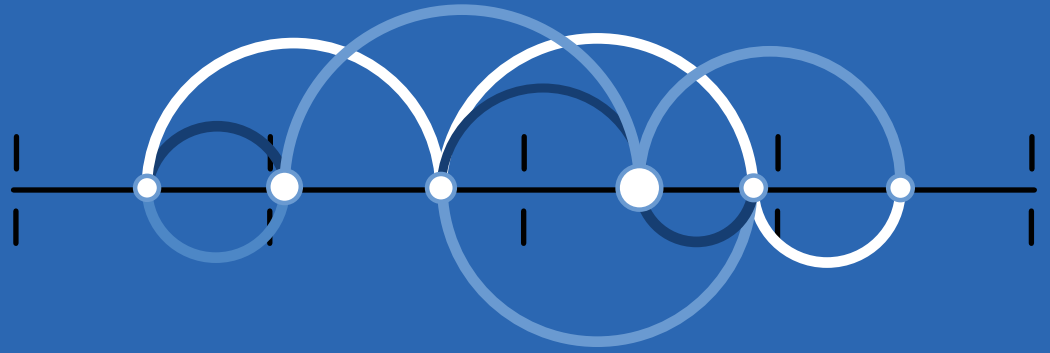




Construire des marques fortes

Investir dans la stratégie de marque à long terme pour garantir la résilience et répondre aux besoins des clients.

HBR
Analytique
Services
**RAPPORT DE
RECHERCHE**

Commandité par



Les grandes marques ne naissent pas spontanément, elles se construisent.

Il y a près de deux décennies, un article de la *Harvard Business Review* posait la question suivante : *si les marques se construisent sur plusieurs années, pourquoi sont-elles gérées à l'échelle du trimestre ?*

Même si les temps ont changé, les dirigeants actuels se heurtent encore au même dilemme : si les stratégies à court terme peuvent certainement doper les ventes, elles risquent également d'affaiblir la valeur de la marque. Chez Frontify, nous croyons en la marque, en l'importance de cultiver la cohérence et en la construction sur le long terme. Mais nous comprenons également qu'il est difficile d'évaluer l'impact du développement de la marque à court terme.

Dans la conjoncture actuelle, nous comprenons que les budgets sont serrés, que l'avenir semble précaire et qu'il existe une tentation d'ignorer le long terme afin d'obtenir des victoires rapides. S'ajoutant à ces facteurs, l'exigence constante d'agilité et de réactivité complique la préservation de la cohérence et des investissements dans votre marque.

Les surfaces numériques, les réseaux sociaux ainsi que l'avènement de l'intelligence artificielle ont créé un monde en évolution rapide et avide de contenu, où les marques subissent

une pression croissante pour rester pertinentes. Les publics exigent que le contenu qu'ils consomment soit hautement personnalisé et proposé sur plusieurs points de contact et différents formats, ce qui augmente le besoin d'agilité de la marque.

Dans ce contexte, toute initiative stratégique de marque exige aujourd'hui un volume de contenu considérable pour l'accompagner. Sans oublier un niveau élevé de cohérence du contenu et du discours afin de stimuler la reconnaissance, l'authenticité et la confiance.

Pour les multinationales comprenant différentes parties prenantes générant du contenu de marque sur plusieurs marchés, la situation est particulièrement complexe. Il n'est donc pas étonnant que les dirigeants aient des difficultés à trouver un soutien à la stratégie de marque. Malgré ces facteurs, de nombreuses organisations auxquelles nous nous adressons s'engagent à construire sur le long terme.

Nous avons commandité cette enquête et ce rapport afin de comprendre quelles stratégies de construction de marque les organisations mettent en œuvre et privilégient, ainsi que leur capacité à en mesurer l'impact sur la valeur de la marque.



Digge Zetterberg
Vice-président du marketing
Frontify

Le rapport analyse le rôle de la cohérence et de la valeur de la marque dans la santé à long terme et la réussite financière de celle-ci. Il révèle les obstacles fréquents à la construction de la marque, explore comment les organisations peuvent les surmonter et fournit les meilleures pratiques.

Nous savons que vous comprenez la valeur de l'investissement dans la marque. Par ce rapport, nous cherchons à fournir les outils nécessaires pour vous aider à obtenir un soutien pour vos initiatives et à proposer des moyens éprouvés d'en améliorer l'efficacité. Tous nos vœux de succès.

Pour plus d'informations, rendez-vous sur www.frontify.com.

Construire des marques fortes

Investir dans la stratégie de marque à long terme pour garantir la résilience et répondre aux besoins des clients.

Les spécialistes du marketing de marque sont aujourd'hui confrontés à un dilemme : d'une part, se concentrer excessivement sur la gestion à court terme de la marque pour stimuler les ventes, au détriment de la valeur à long terme de la marque ; d'autre part, se focaliser exclusivement sur la valeur future de la marque au détriment de l'innovation afin de répondre aux besoins immédiats des clients.

Pete Panciera, responsable du design de marque global chez Specialized Bicycle Components Inc., plus couramment connue sous le nom de Specialized, une entreprise basée à Morgan Hill, en Californie (États-Unis), qui conçoit, fabrique et commercialise des vélos, pièces et accessoires de vélo associés, souligne que concilier ces priorités de marque souvent conflictuelles suscite une tension créative entre la préservation de l'identité de marque familière à laquelle les clients s'identifient et l'adaptation à l'évolution des temps. « En tant que marque vieille de 50 ans, nous ne pouvons pas nous permettre de nous reposer sur nos lauriers et de simplement continuer à faire ce que nous avons toujours fait. Nous examinons activement nos fondations et les traduisons dans notre approche du futur », indique-t-il.

À l'évidence, le développement de la marque à long terme demeure une priorité pour de nombreux dirigeants. En avril 2025, Harvard Business

Review Analytic Services a interrogé 530 membres du public de *Harvard Business Review* impliqués dans les décisions marketing ou stratégiques qui affectent la marque de leur organisation. Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête conviennent largement que la stratégie de marque à long terme (se référant aux efforts de stratégie de marque pour les cinq à dix prochaines années voire plus) est essentielle au succès d'une organisation. Plus précisément, 93 % s'accordent à dire que le développement de la marque à long terme est essentiel à la croissance d'une organisation, et 91 % estiment que le développement de la marque à long terme est lié à la réussite commerciale durable d'une organisation.

Pourtant, nombreuses sont les organisations qui ont du mal à réussir à construire leur marque sur le long terme. Alors que 84 % des personnes interrogées déclarent que le développement de la marque à long terme est essentiel à la réussite de leur entreprise, seuls 36 % estiment que leur

ÉLÉMENTS SAILLANTS

 **95 %**

des personnes interrogées conviennent que le développement de la marque à long terme améliore la valeur de la marque d'une organisation.

 **91 %**

conviennent que la construction de la marque à long terme est liée à la réussite commerciale durable d'une organisation.

 **84 %**

déclarent que le développement de la marque à long terme est essentiel à la réussite de leur entreprise, mais seuls 36 % estiment que leur organisation y parvient efficacement.

En raison de l'arrondi, certains chiffres de ce rapport peuvent ne pas totaliser 100 %.

« Le marketing de marque et le marketing de performance ne sont pas des tâches indépendantes ; ils sont codépendants et ont tous deux des effets à court et à long terme. »

Ken Favaro, consultant et auteur en stratégie, innovation et organisation

organisation y parvient efficacement. Aux fins du présent article, ces organisations sont définies comme des leaders. De même, 39 % des personnes interrogées déclarent que leur organisation est « assez efficace », ce qui les place dans la catégorie des suiveurs. Les 25 % de personnes interrogées qui déclarent que leur organisation n'est « pas du tout efficace » dans la construction de la marque à long terme sont classés comme retardataires. **FIGURE 1**

Au regard des défis auxquels les responsables de la stratégie de marque sont confrontés et de la mentalité généralement focalisée sur le court terme dans le domaine du marketing, il n'est pas surprenant qu'un tiers seulement des personnes interrogées estiment que leur organisation est efficace dans la construction de la marque à long terme. « L'ancienneté moyenne d'un directeur du marketing est probablement d'environ deux ans », affirme Rob Meyerson, directeur et fondateur d'Heirloom, une société de stratégie et d'identité de marque basée à San Francisco. « C'est une blague récurrente dans l'industrie : chaque nouvelle personne arrivant à un poste de marketing ou de stratégie de marque voudra changer ou rafraîchir quelque chose concernant la marque ou le logo. Cela peut paraître excessif, mais cela montre bien que les personnes sont souvent motivées par des objectifs à court terme, tels que décrocher une promotion, une prime ou faire une forte impression sur la direction.

