

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Spécialité : **marketing**

THÈME :

**Le Rôle du Rebranding dans une Stratégie de
Repositionnement d'une entreprise en
E-commerce**

Etude de cas : BATOLIS

Élaboré par :

- Mlle. BENDJABALLAH Dounia
- Mlle. BENDJABALLAH Dina

Encadré par :

Dr. MECHTOUR Radia
Maître de conférences B
EHEC- ALGER

09^{ème} promotion

Juin 2022

ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES



Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales

Spécialité : **marketing**

THÈME :

**Le Rôle du Rebranding dans une Stratégie de
Repositionnement d'une entreprise en
E-commerce**

Etude de cas : BATOLIS

Elaboré par :

-Mlle. BENDJABALLAH Dounia

-Mlle. BENDJABALLAH Dina

Encadré par :

Dr. MECHTOUR Radia

Maître de conférences B

EHEC- ALGER

09^{ème} promotion

Juin 2022

Résumé

Des décisions stratégiques de repositionnement s'imposent aux entreprises afin de s'adapter et continuer à grandir pour suivre les tendances du marché et de son écosystème, notamment, le domaine du e-commerce, un secteur en forte évolution.

Le rebranding intervient comme un processus qui va conduire la décision de repositionnement. A cet effet, le lien entre les deux concepts de repositionnement et du rebranding constitue une piste de recherche au quelle nous nous sommes intéressés.

Afin de déterminer le rôle de rebranding dans une stratégie de repositionnement d'une entreprise en e-commerce le cas de l'entreprise Batolis sera étudié pour cette finalité.

L'étude par une approche qualitative à travers des entretiens semi-directifs renforcés par l'observation et la recherche documentaire nous ont permis à répondre à notre problématique de recherche.

Les résultats de cette étude nous ont amené à déterminer un lien entre les deux concepts du rebranding et du repositionnement introduit par l'identité de la marque. Dans un processus de rebranding plusieurs changements concernant les éléments constitutifs de l'identité de la marque vont rectifier une image dépassée dans le but d'acquérir le nouveau positionnement souhaité.

Mots clés : rebranding, repositionnement, identité de marque, e-commerce.

المخلص

تعد قرارات إعادة التموضع الاستراتيجي ضرورية لكي تتكيف الشركات وتستمر في النمو من أجل مواكبة اتجاهات السوق ونظامها الإيكولوجي، ولا سيما في مجال التجارة الإلكترونية حيث يعتبر قطاعا سريع التطور.

تحدث تغيير العلامة التجارية كعملية من شأنها أن تقود قرار تغيير المكانة . تحقيقا لهذه الغاية ، فإن الصلة بين مفهومي إعادة التموضع و تغيير العلامة التجارية يشكل خط بحث نهتم به.

من أجل تحديد دور تغيير العلامة التجارية في استراتيجية إعادة تموضع شركة في مجال التجارة الإلكترونية. فإن شركة باطوليس تمثل الحالة المدروسة لهذا الغرض.

ساعدتنا الدراسة من خلال نهج نوعي من خلال مقابلات نصف توجيهية عززتها الملاحظة والأبحاث الوثائقية على الإجابة على مشكلة بحثنا.

سمحت لنا نتائج هذه الدراسة بتحديد الصلة بين مفهومي تغيير العلامة التجارية وإعادة التموضع اللذين جمعتهما هوية العلامة التجارية.

في عملية تغيير العلامة التجارية، العديد من التغييرات المتعلقة بالعناصر التي تشكل هوية العلامة التجارية والصورة القديمة للعلامة التجارية مطلوبة من أجل الحصول على الموضع الجديد المطلوب.

الكلمات الرئيسية: تغيير العلامة التجارية، إعادة التموضع، هوية العلامة التجارية، التجارة الإلكترونية.

Abstract

Strategic repositioning decisions are necessary for companies to adapt and continue to grow in order to keep up with market trends and its ecosystem, especially in the rapidly evolving e-commerce sector.

Rebranding occurs as a process that will drive the repositioning decision. To this end, the link between the two concepts of repositioning and rebranding constitutes a research track in which we are interested.

In order to determine the role of rebranding in a repositioning strategy of a company in e-commerce, the case of the company Batolis will be studied for this purpose.

The study by a qualitative approach through semi-directive interviews reinforced by observation and documentary research helped us to answer our research problem.

The results of this study allowed us to determine a link between the two concepts of rebranding and repositioning introduced by the brand identity. In a rebranding process, several changes concerning the constituent elements of the brand identity will rectify an outdated image in order to acquire the desired new positioning.

Keywords : rebranding, repositioning, brand identity, e-commerce.

Remerciements

Par la grâce d'**ALLAH**, ce modeste travail a été achevé.

Nous tenons à remercier en premiers lieu notre famille dont nous éprouvons envers eux notre profond amour et notre infini gratitude.

Nos sincères remerciements à notre encadrante **Madame Radia Mechtour**, qui par ses conseils et ses orientations nous a été d'un grand rapport dans la réalisation de ce mémoire.

Nous tenons à remercier vivement **Messieurs Rabah Salhi, Samir BOUAZABIA et Malek BOUAZABIA**, pour leur accueil au sein de l'entreprise Batolis.

Nous saisissons également cette occasion pour remercier notre maître de stage **Monsieur Arslan MOULOUDI**, qui nous a soutenu tout au long de la réalisation de notre stage pratique et qui nous a permis d'élargir notre horizon grâce à son expérience et sa bienveillance.

Nous voudrions également remercier les membres du jury pour avoir accepté d'évaluer ce travail, ainsi que tout le personnel et tous les enseignants de l'École de nous avoir accompagnés tout au long de notre cursus universitaire.

Liste des figures

Figure 1:Le prisme de l'identité selon Jean-Noël Kapferer.....	9
Figure 2:Les types de rebranding.....	20
Figure 3:Exemples sur les similarités corrélationnelles.....	36
Figure 4:La matrice de l'orientation marque et l'orientation marché.....	46
Figure 5: Le repositionnement de la marque	51
Figure 6: Fiche signalétique de Batolis.....	56
Figure 7:Un exemple d'une perception client envers le nom Batolis et son offre.....	75
Figure 8:Le logo initial de la marque Batolis.	78
Figure 9: Le deuxième logo de la marque Batolis.	79
Figure 10: Un exemple de perceptions client envers le changement de logo.....	79
Figure 11:Evolution de logo de la marque Batolis	83
Figure 12:Un modèle pour repositionner la marque Batolis à travers le rebranding.....	90

Liste des tableaux

Tableau 1: Les catégories des associations à la marques.....	14
Tableau 2: Les quatre facteurs induisant au changement de nom de la marque.....	25
Tableau 3: Les différentes perceptions du positionnement.....	32
Tableau 4: Les approches mixtes.....	47
Tableau 5: Un tableau descriptif des profils des interviewés.	62
Tableau 6: Les thèmes et les objectifs des entretiens.	62
Tableau 7: Enoncé de la mission de Batolis	68
Tableau 8: L'avantage concurrentiel de Batolis	68
Tableau 9: Enoncé de positionnement de Batolis	69

Liste des abréviations

CNUCED : La Conférence des Nations unies sur le e-commerce et le développement.

PDG : Président directeur général.

SARL : Société à responsabilité limitée.

SPA : Société par action.

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE.....	1
Chapitre 01 : Le rebranding, une approche par l'identité de la marque.	4
Section 01 : Principales notions sur l'identité de la marque.	6
Section 02 : Du branding au rebranding : quelques notions clés	17
Chapitre 02 : L'orientation de l'entreprise comme déterminant de son positionnement.	28
Section 01 : Le positionnement de la marque	30
Section 02 : Le lien entre l'orientation de la marque et son positionnement.....	43
Chapitre 03 : Le rebranding dans une stratégie de repositionnement de la marque Batolis.	53
Section 01 : le cadre contextuel et méthodologique de la recherche.....	55
Section 02 : Rebrandir la marque Batolis pour redéfinir son positionnement.....	67
CONCLUSION GENERALE.....	94

INTRODUCTION GENERALE

Les marques n'ont jamais été aussi importantes qu'aujourd'hui. Des entreprises puissantes n'auraient pas assuré leur pérennité aussi longtemps sans un appui sur une gestion attentive de leur marque à travers un processus de branding qui détermine en quoi consiste la marque, qu'est ce qu'elle représente en interne ainsi qu'en externe auprès de sa clientèle.

La création d'une identité de marque forte et cohérente est un point essentiel pour la réussite de la marque. Dans la gestion de la marque, le concept de l'identité est de plus en plus populaire, car il s'agit d'un concept complexe qui peut renforcer amplement le pouvoir concurrentiel. Aujourd'hui, la plupart des entreprises construisent et gèrent leur identité pour s'assurer que cette dernière exprime un ensemble précis de valeurs, de principes, de visions et de propositions de valeur uniques.

Certaines marques se trouvent face à l'obligation de prendre des décisions stratégiques quant aux changements qui doivent toucher à son identité, afin de surmonter les problèmes du passé ou de profiter de nouvelles opportunités à travers un processus de rebranding qui consiste à redéfinir l'identité de la marque avec l'intention de développer une nouvelle position dans le marché dans lequel elle opère et dans l'esprit de sa cible.

Un processus de rebranding peut toucher les différents niveaux de l'identité de la marque. Cela peut aller du simple refreshing qui consiste à retoucher légèrement l'aspect visuel de la marque, au renaming qui dit que la marque change de stratégie ou recentre son activité.

En outre, le rythme accéléré des changements turbulents, la volatilité des économies et des marchés, les progrès incessants des technologies et des innovations, la fragmentation croissante du marché et les nouveaux modes de consommations ont entraîné la destruction de nombreuses entreprises et de leurs produits qui n'ont pas su se maintenir face à ces changements.

D'où la nécessité pour la marque de se doter d'un caractère de flexibilité et d'une capacité d'adaptation pour qu'elle puisse préserver sa promesse, sa place dans le marché et sa pérennité. La veille constante permet à la marque d'effectuer des ajustements ou une refonte totale de son positionnement afin de régler et gérer son image, réappuyer sur son identité singulière et mettre au clair ses points différenciateurs.

Des lors, nous avons appliqué notre thème d'étude sur l'entreprise Batolis, une entreprise algérienne de vente en ligne présente sur le marché du e-commerce pendant sept ans. Le choix du thème était principalement motivé par trois points élémentaires :

- La situation économique imposée par la crise sanitaire que traverse le monde dû à la COVID 19 a touché amplement le domaine du e-commerce en Algérie, qui a connu une expansion notable durant cette période. Beaucoup d'entreprises dont Batolis se sont retrouvées dans l'obligation de prendre des décisions stratégiques pour s'adapter à ce changement.
- Un thème d'actualité qui peut régler l'état actuel de l'entreprise. La phase de restructuration dans laquelle se trouve Batolis nous a permis d'adapter notre thème de recherche pour être au cœur du phénomène que nous voulions traiter à savoir le processus du rebranding et la décision de repositionnement.
- La pertinence de notre recherche s'articule autour du lien entre les deux principes à savoir le rebranding et le repositionnement, les recherches théoriques dont nous sommes référés lient les deux concepts ainsi : « ... *repositioning can be seen as one of many facets of rebranding* »¹ . En d'autres termes le repositionnement peut être considéré comme une des nombreuses facettes du rebranding. En revanche, dans notre cadre de réflexion nous avons considéré le repositionnement comme un point d'arrivé, un objectif parvenu principalement d'une décision stratégique étant donné que le rebranding est le processus établi, à travers lequel l'objectif de repositionnement pourrait être atteint.

L'objectif derrière notre étude est donc de comprendre comment le processus du rebranding intervient pour redéfinir le positionnement de la marque Batolis. Dès lors, nous avons formulé la question principale suivante : ***Quel est le rôle du rebranding dans la redéfinition du positionnement de la marque Batolis ?***

De cette question principale, les sous questions ci-après en ont découlé :

- Comment l'approche par l'identité intervient dans le processus de repositionnement de la marque Batolis ?
- Quels sont les éléments de l'identité affectés par le processus de rebranding de la marque Batolis ?
- Quels sont les déterminants du repositionnement de la marque Batolis ?

¹ KOCH, (CHRISTIAN): *Corporate Brand Positioning – Case Studies across Firm Levels and Over Time*, 2014

Afin de répondre à notre question principale, nous avons proposés les hypothèses suivantes :

- L'identité de la marque est l'axe principal pour repositionner la marque Batolis.
- Le rebranding va répondre aux exigences identitaires de la marque Batolis et déterminera le positionnement souhaité pour la marque.
- L'identité de la marque est le socle commun entre le rebranding et le repositionnement de la marque Batolis.

Pour mener à bien notre travail de recherche nous avons opté pour une approche de recherche qualitative dans une démarche inductive, en se basant sur l'observation, la recherche documentaire et les entretiens semi-directifs pour la collecte des informations qui vont être exploitées pour répondre à notre problématique. L'analyse thématique des propos tirés des entretiens et leur interprétation nous aidera par la suite à trouver la relation entre une décision de repositionnement et un processus de rebranding.

Notre mémoire est structuré en trois chapitres :

Le premier chapitre intitulé « Le rebranding, une approche par l'identité de la marque » est structurée en deux sections, la première section abordera principalement l'identité de la marque à travers sa définition, sa conceptualisation et sa mise en pratique ainsi que sa projection, et la deuxième section abordera la définition du branding et détaillera le concept de rebranding en présentant sa définition, ses types, ses principes ainsi que les raisons conduisant à un tel processus.

Dans le deuxième chapitre intitulé « L'orientation de l'entreprise comme déterminant de son positionnement ». Nous allons procéder comme suit : la première section va mettre au clair le positionnement de la marque, sa définition, sa formulation et ses différentes écoles, la deuxième section va présenter deux types d'orientation d'entreprise une orientation marque et orientation marché et explique comment les entreprises se positionnent selon ses deux orientations et à la fin, nous aborderons le concept du repositionnement que nous le relierons à la même notion des orientations d'entreprise.

Dans le troisième chapitre nous aborderons « Le rebranding dans une stratégie de repositionnement de la marque Batolis ». La première section sera consacrée à la présentation de l'entreprise et du marché du e-commerce en Algérie ainsi qu'à l'explication de la démarche méthodologique suivie pour l'élaboration de ce travail et dans la deuxième section nous allons interpréter et analyser les résultats obtenus pour répondre à la question : ***Quel est le rôle du rebranding dans la redéfinition du positionnement de la marque Batolis ?***

**Chapitre 01 : Le rebranding, une approche par l'identité de la
marque.**

Introduction

Le processus décisionnel d'achat des consommateurs est devenu davantage complexe, le consommateur souvent se trouve dispersé par une invasion de produits, suite aux nombreux stimuli dévoilés par les marques. Le développement d'une image et d'une identité de marque fortes est devenu une composante essentielle de la réussite de l'organisation.

A cet effet, dans ce chapitre nous nous intéressons, dans un premier lieu, à l'identité de la marque, en commençant par définir la marque, puis nous étudions l'identité de la marque sous ces différents angles : sa définition, sa conceptualisation en modèle, sa forme visuelle, sa projection et son articulation pratique.

Dans un second lieu, afin d'équilibrer et d'aligner les changements de l'identité avec l'image extérieure souhaitée, la marque peut opter pour une démarche de rebranding, d'où l'importance de comprendre le concept du rebranding, ces différents types, son mix et ses principes fondamentaux tout en passant par le branding.

Section 01 : Principales notions sur l'identité de la marque.

La notion de l'identité fait l'objet de débats dans diverses disciplines. Nous tenterons d'expliquer ce concept utilisé en sciences de gestion, et plus particulièrement dans le cadre de la gestion de la marque.

1. Définition de la marque :

La marque est un outil de différenciation dans le marché et dans l'esprit du consommateur. Elle représente l'unicité : une marque est unique et chaque marque prend une et une seule place dans un marché défini. Une marque est inscrite dans des zones mentales des consommateurs qui développent à son égard des perceptions objectives et subjectives complexes.¹ Dès lors, la marque est définie comme « *un repère mental sur un marché qui s'appuie sur des valeurs tangibles des valeurs intangibles* »².

La marque se procure d'une «fonction de repérage» mentale : une référence dans l'esprit des clients et un indice phare qui lui permet de se retrouver devant une multitude de choix sur le marché en s'appuyant sur des valeurs tangibles qui constituent les éléments mesurables et comparables comme le produit, le prix, le circuit de distribution, la sensorialité... , jumelées avec des valeurs intangibles qui constituent l'aspect narratif de l'histoire, des symboles et des valeurs associées à la marque³.

La définition dite marketing de la marque la décrit comme étant : « *un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents* »⁴. Cette définition est délivrée dans une approche par la différenciation, ou la marque constitue le point différenciateur permettant l'analyse des choix par rapport aux autres propositions possibles.

Créer une marque c'est créer une idée, un capital de différenciation pour l'entreprise et pour une communauté qui peut s'identifier à travers. L'entreprise doit prendre soin et protéger sa marque soigneusement comme étant un axe d'orientation stratégique qui vise à ancrer une présence aux esprits des consommateurs et une position durable à court et à long terme.

¹ LEWI, (G) et al : *Branding management : la marque, de l'idée à l'action*, Pearson Education, 2007, p.12.

² Ibid., p.12.

³ Ibid., p.13.

⁴ KOTLER, (P) et DUBOI (B): *Marketing Management*, Pearson Education, 11ème édition, 2004, p.455.

2. Une représentation conceptuelle de l'identité de la marque :

La littérature fait référence à plusieurs façons de conceptualiser l'identité de marque sous forme de modèles proposant un ensemble de dimensions qui caractérisent l'identité de la marque.

Selon Aaker, l'identité de la marque est structurée en une identité centrale et une identité périphérique¹. L'identité centrale est l'essence de la marque qui résiste au changement et qui demeure constante au fil du temps. Elle inclut les associations non susceptibles de s'affecter aux évolutions de la marque et les éléments qui marquent son unicité et la proposition de valeur qu'elle transmet. En appuyant sur la notion de l'évolution de la marque et son identité, plus la marque se diversifie, plus qu'un sentiment de faire face aux différentes marques se développe chez les clients, d'où l'importance de l'identité s'impose comme étant l'élément commun qui permet la délivrance d'un message unique pour l'ensemble des produits, actions et communication². En d'autres termes, l'identité se construit à travers des valeurs permanentes qui accompagnent la marque tout au long de son évolution.

Bien que l'identité centrale se caractérise par son aspect constant, l'identité périphérique s'introduit moins résistante au changement et serve à rajouter de la consistance et de la complémentarité à la marque en offrant du détail et du support à l'essence de la marque à travers d'importants éléments de son marketing³. Les éléments constitutifs de l'identité périphérique constituent un moyen de flexibilité et offrent à la marque une capacité d'adaptation.

Afin de répondre à la question « *what is brand identity is made of ?*⁴ » c'est-à-dire : qu'est-ce que constitue une identité de marque ? Le prisme d'identité introduit par Kapferer⁵ décrit six facettes mises en relation pour définir les éléments constitutifs de l'identité de la marque. Les six facettes de l'identité de la marque sont les suivantes :

¹ AAKER, (D. A): « *Measuring Brand Equity Across Products and Markets* », in California Management Review, 1996, 39 (3), pp 102-20.

² KAPFERER, (J.-N): *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, 4ème édition, 2008, p.171.

³ AAKER, (D. A): Op.cit, pp 102-20.

⁴ KAPFERER, (J.-N): Op.cit, p.182.

⁵ Ibid, p.183.

- **Le physique** est défini par l'ensemble des caractéristiques objectives évoquées dans l'esprit du consommateur dès que le nom d'une marque est mentionné. D'une sorte, le physique est l'aspect tangible de la marque.
- **Le reflet** représente l'image extérieure que la marque trace de sa cible selon ce que cette dernière aspire être perçue en opérant avec la marque. La facette « reflet » du client ne doit pas être confondue avec la cible, si la cible représente à qui s'adresse la marque, le reflet réfère à la façon dont une marque représente cette cible.
- **La relation** renvoie au type d'échange et à la nature du lien qui relie la marque avec la clientèle. Nous pouvons citer l'amour, la provocation et la convivialité¹ comme exemple de relations entretenues par la marque et sa clientèle.
- **La personnalité** est décrite comme les traits de personnalités pertinents attribués à la marque. En communiquant à travers des personnages de marque réel ou symbolique, permet à la marque de se doter de son propre caractère.
- **La culture** est le système de valeurs et des principes fondamentaux qui constituent la source d'inspiration de la marque et qui font sa différenciation, souvent, la culture fait référence à la culture et aux valeurs du pays d'origine de la marque², comme Coca-Cola fait appel aux valeurs américaines et Mercedes-Benz aux valeurs allemandes.
- **La mentalisation** fait référence à l'image que la cible a d'elle-même à travers cette marque, comme l'indique Jean-Noël Kapferer³, porter un article Lacoste, fait sentir à la personne son appartenance à un club sportif même s'il ne pratique pas du sport. En s'associant avec une marque, les clients se voient différemment. La marque doit prendre à son avantage cette dimension en l'intégrant lors de la formulation de son identité.

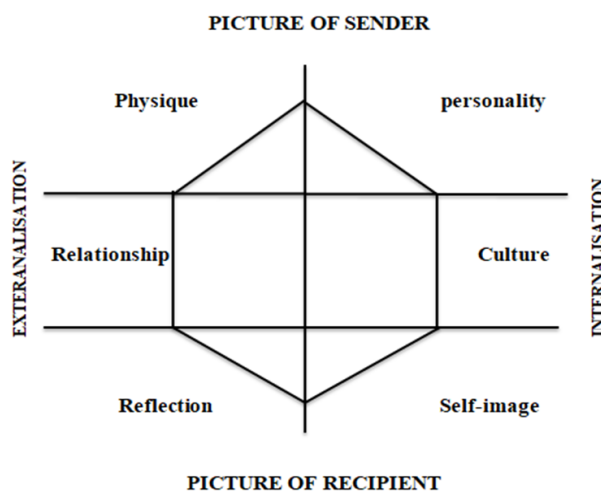
¹ ROSS, (J) et HARRADINE (R): « *Fashion value brands: The relationship between identity and image* », in *J Fash Mark Manag*, 2011;15(3), pp.306-325.

² ROSS, (F. A): « *Perspective on the Application of Kapferer's Brand Identity Prism in the Branding Process of Hearing Aid Retail Companies* », in *Journal Mgt. Mkt. Review*, 2020, pp.141 – 146.

³ KAPFERER, (J.-N): *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, 4ème édition, 2008, p.186.

Les différentes facettes de l'identité sont présentées dans la figure ci-dessous :

Figure 1: Le prisme de l'identité selon Jean-Noël Kapferer.



Source: KAPFERER (J.-N): *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, 4ème édition, 2008, p.183.

On remarque que les six facettes sont divisées verticalement, à des facettes intérieures qui reflètent les fondamentaux internes de la marque et d'autres extérieures qui constituent la perception de la marque. Horizontalement, les facettes sont classées en tenant compte de leur position entre l'entreprise (expéditeur) et le client (destinataire).

Dans une lecture verticale du prisme, la personnalité, la culture et la mentalisation reflètent l'intérieur de la marque et définissent son fond, quant au physique, le reflet et la relation représentent les facettes de sa projection.

A partir de ce schéma on y extrait que, dans un premier lieu, la marque est une personne avec un physique, une personnalité, une culture, une mentalisation ... et dans un second lieu, la marque représente à la fois la partie émettrice et réceptrice.

Cette présentation fait que le prisme de l'identité soit un schéma visuel. Ce qui facilite sa diffusion et sa compréhension en vue de conceptualiser l'identité de la marque.

2.1. Définition de l'identité de la marque :

Une marque se crée une identité pour se faire connaître, plus les éléments qui la constituent sont cohérents, pertinents et uniques, plus la marque devient forte.

L'identité est la vision, les croyances clés et les valeurs fondamentales, qui font l'unicité et la valeur de la marque. Avoir une identité de marque est une manière d'être soi-même, en s'adaptant au développement du marché avec un but précis qui assure sa différenciation.

L'identité de la marque représente un ensemble de signes décidés à être transmis, fondé sur sa manière unique d'être soi-même¹. Cette définition est délivrée dans un concept de communication : l'identité est un principe d'émission délivré par l'organisation et l'image de la marque sera sa projection perçue par la cible.²

L'identité de la marque sert donc à définir la direction, le but et le sens, selon lesquels la marque procède. Elle représente l'ensemble des associations que la marque aspire créer ou maintenir, délivrées par les membres de l'organisation de la marque, aux profits des consommateurs³. Ces associations représentent ce que la marque croit et défend et constitue l'âme de la marque.

Comme le souligne Lewi l'identité est : « *l'ensemble des attributs proposés qui font que cette marque est bien la marque recherchée par la cible visée* »⁴. Ces attributs sont les caractéristiques fondamentales qui constituent l'identité de la marque.

Nous partons du même principe qui met l'identité dans un concept de communication. Cela dit, que l'ensemble des fondamentaux, valeurs et croyance délivrés par l'entreprise vont transmettre une image unique de la marque.

¹ KAPFERER, (J.-N): *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, 4ème édition, 2008, p.171.

² Ibid, p.172.

³ AAKER, (D. A.): «*Measuring Brand Equity Across Products and Markets*», in *California Management Review*, 1996 ,39 (3), pp.102-20.

⁴ LEWI, (G) et al : *Branding management : la marque, de l'idée à l'action*, Pearson Education,2007, p. 96.

2.2. L'identité visuelle de la marque :

La marque représente un système d'identification qui permet de la reconnaître, la repérer et la différencier des autres marques.

Le concept de l'identité de la marque est écarté de toutes les perceptions restreintes à l'identité visuelle pure¹. En d'autres termes, l'identité de la marque ne se limite pas à son identité visuelle.

Néanmoins, pour pouvoir définir l'identité visuelle de la marque il est primordial de comprendre l'identité de la marque et de trouver le lien entre son essence et à quoi symbolise son visuel. L'apparence extérieure découle alors de l'essence de la marque et de son identité, ce qui fait que le choix d'un symbole nécessite une profonde compréhension de son âme afin qu'il puisse refléter ses profondes valeurs.²

Et donc, l'identité visuelle est la représentation extérieure qui symbolise les valeurs profondes définie par l'identité de la marque. Cette représentation est composée d'un nom, d'un emblème qui englobe : logotype ou logo, symbole, signature, personnage publicitaire, et d'un design.³

Le nom est considéré comme le premier identifiant de la marque, il peut prendre différents types. Un nom peut être un nom qui véhicule la fonction du produit ou un nom qui explicite un positionnement. Ces deux types lui procurent la meilleure mémorisation et signification. Le troisième type est le nom patronymique qui renvoie au nom du fondateur, et le dernier type s'agit d'un mot créé ou inventé. Ces deux derniers types apportent plus de souplesse à la marque lors de son processus d'évolution⁴.

Le logo, emblème d'une marque, est un symbole qui doit être mémorisé, il constitue la représentation graphique officielle du nom de marque⁵. Il s'installe comme un élément constitutif et s'inscrit dans un environnement visuel complexe constitué par l'ensemble des éléments visuels (les couleurs, caractères typographiques, formes géométriques, etc.)⁶.

¹ LEWI, (G) et al : *Branding management : la marque, de l'idée à l'action*, Pearson Education, 2007, p.100.

