

Innovation Potential: Evaluate the potential for product or service innovation to address market needs and differentiate the brand.

7. Execution Feasibility

Implementation Plan: Develop a clear and actionable implementation plan, including timelines, milestones, and key performance indicators (KPIs).

Scalability: Ensure the chosen strategy is scalable and adaptable to changing market conditions.

8. Risk Assessment

Potential Risks: Identify potential risks associated with the chosen strategy, including market acceptance, operational challenges, and financial implications.

Mitigation Plans: Develop plans to mitigate identified risks and ensure contingency measures are in place.

Example Criteria Application

1. Rebranding and Repositioning

Criteria Considered: Brand perception, target audience, market trends, budget, and execution feasibility.

Example: Burberry's transformation from a dated brand to a modern luxury icon involved updating its visual identity, leveraging digital channels, and repositioning its products to appeal to a younger, fashion-forward audience.

2. Product Innovation

Criteria Considered: Market trends, target audience, core competencies, and innovation potential.

Example: Lego revitalized its brand by introducing themed sets based on popular franchises and integrating digital experiences, aligning with market trends and consumer interests.

3. Digital Transformation

Criteria Considered: Market conditions, target audience, financial considerations, and internal capabilities.

Example: Domino's Pizza's investment in online ordering and delivery technology enhanced customer convenience and operational efficiency, leading to increased sales and market share.

4. Customer Engagement and Experience

Criteria Considered: Customer feedback, target audience, core competencies, and differentiation.

Example: Starbucks' focus on enhancing the in-store experience and creating a personalized customer journey through loyalty programs and digital engagement strengthened customer loyalty and brand appeal.

Conclusion

When choosing the best revitalization strategy for a declining brand, it's crucial to conduct a comprehensive analysis of the brand's current state, market conditions, target audience,

financial aspects, internal capabilities, and potential risks. By considering these criteria, brands can develop a tailored strategy that effectively addresses their unique challenges and opportunities, leading to successful revitalization and long-term growth.

Speaker B

How do you measure the effectiveness of a revitalization strategy?

Speaker A

Measuring the effectiveness of a revitalization strategy involves tracking various metrics and indicators to assess its impact on the brand's performance and market position. Here are key criteria and methods to measure the effectiveness:

1. Financial Performance

Revenue Growth: Track changes in sales revenue before and after the implementation of the revitalization strategy.

Profit Margins: Monitor improvements in profit margins, which indicate better cost management or higher pricing power.

Market Share: Analyze changes in market share to determine if the brand is gaining ground relative to competitors.

2. Brand Equity and Perception

Brand Awareness: Measure changes in brand awareness through surveys, social media mentions, and search engine analytics.

Brand Sentiment: Use sentiment analysis tools to gauge public perception and sentiment toward the brand across social media, reviews, and other platforms.

Net Promoter Score (NPS): Assess customer loyalty and likelihood to recommend the brand through NPS surveys.

3. Customer Metrics

Customer Acquisition: Track the rate of new customer acquisition and compare it to historical data.

Customer Retention: Measure customer retention rates to see if the revitalization efforts are helping to keep existing customers.

Customer Lifetime Value (CLV): Calculate changes in CLV to determine if the brand is increasing the long-term value of its customers.

4. Market Position

Competitive Analysis: Conduct regular competitive analyses to see how the brand's position relative to its competitors is changing.

Share of Voice: Measure the brand's share of voice in media and advertising to understand its visibility and prominence compared to competitors.

5. Product and Innovation Metrics

Product Adoption: Track the adoption rates of new or improved products introduced as part of the revitalization strategy.

Product Feedback: Collect and analyze customer feedback on new products to assess satisfaction and areas for improvement.

6. Digital and Social Media Metrics

Website Traffic: Monitor changes in website traffic, including unique visitors, page views, and time spent on the site.

Social Media Engagement: Track metrics such as likes, shares, comments, and follower growth on social media platforms.

Conversion Rates: Measure the conversion rates from digital campaigns, including the percentage of website visitors who make a purchase or sign up for services.