Selon Ken Favaro, consultant en stratégie, innovation et organisation et coauteur de l'article de la *Harvard Business Review* (mai-juin 2023) « How Brand Building and Performance Marketing Can Work Together », dans le même temps, les objectifs, les données et les rôles en stratégie de marque et en marketing se sont cloisonnés, alors que les dirigeants tentent de naviguer dans un paysage médiatique toujours plus complexe.¹ Par conséquent, on observe une polarisation des activités entre la concentration sur ce que l'on appelle le marketing de marque (construire l'affinité de la marque, atteindre un public élargi, se concentrer sur le long terme) et sur le marketing de performance (trouver des acheteurs, convertir des acheteurs, se concentrer sur les ventes à court terme).

Les organisations pourraient largement améliorer l'efficacité de leurs efforts de création de marque si elles comprenaient comment l'ensemble des activités de la stratégie de marque et du marketing peuvent fonctionner ensemble. « Le marketing de marque et le marketing de

performance ne sont pas des tâches indépendantes ; ils sont interdépendants et ont tous deux des effets à court et à long terme », déclare Favaro. « Le marketing de performance n'affecte pas seulement les ventes à court terme. Il s'agit d'un point de contact avec le consommateur, c'est pourquoi il affecte votre marque. Et si vos efforts de création de marque parviennent à développer la valeur de votre marque, cela crée un contexte plus productif pour votre marketing de performance. La clé est donc de rassembler chaque élément de stratégie de marque et du marketing pour stimuler les ventes aujourd'hui et à l'avenir ».

Ce rapport examine les diverses facettes de la stratégie de marque et met en lumière les thèmes et attributs communs des organisations qui considèrent qu'elles excellent dans la construction de la marque à long terme. Il aborde les concepts interdépendants de la valeur et de la cohérence de la marque et la manière dont ils peuvent jouer un rôle stratégique dans sa santé et sa réussite financière à long terme. Le rapport explore également les stratégies des organisations pour renforcer leurs marques, qu'il s'agisse d'établir une nouvelle marque ou d'en entretenir une plus ancienne, et révèle les obstacles fréquents qui entravent le développement de la marque à long terme et la manière dont ils pourraient être surmontés.

« Lorsqu'il s'agit de gérer stratégiquement les marques sur le long terme, les entreprises doivent trouver le juste équilibre entre trop de changement et pas assez de changement. Ce juste équilibre réside dans l'évolution et la progression constantes de la marque, tout en veillant à avancer dans la bonne direction et au rythme adéquat », souligne Kevin Lane Keller, professeur de marketing à la Tuck School of Business de Dartmouth College « Trouver le bon équilibre entre innovation et pertinence, entre ce qui est nouveau et ce que vous avez toujours défendu, tout en conservant la cohérence dans tout ce que vous faites, peut vous aider à bâtir une marque forte et durable ».

Un acte d'équilibre

L'une des organisations parvenant à équilibrer les considérations de marque à court et à long terme est Solventum, une entreprise de technologie médicale basée à St. Paul, dans le Minnesota, qui est le fruit de la scission avec le conglomérat multinational 3M en avril 2024. Michelle Weir, directrice

mondiale de la marque chez Solventum, décrit la difficulté de lancer une nouvelle marque associée à une marque bien établie.

« Chez 3M Health Care, nous travaillons avec une marque présente sur le marché depuis plus d'un siècle, où tout repose sur la finesse : identifier des insights et des nuances que l'on peut exploiter pour développer une marque déjà parfaitement connue et bénéficiant d'une grande confiance », explique-t-elle. « En tant que Solventum, nous nous appuyons sur un héritage solide pour établir une nouvelle marque, ce qui signifie dessiner le plan et construire une base solide afin que la maison puisse être bâtie rapidement et avec précision. Pour garantir la réussite à long terme, nous avons besoin des blocs de fondation appropriés dans le cycle de maturité précoce ».

Pour Weir, cette réussite à long terme dépend de l'articulation de la marque autour d'une stratégie de base et d'une certaine flexibilité en matière de mise en œuvre. « Nous avons commencé à développer la marque Solventum en consolidant notre identité, en mettant l'accent sur ce que nous faisons et pourquoi cela est important. À partir de là, nous avons pu définir notre mission : offrir des soins de santé plus efficaces, plus intelligents et plus sûrs pour améliorer la vie des gens. Chaque élément de la marque — identité visuelle et verbale — doit refléter cette mission, informer les clients et instaurer la confiance dans la nouvelle marque », explique-t-elle. « Nous avons adopté une philosophie de flexibilité et d'agilité, car lorsque vous avancez rapidement pour lancer quelque chose de nouveau, vous devez vous adapter lorsque vous mettez les directives en pratique. Nous adaptons, apprenons, optimisons et répercutons ces apprentissages dans l'ensemble de l'organisation ».

Selon Weir, si une marque veut durer, cela doit être intégré dans la culture, l'éthique et les opérations de l'organisation. « Une marque ne se résume pas seulement à votre logo, vos couleurs ou votre stratégie de marque, cela va bien plus loin », affirme-t-elle. « Nous construisons Solventum à travers nos valeurs, dans la manière dont nous nous présentons chaque jour et dans l'expérience que nous créons pour nos clients, nos employés et les utilisateurs finaux de nos produits ».

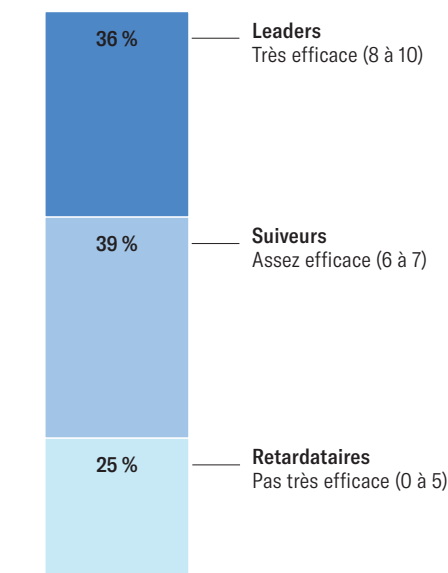
Comme l'illustre la situation de Solventum, choisir entre priorités de marque à court terme et à long terme n'est pas nécessaire : les deux peuvent coexister. Les efforts de construction de marque peuvent stimuler la croissance et la rentabilité en augmentant les ventes, et peuvent même affecter le montant que les clients sont prêts à payer dans le processus.

FIGURE 1

L'efficacité de la construction de la marque varie largement

Les organisations diffèrent en termes d'efficacité à construire leur marque sur le long terme

Dans quelle mesure votre organisation est-elle efficace dans la construction de la marque à long terme ?
Sur une échelle de 0 = Pas du tout efficace à 10 = Extrêmement efficace.



Base : 530 personnes interrogées.

Source : enquête Harvard Business Review Analytic Services, avril 2025

« L'idée selon laquelle la construction de la marque est une activité à long terme dont le rendement futur est flou et mal défini la rend particulièrement vulnérable au court-termisme des entreprises », explique Favaro, l'auteur et consultant en stratégie. « S'ils sont bien menés, les investissements dans la construction de la marque ont un impact concret et immédiat à la fois sur les ventes et sur la puissance tarifaire. Les investissements intelligents dans la marque aujourd'hui génèrent un rendement aujourd'hui et à l'avenir ».

Plusieurs facteurs peuvent assurer la réussite d'une marque et la maintenir sur le long terme, plaidant ainsi contre une approche dichotomique de la construction de la marque. Pour Marty Neumeier, conférencier et auteur du livre *Zag: The Number One Strategy of High-Performance Brands*, le facteur le plus important est l'attention portée au client.