² KAPFERER, (J.-N) : *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, 4ème édition, 2008, p.173.

³ C.LAI, (C) et AIME (I) : *la marque*, Dunod édition, 2016, p.11.

⁴ KOTLER, (P) et KELLER (K.L) : *Marketing Management*, Pearson Education, 15ème édition, 2015, p.345.

⁵ C.LAI, (C) et AIME (I) : op.cit. p.12.

⁶ BATAZZI, (C) et PARIZOT (A) : « *Identités de Marques et marqueurs d'identité. Vers une construction identitaire et sociale des individus par et dans la consommation ?* », in *Quest Manag.* ; n° 14(3), 2016, pp.89-101.

Un logo articule deux faces¹ :

Une face matérielle avec des éléments textuelles ou iconographiques où on peut identifier :

- Un logo alphanumérique constitué seulement de textes (lettre) ou chiffre,
- Un logo iconique représenté uniquement par une image,
- Ou un logo mixte qui combine le textuel et l'imagerie.

L'autre face est conceptuelle avec l'interprétation qui en est faite, avec l'histoire qu'il raconte. Il est ainsi un condensé de la marque, permettant à la fois de l'identifier et de renvoyer à ses associations².

La signature est une phrase qui accompagne en permanence la marque. Sa fonction peut être descriptive ou positionnelle. Elle est toujours productive du sens.

3. La plateforme de la marque :

La plateforme représente la forme synthétique et un outil de communication pour exprimer l'identité de la marque. La plateforme de la marque ou la charte de la marque est un document contenant la définition complète de la marque. La vision, la mission, l'ambition et les valeurs de la marque sont les quatre aspects qu'une plateforme de marque se doit présenter³.

La vision est le regard construit par la marque vis à vis de son univers : son marché et la société généralement, et ses produits plus précisément. Une vision est propre à la marque et elle lui sert le chemin pour se projeter dans le futur, pour son évolution et pour la réalisation de ses ambitions. Le passage suivant décrit la vision de la marque Amazon : « *Les principes de leadership décrivent la manière dont Amazon gère son activité, comment les leaders dirigent et comment l'entreprise toute entière veille à ce que le client reste au centre de ses décisions* »⁴.

¹ C.LAI, (C) et AIME (I) : *la marque*, Dunod édition, 2016. p.12.

² Ibid., p.12.

³ LEWI, (G) et al : *Branding management : la marque, de l'idée à l'action*, Pearson Education, 2007, p.452.

⁴ <https://www.aboutamazon.fr/qui-sommes-nous/principes-de-leadership> (07/06/2022 à 20.05)

La mission est la raison d'être de la marque, le rôle auquel elle se destine, elle lui est propre et constitue le plan concret de sa vision. La mission ultime de l'entreprise Amazon est : « être l'entreprise la plus centrée sur le client, le meilleur employeur et l'endroit le plus sûr où travailler dans le monde »¹.

Les valeurs sont les principes fondamentaux qui fondent la marque. Les valeurs sont censées couvrir toutes les actions menées par la marque. On cite quelques valeurs que la marque Amazon défend : inventer et simplifier, voir grand, privilégier l'action et gagner la confiance.

L'ambition, est définie comme la réponse à ces questions qui revient vers le positionnement souhaité de la marque² :

- La marque pourquoi ? Il s'agit de définir sa promesse pour sa cible.
- La marque pour qui ? c'est la cible souhaitée.
- La marque pour quand ? On parle du cadre occasionnel de l'utilisation.
- La marque contre qui ? C'est le champ concurrentiel de la marque.
- Quel statut stratégique ? Son positionnement dans le marché.

La plateforme de la marque est un outil souvent utilisé par les agences de publicité pour gérer les marques. Elle leur constitue une source à recourir pour revoir si l'image qu'elle projette est en cohérence avec ce que sa fondation identitaire exige et donc par la suite ça lui permet de faire les ajustements nécessaires pour maintenir la cohérence entre l'identité et l'image de la marque.

4. Définitions de l'image de marque :

L'image de marque a fait l'objet d'étude de plusieurs pistes de recherches, une multitude de définitions au fil des années par plusieurs auteurs (Kotler ; Keller) est donnée à l'image de marque et chaque définition est basée sur une conceptualisation plus ou moins différente.

La définition de l'image de marque est donnée par Keller comme : « les perceptions portant sur une marque reflétée par les associations à la marque détenues dans la mémoire du

¹ <https://www.aboutamazon.fr/qui-sommes-nous/principes-de-leadership> (07/06/2022 à 19.55)

² LEWI, (G) et al : *Branding management : la marque, de l'idée à l'action*, Pearson Education, 2007, p.452.

consommateur »¹. Ces associations et ces liens changent en fonction de divers facteurs tels que les caractéristiques et la nature personnelle de l'individu.

Keller classe les associations à la marque qui constituent l'image de marque en trois catégories présentées ci-dessous :

Tableau 1: Les catégories des associations à la marques

Les Attributs	Les bénéfices	L'attitude envers la marque
-Attributs non liés au produit -Attributs liés au produit	-Fonctionnel (Souvent liés aux besoins physiologiques). -Expérientiel (Sensations procurées par l'utilisation des produits de la marque et l'expérience avec elle). -Symbolique (Comme par exemple le besoin d'approbation sociale)	Définit une évaluation et un jugement globale d'une marque

Source: KELLER, (K.L.), «*Conceptualizing, measuring, and managing consumer-based brand equity*», in *Journal of Marketing*, 1993, Vol. 57 No. 1, January, pp. 1-22.

Pour Kotler, il définit l'image de marque comme : « *l'ensemble des perceptions et des croyances des consommateurs à propos de la marque, telles qu'elles apparaissent dans les associations mentales stockées en mémoire* »².

On s'intéresse également à une approche développée par Low et Lamb pour définir l'image de marque « *l'image de marque est en grande partie un phénomène subjectif et perceptuel qui se forme par l'interprétation du consommateur, qu'elle soit raisonnée ou émotionnelle* »³.

De cela, nous arrivons à dire que l'image de marque est une appréciation qui implique non seulement l'image mentale mais également toutes les émotions liées à l'expérience avec la marque tout au long du processus d'achat. L'image de marque se construit à partir du sens que

¹ KELLER, (K.L.), «*Conceptualizing, measuring, and managing consumer-based brand equity*», *Journal of Marketing*, 1993, Vol. 57 No. 1, January, pp. 1-22.

² KOTLER, (P) et KELLER (K.L) : *Marketing Management*, Pearson Education, 15ème édition, 2015, p.338.

³ DOBNI, (D) ET ZINKHAN, (G.M): « *In search of brand image: a foundation analysis*», in *Consumer Research*, Vol. 17 No. 1, pp. 110-19v

le consommateur donne aux produits et aux différentes caractéristiques de la marque, c'est la façon dont le consommateur perçoit et interprète tout ce qui est transmis par l'entreprise. L'importance donnée à l'image de marque est centrale par l'organisation pour qu'elle soit en accord avec ses objectifs.

De plus, il est à noter qu'on peut différencier l'image perçue de l'image voulue ainsi : la façon dont la marque est vue et jugée par les consommateurs est connue par l'image perçue, qui résulte des interprétations des consommateurs des différentes facettes de la marque, tandis que l'image voulue, c'est la manière dont l'entreprise voudrait être perçue par le consommateur.

5. Comparaison entre l'identité et l'image de marque :

L'entreprise doit veiller à bien déterminer la relation entre l'image de marque et l'identité de la marque et évaluer l'écart entre ce qui est transmis par l'entreprise et ce qui est reçu réellement de la part de ses clients.

Kapferer a fait une distinction entre deux concepts liés, entre l'image de la marque et l'identité de la marque et annonce cette différence de la manière suivante : l'image est un concept de réception et l'identité est un concept d'émission¹. L'identité de la marque précède l'image de la marque, c'est-à-dire avant de projeter l'image soit l'image voulue, il faut que la marque soit soi-même, en déterminant le sens de la marque et les différentes facettes de son identité.

De ce fait, il est primordial de définir en premier lieu l'identité de la marque, ses composantes, ses potentiels et creuser en profondeur ses valeurs, sa personnalité et sa culture, afin de pouvoir déterminer et transmettre les bons signes qui la représentent. Ces signes peuvent être parvenus de différentes sources²: de son identité principalement, mais aussi des facteurs parasites comme : l'imitation des concurrents, le suivi de la moindre évolution des tendances en s'éloignant des valeurs de l'entreprise ou la communication sur une identité mensongère qui ne représente pas la vraie identité de la marque.

¹ LEWI, (G) et al : *Branding management : la marque, de l'idée à l'action*, Pearson Education, 2007, p.101.

² Ibid., p.175.

Par la suite, l'image de marque est un résultat et des interprétations faites par le consommateur qui décodent des messages, interprètent les signes transmis par l'organisation à partir de son identité, du nom de la marque, les symboles visuels, les attributs liés aux produits, le service associé et les efforts de communication menés par l'entreprise¹ .

Donc partir de poser des questions en profondeur sur l'identité de la marque permet d'arriver à projeter et recevoir une image fiable, cohérente qui reflète son identité.

¹ KAPFERER, (J.-N): *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, 4ème édition, 2008, p.174. =

Section 02 : Du branding au rebranding : quelques notions clés

Nous allons tout au long de cette section décortiquer le concept de rebranding en commençant tout d'abord par expliquer de quoi s'agit le concept du branding.

1. La définition du branding :

Le Branding est un processus discipliné, un choix stratégique qui exprime la volonté d'investir dans l'avenir et vise à sensibiliser, fidéliser les clients et maintenir une image de marque cohérente, saisir toutes les occasions d'exprimer pourquoi les gens devraient choisir une marque plutôt qu'une autre.¹

On comprend que les entreprises cherchent à se différencier en adoptant une stratégie de branding, Kapferer² définit le branding comme étant un concept qui est bien plus que le fait de donner un nom à la marque et de signaler au monde extérieur qu'un tel produit ou service a été estampillé de la marque et de l'empreinte d'une organisation, ça nécessite un engagement et une vision à long terme de la part de l'organisation ainsi que la mobilisation de toutes les ressources internes de l'entreprise afin de réussir sa politique branding .

On sait que chaque entreprise détient une identité spécifique et cherche à maintenir une image positive, d'après la définition de Einwiller et Will³ qui apporte la notion des signaux envoyés par l'organisation à toutes les parties prenantes en gérant le comportement, la communication et le symbolisme, ces derniers sont parvenus principalement de l'identité de la marque qui représente le pilier principal de l'orientation sur l'axe du branding. Selon ces auteurs, le branding est considéré comme un processus systématiquement planifié par l'organisation et mis en œuvre pour créer et maintenir une image positive, par conséquent, une réputation favorable de l'entreprise.

Au-delà de la définition de l'identité de la marque, ses facettes, le choix de ses composants et la façon dont l'organisation décide de la communiquer en interne ainsi qu'en externe, présente la vision que Kay⁴ apporte pour définir le branding.

¹WHEELER, (Alina): *Designing Brand Identity*, 3ème édition, 2009, p.06

² KAPFERER (J.-N): *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, 4ème édition, 2016, p.31

³ EINWILLER, (S) et WILL (M): « *Towards an integrated approach to corporate branding--an empirical study* », In *Academic*, P. O, 2002, pp.100-109.

⁴ KAY, (M.J) : « *Strong brands and corporate brands European* », in *journal of Marketing* ,40.7/8 ,2006, pp.742-760

En revanche la définition présentée par Temporal que le branding est un processus permettant de contrôler les processus de développement (qui peuvent être déclenchés suite à un objectif d'amélioration, une obligation d'adaptation pour suivre les évolutions du marché et les tendances ou même suite à une phase critique qui nécessite des actions de branding) de la marque tels que le positionnement de la marque¹.

Suivant cette définition on peut détecter une liaison claire entre le branding et la stratégie de positionnement qui se convergent dans la voie du développement de la marque, cette définition s'aligne avec l'objet de notre étude, en mettant l'accent sur le branding comme un processus qui permet de contrôler une stratégie de positionnement de l'entreprise. Le processus du branding sera la référence d'une stratégie de développement en tant qu'un levier qui contrôle la cohérence entre la marque, l'identité et le positionnement.

2. Définition du rebranding :

Le mot rebranding est un néologisme², constitué d'un préfixe « re » et le mot « brand » (marque). Le préfixe « re » revient au sens du faire de nouveau et la définition de la marque est présentée par l'Association Américaine du Marketing comme « *un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services et à les différencier des concurrents* ».

D'où le « rebrand » s'agit bien d'un nouveau nom, terme, symbole, design, concept ou combinaison de ceux-ci créé pour une marque établie avec l'intention de développer une nouvelle identité et une position différenciée dans l'esprit des consommateurs, des investisseurs, des concurrents et d'autres parties prenantes³. Cette définition étymologique semble être une façon de définir le rebranding.

Partant de cette description, dans un premier lieu, le rebranding fait mention de décrire un changement dans les représentations visuelles de la marque.

En effet, le rebranding est un continuum de la modification évolutive des logos et des slogans jusqu'à la création révolutionnaire d'un nouveau nom⁴. En d'autres termes, le rebranding

¹TEMPORAL, (P): «*Advanced Brand Management: From Vision to Valuation.* », Singapore Wiley ,2002.

² Le néologisme est tout mot de création récente ou emprunté depuis peu à une autre langue ou toute acception nouvelle donnée à un mot ou à une expression qui existaient déjà dans la langue.

³ MUZELLEC, (L) et LAMBKIN (M): « *Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity?* », in *Eur J Mark*, 40(7-8), 2006, pp.803-824.

⁴ STUART, (H) et MUZELLEC(L): «*Corporate makeovers: can a hyena be rebranded?* », In *Journal of Brand Management*, Vol. 1, N° 6, 2004, pp. 472-82.

concerne tout changement dans l'aspect visuel et esthétique de la marque y inclus le logo, slogan, couleur, typographie ou autre. Néanmoins, ces changements visuels peuvent s'avérer subtils à détecter et donc la variable changement du nom est la plus utilisée pour indiquer le rebranding. C'est ainsi qu'une définition est donnée au rebranding comme étant l'activité consistant à créer un nouveau nom qui représente une position différenciée dans l'esprit des parties prenantes et une identité distincte de celles des concurrents¹, d'où le changement de nom décrit l'événement et représente une autre façon pour définir le rebranding.

Dans un second lieu, le rebranding fait référence au positionnement de la marque. Parfois des évolutions de l'environnement extérieur de la marque s'imposent, mais n'implique pas nécessairement un changement de positionnement de la marque, d'où le rôle du rebranding peut se limiter à rétablir sa position pour faire face aux évolutions externes. D'un autre côté, dans le but d'éliminer une image de marque non voulue, opter pour un changement de nom de marque fait que le repositionnement soit un élément clé qui définit le rebranding.

On arrive à conclure que le rebranding est un processus qui consiste à donner une nouvelle formulation à un ou plusieurs éléments constitutifs de la marque essentiellement le nom et les représentations visuelles et le positionnement tous réunis ou combinés, dont le but est de présenter à l'égard des parties prenantes une identité qui lui est propre et qui définit sa position particulière. Notamment, tous ces événements font partie du processus du rebranding et constituent son mix or qu'aucun élément seul peut former sa définition théorique.

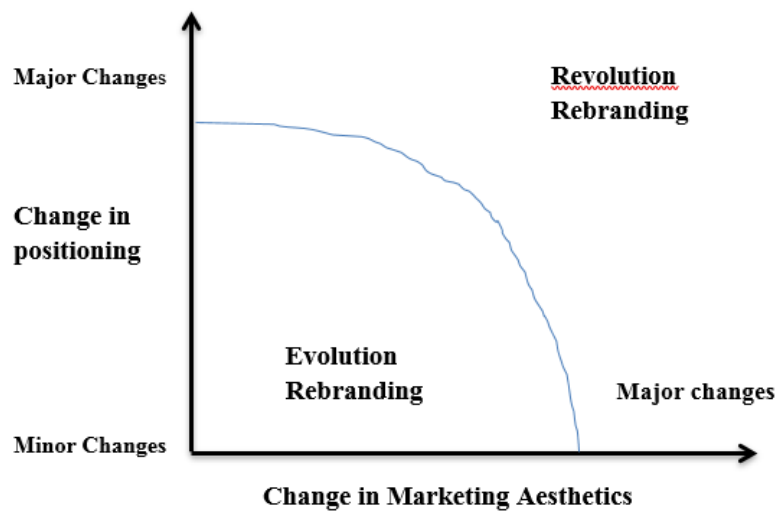
2.1. Les types de rebranding :

Le rebranding prend deux dimensions quant au degré du changement qui se produit, soit dans les représentations visuelles, soit dans le positionnement de la marque. Selon le degré des modifications on définit deux types du rebranding, le rebranding évolutionnaire et le rebranding révolutionnaire², comme indiqué dans la figure ci-dessous :

¹ MUZELLEC (L), DOOGAN (M) et LAMBKIN (M), «*Corporate rebranding – an exploratory review*», in *Irish Marketing Review*, Vol. 16, N° 2, 2003, pp. 31-40.

² MUZELLEC (L) et LAMBKIN (M): «*Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity?*», in *Eur J Mark*, 40(7-8), 2006, pp.803-824.

Figure 2: Les types de rebranding



Source: Muzellec, (L) et Lambkin (M): « *Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity?* », in *Eur J Mark*, 40(7-8), 2006, p.805.

Le rebranding évolutionnaire concerne un changement mineur dans l'esthétique visuelle ou le positionnement de la marque. Le changement évolutionnaire est peu perceptible par les observateurs extérieurs et son processus est généralement constitué des ajustements et des améliorations cumulatives à travers le temps. Le rebranding révolutionnaire, par contre, décrit un changement majeur immédiatement identifiable de l'identité visuelle et le positionnement de la marque qui vont tous les deux redéfinir la marque. Le rebranding révolutionnaire est souvent décrit par un nouveau nom est un nouveau positionnement.

L'exemple Nedjma Ooredoo illustre parfaitement le rebranding révolutionnaire par un changement de nom. Le 25 Février 2013 à Barcelone, Ooredoo a officiellement annoncé son rebranding. Nedjma devient Ooredoo, « *Nedjma, the fastest-growing telecommunications company in Algeria and the region, has officially rebranded as Ooredoo* »¹, le changement de nom de Nedjma vers Ooredoo s'aligne avec le lancement de la 3G en Algérie dans le but d'entamer un nouveau chapitre de l'histoire de Ooredoo reflétant les aspirations des clients et contribuant à faire passer l'entreprise à un niveau supérieur comme énoncé par le PDG Nedjma Ooredoo Joseph Ged.²

¹ https://www.Ooredoo.com/en/media/news_view/Nedjma-rebrands-as-Ooredoo/ (21/05/2022 à 11.23)

²ibid.

Récemment Burger King, la chaîne américaine de fast-food a procédé par un changement de son logo. Ces transformations s'avèrent être la toute première évolution de l'identité visuelle de la marque depuis vingt ans, peut construire un bon exemple d'un rebranding évolutionnaire. Cette évolution s'inscrit dans le but de revitaliser le design rétro de son logo, et d'admettre que peu de choses ont changé, que l'âme de la conception reste essentiellement la même, malgré la simplification apparente. « *Le nouveau logo minimaliste répond parfaitement à l'évolution de la marque et de l'époque tout en rendant hommage à notre héritage avec un design raffiné, simple et amusant* », explique Raphael Abreu, responsable de l'image chez Burger King. »¹.

3. Le corporate rebranding :

Le corporate branding diffère du corporate rebranding en ce que le premier fait référence à l'articulation cohérente initiale de la marque et le corporate rebranding décrit la disjonction ou le changement entre la marque corporate initialement créée et sa nouvelle formulation. Lorsqu'il s'agit du corporate rebranding, toutes les unités de l'organisation doivent passer d'une mentalité/culture à une autre.

Dans notre travail de recherche, on s'intéresse au corporate rebranding en ces multiples facettes, « brand renewal, refreshment, makeover, rénovation, renaming and repositioning »²

3.1. Types de changement :

Les modifications du nom, du logo et du slogan sont les formes les plus évidentes des transformations effectuées par les entreprises. En corporate rebranding, les combinaisons de changements possibles sont les suivantes : - nom et logo - nom, logo et slogan - logo seulement - logo et slogan - slogan seulement³.

Une modification d'un seul de ces aspects entraînera un changement évolutif de la marque, tandis qu'un changement du nom, du logo et du slogan en une seule fois sera révolutionnaire.

3.1.1. Changement du logo

Le logo étant la représentation symbolique et visuelle pure, il est le plus susceptible à des évolutions et des adaptations dans ses couleurs, formes et typographies. Le changement de logo

¹ <https://www.gqmagazine.fr/lifestyle/article/1-etonnant-nouveau-logo-de-burger-king-divise-les-internautes> (21/02/2022 à 11.48)

² MERRILEES, (B) et MILLER (D): «*Principles of corporate rebranding* », in *Eur J Mark*, 2008, pp.537-552.

³ STUART, (H) et MUZELLEC (L): « *Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?* », in *Journal of Brand Management*, VOL. 11, N° 6, pp.472-482

peut être la résultante d'un changement de nom ou l'outil pour revitaliser, rafraîchir ou moderniser la marque. En revanche, franchir cette étape nécessite une bonne réflexion pour que le nouveau logo soit compréhensible, car si le nouveau logo ne représente pas vraiment l'organisation, ou si le symbolisme n'est pas clair pour les parties prenantes, sa valeur est discutable.

3.1.2. Changement de la signature

La signature est la partie significative et productrice du sens dans le visuel de la marque. Elle, à la fois, décrit et positionne la marque. Les grandes marques qui effectuent des changements de signature cherchent à réévaluer et réadapter leur positionnement. Opter pour un changement de la signature est une étape délicate, par conséquent, une conduite soignée est toujours nécessaire quant au choix de la nouvelle signature pour éviter toute mésinterprétation et pour que l'entreprise ne soit pas prise, par les parties prenantes, pour une entreprise ignorante de son identité dans le cas où l'ancienne signature est plus signifiante et reflète le mieux l'essence de la marque.

3.1.3. Changement du nom

Le nom de la marque est le premier identifiant de la marque et le moyen élémentaire de toute communication. La décision de renommer une marque dans un processus du corporate rebranding est très dramatique.

3.2. Les principes du corporate rebranding :

En dépit du fait que le corporate rebranding est souvent employé de manière étroite dans la pratique comme un changement de nom (ou de modification en identité visuelle), six principes visent à fournir une philosophie plus sophistiquée et plus complète du corporate rebranding présenté par Merrilees et Miller¹ dans le but est de mettre en évidence l'importance du corporate rebranding.

Le premier principe indique que durant le processus du rebranding, l'instauration de la nouvelle vision de la marque corporate doit trouver l'équilibre entre l'idéologie principale de la marque et son évolution. On comprend par cela que le processus du rebranding doit respecter les bases

¹ MERRILEES, (B) et MILLER (D): «*Principles of corporate rebranding*», in *European Journal of Marketing* Vol. 42 No. 5/6, 2008, pp. 537-552

fondamentales de la marque qui font partie de sa conception, et servir à son évolution pour répondre aux exigences contemporaines.

Sur ce, le deuxième principe ajoute qu'une stratégie de rebranding réussie doit trouver le lien entre la marque existante et la marque révisée, en gardant durant ce passage des éléments de son identité centrale ou périphérique qui relient toujours son fondement avec son évolution.

Le troisième principe stipule que le corporate rebranding peut nécessiter la recherche de nouveaux segments et même de nouveau marché qui supporte la marque existante avec le même focus de rafraîchir et de moderniser la marque dans sa nouvelle vision.

Les trois premiers principes sont élaborés dans une réflexion qui concentre sur la recréation de la vision de la marque pour l'adapter à un marché plus moderne dans une stratégie de rebranding. Cette même réflexion est soutenue par trois autres principes qui élaborent le branding interne et la stratégie d'implantation du rebranding comme suit :

Le quatrième principe souligne qu'une stratégie de rebranding est jugée efficace dans une orientation marque (on détaillera ce concept dans le chapitre suivant) si l'intégration du branding interne se fait un objectif établi par l'organisation. Le branding interne est mis en œuvre par une intégration importante des employés, une partie prenante importante dans le processus du rebranding.

Le principe numéro cinq est fondé sur l'intégration et l'adéquation du marketing mix (produit, prix, communication et distribution), avec les éléments constitutifs de la marque corporate dans la stratégie d'implantation du rebranding. L'efficacité du rebranding dans ce cas est conditionnée par la coordination de tous les éléments du marketing mix avec les éléments de la marque corporate.

Le dernier principe montre l'importance de communiquer la nouvelle marque auprès des parties prenantes à travers sa promotion.

On constate que l'ensemble des principes soulignent la nécessité de maintenir les valeurs fondamentales et de faire évoluer la marque, de lier la marque existante à la marque révisée, de cibler de nouveaux segments, d'obtenir l'adhésion des parties prenantes, d'obtenir l'alignement des éléments de la marque et l'importance de la promotion pour révéler la nouvelle marque.

3.3. Le corporate rebranding mix :

Le processus du corporate rebranding comporte quatre stades qui constituent son mix : le repositionnement, le changement du nom, le redesign, et le relancement ¹.

Le repositionnement concerne la décision de l'entreprise pour changer sa position dans l'esprit du consommateur, des concurrents et des parties prenantes². Il s'avère que l'entreprise doit veiller à des ajustements réguliers compte à son positionnement pour rester au courant des tendances du marché, la concurrence et d'autres facteurs externes. Parfois, des changements radicaux vis-à-vis son positionnement s'imposent pour réviser ce qui est la marque et qu'elle représente.

Le renaming ou le changement du nom, est considéré comme un signal destiné aux parties prenantes disant que la marque change de stratégie, recentre son activité ou change de propriétaire ou en d'autres termes elle se repositionne.

Le redesign s'effectue sur toute la ligne esthétique et visuelle de la marque, y compris le logo et le slogan et toutes les représentations visuelles qui reflètent son identité et le positionnement voulu.

Le Relaunch, consiste à faire connaître la nouvelle marque, ce qui définit la manière dont le grand public percevra le nouveau nom. Les parties prenantes internes peuvent se voir présenter la nouvelle marque par le biais d'une brochure ou d'un journal interne, lors d'une réunion annuelle, ou par le biais de séminaires et de l'intranet. La nouvelle marque est diffusée aux parties prenantes externes par le biais de communiqués de presse et de publicités afin de mieux faire connaître le nouveau nom et de faciliter son adoption par les diverses parties prenantes³.

3.4. Les motivations du rebranding :

Le background du rebranding est le changement, les principales motivations du rebranding sont donc des décisions, des événements ou des procédures qui entraînent un changement significatif dans la structure, la stratégie ou les performances d'une entreprise, impliquant la nécessité d'une réinterprétation fondamentale de son identité⁴. Ces facteurs peuvent naître des

¹ MUZELLEC (L), DOOGAN (M) et LAMBKIN (M), «*Corporate rebranding – an exploratory review*», in *Irish Marketing Review*, Vol. 16, N°. 2, 2003, pp. 31-40.

