

## ***Genre de la marque et conquête de nouveaux marchés***

Les Echos (15 Juin 2006) par Simon Nyeck et Nathalie Veg

Une marque horlogère masculine peut-elle s'étendre sur le créneau féminin tout en restant crédible et désirable ? Quelles sont les stratégies des marques de cosmétique ou de lingerie s'adressant aussi aux hommes ? Etudes de cas.

Les marques, depuis quelques décennies, confrontées à la nécessité de développement, ont utilisé des stratégies d'extension de marque liées aux produits. Par exemple, Baccarat s'est lancé dans la fabrication de bijoux, alors que son métier initial était la création d'objets de décoration en cristal et les arts de la table. Montblanc a très récemment développé les catégories maroquinerie et joaillerie même si son coeur de métier est l'écriture. Les facteurs de succès de ces stratégies d'innovation reposent principalement sur la légitimité de la marque à se développer dans ces nouveaux territoires, ainsi que sur la cohérence avec ses valeurs. En plus de ces innovations de produits, on observe une recrudescence des innovations marché dans les secteurs de la mode, des cosmétiques et du luxe de manière générale. Il en est ainsi des marques horlogères masculines ciblant plus précisément les femmes, des cosmétiques ou encore des marques de mode et de lingerie s'adressant aux hommes. Cette **tendance des marques à cibler des consommateurs de sexe opposé à celui de leurs clients traditionnels constitue un défi de taille**. Il s'agit pour elles de tenir un discours auxquels les deux segments seront sensibles, tout en gardant une cohérence globale à la marque. La gestion de l'innovation consiste alors à sortir des stéréotypes de la masculinité et de la féminité qui opposaient traditionnellement les hommes et les femmes. Cette tendance n'est, en effet, plus un épiphénomène, mais traduit bien l'importance des valeurs postmodernes de la culture actuelle que sont les émotions, l'apparence, l'esthétisation et le mélange des genres (Maffesoli, 1990). Dès lors, l'objectif de cet article est d'analyser les différentes stratégies d'innovation marché mises en oeuvre pour cibler ces deux groupes de consommateurs, afin d'en comprendre les facteurs de succès. Le concept de genre de la marque est présenté, ainsi que son impact en termes de management de l'innovation sur un nouveau segment. Nous nous appuyons sur deux études de cas menées sur un corpus des différentes composantes de la communication : les publicités de la marque, la communication en boutique et sur le site Internet.

Le premier cas analyse les stratégies des marques horlogères masculines ciblant le « nouveau » segment féminin, alors que le second cas décrit les stratégies de marques de cosmétiques ciblant le « nouveau » segment masculin. Afin de mettre en évidence les modèles de « communication » des marques vis-à-vis des femmes et des hommes, une analyse sémiotique visuelle est conduite, permettant de dégager le récit de la marque, son discours, ses valeurs transmises par les différents vecteurs de communication utilisés. Les implications en termes de management de l'innovation marché sont discutées en confrontant ces deux études de cas, permettant ainsi d'apprécier les problématiques communes et de pointer les éléments de différenciation.

**Genre de la marque et gestion des nouveaux marchés**

L'approche anthropologique du concept de marque permet de l'analyser comme un récit culturel. Ainsi, Remaury (2004) précise que le discours de marque renvoie à un imaginaire collectif, c'est-à-dire à des valeurs culturelles partagées par un ensemble de personnes. Ces récits culturels peuvent se décomposer en plusieurs catégories telles que les états de la vie (homme/femme, jeune/vieux) ou des personnages. Ces récits sont des éléments de long terme et constituent les invariants de la marque. On parlera ainsi de marques masculines si les récits renvoient à un ensemble d'associations proches des stéréotypes masculins (Ferrari). Inversement, si la marque est fortement associée à des stéréotypes féminins tels que la beauté, la séduction et les émotions (Dior), elle sera perçue comme une marque féminine par les consommateurs. Le récit culturel de la marque lui permet dès lors d'avoir une identité propre et de pouvoir se différencier de la concurrence. Il est permanent dans la mesure où il est présent sur les produits, les publicités, dans les boutiques.

Si le récit culturel est un point d'ancrage pour la marque dans un genre donné, se pose alors la question de l'extension et du développement de la marque. En d'autres termes, une marque masculine peut-elle s'étendre sur le segment féminin tout en étant crédible et désirable ? Bien plus que le niveau de qualité perçu par la nouvelle clientèle visée, la désirabilité renvoie au fait que l'extension sur ce nouveau segment attire, fait rêver ; bref, elle est aspirationnelle et bien évidemment donne envie d'acheter. Jusqu'à quel point une montre de marque «masculine » est-elle désirable pour le segment féminin, et inversement ?

### **Cas1 : stratégies de gestion d'innovation du marché féminin par les marques horlogères**

Traditionnellement, les marques horlogères communiquent avec des codes qui renvoient aux stéréotypes de la masculinité, donc de la virilité, permettant aux hommes d'imposer leur supériorité, d'affirmer leur pouvoir et de remplir les rôles sociaux associés au sexe masculin (Wienke 1998). Le discours porte généralement sur l'expertise, la performance, la réussite sociale et la maîtrise de la complexité.

La question est alors de savoir comment ces marques communiquent aux femmes. L'analyse de cas montre que parmi les grandes dimensions qui organisent en profondeur le discours sectoriel des marques de montres, la dimension masculinité versus féminité doit être considérée comme la plus constituante. Le territoire de la femme étant marqué par une mise en avant de la beauté, des émotions et de l'esthétique. Quatre stratégies d'innovation permettant de communiquer au segment féminin sont mises en évidence.

La première stratégie est celle des marques qui ne communiquent pas spécifiquement aux femmes, ou qui leur parlent de la même manière qu'aux hommes, avec des récits très masculins, la marque Breitling en étant une illustration.

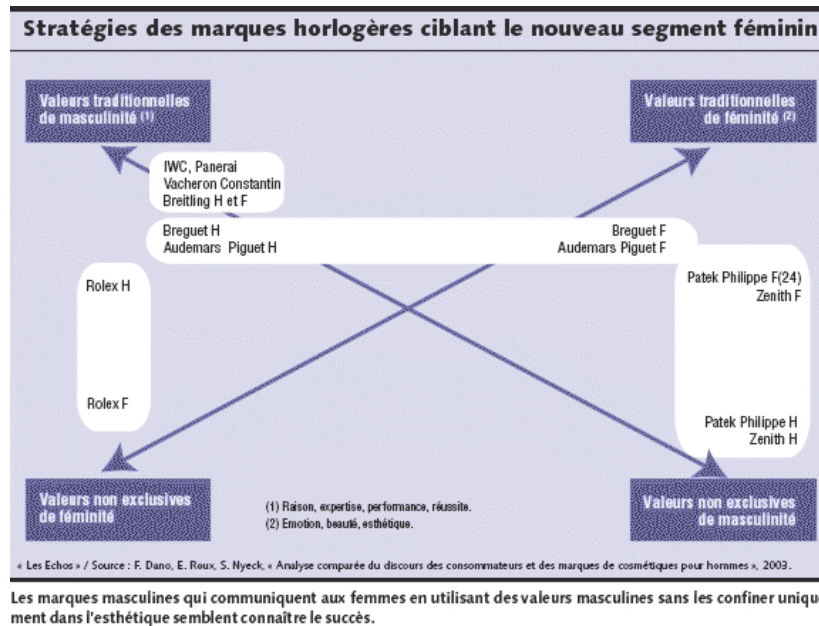
La deuxième stratégie consiste à tenir à ce nouveau segment un discours axé uniquement sur les valeurs traditionnelles de la féminité, telles que la beauté, la séduction et l'esthétique. Audemars Piguet, par exemple, oppose les segments féminin et masculin dans sa stratégie de communication, dans la mesure où l'expertise et la performance sont mises en avant sur le segment masculin.

La troisième stratégie consiste à communiquer sur un modèle qui ne confine pas la femme à son rôle traditionnel, avec le refus de l'esthétique comme seule définition de la féminité. La ligne Twenty-4 de Patek met ainsi en scène une femme plurielle, pouvant jouer plusieurs rôles sociaux en fonction des situations. On est alors proche des valeurs postmodernes insistant sur l'importance des situations, l'individu n'étant plus cantonné dans un seul rôle. En miroir, on observe d'ailleurs que pour l'homme Patek, l'accent n'est pas mis uniquement sur la technique, des éléments de masculinité cohabitant avec ceux de la féminité, axés sur

l'esthétique. Des aspects plus chaleureux de l'homme comme la paternité, le relationnel, son côté sociable semblent être de plus en plus mis en avant.

Quant à la quatrième stratégie de communication, elle consiste à revendiquer aussi les valeurs liées à la masculinité, sortant les femmes du « ghetto » esthétique. La publicité de Rolex affirme d'ailleurs que c'est « *la montre d'homme que les femmes veulent* ».

Finalement, cette dimension masculin versus féminin, fondamentalement structurante, fait reconnaître la topographie concurrentielle des marques horlogères masculines en identifiant les positions et parcours présents dans le discours sectoriel, et en indiquant ceux qui sont exploités par les marques et ceux qui restent exploitables.



Le schéma ci-dessus permet de voir aisément les stratégies de gestion de l'innovation marché par les marques horlogères au niveau de la communication. Il semble que trois cadrans soient fortement saturés. Seul le cadran correspondant au refus du féminin est faiblement occupé : Rolex est l'unique marque à l'utiliser. Ce cadran est pourtant très intéressant, puisqu'il correspond aux valeurs postmodernes, qui supposent que les femmes ne veulent plus être cantonnées dans un registre uniquement féminin. Elles revendiquent aussi et empruntent les codes du masculin tout en conservant leur féminité. C'est dans ce cadran que nous retrouvons la vision de la femme valorisant la réussite comme les hommes.

Ces différentes stratégies de communication posent la double question de la désirabilité de ces marques masculines auprès du segment féminin, ainsi que la cohérence par rapport à l'identité globale de la marque. Pour répondre à cette double contrainte, les marques se doivent de mettre en avant la complémentarité des valeurs masculines et féminines, plutôt que leur opposition. Pour le dire autrement, les marques masculines qui communiquent aux femmes en utilisant des valeurs masculines sans les confiner uniquement dans l'esthétique semblent connaître le succès si l'on en juge par l'engouement actuel des femmes pour les montres dites masculines.

## Cas 2 : stratégies de gestion d'innovation du marché masculin dans les secteurs liés à l'apparence

Une des tendances observées sur le marché est l'importance de plus en plus grande accordée au segment des hommes dans les domaines de l'apparence et de la séduction (bijoux, mode, cosmétiques) (Dano, Roux et Nyeck, 2003). Le corps masculin, jusqu'alors éclipsé par son homologue féminin, est de plus en plus exposé sur la scène publique. Le fait d'être exhibé par la publicité, par les médias, rend les hommes de plus en plus conscients de leur corps et du besoin de se conformer aux standards de beauté. Le fort développement des magazines de mode masculine confirme la nouvelle préoccupation des hommes pour leur apparence.

Cette évolution des hommes vers des territoires traditionnellement féminins affecte la manière dont les entreprises ciblent le marché masculin. Elles se doivent d'innover en termes de produits et de communication. Par exemple, des marques de lingerie (Aubade, Sloggi) ont lancé des collections pour hommes, les associant à la culture féminine de la lingerie. Aubade, dans ses leçons, conseille aux hommes : « *Leçon 1 : lui voler la vedette.* » Hom, pour sa part, lance « lingerie pour hommes », utilisant un code qui était réservé aux femmes. De la même manière, les cosmétiques sont directement destinés à l'apparence et au corps qu'ils vont nettoyer, embellir et soigner. L'apparence physique, la beauté et les normes sociales sont impossibles à dissocier.

L'analyse des stratégies de communication destinées au segment des hommes montre que deux représentations de la masculinité cohabitent. D'un côté, l'homme expert et rationnel et, de l'autre, un homme plus sociable, plus doux, et assumant ses émotions. Là aussi, la dimension masculin/féminin structure fondamentalement les discours. L'articulation masculin/féminin renvoie dans les deux cas à la problématique complexe de l'identité masculine et de sa relation à l'apparence et à la séduction.

Les stratégies d'innovation sur le marché masculin doivent tenir compte des valeurs « postmodernes », qui valorisent la pluralité et le mélange des genres. Maffesoli précise qu'il ne s'agit d'un changement fondamental de l'identité masculine. Alors que les valeurs traditionnelles confinaient l'individu dans un genre précis, la société occidentale valorise l'interpénétration des genres. On observe un glissement du postulat « masculin ou féminin » vers « masculin et féminin ». Ces nouvelles valeurs font évoluer l'esthétique masculine vers plus de féminin. Les magazines de mode et les publicités mettent en scène des hommes très féminins renforçant cette ambivalence. Les publicitaires mettent en avant une nouvelle catégorie d'hommes ayant développé un sens aigu de la mode, des cosmétiques, du design et de la sensibilité aux autres, territoires traditionnellement féminins.