7. Operational Metrics

Efficiency Improvements: Evaluate improvements in operational efficiency, such as reduced costs, faster delivery times, or better inventory management.

Employee Engagement: Use employee engagement surveys to measure changes in employee morale and satisfaction, which can impact overall brand performance.

Concrete Examples

1. Nike

Financial Metrics: Significant revenue growth and increased profit margins post the adoption of the direct-to-consumer (DTC) strategy.

Customer Metrics: Increased customer acquisition and higher customer retention rates through personalized marketing and improved customer experience.

2. Starbucks

Brand Equity: Higher brand awareness and improved brand sentiment following the introduction of digital engagement and loyalty programs.

Operational Metrics: Enhanced operational efficiency through the integration of digital ordering and payment systems.

3. Apple

Product Metrics: High adoption rates and positive feedback for new product launches like the iPhone and iPad.

Market Position: Dominant market share in the smartphone and tablet markets, driven by continuous innovation and strong brand loyalty.

Conclusion

To measure the effectiveness of a revitalization strategy, it's essential to track a combination of financial performance, brand equity, customer metrics, market position, product innovation, digital engagement, and operational efficiency. By monitoring these metrics, brands can gain comprehensive insights into the impact of their revitalization efforts and make informed decisions to ensure continued growth and success.

Speaker B

Do you have examples of brands that have successfully revitalized exceptionally? What strategies did they use?

Speaker A

Yes, there are several examples of brands that have successfully revitalized themselves exceptionally well. Here are some notable cases, along with the strategies they used:

1. Apple

Strategies Used:

Product Innovation: Introduction of groundbreaking products like the iPod, iPhone, and iPad, which revolutionized their respective markets.

Rebranding and Marketing: The "Think Different" campaign effectively repositioned Apple as an innovative and creative brand.

Retail Experience: Opening Apple Stores to provide a unique and controlled retail experience.

Ecosystem Development: Creating a seamless ecosystem of devices and services that work together, enhancing customer loyalty and lock-in.

Outcome:

Apple transformed from a struggling computer company in the late 1990s into one of the world's most valuable and influential brands.

2. Lego

Strategies Used:

Product Diversification: Expansion into new product lines such as themed sets (e.g., Star Wars, Harry Potter), video games, and movies (The Lego Movie).

Engaging with Consumers: Launching platforms like Lego Ideas, where fans can submit and vote on new product ideas.

Digital Integration: Combining physical products with digital experiences, such as the Lego Dimensions video game.

Repositioning: Shifting the brand focus to creativity and learning through play, appealing to both children and adults.

Outcome:

Lego revitalized its brand, achieving significant sales growth and becoming a beloved global brand once again.

3. Domino's Pizza

Strategies Used:

Product Improvement: Acknowledging past criticisms and overhauling their pizza recipe with the "Pizza Turnaround" campaign.

Digital Transformation: Investing in online ordering, mobile apps, and a pizza tracker system to enhance customer convenience.

Marketing and Transparency: Using honest and transparent marketing to rebuild trust and attract customers.

Operational Efficiency: Streamlining operations to ensure faster delivery times and better service.

Outcome:

Domino's became the leader in the pizza delivery market, significantly increasing its market share and sales.

4. Burberry

Strategies Used:

Digital Innovation: Embracing digital marketing and social media to reach younger audiences.

Product Revitalization: Modernizing the product line while respecting the brand's heritage.

Luxury Repositioning: Repositioning as a contemporary luxury brand under the leadership of Christopher Bailey.

Experiential Retail: Creating immersive retail experiences and flagship stores that reflect the brand's new image.

Outcome:

Burberry successfully repositioned itself as a modern luxury brand, achieving strong sales growth and revitalized brand equity.

5. Marvel

Strategies Used:

Content Integration: Launching the Marvel Cinematic Universe (MCU), creating interconnected movies and TV shows.

Strategic Partnerships: Collaborating with top-tier directors and actors to enhance the quality and appeal of their films.