² RIES, (A) et TROUT (J): «*Positioning; the Battle for your Mind*», McGraw-Hill, New York, 2001, p.07

³ MUZELLEC (L), DOOGAN (M) et LAMBKIN, (M) : Op.cit., pp. 31-40

⁴ MUZELLEC, (L) et LAMBKIN (M): «*Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity?* », in *Eur J Mark*, 40(7-8), 2006, pp.803-824.

sources internes ou externes. Les facteurs structurels, notamment les fusions et l'acquisition, sont des raisons élémentaires pour le rebranding aussi que l'amélioration de l'image de marque¹.

C'est ainsi que les facteurs induisant vers la décision du rebranding sont classés en quatre catégories : changements dans la structure de propriété (par exemple, les activités de fusion et d'acquisition), dans la stratégie de l'entreprise (par exemple, l'internationalisation), dans le positionnement (par exemple, l'image dépassée), ou dans l'environnement externe (par exemple, les obligations légales)².

Concernant notre cas d'étude quant à l'entreprise Batolis on s'accorde à dire que le changement de l'environnement externe est un élément déclencheur d'une décision de rebranding comme la nature du marché algérien et plus précisément dans le secteur du e-commerce ou l'informelle est dominé et qui a été apaisé par les dernières décisions du gouvernement, à savoir les changements de réglementation de l'importation.

Le tableau suivant détaille chaque catégorie comme l'explique Muzellec et Lambkin :

Tableau 2: Les quatre facteurs induisant au changement de nom de la marque corporate

Change in ownership structure	Change in corporate strategy	Change in competitive position	Change in external environment
Mergers and acquisition Spin-offs and demergers Private to public ownership Sponsorship	Diversification and divestment Internationalisation and localisation	Erosion of market position Outdated image Reputation problems	Legal obligation Major crises or catastrophes

Source: MUZELLEC, (L) ET LAMBKIN (M): « *Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity?* », in *Eur J Mark*, 40(7-8), 2006, p.810.

Comme l'indique le titre donné à la figure en dessus, le rebranding fait état à un changement de nom. Le changement de structure de propriété est la raison la plus courante du changement de nom de marque. En addition des raisons de nature structurelle, les changements de stratégie

¹ MUZELLEC (L), DOOGAN (M) et LAMBKIN (M), «*Corporate rebranding – an exploratory review*», in *Irish Marketing Review*, Vol. 16, N°. 2, 2003, pp. 31-40.

² MUZELLEC(L), LAMBKIN (M) : Op.cit, pp.803-824.

et/ou de position concurrentielle sont généralement des impacts plus subtils qui apparaissent progressivement au fil du temps, pour finalement atteindre un point de basculement qui nécessite une redéfinition de l'entreprise, fréquemment symbolisée par un nouveau nom et une nouvelle identité. De même, l'environnement externe et ces obligations peuvent, dans certains cas, faire appel au rebranding.

Conclusion :

L'identité de la marque fait référence aux valeurs profondes et au sens derrière la marque. Elle se constitue à travers un ensemble de caractéristiques uniques et indissociables jumelés avec des caractéristiques changeables et évolutives. Une marque est distincte à travers une identité visuelle propre à elle, un nom qui l'identifie, un logo qui la symbolise et une signature qui la décrit et la positionne dans son contexte. La notion de l'identité est conceptualisée sous forme de représentation opérationnelle tels que le prisme d'identité introduit par Kapferer qui a aussi élaboré le concept de l'image de marque comme l'interprétation des signaux transmis à travers cette identité.

Le processus qui intervient pour donner une autre formulation à cette identité est défini par le rebranding à travers lequel un changement de nom, de logo, de signature ainsi que de modification dans le positionnement de la marque se manifestent. Néanmoins le rebranding ne se limite pas à ces changements visuels et il est présenté comme un processus plus sophistiqué qui s'agit de revoir la vision de la marque en gardant son idéologie tout en l'adaptant à son marché dans une stratégie de rebranding.

Chapitre 02 : L'orientation de l'entreprise comme déterminant de son positionnement.

Introduction

Le positionnement a fait l'objet d'une grande attention au cours de la dernière décennie et s'est imposé comme un concept clé dans le marketing, le branding, et la stratégie. Le positionnement est d'une grande importance dans un monde concurrentiel où chaque marque essaie d'être la marque cherchée. Les efforts conduits par les marques par le biais des responsables marketing, des brand managers et des PDG s'inscrivent dans le but ultime de procurer à la marque une position distincte, aussi bien sur le marché que dans l'esprit du consommateur afin de faire face à la concurrence.

Dans ce chapitre, la première section comprend les notions de base concernant le positionnement. Nous allons nous intéresser à présenter les différentes définitions données au positionnement, les éléments essentiels pour l'élaboration et l'énoncé de ce dernier, les multiples stratégies de positionnement et on finit par lier le positionnement à un concept essentiel qui est l'identité de la marque pour pouvoir introduire la deuxième section qui visera essentiellement à comprendre le positionnement de la marque selon deux orientations différentes : une orientation marché et une orientation marque. A la fin de ce chapitre nous allons comprendre la relation entre le choix de l'orientation de la marque et son positionnement aussi que le concept de repositionnement.

Section 01 : Le positionnement de la marque

Le positionnement représente un concept cœur de la stratégie marketing. Une étape qui suit celle de la segmentation et du ciblage. Après avoir déterminé le groupe de consommateurs exprimant un besoin homogène et défini la cible à laquelle s'adresse la marque, le positionnement intervient comme étant l'intersection entre l'offre, la concurrence et la cible.

1. Le concept du positionnement :

Le positionnement est étroitement lié à la notion de la différenciation comme objectif de toute marque. Plusieurs définitions sont données au positionnement qui le relient à la différenciation mais aussi à plusieurs autres notions comme, la concurrence, la perception client, l'avantage concurrentiel et l'emplacement dans l'esprit du consommateur.¹

Dans une perspective basée sur la concurrence, l'idée est de positionner la marque à travers son offre pour acquérir une place et une image distincte de celle de la concurrence. Cette notion est présentée par Kotler, en définissant le positionnement de la marque comme « *la conception d'une offre et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients visés* »². Cette définition est soutenue par Kapferer qui dit que « *Positioning means emphasizing the distinctive characteristics that make it different from its competitors and appealing to the public* »³. C'est à dire que le positionnement consiste à mettre l'accent sur les caractéristiques distinctives de l'offre par rapport à ses concurrents.

Aussi, le positionnement est défini comme l'action d'acquérir une position dans l'esprit des consommateurs. La définition de Wright affirme que « *Le positionnement implique l'acquisition d'un territoire dans l'esprit du consommateur ; il ne s'agit pas seulement d'occuper la position, mais de l'acquérir* »⁴, également celle de Boone et Kurtz's confirme que « *Positioning is placing at a certain point or location within a market in the minds of*

¹ SAQIB, (N): «*Positioning – a literature review*», in *PSU Res Rev.* 2021;5(2): pp 141-169.

² KOTLER, (P): *Marketing Management*, 11^{ème} édition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 2003.

³ KAPFERER, (J.-N): *The New Strategic Brand Management*, 3rd ed., Kogan Page, London, 2004.

⁴ WRIGHT, (M): «*When strength means death*», in *Brand Strategy*, 1997, Vol. 107, pp. 3-5. (traduit par nos soins).

prospective buyers''¹. En d'autres termes, le positionnement s'agit d'instaurer à l'esprit de votre prospect une idée de votre marque.

La notion de la différenciation revient à décrire le point différenciateur qui spécifie l'offre afin de positionner la marque dans son contexte. Les deux définitions suivantes illustrent cette perspective. Selon Myers, le positionnement est « *Positioning refers to the problem of differentiating one's own product/service from other competing entries in the marketplace* »². Et selon Zikmund et d'Amico «*Positioning as a process to identify salient product characteristics that differentiate the brand from competitive brands*»³. Autrement dit, le positionnement est un concept de différenciation attribué au produit ou au service dans le but est de distinguer la marque de sa concurrence.

La perception client fait état que le positionnement cherche à établir ou à évoquer délibérément des changements dans la perception des consommateurs concernant l'offre. La définition de Arnott articule cette perspective « *Le positionnement est un processus délibéré, proactif et itératif de la définition, la modification et le suivi des perceptions des consommateurs à l'égard d'un objet commercialisable...* »⁴

Se distinguer de la concurrence par une proposition d'un avantage concurrentiel unique sur le marché illustre cette perspective pour définir le positionnement. Palmer dit que «*Positioning is an attempt by the organization to distinguish its offerings from those of its competitors in order to give it a competitive advantage within the market*»⁵. Hooley et autre ont également formulé la notion de l'avantage concurrentiel dans leur définition: «*Positioning is the act of designing the company's offering and image so that they occupy a meaningful and distinct competitive advantage*»⁶. D'où la raison derrière le positionnement est de proposer une offre et d'instaurer

¹ BOONE, (L.E) et KURTZ (D.L): *Contemporary Business 2010 Update*, John Wiley and Sons, Chichester, 2009.

² MYERS, (J.H): *Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions*, American Marketing Association, Chicago, IL, 1996.

³ ZIKMUND, (W) et D'AMICO (M): *Marketing*, 3rd ed, JohnWiley, New York, NY, 1989.

⁴ ARNOTT, (D.C), «*Positioning: on defining the concept*», Marketing Educators' Group (MEG) (traduit par nos soins)

⁵ PALMER, (A): «*Principles of Services Marketing*», in McGraw-Hill Book Company, Maidenhead, 1994

⁶ HOOLEY (G.J), SAUNDERS (J.A) et PIERCY (N.F): *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 2nd ed., Prentice Hall, London, 1998.

une image spécifiée d'un avantage concurrentiel distinct de la concurrence et qui porte intérêt au client.

D'après les différents auteurs et ces différentes perspectives, le positionnement fait référence à une offre proposée par la marque, en produit ou en service, présentée d'une manière autre que celle de la concurrence à l'égard des clients ou prospects avec une proposition de valeur singulière. Généralement on relie la différenciation vis-à-vis la concurrence à l'ensemble des spécificités attribuées à l'offre dans son packaging, ses fonctionnalités, son prix ou autres, tandis que le positionnement ne s'attache pas à ce que l'ont fait au produit mais plutôt à ce que le produit représente dans l'esprit du prospect, c'est à dire que le changement attribué à l'offre revient en réalité à des changements effectués dans l'intention d'obtenir une position souhaitée dans l'esprit du prospect.¹

Tableau 3: Les différentes perceptions du positionnement

S.no	Core perspective	Meaning	Frequency of occurrence
1	Competition	Creating an image for the product in relative to separate or apart from competitors	56
2	Empty slot/mind	Finding and filling an empty slot/window in the minds of the prospective buyers	55
3	Consumers preception	Establishing or evoking changes in consumers' minds regarding offering	34
4	Differentiation	Creating a position which can be differentiated from the competitors	19
5	Competitive advantage	Gaining a competitive advantage by implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors	5

Source: SAQIB (N): «Positioning – a literature review», in *PSU Res Rev*, 2021;5(2) », p.149.

Afin de formuler notre propre définition, il est primordial de dire que de notre point de vue, il se peut que chaque définition prenne au centre de sa réflexion une idée parmi ces cinq perspectives présentées dans la figure ci-dessus (la concurrence, la différenciation, l'avantage

¹RIES, (A) et TROUT (J): « *Positioning; the Battle for your Mind*», McGraw-Hill, New York, 2001, p.03

concurrentiel, la perception client ou l'emplacement dans l'esprit du consommateur), néanmoins l'ensemble des notions sont fortement liées et indissociables.

Dès lors, nous ne pouvons pas parler de la différenciation d'une offre sans parler d'un avantage concurrentiel établi dans un cadre concurrentiel défini tout dans le but d'acquérir une place distinctive dans l'esprit du consommateur.

Donc, le positionnement désigne la position qu'occupe une marque et qui détermine son placement concurrentiel sur le marché à travers une offre spécifiée d'un avantage concurrentiel, dans le but d'évoquer un changement de perception et d'acquérir une position souhaitée dans l'esprit du consommateur.

1.1. Le positionnement et l'identité de la marque

Considéré comme un pivot de la réflexion marketing, le positionnement est aussi un des aspects clés du brand management. Le positionnement est abordé en relation avec des concepts comme *brand essence*, *brand personality* et *brand identity*¹. On s'intéresse de près au lien entre le positionnement et l'identité de la marque.

Kapferer confirme qu'un processus de positionnement nécessite une compréhension du cadre concurrentielle auquel la marque doit être associée et comparée. Il ajoute par la suite que la raison d'être de la marque doit être prise en considération lors de la définition du positionnement². Cette addition lie le positionnement de la marque à son identité. L'identité est un élément fondamental pour définir le positionnement de la marque. Le positionnement de la marque doit tirer de son identité les bases qui font son unicité et sa singularité et qui positionnent la marque et l'orientent en suivant sa vision, ses croyances clés, ses valeurs fondamentales et ses valeurs étendues.

Le positionnement exploite une certaine composante de l'identité à une période donnée, sur un marché spécifique et face à un groupe déterminé de concurrents. Cette perspective permet à la marque d'avoir une ampleur identitaire plus stratégique et de renforcer le sens derrière la marque pour toutes les parties prenantes.

¹ KAPFERER, (J.-N): *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, 4th edition, 2016.

² Ibid, p.176.

L'identité est abordée comme un concept qui vient combler l'insuffisance d'un positionnement défini comme une réponse sur un ensemble de quatre questions : une marque pour qui ? Pourquoi ? Contre qui ? et avec quel bénéfice ?

On explique cette vision ainsi : dans un premier lieu, dans le cas d'une marque avec un portefeuille riche de marque produit, le concept de l'identité vient unifier et dresser le chemin commun entre les marques produits à travers des valeurs et une promesse générale. Tandis que le positionnement ne permet pas de générer une position globale de la marque sans la limiter dans une seule catégorie de produit car le positionnement se concentre davantage sur l'offre (produit ou service) elle-même.

Dans un second lieu, la communication du positionnement se limite à un message écrit que seulement l'identité et la personnalité peuvent lui conférer le style, le ton, la couleur et bien d'autres éléments visuels ou sensoriels qui seront réunis en cohérence et avec pertinence à travers les valeurs de la marque.

On conclut par dire que l'identité de la marque sert de base à établir et maintenir la cohérence globale de la marque. C'est un concept qui est utilisé pour compenser les limites du positionnement et pour assurer l'unité et la durabilité d'une marque.

2. La construction d'un positionnement

En vue d'acquérir une position souhaitée pour la marque, à l'entreprise d'identifier tout d'abord son cadre de référence constitué de son marché cible et la concurrence principale, ensuite elle doit identifier ce que son offre partage avec l'offre existante comme point de similarité et comment les autres concurrents répondent aux mêmes besoins par des produits et services de nature différente. Les titres qui suivent expliquent séparément ces différents points.

2.1. L'univers concurrentiel et l'analyse des concurrents

« L'univers concurrentiel correspond aux produits de substitution auxquels pensent les clients quand ils envisagent un achat. La plupart du temps, on l'identifie à travers la catégorie de produit à laquelle on appartient »¹. À la marque de définir son univers concurrentiel afin de déterminer son appartenance à une catégorie dans laquelle le consommateur agit lorsqu'il effectue une décision d'achat. D'un point de vue marque, le cadre concurrentiel de référence

¹ KOTLER, (P) ET KELLER (K.L): *Marketing Management*, Pearson Education, 15ème édition, 2015, p.305.

lui permet d'identifier avec qui elle est en concurrence et par conséquent ça lui permet de faire son analyse concurrentielle à partir de cette base. D'un autre point de vue, le client positionne l'ensemble des marques et les associe à un cadre d'activité défini qui représente bien l'univers concurrentiel de la marque, par la suite, dans chaque cadre il répertorie l'ensemble des marques et fait son choix en comparant l'ensemble des marques selon un ensemble d'attribut fonctionnel ou émotionnel¹.

2.2. Identification des points de similarités et de différences :

Il est essentiel pour la marque de définir son cadre concurrentiel afin de déterminer en quoi elle se rapproche et en quoi elle se différencie par rapport aux autres marques, c'est en d'autres termes les points de similarité qu'elle partage avec la concurrence et les points de différenciations qui la distinguent.

2.2.1. Les points de similarités :

Étant donné que la marque se présente en parallèle avec ces pairs dans le même cadre de référence concurrentiel, il est donc évident que les marques se partagent quelques associations mentales qui représentent les points de similarités et on en distingue trois types :

2.2.1.1. Les similarités liées à la catégorie de produits :

Les similarités liées à la catégorie de produits constituent les éléments qui définissent le fondement de l'activité et les conditions élémentaires sur lesquels se basent le choix du consommateur dans la catégorie. Une entreprise de vente en ligne, ne peut pas se considérer opérationnel dans le domaine du e-commerce si elle n'offre pas la possibilité d'achat via une plateforme digitale, le paiement en ligne (ce n'est pas toujours le cas pour certains pays comme l'Algérie où le paiement en ligne n'est pas encore mis en vigueur) et la livraison des produits.

2.2.1.2. Les similarités corrélationnelles

Les similarités corrélationnelles représentent la partie négative qui découle des associations positives attribuées à la marque. Le « healthy » et le « low calories food » par exemple, s'associent généralement avec l'idée de « moins bon » au-delà de bénéfices nutritionnels qu'ils

¹ PHAM, (M. T) ET MUTHUKRISHNAN (A. V): « *Search and Alignment in Judgment Revision: Implications for Brand Positioning* », in Journal of Marketing Research (JMR), 39(1),2002, pp. 18-30.

apportent. La figure ci-dessous illustre quelques autres exemples des similarités corrélationnelles :

Figure 3:Exemples sur les similarités corrélationnelles



Source: KELLER, (K-L): *Strategic Brand Management: Building Measuring, and Managing Brand*, 4th edition, Equity Pearson Education, Inc., 2013, p.84

On remarque de ces exemples qu'une marque peut lui être attribuée de perceptions positives comme : l'accessibilité en termes de prix, la force ou la variété mais à la fois il se peut que ça remet en question quelques aspects comme : la qualité, la sécurité ou la simplicité, respectivement. D'où l'effort consiste à mettre l'accent, lors de sa communication, sur son point différenciateur pour surpasser ce genre de similarités à nature négatives que les marques peuvent se partager dans le même cadre de référence.

2.2.1.3. Les similarités concurrentielles

Ce type de similarités représentent les associations mentales qui aident à couvrir les écarts de différenciation avec la concurrence. Pour bien expliquer ça ; lorsque la marque partage avec la concurrence des points de similarités concurrentielles ça lui permet de surmonter ces points faibles en niant le point différenciateur de la concurrence.

Afin d'illustrer ce point, on prend l'exemple de la carte Visa et American express¹ qui partagent le même cadre de référence des cartes de paiement. Néanmoins, ce qui est intéressant de préciser c'est que la carte Visa est spécifiée d'une préférence de la part des commerçants grâce

¹ KOTLER, (P) ET KELLER (K.L): *Marketing Management*, Pearson Education, 15ème édition, 2015, p.310

à sa facilité d'utilisation, tandis que, la carte Américaine expresse part du point d'offrir à son utilisateur un sentiment d'appartenance à une classe social prestigieuse. Ayant chacune son point différenciateur, les deux marques ne créent de nouveau point de similarité pour atténuer la spécificité de l'autre. En vue d'acquérir de la qualité prestigieuse à ces clients, Visa propose une carte Première et une carte Infinite, American express de sa part élargit son éventail d'utilisation pour inclure les commerçants agréés.

2.2.2. Les points de différences

Les points de différences représentent les attributs à travers lesquels le consommateur spécifie une marque à une autre. Ils représentent les associations positives qui soutiennent le choix de la marque dans son cadre concurrentiel.

Le choix d'un point de différenciation doit prendre en compte la concurrence et le bénéfice consommateur. En analysant la concurrence la marque peut détecter une faiblesse qu'elle peut exploiter à son avantage, en revanche ce point différenciateur doit présenter au consommateur un bénéfice réel qui lui sert de valeur. On parle de la pertinence du positionnement pour le client.

Ainsi la marque doit s'assurer de sa capacité interne à délivrer la promesse qu'elle communique à sa cible visée. Les ressources et les compétences de la marque doivent garantir que le positionnement souhaité soit réalisable.

Le positionnement doit procurer une supériorité identifiable à la marque et le point différenciateur lui doit une place en avant dans son cadre concurrentiel de référence pour que ce positionnement soit réussi.

3. La formule du positionnement :

Un bon positionnement de la marque expliquant ce qu'est la marque, en quoi elle diffère de ses concurrents et pourquoi les clients devraient utiliser son offre et son produit.

Le positionnement d'une marque consiste à mettre en avant les traits distinctifs qui la distinguent. Il est le résultat d'une analyse basée sur les quatre questions suivantes :

Une marque pour qui ? Une marque pourquoi ? Une marque contre qui ? Une marque pour quel bénéfice ?¹

La réponse à ces questions permet à la marque de définir et de formuler son positionnement, l'énoncé du positionnement de la marque sera donné de la manière suivante :

« Pour... (description de la cible et du besoin auquel le produit répond), la marque X est... (concept) qui permet de... (différence). »²

Cette formule présente le positionnement de la marque en quatre points essentiels. Tout d'abord, la formule énonce le profil type du consommateur auquel la marque s'adresse et qui aspire influencer. Ensuite elle décrit le cadre concurrentiel et la catégorie à laquelle elle appartient. Puis elle annonce la promesse et la proposition de valeur qui fait sa singularité, pour enfin citer le bénéfice pour dire pourquoi et comment cette promesse est maintenue.

Il est à noter que l'énoncé du positionnement s'agit d'une composante du plan marketing qui sera communiqué en interne de l'entreprise. Il lui sert de guide pour mener toute sa communication. Quant à la formule qui sera communiquée en externe pour énoncer le positionnement de la marque, se présente sous forme d'une signature de la marque qui l'accompagne durablement pendant son activité.

À titre d'exemple des énoncés de positionnement, celui de la marque Tesla est présenté comme suit :

«For customers who want climate aware automobile, Tesla is a hybrid automobile company that offers a guilt free trip every time so customers can make a small impact on the world because Tesla has shown extreme innovation and willingness to make a difference».³

Cet énoncé présente la cible visée (*les consommateurs éco responsable*) par la marque (*Tesla*) dans une catégorie définie (*l'automobile de voitures électriques*) avec la proposition de valeur et l'avantage concurrentiel (*un voyage éco responsable limitant l'empreinte écologique*) qui explique son utilité (*servir à la protection de l'environnement*).

¹ KAPFERER, (J.-N): *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, 4ème édition, 2016, p 180.

² KOTLER, (P) ET KELLER (K.L): *Marketing Management*, Pearson Education, 15ème édition, 2015, p.314.

³ <https://www.canto.com/blog/brand-positioning-statement/> (03/06/2022 à 13. 22)

4. Les écoles du positionnement :

Les différences entre les marques, leurs stratégies et leurs objectifs dans le contexte où elle se trouvent et le marché dont elles opèrent, définissent la stratégie de positionnement à laquelle les entreprises font recours.

Le choix de l'axe de différenciation constitue une forme pour décider pour quelle stratégie de positionnement opter. Des marques décident d'attribuer le point de différenciation au produit, autre au prix, d'autres décident de se positionner comme un interlocuteur de valeurs, bien que d'autre se positionne selon leurs concurrents.

Une manière de définir les différentes stratégies de positionnement est élaborée selon 5 écoles de positionnement dont les titres sont inspirés des noms de jeux en vue de donner une nomination à chaque type de stratégie dans une métaphore qui, selon leur auteur Mats Urde et Christan H. Koch¹, lui permet de lier la notion connue de jeux à la catégorisation de différentes écoles de positionnement inconnues.

Les noms donnés aux différentes stratégies de positionnement sont « *Positionning as Puzzle, Positionning as Wordplay Positionning, as Wild Card Poker, Positionning as Chess, Positionning as Domino* »². Nous les avons traduits en français ainsi : Positionnement comme un puzzle, Positionnement comme un jeu de mot, Positionnement en carte Joker, Positionnement comme un jeu d'échecs et Positionnement comme un domino, respectivement.

Les cinq écoles présentant les stratégies de positionnement sont les suivantes :

4.1. **Positionnement comme un puzzle**

Ce type de positionnement intervient quand l'entreprise cherche à satisfaire un besoin non couvert par la concurrence dans un marché particulier, pour un segment défini et pour une cible précise. Il s'agit donc de trouver une pièce manquante dans le marché qui illustre bien un besoin non satisfait et de se positionner autant que cette pièce qui va répondre à ce besoin spécifique. Ce type de positionnement permet non seulement de percevoir la position de la marque dans

¹ URDE, (M) et KOCH (C): « *Market and brand-oriented schools of positioning* », in *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 23 Is 7, 2014, pp. 478 – 490

² Ibid, pp.478-490.

son cadre concurrentiel mais aussi offre à toutes les parties prenantes la possibilité de détecter la marque idéale dans un contexte global.

Doro, une marque suédoise de téléphones portables qui tente de se repositionner face à la forte concurrence du secteur, est un exemple de stratégie de positionnement comme un puzzle.¹ Une grande étude de marché et des études de consommation ont été exploitées pour développer son positionnement. Des graphiques et des cartes perceptuelles démontrant que les seniors constituent une niche de marché mal servie. Doro a créé un nouveau design de produit pour cette niche de marché : moins de caractéristiques et de fonctionnalités, des écrans plus grands et des boutons à la place des écrans tactiles. L'objectif du positionnement était de détecter et de capitaliser sur les besoins et les désirs non satisfaits des clients.

4.2. Positionnement comme un domino :

Un positionnement en domino, est un processus de placer la marque selon ce que son identité exige, cette nomination vient du concept du jeu domino qui s'agit d'aligner une pièce de la même valeur avec celle d'à côté.

Se positionner en domino c'est acquérir une position dans un marché en associant les valeurs centrales de l'entreprise avec celles de la clientèle. L'entreprise se positionne d'une manière qui s'accorde avec ses valeurs et son identité et avec ce que les consommateurs attendent de cette association, c'est-à-dire, aligner les valeurs et les promesses qui sont enracinées en interne avec ce qui est perçues et appréciées en externe par toutes les parties prenantes.

À titre d'exemple, la marque Volvo Cars est associée à la « sécurité » depuis sa création. Les valeurs organisationnelles internes, les valeurs fondamentales de la marque (« qualité », « respect de l'environnement » et « sécurité »), et la promesse « Pour la vie », sont associées aux valeurs du consommateur ce qui fait que les valeurs de l'entreprise et de ces clients sont assorties à la manière d'un jeu de domino.²

¹ URDE, (M) et KOCH (C): « *Market and brand-oriented schools of positioning* », in *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 23 Iss 7, 2014, pp. 478 – 490.

² URDE, (M) et KOCH (C): « *Market and brand-oriented schools of positioning* », in *J Prod Brand Manag*, 2014;23(7): pp.478-490.