« Une marque existe dans l'esprit des clients. Ce n'est pas vous qui définissez l'identité de votre marque, ce sont eux », explique Neumeier. « La stratégie de marque à long terme ne concerne pas les éléments tactiques tels que les logos, la communication, les flux de trésorerie et le volume du marché. Il s'agit de se concentrer sur ce que vous fournissez, sur le besoin que votre produit ou service comble dans la

« Il n’y a rien de mal à vouloir voir des avantages tangibles ou mesurer les résultats de nos actions, mais généralement les gens ne veulent pas attendre quelques années pour cette satisfaction. »

Rob Meyerson, directeur et fondateur d’Heirloom

société, et sur la manière dont vous pouvez améliorer la vie de vos clients. Le développement de la marque consiste non seulement à satisfaire vos clients, mais [aussi] à les ravir ».

De nombreuses personnes interrogées dans l’enquête pourraient ressentir la même chose, car l’expérience client se distingue comme un facteur essentiel de la réussite de la marque à long terme. Les principaux facteurs cités par les personnes interrogées comme contribuant à la réussite à long terme d’une organisation sont : offrir une expérience client positive (42 %), proposer un produit ou service de haute qualité (41 %), bénéficier d’une réputation solide (34 %), rester fidèle à la mission de la marque (33 %) et se démarquer de la concurrence (31 %).

RSI et autres défis

Pouvant freiner les efforts de construction de la marque à long terme, la plupart de ces obstacles résultent d’un état d’esprit qui privilégie les préoccupations, initiatives ou circonstances à court terme au détriment de la vision à long terme. Ainsi, 62 % des personnes interrogées dans l’enquête conviennent que lorsque les budgets sont limités, les efforts de stratégie de marque sont interrompus.

Un défi associé est la difficulté à mesurer le retour sur investissement à long terme. « Les dirigeants peuvent être réticents à s’engager dans des efforts de stratégie de marque à long terme, car les avantages de ces efforts ne se concrétiseront que très loin dans l’avenir, peut-être même après qu’ils auront quitté l’organisation ou pris leur retraite », déclare Meyerson, de Heirloom. « Vous ne pouvez pas garantir ce que vous obtiendrez dans 10 ans, et une fois que cela s’est produit, il est trop tard pour agir. Vous ne pouvez pas revenir en arrière et changer de cap ».

Les conclusions de l’enquête reflètent cette observation. Globalement, la difficulté à mesurer le retour sur investissement est le défi le plus fréquent auquel les organisations sont confrontées lorsqu’il s’agit de construire une marque sur le long terme (45 %). Mais pour les retardataires, de nombreux autres défis existent également, tels que le manque de budget (48 %), les initiatives à court terme qui font échouer la planification à long terme (47 %) et le marketing à court terme qui prend la priorité sur la stratégie de marque à long terme (46 %). Ces pourcentages sont plus élevés que pour les leaders et les suiveurs. **FIGURE 2** Cette

distinction pourrait mettre en lumière ce qui est nécessaire pour devenir efficace dans la construction de la marque à long terme : lui accorder un niveau élevé de priorité.

« Il n’y a rien de mal à vouloir voir des avantages tangibles ou à mesurer les résultats de nos actions, mais en règle générale les gens ne veulent pas attendre quelques années pour avoir cette satisfaction », poursuit Meyerson. La quête de la satisfaction de faire quelque chose de spectaculaire, ici et maintenant, peut nuire aux efforts de stratégie de marque à long terme. Meyerson cite l’exemple d’une promotion conçue pour attirer l’attention — suivant l’idée dépassée que toute publicité est bonne à prendre — menée uniquement pour obtenir un pic sur certains métriques, comme les recherches Google. « Ces efforts pourraient effectivement stimuler l’engouement médiatique à court terme, mais si ces actions ne sont pas alignées sur votre marque principale, elles pourraient faire beaucoup plus de dégâts que de bien à long terme », observe-t-il.

Ces difficultés sont importantes mais pas insurmontables. Meyerson suggère que les organisations pourraient travailler à favoriser un état d’esprit de long terme en inculquant une culture d’entretien de la marque. « Certaines entreprises possèdent des éléments structurels intégrés qui favorisent l’entretien de la marque. Par exemple, les entreprises encore dirigées par le fondateur ou transmises de génération en génération sont souvent beaucoup plus motivées à préserver la marque », déclare-t-il.

Les autres entreprises peuvent devoir former les gens à l’entretien de la marque en leur montrant comment leurs actions pourraient l’affecter. Si la marque a une mission authentique à laquelle les gens peuvent s’identifier, cela peut favoriser une culture d’entretien, explique Meyerson, ajoutant : « tout dépend aussi des incitations : il faut veiller à ne pas encourager, sans le vouloir, des décisions susceptibles de nuire à la marque sur le long terme ».

Et bien que le retour sur investissement de la marque à long terme soit difficile à évaluer, la valeur de la marque quant à elle, *peut* être mesurée. Et elle peut être augmentée.

Construire et mesurer la valeur de la marque

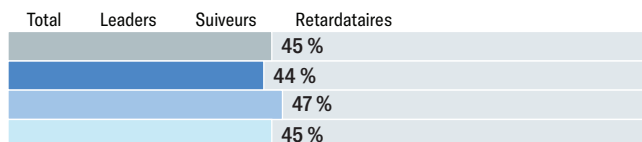
Une forte valeur de marque — la valeur perçue qu’une marque apporte à un produit — mérite d’y consacrer

FIGURE 2

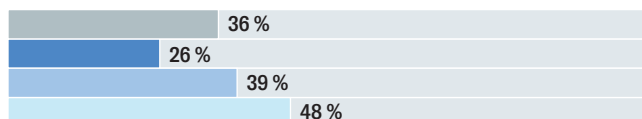
Obstacles à la stratégie de marque à long terme

De nombreuses entreprises ont du mal à mesurer le retour sur investissement

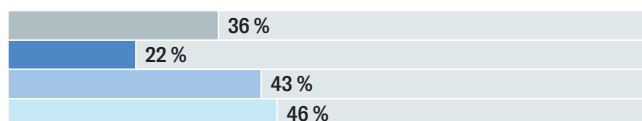
Quels sont les défis auxquels votre organisation est confrontée en matière de construction de la marque à long terme ? Sélectionnez toutes les réponses correspondantes.



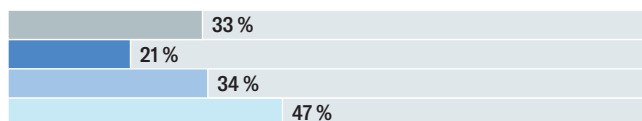
RSI difficile à mesurer



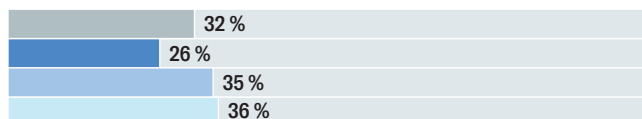
Manque de budget



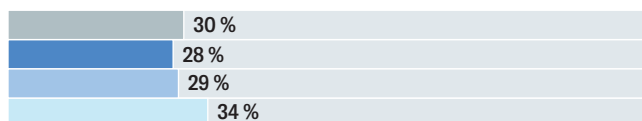
Le marketing à court terme est prioritaire sur la stratégie de marque à long terme



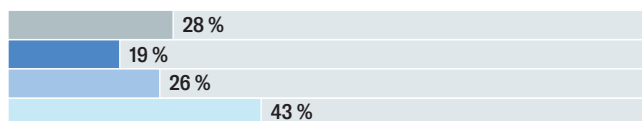
Les initiatives à court terme font échouer la planification à long terme



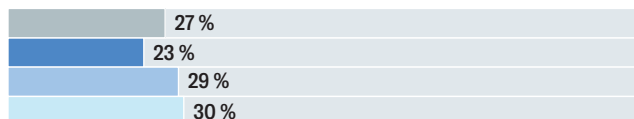
De nombreuses parties prennent les décisions concernant la marque



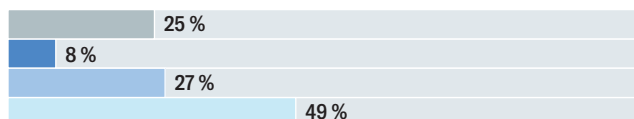
Manque des données nécessaires



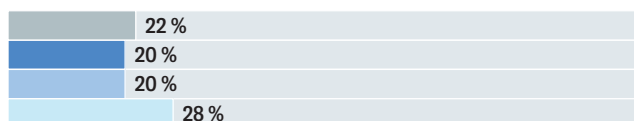
Manque d'expertise en matière de stratégie de marque