Brand Extension: Expanding into merchandise, theme parks, and digital media.

Storytelling and Characters: Focusing on compelling storytelling and developing beloved characters that resonate with audiences.

Outcome:

Marvel transformed from a financially struggling comic book publisher into a dominant entertainment brand, with the MCU becoming one of the highest-grossing film franchises of all time.

6. Netflix

Strategies Used:

Business Model Innovation: Transitioning from a DVD rental service to a streaming service.

Original Content: Investing heavily in original content, producing hit shows like "Stranger Things" and "The Crown".

Technology and User Experience: Offering a user-friendly interface and leveraging data analytics to personalize recommendations.

Global Expansion: Expanding its service to international markets, adapting content to local tastes.

Outcome:

Netflix became a leading player in the entertainment industry, disrupting traditional TV and film distribution models and significantly growing its subscriber base globally.

Conclusion

These brands successfully revitalized themselves by leveraging a combination of product innovation, digital transformation, strategic marketing, customer engagement, and operational efficiency. Their revitalization strategies were tailored to their unique challenges and opportunities, leading to remarkable turnarounds and sustained growth.

Speaker B

Can you describe a case where a revitalization strategy failed? What were the factors of this failure?

Speaker A

Certainly, one notable case of a failed revitalization strategy is that of **Sears**. Despite various attempts to revitalize the brand, Sears ultimately struggled and filed for bankruptcy in 2018. Here are the key factors that contributed to the failure of its revitalization efforts:

1. Lack of Clear Strategy

Inconsistent Focus: Sears lacked a clear and consistent revitalization strategy. The company oscillated between different approaches, including trying to become a more upscale retailer, focusing on its appliance and tool brands, and attempting to innovate with technology.

Mixed Messages: These inconsistent strategies led to mixed messages being sent to consumers, diluting the brand's identity and value proposition.

2. Failure to Adapt to E-Commerce

Delayed Digital Transformation: Sears was slow to invest in and adapt to the growing trend of e-commerce. While competitors like Amazon and Walmart were rapidly expanding their online presence, Sears lagged behind.

Inadequate Online Experience: When Sears did attempt to build its online platform, it was often plagued with issues such as poor user experience, outdated website design, and inefficient logistics.

3. Neglecting Core Strengths

Overlooking Key Assets: Sears had strong private-label brands like Kenmore, Craftsman, and DieHard, which were neglected in favor of other initiatives. These brands had loyal followings and could have been leveraged more effectively.

Underinvestment in Stores: Sears failed to invest adequately in its physical stores, leading to outdated and unappealing shopping environments that drove customers away.

4. Financial Mismanagement

Debt Burden: Sears accumulated a significant amount of debt, which restricted its ability to invest in necessary revitalization efforts.

Asset Stripping: The company sold off valuable assets, including its real estate and some of its most successful brands (e.g., Craftsman was sold to Stanley Black & Decker). This short-term cash infusion strategy further weakened the long-term viability of the business.

5. Leadership Issues

Questionable Decisions: The leadership under CEO Eddie Lampert made several controversial decisions, such as merging Sears with Kmart, which failed to yield the desired synergies and improvements.

Lack of Retail Expertise: Lampert, primarily an investor rather than a retail expert, made strategic decisions that did not align with the needs and dynamics of the retail market.

6. Poor Customer Experience

Declining Service Quality: Customer service deteriorated over the years, both in-store and online. Long wait times, unhelpful staff, and poor after-sales service alienated customers.

Neglected Store Upkeep: Many Sears stores became rundown and unattractive, which further eroded the shopping experience and customer loyalty.

7. Competitive Pressures

Market Competition: Increased competition from other retailers like Walmart, Target, and Home Depot, as well as the rise of e-commerce giants like Amazon, put immense pressure on Sears.

Failure to Differentiate: Sears struggled to differentiate itself in a highly competitive market. It failed to provide a compelling reason for consumers to choose Sears over other retailers.