4.3. Positionnement comme un jeu de mot

Dans cette technique de positionnement, il s'agit de positionner la marque et simultanément de-positionner la marque concurrente. Cette stratégie est élaborée dans le but de se distinguer de la concurrence dans un contexte de communication à travers un message linguistique qui transmet les associations de la marque voulus, les caractéristiques de produit pour positionner la marque. Coca-Cola et Pepsi Cola représentent l'exemple phare de cette technique de positionnement. Coca revendique d'être « The real thing », et Pepsi cherche à se positionner comme « le choix de la jeune génération ». Le point clé de se positionner en jeux de mot est de de-positionner la concurrence et d'acquérir la position « top of mind » chez le consommateur.¹

4.4. Positionnement comme un jeu d'échecs :

Le positionnement comme un jeu d'échec est un positionnement stratégique qui est, comme son intitulé l'indique, basé sur les tactiques principales du jeu qui sont la capacité d'analyser, planifier avant d'exécuter afin d'obtenir un avantage positionnel.

Le positionnement stratégique est défini comme « *performing different activities from rivals* », « *performing similar activities in different ways* »², les notions de base dans ce type de positionnement est d'assurer deux types d'évaluation : une externe concernant la concurrence et le domaine d'activité et l'autre s'agit d'une évaluation interne des ressources et des compétences.

Le positionnement d'Electrolux (un fabricant européen des réfrigérateurs et des machines à laver) peut être comparé à une partie d'échecs³. En 2001, la société a adopté une politique de marque sur 10 ans après avoir analysé sa position stratégique et son portefeuille de marques. Elle s'est concentrée sur la marque d'entreprise Electrolux et sur un petit nombre de marques individuelles plus fortes ayant un positionnement international stable. Le processus de positionnement a impliqué le passage d'une stratégie axée sur le produit à une approche axée sur la marque et le marché.

¹ URDE, (M) et KOCH (C): « *Market and brand-oriented schools of positioning* », in *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 23 Iss 7, 2014, pp. 478 – 490.

² PORTER, (M.E): « *What is strategy?* », in *Harvard Business Review*, 1996, pp. 61-78.

³ URDE, (M) et KOCH (C): « *Market and brand-oriented schools of positioning* », in *J Prod Brand Manag*, 2014, pp.478-490.

Les facteurs clés comprenaient les ressources de la marque, l'identité de la marque, la connaissance du client et la recherche de segmentation. L'objectif du positionnement était de développer une adéquation entre les stratégies de l'entreprise et de la marque pour une pertinence à long terme sur le marché et une distinction de la marque.

4.5. Positionnement en carte Joker

Ce type de positionnement est expliqué comme une manière de sortir de la box et de trouver la manière idéale pour se mettre en avant face à la concurrence, dans cette école l'entreprise décide d'opérer dans un marché où elle seule (ou avec peu de concurrents) trace les jeux et les frontières de l'activité, au lieu de se manifester dans une piste concurrentielle dont les règles sont au préalable définies et imposées. Cette logique revient au principe qui divise le marché en un océan bleu vierge et un océan rouge d'une concurrence rude.

Vitamin Well, une marque suédoise d'eau minérale enrichie en vitamines, démontre bien l'utilisation d'un joker dans l'élaboration d'une stratégie de positionnement.¹ Lorsqu'elle a été introduite sur le marché scandinave en 2008, elle a bouleversé la classification traditionnelle des produits en créant une nouvelle catégorie qui se situait entre l'eau en bouteille et les boissons gazeuses. La nouvelle catégorie a été baptisée « boissons vitaminées ». Vitamin Well est devenu le leader du marché par défaut, plutôt qu'un petit acteur dans une grande catégorie. Dans ce scénario, l'objectif du positionnement était de trouver des niches de marché fraîches et intactes et d'éviter la concurrence.

Les cinq principales écoles de positionnement illustrent des cadres de réflexion distincts. Le choix d'une école implique une stratégie de positionnement axée sur une orientation marché et/ou une orientation marque.

¹ URDE, (M) et KOCH (C): « *Market and brand-oriented schools of positioning* », in *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 23 Iss 7, 2014, pp. 478 – 490.

Section 02 : Le lien entre l'orientation de la marque et son positionnement

L'orientation de l'entreprise est liée à sa vision et à sa philosophie, il s'agit de déterminer les stratégies les plus appropriées que l'entreprise devrait suivre pour développer et maintenir une forte position.

1. Choix et types d'orientation de l'entreprise :

Les entreprises peuvent s'orienter marque ou marché : Le choix d'*une orientation marque* ou d'*une orientation marché*¹ est motivé par plusieurs facteurs spécifiques à chaque entreprise. Plusieurs éléments peuvent diriger et même limiter le choix de l'orientation à savoir les ressources de l'entreprise, les compétences disponibles et la culture de l'organisation.

1.1. Définition de l'orientation marque :

Dans la littérature on aperçoit une similitude d'approches qui se convergent pour définir l'orientation marque.

D'abord, une première définition présentée par Ewing et Napoli² dit que l'orientation marque est un processus d'établissement et de maintien d'un sens partagé de la signification de la marque dans une organisation, afin de procurer de la valeur aux parties prenantes et une performance supérieure pour l'entreprise.

Il est important de signaler l'importance donnée aux parties prenantes dans une orientation marque pour dire que la création de la valeur ne se limite pas autour de l'entreprise et son client final mais tous les acteurs intervenants dans sa chaîne de valeur sont concernés.

Ensuite, on s'intéresse de plus près à la définition proposée par Urde³ qui décrit l'orientation marque comme une approche dans laquelle les processus de l'organisation sont centrés sur la création, le développement et la préservation de l'identité de la marque. On comprend que cette approche met l'accent sur l'identité de la marque, un pilier stratégique de toute décision au sein de l'organisation, cependant un engagement continu avec les consommateurs cibles reste

¹ PIHA, (L.), PAPADAS (K), et DAVVETAS (V.): « *Brand orientation: Conceptual extension, scale development and validation* », In *Journal of Business Research*, 134(September 2019),2021, pp.203–222.

² EWING, (MT) et NAPOLI (J): *Developing and validating a multidimensional nonprofit brand orientation scale*. In *Journal of Business Research* 2005;58(6):841–53.

³ URDE, (M): « *Brand orientation: a mindset for building brand into strategic resources.* », in *J Marketing Manage* 1999;15(1–3), pp.117–33.

primordial , dans le but d'obtenir des avantages concurrentiels à long terme, ce qui reflète clairement la vision et la volonté de l'entreprise de s'investir dans le futur.¹

De plus, une autre définition s'appuie sur l'axe de branding est donnée à l'orientation marque comme suit : « *type spécifique d'orientation marketing, qui se distingue par la grande importance accordée au branding par le top management. Elle implique également une approche fortement systématique de brand management, caractérisée par une offre qui est relativement constante, cohérente, pertinente pour l'acheteur et clairement différenciée de la concurrence* ». ² La cohérence et la pertinence résulte de l'intérêt et de la valeur donnés à la construction d'une identité remarquable va assurer la pérennité de la marque. Par conséquent, l'importance donnée au branding et le brand management revient à l'objectif ultime de créer une forte marque distinguée.

De ce fait, on peut dire que l'orientation marque met l'accent sur la signification de l'identité de la marque (mission, vision et valeurs) comme un pivot de la stratégie de la marque. Donc l'identité est un concept central qui définit l'orientation marque d'où on souligne d'importance la nécessité de la définir, la communiquer et s'assurer de sa cohérence avec toutes les actions de communications pilotées par la marque.

Des lors , une décision de la part de l'organisation pour s'orienter marque implique l'adoption complète des dimensions de cette direction.

1.1.1. Les dimensions de l'orientation marque :

Dans une orientation marques quatre dimensions³ expliquent ce que les organisations doivent instaurer dans une approche branding :

Premièrement, l'importance donnée à la marque représente l'aspect attitudinale de l'orientation marque d'une entreprise. Le branding est au centre de cette approche étant le processus qui détermine les décisions prise par l'organisation.

¹URDE, (M): « *Brand orientation: a mindset for building brand into strategic resources.* », in J Marketing Manage 1999;15(1-3), pp.117-33.

² BAUMGARTH, (C): «*Living the brand: Brand orientation in the business-to-business sector*», In European Journal of Marketing, 44(5), 2010, pp. 653-671.

³ URDE, (M)., BAUMGARTH (C) et MERRILEES (B): « *Brand orientation and market orientation - From alternatives to synergy* », in Journal of Business Research, 66(1), 2013, pp.13-20.

Comprendre le vrai sens derrière la marque et sa raison d'être et intégrer le branding comme un processus stratégique et une philosophie d'entreprise, prouve l'intérêt que donne l'organisation à sa marque.

Deuxièmement, la cohérence de la marque ainsi que l'harmonie entre les différents éléments constitutifs de son identité permettent d'instaurer et de maintenir une image de marque favorable. Toutes les décisions prises et les actions menées par la marque à savoir le ton de message, la communication, le choix de canaux, doivent s'aligner avec l'identité de la marque auprès de toutes les parties prenantes.

Troisièmement, la différenciation de la marque de ses concurrents dans l'environnement où elle opère est l'avantage concurrentiel sur lequel l'entreprise s'investit pour se procurer d'une position singulière dans l'esprit de ses clients dans un premier lieu et auprès des autres parties prenantes dans un second lieu. Arriver à bien marquer sa position dans l'esprit du consommateur est toute une procédure suivie par l'entreprise à travers sa stratégie de branding qui lui permet de construire une marque remarquable.

Quatrièmement, l'intelligence de la marque est un concept qui traite la bonne compréhension des consommateurs et leur perception sur la marque. C'est une stratégie adoptée par l'entreprise qui vise à déterminer les procédures et les efforts à fournir pour comprendre et avoir une image claire sur la position de la marque dans son marché. Une évaluation continue dans un processus d'audit est essentiel pour détecter tous les facteurs externes et internes influençant la marque et pour maximiser la performance de la marque et préciser les objectifs à atteindre.

1.2. Définition de l'orientation marché :

L'orientation marché est définie comme une décision stratégique faite par l'organisation. Une orientation marché est souvent considérée synonyme de l'orientation client¹, du fait que cette approche met le client au cœur de sa réflexion, cette citation par Amazon « Customer obsession : We start from the customer and work backwards. »² illustre le mieux cette approche.

L'orientation marché est définie comme un état d'esprit qui centralise les différentes perspectives des consommateurs au sein de l'entreprise. Des approches différentes traitent les

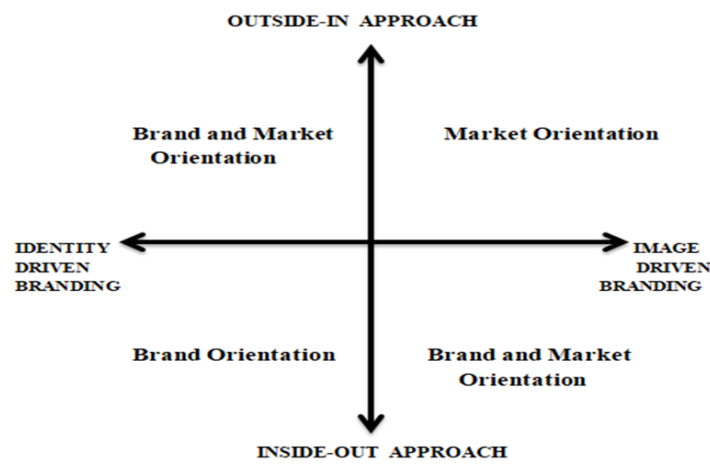
¹ URDE, (M)., BAUMGARTH (C) et MERRILEES (B): « *Brand orientation and market orientation - From alternatives to synergy* », in *Journal of Business Research*, 66(1), 2013, pp.13–20

² <http://www.amazon.com/Values-CareersHomepage/b?ie=UTF8&node=239365011> [last access: 29. November 2010].

divers axes autour de client comme la satisfaction des besoins exprimés et les désirs des consommateurs, la gestion de la relation client et les actions d'adaptation et de personnalisation de l'offre qui changent constamment en suivant l'évolution du marché et les nouvelles tendances de consommation, ces éléments marquent la réflexion dans cette approche.

Cependant, d'autres types d'orientations qui combinent l'orientation marque et l'orientation marché sont présenté ci-dessous :

Figure 4:La matrice de l'orientation marque et l'orientation marché



Source: URDE, (M)., BAUMGARTH (C) et MERRILEES (B): « Brand orientation and market orientation - From alternatives to synergy », in *Journal of Business Research*, 66(1), 2013, pp.13–20.

Cette matrice résume les différentes orientations et les distingue en une approche « Inside-out », qui représente l'orientation marque où l'identité est le point de départ de la stratégie branding et une approche « outside-in » où le client et l'image de la marque constituent la référence de cette approche.

Des approches mixtes qui combinent entre les deux types d'orientations sont développées ainsi:

Tableau 4: Les approches mixtes

	Une orientation marché et marque	Une orientation marque et marché
Approche	Outside in	Inside out
Axe principale	Orientation marché	Orientation marque
Axe complémentaire	Orientation marque	Orientation marché

Source: URDE, (M)., BAUMGARTH (C) et MERRILEES (B): « Brand orientation and market orientation - From alternatives to synergy », in *Journal of Business Research*, 66(1), 2013, pp.13–20.

1.3. Orientation marchée et marque :

Est une approche dérivée de l'orientation marché, ou le client est au cœur de la réflexion, mais à la fois l'identité et l'aspect interne de la marque influencent la stratégie de l'organisation.¹

1.4. Orientation marque et marché :

Une approche hybride comme celle mentionnée précédemment, l'identité de la marque vient en premier sans négliger l'image de la marque et la perception des consommateurs qui jouent un rôle important dans la stratégie de l'organisation.

¹ URDE (M) et al: « Brand orientation and market orientation — From alternatives to synergy », in *J Bus Res*, 2011.

2. Le positionnement et les types d'orientations de l'entreprise :

Le positionnement de la marque se définit selon l'orientation que la marque décide de suivre. Deux types de positionnement s'installent :

2.1. Positionnement orienté marque:

«Brand-oriented positioning is an inside-out approach that defines and implements an intended position with brand identity as its point of departure and continuing frame of reference»¹.

Dans une approche orientée marque, l'identité de la marque définit le positionnement de la marque et la satisfaction clients se fait dans la limite de son identité.

La marque se positionne dans son marché auprès de sa clientèle avec la proposition de valeur appropriée dans le cadre de ses valeurs, missions et vision.

2.2. Positionnement orienté marché:

«Market-oriented positioning is an outside-in approach that defines and implements an intended position with brand image as its point of departure and continuing frame of reference»²

Pour une marque orientée marché, son positionnement découle de son image de marque. Dans cette perspective, la satisfaction clients est le facteur élémentaire pour déterminer sa position sur le marché.

Opter pour une perspective n'exclut pas nécessairement l'autre, ces deux approches sont différentes mais elles peuvent être combinées.

Aucune approche est meilleure que l'autre mais les deux approches extrêmes sont à éviter. Positionner la marque en suivant seulement l'exigence identitaire à l'encontre de l'écoute client, ou le focus total et unique sur la perception client en éliminant les valeurs profondes de la marque ne vont pas au profit de la marque.

La meilleure satisfaction client s'acquiert à travers une bonne écoute client basé sur des fondements identitaires clairs.

¹ URDE, (M) et KOCH (C): « *Market and brand-oriented schools of positioning* », In J Prod Brand Manag. 2014;23(7), pp.478-490

² Ibid, pp.478-490

3. Le changement d'orientation de l'entreprise et le repositionnement :

Le changement d'orientation de l'entreprise ou l'adoption d'une nouvelle implique le changement radical de la perception de l'organisation, en d'autres termes ce changement stratégique exige une transformation d'état d'esprit de la marque à savoir les collaborateurs de l'entreprise qui devront adopter cette nouvelle perception. Un changement d'orientation devra suivre un processus bien défini qui clarifie l'engagement de la marque et qui reste spécifique et unique à chaque entreprise.

Le changement de l'orientation influencera la culture de l'entreprise et la façon dont elle opère sur le marché ainsi que la manière dont elle sera perçue par ses clients.¹

On tient à clarifier qu'un choix de positionnement s'accorde avec le choix de l'orientation de l'entreprise ; les différents types de positionnements sont catégorisés selon les types d'orientations à savoir un positionnement orienté marque ou un positionnement orienté marché, par conséquent un choix stratégique de repositionnement n'engendre pas nécessairement un changement d'orientation de l'entreprise; dans le titre qui suit on va traiter le concept de repositionnement.

3.1. Définition du repositionnement :

Le positionnement « est un processus de nature stratégique destiné à développer l'image voulue par l'entreprise dans l'esprit de ses clients et de ses prospects », ² donc lorsqu'on aborde le repositionnement dans le même contexte il s'agit donc de « réajuster cette image voulu », en d'autres termes le repositionnement de la marque peut être lié à un changement de la perception d'une marque, ainsi qu'à de nouvelles associations acquises, nourries ou renforcées. ³

Selon Mintzberg « le repositionnement est un déplacement d'une position stratégique à une autre afin de se développer dans un autre environnement de marché »⁴.

La décision de se repositionner au sein de l'organisation est alimentée par plusieurs motivations qui peuvent naître des facteurs interne et/ou externe. Dans le cas de notre étude la décision de

¹ URDE (M) et al: « *Brand orientation and market orientation — From alternatives to synergy* », in Journal Business Research, 2011.

² LEWI, (G) et LACOEUILHE (J) : « *Branding management : la marque, de l'idée à l'action.* » Paris : Pearson Education, 2007, p. 94

³ KUMAR, (S. R): *Consumer behavior and branding.*, Pearson edition, 2007, p.93.

⁴ MINTZBERG, (H): « *A guide to strategic positioning*». In the Strategy Process, Mintzberg H, Quinn JB (eds). Prentice Hall : London, 1997, pp.69–82.

repositionner Batolis a été provoqué par des facteurs externes nécessairement la nature du marché Algérien et sa complexité, un point qu'on va traiter par la suite. Également, des événements internes relative à l'identité de la marque ont été perçus comme des éléments déclencheurs d'une stratégie de repositionnement.

Le choix de se repositionner est un choix stratégique pris initialement pour réduire un écart entre l'évolution de la marque et l'évolution du marché. Les causes de repositionnement sont de deux natures différentes, des causes internes spécifiques à l'entreprise comme un changement de management au sein de l'organisation ou une nouvelle orientation de la marque. Également, d'autres facteurs de nature externes sont principalement liés à l'évolution du marché et de l'écosystème dans lequel l'entreprise opère, à savoir l'implantation d'une nouvelle réglementation ou une nouvelle loi ou une nouvelle tendance sur le marché peuvent alimenter la décision de repositionnement.

3.1.1. Types de repositionnements :

Le repositionnement d'une entreprise peut se faire de différentes manières suivant différentes stratégies. Un changement dans la conception de son produit, un changement concernant son image de marque, ou même un changement de nom de marque.

Chaque auteur détient sa propre classification des types de repositionnement. Selon Lambin il les catégorise ainsi : « (1) modifier le produit ; (2) modifier les croyances à propos d'une marque ; (3) modifier les croyances à propos des marques concurrentes ; (4) modifier l'importance d'un attribut performant ; (5) attirer l'attention sur des attributs non pris en considération ; ou (6) minimiser l'importance d'un attribut peu performant »¹.

Quant à Doyle et Stern ², ils présentent deux approches stratégiques différentes pour décrire le repositionnement. La première concerne les stratégies objectives qui vont introduire une nouvelle marque ou changer la marque existante. Une telle décision nécessite un focus lors de l'établissement des stratégies par l'organisation vu la complexité du processus de ces changements. La deuxième approche se manifeste par des stratégies psychologiques qui vont modifier les croyances à propos de la marque ; modifier les croyances à propos des marques

¹ LAMBIN, (J. J) : *Marketing stratégique et opérationnel-7ème édition-Du marketing à l'orientation-marché : Du marketing à l'orientation-marché*. Dunod, 2008. p.294

² CORSTJENS, (M) et DOYLE (P): « *Evaluating alternative retail repositioning strategies*», in *Marketing Science*, 8(2), 1989, pp.170-180.

concurrentes ; modifier le poids d'un attribut performant ; introduire de nouveaux attributs ; attirer l'attention sur des attributs négligés ; trouver un nouveau segment de marché.

De même, les types de repositionnement sont distingués selon les changements établis catégorisés par Simms et Trott en deux niveaux présentés ainsi :

Figure 5: Le repositionnement de la marque

		Functional brand characteristics	
		Existing	New
Symbolic Brand Characteristics	Existing	Brands positioning maintained	Rational repositioning
	New	Emotional repositioning	Complete repositioning

Source : Simms, C., & Trott, P. (2007). An analysis of the repositioning of the «BMW Mini»brand. *Journal of Product & Brand Management*, 16(5), 297-309.

Le premier changement correspond au niveau fonctionnel de la marque et le deuxième étant l'aspect symbolique de la marque. Lorsque seules des adaptations fonctionnelles sont apportées au produit, le repositionnement est dit raisonnable. Il envisage l'amélioration de la qualité du produit. Le repositionnement émotionnel, quant à lui, porte uniquement sur des changements symboliques.

Une décision de repositionnement ou un changement d'orientation stratégique déclenchent nécessairement un processus de transformation qui conduit à l'adoption d'une attitude nouvelle ou différente par la marque.

Conclusion :

Le positionnement représente un concept cœur de la stratégie marketing. Le principe consiste à positionner la marque pour acquérir une place et instaurer une image distincte dans l'esprit du consommateur. Dans un cadre de référence concurrentielle déterminé, la marque doit mettre au clair son point différenciateur pour réussir son positionnement.

Cinq principales écoles de positionnement illustrent des cadres de réflexion distincts adaptés à la vision et la philosophie de l'entreprise. Le choix d'une école implique une stratégie de positionnement axée sur une orientation marché et/ou une orientation marque.

Une décision de se repositionner au sein de l'organisation peut naître de différents facteurs néanmoins l'objectif reste le même : s'adapter aux exigences internes et externes pour assurer sa durabilité.

Chapitre 03 : Le rebranding dans une stratégie de repositionnement de la marque Batolis.

Introduction :

La meilleure façon pour expliquer un phénomène s'applique à la mise en pratique de ces fondements théoriques.

Dans ce chapitre, nous allons, en premier lieu, aborder le cadre contextuel et méthodologique de la recherche. Nous allons introduire l'établissement d'accueil Batolis ainsi que quelques notions de base sur le domaine du e-commerce et plus particulièrement le e-commerce en Algérie. Nous nous intéresserons par la suite à présenter la méthodologie de recherche que nous avons suivie pour l'élaboration de ce travail. En deuxième lieu, nous allons discuter des résultats obtenus en abordant le contexte de la décision de repositionnement de la marque Batolis et le processus de rebranding pour arriver à déterminer le lien entre ces deux concepts.

Section 01 : le cadre contextuel et méthodologique de la recherche.

Dans cette partie nous allons tout d'abord, présenter l'entreprise d'accueil Batolis et le marché du e-commerce dans lequel elle exerce son activité. Ensuite nous aborderons l'approche méthodologique qui va structurer notre étude de recherche.

1. Présentation de l'entreprise Batolis.

Batolis est une entreprise qui opère dans le domaine du e-commerce depuis sa création en 2015. Batolis est une plateforme algérienne de e-commerce proposant une variété de produits 100% originaux et garantis parmi des dizaines de catégories :les vêtements et chaussures ,l'électroménager et articles de cuisine ,le mobilier, les articles de décoration ainsi que l'essentiel soin et beauté.

Date clé pour Batolis :

- 2015 : La création de la marque Batolis et lancement du site de vente en ligne 100% algérien.
- 2019 : L'ouverture du capital et le passage d'une SARL à une SPA.

Batolis est aujourd'hui :


- Un site web contenant des milliers de références et produits détaillés.
- Une application mobile intuitive et facilitant le quotidien.
- Un service client disponible 6/7 par téléphone et sur les réseaux sociaux.

Batolis en quelques chiffres :

- **7 millions** de visiteurs.
- **+ 100** marques.
- **+200 K** commandes traitées.
- **58** Wilayas couvertes.
- **400 K** abonnés sur Facebook.
- **52 K** abonnés sur Instagram.

Avec ses sept ans d'expérience en e-commerce, Batolis offre une livraison sur tout le territoire national avec les meilleurs délais sur le marché, une garantie constructeur offerte ainsi que la certification d'originalité des produits commercialisés, la facturation des commandes avec la possibilité d'échange et de retour en cas de non-conformité du produit.

Figure 6: Fiche signalétique de Batolis

Entreprise	Batolis
Création	2015
Logo et Signature	
Forme juridique	SPA (société par action)
Secteur d'activité	E-commerce
Effectif	20
Siège social	01 route du Kaddous, Birkhadem
Site Internet	https://batolis.com/fr/

Source : Document interne de l'entreprise Batolis.

2. Présentation du domaine du e-commerce.

Avec l'évolution des habitudes d'achat, l'e-commerce électronique a pris une proportion importante dans la vie des consommateurs.

2.1. Définition du e-commerce :

Le e-commerce est défini comme « *le processus de l'achat et de la vente des produits ou des services par voie électronique* »¹. La législation algérienne définit le e-commerce comme « *l'activité qui permet à un e-fournisseur de proposer ou de garantir un produit ou service à distance à un e-client sur un outil électronique* »².

Le e-commerce correspond donc à l'ensemble des transactions commerciales effectuées à travers une voie électronique. Le e fournisseur est censé présenter à son distant client, une offre en produit ou en service via des interfaces électronique en ligne.

Cet échange distanciel se fait à travers l'interface de communication internet via des sites web, des réseaux sociaux ou des applications mobiles à l'aide de plusieurs terminaux comme les smartphones, les tablettes, les ordinateurs ou autres.

¹ GRANDON, (E. E), & PEARSON, J. M, (2004), «*Electronic commerce adoption: An empirical study of small and medium US businesses*», in information and Management, 42(1), 2003, pp197-216.

² Journal officiel, Loi n° 18-05 du 24 Chaâbane 1439 correspondant au 10 mai 2018 relative au commerce électronique, N 28, 57ème ANNEE, 16 mai 2018. P.04

2.2. Les types du e-commerce :

La transaction en ligne se distingue en trois types de e-commerce selon la nature des vendeurs et acheteurs :

Le Business-to-Consumer (B2C) décrit la transaction qui se fait entre l'entreprise et le client finale, à titre d'exemple l'entreprise Batolis.

Le Business-to-business (B2B) concerne toutes les transactions où le client final est une entreprise.

Le Consumer-to-Consumer (C2C) concerne les particuliers qui vendent directement au particulier à travers des plateformes intermédiaires, comme Ouedkniss.

2.3. La réalité du e-commerce en Algérie :

Le marché du e-commerce en Algérie est un marché en évolution, on peut le décrire comme étant un marché porteur.

Selon M. Ould Moussa, le e-commerce « *est encore au stade de l'imagination en Algérie. Il ne représente rien en termes d'activité réelle* ». ¹ Nous comprenons de cette déclaration de la spécialiste économiste que l'activité du e-commerce en Algérie n'est pas instaurée de manière légitime et qu'elle subit des infractions quant à ses règles d'application, l'activité du e-commerce manquera du cadrage et de la structuration. A ce titre, elle ajoute « *on ne peut pas exercer l'e-commerce électronique sur un marché informel, envahi par l'anarchie et en l'absence de transparence* » ². Nous arrivons à tirer de ces propos que le marché informel constitue le grand handicap pour l'application réel de l'activité du e-commerce, on décrit par les habitudes informelle, l'ensemble des transactions commerciale faites sur le net par des pages et des groupes de vente et même des sites sans une infrastructure derrière qui font que l'activité en ligne ou le e-commerce en Algérie s'éloigne du professionnalisme. L'absence de réglementation qui régit et délimite ce type de pratique décourage l'évolution et l'instauration réel du e-commerce en Algérie.

Le marché du e-commerce en Algérie est à grand potentiel de croissance. Selon le dernier rapport annuel de la CNUCED ³ sur le E-commerce, l'Algérie passe de la 109e place à la 80e

¹ Y.O. MOUSSA, économiste et consultant en finance, « le e-commerce, tel qu'il est exercé en Algérie, est une forme d'informel », entretien de F. Bouhaci, dans Journal de l'Economie.

² Y.O. MOUSSA, économiste et consultant en finance, « le e-commerce, tel qu'il est exercé en Algérie, est une forme d'informel », entretien de F. Bouhaci, dans Journal de l'Economie.

³ La Conférence des Nations unies sur le e-commerce et le développement : un organe subsidiaire de l'Assemblée générale des Nations unies créé en 1964, qui vise à intégrer les pays en développement dans l'économie mondiale de façon à favoriser leur essor

place au niveau mondial, précise ministère de la Poste et des télécommunications.¹ Le rapport s'est réalisé dans le cadre de mesurer la préparation des économies de divers pays à la révision du e-commerce, notamment à la lumière de la crise sanitaire du covid 19.

Le passage remarquable des entreprises opérant dans les différents domaines vers le paysage du e-commerce s'explique par une volonté et une nécessité de s'adapter à de nouvelles exigences du marché imposées par la crise sanitaire dont l'obligation de répondre au changement de comportement de consommateur et des nouvelles habitudes de consommation s'avère primordiale.

La pandémie de la COVID 19 a apporté des changements radicaux au mode de consommation dans l'ensemble des pays, notamment en Algérie qui a connu une hausse dans l'activité du e-commerce. Le pivot du commerce en ligne est étendu à de nouvelles catégories d'entreprises, de nouvelle catégorie démographique des consommateurs (par exemple les seniors) et de produits (produits alimentaires par exemple)².

Alors que de nouvelles entreprises sont réorientées vers la numérisation de leur activité et mobilisent leur investissement vers ce nouveau canal de vente, les acteurs principaux du e-commerce doivent exploiter la maîtrise des spécificités du domaine pour aller en avant du secteur.

Nous concluons par dire que le marché du e-commerce est un marché à fort potentiel de croissance, l'ensemble des professionnels et acteurs dans le e-commerce, les spécialistes en économie revendiquent la nécessité de réglementer le marché du e-commerce en Algérie afin de gérer l'activité pour prendre le relais vers une évolution réelle du secteur. Aussi, les efforts gouvernementaux sont de plus en plus remarquables dans ce domaine.

2.4 les sites de e-commerce en Algérie :

La vente en ligne en Algérie a connu une forte croissance. En effet, les sites de e-commerce en Algérie sont de plus en plus nombreux vu les nouvelles habitudes d'achat en ligne imposées par la COVID 19.

Il est donc intéressant de détailler trois types de site internet : les sites e-commerce ou les sites marchands, les sites vitrine et les marketplaces.

¹ <https://www.aps.dz/economie/117964-e-commerce-l-algerie-progresse-de-29-places-au-niveau-mondial> (18/05/2022 à 13.09)

²BENAI (M), GUETTAFI (S) et LARAB (S) : « *L'impact de la pandémie du Covid-19 sur le e-commerce en Algérie* », in Revue des sciences administratives et financières, Volume : 05 / N° :02, 2021, pp560-573

Les sites e-commerce (ou bien les sites marchands ou la boutique en ligne) est un site internet d'une entreprise qui permet de vendre ces produit ou service en ligne, ils permettent d'effectuer l'achat à travers la plateforme dédiée pour. La boutique en ligne propose un espace de vente en ligne, ou le client passe à l'acte d'achat à travers quelques clics, en choisissant le produit, remplissant son panier virtuel et en effectuant le paiement en ligne ou à travers d'autres modalités de paiement comme le paiement à la livraison.

Quant au site vitrine ou des sites entreprise, leur objectif se limite généralement à la présentation de l'entité, de ses produits et/ou de ses services. Comme son nom l'indique, ils ont pour objectif l'exposition de leur offre ou de leur institution. Les sites vitrine peuvent être un moyen d'augmenter la visibilité de l'entreprise en tirant avantage de leur présence sur le web. Donc nous résumons par dire que, pour un site marchand, l'acte d'achat se fait directement sur la plateforme alors que le site vitrine constitue une interface d'exposition et l'achat se fait au niveau des boutiques physiques.

Le type du client constitue le point différenciateur élémentaire entre la marketplace et le site e-commerce. Pour la marketplace, le client est le vendeur, à travers la marketplace le vendeur propose une offre qui sera par la suite destiné à un acheteur final. La Marketplace joue un rôle d'intermédiaire entre le vendeur et l'acheteur. Par contre dans un site e-commerce la transaction distanciel se fait directement par le client qui est l'acheteur final.

L'entreprise marchande en ligne est face à des défis constant concernant, le choix du fournisseur, la gestion des stocks, la gestion de la logistique, des retours et des remboursements. Quant à la marketplace, elle se décharge de tous ces concepts car elle constitue un canal de vente et de distribution pour des vendeurs qui gèrent au préalable leur propre activité y inclut le sourcing produit, la gestion des stocks et la logistique.¹

La plage concurrentielle du e-commerce en Algérie est en effet un mélange entre les différents types de site mentionnés au préalable. Un sondage a été fait par la plateforme Comparili dont le but est de classer les meilleurs sites algériens de vente en ligne selon leur notoriété².

Batolis apparaît en 6ème places précédés par Ouedkniss qui trône la liste, Facebook marketplace en deuxième position suivie par Jumia et Jumia food, Temtem one et Yassir.

Ce qui nous intéresse par cette classification est bien de montrer que le marché du e-commerce en Algérie concernant la vente en ligne plus précisément est diversifié en termes des entreprises

¹ <https://www.wizaplace.com/fr/differences-entre-une-marketplace-et-un-site-e-commerce/> (27/05/2022 à 13.23)

² <https://comparili.net/hub/top-ecommerce-algerie-classement-sites-vente/> (28/05/2022 à 17.07)

marchand en ligne comme Batolis et Jumia, des marketplaces comme Ouedkniss et Facebook marketplace.

La tentation de se lancer dans la vente en ligne est de plus en plus grande car l'e-commerce a énormément gagné en popularité en Algérie. Il est désormais un mode de consommation très apprécié par les internautes algériens, notamment pour sa facilité d'utilisation, sa rapidité et son efficacité optimale.

3. L'approche méthodologique

Pour mener notre étude de recherche et afin d'atteindre les objectifs derrière, nous avons opté pour une approche de recherche qualitative.

La recherche qualitative permet de répondre à la question pourquoi et comment, et de faire sortir les éléments et les facteurs constituant du phénomène dans une démarche inductive¹.

L'approche qualitative va nous aider à tirer du sens du phénomène du rebranding dans une stratégie de repositionnement dans le but est de découvrir, connaître et nommer des relations entre ces deux notions.

4. La méthode de la collecte de donnée :

4.1. La recherche documentaire :

La collecte de nos données s'est basée dans un premier temps sur la documentation établie à la base des articles scientifiques, des revues académiques, des livres et des sites web dont le but est d'acquérir les informations élémentaires qui se rapportent au phénomène du rebranding et de repositionnement. Des études de cas des entreprises qui ont passé par ce processus nous ont permis d'assurer la bonne démarche de notre étude ainsi que les informations et la documentation fournies par l'organisme d'accueil Batolis.

4.2. L'observation :

Dans une deuxième partie, lors de notre présence au sein de l'organisme d'accueil Batolis, l'observation nous constituait une énorme aide pour une orientation optimale de notre objectif de recherche vers le choix du rebranding dans une stratégie de repositionnement que Batolis a choisie pour mener cette phase de restructuration qu'elle traverse.

L'observation sur les différentes plateformes, principalement Facebook, et Play store nous a permis de formuler des idées en ce qui concerne la perception client qui constitue pour les

¹ N'DA (Paul) : « Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : Réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article », édition L'Harmattan, 2015, p.18

membres de board ainsi que pour nous une piste à exploiter pour comprendre ce qui a motivé une décision managériale de repositionnement.

4.3. Entretiens semi directifs :

L'entretien constitue l'outil principal que nous avons choisi pour mener les enquêtes auprès des interrogés. L'entretien révèle souvent des représentations plus profondément inscrites dans l'esprit des personnes interviewées. Il représente le moyen idéal pour faire sortir au clair des réflexions et des avis, vis-à-vis d'un phénomène précis, qui seront librement exprimés par l'interlocuteur interrogé.

Nous avons procédé selon la méthode des entretiens individuels à réponse libre, avec une série de 3 entretiens semi-directifs menés auprès des membres du board de Batolis. L'objectif des entretiens semi-directifs est de partir des thématiques larges et de laisser nos interviewées s'exprimer de manière libre et de dire ce qui leur vient spontanément à l'esprit.

4.3.1. La sélection des interviewés :

Dans un contexte de démarche qualitative, le choix des interviewées se fait de manière intentionnelle afin de choisir les bonnes personnes les mieux concernées par le phénomène en question.

Le choix de nos interviewés était fait minutieusement afin d'assurer la pertinence de la donnée ainsi que l'atteinte de notre objectif de recherche.

Étant donné que les membres du board sont la source principale d'information pour notre problématique : quel est le rôle du rebranding dans la redéfinition du positionnement de la marque ? L'exploitation de toutes les réponses tirées de la réflexion et la perception de la partie managériale de la marque nous était précieuse, et donc notre entretien était adressé aux trois membres du board Batolis.

L'anonymat des interviews est respecté par souci d'éthique, néanmoins, ci-dessous, un tableau représentatif des interviewés : leur identifiant, le poste occupé ainsi que les détails liés à l'entretien :

Tableau 5:Un tableau descriptif des profils des interviewés.

Interviewés	Poste occupé	Détail de l'entretien
I1	Directeur Général par intérim, (fondateur).	Fait le 12 Mai 2022 avec une durée de 42min85 sec.
I2	Président Directeur Général, (investisseur).	Fait le 18 Mai 2022 avec une durée de 18min40sec.
I3	Directeur des Opérations, (fondateur).	Fait le 18 Mai 2022 avec une durée de 44min43sec.

Source : élaboré par nos soins.

4.3.2. Le guide d'entretien :

L'entretien nous a permis de centrer le discours des personnes interrogées autour de différents thèmes préalablement définis dans un guide d'entretien élaboré par nous-même.

La préparation de notre guide d'entretien était en deux étapes, la première consistait à sélectionner les grands thèmes qui seront abordés lors des entretiens, et l'objectif visé de chaque thème. Nos thématiques sont présentées comme suit :

Tableau 6: Les thèmes et les objectifs des entretiens.

N° du thème	Thème	Objectif
Batolis lors de sa création		
01	L'identité de Batolis	Cette rubrique a pour objectif de comprendre l'identité de la marque lors de la création de Batolis.
Batolis en phase de restructuration		
02	La décision du repositionnement.	Cette partie a pour objectif de comprendre les facteurs menant à une décision de repositionnement, les actions à appliquer pour y arriver, les challenges estimés, et les résultats souhaités.

03	L'approche du branding	Le but de ce thème est de comprendre l'importance donnée à la notion de la marque.
04	Le Rebranding	L'objectif derrière ce thème est de redéfinir l'identité de la marque.
Batolis dans sa nouvelle vision		
05	Les futures initiatives de la marque.	On s'intéresse dans cette partie à la future vision de Batolis.

Source : élaboré par nos soins.

Le guide d'entretien (voir annexe 01) est structuré dans un cadre chronologique divisé en 3 phases essentielles : Batolis lors de sa création, Batolis en phase de restructuration et Batolis dans sa nouvelle vision.

Nous avons utilisé à la fois des stratégies de « remonter en arrière » et de « suivi en avant » pour répondre au mieux à l'objectif et à la question de chaque thème.

La deuxième partie concernait la préparation des questions qui vont à l'exploitation de ces thèmes. Les questions posées étaient des questions relativement ouvertes pour recueillir le plus possible d'informations nécessaires.

Notre guide d'entretien est organisé comme suit :

- Nous avons commencé par une introduction incluant la présentation des enquêteurs, le contexte de l'entretien et le but derrière.
- De plus nous avons cité les conditions de déroulement de l'entretien à savoir l'anonymat et la confidentialité des propos ainsi que l'agrément à l'enregistrement.
- Ensuite, la partie d'approfondissement où nous avons enchaîné le questionnement, les différentes questions ont été abordées comme suit :

Thème 1 : l'identité de Batolis : ce premier thème est élaboré dans le but de déterminer l'identité de Batolis découlant et insuffler des fondateurs, l'image qu'ils voulaient projeter de leur entreprise afin de faire la projection sur l'image transmise actuellement et l'image voulue prochainement. Un ensemble de 3 questions ouvertes ont été posées pour décortiquer ce thème.

Thème 2 : la décision de repositionnement : cette partie est constituée de 2 questions ouvertes dont le but est de déterminer les facteurs induisant au changement, les attentes souhaitées, les actions menées et les challenges rencontrés lors de la décision de repositionnement.

Thème 3 : l'approche branding : l'objectif de ce thème est de comprendre comment la notion de la marque est instaurée dans la réflexion de la partie décisionnel de Batolis à savoir les membres du board à l'aide d'une question ou l'interviewé était demandé d'expliquer et de développer les différents aspects qui caractérise une forte marque.

Thème 4 : le rebranding : la quatrième rubrique aborde la stratégie de rebranding en ce qui concerne l'identité visuelle de la marque, un ensemble de 2 questions abordent l'évolution du logo de la marque, le choix de la signature et son interprétation. De plus, nous avons mis un focus sur le nom de la marque dans cette partie de l'entretien pour déterminer le degré de changement dans ce processus de rebranding.

Thème 5 : la nouvelle vision de Batolis : l'idée derrière la question posée dans le dernier thème s'agissait de pousser l'interviewé à décrire Batolis après un processus de repositionnement.

Enfin, l'entretien est clôturé par des remerciements afin de recueillir les impressions générales des répondants à propos de l'entretien.

5. L'analyse de contenu :

« L'analyse de contenu désignera une technique dont le but est d'interpréter et de synthétiser le sens manifeste d'un matériel verbal (le discours oral, habituellement transcrit ou la réponse écrite fournie à une question »¹

Dans la partie analyses de contenu, nous avons procédé selon une analyse thématique qualitative². A l'issue de nos trois entretiens et après avoir collecté les informations dont nous avons besoin, la phase d'analyse de ces informations s'est naturellement imposée pour traiter nos matériaux. Le procédé de notre analyse est composé de cinq phases³.

1. Transcription des entretiens : Cette première étape nous a permis d'avoir des données brutes de notre enquête. Elle consiste en la copie dans un format écrit des entretiens enregistrés dans leur globalité. Lors de la transcription des propos des interviewés, il est essentiel de signaler que nous avons reproduit fidèlement tout ce qui a été dit sans aucune interprétation.
2. Catégorisation : Commencant par une première lecture par attention flottante qui consiste en la lecture de l'ensemble des propos, cette seconde phase permet de détecter les thèmes, les sous thèmes et les mots clés les plus répétés. Ces éléments forment les catégories et sous catégories de notre enquête.
3. Codification : Les catégories émergeant de la phase précédente constituent la grille d'analyse qui sert à regrouper les thèmes voisins ou synonymes dans une même catégorie.
4. Quantification : Dans cette phase, il s'agit de calculer les fréquences d'apparition de chaque thème. Deux types d'analyse sont possibles⁴ :
 - L'analyse horizontale où l'on divise le nombre d'interviews où un thème a été abordé au moins une fois sur le nombre total d'entretiens. Dans ce type d'analyse on s'intéresse à l'importance de la catégorie selon sa fréquence d'apparition dans l'ensemble des entretiens.

¹ JEAN-JACQUES QUINTIN : Analyse de données qualitatives Outils de production de données qualitatives et méthode d'analyse Support de cours MCF - Université Lumière Lyon 2

² Ibid.

³ VERNETTE (E) : *Techniques d'études de marché, 4 -ème édition*, Magnard-Vuibert – septembre 2017, p.42.

⁴ VERNETTE, (E) : *Techniques d'études de marché, 4 -ème édition*, Magnard-Vuibert – septembre 2017, p.43.

- L'analyse verticale poursuit le même objectif mais à l'échelle d'un seul entretien. Il s'agit donc de diviser le nombre de fois où un thème a été évoqué par l'interviewé sur le nombre total de ses évocations lors de l'entretien.
5. Synthèse : Pour conclure l'analyse de contenu, cette étape permet, comme son nom l'indique, de synthétiser l'ensemble des résultats obtenus.

Section 02 : Rebrandir la marque Batolis pour redéfinir son positionnement

L'objectif de cette partie est de faire sortir les éléments identitaires de Batolis qui lient le rebranding et le repositionnement. Nous tenons à présenter un premier aperçu sur l'identité de la marque Batolis souhaitée par les trois intervenants afin de comprendre au mieux le processus de repositionnement qui va suivre.

1. Comprendre l'identité de la marque souhaitée de Batolis :

Dans cette partie, nous allons analyser et synthétiser une étude exploratoire faite en mois de Mars de l'année 2022, par le responsable marketing lors d'un brainstorming à propos de l'identité de marque souhaitée pour Batolis, établie à travers quelques questions dans un contexte pratique. Cette première étude va nous donner un premier aperçu sur l'identité de la marque souhaitée de Batolis.

L'objectif est de mettre en avant les points convergents et divergents des différents points de vue des membres du board pour pouvoir déterminer la vision partagée sur l'identité souhaitée pour Batolis. Il est à noter que l'identité qu'avait Batolis dès sa création était le résultat d'une vision donnée par les 2 fondateurs, et la nouvelle identité sera révisée selon les 3 intervenants représentés comme deux fondateurs et un investisseur.

Dans cette intention nous procédons par présenter la mission de Batolis, l'avantage de Batolis, le positionnement de Batolis, toujours dans le cadre d'une identité souhaitée.

Le tableau ci-dessous représente la mission et l'objectif derrière la marque Batolis énoncé comme suit :

Tableau 7:Enoncé de la mission de Batolis

1	L'Algérie est le 1er pays d'Afrique et le 10eme pays au monde en termes de superficie. De ce fait, il existe un gap sur le marché dans la mise en relation entre l'offre et la demande. Ainsi, Batolis a pour mission d'être la jonction entre l'étendue de l'offre de produits et le consommateur algérien sur tout le territoire national.
2	Notre mission est de faciliter les achats des algériens au quotidien, en proposant une large gamme de produits avec une livraison sur les 58 Wilayas.
3	Notre objectif prioritaire est de faciliter le quotidien de tous les algériens en répondant à leurs besoins, où qu'ils soient : à la maison ou au bureau, depuis leur laptop, leur mobile ou leur tablette

Source : Document interne de l'entreprise Batolis, *étude exploratoire*, 2022

Nous remarquons que la mission énoncée par l'intervenant (1), décrit l'engagement de la marque envers son marché et ses clients comme étant le lien entre l'offre et la demande. Les répondants (2) et (3) précisent de plus l'objectif de faciliter le quotidien des algériens à travers l'offre de valeur de la marque.

Dans ce deuxième tableau, les trois répondants introduisent l'avantage concurrentiel avec lequel ils souhaitent que la marque Batolis se différencie.

Tableau 8:L'avantage concurrentiel de Batolis

1	Le temps, c'est de l'argent, et Batolis permet à ses clients d'économiser du temps dans la réalisation de leurs achats. Par ailleurs, nous aidons notre public en : - Étant un interlocuteur de confiance : entreprise qui émet une facture et qui est la vis à vis direct du client pour les cas de S.A.V - Fournissant une information pertinente sur les produits disponibles.
2	En proposant des offres intéressantes, des produits de qualité au meilleur prix.
3	Nous proposons des articles originaux et garantis, livrons à domicile sur tout le territoire national et assurons le service avant, pendant et après la vente.

Source : Document interne de l'entreprise Batolis, *étude exploratoire*, 2022

L'avantage concurrentiel partagé par les intervenants (2) et (3) consiste à fournir une proportion de valeur à travers des produits originaux et garantis que le répondant (2) leur accorde l'avantage de meilleur prix et (3) leur ajoute l'accompagnement durant tout le processus d'achat. Le répondant (1) présente le point différenciateur de la marque comme étant un interlocuteur de confiance.

De plus, l'énoncé de positionnement va décrire ce qui est la marque et ses traits distinctifs. Le tableau ci-dessous représente l'énoncé du positionnement de la marque comme évoqué par les trois répondants :

Tableau 9:Énoncé de positionnement de Batolis

1	Batolis aspire à opérer selon des standards de gouvernance d'entreprise professionnels et en fournissant uniquement des produits 100% originaux, garantis et commercialisés selon les normes en vigueur.
2	Proposer des produits de qualité, originaux et garantis tout en assurant le service après-vente.
3	Avec Batolis.com « Achetez en toute confiance !», nous offrons à tous les algériens une expérience de shopping en ligne remarquable et sûre, des produits originaux et garantis, des marques notoires et un service hors pair.

Source : Document interne de l'entreprise Batolis, *étude exploratoire*, 2022

Nous remarquons que selon l'intervenant (1) l'énoncé de positionnement est basé principalement sur la manière dont l'entreprise Batolis souhaite se présenter dans son marché, comme un acteur professionnel avec une proposition de valeur distincte à travers des produits originaux et garantis. Le répondant (2), dans son énoncé, appuie sur l'offre distincte proposée par la marque.

L'énoncé du répondant (3) est le plus complet car il fait référence à la marque en question « avec Batolis », dans son cadre de référence « shopping en ligne », vers qui elle est destiné « tous les algériens », avec la proposition de valeur « des produits originaux et garantis, des marques notoires et un service hors pair » et le bénéficiaire client « achetez en toute confiance ».

A travers cette étude nous arrivons à formuler la conclusion suivante concernant l'identité souhaitée, selon les 3 répondants, de la marque Batolis :

- La marque Batolis souhaite se présenter dans le marché algérien de la vente en ligne comme un interlocuteur de confiance. Un acteur professionnel qui accompagne le client tout au long de son processus d'achat afin de répondre à leur besoin par une proposition de valeurs de produits de marque, originaux et garantis.

Dans la partie qui suit, nous allons analyser, par une démarche thématique (voir annexe n°02), renforcée par nos observations sur le point en question, les propos et tout ce qui était dit par l'ensemble des interviewés concernant les quatre thèmes abordés dans notre guide d'entretien (voir annexe n°01).

2. L'identité de la marque Batolis :

Lors de nos entretiens avec les trois intervenants, l'identité de la marque, qui a principalement encadré nos échanges avec les membres de board comme une approche principale de notre recherche, a été abordée selon différents points de vue. La première question que nous avons posée aux interviewés était : *selon vous que représente une identité de marque ?* Des réponses jugées distinctes qui se basent sur de différentes perceptions ont été retenues.

Le premier interviewé I.1 associe la définition d'une identité de marque à la façon dont cette dernière permet de la distinguer par rapport à ses concurrents, une définition fondée sur les points différenciateurs propres à la marque face aux différents concurrents « *ce qui identifie la marque sur le marché par quoi elle se différencie des autres acteurs, des autres concurrents sur le marché, donc c'est ça c'est l'identité que chaque marque essaie d'avoir, d'avoir une identité bien à elle afin de se différencier des autres* ». La deuxième définition de l'identité de la marque donnée par I.2 l'associe aux valeurs fondamentales de la marque incarnées et communiquées aux différentes parties prenantes. « *La valeur que la marque incarne et qu'elle veut défendre* ». La réponse de I.3 à ce sujet était « *une identité de marque c'est ce qui nous identifie sur le marché* ».

Chacun de ces intervenants donne une définition générale de l'identité de la marque selon sa vision personnelle en se référant à des axes différents, les valeurs fondamentales pour I.2, l'avantage concurrentiel pour I.1 alors que la définition de I.1 n'était pas précise.

Si la première question était générale, la deuxième question était spécifique à l'identité de la marque Batolis insufflée initialement des fondateurs. I.2 répond que Batolis est une marque

algérienne, il a bien donné une nationalité aussi bien qu'une culture à la marque (voir section 01 du chapitre 01). De plus, il a bien précisé que Batolis est une solution à un problème exprimé par les consommateurs algériens. *« Marque algérienne avant tout, 100 algérienne pensée par des algériens pour les besoins des algériens sur le marché. »*

« C'est une marque qui travaille sur des choses originales et garanties donc qui respecte vraiment la conformité des produits des méthodes de travail qu'elle applique. »

« C'est être au service du client pour répondre à ces problématiques et l'accompagner dans la satisfaction des besoins ces valeurs l'éthique, l'intégrité, la qualité »

Les deux autres intervenants ont abordé l'aspect confiance, le sérieux, la transparence et le professionnalisme de l'entreprise pour identifier Batolis. I.1 déclare : *« quand on a créé Batolis, on a eu déjà des expériences dans le e-commerce pas sur le marché Algérien ... »*, il s'est référé à leur expérience dans le domaine pour montrer l'aspect professionnel qui définit et différencie son identité de marque, puis il ajoute : *« l'identité qu'on a essayé de donner soit visuel ou pratique sur le terrain c'est une entreprise qui est sérieuse, qui est là, qui travaille dans la transparence et la confiance »* pour mettre le point sur les valeurs fondamentales de la marque. Pour I.3 et afin de définir l'identité de Batolis il a appuyé sur le sérieux et l'aspect professionnel et éthique de l'entreprise : *« c'est une entreprise enregistrée qui paie ses impôts..., on travaille avec les distributeurs et les importateurs officiels, on ne travaille pas avec la contrefaçon »*.

Suite à notre question, ***qu'est ce qui caractérise une forte marque ?*** Nous avons pu sortir la composante principale pour la construction d'une forte marque selon le point de vue de chaque membre du board de l'organisation Batolis.

I.1 a abordé une approche par l'identité, il n'hésitait pas à dire que la force de la marque s'acquiert à travers une bonne définition de l'identité de la marque. I.1 a évoqué l'importance de l'identité visuelle de la marque et ajoute que la vision, les fondamentaux et les valeurs vont guider et influencer toute l'activité de l'entreprise , *« C'est d'avoir déjà une identité visuelle, aspect visuel... avoir une marque il faut avoir ces fondamentaux , après c'est à travers le quotidien , c'est à dire c'est par rapport à ta vision tes valeurs qui sera répercuté sur tout le travail sur toute l'équipe, quand je te dit la valeur pour nous c la confiance ça va être répercutée par tous »*.

Cependant, I.2 évoque l'axe de la satisfaction et l'écoute client. Néanmoins, il ajoute que la marque doit assurer la cohérence entre sa promesse, sa proposition de valeur et ses actions pour assurer son existence et sa durabilité, où nous constatons le rôle de l'identité implicitement évoqué pour réaliser cette cohérence.

« Partir du client, partir vraiment du client du besoin du client...alors une forte marque c'est un message cohérent avant tout, des actes qui suivent des paroles parce que des fois les marque font trop de promesses qui ne se tiennent pas...et le dernier point c'est la durabilité ... »

I.3 de sa part adopte une approche mixte en abordant l'importance de l'identité et la satisfaction client pour la construction d'une forte marque. I.3 aborde que la définition des valeurs, de la mission de l'entreprise va coordonner ce que l'identité visuelle va refléter et ajoute l'importance des relations entretenues avec les clients ainsi que la satisfaction client comme objectif de la marque.

« ben dès le départ il faut définir les valeurs de cette marque là qu'est ce qu'elle transmise ou est-ce qu'on veut arriver , ça doit être la transparence, il faut communiquer sur pas mal de chose , sur la transparence , il faut mettre les valeurs, par ce qu' il y a le slogan, il y a le nom mais il y a le slogan aussi qui est derrière cette marque-là , elle va définir les valeurs avec une mission bien définie , valeurs bien défini voilà ...on a essayé de satisfaire les clients et de mettre le client (euh) *Customer first*».

Compte tenu de l'ensemble des réponses, nous constatons que l'entreprise Batolis met le client au cœur de sa vision sous le principe de « *Customer first* », « *partir du client* » tout en faisant appel à l'identité de la marque, c'est-à-dire : les valeurs et les fondements de l'identité vont accompagner la marque pour répondre aux besoins des clients et assurer leurs satisfactions. A cet effet nous formulons le constat suivant : l'orientation de l'entreprise Batolis est une orientation « marché et marque »¹ (voir section 2 du chapitre 2).

¹ URDE (M) et al: «*Brand orientation and market orientation — From alternatives to synergy* », in J Bus Res, 2011

3. Le contexte de la décision de repositionnement

Globalement, d'après les réponses du board, la décision de repositionnement de Batolis est provoquée par différents facteurs liées principalement aux incohérences entre les éléments constitutifs de son identité, au rejet interne des décisions managériales concernant son identité visuelle, ainsi aux facteurs liés à l'évolution du marché algérien du e-commerce et à sa nature spécifique qui font naître une mauvaise perception à son égard d'où une image dépassée de la marque Batolis.

3.1. Les facteurs externes relatives au marché algérien du e-commerce :

A ce sujet, l'ensemble des idées des intervenants portent sur la nature du marché Algérien du e-commerce comme facteur induisant à la décision de repositionnement de Batolis.

En effet, I.1 a abordé que le potentiel du marché algérien du e-commerce, la forte croissance du secteur et les parts de marché libres à consommer ont mené à la décision de repositionnement. *« C'est un marché qui est en plein croissance, il y a des parts de marché encore à aller les chercher, ce n'est pas un marché qui est en maturité il est très loin d'être en maturité »*. De même, I.2 a évoqué que le développement du marché algérien du e-commerce et les nouvelles opportunités exigées principalement par la crise sanitaire de la COVID ont provoqué la décision de changement. *« le premier facteur c'est l'évolution du paysage concurrentiel plus le développement du marché du e-commerce » «il y avait beaucoup d'opportunités de grandir ...y avait le covid ... »*.

I.1 et I.3 partagent la même idée que l'informel, le manque des réglementations et le changement constant des lois d'importation qui engendre la non disponibilité des produits constituent un facteur qui a poussé Batolis à revoir son positionnement.

I.1 *« ...il y a des blocages, comme l'informel c un blocage »*

I.3 *« Le gros souci du marché algérien c'est qu'on a beaucoup d'informel », « il y avait la loi qui change il y a des restrictions au niveau des importations »*.

3.2. Facteur lié aux incohérences entre les éléments constitutifs de l'identité de marque :

Des résultats ont particulièrement retenu notre attention qui démontrent l'incohérence entre les différents éléments constitutifs de l'identité de marque, principalement entre le nom et les autres composantes de l'identité comme facteurs induisant à la décision de repositionnement.

Premièrement, un aperçu sur l'historique et l'origine de l'idée de la marque était parvenu lors de nos échanges avec les deux fondateurs. I.1 et I.3 abordent que la marque était inspirée du modèle « *Cdiscount* », une entreprise française de commerce en ligne. Quant au choix du nom Batolis, selon eux, il était pensé et réfléchi sur une base culturelle, un choix du nom inspiré de la culture et du dialectal algérien, comme le déclare I.1 « *il y a un terme qu'on utilise dans le dialecte algérois « batel »* » et le confirme I.3 « *je l'ai acheté Batolis, et on le dit sur certaine région* ».

En poursuivant nos entretiens sur l'historique de la marque et le choix du nom lors de la création de l'entreprise, nous nous sommes intéressés à demander l'importance donnée à la définition des éléments constitutifs de l'identité de la marque auprès des fondateurs. Une importante intervention de la part du fondateur I.3 à propos du choix du nom de la marque et le contexte de la création était la suivante : « *historiquement parlant Batolis c'était un nom pour un autre projet, il est sorti autour d'une discussion un nom facile à retenir, prononçable facilement...* ». Sur le même sujet du choix du nom de la marque, l'interviewé I.2 pense que le nom n'était pas étudié et réfléchi d'une manière qui va représenter le mieux l'entreprise et ses valeurs ainsi que les autres composantes de son identité. Il a fait le lien qui le juge relativement faible entre le nom de la marque Batolis, le premier identifiant de la marque, et les valeurs qui représentent les fondements de l'identité de la marque. « *Cela a été fait de manière spontanée mais pas forcément réfléchi par rapport au choix du nom de la marque et les valeurs qu'elle doit incarner.* »

A cet effet, nous en sortons le premier élément qui pourrait générer des incohérences entre les différents éléments constitutifs de l'identité, qui est le nom de la marque Batolis.

3.2.1. Le lien entre le nom de la marque et la proposition de valeur

La signification souhaitée du nom Batolis selon les deux fondateurs part de l'idée que c'est un nom facile, prononçable inspiré du dialectal algérien, qui veut dire « j'ai fait l'affaire », « j'ai acheté à un bon prix », « c'est un bon marché », du moment que I.3 déclare : « *j'ai fait l'affaire et je l'ai acheté Batolis* »

La même signification est donnée par I.1 : « *le nom Batolis a été choisi dans ce sens-là initialement, proposer des produits aux meilleurs prix* ». Cette description donnée par les fondateurs de la marque est perçue et partagée par I.2 mais d'un point de vue extérieur en étant un investisseur, ou le nom signifie pour lui la « bonne affaire » : « *Quand je pense Batolis je pense que c'est un site où je vais partir pour faire une bonne affaire et trouver quelque chose à prix attractifs.* ».

Cependant, l'interprétation de nom Batolis au sens propre du terme « Batal, gratuit » a formulé une perception chez le consommateur que l'offre présentée par la marque (des produits de marque originaux qui sont généralement des produits chers) ne peut pas s'accorder avec le nom Batolis.

Ce constat a été renforcé par nos observations sur l'ensemble des commentaires des internautes qui critiquent le nom Batolis. Ci-dessous un exemple parlant de cette perception :

Figure 7: Un exemple d'une perception client envers le nom Batolis et son offre



Source : Capture d'écran prise depuis Play store sur l'application Batolis le 09 juin 2022 à 18.02

Nous avons constaté que l'interprétation du nom Batolis a mis en critique son offre de valeur d'après plusieurs commentaires des consommateurs et selon les déclarations des 3 membres du board.

I.1 et I.2 confirment que les consommateurs ont mal interprété le nom Batolis dû à la signification linguistique du terme « Batal » qui ne s'accorde pas avec les produits de marque qu'offre l'entreprise.

I.2 déclare que le sens du nom « Batolis » qui veut dire « Gratuit » n'a pas transmis la signification souhaitée « Bonne affaire », notamment quand on le relie à la proposition de valeur et aux catégories des produits présentés sur la plateforme en ligne.

« je pense que c'est un point faible aujourd'hui parce que on veut se mettre sur des produits originaux et garantis d'un côté mais dire on fait du bon prix aussi de l'autre côté les gens ont du mal à percevoir qu'on va essayer de faire l'original et le garanti au meilleur prix possible pour cette catégorie-là de produits et pas pour tous les produits disponibles dans tout le marché et du coup c'est un point faible de la perception que la marque elle veut dégager ».

I.2 ajoute par la suite que la diversification de l'offre en termes de prix, de gamme et de catégorie a causé une confusion pour les clients car le nom ne s'accorde qu'avec une catégorie de produit à savoir les produit jugé « bon prix, prix bas » comme le nom le signifie. A cet effet, il mesure le degré de cohérence entre le nom et la proposition de la valeur de la marque comme suivant :

« Si je devais donner une note, je dirais 5/10 parce qu'en fonction des marques ou les prix de produit sont plutôt accessible par rapport au pouvoir d'achat donc ça a un peu marché, mais aussi, ou les produits ou les niveaux sont vraiment extrêmement chère par rapport à ce qui est pratiqué sur d'autre marque mais dans la même catégorie, du coup ça a peut créer une confusion dans la perception de la marque. »

I.3 rejoint I.2 sur ce point en mettant au clair leur tentatives de diminuer l'écart de l'incohérence entre le nom et l'offre en élargissant les catégories et en diversifiant les gammes en se focalisant sur les produits d'entrée et de moyen de gamme. Mais ce qui est resté insuffisant car la confusion provoquée par le nom continue à contraindre l'atteinte du positionnement souhaité par la marque. *« Aujourd'hui par rapport au positionnement qu'on a essayé de toucher ..., en offrant de produits entrés de gamme moyen de gamme, haut de gamme mais si non ce n'est pas suffisant ».*

De sa part, I.1 relie et justifie la signification du nom « Batal, gratuit » par la gratuité d'accès à la plateforme « *Souvent, les gens pensaient, mais qu'est ce qui est de batal chez Batolis ? on le dit déjà ce qui est batal c'est que tu peux accéder au site h 24/ 7j/7 l'accès est gratuit* », I2 et I3 ne disent rien à ce sujet

3.2.2. Le lien entre le nom de la marque et la signature

Lorsque le nom de la marque Batolis est mis en question avec la valeur « confiance » introduite dans la signature, les deux fondateurs reviennent à la phase avant lancement du projet Batolis pour expliquer le choix, « Achetez en toute confiance », comme suit :

La signature principale de la marque Batolis était « Achetez aux meilleurs prix ». Des exigences externes liées principalement à la contrainte d'approvisionnement des produits aux meilleurs prix auprès des fournisseurs n'a pas permis à Batolis de se lancer avec la promesse « Batolis, achetez aux meilleurs prix ». Ce qui a incité le changement de la signature vers « Achetez en toute confiance », comme I.3 déclare : « *...donc c'était très compliqué de se positionner en termes de slogan achetez aux meilleurs prix...la veille du lancement on a changé et on a choisis achetez en toute confiance* ».

I.1 de sa part, a expliqué que le choix de la signature « Achetez en toute confiance » était imposé mais justifié par une étude réalisée avant le lancement du projet qui prouve que l'aspect confiance est le second déclencheur d'achat en ligne, après le prix qui vient en premier lieu comme l'illustre la première signature abandonnée par contrainte d'approvisionnement. « *Au dernier moment on a changé le slogan, pourquoi on a changé le slogan, on n'avait pas le choix on a choisi le mot qu'on voyait en top des déclencheurs d'achat, c'est à dire qu'est ce qui pousserait la personne à effectuer un achat sur internet* ».

A cet effet, et d'après l'analyse de leur vision, on constate que le nom Batolis aurait mieux corréler avec la signature « Achetez aux meilleurs prix » car la liaison et l'association au prix évoqué par le nom « Batolis » et « Achetez au meilleur prix » est justifiée par une forte cohérence, chose qui n'était pas vraiment détectée entre le nom « Batolis » et la signature officielle de la marque « Achetez en toute confiance ».

C'est ce que le confirme I.3 en décrivant la liaison entre le nom et la signature ainsi « *on va dire c'est vrai c'est de la schizophrénie ...nous on a cherché à construire une marque, mais en réalité la construction sur un marché comme le nôtre et le feed back des personnes, a été à l'opposé peut être* ».

I.2 rejoint la même idée que le nom Batolis et la confiance ne sont pas mis en rapport.

« ... c'est le contraire, on dit Batolis c'est la bonne affaire c'est quelque chose de cheap et la confiance c'est en générale quelque chose de solide qu'on a tendance à l'associer à quelque chose de plus chère ».

Contrairement à I.1 qui s'est argumenté que le nom Batolis et la valeur confiance sont deux concepts différents mais complémentaire, une vision qui part à l'extrême inverse de celles des deux autres membres. I.1 explique ainsi : « Moi je ne vois pas pourquoi ce n'est pas cohérent parce que sont deux aspects différents Batolis on cherche le prix et la confiance c'est deux choses qui sont complémentaire Batolis on va chercher le prix, et la confiance c'est-à-dire que malgré un prix bas c'est un produit qui est originale et garanti de confiance ».

3.2.3. Le lien entre le logo de la marque et ses valeurs

Suite à nos échanges avec les interviewés nous comprenons qu'une décision managériale de changement de la représentation visuelle de la marque Batolis a été faite, sans prendre en compte les fondements et les valeurs internes de la marque. La résultante de cette décision était un logo, non représentatif avec aucune signification, refusé par les collaborateurs internes ainsi que les parties prenantes externes de l'entreprise.

Dès la création de Batolis en 2015, des changements mineurs, des ajustements en typographie et en codes de couleurs, ont touché le logo illustré dans la figure ci-dessous :

Figure 8:Le logo initial de la marque Batolis.



Source : Document interne de l'entreprise Batolis, le premier logo de l'entreprise Batolis, 2015

Jusqu'en 2021 quand la décision de changement total de logo a été prise par l'ancien management de Batolis. La figure ci-dessous représente le changement de logo :

Figure 9: Le deuxième logo de la marque Batolis.



Source : Capture d'écran prise depuis la page Facebook Batolis le 09 juin 2022 à 17 :34

Le changement de logo a eu des retours négatifs auprès des internautes, ce dernier était mis en comparaison avec le logo initial qui représente une identité visuelle adoptée et appréciée par les internautes contrairement au deuxième qui a connu des critiques par rapport à sa représentativité ainsi qu'à son aspect esthétique.

Figure 10: Un exemple de perceptions client envers le changement de logo



Source : Capture d'écran prise depuis la page Facebook Batolis le 10 juin 2022 à 11 :05

I.1 abordent à ce sujet de changement de logo que « *Batolis avait une identité : le management qui a été mis durant l'année 2021 a pris une décision et qui est une décision qu'on considère actuellement, qui a été prise à la va vite... »*

I.2 fait référence au symbole significatif sur l'ancien logo : le panier, pour dire que le deuxième ne reflète rien des valeurs internes de la marque ni de son symbolisme. « *Il y a avait comme élément distinctifs le fameux panier dans le B qui symbolise un peu les courses, el kofa , on vas retrouver un peu de tout ambiance marché chez Batolis et enfin le dernier changement qui a été fait de manière un peu anarchique on va dire parce que c'est fait par la nécessité de la compagnie de la mise en place d'une nouvelle plateforme mais il n'a pas vraiment été réfléchi ,par rapport comme on a cité avant les valeurs et ce que la marque veut véhiculer.»*

De même pour I.3 « *après il y a eu des changements au niveau de la direction qui ont voulu apporter de changement reconstruire ou revoir la marque qu'à la fin qu'on a eu, et du bon et du mauvais, mais je pense qui a eu beaucoup plus de mauvais même en interne, au sein de l'entreprise les employés n'adoptent pas l'identité visuel de la marque... »*

À cet effet, les 3 intervenants partagent la même idée que la représentation visuelle initiale de Batolis était tirée des fondamentaux de la marque, le symbolisme de l'ancien Logo de Batolis s'alignait avec les valeurs de la marque à savoir « le bon marché chez Batolis ». Quant à la deuxième partie de leurs propos, nous constatons que le changement drastique de logo a produit une représentation visuelle qui ne découle pas de l'essence de la marque et qui ne reflète pas son identité.

3.3. Image dépassée de la marque Batolis :

Quand nous avons posé la question *comment Batolis voulait être perçue lors de sa création ?* Nous avons eu une réponse partagée par les deux fondateurs de la marque. Ils étaient tous les deux conscients de la nature du marché Algérien du e-commerce, notamment la présence d'un autre acteur leader qui leur représente un challenge pour se procurer une position de force face à lui. Néanmoins, la plage concurrentielle du secteur était vierge avec peu d'acteurs qui se manifestent dans le e-commerce. Selon I.1, « l'audace » leur a permis de procurer la 2ème ou la 3ème place sur le marché, tant que pour I.3 étant « challengeur », l'espoir leur a poussé de faire face à ce défi d'être une plateforme avec le meilleur prix devant une plateforme généraliste leader sur le marché algérien du e-commerce.

Cette première position n'a pas duré. En échangeant avec les interviewés sur comment Batolis était perçue, nous avons pu distinguer dans leurs discours deux formulations différentes pour décrire une image de marque Batolis dépassée qui a provoqué la décision de repositionnement. Ce constat résulte de l'analyse des passages suivants :

I.1 et I.2 partent de la même vision que les similarités corrélationnelles¹ (voir section 01 du chapitre 02) à nature négative qu'ont les consommateurs sur la vente en ligne, et plus précisément les associations de la non certitude et la non sécurité de ce type d'achat qui naissent principalement suite à la pratique informelle des acteurs non professionnels sur le marché algérien du e-commerce, a fait que la marque Batolis soit perçus comme « *monsieur tout le monde* » c'est à dire que la marque Batolis ne se distingue plus d'une autre entité ou même d'une page de vente en ligne, ce qui démontre I.1 dans son discours : « *il y a des gens qui ont juste des pages , aucune identité qui te font la concurrence* » « *on doit se différencier , montrer qu'on n'est pas une petite page qu'on est pas monsieur tout le monde qui est venu et qui a déposé une annonce sur ouedkniss ou sur marketplace et qui vends des produits, il y a des infrastructures un investissement qui est consenti il y a des gens qui sont derrière qui travaillent , il y a toute une équipe* ». Par conséquent, il s'est instauré à la marque Batolis une image et un jugement négatif de non professionnalisme préalablement accordé au marché du e-commerce en Algérie.

I.2 ajoute que : « *...se différencier de ces marques là pour ne pas être associé à : c'est vendu sur internet donc c'est une marchandise qui n'est pas forcément facturé pas forcément des produits originaux, on n'est pas sûr de les recevoir, on n'est pas sûr quand on va appeler sur le téléphone les gens vont répondre ou les numéros ne vont pas être en service...* »

De plus, I.1, déclare que « *on est plus visible* ». La perte de vue et la négligence de point différenciateur de Batolis à savoir un acteur professionnel et sérieux a mené à s'atténuer devant les nouveaux entrants et à être invisible à cause du nombre croissant des nouveaux acteurs, tout en admettant qu'il y en a certain qui ont su mériter leur place. Donc, à ce point, les avis des deux interviewés convergent. Tandis que, I.3 ajoute que Batolis était perçue comme « *Ghalolis* » (chère) pour décrire l'image de la marque. Par son passage nous constatons que l'image instaurée auprès des consommateurs était principalement liée à leurs interprétations des éléments de l'identité particulièrement le nom et l'offre.

¹ KELLER (K-L): *Strategic Brand Management: Building Measuring, and Managing Brand*, 4th edition, Equity Pearson Education, Inc., 2013, p.84

C'est ce qui a été approuvé théoriquement en faisant la comparaison entre l'image et l'identité de la marque, à savoir qu'une image de marque soit positive ou négative résulte principalement des interprétations et du sens que donne le consommateur aux éléments constitutifs de l'identité et la liaison qu'il fait entre ces derniers.¹

4. Processus de repositionnement :

L'étape suivante pour Batolis consiste à répondre aux facteurs induisant à la décision de repositionnement par le choix d'un processus adéquat pour acquérir le nouveau positionnement.

4.1. Le choix de rebranding

Afin de répondre aux exigences externes du marché, et d'éliminer les différentes incohérences entre les éléments identitaires de la marque, les intervenants affirment que le choix de rebranding est le processus établi pour accompagner la décision de repositionnement afin de rectifier l'image dépassé de Batolis et d'atteindre le nouveau positionnement souhaité.

Les trois interviewés déclarent :

I.3 : « *on est parti sur une phase de rebranding de la marque et de repositionnement de dire qu'il y a de nouveauté qu'il y a du changement.* »

De même pour I.1 : « *est ce qu'on est sûr que c'est le bon nom, tous les produit qu'on arrive à vendre avec factures de façons légales ces des high value ce n'est pas des produits en traine de gamme. Donc là maintenant et à ce moment là qu'intervient l'idée de rebranding* »

I.2 le rejoint en partageant la même vision : « *se différencier par rapport à cette apparition de nouveaux acteurs donc cela constitue la nécessité de redéfinir le positionnement pour justement réappuyer sur ces valeurs-là* ».

Pour cette tentative, une refonte de l'identité de la marque Batolis va s'introduire en suivant deux types de réflexion. La première se manifeste à effectuer des changements qui vont toucher la représentation visuelle de la marque, premièrement le logo et éventuellement le nom de la marque. La deuxième concerne l'appui sur des valeurs internes comme la confiance et le professionnalisme qui relie le fondement de la marque avec son évolution.

¹ LEWI(G) et al : *Branding management : la marque, de l'idée à l'action*, Pearson Education, 2007, p 101

Cette même démarche fait appel au deuxième principe du rebranding élaboré par Merrilees et Miller ¹ qui dit que dans une approche de rebranding la marque doit trouver le lien entre la marque existante et la marque révisée, en gardant durant ce passage des éléments de son identité centrale ou périphérique qui relient toujours son fondement avec son évolution.

4.1.1. Redéfinition de l'identité visuelle de la marque

Concernant l'identité visuelle de Batolis deux éléments principaux vont résulter du processus de rebranding, un changement de logo et un éventuel changement de nom de la marque.

4.1.1.1. Changement de logo

Le rejet interne du deuxième logo comme cité au-dessus a évoqué la nécessité de rebrander la marque à travers un changement de logo qui va donc rectifier une décision managériale afin d'éliminer une représentation visuelle non conforme aux valeurs identitaires de la marque.

Avant d'opter pour un nouveau logo officiel de la marque Batolis, il était convenable à la marque de prendre la décision de passer par un logo « temporaire » afin de dissocier la marque de celui d'avant.

Nous illustrons les changements parvenus au logo de Batolis comme suivant :

Figure 11: Evolution de logo de la marque Batolis



Source : <https://web.facebook.com/search/top?q=batolis> .(01/06/2022 à 14 h)

¹ MERRILEES, (B) et MILLER (D): «Principles of corporate rebranding», in European Journal of Marketing Vol. 42 No. 5/6, 2008, pp. 537-552

Cependant, le prochain logo officiel de la marque, selon I.1 et I.2, doit être inspiré du logo initial, c'est en quelque sorte une revitalisation du design rétro du premier logo qui incarne les valeurs de la marque. I.2 voit l'importance de garder le panier dans le nouveau logo pour représenter à la fois l'héritage et la fiabilité. I.1 pour sa part, insiste que le prochain logo doive ressembler au tout premier en exigeant qu'il ne devrait avoir aucune correspondance avec le deuxième logo, il déclare : « *on passe vers des trucs un plus classique qui se rapproche de ça (fais signe au premier logo) et qui est loin de l'autre c'est le plus important* »),

En revanche I.2 pense qu'il est envisageable de changer la langue du logo, selon lui « *...je dirais changer la langue du logo parce qu'il a été pensé en français mais pour un mot qui est en arabe en réalité, parce que Batolis ça vient de notre de notre dialecte peut être repenser quelque chose à ce niveau-là, la langue de base de la marque.* »

Sur un autre point, I.1 et I.2 et I.3 s'accordent à dire que le nouveau logo doit inspirer confiance. I.1 exprime une préférence à la couleur bleue en particulier car selon lui le bleu c'est la confiance, I.2 imagine le logo avec des couleurs chaudes pour projeter une image d'une marque accueillante et I.3 voit le logo dans une vision update et moderne avec des couleurs jeune et dynamique tout en inspirant confiance.

En se référant à Kapferer qui affirme que l'identité visuelle découle de l'essence de la marque et de son identité, afin qu'elle puisse refléter ses profondes valeurs¹, le cas Batolis concernant le choix de logo initial et futur, nous a permis de bien illustrer cette notion.

4.1.1.2. Changement de nom

Les différentes perceptions et confusions qu'a provoqué le nom aux yeux des clients, et la liaison faible qu'il tisse avec les autres éléments de l'identité nous a constitué lors des entretiens une occasion pour poser la question sur **la possibilité de changement de nom Batolis** et la réponse était affirmative par les trois interviewés.

Le changement de nom fait appel au rebranding révolutionnaire d'où repositionner Batolis sera fait éventuellement à travers un « renaming » concernant ce volet.

La perception de la partie décisionnelle sur le changement de nom diverge dans sa formulation mais converge vers la même finalité : un accord sur la possibilité de changer de nom.

I.1 affirme que le nom est susceptible au changement et exprime son attachement à la marque « *OH, Batolis c'est un petit bébé, il présente un petit bebe Batolis* », tout en confirmant la nécessité de mener ce changement. « *Je vous l'ai dit que ça peut changer (X2) , il faut jamais*

¹ KAPFERER (J.-N): « *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term* », 4ème édition, 2008, p.173.

se fixer de barrière et se dire non jamais je vais changer le nom , des fois il y a des décision à prendre c'est difficile à prendre mais peut être un attachement à la marque mais après normale, tu peux apprendre à changer», il poursuit à propos du sujet de changement de nom en précisant la complexité du processus de rebranding en se référant à l'exemple de l'entreprise Nedjma qui est devenu Ooredoo : «Nedjma a fait tout un travail pendant je pense 2 années de travail , puis pendant toute une année , il communiquait Nedjma va devenir Ooredoo, après Nedjma va devenir Ooredoo, ils ont changé vers Ooredoo c'est Nedjma Ooredoo c'est Nedjma»

En revanche, et sur le même sujet I.1 a exprimé à plusieurs reprise que la décision du changement du nom est envisageable mais elle n'est pas encore finale et dans ce cas les changements vont probablement toucher à l'offre de la marque pour s'aligner avec la signification souhaitée du nom à savoir la bonne affaire chez Batolis , il annonce : *« tout dépend si ça va garder le même nom Batolis ou pas , ça dépend, si ça sera Batolis et que ça sera un full discounter on aurait opté sur une seule catégorie »*

I.2 explique que le nom Batolis ne correspond pas aux valeurs que défend la marque à savoir la confiance, ni avec la proposition de valeur à savoir les produits de marque originaux ni aux messages que l'entreprise voudrait transmettre comme étant une marque fiable et professionnelle.

« Oui (X2) il est susceptible de changement parce que par rapport aux valeurs que l'entreprise veut définir dans son fonctionnement on voit bien qu'il ne décolle pas avec le message qu'on veut envoyer, on met le point sur l'ancienneté parce que c'est une marque qui est là depuis plus de 5 ans, c'est à dire sur l'aspect confiance, aspect produit de marque, officiel et importé le nom Batolis ne fait pas penser à ça directement »

I.3 de sa part exprime son attachement au nom mais il confirme la possibilité de changer le nom Batolis. La signification de « gratuit » qu'évoque le nom Batolis interpelle une notion très sensible pour les consommateurs algérien qui est le prix, d'où le prochain nom doit être complètement dissocié d'une signification relative au prix et aller vers un nom non significatif afin d'éviter les fausses interprétations.

« Oui je vous ai dit qu'il y a eu même une réflexion de changement de nom, oui ; mais je sais que peut être avec le temps que le prix, peut-être la marque doit être dissocié de ses aspect, pour avoir une signification, une signification autre, aucune signification ça ne veut rien dire ! Pour que le client ne l'associe pas à Ghalolis, à Batolis ce n'est pas batal, je n'ai pas fait l'affaire avec vous ou autre ou autre ça avec le temps c'est clair, maintenant on réfléchit à un changement de nom complètement. »

4.1.2. Maintenir et soutenir les valeurs de la marque Batolis

Aaker¹ a mentionné que l'identité de la marque se constitue à travers un ensemble de caractère résistant aux changements. Pour le cas Batolis, l'appuie sur les valeurs intrinsèques de la marque lors d'un processus de rebranding met au clair cette notion, comme un principe fondamental de rebranding (voir section 02 du chapitre 01)

En d'autres termes, les valeurs et les principes du professionnalisme, de la transparence et le respect des normes vont accompagner la marque tout au long de son processus pour toujours inspirer confiance.

I.1 évoque que « ...faire des choses dans le gris etc. c'est très facile en Algérie mais ce n'est pas l'ADN de Batolis ... », il ajoute en s'appuyant sur l'idée que le repositionnement sera fait pour s'adapter aux exigences et à la nature du marché algérien du e-commerce dans le cadre des valeur l'entreprise « il faut essayer de s'adapter sur notre marché tout en restant dans l'honnêteté l'égalité c'est ça l'objectif ... ». Ce qui nous amène à constater que selon I.1 le repositionnement sera fait pour l'adaptation au marché mais dans la limite d'une composante de l'identité de Batolis à savoir l'honnêteté et l'égalité.

La même vision est partagée par I.2, le repositionnement de la marque Batolis sera un appui sur les valeurs identitaires de la marque pour pouvoir se distinguer dans une masse d'acteurs présents sur le marché du e-commerce « donc les gens venaient pour les produits pas forcément parce qu'ils connaissaient la marque et c'est difficile de différencier par rapport à cette apparition de nouveaux acteurs donc cela constitue la nécessité de redéfinir le positionnement pour justement réappuyer sur ces valeur la»

De plus I.3 introduit une perception complémentaire et part de l'idée que le repositionnement sera définie dans le cadre d'une analyse extérieur du marché et des besoins client « déjà chercher de se repositionner , il faut plus au moins analyser le marché dans nous somme en activité , donc si nous sommes dans un marché locale algérien , il faut voir qu'est ce qui se passe qu'est-ce que les habitudes de consommation», puis il revient à rejoindre I.1 et I.2 en appuyant sur la notion des fondements identitaire de la marque à savoir le sérieux , l'éthique et la qualité « nous par rapport à notre position , par rapport à notre politique déjà nous ont fait que des produit original , facturé et nous somme web marchand et non pas un market place donc on a choisi ce modèle-là, dès le départ un model on va dire voulu par les cofondateurs et

¹ AAKER, (D. A.), « Measuring Brand Equity Across Products and Markets», in California Management Review, 1996, 39 (3), pp 102-20.

même avec les partenaire financier avec lesquels on a avancé l'aventure de Batolis et ça reste toujours la même philosophie».

I.1 revient à dire que l'ADN de Batolis ne va pas changer. I.3 confirme par dire que l'entreprise essaye de transmettre des valeurs en interne ainsi qu'en externe *«on a des valeurs sur lesquelles on va dire on travaille et on essaye de transmettre que ce soit en interne déjà auprès des collaborateurs parce que eux même ils vont la transmettre dans la façon c'est à dire environnement extérieur , les fournisseurs que ça soit les prestataires, le partenaire et l'environnement ».*Nous comprenons que le processus de rebranding se fait dans la limite de l'identité en suivant ses valeurs et préservant son essence.

La valeur Confiance est évoquée à plusieurs reprises d'où son importance parmi les valeurs non dissociées de la marque Batolis. La signification de la valeur confiance et le lien qu'elle tisse avec les autres valeurs de la marque, comme la transparence auprès des clients et le professionnalisme et la fiabilité tout au long de l'expérience d'achat, est partagée par les trois interviewés.

Pour I.1, la certitude qu'offre l'expérience d'achat chez Batolis grâce à l'originalité des produits, la réactivité de service après-vente et la politique de remboursement ainsi que la transparence quant à la communication de toutes les informations relatives à l'entité, démontre la valeur confiance.

« C'est que quand j'achète chez Batolis, je suis sûr d'acheter des produits originaux, je suis sûr d'acheter des produits qui ont une garantie, je suis sûr qui a le service avant et après-vente qui sera là et qui va prendre en charge, donc je suis confiant ».

I.2 partage le même point que la confiance devrait être ressenti tout au long du processus d'achat *« la confiance c'est avant l'achat , pendant l'achat , et après l'achat »,* il poursuit son idée et démontre la forte cohérence entre la valeur confiance et le sérieux ainsi que le professionnalisme que la marque essaye de projeter *«on a travaillé de manière, on a essayé d'implémenter des standards internationaux quelqu'un qui veut se mettre dans des standard et répondre a certain critère c'est quelqu'un qui veut véhiculer la confiance »*

I.3 de sa part évoque l'importance d'entretenir des relations de confiance avec les consommateurs et les partenaires notamment les fournisseurs, selon lui il est important que les échanges se fassent dans la transparence, avec le respect des règles du métiers.

« On a le consommateur prospect nos ambassadeurs il faut qu'il y une relation de confiance et Customer first, aussi bien avec nos partenaires et nos fournisseurs... »

5. L'image voulue

L'image voulue est la manière dont chacun des membres du board souhaite que l'identité de la marque soit projetée. I.1 et I.2 décrivent l'image voulue à travers la proposition de valeur que la marque souhaite présenter pour l'ensemble des parties prenantes et plus précisément pour les consommateurs. La particularité exprimée par I.1 et I.2 pour décrire l'image que Batolis voudrait transmettre se résume dans une proposition de valeur avec le meilleur prix, que I.2 lui ajoute l'originalité et la garantis des produits pour réappuyer sur les valeurs de la fiabilité et du professionnalisme défendu par la marque.

I.1 : « *donc qu'est ce qu'on espère de la marque est d'être identifié comme la plateforme on arrive, on achète aux meilleurs prix.* »

I.2 : « *c'est une plateforme qui doit être généraliste, proposer des produits originaux, garantis et à un prix attractif pour d'abord les clients mais aussi toutes les personnes qui sont dans cette chaîne de valeur la pour que ce soit quelque chose de durable.* »

I.3 exprime la volonté de se positionner dans le marché autant que leader algérien : « *Voilà être leader, être leader algérien donc en tant qu'acteur locale mais avoir une expansion régionale* ». A cet aspect, l'intervention de I.3 introduit une facette interne de l'identité de la marque pour décrire le positionnement souhaité pour Batolis que Kapferer ¹ présente dans son prisme d'identité comme la culture du pays d'origine.

De plus, I.3 intervient et ajoute que les attentes de ce repositionnement et les résultats qu'il espère atteindre doivent se répercuter sur la performance et la rentabilité de l'entreprise : « *être plus performant aujourd'hui, pour Batolis c'est quoi, c'est quoi la performance au sein de l'entreprise, c'est d'améliorer notre rentabilité d'un côté améliorer notre croissance, augmenter nos ventes tout en maximisant nos marges en optimisant nos couts, optimisation des coûts voilà* ».

6. Challenges

Durant nos échanges avec les trois membres sur le processus de repositionnement, ils expriment clairement la complexité du processus en se référant aux différentes contraintes qui pèsent sur ce dernier.

Sur ce sujet, nous avons remarqué différentes perceptions. Pour I.2 comme étant un investisseur, selon lui les challenges qui sont en train de se mettre face à, se résume dans des contraintes budgétaires et des obstacles liés au marché, selon lui l'ancienneté de la marque et l'image ancré

¹ KAPFERER (J.-N): *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, 4ème édition, 2008, p183.

depuis son existence nécessite des investissements et des budgets importants : *« c'est la contraintes budgétaires parce que , un repositionnement ça coûte chère et quand une image est installé, plus elle s'est installé plus longtemps plus il faut réappuyer un nouveau message sur la longue durée pour le faire »*. De plus, il ajoute que pour réussir à instaurer la bonne image qui va refléter et renforcer la vision et les ambitions de la marque, cela nécessite la bonne stratégie de communication sur les différents canaux *« donc aborder les nouveaux canaux que l'entreprise n'a pas fait avant c'est un budget supplémentaire parce que c'est une expérience qu'il faut acquérir quelle n'a pas encore »*.

Il ajoute par la suite que l'idée de e-commerce en Algérie est encore récente et son adoption n'est pas encore assimilé par toute la société. *« Le deuxième obstacle c'est un obstacle de marché parce que comme c'est quelque chose de nouveau toute les tranches de la population ne sont pas encore familières avec »*.

I.1 dit sur ce sujet *« La seule contrainte c'est juste il faut avoir envie et il faut avoir la bonne stratégie et il faut faire prouver cette stratégie-là »* ; il poursuit *« ... il ne faut pas se fixer des contraintes sur le marché ; c'est bon il est comme ça, donc ce marché est fait ainsi toi tu n'as pas la baguette magique pour le changer, il faut s'adapter »* nous détectons une vision et un esprit de flexibilité et d'adaptation pour surmonter les différentes contraintes.

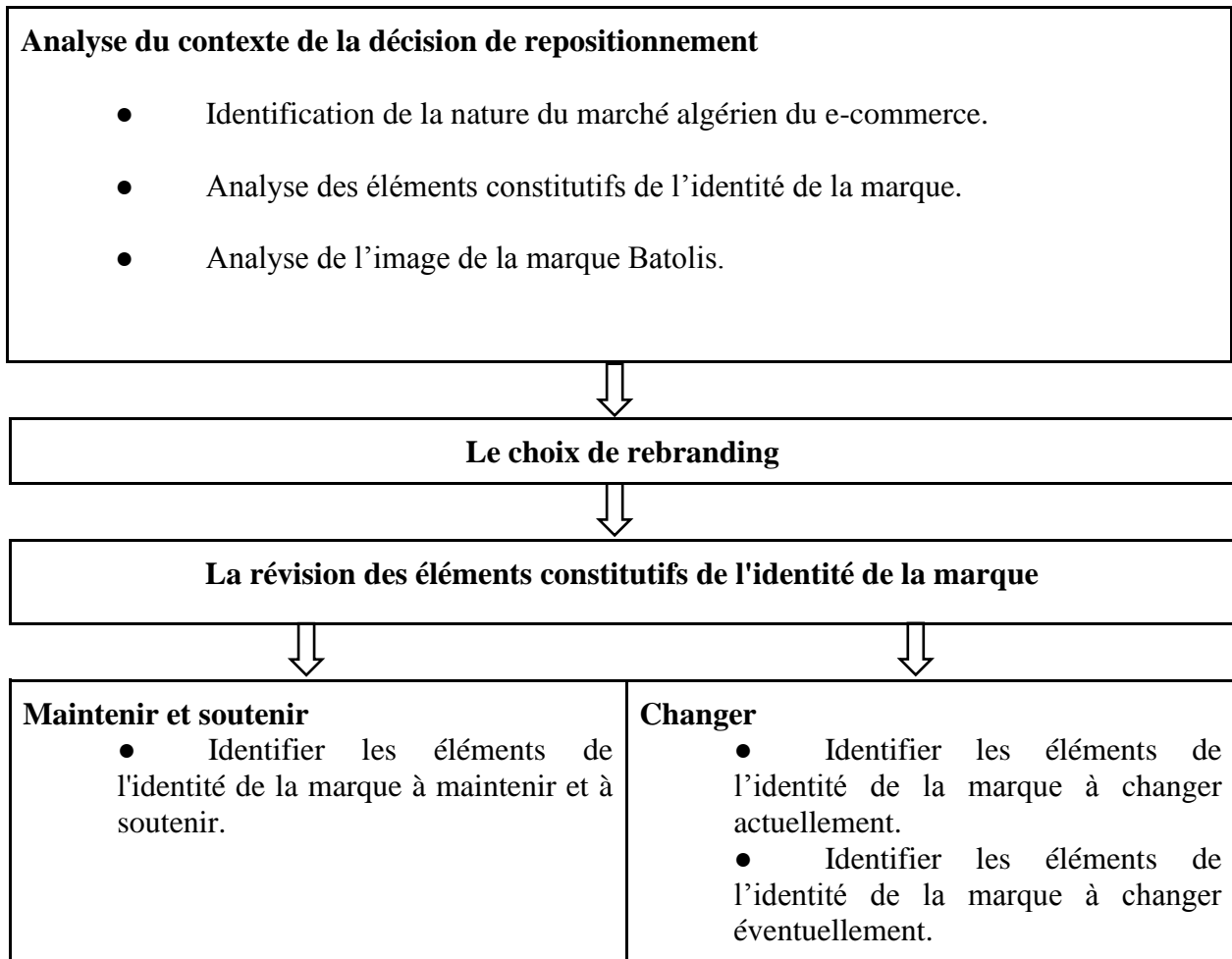
I.3 aborde le même point évoqué par I.1 lié aux contraintes budgétaires, en revanche il démontre que c'est une limite liée principalement à l'environnement et l'écosystème et la nature du marché du e-commerce en Algérie qui restreint leurs ambitions de développement et leurs vision: *« nous pour acheter une licence pour une application il faut payer 2 fois ou 3 fois le prix , donc un environnement avec toutes ces restrictions... »* il ajoute aussi *« toute les différentes plateformes qui regroupent plus de moteurs de recherches sont payé , c'est une prestation payante , et pour ça comment faire pour payer , on a eu des difficulté aujourd'hui , on doit passer chercher et c'est vraiment restreints et très chères , en réalité le coûts d'acquisition d'un visiteur ou d'un client est particulièrement multiplier par deux ou trois par rapport au prix qu'on devrait également payer , par rapport si on était vraiment dans un pays où il y a plus de facilité pour les entreprise, »* .

7. Repositionnement de la marque Batolis à travers le rebranding :

Dans cette partie nous résumons les constats construits lors des interprétations des propos des interviewées pour réaliser un modèle représentatif de la manière avec laquelle le rebranding intervient pour redéfinir le positionnement de la marque Batolis.

Ci-dessous le modèle proposé pour conceptualiser le processus de repositionnement de la marque Batolis :

Figure 12: le modèle pour repositionner la marque Batolis à travers le rebranding.



Source : élaboré par nos soins.

Le processus de repositionnement de la marque Batolis est établi comme suit :

7.1. L'analyse du contexte de la décision de repositionnement

Cette première étape consiste à détecter les facteurs induisant à la décision stratégique de repositionnement. Le premier facteur concerne *la nature du marché du e-commerce en Algérie*, un marché porteur en pleine croissance avec un grand potentiel ce qui était bien prouvé durant la crise sanitaire de la COVID 19 ou les habitudes de consommation ont convergé

considérablement vers l'achat en ligne. Cependant, la pratique normée dans le secteur du e-commerce en Algérie reste très complexe dû à la pratique de l'informelle et la non structuration du secteur, qui a fait que le marché soit envahi par des acteurs sans une infrastructure derrière en plus du manque de réglementations et le changement constant des lois en Algérie.

La présence de telles pratiques a formulé et instauré une image négative d'insécurité et de non fiabilité sur le marché du e-commerce que Batolis assume malgré ses tentatives de se différencier comme étant un acteur professionnel et fiable.

Le deuxième facteur qui a mené à cette décision est relatif à *l'incohésion entre les éléments constitutifs de l'identité de la marque* et qui ont mal reflété et projeté cette identité auprès de toutes les parties prenantes. Le nom de la marque a généré des interprétations qui mettent en critique, la proposition de valeurs ainsi que les valeurs de l'entreprise à savoir la valeur confiance communiquée comme signature de la marque.

Une décision de la part de l'ancien management de l'entreprise Batolis pour changer le logo donnait lieu à une identité visuelle non représentative, rejetée par l'ensemble des parties prenantes.

D'où intervient le troisième facteur menant à la décision de repositionnement qui s'agit d'*une image de marque dépassée*, une résultante des deux facteurs précédemment cités : une image négative à l'égard des acteurs qui opèrent dans le e-commerce en Algérie à cause des pratiques informelles dans le secteur, et une image défavorable qui reflète l'identité perturbé de la marque Batolis.

7.2. Le choix de rebranding

Le rebranding était donc le processus choisi pour mettre en œuvre cette décision de repositionnement.

7.2.1. La révision des éléments constitutifs de l'identité de la marque

La deuxième étape consiste à trouver des solutions qui vont rectifier les causes induisant à une décision de repositionnement à travers un processus de rebranding. Nous expliquons ainsi :

Dans un premier lieu, afin de surpasser les facteurs liés à la nature du marché algérien du e-commerce ainsi pour dépasser l'image négative instauré à l'encontre de ce dernier qui s'est répercuté à l'image de la marque Batolis. L'adaptation à ces exigences était nécessaire, néanmoins pour le cas de Batolis l'adaptation à ce marché se fait dans la limite de son identité,

les fondamentaux et les principes que défend la marque vont assister à son évolution en gardant le lien entre son idéologie et les changements qu'elle traverse. Les valeurs qui font de l'entreprise Batolis une marque distincte, principalement les valeurs confiance, fiabilité, transparence et professionnalisme vont être maintenues et soutenues durant le processus de repositionnement. A cet effet nous formulons le premier résultat :

- Le repositionnement de la marque Batolis est motivé par des raisons externes liées à la nature du marché du e-commerce, l'adaptation à ses exigences se fait dans le cadre des fondements identitaire de la marque.

Dans un second lieu, les incohérences produites , entre les élément de l'identité de la marque Batolis (entres les valeurs de la marque et son identité visuelle, et entre les emblèmes de l'identité visuelle), ont intervenu un processus de rebranding qui, par définition, consiste à la reformulation de l'identité de la marque, en surveillant sur des valeurs centralisés dans son identité et rectifiant sa représentation visuelle par un éventuel changement de nom qui s'accorderait le mieux avec la proposition de valeurs de la marque et qui se détache de toute signification qui conduit à de mauvaise interprétation , et un prochain logo qui s'inspire du logo initial avec le symbolisme (le panier) qui reflète la culture algérienne ainsi que les valeurs interne de son idéologie, tout en mettant au clair la valeur principale qui est la confiance dans ses couleurs, sa promesse, ses actions et sa communication. A cet effet, nous arrivons à un deuxième résultat :

- Le repositionnement de la marque Batolis provoqué par la contradiction entre les dimensions de l'identité sera établi par un changement de logo et un éventuel changement de nom dans un processus de rebranding.

D'après l'analyse du contexte de la décision de repositionnement ainsi que la décision de révision des incohérences entre les éléments constitutifs de l'identité de la marque Batolis nous arrivons à formuler le constat suivant :

- L'approche par l'identité est au centre de la décision pour redéfinir le positionnement de la marque Batolis.

Et nous justifions le choix d'un processus de rebranding pour réaliser la décision de repositionner Batolis par :

- Le processus de rebranding est le processus qui va reformuler l'identité de la marque en appuyant sur ses valeurs indissociables et en rectifiant ses incohérences pour refléter une image voulue et une position souhaitée.

Nous arrivons donc à formuler une liaison entre la stratégie de repositionnement et le processus de rebranding par le biais de l'identité de la marque comme suit :

- Le nouveau positionnement de la marque Batolis sera établi dans la limite d'une identité redéfinie dans un processus de rebranding.

La décision de repositionnement de la marque Batolis provoquée principalement par des facteurs liés à l'identité de la marque qui connaît des incohérences entre les éléments qui la constitue, a engendré le choix du rebranding comme étant le processus le plus adéquat pour réviser les incohérences de l'identité de la marque et comme étant l'approche par laquelle une nouvelle formulation de l'identité sera donnée à la marque Batolis.

Ainsi, l'adaptation aux exigences externes relatifs au marché algérien du e-commerce se fait dans la limite de l'identité de la marque, c'est-à-dire : les fondements identitaires et les valeurs défendues par la marque vont cadrer le choix du nouveau positionnement de la marque Batolis. A cet effet, le rôle du rebranding dans la stratégie de repositionnement de la marque Batolis se résume principalement par le lien que le rebranding tisse avec l'objectif de donner une nouvelle définition à l'identité de la marque qui va projeter une image et une position souhaitée dans le marché et auprès des consommateurs.

CONCLUSION GENERALE

Notre étude avait pour objectif de comprendre le choix du processus qui va s'aligner avec les objectifs tracés pour mener une décision de repositionnement au sein d'une entreprise en e-commerce.

Le choix du processus qui va accompagner la décision et l'objectif de repositionnement afin de se projeter dans l'avenir et à long terme comme une marque forte s'avère délicat pour les marques et notamment pour la marque Batolis, un acteur algérien dans le secteur du e-commerce.

Étant donné que l'entreprise Batolis adopte un processus de rebranding dans sa stratégie de repositionnement, nous avons posé la question principale suivante : *Quel est le rôle du rebranding dans la redéfinition du positionnement de la marque Batolis ?*

Afin de traiter notre thématique, nous avons fait appel aux notions théoriques sur l'identité de la marque, le rebranding, le positionnement et le repositionnement de la marque selon les différentes écoles de positionnement et les diverses orientations de l'entreprise.

Aussi pour répondre à notre question principale, en menant une étude pratique basée principalement sur une enquête qualitative au sein de l'entreprise Batolis, et pour comprendre le lien entre les deux axes principaux de notre recherche : le repositionnement et le rebranding, nous avons procédé ainsi :

Nous avons commencé par présenter l'identité de la marque Batolis souhaitée par les membres du board de l'entreprise afin d'en avoir un premier aperçu. D'ailleurs nous avons voulu comprendre comment l'approche par l'identité va redéfinir la nouvelle position de la marque. Ensuite, nous avons décrit le contexte dans lequel s'est introduite une décision de repositionnement de la marque Batolis et nous sommes arrivés à identifier les facteurs conduisant à cette décision qui se résument comme suit :

- Dans un premier lieu, la grande opportunité qu'offre le marché du e-commerce comme étant un marché en pleine croissance à inciter la marque Batolis à tirer davantage profit de ce dernier.
- Dans un second lieu, la présence des pratiques informelles dans ce secteur lui a instauré une image négative que la marque Batolis travaille pour la rectifier.

Conclusion générale

- Dans un dernier lieu, les incohérences entre les éléments constitutifs de l'identité de la marque notamment entre son nom et son offre, son nom et son slogan, son logo et ses valeurs, ont évoqué la décision de revoir son positionnement pour rendre l'image perçues conforme à celle souhaitée.

De plus, nous avons présenté le processus de repositionnement qui va répondre aux motivations de la décision de repositionner Batolis par le choix du processus de rebranding qui va redéfinir l'identité visuelle de la marque à travers un changement de logo, un éventuel changement de nom et un appuie sur les valeurs intrinsèques de la marque et donc rectifier l'image de la marque Batolis.

Notre étude a abouti aux résultats suivants :

D'abord, l'approche par l'identité est au centre de la décision pour redéfinir le positionnement de la marque Batolis ce qui nous a permis de confirmer notre première hypothèse.

Ensuite, le processus de rebranding est le processus qui va reformuler l'identité de la marque en appuyant sur ses valeurs indissociables et en rectifiant ses incohérences pour refléter une image voulue et une nouvelle position souhaitée, ce qui revient à confirmer la deuxième hypothèse de notre recherche.

Enfin, le nouveau positionnement de la marque Batolis sera établi dans la limite d'une identité redéfinie dans un processus de rebranding. Ce résultat confirme la troisième hypothèse de notre recherche.

En outre, Durant l'élaboration de ce mémoire, nous avons rencontré des difficultés qui se résument en :

D'abord, le processus de repositionnement à travers le rebranding de la marque Batolis est un processus en cours, dû à la contrainte du temps notre étude a assisté à la première phase décisionnelle et analytique de la décision de repositionnement seulement.

Aussi, nous tenons à dire que le thème étudié est très vaste, il nécessite plus de temps et de connaissances pour le traiter d'une manière exhaustive sous tous ses aspects. Pour cela, on suggère que d'éventuelles recherches futures soient axées sur :

- L'impact du rebranding sur le capital marque.
- Le rôle du rebranding dans l'instauration d'une nouvelle image de marque.

La bibliographie

Ouvrages :

- ARNOTT (D.C): *Positioning: on defining the concept*, Marketing Educators' Group (MEG) (traduit par nos soins)
- C.LAI, (C) et AIME (I) : *la marque*, Dunod édition, 2016.
- HOOLEY (G.J), SAUNDERS (J.A) et PIERCY (N.F): *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, 2ème édition, Prentice Hall, London, 1998.
- KAPFERER (J.N): *Strategic Brand Management*, Kogan Page, London, 1992.
- KAPFERER (J.-N): *The New Strategic Brand Management*, 3rd ed., Kogan Page, London, 2004.
- KAPFERER (J.-N): *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*, 4ème édition, 2016.
- KOTLER (P): *Marketing Management*, 11ème édition, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 2003.
- KOTLER, (P) et DUBOI (B) : *Marketing Management*, Pearson Education, 11ème édition, 2004.
- KOTLER, (P) et KELLER (K.L) : *Marketing Management*, Pearson Education, 15ème édition, 2015.
- LAMBIN, (J. J) : *Marketing stratégique et opérationnel*, 7ème édition-Du marketing à l'orientation-marché : Du marketing à l'orientation-marché, Dunod, 2008.
- LEWI, (G) et all : *Branding management : la marque, de l'idée à l'action*, Pearson Edition.
- WHEELER, (A): *Designing Brand Identity*, 3ème édition, 2009.
- ZIKMUND, (W) et D'Amico (M): *Marketing*, 3ème édition, John Wiley, New York, NY, 1989.

Reuves et périodiques:

- AAKER, (D. A): »*Measuring Brand Equity across Products and Markets*», in California Management Review, 1996, n° 39 (3).
- AIDAN, (D) et DEIRDRE (M): «*Managing corporate rebranding*», In Irish Marketing Review, Volume 17, n°1ET 2, 2004.
- BATAZZI, (C) et PARIZOT (A) : « *Identités de Marques et marqueurs d'identité. Vers une construction identitaire et sociale des individus par et dans la consommation ?* », in Quest Manag ; n° 14(3), 2016.
- BAUMGARTH (C): «*Living the brand: Brand orientation in the business-to-business sector*», in European Journal of Marketing, n° 44(5), (2010).
- BENAI (M), GUETTAFI (S) et LARAB (S) : « *L'impact de la pandémie du Covid-19 sur le e-commerce en Algérie* », in Revue des sciences administratives et financières, Volume : 05 / N° :02, 2021.
- BOONE, (L.E) et Kurtz (D.L): «*Contemporary Business Update*, John Wiley and Sons», 2010.
- CORSTJENS, (M), et DOYLE, (P): «*Evaluating alternative retail repositioning strategies*», in Marketing Science, n° 8(2), 1989.
- DOBNI, (D) et ZINKHAN, (G.M): «*In search of brand image: a foundation analysis, Advances in Consumer Research*», Vol.17 N°01, 1990.
- EINWILLER, (S) et WILL (M): « *Towards an integrated approach to corporate branding--an empirical study*», In Academic, P. O, 2002.
- EWING (M.T), NAPOLI (J): »*Developing and validating a multidimensional non-profit brand orientation scale*», J Bus Res 2005; n° 58(6).
- GRANDON, (E. E), & PEARSON, J. M, (2004), «*Electronic commerce adoption: An empirical study of small and medium US businesses*», in information and Management, 2003.
- GYRD-JONES(R), MERRILEES (B) et MILLER (D): « *Revisiting the complexities of corporate branding: Issues, paradoxes, solutions* », in Journal of Brand Management, 2013.

- KAY, (M.J): «*Strong brands and corporate brands European* », in journal of Marketing, 40.7/8 ,2006.
- KELLER, (K.L): «*Conceptualizing, measuring, and managing consumer-based brand equity*», in Journal of Marketing, Vol. 57 n° 1, Janvier 1993.
- KOCH, (C. H): « *Corporate Brand Positioning Case Studies across Firm Levels and Over Time Corporate Brand Positioning* », in Lund University Press, 2014.
- KUMAR, (S. R), «*Consumer behaviour and branding*», In Pearson, 2009.
- MERRILEES, (B) et MILLER (D): «*Principles of corporate rebranding*», in European Journal of Marketing, 2008.
- MINTZBERG, (H): »*A guide to strategic positioning*», in The Strategy Process, Mintzberg H, Quinn JB (eds). Prentice Hall, London, 1997.
- MUZELLEC (L), DOOGAN (M) et LAMBKIN (M): «*Corporate rebranding – an exploratory review*», in Irish Marketing Review, Vol. 16, N°. 2, 2003.
- MUZELLEC, (L) et LAMBKIN (M): « *Corporate rebranding: Destroying, transferring or creating brand equity?* », in Eur J Mark, 40(7-8), 2006.
- PALMER (A): «*Principles of Services Marketing*», in McGraw-Hill Book Company, Maidenhead, 1994.
- PHAM, (M. T) et MUTHUKRISHNAN (A. V): «*Search and Alignment*», in Judgment Revision.
- PIHA, (L), PAPADAS, (K), et DAVVETAS, (V): «*Brand orientation: Conceptual extension, scale development and validation*», in Journal of Business Research, 134(September 2019), 2021.
- PORTER (M.E): «*What is strategy?* », in Harvard Business Review,1996, Vol. 74 No. 6.
- RIES, (A) et TROUT (J): » *Positioning; the Battle for your Mind*», in McGraw-Hill, New York, 2001.
- ROSS, (J) et HARRADINE (R): «*Fashion value brands: The relationship between identity and image*», in J Fash Mark Manag 2011; n°15(3).
- ROSS, (F. A): «*Perspective on the Application of Kapferer's Brand Identity Prism in the Branding Process of Hearing Aid Retail Companies*», in J. Mgt. Mkt. Review, 5(3), 2020.

- SAQIB (N): «*Positioning – a literature review*», in PSU Res Rev, n° 5(2), 2021.
- STUART, (H) et MUZELLEC (L): «*Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?* », in Journal of Brand Management, VOL. 11, N° 6.
- TEMPORAL (P): «*Advanced Brand Management: From Vision to Valuation. Singapore: Wiley* »,2002
- URDE (M): «*Brand orientation: a mindset for building brand into strategic resources*», in J Marketing Manage, n° 15(1–3), 1999.
- URDE, (M) et KOCH (C): «*Market and brand-oriented schools of positioning*», in J Prod Brand Manag, 2014; n° 23(7). doi:10.1108/JPBM-11-2013-0445
- URDE, (M), et al: «*Brand orientation and market orientation — From alternatives to synergy*», in J Bus Res, 2011
- URDE, (M) et KOCH, (C): «*Market and brand-oriented schools of positioning*», in Journal of Product & Brand Management, Vol. 23 Iss 7, 2014.
- URDE, (M): «*The corporate brand identity matrix*», in Journal of Brand Management, 20(9), 2013.
- URDE, (M), BAUMGARTH, (C), et MERRILEES, (B): «*Brand orientation and market orientation - From alternatives to synergy*», in Journal of Business Research, n° 66(1) 2013.
- VERNETTE (E) : *Techniques d'études de marché, 4 -ème édition*, Magnard-Vuibert – septembre 2017,
- WRIGHT (M): «*When strength means death, in Brand Strategy*», Vol. 107, 1997.

Sites web :

- <https://www.aboutamazon.fr/qui-sommes-nous/principes-de-leadership>
(07/06/2022 à 20.05)
- <https://www.aboutamazon.fr/qui-sommes-nous/principes-de-leadership>
(07/06/2022 à 19.55)
- <https://www.gqmagazine.fr/lifestyle/article/l-etonnant-nouveau-logo-de-burger-king-divise-les-internautes> (21/02/2022 à 11.48)
- https://www.Ooredoo.com/en/media/news_view/Nedjma-rebrands-as-Ooredoo/ (21/05/2022 à 11.23)
- <https://www.aviva.com/newsroom/news-releases> (21/04/2022 à 16.26)
- <https://www.canto.com/blog/brand-positioning-statement/> (03/06/2022 à 13.22)
- <https://www.aps.dz/economie/117964-e-commerce-l-algerie-progresse-de-29-places-au-niveau-mondial> (18/05/2022 à 13.09)
- <https://comparili.net/hub/top-ecommerce-algerie-classement-sites-vente/>
(28/05/2022 à 17.07).
- <https://www.wizaplace.com/fr/differences-entre-une-marketplace-et-un-site-e-commerce/> (27/05/2022 à 13.23).

Les textes réglementaires :

- Journal officiel, Loi n° 18-05 du 24 Chaâbane 1439 correspondant au 10 mai 2018 relative au commerce électronique, N 28, 57ème ANNEE, 16 mai 2018. P.04

Les annexes

Annexe N°01 : Le guide d'entretien

Introduction

Bonjour Monsieur, c'est Dina Bendjaballah et Dounia Bendjaballah, étudiantes en M2 Marketing à EHEC.

Nous tenons tout d'abord à vous remercier d'avoir accepté de participer à cet entretien, et du temps que vous nous consacrez.

Cet entretien se fait dans le cadre d'une étude qui porte sur le rôle du rebranding dans une stratégie de repositionnement.

Conditions de déroulement de l'entretien

Avant de commencer l'entretien, nous tenons à préciser que cet entretien est réalisé à des fins académiques et pédagogiques pour la réalisation de notre mémoire de fin d'étude.

Nous aimerions assurer la confidentialité de notre échange. Nous vous rappelons que cet entretien est réalisé de manière parfaitement anonyme et rien ne relie vos réponses à votre identité.

L'entretien est d'une durée maximale d'une heure.

Nous allons vous poser quelques questions auxquelles il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Nous nous intéresserons à tout ce qui peut vous venir à l'esprit. La spontanéité de vos réponses nous est donc précieuse.

Nous aimerions savoir si nous pouvons enregistrer notre conversation pour faciliter le recueil d'informations.

Est-ce que cela vous convient ?

Batolis lors de sa création :

L'identité de Batolis :

- Selon vous, que signifie une identité de marque ?
- Quelle est l'identité de Batolis et qu'est ce qui la constitue ?
- Parlez-nous de l'image de la marque Batolis ?

Batolis en phase de restructuration

La stratégie de repositionnement :

- Quels sont les facteurs qui ont provoqué la volonté de repositionnement ?
- Quelles sont vos attentes de ce repositionnement ?

Une approche branding :

- Qu'est ce qui caractérise une forte marque ?

Le rebranding :

- Parlez-nous des relations et liens entre les différents éléments constitutifs de l'identité de Batolis.
- Batolis vers un changement de nom ?

La nouvelle vision de Batolis :

- Dans sa nouvelle vision, quelle sera l'identité de la marque Batolis ?

La clôture

On tient à vous remercier pour votre temps, votre patience et votre collaboration.
Avez-vous quelque chose à ajouter à propos de notre sujet ?

Annexe N° 02 : Analyse thématiques.

Thème	Catégorie	Verbatims de l'entretien avec I.1	Verbatims de l'entretien avec I.2	Verbatims de l'entretien avec I.3
Identité de la marque	Définition d'une identité de marque en générale	"ce qui identifie la marque sur le marché par quoi elle se différencie des autres acteurs ,des autres concurrents sur le marché, donc c'est ca c'est l'identité que chaque marque essaie d'avoir , d'avoir une identité bien à elle afin de se différencier des autres "	"la valeur que la marque incarne et qu' elle veut défendre"	" une identité de marque c'est ce qui nous identifie sur le marché "
	Définition de l'identité de la marque Batolis	"l'identité qu'on a essayé de donner soit visuel ou pratique sur le terrain c'est une entreprise qui est sérieuse , qui est la , qui travaille dans la transparence et la confiance".	"marque algérienne avant tout, 100 algérienne pensés par des algériens pour les besoins des algériens sur le marché. c'est une marque qui travaille sur de choses sont originales et garanties donc qui respecte vraiment la conformité des produits des méthodes de travail qu'elle applique. c' est être au service du client pour répondre à ces problématique et l' accompagner dans la satisfaction des besoins ces valeur l'éthique, l'intégrité, la qualité"	" c'est une entreprise enregistrée qui paie ses impôts... ,on travaille avec les distributeurs et les importateurs officiels , on ne travaille pas avec la contrefaçon "
	Une forte marque	" C'est d'avoir déjà une identité visuelle, aspect visuel... avoir une marque il faut avoir ces fondamentaux , après c'est à travers le quotidien , c'est à dire c'est par rapport à ta vision tes valeur qui sera répercuté sur tout le travail sur tout l'équipe, quand je te dit la valeur pour nous c la confiance ça va être répercutée par tout"	"partir du client, partir vraiment du client du besoin du client...alors une forte marque c'est un message cohérent avant tout, des actes qui suivent des paroles parce que des fois les marque font trop de promesses qui ne se tiennent pas...et le dernier point c'est la durabilité ..."	ben dès le départ il faut définir les valeurs de cette marque là qu'est ce qu'elle transmis ou est ce qu on veut arriver , ça doit être la transparence, il faut communiquer sur pas mal de chose , sur la transparence , il faut mettre les valeurs, par ce qu' il y a le slogan, il y a le nom mais il ya le slogan aussi qui est derrière cette marque là , elle va définir les valeurs avec une mission bien définie , valeurs bien défini voila ...on a essayé de satisfaire les clients et de mettre le client (euh) customer first".

<p>Le contexte de la décision de repositionnement</p>	<p>Les facteurs externes relatives au marché algérien du e-commerce</p>	<p>"c'est un marché qui est en plein croissance, il ya des parts de marché encore à aller les chercher , ce n'est pas un marché qui est en maturité il est très loin d'être en maturité "; "...il ya des blocages , comme l'informel c un blocage "</p>	<p>"le premier facteur c'est l'évolution du paysage concurrentiel plus le développement du marché du e commerce" "il y avait beaucoup d'opportunités de grandir ...y avait le covid ..."</p>	<p>"Le gros souci du marché algérien c'est qu'on a beaucoup d'informel. " il y avait la loi qui change il y a des restrictions au niveau des importations "</p>
	<p>Facteur lié aux incohérences entre les éléments constitutifs de l'identité la marque:</p>	<p>le nom de la marque et la proposition de valeur "le nom Batolis a été choisi dans ce sens là initialement, proposer des produits aux meilleurs prix";"souvent , les gens pensaient, mais qu'est ce qui est de batel chez Batolis ? on le dit déjà ce qui est batel c'est que tu peux accéder au site h 24/ 7/7 l'accès est gratuit "</p>	<p>le nom de la marque et la proposition de valeur "Quand je pense Batolis je pense que c'est un site ou je vais partir pour faire une bonne affaire et trouver quelque choses à prix attractifs."; " : je pense que c'est un point faible aujourd'hui parce que on veut se mettre sur des produits originaux et garanti d'un côté mais dire on fait du bon prix aussi de l'autre côté les gens ont du mal à percevoir qu'on va essayer de faire l'original et le garanti au meilleur prix possible pour cette catégorie la de produits et pas pour tous les produit disponibles dans tous le marché et du coup c'est un point faible de la perception que la marque elle veut dégager " : ""si je devais donner une note, je dirai 5/10 parce que en fonction des marques ou les prix de produit sont plutôt accessible par rapport au pouvoir d'achat donc ça a un peu marché , mais aussi , ou les produits ou les niveaux sont vraiment extrêmement chère par rapport à ce qui est pratiqué sur d'autre marque mais dans la même catégorie , du coup ça a peut créer une confusion dans la perception de la marque."</p>	<p>le nom de la marque et la proposition de valeur "Aujourd'hui par rapport au positionnement qu' on a essayé de toucher ..., en offrant de produits entré de gamme moyen de gamme , haut de gamme mais si non c'est pas suffisant "</p>

		<p>Le lien entre le nom de la marque et le slogan "Moi je vois pas pourquoi ce n'est pas cohérent parce que sont deux aspects différents Batolis on cherche le prix et la confiance c'est deux choses qui sont complémentaire Batolis on va chercher le prix , et la confiance c'est-à-dire que malgré un prix bas c'est un produit qui est originale et garanti de confiance"</p>	<p>Le lien entre le nom de la marque et le slogan "... c'est le contraire , on dit Batolis c'est la bonne affaire c'est quelque chose de cheap et la confiance c'est en générale quelque chose de solide qu'on a tendance à l'associer à quelque chose de plus chère"</p>	<p>Le lien entre le nom de la marque et le slogan "on va dire c'est vrai c'est de la schizophrénienous on a cherché à construire une marque , mais en réalité la construction sur un marché comme le nôtre et le feed back des personnes , a était à l'opposé peut être "</p>
		<p>Le lien entre le logo de la marque et ses valeurs "Batolis avait une identité: le management qui a été mis durant l'année 2021 a pris une décision et qui est une décision qu'on considère actuellement, qui a été prise à la va vite..."</p>	<p>Le lien entre le logo de la marque et ses valeurs "il ya avait comme élément distinctifs le fameux panier dans le B qui symbolise un peu les courses , el kofa , on vas retrouver un peu de tout ambiance marché chez Batolis et enfin le dernier changement qui a été fait de manière un peu anarchique on va dire parce que c'est fait par la nécessité de la compagnie de la mise en place d'une nouvelle plateforme mais il n'a pas vraiment été réfléchi ,par rapport comme on a cité avant les valeurs et ce que la marque veut véhiculer."</p>	<p>Le lien entre le logo de la marque et ses valeurs "après il y a eu des changement au niveau de la direction qui on voulu apporter de changement reconstruire ou revoir la marque qu'à la fin qu' on a eu , et du bon et du mauvais , mais je pense qui a eu beaucoup plus de mauvais même en interne quand au sein de l'entreprise les employés n'adoptent pas l'identité visuel de la marque..."</p>
	Image dépassée de la marque Batolis	<p>" on est plus visible ". "on doit se différencier , montrer qu'on n'est pas une petite page qu'on est pas monsieur tout le monde qui est venu et qui a déposé une annonce sur ouedkniss ou sur marketplace et qui vends des produits, il ya des infrastructures un investissement qui est consenti il ya des gens qui sont derrière qui travaillent , il ya toute une équipe"</p>	<p>" ...se différencier de ces marques là pour ne pas être associé à : cet vendu sur internet donc c'est une marchandise qui n'est pas forcément facturé pas forcément des produit originaux , on est pas sur de les recevoir, on est pas sur quand on va appeler sur le téléphone les gens vont répondre ou les numéros ne vont pas être en service..." De plus, l.1, déclare que " on est plus visible " .</p>	<p>en tant que galolis</p>

Processus de repositionnement	Redéfinition de l'identité visuelle de la marque	Changement de logo "on passe vers des trucs un plus classique qui se rapproche de ca (fais signe au premier logo) et qui est loin de l'autre c'est le plus important "	Changement de logo "couleur chaudes parce qu inspire le fait que c'est une marque accueillante à laquelle on peut faire confiance," ; "...je dirait changer la langue du logo parce que il a été pensé en français mais pour un mot qui est en arabe en réalité , parce que Batolis ça vient de notre de notre dialecte peut être repenser quelque chose à ce niveau là , la langue de base de la marque."	Changement de logo "a la page , updated comme c du rebranding , mais c'est quelque chose qui montre qu'il ya du dynamisme , les couleurs qui jouent ; donc c'est des couleurs toujours en thème de confiance,dynamisme, confiance, jeune "
		Changement de nom "OH , Batolis c'est un petit bebe,il présente un petit bebe Batolis" ; "Je vous l'ai dit que ça peut changer (X2) , il faut jamais se fixer de barrière et se dire non jamais je vais changer le nom , des fois il y a des décisions à prendre c'est difficile à prendre mais peut être un attachement à la marque mais après normale, tu peux apprendre à changer",	Changement de nom ".oui (X2) il est susceptible de changement parce que par rapport au valeur que l'entreprise veut définir dans son fonctionnement on voit bien qu'il ne décolle pas avec le message qu' on veut envoyer , on mets le point sur l'ancienneté parce que c'est une marque qui est là depuis plus de 5 ans , c'est à dire sur l'aspect confiance , aspect produit de marque , officiel et importé le nom Batolis ne fait pas pensé à ça directement"	Changement de nom " Batolis cest un bébé , il fait partie de l'histoire" " oui je vous ai dit qu il y a eu même une réflexion de changement de nom , oui ; mais je sais que peut être avec le temps que le prix , peut être la marque doit être dissocié de ses aspect , pour avoir une signification , une signification autre , aucune signification ça ne veut rien dire! pour le clients ne l'associe pas à Ghalolis , à Batolis c'est pas batel , j'ai pas fait l'affaire avec vous ou autre ou autre ça avec le temps c'est clair , maintenant on réfléchit à un changement de nom complètement ."
	Maintenir et soutenir les valeurs de la marque Batolis	"...faire des choses dans le gris etc c'est très facile en Algérie mais ce n'est pas l' ADN de Batolis ..." ; "il faut essayer de s'adapter sur notre marché tout en restant dans l'honnêteté l'égalité c'est ça l'objectif ..." ; " C'est que quand j'achète chez Batolis, je suis sûr d'acheter des produits originaux , je suis sûr d'acheter des produits qui ont une garantie , je suis sûr qui a le service avant et après vente qui sera là et qui va prendre en charge, donc je suis confiant "	" donc les gens venaient pour les produits pas forcément parce qu'ils connaissaient la marque et c'est difficile de différencier par rapport à cette apparition de nouveaux acteurs donc cela constitue la nécessité de redéfinir le positionnement pour justement réappuyer sur ces valeurs là" ; "" la confiance c'est avant l'achat , pendant l'achat , et après l'achat"	"on a des valeurs sur lesquels on va dire on travaille et on essaye de transmettre que ce soit en interne déjà auprès des collaborateurs parce que eux même ils vont la transmettre dans la façon c'est à dire environnement extérieur , les fournisseurs que ça soit les prestataires, le partenaire et l'environnement ".

l'image voulue		"donc qu'est ce qu' on espère de la marque est d'être identifié comme la plateforme on arrive , on achète aux meilleurs prix."	""c'est une plateforme qui doit être généraliste proposer des produits originaux, garantis et à un prix attractif pour d'abord les clients mais aussi toute les personnes qui sont dans cette chaîne de valeur la pour que se soit quelque chose de durable."	"voilà être leader , être leader algerien donc en tant qu' acteur locale mais avoir une expansion régionale".
Challenges		" La seule contrainte c'est juste il faut avoir envie et il faut avoir la bonne stratégie et il faut faire prouver cette stratégie la" ; " ... il ne faut pas se fixer des contraintes sur le marché; c' est bon il est comme ça , donc ce marché est fait ainsi toi tu n'as pas la baguette magique pour le changer , il faut s'adapter ".	"c'est la contraintes budgétaires parce que , un repositionnement ca coûte chère et quand une image est installé, plus elle s'est installé plus longtemps plus il faut réappuyer un nouveau message sur la longue durée pour le faire" ; ."le deuxième obstacle c'est un obstacle de marché parce que comme c' est quelque chose de nouveau toute les tranches de la population ne sont pas encore familier avec"	"nous pour acheter une licence pour une application il faut payer 2 fois ou 3 fois le prix , donc un environnement avec toutes ces restrictions..." ;"toute les différentes plateforme qui regroupe plus de moteurs de recherches sont payé , c'est une prestation payante , et pour ca comment faire pour payer , on a eu des difficulté aujourd'hui , on doit passer chercher et c'est vraiment restreints et très chères , on réalité le coûts d'acquisition d'un visiteur ou d'un client est particulièrement multiplier par deux ou trois par rapport au prix qu'on devrait également payer , par rapport si on était vraiment dans un pays ou il y a plus de facilité pour les entreprise,"
Analyse verticale		A évoqué (mots clés) : s'identifier par le point de differenciation;identité de Batolis :entreprise serieuse, confiance, transparence;necessité d'avoir une identité visuel et les fondamentaux; avoir une vision et valeur ; marché algerien en plein croissance; marché de l'informel ; insistance sur la coherence entre le nom de la marque et l'offre ; une coherence entre le nom et le slogan , une liason de complementarité ; attachement au logo initiale , réctification des decision manageriale, nécessité de changmeent de logo; attachement au nom, adaptation au changement ; adaptation au marché ;ADN de la marque ; concurrence; valeur de confiance; paltefforme ,achetez au meilleure prix.,	A évoqué (mots clés) :definition de la marque par ces valeur;marque algerienne, besoins des algeriens, produit originales,ethique;approche client,message ; prix attractifs,coherent, promesse;durabilité; concurrence; opportunité;incohérence entre le nom et l'offre, pereception client; attachement au premier logo; decision anarchique;les valeurs vehiculeé ; marque acceueillante; langue de logo ;adaptation au changement ;ancienneté ;confiance ; plateforme généraliste;contrainte budgetaire; contrainte du marché	A évoqué (mots clés) :entreprise enregistreé; importateurs officiel; definri les valeurs de la marque;transparence mission definie;customer first ; marché de l'informel ;restriction; incohérence entre le nom et l'offre; changement de management ;Ghalolis ; comentaire des clients ; confiance ; jeune; construire une marque ; feedback ; rebranding signification du nom ; collaborateurs;leader locale, budgets , prix é levé , concurrence

Tables des matières

Résumé.

الملخص

Abstract

Remerciement.

La liste des figures.

La liste des tableaux.

La liste des abréviations.

INTRODUCTION GENERALE.....	1
Chapitre 01 : Le rebranding, une approche par l'identité de la marque.	4
Introduction	5
Section 01 : Principales notions sur l'identité de la marque.	6
1. Définition de la marque :	6
2. Une représentation conceptuelle de l'identité de la marque :	7
2.1. Définition de l'identité de la marque :.....	10
2.2. L'identité visuelle de la marque :.....	11
3. La plateforme de la marque :.....	12
4. Définitions de l'image de marque :.....	13
5. Comparaison entre l'identité et l'image de marque :.....	15
Section 02 : Du branding au rebranding : quelques notions clés	17
1. La définition du branding :.....	17
2. Définition du rebranding :.....	18
2.1. Les types de rebranding :.....	19
3. Le corporate rebranding :	21
3.1. Type de changement :.....	21
3.1.1. Changement du logo.....	21
3.1.2. Changement de la signature	22
3.1.3. Changement du nom	22
3.2. Les principes du corporate rebranding :.....	22
3.3. Le corporate rebranding mix :.....	24
3.4. Les motivations du rebranding :	24
Conclusion :.....	27

Chapitre 02 : L'orientation de l'entreprise comme déterminant de son positionnement.....	28
Introduction	29
Section 01 : Le positionnement de la marque	30
1. Le concept du positionnement :	30
1.1. Le positionnement et l'identité de la marque	33
2. La construction d'un positionnement.....	34
2.1. L'univers concurrentiel et l'analyse des concurrents	34
2.2. Identification des points de similarités et de différences :.....	35
2.2.1. Les points de similarités :.....	35
2.2.1.1. Les similarités liées à la catégorie de produits :	35
2.2.1.2. Les similarités corrélationnelles.....	35
Les similarités corrélationnelles.....	35
2.2.1.3. Les similarités concurrentielles.....	36
2.2.2. Les points de différences	37
3. La formule du positionnement :	37
4. Les écoles du positionnement :	39
4.1. Positionnement comme un puzzle.....	39
4.2. Positionnement comme un domino :	40
4.3. Positionnement comme un jeux de mot	41
4.4. Positionnement comme un jeux d'échecs :	41
4.5. Positionnement en carte Joker	42
Section 02 : Le lien entre l'orientation de la marque et son positionnement.....	43
1. Choix et types d'orientation de l'entreprise :	43
1.1. Définition de l'orientation marque :	43
1.1.1. Les dimensions de l'orientation marque :	44
1.2. Définition de l'orientation marché :	45
1.3. Orientation marchée et marque :.....	47
1.4. Orientation marque et marché :.....	47
2. Le positionnement et les types d'orientations de l'entreprise :.....	48
2.1. Positionnement orienté marque:	48
2.2. Positionnement orienté marché:.....	48
3. Le changement d'orientation et le repositionnement :	49
3.1. Définition du repositionnement :	49
3.1.1. Types de repositionnements :	50
Conclusion :.....	52
Chapitre 03 : Le rebranding dans une stratégie de repositionnement de la marque Batolis.	53

Introduction :	54
Section 01 : le cadre contextuel et méthodologique de la recherche.	55
1. Présentation de l'entreprise Batolis.	55
2. Présentation du domaine du e-commerce.	56
2.1. Définition du e-commerce :	56
2.2. Les types du e-commerce :	57
2.3. La réalité du e-commerce en Algérie :	57
3. L'approche méthodologique.	60
4. La méthode de la collecte de donnée :	60
4.1. La recherche documentaire :	60
4.2. L'observation :	60
4.3. Entretiens semi directifs :	61
4.3.1. La sélection des interviewés :	61
5. L'analyse de contenu :	65
Section 02 : Rebranding la marque Batolis pour redéfinir son positionnement.	67
1. Comprendre l'identité de la marque souhaitée de Batolis :	67
2. L'identité de la marque Batolis :	70
3. Le contexte de la décision de repositionnement.	73
3.1. Les facteurs externes relatives au marché algérien du e-commerce :	73
3.2. Facteur lié aux incohérences entre les éléments constitutifs de l'identité de marque :	74
3.2.1. Le lien entre le nom de la marque et la proposition de valeur	75
3.2.2. Le lien entre le nom de la marque et la signature	77
3.2.3. Le lien entre le logo de la marque et ses valeurs.	78
3.3. Image dépassée de la marque Batolis :	80
4. Processus de repositionnement :	82
4.1. Le choix de rebranding.	82
4.1.1. Redéfinition de l'identité visuelle de la marque	83
4.1.1.1. Changement de logo	83
4.1.1.2. Changement de nom	84
4.1.2. Maintenir et soutenir les valeurs de la marque Batolis.	86
5. L'image voulue	88
6. Challenges	88
7. Repositionnement de la marque Batolis à travers le rebranding :	90
7.1. L'analyse du contexte de la décision de repositionnement	90
7.2. Le choix de rebranding	91

7.2.1. La révision des éléments constitutifs de l'identité de la marque	91
CONCLUSION GENERALE.....	94

La bibliographie.

Les annexes.