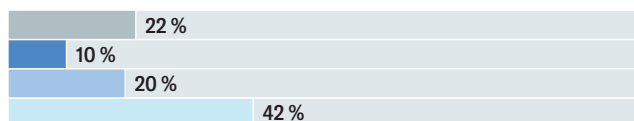
Manque de bande passante/temps



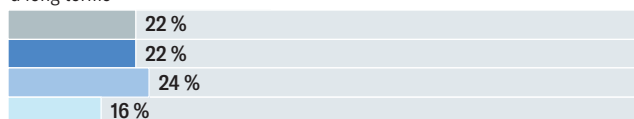
La direction ne donne pas la priorité à la construction de la marque à long terme



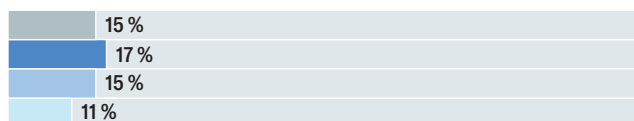
Focalisation sur l'innovation à court terme



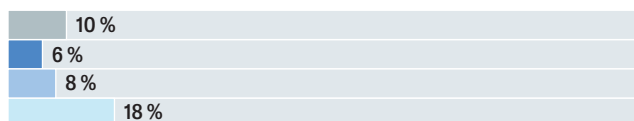
La culture organisationnelle ne s'aligne pas sur la construction de la marque à long terme



Trop de points de contact pour être cohérent



Peu de contrôle sur le contenu généré par les clients



Manque de directives de marque

Base : 530 personnes interrogées, varie selon les segments. Non présenté : 0 % à 4 % ne savent pas, 0 % à 4 % aucun, et 2 % à 3 % autre, varie selon le segment.

Source : enquête Harvard Business Review Analytic Services, avril 2025

« Si vous augmentez votre capital marque aujourd'hui, trois choses vont augmenter demain : vos ventes, votre pouvoir de tarification et votre efficacité marketing. »

Favaro

des efforts. « Si vous augmentez votre valeur de marque aujourd'hui, trois choses augmenteront demain : vos ventes, votre puissance tarifaire et votre efficacité marketing », affirme Favaro.

Il décrit comment les organisations peuvent augmenter leur valeur de marque en mesurant la familiarité, la considération, la signification et l'unicité (familiarity, regard, meaning and uniqueness, FRMU). La familiarité montre dans quelle mesure les consommateurs pensent connaître une marque, au-delà de la simple connaissance de son existence. La considération indique dans quelle mesure ils respectent une marque, et la signification décrit dans quelle mesure la marque est pertinente pour leur vie. Enfin, l'unicité fait référence à la manière dont une marque est spéciale ou différenciée par rapport aux autres marques.

« Pour obtenir une quantification précise et vérifiable de l'impact commercial d'une marque, les organisations doivent mesurer le FRMU de leur marque par rapport aux principales marques qui illustrent la culture d'un pays, pas seulement des concurrents de sa catégorie », explique Favaro. « Ils peuvent renforcer la valeur de la marque en définissant les attributs de positionnement essentiels pour stimuler le FRMU sur leur marché cible, qu'il s'agisse d'attributs liés à la mission, émotionnels, fonctionnels ou expérientiels. Enfin, pour bâtir une marque durable, les organisations ont besoin d'une fortification constante du FRMU au fil du temps sur l'ensemble des « cinq P » des points de contact avec les consommateurs : produit, prix, promotion, lieu (place) et personnes », ajoute-t-il.

Solvantum a déjà pris des mesures pour mesurer sa valeur de marque, même si la marque n'en est encore qu'à ses débuts. « Nous avons investi massivement dans l'étude de la santé de notre marque et défini nos benchmarks pour la première année, de manière à disposer d'une base solide pour avancer », explique Weir, responsable senior de la stratégie mondiale de la marque. « Nous évaluons la manière dont les gens nous perçoivent maintenant alors que nous venons de nous séparer d'une marque bien connue. Et comme nous sommes dans la technologie médicale, la sécurité des patients constitue toujours la priorité absolue ; mesurer la confiance dans la qualité de nos produits est donc essentiel ».

Selon Keller de la Tuck School of Business, il est essentiel que les organisations suivent les métriques de leur marque, car ils sont annonciateurs des changements à venir. « En

cas de baisse de la notoriété de la marque, vous pouvez vous attendre à une baisse des ventes », dit-il. « Un décalage peut exister, mais si vous observez des changements dans la perception, des changements de comportement suivront rapidement. Ce n'est rien de compliqué, c'est la progression naturelle. Vous devez donc rester au fait de ce que les clients pensent et ressentent.

Lorsqu'il s'agit de suivre la valeur de la marque, les métriques de satisfaction des clients sont un point de départ populaire. Les données de l'enquête montrent que les métriques de satisfaction des clients (59 %) sont en tête de la liste des méthodes utilisées par les organisations pour mesurer la valeur de leur marque, suivies par la part de marché par rapport aux concurrents (47 %). FIGURE 3 Il convient toutefois de noter que les leaders (48 %) se démarquent comme plus susceptibles que les suiveurs (33 %) ou les retardataires (27 %) d'utiliser l'analyse des sentiments sur les réseaux sociaux comme méthode de mesure de la valeur de la marque.

La cohérence est importante.

Les résultats de l'enquête suggèrent que la construction de la marque sur le long terme améliore la valeur de marque, tout comme la cohérence de marque, qui consiste à maintenir une identité, ou « look and feel » uniforme et reconnaissable, sur l'ensemble des communications et expériences clients. Interdépendance entre cohérence et valeur de marque. La large majorité des personnes interrogées (95 %) conviennent que le développement de la marque à long terme améliore la valeur de la marque d'une organisation. En termes de cohérence, 91 % des personnes interrogées conviennent que la cohérence du contenu/discours de la marque renforce la valeur de marque d'une organisation, et 95 % conviennent que la cohérence de la marque au fil du temps renforce la valeur de marque d'une organisation.

Panciera, responsable du design de la marque au niveau mondial, explique que chez Specialized, la célébration du 50^{ème} anniversaire de sa marque en 2024 a été l'occasion qui a permis d'apporter un changement dans la stratégie et la gestion de la marque.

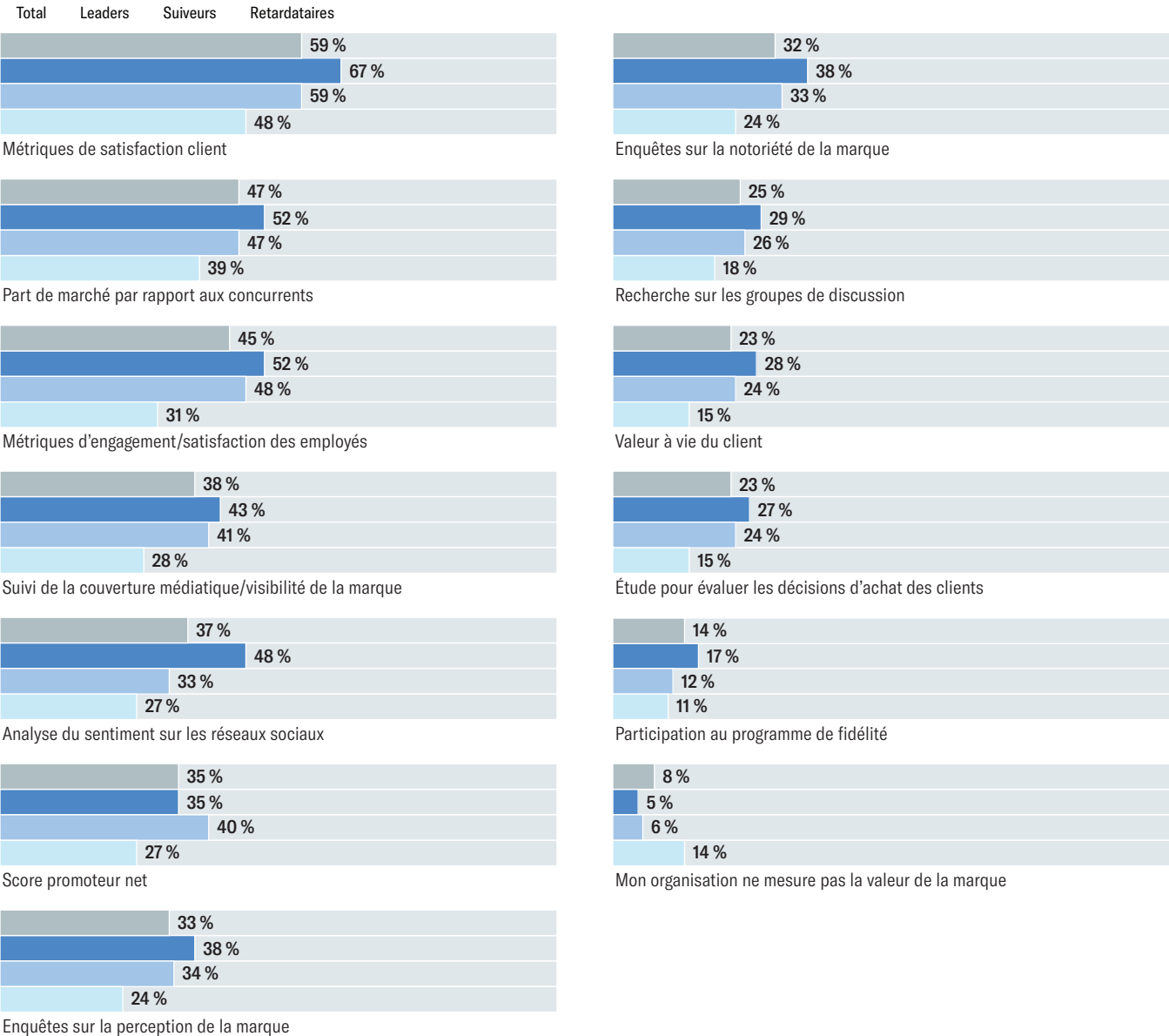
« Dans la période qui a précédé l'anniversaire, nous avons pris conscience qu'une grande partie de la connaissance de notre marque se trouvait dans des endroits disparates de l'organisation et sous différents formats », explique-t-il.

FIGURE 3

Plusieurs manières de mesurer la valeur de la marque

Les métriques de satisfaction client sont en tête de liste, devançant la part de marché

Parmi les méthodes suivantes, lesquelles votre organisation utilise-t-elle, le cas échéant, pour mesurer la valeur de sa marque ? Sélectionnez toutes les réponses correspondantes.



Base : 530 personnes interrogées, varie selon les segments. Non présenté : 1 % à 2 % autre et 2 % à 3 % ne savent pas, varie selon le segment.

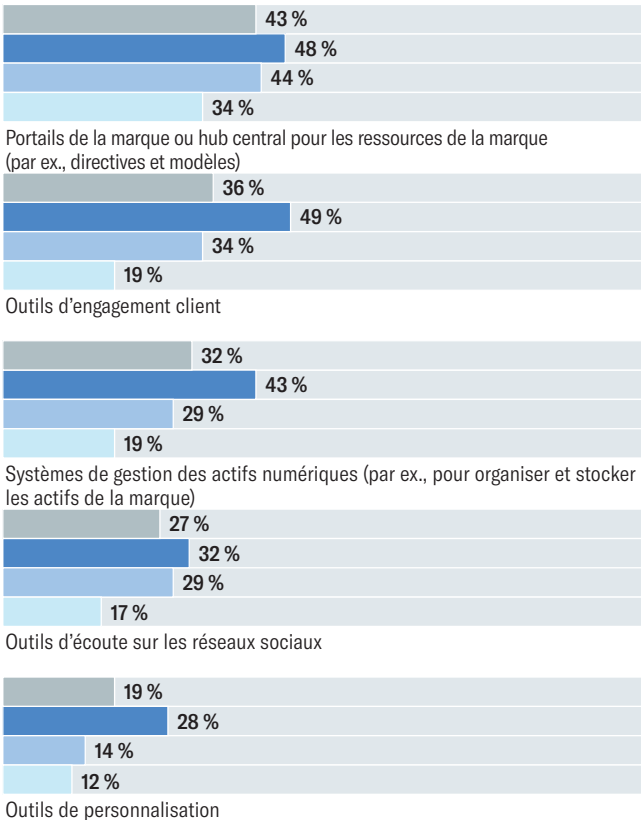
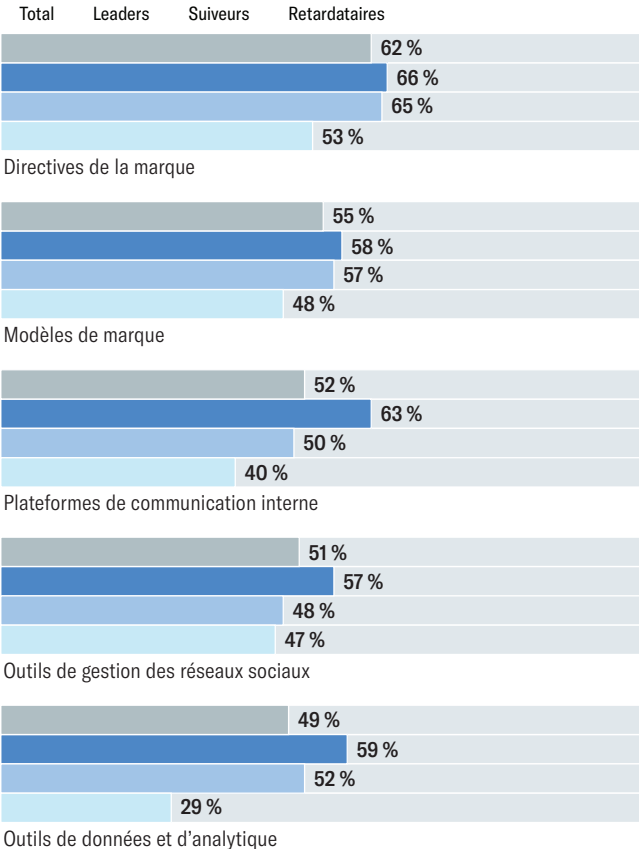
Source : enquête Harvard Business Review Analytic Services, avril 2025

FIGURE 4

Outils pour la construction de la marque à long terme

La plupart des organisations utilisent les directives de la marque, tandis que les leaders se distinguent par une utilisation plus fréquente de plusieurs outils.

Parmi les outils suivants, lesquels votre organisation utilise-t-elle, le cas échéant, pour soutenir ses efforts de construction de la marque à long terme ? Sélectionnez toutes les réponses correspondantes.



Base : 530 personnes interrogées, varie selon les segments. Non présenté : 0 % à 5 % aucun, 1 % à 2 % ne sait pas, et 0 % à 2 % autre, varie selon le segment.
Source : enquête Harvard Business Review Analytic Services, avril 2025

« Elle existait aussi chez différentes personnes : nous avons plusieurs collaborateurs présents depuis plus de 30 ans, et si vous voulez avoir des informations sur la marque, vous allez généralement les consulter. Nous sommes une grande entreprise privée avec des milliers d'employés partout dans le monde, mais lorsqu'il s'agit de notre stratégie de marque, nous fonctionnions davantage comme une start-up. Nous n'avions pas de systèmes de gestion de la marque en place ».

L'entreprise a entrepris de codifier toutes ses informations de marque et de les regrouper en un seul endroit. « Nous avons travaillé avec le fondateur et l'équipe dirigeante pour obtenir une vision unifiée de notre identité actuelle et de la manière dont nous voulons la faire évoluer à l'avenir, de notre ton et de nos actions », explique Panciera. « Nous avons saisi cette vision et l'avons mise, ainsi que toute notre

documentation existante, sur une plateforme centrale, un portail de la marque, à utiliser comme source de vérité pour notre marque. Elle nous donne désormais notre orientation ».

Cette approche centralisée a favorisé une cohérence accrue dans la manière dont la marque est gérée dans toute l'entreprise et dans toutes les régions. Panciera note que cet effort a été positif pour la marque ainsi que pour les employés, qui ont maintenant un sentiment d'enthousiasme renouvelé. « Vous pouvez développer la meilleure stratégie de marque du monde, mais à moins de la communiquer dans l'ensemble de l'organisation, elle ne sera pas activée », note-t-il. « Nous n'avons pas seulement créé un cadre. Nous avons construit quelque chose qui peut inspirer et pousser les gens à l'action ».

De nombreuses organisations utilisent de tels outils pour renforcer leurs marques. L'enquête révèle que les outils les

« La différence entre le cours moyen de l'action d'une marque forte et le cours de l'action d'une marque plus faible est presque double. Cela montre que l'équité de la marque et l'élan de la marque peuvent être utilisés comme indicateurs principaux de réussite financière. »

Marty Neumeier, conférencier et auteur

plus couramment utilisés pour accompagner la construction de la marque sur le long terme sont : les directives de marque (62 %), les modèles de marque (55 %) et les plateformes de communication interne (52 %). Les leaders se distinguent par une utilisation plus fréquente de plusieurs outils, dont notamment les plateformes de communication interne (63 %, contre 50 % pour les suiveurs et 40 % pour les retardataires), les outils d'engagement client (49 %, contre 34 % et 19 %), ainsi que les systèmes de gestion des ressources numériques (43 %, contre 29 % et 19 %). **FIGURE 4**

La cohérence de la marque ne doit pas nécessairement être rigide. Elle peut autoriser une certaine flexibilité, en particulier dans les variations régionales. « Une marque forte doit préserver la cohérence au cœur de l'entreprise, mais elle dispose d'une certaine marge de manœuvre pour s'adapter aux différents groupes démographiques et marchés dans le monde », indique Panciera. « Nous donnons aux équipes régionales les moyens de comprendre en profondeur la marque globale et de mener des campagnes locales adaptées à leur marché. Ainsi, le contenu Instagram, le marketing par e-mail ou les activations locales peuvent varier d'un endroit à l'autre, mais reflètent toujours le sentiment central de la marque ».

La stratégie en pratique

Neumeier, l'auteur de *Zag*, estime que la stratégie de marque et la stratégie commerciale sont une seule et même chose. « Votre stratégie de marque *est* votre stratégie commerciale ; elle est au cœur de tout ce que vous faites. Toutes les actions que vous entreprenez affectent votre marque, qu'il s'agisse de votre produit ou de votre mode de fonctionnement », dit-il. « Reconnaître cela et faire de la stratégie de marque une véritable conversation stratégique, plutôt qu'une activité ajoutée a posteriori après toutes les décisions business, impose un leader fort ».

En effet, la stratégie de marque est généralement considérée comme une préoccupation à l'échelle de l'organisation, essentielle à la réussite de l'entreprise. La plupart des personnes interrogées (91 %) conviennent que lorsque la stratégie de marque à long terme fait partie intégrante de la prise de décision dans l'ensemble de l'entreprise, les organisations peuvent être plus performantes.

Encore une fois, la cohérence s'avère être une considération essentielle. En matière de mise en œuvre de stratégies spécifiques de construction de la marque sur le long terme, l'élaboration et le respect des directives de marque ainsi que le maintien de la cohérence de la marque sur tous les canaux constituent les pratiques les plus courantes, citées respectivement par 44 % des personnes interrogées.

On observe des distinctions dans les stratégies que les leaders choisissent de suivre par rapport aux suiveurs et retardataires. Les leaders ont en effet une longueur d'avance dans trois domaines. Ils sont beaucoup plus susceptibles de suivre une stratégie de marque à long terme (47 %, contre 29 % pour les suiveurs et 11 % pour les retardataires), d'aligner la culture organisationnelle sur la construction de la marque à long terme (44 %, contre 33 % et 18 %), et de donner la priorité à la stratégie de marque à long terme dans l'ensemble de l'organisation (39 %, contre 19 % et 8 %). **FIGURE 5**

Récolter les bénéfices

Malgré les complexités, les efforts de stratégie de marque à long terme portent leurs fruits. L'enquête révèle qu'une valeur de marque plus forte représente l'avantage le plus fréquent des organisations, cité par 46 % des personnes interrogées. Les autres avantages fréquents comprennent une fidélisation et une rétention accrues des clients (40 %), un plus grand engagement des clients (40 %), une meilleure expérience client (39 %) et une croissance de l'activité (38 %). En outre, les leaders bénéficient beaucoup plus de ces avantages que les suiveurs ou les retardataires. Les domaines dans lesquels les leaders se distinguent incluent une fidélisation et une rétention client accrues (59 %, contre 32 % pour les suiveurs et 24 % pour les retardataires), la croissance de l'activité (53 %, contre 35 % et 20 %), ainsi qu'un avantage concurrentiel renforcé (48 %, contre 36 % et 21 %). **FIGURE 6**

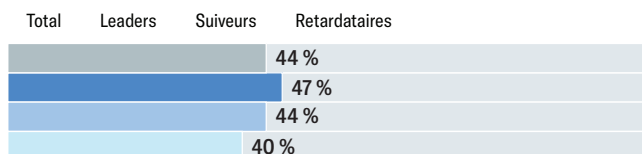
Selon Neumeier, la relation entre une marque forte et le cours de son action est claire : « C'est remarquable. La différence entre le prix moyen de l'action d'une marque forte et le prix de l'action d'une marque plus faible est presque le double », déclare-t-il. « cela montre que la valeur de la marque et la dynamique de la marque peuvent être utilisées comme indicateurs principaux de réussite financière ».

FIGURE 5

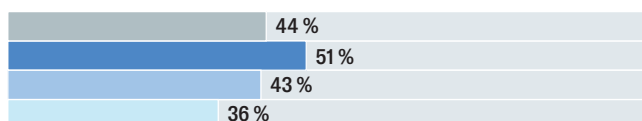
Stratégies pour bâtir une marque à long terme

Il est essentiel de respecter les directives et de garantir la cohérence de la marque

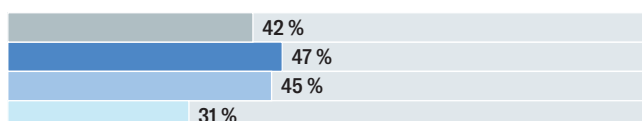
Parmi les stratégies suivantes, lesquelles, votre organisation utilise-t-elle, le cas échéant, pour construire sa marque à long terme ? Sélectionnez toutes les réponses correspondantes.



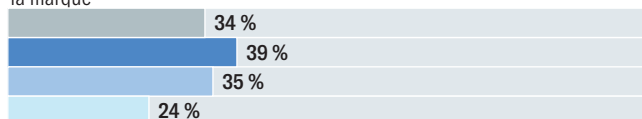
Élaboration/respect des directives de la marque



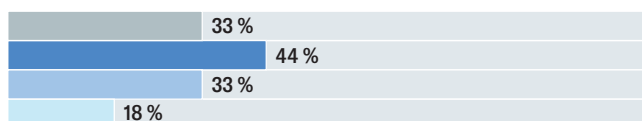
Assurer la cohérence de la marque sur tous les canaux



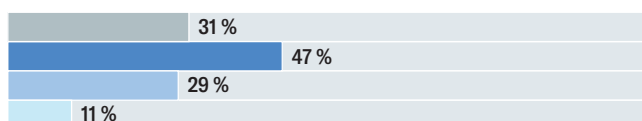
Utiliser les insights et les données des clients pour éclairer les décisions de la marque



Aligner les parties prenantes sur les décisions de la marque



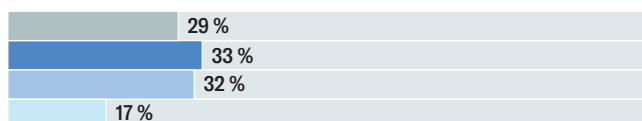
Aligner la culture organisationnelle sur la construction de la marque à long terme



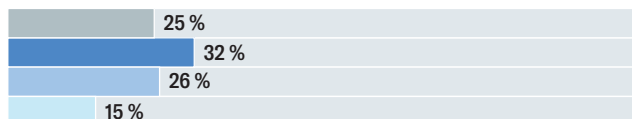
Suivre une stratégie de marque à long terme



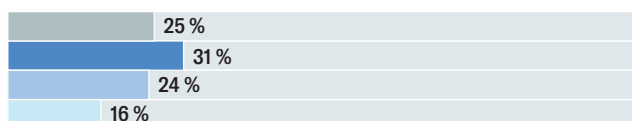
Chercher des moyens d'interagir avec le contenu généré par les clients



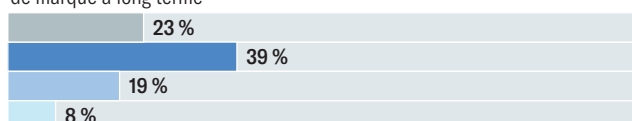
Mise en place de KPI axés sur les données pour la valeur de la marque



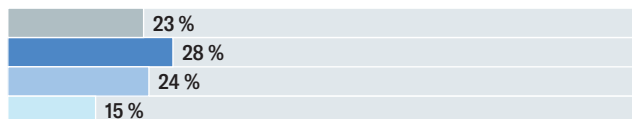
Acquérir des talents ayant une expertise de la marque



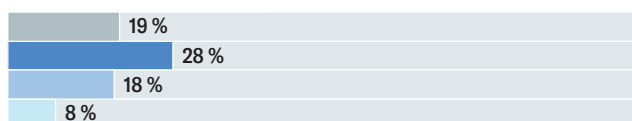
Trouver l'équilibre entre les objectifs marketing à court terme et les objectifs de marque à long terme



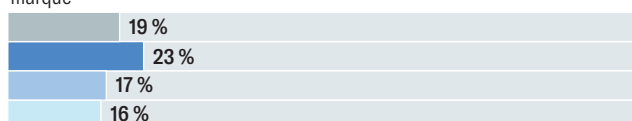
Privilégier la stratégie de marque à long terme dans l'ensemble de l'organisation



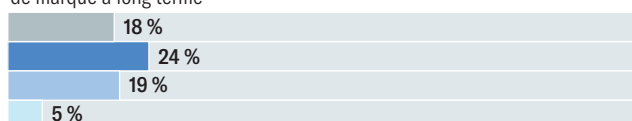
Trouver l'équilibre entre les initiatives à court terme et la cohérence de la marque



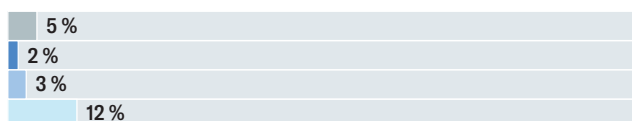
Fournir des compétences/une formation supplémentaires sur la stratégie de marque



Augmentation des ressources/du temps consacrés aux efforts de stratégie de marque à long terme



Augmentation des investissements dans la stratégie de marque à long terme



Aucun

Base : 530 personnes interrogées, varie selon les segments. Non présenté : 2 % ne savent pas et 0 % à 2 % autre, varie selon le segment.

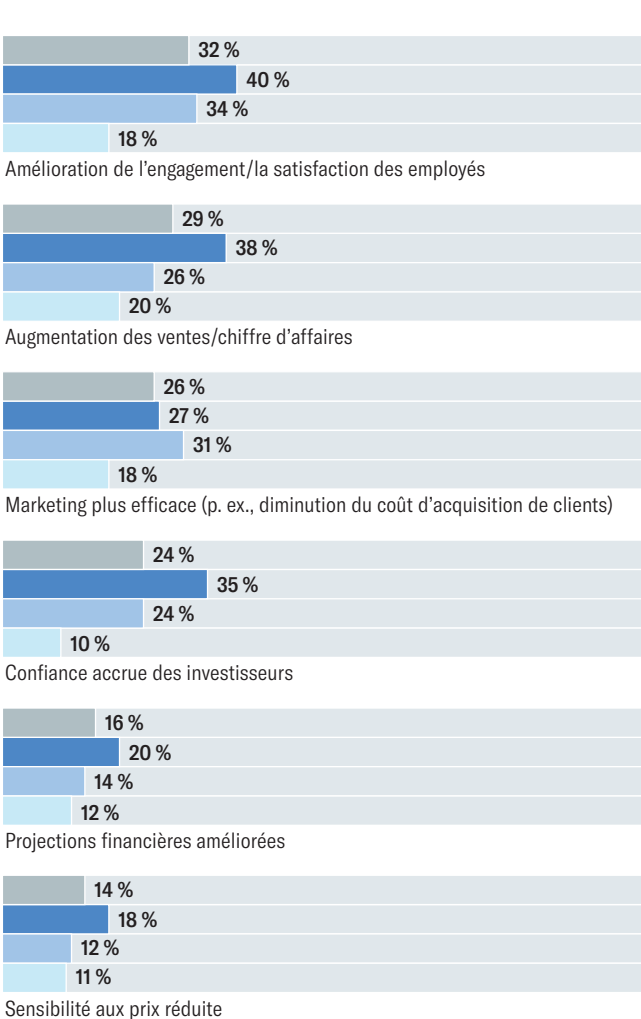
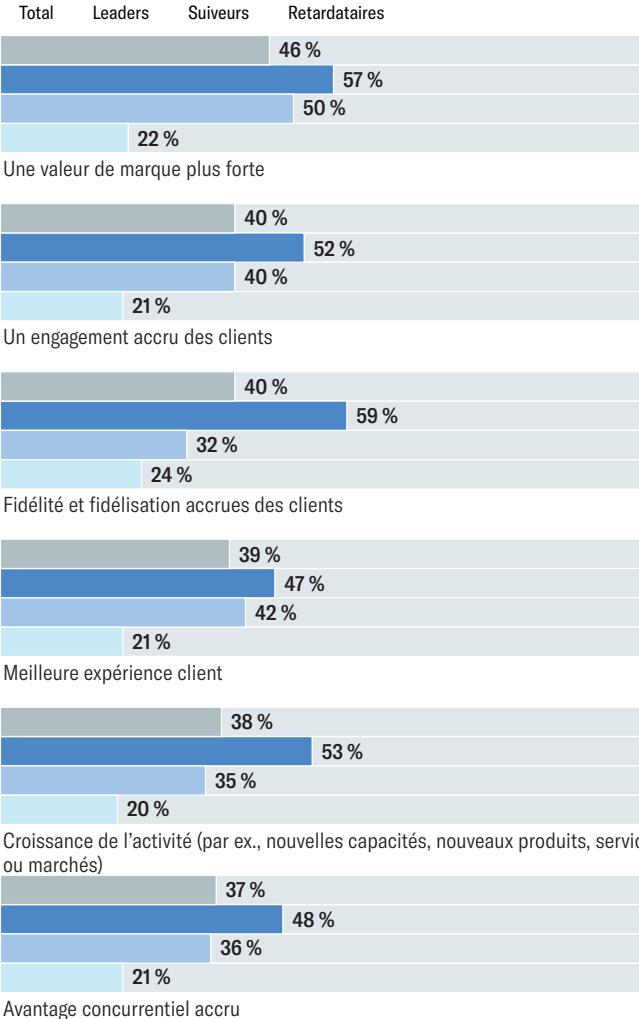
Source : enquête Harvard Business Review Analytic Services, avril 2025

FIGURE 6

Une stratégie de marque associée à des avantages clairs

La réflexion à long terme génère une valeur de la marque plus forte et stimule la fidélisation et la rétention des clients

Quels avantages votre organisation a-t-elle obtenus à ce jour, le cas échéant, grâce à ses efforts de construction de la marque à long terme ? Sélectionnez toutes les réponses correspondantes.



Base : 530 personnes interrogées, varie selon les segments. Non présenté : 3 % à 11 % ne savent pas, 1 % à 14 % aucun, et 0 % à 1 % autre, varie selon le segment.
Source : enquête Harvard Business Review Analytic Services, avril 2025

Une voie à la création de valeur

Plusieurs thèmes ont émergé sur les éléments nécessaires à la construction d'une marque forte capable de durer dans le temps. Voici une voie à suivre :

Lier la stratégie de marque à la stratégie d'entreprise.

In fine, toutes les décisions commerciales modèleront la perception de la marque d'une organisation. Par conséquent, la stratégie de marque doit faire partie intégrante de la stratégie commerciale à l'échelle de l'entreprise, et non être

une préoccupation distincte ou secondaire. « Les grandes marques sont construites selon une approche ascendante, mais sont dirigées selon une approche descendante », affirme Neumeier. « La stratégie de marque et la stratégie d'entreprise doivent être entièrement intégrées de manière à ce que les clients restent au centre de l'objectif de l'organisation ».

Ne laissez pas les problèmes à court terme faire dérailler les objectifs à long terme. « Les organisations peuvent facilement se retrouver coincées ou s'engager involontairement sur une voie qu'elles ne souhaitent pas en poursuivant des

opportunités à court terme au détriment des considérations de marque à long terme », explique Meyerson. « Assurez-vous que tout ce que vous faites est aligné sur vos objectifs pour l'avenir ».

Maintenez vos clients en tête de vos priorités. Selon Neumeier, les marques qui durent sont celles qui donnent aux clients quelque chose de valeur, quelque chose qu'ils continueront à vouloir pendant longtemps. Il cite l'exemple de Steve Jobs, chez le créateur de technologies grand public Apple, réputé pour faire de l'expérience client la préoccupation centrale de l'entreprise. Jobs prônait l'approche consistant à commencer par l'expérience client et à travailler de manière rétroactive pour développer la technologie en tant que catalyseur pour répondre aux besoins des clients.

Soyez cohérent, avec une marge de variation. La cohérence de l'identité visuelle, du langage, du contenu et des points de contact client d'une marque peut en renforcer la valeur en améliorant sa reconnaissance et en instaurant la confiance des clients. Mais la cohérence n'est pas nécessairement au détriment de l'innovation. « Il n'est pas nécessaire de considérer la cohérence au sens littéral », avertit Keller. « Il ne s'agit pas de répéter la même rengaine année après année dans tout ce que vous faites. Laissez une place à l'innovation et les modifications pour s'adapter aux différentes circonstances ».

Mesurez la valeur de la marque et suivez vos progrès. Les efforts de construction de la marque portent leurs fruits et enregistrent un retour sur investissement quantifiable et vérifiable, à court et à long terme. L'avantage le plus fréquent est une valeur de marque plus forte, laquelle, à son tour, stimule les ventes et la rentabilité. « Vous devez être convaincu que la valeur de la marque est un moteur commercial mesurable et gérable, et pas seulement une conséquence de produits géniaux. Il est possible d'accroître la valeur de la marque grâce à des efforts délibérés, comprenant le marketing, mais également le conditionnement des produits, le service client, la direction du PDG et d'autres efforts de ce type », déclare Favaro.

Conclusion

Une marque est intangible. Elle existe en tant que perception dans l'esprit du consommateur. Les organisations doivent investir pour déterminer exactement la nature de cette perception, garder un œil sur sa santé et suivre son évolution. Mesurer la valeur de la marque est d'une importance cruciale, car les changements de perception seront probablement suivis de changements tangibles dans le comportement des clients et le chiffre d'affaires.

Créer une marque prospère n'est pas une mince affaire. La tâche permanente de la cultiver, de la protéger et d'en accroître la valeur est un exercice complexe. Toutes les actions d'une organisation auront un effet sur sa marque, et ces effets s'accumuleront au fil du temps.

Une difficulté persistante, mais que maîtrisent de nombreuses marques existant depuis longtemps, est de trouver l'équilibre entre le rythme des pics de ventes à court terme et le besoin d'un état d'esprit à long terme qui valorise le patrimoine d'une marque et son héritage futur. Penser sur le long terme représente également une condition sine qua non à la poursuite des efforts de développement de la marque, même en période de ralentissement économique. Les organisations peuvent travailler simultanément sur les objectifs de marque à court et à long terme : les uns ne sont pas aux dépens des autres.

Le côté positif, c'est qu'il est possible de créer de la valeur et du capital pour la marque. Pour ce faire, les organisations peuvent donner la priorité aux efforts de stratégie de marque, intégrer une culture d'entretien de la marque au sein de l'organisation et favoriser un état d'esprit de long terme qui aide à évaluer les conséquences des décisions de la stratégie de marque, aujourd'hui et à l'avenir.

Les marques fortes ne naissent pas spontanément. Elles se construisent. La construction se fait par le biais d'un travail acharné lorsqu'il s'agit de satisfaire les clients et de gagner leur confiance. C'est un exercice à long terme.

« Des aspects comme l'objectif, l'authenticité et un leadership de qualité de la marque peuvent contribuer à sa force ou à sa longévité », déclare Meyerson. « Mais l'objectif de la marque est tombé en disgrâce. Malheureusement, ce n'est souvent rien d'autre qu'une tactique marketing exagérée, visant à convaincre les clients d'adhérer à des valeurs qui ne sont pas réellement reflétées dans les actions de l'organisation. Cela dit, si l'objectif de votre marque est authentiquement intégré dans l'activité, et s'il existe un leadership fort pour le soutenir, cela pourrait avoir des impacts positifs sur des aspects tels que les efforts de recrutement, le moral des employés et, dans de rares cas, peut-être, les relations avec les clients ».

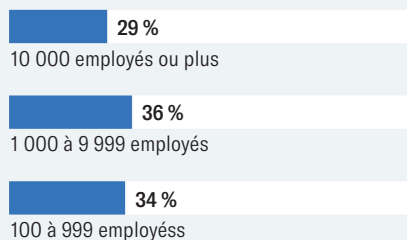
Notes de fin

- 1 Jim Stengel, Cait Lamberton, and Ken Favaro, "How Brand Building and Performance Marketing can Work Together," *Harvard Business Review*, mai-juin 2023. <https://hbr.org/2023/05/how-brand-building-and-performance-marketing-can-work-together>.

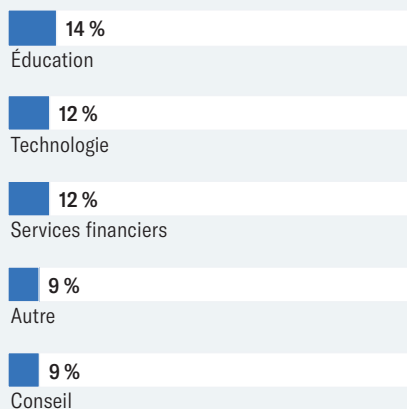


Harvard Business Review Analytic Services a interrogé 530 membres du *public de Harvard Business Review* via une enquête en ligne réalisée en avril 2025. Les personnes interrogées étaient qualifiées pour répondre à l'enquête si elles étaient impliquées dans les décisions marketing ou stratégiques qui affectent la marque de leur organisation.

TAILLE DE L'ORGANISATION

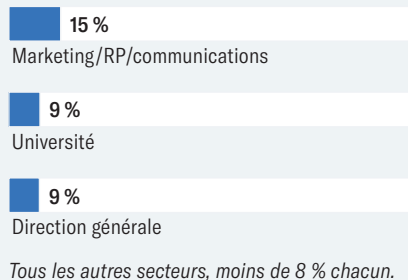


SECTEURS D'ACTIVITÉ



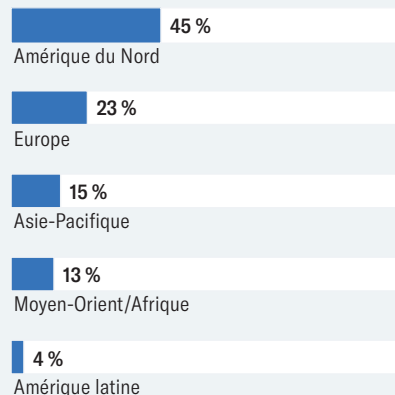
Tous les autres secteurs, moins de 8 % chacun.

FONCTIONS DU POSTE

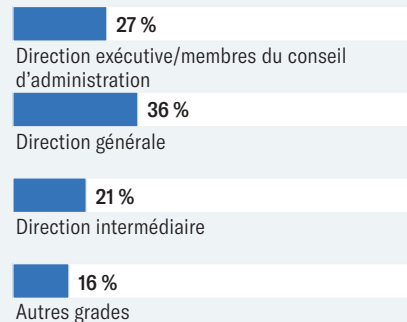


Tous les autres secteurs, moins de 8 % chacun.

RÉGIONS



ANCIENNETÉ





VISITEZ-NOUS EN LIGNE

hbr.org/hbr-analytic-services

Harvard Business Review Analytic Services est une unité de recherche commerciale indépendante au sein du Harvard Business Review Group, qui mène des études et analyses comparatives sur les défis importants du management et les opportunités commerciales émergentes. Dans le but de fournir des informations commerciales et des analyses comparatives, chaque rapport est publié à partir des résultats d'études et d'analyses originales, quantitatives et/ou qualitatives. Des enquêtes quantitatives sont menées auprès du HBR Advisory Council et du panel mondial d'étude de HBR, tandis que des études qualitatives sont menées auprès de dirigeants d'entreprise et d'experts métiers, issus ou non de la communauté d'auteurs de la *Harvard Business Review*. Envoyez-nous un e-mail à l'adresse : hbranalyticservices@hbr.org.