Conclusion

The failure of Sears' revitalization strategy can be attributed to a combination of inconsistent strategic focus, failure to adapt to the digital age, neglect of core strengths, financial mismanagement, leadership issues, poor customer experience, and intense competitive pressures. These factors collectively led to the decline and eventual bankruptcy of a once-iconic American retail brand.

Speaker A

I will now show you a summary table that I have developed with some key revitalization strategies following a literature review. Can you give me your opinion on some of these strategies? Do they resonate with the ones you know? Or not at all? Are there specific points you would like to discuss in more detail? Do you see any gaps or aspects that could be improved? What strategies would you add and you think is necessary?

Speaker B

Your summary table presents a comprehensive list of key revitalization strategies, many of which align well with established practices in brand management and revitalization. Here's my opinion on the strategies you've listed, along with some observations and suggestions for improvement:

Resonance with Known Strategies

Most of the strategies in your table resonate well with established revitalization practices.

Here are a few examples:

Increase Usage: This is a common strategy that involves encouraging existing customers to use more of the product. Techniques include loyalty programs and promotional offers.

Explore New Uses: Identifying new uses for existing products can open up new markets and extend the product lifecycle. For example, baking soda being marketed for cleaning purposes.

Improve the Product/Service: Continuous product improvement is crucial for maintaining relevance and competitiveness.

Reposition the Brand: Adjusting the brand's market position is a fundamental strategy, especially when trying to appeal to new customer segments or adapt to market changes.

360° Communication: This approach ensures a consistent message across all channels and touchpoints, which is critical for a cohesive brand experience.

Adapt to Modern Trends: Staying current with market trends and consumer preferences is essential for maintaining relevance.

Specific Points for Detailed Discussion

Here are some strategies that might benefit from further discussion or clarification:

Replace Existing Products with New Generation Technologies / Innovation: This could be expanded to include the concept of disruptive innovation, where new technologies fundamentally change market dynamics.

Reduce Product Range: This strategy, while often necessary, should be carefully managed to avoid alienating loyal customers who might rely on discontinued products.

Change Distribution: This is an increasingly important strategy in the digital age. Examples include expanding e-commerce capabilities or exploring direct-to-consumer (DTC) models.

Potential Gaps or Areas for Improvement

While your table is comprehensive, there are a few areas that could be further elaborated or included:

Customer Experience Management: Enhancing the overall customer experience through personalized services, improved customer support, and engaging retail experiences can significantly impact brand loyalty.

Sustainability and Corporate Social Responsibility (CSR): More brands are focusing on sustainability and ethical practices. Strategies that emphasize CSR can attract socially conscious consumers.

Crisis Management: Having a strategy for managing and recovering from crises (e.g., product recalls, PR issues) is crucial for long-term brand health.

Data Analytics and AI: Leveraging big data and artificial intelligence for personalized marketing, product recommendations, and customer insights can be a game-changer.

Additional Strategies to Consider

Here are a few additional strategies that could be included:

Personalization: Tailoring products, services, and marketing efforts to individual consumer preferences can enhance engagement and loyalty.

Omni-Channel Retailing: Integrating online and offline channels to provide a seamless shopping experience.

Community Building: Creating a sense of community around the brand through social media engagement, customer forums, and brand events.

Strategic Alliances and Partnerships: Collaborating with other brands or organizations to expand reach and create new value propositions.

Conclusion

Your table provides a solid foundation of revitalization strategies that are well-aligned with established practices. By expanding on certain areas, such as customer experience, sustainability, and data-driven personalization, and including strategies for managing crises and building communities, you can create an even more comprehensive and robust framework for brand revitalization.

Speaker B

great thank you for the interview!

Speaker A

You're welcome! I'm glad I could assist. If you have any more questions or need further assistance in the future, feel free to reach out. Good luck with your brand revitalization efforts! Have a great day!

Lien vers la retranscription de l'interview avec ChatGPT en Français:

<https://docs.google.com/document/d/1M5vlOUK7JEV7o68plHKynbmgNW4OuYP9viy9gpV4AL0/edit?usp=sharing>

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm