

Haute École
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Analyse de l'identité et de l'image d'une marque.

Étude de cas : Norm

Mémoire présenté par :

Nisrine DAIMOUSSI OUAFI

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en sciences commerciales

Année académique 2023-2024

Promoteur :

Isabelle de QUIRINI

Haute École
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Analyse de l'identité et de l'image d'une marque

Étude de cas : Norm

Mémoire présenté par :

Nisrine DAIMOUSSI OUAFI

Pour l'obtention du diplôme de :

Master en sciences commerciales

Année académique 2023-2024

Promoteur :

Isabelle de QUIRINI

Remerciement

Par ces quelques mots, je souhaiterais remercier tous ceux et celles qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

J'aimerais exprimer ma profonde gratitude envers l'ensemble du corps enseignant de la passerelle et du Master en sciences commerciales à l'ICHEC, qui m'ont permis, au fil de ces 3 dernières années, d'acquérir toutes les connaissances requises pour réaliser au mieux ce travail de fin d'études.

Je tiens à adresser mes remerciements les plus sincères à Madame de Quirini pour son rôle de promotrice. Son dévouement, son soutien, ses conseils avisés et sa disponibilité lors des sessions Teams ont été d'une aide inestimable dans l'avancement de ce travail.

Je tiens également à exprimer ma gratitude envers les membres de l'entreprise The New Norm Company, notamment Nicolas Lavigna et Astor De Buck, pour leurs disponibilités et leurs contributions lors des entretiens qui m'ont permis d'approfondir mes analyses et de grandement enrichir mon travail.

Enfin, un immense remerciement à ma famille et à mes amis pour le soutien inconditionnel, leurs encouragements ainsi que leur présence tout au long de mon parcours académique. Sans leur soutien moral et leur bienveillance, ce travail n'aurait pas été possible.

Déclaration sur l'honneur

Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives dans le cadre du mémoire ou d'un travail

Pour les travaux et le mémoire, l'étudiant mentionne sur la page de garde qu'il a pris connaissance des règles en matière de référencement des sources et qu'il les a respectées dans le travail en question, en insérant et signant le paragraphe suivant :

« Je soussigné, NOM, Prénom, Année d'études, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.» Date et Signature.

L'étudiant(e) doit également compléter, signer et faire figurer dans le travail / mémoire le document ci-dessous. L'objectif est un usage transparent de l'IA. Merci de cocher les cases qui vous concernent.

Je soussigné(e), Daimoussi Ouafi - 211713 (nom + numéro de matricule), déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon travail / mémoire :

Type d'assistance		Case à cocher
Aucune assistance	J'ai rédigé l'intégralité de mon travail sans avoir eu recours à un outil d'IA générative.	
Assistance avant la rédaction	J'ai utilisé l'IA comme un outil (ou moteur) de recherche afin d'explorer une thématique et de repérer des sources et contenus pertinents.	
Assistance à l'élaboration d'un texte	J'ai créé un contenu que j'ai ensuite soumis à une IA, qui m'a aidé à formuler et à développer mon texte en me fournissant des suggestions.	
	J'ai généré du contenu à l'aide d'une IA, que j'ai ensuite retravaillé et intégré à mon travail.	
	Certains parties ou passages de mon travail/mémoire ont été entièrement été générés par une IA, sans contribution originale de ma part.	
Assistance pour la révision du texte	J'ai utilisé un outil d'IA générative pour corriger l'orthographe, la grammaire et la syntaxe de mon texte.	X
	J'ai utilisé l'IA pour reformuler ou réécrire des parties de mon texte.	X
Assistance à la traduction	J'ai utilisé l'IA à des fins de traduction pour un texte que je n'ai pas inclus dans mon travail.	
	J'ai également sollicité l'IA pour traduire un texte que j'ai intégré dans mon mémoire.	
Assistance à la réalisation de visuels	J'ai utilisé une IA afin d'élaborer des visuel, graphiques ou images.	
Autres usages		

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon travail / mémoire, à savoir :

J'ai mis en annexe les questions posées à l'IA et je suis en mesure de restituer les questions posées et les réponses obtenues de l'IA. Je peux également expliquer quel le type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Bruxelles (ville), le 20.mai.2024(date)

Signature : Nisrine Daimoussi Ouafi - 211713[Prénom Nom de l'étudiant(e) et matricule]

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
PARTIE I : Concepts théoriques	3
Introduction	3
Chapitre 1 : La marque.....	3
1.1 Concept de la marque	3
1.2 Fonctions de la marque.....	4
1.3 Sens de la marque	6
Chapitre 2 : Le positionnement.....	6
2.1 Concept du positionnement.....	7
2.2 Définir son positionnement	8
Chapitre 3 : L'identité de marque	9
3.1 Concept de l'identité de marque	10
3.2 Prisme de Kapferer	10
Chapitre 4 : L'image de marque	13
4.1 Concept de l'image de marque.....	14
4.2 Types d'associations	15
4.3 Écarts entre l'identité et l'image de marque	17
4.3.1 Types d'écarts	18
4.3.2 Causes des écarts.....	19
Chapitre 5 : La notoriété	19
5.1 Concept de la notoriété	19
5.2 Types de notoriété.....	20
5.3 Avantages de la notoriété	22
Chapitre 6 : Le capital-marque	22
6.1 Concept du capital-marque	22
6.2 Différentes perspectives du capital-marque	23
6.2.1 Capital-marque entreprise.....	23
6.2.2 Capital-marque consommateur.....	24
6.3 Avantages du capital-marque.....	25
CONCLUSIONS PARTIE I.....	25
PARTIE II : Étude de cas.....	27
Introduction	27

Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise	27
1.1 Origine et histoire de Norm.....	27
1.1.1 Lancement du projet.....	28
1.1.2 Les premières offres	28
1.1.3 Reconnaissances de la marque.....	29
1.2 But, vision et mission de Norm.....	30
1.3 Performances financières.....	30
Chapitre 2 : Analyse du marché.....	31
2.1 Industrie de la mode.....	31
2.1.1 Définitions des concepts clés.....	31
2.1.2 Secteur du textile et de l'habillement	33
2.1.3 Secteur de la chaussure et de la sneakers	36
2.1.4 Les enjeux et impacts liés aux secteurs	39
2.1.5 La mode durable	41
2.2 Paysage concurrentiel de Norm.....	43
2.2.1 Analyse SWOT de Norm.....	44
Chapitre 3 : Analyse marketing de l'entreprise	45
3.1 Stratégie marketing	45
3.1.1 Objectifs de Norm	45
3.1.2 Segmentation	46
3.1.3 Cible	47
3.1.1 Positionnement.....	47
3.2 Marketing Mix.....	48
3.2.1 Produit.....	49
3.2.2 Prix	51
3.2.3 Distribution	52
3.2.4 Communication	53
Chapitre 4 : Identité de la marque Norm	54
4.1 Méthodologie.....	54
4.2 Analyse du prisme d'identité	55
Chapitre 5 : Image de la marque Norm.....	59
5.1 Étude qualitative	59
5.1.1 Échantillons.....	59
5.1.2 Méthode de recueil de données	60
5.1.3 Analyse de données.....	60
5.1.4 Conclusion.....	69
5.2 Étude quantitative.....	69
5.2.1 Échantillons.....	70

5.2.2	Méthode de recueil de données	70
5.2.3	Analyse des données	71
5.2.4	Prisme d'image.....	81
Chapitre 6 : Analyse des potentiels écarts.....		82
CONCLUSION PARTIE II.....		84
PARTIE III : Recommandations		86
Introduction		86
Chapitre 1 : Recommandations stratégiques		86
1.1	Objectifs.....	86
1.2	Segmentation et cible	86
1.3	Positionnement	87
Chapitre 2 : Recommandations opérationnelles.....		88
2.1	Produit.....	88
2.2	Prix	89
2.3	Place	89
2.4	Promotion	90
Chapitre 3 : Limites et pistes du travail.....		92
CONCLUSIONS GÉNÉRALES.....		94
BIBLIOGRAPHIE		97
ANNEXE.....		114

Table des figures

Figure 1 : Identité de marque selon Aaker	11
Figure 2 : Le prisme de Kapferer.....	13
Figure 3 : Représentation de l'image et personnalité de marque, du noyau central et du système périphérique.....	16
Figure 4 : Identité et image de marque	17
Figure 5 : Modèle 1L13	29
Figure 6 : Modèle NormCore	29
Figure 7 : Évolution du chiffre d'affaires et des bénéfices/pertes de Norm entre 2021 et 2023	31
Figure 8 : Empreinte du modèle 1L11	49
Figure 9 : Le circuit de recyclage Norm - Circle	50
Figure 10 : Modèle photo cool et décontractée.....	56
Figure 11 : From Planet Earth	57
Figure 12 : Prisme d'identité de Norm	58
Figure 13 : Prisme d'image de Norm	81

Table des tableaux

Tableau 1 : Top 5 des grands exportateurs et importateurs mondiaux, de textile et d'habillement en 2022.....	34
Tableau 2 : Secteur du cuir et de la chaussure - Évolution du chiffre d'affaires.....	38
Tableau 3 : Les 5 principaux pays exportateurs et importateurs dans le secteur C15 en Belgique en 2022	39
Tableau 4 : Les 7 R de l'économie circulaire.....	42
Tableau 5 : Analyse SWOT de la marque Norm	44
Tableau 6 : Récapitulatif des (non)-écarts entre l'identité et l'image de la marque Norm	69
Tableau 7 : Tableau récapitulatif des écarts d'identité et d'image de la marque Norm	83

INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'identité et l'image d'une marque représentent des éléments fondamentaux dans le paysage concurrentiel actuel, où les entreprises rivalisent pour capter l'attention et la fidélité des consommateurs (Kotler et al., 2015). Cette quête de différenciation et de reconnaissance se manifeste à travers diverses stratégies élaborées par les professionnels du marketing, qui cherchent à transmettre des valeurs distinctives aux clients et aux partenaires. Selon l'expert français, Kapferer (2008), cette démarche s'avère indispensable pour maintenir une position de leader dans un marché en constante évolution. Cependant, cette distinction ne suffit pas à assurer une position favorable, car l'identité doit également être ancrée dans l'esprit des consommateurs, comme le suggère Swartz (1983).

Ainsi, la montée en puissance de la concurrence a incité les marques à reconsidérer leur identité et à affirmer leur unicité, comme l'indique Stokburger-Sauer et al. (2012). De cette manière, chaque produit est soigneusement façonné pour se différencier de ceux des concurrents, que ce soit à travers sa présentation, son emballage, ou encore ses messages publicitaires (Batazzi et Parizot, 2016). Cette différenciation vise à ancrer l'identité de la marque dans l'esprit des consommateurs, les incitant à s'identifier à elle et à adhérer à ses valeurs symboliques (Swartz, 1983).

Dans ce contexte, l'étude de l'identité et de l'image d'une marque revêt une importance capitale. En effet, comprendre comment une marque est perçue par ses consommateurs et comment elle se positionne sur le marché permet d'appréhender au mieux ses forces et ses faiblesses, ainsi que les opportunités qui s'offrent à elle. C'est dans cette optique que s'inscrit notre mémoire, qui se propose d'analyser en profondeur l'identité et l'image d'une marque à travers l'étude de cas de la marque "Norm".

Norm représente un cas d'étude particulièrement intéressant en raison de sa nature écoresponsable, qui s'inscrit dans une tendance croissante de sensibilisation à l'environnement et de recherche de produits durables (Norm, 2024). Notre analyse se concentrera donc sur la façon dont cette marque parvient à transmettre son identité unique et à façonner son image auprès des consommateurs belges. En ce sens, nous tenterons de répondre à la question qui nous préoccupe dans cette recherche : « **Quelles sont les différences éventuelles entre l'identité de la marque Norm et l'image perçue par les consommateurs ?** ».

En effet, c'est là que réside le défi crucial : s'assurer que l'image perçue par le public correspond fidèlement à l'identité désirée de la marque (Korchia, 2000). Les écarts entre identité et image peuvent entraîner des conséquences néfastes telles que la perte de confiance des consommateurs, l'incohérence perçue ou encore la difficulté à se différencier des concurrents.

Pour répondre à cette question de recherche, notre travail sera structuré en plusieurs parties distinctes. Tout d'abord, une revue approfondie de la littérature sera entreprise pour établir une base théorique solide, englobant des concepts clés tels que l'identité de marque, l'image de marque, la notoriété et le capital-marque. Cette première partie nous permettra également de présenter le modèle théorique qui servira de cadre d'analyse pour notre étude : le prisme d'identité de Kapferer (2008), reconnu pour sa pertinence dans l'analyse des marques.

La deuxième partie de notre mémoire se concentrera sur l'analyse spécifique du cas de Norm. Nous débuterons par une présentation détaillée de la marque, incluant son histoire, sa vision et ses performances sur le marché. Ensuite, nous ancrerons Norm dans son environnement concurrentiel et sectoriel, en examinant les tendances et les acteurs clés du marché. Cette section sera complétée par une analyse approfondie du positionnement stratégique de Norm, mettant en lumière ses efforts pour se différencier sur le marché.

Une attention particulière sera accordée à l'élaboration d'une méthodologie rigoureuse pour l'analyse de l'identité et de l'image de Norm. Une étude qualitative et quantitative sera réalisée auprès des consommateurs pour évaluer leur perception de Norm. Les résultats de ces analyses permettront de construire le prisme d'image de Norm et d'ensuite identifier d'éventuels écarts entre l'identité désirée de la marque et son image perçue.

Enfin, notre mémoire se clôturera par la formulation de recommandations stratégiques destinées à aider Norm à réduire les écarts identifiés et à renforcer sa position sur le marché. Ces recommandations seront étayées par des données empiriques tirées de notre analyse approfondie, avant de terminer le sujet sur une conclusion.

PARTIE I : Concepts théoriques

Introduction

Dans cette première partie, notre démarche consiste à éclaircir les concepts sous-jacents à la marque et à les examiner en profondeur. Nous débuterons par définir la marque dans le premier chapitre, suivi par une exploration de son positionnement, de son identité ainsi que de son image, trois éléments interdépendants (Battazi et Parizot, 2016). Ensuite, nous nous pencherons sur la notoriété de la marque ainsi que son capital, notions étroitement liées (Kotler et al., 2015), qui clôtureront notre première partie.

Chapitre 1 : La marque

1.1 Concept de la marque

En premier lieu, intéressons-nous à la marque et ses définitions. Définir précisément ce qu'est une marque peut s'avérer complexe en raison des diverses interprétations. En effet, Kapferer a souligné qu'« il existe autant de définitions de la marque qu'il y a d'experts. Chacun voyant le sujet à l'aune du secteur où il travaille. » (Kapferer, 2011, p. 140). Par ailleurs, ce dernier a défini la marque comme étant « un nom (avec ses signes associés) porteur d'une renommée. » (Kapferer, 2011, p. 141). Selon l'expert en marketing, la marque est avant tout un nom, un logo qui ne prend réellement vie que lorsqu'elle a exercé un pouvoir d'influence. La marque joue ainsi un rôle clé dans la différenciation des produits, véhiculant une vision et une culture qui attirent, engagent et stimulent les échanges commerciaux, économiques et humains (Kapferer, 2011).

En outre, Kotler, Keller et Manceau (2015), la définissent comme étant l'identification des biens ou services offerts au marché par une enseigne. En ce sens, ils citent la définition de l'association américaine du marketing, selon laquelle une marque est « 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 » (Kotler et al., 2015, p. 330). Selon cette approche, une marque est un symbole reconnaissable qui permet aux consommateurs de repérer un produit/service dans un marché compétitif.

Ensuite, d'après Claudine Battazzi et Anne Parizot (2016), une marque « *est un nom mais également une charte graphique, un logo, une signature, un packaging, un design sonore, visuel ou olfactif qui lui confèrent une cohérence et une identité propres* » (p. 92). Qu'elle soit dessinée sous forme de lettres, de petits logos ou bien de mots distinctifs, la marque remplit plusieurs fonctions marketing et organisationnelles, elle est reconnaissable à première vue et permet d'attirer l'attention du consommateur. L'aperçu des logos d'une marque suscite la confiance des consommateurs et les pousse à choisir le produit. En ce sens, la marque

représente une double identité, celui de la réputation et de l'expérience associée à la conception, à l'innovation et à l'adaptation à travers les époques (Batazzi et Parizot, 2016).

Prenons l'exemple de Coca-Cola. Que ce soit la silhouette de la bouteille en verre, le logo distinctif composé de lettres cursives blanches, ou encore le père Noël habillé aux couleurs de la marque, tous ces éléments sont immédiatement reconnaissables par le plus grand nombre (Le Soir, 2016). Coca-Cola a su créer une identité visuelle forte et des codes graphiques devenus des références mondiales.

Ainsi, ces définitions d'une marque mettent en exergue deux concepts clés : l'identification et la différenciation (Lewi et al., 2007). D'une part, l'identification se réfère à la capacité d'une entreprise à être clairement reconnue par les consommateurs. D'autre part, la différenciation implique la création d'une offre unique ou d'un avantage compétitif qui distingue une entreprise de ses concurrents (Zeller, 2009). Ensemble, ces deux notions aident les entreprises à se positionner efficacement sur le marché en créant une identité forte et en offrant quelque chose de distinctif pour attirer et fidéliser les clients.

1.2 Fonctions de la marque

Nous avons précédemment abordé deux fonctions essentielles d'une marque : l'identification et la différenciation. La définition reprise par Lewi, Lacoëuilhe et Albert (2007) reprend d'ailleurs ces deux principes. Cependant, il convient de noter qu'une marque possède également d'autres fonctions pouvant être classées en deux catégories : celles spécifiques aux consommateurs et celles pour les entreprises (Kotler et al., 2015).

La marque peut avoir plusieurs fonctions pour une entreprise (de Quirini, 2023) :

- *Fonction de positionnement et de différenciation* : comme évoqué plus haut, une marque permet de se distinguer de la concurrence. En effet, deux experts en marketing, Lambin et de Moerloose ont rapporté que « la marque est le moyen par excellence permettant à l'entreprise d'affirmer sa différence dans la durée, d'éviter la banalisation de ses produits et de sortir de l'anonymat de la concurrence pure » (2016, p. 434-468)
- *Fonction d'authentification ou de protection* : avec la marque, il est possible de revendiquer l'invention d'un produit. Elle offre ainsi une garantie de ne pas être copié (Kotler et al., 2015). Le nom est un brevet mental qui protège la marque et ses innovations (Kapferer, 2007).
- *Premier vecteur communicationnel d'un produit vers l'extérieur* : la marque à elle seule sert d'outil promotionnel, jouant un rôle de publicité (de Quirini, 2023).

La marque remplit diverses fonctions qui ajoutent de la valeur pour le consommateur. Nous retrouvons principalement :

- *Fonction de repérage* : la marque aide le consommateur à s'orienter dans l'offre (Kapferer, 2007). Grâce à elle, le client peut savoir de quelle entreprise proviennent les produits et services et il s'attend également à ce que ceux-ci soutiennent les mêmes exigences de qualités (SPF économie, 2024). A titre d'illustration, lorsqu'il est confronté à plusieurs produits dans le rayon des shampoings, le consommateur reconnaît que certaines marques sont spécifiquement conçues pour répondre à certains types de besoins (Alaoui, s.d.).
- *Fonction de garantie* : la marque a pour but de diminuer le risque perçu par le consommateur (Kotler et al., 2019). En effet, ce dernier peut ressentir une incertitude lors de ses achats (Bergadaà et al., 2006). De cette manière, la marque représente un engagement en termes de qualité et de performance (Michel, 2022), établissant une promesse entre l'entreprise et le client (Kapferer, 2011). Elle garantit une expérience positive et cohérente ainsi que divers avantages liés au produit ou service (Kapferer, 2007). Notons tout de même qu'à mesure qu'une marque gagne en notoriété, cette garantie devient plus contraignante pour l'entreprise. Celle-ci ne peut se permettre de décevoir son public et de compromettre le capital de confiance acquis par sa marque (Lambin et de Moerloose, 2008).
- *Fonction de personnalisation* : la marque, en proposant des produits différenciés, offre aux clients un moyen d'exprimer leur individualité et personnalité à travers leurs choix (Kapferer, 2007). En ce sens, la marque devient un outil de communication sociale permettant aux consommateurs de refléter leurs valeurs et leur identité à travers leurs préférences (Kotler et al., 2015).
- *Fonction de praticité* : la marque facilite le processus d'achat en offrant une reconnaissance rapide et une expérience familière aux clients (Kapferer, 2007).
- *Fonction de mobilisateur* : la marque s'implique auprès de ses clients en cherchant à les mobiliser, à les charmer ou à les inciter à se tourner vers elle en leur offrant un avantage et en proposant un bénéfice (Petitimbert, 2023). Pour illustrer ceci, prenons l'exemple de MoroccanOil et son slogan « *Rediscover the natural beauty of your hair* », qui incite le public à se lancer dans une nouvelle expérience capillaire.
- *Fonction d'optimisation* : la marque assure au consommateur qu'il achète le meilleur produit de sa catégorie (Kapferer, 2007). Afin de rassurer le potentiel acheteur, la marque doit communiquer et souligner les attributs intrinsèques des produits tels que la saveur, l'aspect ou encore la couleur. (Wheeler, 2018)
- *Fonction de permanence* : il s'agit du développement d'une satisfaction basée sur la familiarité avec la marque. L'achat et la consommation répétés d'un produit d'une marque créent une certaine intimité avec le consommateur (Kapferer, 2007).

- *Fonction d'opérateur* : la marque fait valoir ses performances en mettant en lumière ses succès. En attirant l'attention sur sa contribution dans le monde, la marque est davantage valorisée auprès du consommateur (Petitimbert, 2023).

1.3 Sens de la marque

« Les produits sont muets, c'est la marque qui leur donne un sens » (Kapferer, 2007, p. 48).

Quelques années auparavant, l'expert français avançait déjà l'importance de définir un sens pour une marque en mentionnant que dans un paysage concurrentiel, toute marque doit « d'abord avoir un sens très fort de sa mission » (Kapferer, 2003, p.124). Si ces mots ont été prononcés il y a plus de 20 ans, ils sont aujourd'hui encore plus pertinents.

En effet, il est essentiel de constamment rappeler, voire redéfinir, la mission pour renforcer l'engagement. Gérer la marque revient à insuffler du sens à chaque expérience, à travers une communication cohérente et des valeurs affirmées (Kapferer, 2003). La crédibilité et la pertinence de la marque reposent sur une vision stable et inspirante qui donne du sens à l'acte d'achat (Laville, 2018). Dans un contexte où la communication vise à apporter du sens, il est primordial de définir son identité, sa perception souhaitée et ses cibles prioritaires avant de communiquer.

Kapferer rajoute que le développement de sens pour une marque demande du temps et une identité bien définie (Kapferer, 2007). En effet, tout comme un mot ne peut avoir qu'un seul sens dominant à la fois, chaque marque cherche à établir sa propre identité, et ce, sans chercher à tout s'approprier. Chacune crée son propre chemin et laisse sa marque distinctive.

Ensuite, si nous considérons la marque comme indicateur de sens, elle peut aussi être utilisée par les collaborateurs comme une source d'inspiration dans la prise de décision et dans la formulation de stratégies (Kapferer, 2012). Les marques bien gérées créent de la richesse non seulement pour les dirigeants, mais également pour l'organisation elle-même. De plus, la marque est devenue un exemple et considérée comme un catalyseur dans le partage des valeurs, la gestion d'équipe et la mobilisation de collaborateurs (Michel, 2013). Le sens de la marque permet d'orienter les collaborateurs vers une vision commune, de s'adapter à un projet commun, et permet aux employés de fournir aux clients une marque ayant plus de valeurs qu'un simple produit anodin (Keller, 1993).

Chapitre 2 : Le positionnement

Le positionnement de marque est une composante essentielle de toute stratégie marketing moderne (Kotler et al., 2015). Il s'agit d'un concept fondamental qui a émergé à la fin des années 1960 et qui a depuis façonné la façon dont les entreprises perçoivent et gèrent leur présence sur le marché (Petitimbert, 2023). Comprendre le positionnement de marque est

impératif pour toute organisation cherchant à se différencier dans un paysage concurrentiel saturé.

2.1 Concept du positionnement

Selon Jean-Paul Petitimberty (2023), le positionnement consiste à occuper une place distinctive dans l'esprit des consommateurs, en investissant dans des idées ou des valeurs qui la différencient de ses concurrents. Cette notion de "territoire mental", comme il le décrit, permet de visualiser les positions occupées par chaque marque sur une sorte de carte mentale du marché.

De surcroît, le positionnement vise à créer une perception unique dans l'esprit des consommateurs, permettant à une marque de se démarquer de ses concurrents (Ladwein, 1998). Cette démarche stratégique nécessite une analyse minutieuse du marché de référence et une compréhension approfondie des attentes des consommateurs (Batazzi et Parizot, 2016). Lebrun et Bouchet (2010) évoquent également l'importance de définir les limites du marché concurrentiel et d'identifier les éléments de différenciation stratégique entre les enseignes pour élaborer une stratégie de positionnement efficace. En effet, en alignant les valeurs et les attributs de la marque avec les besoins du marché cible, les entreprises peuvent élaborer une stratégie de positionnement solide, conforme aux propos de Kotler et al. (2015).

De plus, d'après Gilles et al. (2005), le concept de positionnement de marque englobe trois dimensions fondamentales : l'intention d'achat, la perception des processus impliqués, et les résultats qui en découlent. La première dimension est au cœur du positionnement, représentant le désir du consommateur d'acquiescer un produit spécifique. L'intention d'achat est, en fait, le fruit d'une série de processus mentaux complexes, où le produit occupe déjà une place dans l'esprit du client. En effet, plusieurs informations sont préalablement enregistrées dans la mémoire du consommateur, comme les caractéristiques du produit, son prix, la résonance de la campagne publicitaire, voire même le choix du point de vente. Ces éléments ont une influence dans le processus de décision d'achat, en orientant les préférences du consommateur (Gilles et al., 2005).

En outre, le positionnement implique une comparaison avec la concurrence, où la perception du produit joue un rôle déterminant (Lebrun et Bouchet, 2010). Le consommateur évalue le produit par rapport à ses concurrents directs et indirects, ce qui impacte sa décision d'achat. Ainsi, le positionnement de marque va au-delà de la simple intention d'achat ; il prend en compte les processus cognitifs et les interactions avec l'environnement concurrentiel pour influencer les choix des consommateurs (Gilles et al., 2005).

De cette manière, nous l'avons compris, le positionnement revêt une importance capitale du point de vue des consommateurs, surtout dans des marchés saturés où l'offre de produits et de marques est surchargée (Lecleire, 2020). Malgré cette abondance, seuls les produits qui

suscitent un intérêt réel chez le consommateur parviennent à s'imprimer dans sa mémoire, d'où le concept de positionnement (Benchabane et Khaldi, 2021).

En effet, le positionnement se rapporte à la manière dont le produit ou le service est perçu par le client par rapport à la multitude d'options disponibles sur le marché (Belamich et Ingarao, 2021). Il renvoie à la représentation mentale que le client se fait de la place occupée par une marque dans le marché. Toutefois, cette position n'est pas figée dans le temps, car le consommateur peut changer de préférences à tout moment. Malgré la complexité du marché, le consommateur ne retient généralement qu'un nombre restreint de produits qui répondent à ses besoins immédiats (Benchabane et Khaldi, 2021).

2.2 Définir son positionnement

Après avoir exploré le concept de positionnement de marque et compris son importance stratégique, il est essentiel de passer à l'étape de la définition du positionnement d'une marque. En effet, pour définir efficacement le positionnement d'une marque, il est essentiel de choisir une stratégie appropriée qui correspond au contexte spécifique de l'entreprise (Geron, 2020). Cette phase nécessite une analyse minutieuse et une compréhension approfondie de divers aspects, allant de l'identification de l'univers concurrentiel à la formulation d'un énoncé de positionnement clair et percutant (Amami & Thevenot, 2000 ; Kotler et al., 2015).

Kotler, Keller et Manceau (2015) ont proposé un cadre comprenant 6 grandes étapes pour définir le positionnement d'une marque :

- 1) *Identifier l'univers concurrentiel* : l'univers concurrentiel de référence constitue le point de départ pour définir le positionnement d'une marque. Il est important de ne pas limiter cet univers aux seules catégories de produits traditionnelles, mais d'adopter une perspective plus large, prenant en compte les diverses alternatives auxquelles les clients peuvent recourir pour satisfaire leurs besoins. Cette approche élargie permet de saisir les opportunités d'innovation et de croissance, en attirant non seulement les clients des marques concurrentes, mais aussi ceux qui n'utilisent pas encore la catégorie de produits.
- 2) *Analyser les concurrents* : cette étape implique la collecte et l'analyse approfondie des données sur le marché dans lequel opère la marque, ainsi que sur ses principaux concurrents. Cela comprend l'examen des tendances du marché, des comportements des consommateurs, des forces et des faiblesses des concurrents, ainsi que des opportunités et des menaces potentielles.
- 3) *Identifier les différences et similarités* : une fois le paysage concurrentiel défini, il est essentiel d'identifier les caractéristiques distinctives et les similitudes de la marque par rapport à ses concurrents. Les points de différence représentent les attributs distinctifs que les consommateurs associent étroitement à la marque, tandis que les points de

similarité sont les associations partagées avec d'autres marques du même univers de référence. Prenons l'exemple des célèbres chocolats Milka et Côte d'Or. Tandis que le premier se distingue par son goût crémeux et sa texture fondante, le second offre des saveurs uniques et intenses (paraphrasé par Motte, 2023).

- 4) *Choisir le positionnement* : sur la base des analyses précédentes, il faut choisir le positionnement de la marque unique et percutant. Cela implique de déterminer les axes de différenciation qui serviront de fondement au positionnement, en mettant en avant les attributs, bénéfices client ou valeurs de la marque qui la distinguent sur le marché. Par exemple, Côte d'Or se distingue par son savoir-faire et sa sélection d'ingrédients de qualité, mettant en avant l'origine africaine du cacao et la force des saveurs, tout en incarnant le raffinement à travers ses recettes originales (Watin-Augouard, 2014).
- 5) *Formuler le positionnement* : dès lors que le positionnement est choisi, il est temps de l'énoncer de manière claire et concise dans le plan marketing de la marque. Cela peut se faire sous forme d'une phrase ou d'une représentation visuelle, mettant en avant l'appartenance à une catégorie de produit ainsi que les points de différence clé de la marque par rapport à ses concurrents. L'utilisation d'un mantra de marque et de storytelling peut également aider à communiquer efficacement l'essence du positionnement et à guider les actions marketing de l'entreprise. Reprenons l'exemple de Côte d'Or et ses célèbres slogans tels que « Le plaisir à l'état brut » ou « Initiez-vous au plaisir intense du chocolat », qui mettent en exergue l'intensité des saveurs de leurs produits (Watin-Augouard, 2014).
- 6) *Mettre en œuvre le positionnement* : une fois le positionnement défini, il est essentiel de le mettre en œuvre de manière cohérente à travers l'ensemble du marketing-mix de la marque. Cela implique de rendre explicite l'appartenance à la catégorie de produit, de communiquer efficacement sur les points de similarité et de différence, et d'analyser en permanence la concurrence pour s'assurer que le positionnement reste pertinent et différenciateur sur le marché.

Notons que les Petites Moyennes Entreprises (PME), peuvent poursuivre cette méthodologie, mais doivent adapter leurs approches en raison de leurs ressources limitées. Ainsi, elles se concentrent généralement sur une ou deux marques, définissant leurs composantes avec efficacité, et privilégient des stratégies telles que le marketing digital, les partenariats, les communautés de marque et le bouche-à-oreille pour maximiser leur impact sur le marché.

Chapitre 3 : L'identité de marque

« L'identité de marque est un concept proche du positionnement, mais il est plus complet parce qu'il communique sur plus d'éléments de la marque, et ce, parfois involontairement. » (Lambin et de Moerloose, 2008, p. 403). En effet, cette notion englobe l'ensemble des éléments qui émanent de la marque et contribuent à façonner son image et sa réputation

auprès des consommateurs (Wheeler, 2018). De ce fait, comprendre et articuler l'identité d'une marque est essentiel pour élaborer des stratégies efficaces de communication et de différenciation sur le marché concurrentiel (Michel, 2013).

3.1 Concept de l'identité de marque

Dans le milieu du marketing et de la gestion des marques, le concept d'identité de marque occupe une place centrale, sous-tendue par une multitude de perspectives et d'approches issues de divers experts (Lewi et al., 2007).

Selon Géraldine Michel (2022), l'identité d'une marque se réfère à la manière dont celle-ci est pensée et la direction vers laquelle elle tend. L'identité spécifie le sens et le projet de la marque, englobant sa vision, sa différence, sa permanence, ses valeurs et ses signes de reconnaissance (Kapferer, 2007 ; de Quirini, 2023). En d'autres termes, il s'agit de la façon dont une marque souhaite être perçue, ce qui la différencie de ses concurrents et ce qui lui confère une légitimité dans son domaine d'activité (Michel, 2013). L'identité de marque est donc un concept d'émission (issu d'un émetteur unique), qui détermine comment la marque souhaite être perçue (Kapferer, 2007). Cette notion est opposée à celle d'image, concept étudié au chapitre suivant, qui est la façon dont l'identité de marque est perçue par les consommateurs, au travers des signes émis par celle-ci (Michel, 2022).

Par ailleurs, Andréa Semprini (1995) considère l'identité de marque comme un processus créatif, dynamique, appréhendé à travers différents niveaux tels que les valeurs, le narratif et le discursif. En effet, d'après Michel (2013), l'identité dépasse la simple énumération d'attributs statiques, pour devenir un récit dynamique capable de donner du sens et de coordonner les différents éléments constitutifs de la marque de manière cohérente (Michel, 2013) et collaborative (Batazzi et Parizot, 2016).

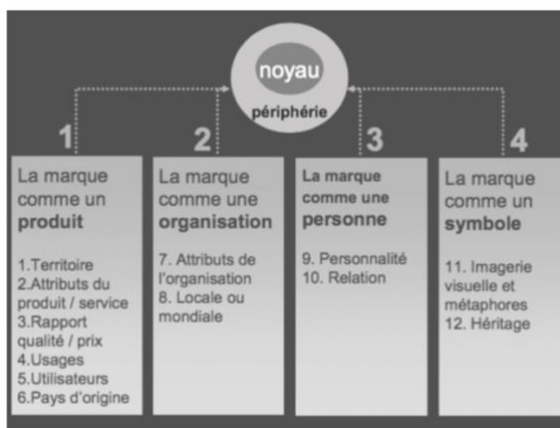
En outre, Petitimberty (2023) met en avant l'idée que l'identité d'une marque se révèle à travers la manière dont elle articule et pense son discours et mentionne le concept d'identité verbale d'une marque qui repose sur la manière dont elle communique avec les consommateurs. Graf (2017) souligne d'ailleurs l'importance d'une langue propre à une marque, capable de renforcer l'unité et la cohérence de la communication de la marque sur les marchés internationaux. Ainsi, une marque bien gérée, claire et définie, permet à l'entreprise de prendre des décisions cohérentes et de garantir la constance de son image à travers le temps (Michel, 2013), assurant sa reconnaissance par les consommateurs et leur fidélité (Petitimberty, 2023).

3.2 Prisme de Kapferer

Le théoricien, David A. Aaker (1991), a proposé une analyse de l'identité de marque selon quatre perspectives principales (voir figure 1) : la marque en tant que produit ou service, en tant qu'organisation, en tant que personne et en tant que symbole. Cette approche permet

de comprendre les multiples facettes de la marque et de faire le lien entre ses différents aspects, soulignant ainsi l'importance du développement d'associations au-delà des caractéristiques purement fonctionnelles des produits (Lewi et al., 2007).

Figure 1 : Identité de marque selon Aaker



Source : Batazzi C., & Parizot, A. (2016). Identités de Marques et marqueurs d'identité. Vers une construction identitaire et sociale des individus par et dans la consommation?. *Question(s) de Management*, 14(3), 89-101. Cairn.info. 10.3917/qdm.163.0089

Jean-Noël Kapferer (2008), quant à lui, a développé un outil, un modèle à six facettes, le prisme d'identité. D'après ce prisme, la construction d'une identité de marque complète et distinctive se décompose en six facettes interdépendantes, qui englobent à la fois des éléments tangibles et intangibles de la marque (Michel, 2013). Chacune d'entre elles représente un aspect essentiel de la marque, offrant ainsi une perspective holistique de son identité (Batazzi et Parizot, 2015).

La première facette, *le physique*, représente ce que la marque donne à voir et englobe tous les aspects concrets de la marque, tels que ses produits, ses emballages, ses symboles et ses couleurs distinctifs, son logo (Kapferer, 2008). Cette dimension constitue la première impression que les consommateurs ont de la marque (Batizzo et Parizot, 2015). En effet, le physique a un impact significatif sur leur perception initiale. Pour illustrer ceci, prenons la marque de soda, Orangina, qui grâce à l'utilisation systématique de la bouteille ronde à la texture d'orange, a réussi à créer une position de marché différenciée et reconnaissable pour la marque (EURIB, 2009 ; de Quirini, 2023).

La personnalité de la marque, deuxième facette, lui confère des traits distinctifs semblables à ceux d'une personne, permettant ainsi d'établir un lien émotionnel avec les consommateurs, leur permettant de se sentir plus proches et plus familiers avec elle. Cette dimension anthropomorphise la marque et lui attribue des caractéristiques humaines qui influencent la perception des consommateurs (Berger-Remy, 2013). George Clooney, avec Nespresso, est l'exemple parfait. En effet, en incarnant un personnage suave et élégant, l'acteur personifie les valeurs du luxe et du raffinement et contribue à façonner l'image d'une marque premium (EURIB, 2009).

La relation, troisième facette du prisme, se réfère aux liens émotionnels et fonctionnels entre la marque et ses consommateurs, influençant la fidélité et la satisfaction des clients (EURIB, 2009). Pour les marques de services en particulier (de Quirini, 2023), la qualité de la relation établie avec les clients peut jouer un rôle déterminant dans leur fidélité à la marque (Lewi et al., 2007). Par exemple, la commercialisation des collants de la marque de lingerie “DIM” dans les années 60-70, a été une étape clé du mouvement de libération des femmes, reflétant ainsi l’émancipation et la séduction (Van Laethem et al., 2007 ; Gomy et Darpy, 1999).

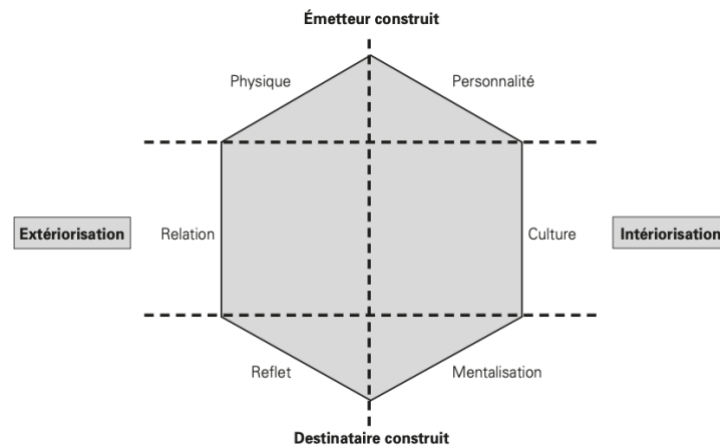
La quatrième facette est *la culture*, qui fait référence aux valeurs, aux croyances, aux normes et l’héritage de la marque, lui permettant de s’ancrer dans un contexte socioculturel spécifique (Batazzi et Parizot, 2016). Ces éléments culturels contribuent à façonner l’identité de la marque et à définir son positionnement sur le marché. Elle définit le système de valeurs sur lequel repose la marque et guide sa communication avec les consommateurs (Gomy et Darpy, 1999). Par exemple, pour cette facette, de nombreuses associations sont liées au pays d’origine avec Coca-Cola qui fait appel aux valeurs américaines, Mercedes-Benz aux valeurs allemandes et Citroën aux valeurs françaises (EURIB, 2009).

Le reflet, cinquième facette du prisme, représente l’image projetée de la marque auprès de ses clients (miroir externe) (Lewi et al., 2007). Le reflet représente la manière dont la marque perçoit sa cible idéale bien qu’elle soit limitée par rapport à la réalité des diverses cibles visées par l’entreprise (Gomy et Darpy, 1999). De plus, cette image reflète les valeurs et les aspirations communiquées par la marque, et peut ainsi influencer les perceptions et les comportements d’achat des consommateurs. Comme l’a souligné de Quirini (2023), nous pourrions, par exemple, décrire le consommateur type de la marque Hollywood Chewing-Gum, comme étant de jeunes adultes bien que tout le monde puisse en consommer.

Enfin, *la mentalisation*, sixième et dernière facette du prisme, renvoie à la manière dont les consommateurs se perçoivent en interagissant avec la marque (miroir interne) (Lewi et al., 2007). « C’est l’idéal qu’aimerait atteindre le consommateur en devenant consommateur de cette marque. » (Gomy et Darpy, 1999, p. 4). Cette dimension cherche donc à répondre à la question de savoir comment la cible veut être perçue lorsqu’elle interagit avec la marque (Berger-Remy, 2013). Il s’agit de l’aspect subjectif de l’identité de marque, où les consommateurs attribuent à la marque des significations et des associations personnelles. Cette dimension subjective est façonnée par les interactions passées et les représentations symboliques associées à la marque (EURIB, 2009). Pour ce qui est de la marque DIM, par exemple, « être libre » et « être à l’aise » sont tous deux des aspects que le public de la marque recherche en achetant leurs produits (Van Laethem et al., 2007).

En somme, en intégrant les différentes facettes de l’identité de marque, ce modèle « permet une analyse complète du territoire de personnalité de la marque » (Van Laethem et al., 2007, p. 161) et également, de mieux comprendre les relations complexes entre les marques et leurs publics.

Figure 2 : Le prisme de Kapferer



Source : Batazzi C., & Parizot, A. (2016). Identités de Marques et marqueurs d'identité. Vers une construction identitaire et sociale des individus par et dans la consommation?. *Question(s) de Management*, 14(3), 89-101. Cairn.info. DOI [10.3917/qdm.163.0089](https://doi.org/10.3917/qdm.163.0089)

De surcroît, comme l'indique la figure 2 ci-dessus, les 6 facettes du prisme sont réparties sur deux axes (Berger-Remy, 2013) : *l'émetteur construit* versus *le destinataire construit*, et *extériorisation* versus *intériorisation*.

D'une part, le prisme met en lumière les dimensions d'externalisation ou facettes sociales, donc la partie visible par les parties prenantes et exprimée par la marque, comprenant le physique, la relation et le reflet (Jacquemart, 2022). D'autre part, les dimensions d'internalisation ou facettes psychologiques représentent ce qui est latent et non exprimé, incluant la personnalité, la culture et la mentalisation (Berger-Remy, 2013).

Par ailleurs, Kapferer (2008) évoque l'importance des échanges bidirectionnels entre la marque et les consommateurs, le prisme d'identité ne correspondant donc pas uniquement à une perspective unilatérale allant de l'entreprise vers sa cible. Ainsi, le reflet et la mentalisation, qu'il qualifie de "destinataire construit", désignent la perception de la marque *par le public* (EURIB, 2009) et "l'émetteur construit" correspond à l'image de l'expéditeur, soit ce que la marque présente aux consommateurs à travers le physique et la personnalité.

Chapitre 4 : L'image de marque

L'image de marque est l'élément essentiel qu'il faut préserver à tout prix dans le but d'asseoir une forte présence sur le marché d'un bien et service et pour que les consommateurs retiennent une impression durable dans le temps (Benabdesslam, 2023). L'image de marque joue un grand rôle, car elle permet d'établir la confiance, la reconnaissance d'un produit ou d'un service, la loyauté envers une marque, etc. Ainsi, comprendre et gérer efficacement l'image de marque est important pour le succès et la pérennité d'une entreprise.

4.1 Concept de l'image de marque

Avant de se lancer dans la construction de son image publique, une entreprise se doit d'établir avec clarté son identité de marque (Michel, 2010). Bien que déjà traité dans le chapitre précédent, rappelons la nécessité de distinguer ces deux concepts étroitement liés, car elle leur permet d'harmoniser leur communication et leurs actions avec leurs objectifs de marque. Aaker (1991) appuie cette différenciation en précisant que l'image de marque est généralement passive et rétrospective c'est-à-dire qu'elle est basée sur les expériences passées des consommateurs avec la marque, tandis que l'identité de marque doit être active, prospective et stratégique, ce qui signifie qu'elle est façonnée par l'entreprise pour atteindre ses objectifs futurs et intégrée dans sa stratégie globale.

Ensuite, lorsque nous explorons le concept d'image de marque plus en profondeur, nous remarquons qu'il existe une pluralité de définitions émises par différents experts du domaine. Ces définitions mettent en lumière divers aspects de la perception qu'ont les consommateurs d'une marque et de ses produits, ainsi que l'importance de cette perception dans le processus de décision d'achat et la fidélisation des clients.

Kapferer (2008) propose une définition centrale en décrivant l'image de marque comme la perception que les consommateurs ont d'une marque, résultant de la manière dont ils interprètent les signaux émis par les produits, les services et les communications associés à cette marque. Cette perception est, par ailleurs, influencée par un ensemble de représentations matérielles et immatérielles associées à la marque, organisées dans la mémoire collective des individus (Lai et Aimé, 2016).

Pour Ladwein (1998), l'image de marque est constituée par l'ensemble des caractéristiques ou attributs à partir desquels les consommateurs évaluent la marque et la comparent à d'autres. Cette perception est souvent liée à des attributs concrets et renvoie à des bénéfices consommateurs spécifiques. Alaux, Serval et Zeller (2016) ajoutent que l'image de marque est un indicateur qualitatif de l'impact de la marque, permettant de la localiser dans un territoire spécifique et de la différencier des autres.

Quant à Géraldine Michel (2022), celle-ci souligne que l'image de marque correspond à la perception individuelle ou collective de la marque, exprimée à travers des notions telles que les associations, le territoire perçu ou la personnalité de la marque elle-même. De même, Kotler, Keller et Manceau (2015) la définissent comme l'ensemble des perceptions et des croyances des consommateurs à propos de la marque, stockées en mémoire sous forme d'associations mentales. De leur côté, Gomy et Darpy (1999) insistent sur le caractère versatile et temporaire de l'image de marque, soulignant qu'elle peut varier en fonction des expériences de consommation ou des expositions à des publicités.

En somme, l'image de marque est un concept complexe, résultant de la perception qu'ont les consommateurs des signaux émis par la marque et de leurs interactions avec celle-ci. De plus,

elle n'est pas statique, mais évolue au fil du temps en fonction des expériences des consommateurs et des actions de l'entreprise. Comme le note Kapferer (2007), l'image est une forme de mémoire, relativement stable, mais sujette à des changements à court terme. La gestion efficace de l'image de marque implique donc une compréhension approfondie de ces dynamiques et une capacité à s'adapter aux évolutions du marché et des préférences des consommateurs (Alaux et al., 2016). Dès lors, elle représente un aspect essentiel de la stratégie marketing d'une entreprise, influençant les attitudes et les comportements des consommateurs à l'égard de la marque et de ses produits (Kotler et al., 2015).

4.2 Types d'associations

L'image d'une marque est un concept complexe qui englobe les représentations mentales associées à cette marque et qui joue un rôle essentiel dans la perception des consommateurs (Keller, 1993 ; Krishnan, 1996 ; Korchia, 2000 ; Alaux et al., 2016 ; Michel, 2022). Cette image est construite à travers les associations à la marque, comme le met en avant Korchia (2000), qui définit une association à la marque comme un nœud lié à une marque spécifique dans la mémoire des consommateurs. Ces associations contiennent la signification de la marque pour les consommateurs et déterminent en grande partie l'image de celle-ci (Keller, 1993).

En ce sens, chaque interaction avec la marque, qu'elle soit directe ou indirecte, contribue à façonner ces associations et, par conséquent, l'image globale de la marque (Kotler et al., 2015). Par exemple, lorsque la marque Michelin est évoquée, les consommateurs ont tendance à associer plus rapidement la marque aux pneus qu'aux guides touristiques (Michel, 2022). Ainsi, chaque entreprise aspire à créer une image forte, positive et unique pour ses marques, et à éviter une dilution de l'image, phénomène par lequel les consommateurs ne parviennent plus à associer la marque à des produits spécifiques (Kotler et al., 2015).

Géraldine Michel (2022) explique que la construction de l'image de marque repose sur l'identification et la compréhension des associations qui lui sont attribuées, à travers divers facteurs tels que leur force, leur valence (positive ou négative) et leur unicité par rapport aux marques concurrentes. Cette dernière a également classifié les associations mentales des consommateurs en trois sous-groupes, chacun ayant une influence différente sur l'image de marque d'une entreprise (Michel, 2022) :

- *Associations fonctionnelles* : elles sont tangibles et correspondent généralement aux caractéristiques objectives des produits. Elles influencent l'image de marque en mettant en avant les aspects pratiques et fonctionnels des produits ou services, ce qui peut renforcer la perception de qualité et d'efficacité de la marque.
- *Associations symboliques* : ces associations représentent les perceptions subjectives de la marque, telles que sa personnalité, ses valeurs, etc. Elles influencent l'image de marque en créant une connexion émotionnelle avec les consommateurs, ce qui peut favoriser l'identification et la fidélisation à la marque.

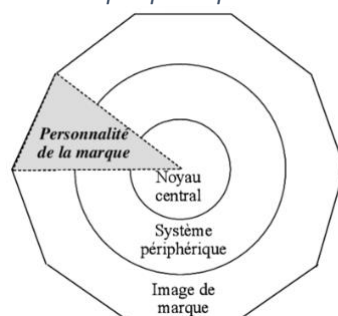
- *Associations expérientielles* : ces dernières sont liées aux expériences vécues par les clients avec la marque, que ce soit lors de l'achat, de l'utilisation du produit, ou à travers d'autres interactions indirectes. Ces associations influencent l'image de marque en créant des souvenirs et des perceptions basées sur les expériences, pouvant ainsi renforcer la confiance et la préférence des consommateurs pour la marque. De plus, la première expérience du consommateur avec la marque est « centrale dans le processus de formation de l'image, car elle est à l'origine des 2/3 de la force des associations » (Camelis et Llosa, 2011, p. 12). Ces dernières ajoutent que plus le public vit d'expériences directes et intenses avec la marque, plus l'image se construit et se renforce dans leur esprit.

De son côté, Keller (1993) propose une classification en neuf dimensions des associations à la marque et d'autres auteurs comme Aaker (1991) en proposent davantage. Cependant, Korchia (2000) remet en question ces typologies en démontrant qu'elles présentent des failles, notamment en termes d'exhaustivité. Selon ses recherches, les associations à la marque peuvent en fait être classées en quinze catégories différentes, telles que l'entreprise, les bénéfices fonctionnels, expérientiels, la personnalité de la marque, entre autres.

Dès lors, Korchia (2000) et Michel (2022) sont d'accord pour dire qu'une évaluation complète de l'image de marque nécessite de prendre en compte la personnalité de la marque, pour comprendre pleinement son impact sur les consommateurs et son positionnement sur le marché.

La personnalité d'une marque constitue également une dimension importante de son image, (Lai et Aimé, 2016). Selon Dany et Apostolidis (2007) et Michel (1998), la perception d'une marque repose sur les associations centrales et périphériques. Le noyau central représente les associations dominantes de la marque, stable dans le temps et perçues par la plupart comme intrinsèquement liées et indissociables à celle-ci, tandis que le système périphérique est évolutif, car il permet à la marque de s'adapter aux changements. Par exemple, lorsque la communication de la marque est incohérente avec ses valeurs fondamentales, de nouvelles interprétations et des éléments supplémentaires y sont intégrés (Lai et Aimé, 2016). La distinction entre ces deux points est essentielle pour comprendre l'évolution de l'image de marque au fil du temps.

Figure 3 : Représentation de l'image et personnalité de marque, du noyau central et du système périphérique



Source : Ambroise, L. (2005). *La personnalité de la marque : Contributions théoriques, méthodologiques et managériales*. [Thèse de Doctorat]. Université Pierre Mendès-France.

Notons que la personnalité de la marque ne peut être évaluée de manière isolée, mais doit être considérée dans le contexte plus large des autres dimensions de l'image de marque (Michel, 2022). En effet, les aspects fonctionnels, symboliques et expérientiels contribuent tous à la perception globale de la marque par les consommateurs.

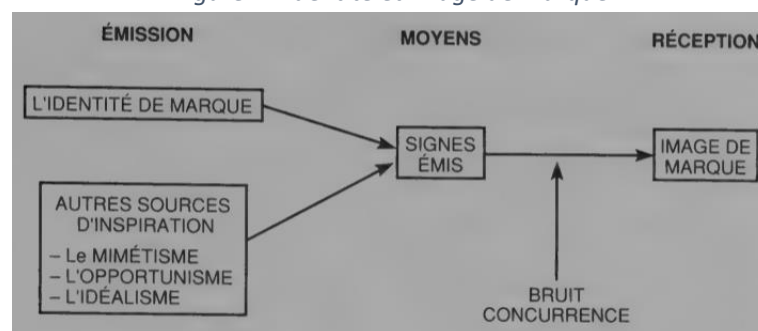
En résumé, l'identification des associations aide à comprendre la perception de la marque et son impact sur les consommateurs. En effet, en combinant les différents types d'associations, une entreprise peut façonner une image de marque forte, distinctive et positive, en alignant les perceptions des consommateurs avec les valeurs, la personnalité et les avantages fonctionnels de la marque. Cela permet à l'entreprise de se différencier de la concurrence, de créer des liens émotionnels avec les clients et de renforcer sa réputation sur le marché (Alaux et al., 2016). De cette manière, pour Kotler, Keller et Manceau (2015), afin qu'une marque puisse éveiller tous ces types d'associations mentales auprès de son public cible, cette dernière doit avoir une gestion active de l'identité de la marque à travers une communication cohérente et des expériences mémorables pour les consommateurs.

4.3 Écarts entre l'identité et l'image de marque

Nous l'avons vu, l'identité de marque, comme le souligne Kapferer (2011), est du côté de l'émetteur. Elle est l'essence même de la marque, définissant sa signification, ses objectifs et son auto-image. Avant de projeter une image externe, l'entreprise doit comprendre et articuler clairement son identité de marque, et orienter les efforts de communication et de gestion de la marque de manière cohérente et stratégique.

D'autre part, l'image de marque réside du côté du récepteur, représentant la façon dont les groupes de consommateurs décodent et interprètent les signaux émanant des produits, des services et des communications de la marque, comme le montre la figure 4 ci-dessous Kapferer (1991 ; 2008). Elle est le résultat de la manière dont ces groupes perçoivent et associent les différents éléments de la marque, tels que le nom de la marque, les symboles visuels, les produits, les publicités, et plus encore.

Figure 4 : Identité et image de marque



Source : Kapferer, J.-N. (1991). *Les marques, capital de l'entreprise* (1^{ère} ed). Les éditions d'organisation

D'après Lewi et al. (2007), la transition de l'identité à l'image de marque est influencée par divers facteurs, ce qui explique les différences fréquentes entre ces deux concepts. Dès lors,

seules quelques marques sont capables de combler cet écart avec succès. De plus, pour établir et maintenir la fidélité du public à la marque, l'écart entre ce que représente réellement l'entreprise et ce que perçoit le consommateur doit être réduit au minimum, voire éliminé (Nandan, 2005).

4.3.1 Types d'écarts

Tout d'abord, penchons-nous sur les différents types d'images qui peuvent émerger et sur la manière dont elles interagissent avec la perception des consommateurs ainsi que les actions de l'entreprise. Jean-Jacques Lambin (2021) propose une approche en plusieurs niveaux pour appréhender l'image de marque : l'image perçue, l'image réelle et l'image voulue.

L'image perçue représente la façon dont le segment cible perçoit la marque, c'est-à-dire la manière dont elle est vue et ressentie sur le terrain par les consommateurs (Bruneau, 2022). L'image réelle reflète « la réalité de la marque avec ses forces et ses faiblesses telles qu'elles sont connues ou ressenties par l'entreprise elle-même » (Lambin et de Moerloose, 2021, p. 405). Enfin, l'image voulue correspond à la manière dont la marque souhaite être perçue, autrement dit, il s'agit de l'expression de l'identité de marque que l'entreprise aspire à projeter auprès de ses consommateurs (Bruneau, 2022).

Ainsi, la réalité est souvent loin de l'idéal, et de nombreuses variables peuvent interférer entre l'identité de marque souhaitée et l'image perçue par le marché (Bruneau, 2022). Cette divergence peut se manifester de plusieurs façons.

Premièrement, il peut y avoir des écarts entre l'image perçue et l'image réelle, que ce soit dans un sens positif ou négatif (Lambin et de Moerloose, 2021). Par exemple, le public peut mal interpréter certaines qualités réelles spécifiques à la marque, ce qui nécessite une communication efficace pour corriger ces croyances erronées.

Deuxièmement, il peut exister un décalage entre l'image perçue et l'image voulue par la marque (Lambin et de Moerloose, 2021). Dans ce cas, il est essentiel pour l'entreprise d'opérationnaliser son positionnement initial afin de mieux aligner son message avec les attentes du marché. Par exemple, bien que McDonald's ait cherché à se positionner comme une marque de restauration saine, les consommateurs continuaient à percevoir l'enseigne comme étant néfaste pour la santé. (Cassidy et al., 2021).

Enfin, il peut également y avoir un écart entre l'image réelle de la marque et l'image voulue (Lambin et de Moerloose 2021). Cette situation est particulièrement délicate dans les entreprises de services, où le personnel en contact direct avec le public joue un rôle majeur dans la création de l'image de marque. Dans ce contexte, le marketing interne joue un rôle essentiel en veillant à ce que les employés incarnent les valeurs et l'identité de la marque dans leurs interactions avec les clients (Bruneau, 2022). Par exemple, la marque de vêtements GAP, suite à l'introduction d'un nouveau logo, a été critiquée pour son manque d'originalité et son écart par rapport à l'identité de la marque (Pollach, 2016).

4.3.2 Causes des écarts

Kapferer (2007) a relevé deux principaux éléments susceptibles d'influencer ces écarts, les facteurs et bruits parasites. D'après lui, les facteurs parasites se réfèrent aux « intentions qui s'éloignent de l'identité de la marque, prennent la parole et produisent donc du sens » (cité par Debuissou, 2016, p. 29). Ces facteurs ont trois sources principales : le mimétisme, l'opportunisme et l'idéalisme, comme indiqué dans la figure 4.

Le mimétisme signifie que l'entreprise se concentre sur la concurrence au détriment de sa propre identité, en imitant le comportement de ses concurrents. L'opportunisme aussi appelé course à la séduction consiste à chercher constamment à plaire au public, au détriment de l'identité de la marque. Enfin, lorsque certaines entreprises présentent leur marque de manière idéalisée, en la dépeignant telle qu'elles aimeraient qu'elle soit plutôt que telle qu'elle est réellement.

Les bruits, quant à eux, sont des facteurs externes au public, qui agissent comme des perturbateurs et qui réduisent l'harmonie entre l'image et l'identité. Ils peuvent provenir de diverses sources telles que l'entourage d'une personne, les médias ou le bouche-à-oreille, qui peuvent jouer un rôle sur la perception qu'a le public de la marque.

Par ailleurs, la concurrence peut également influencer la perception de l'image d'une marque, notamment lorsque le public estime que la qualité de ses produits et/ou services est inférieure à celle des autres acteurs du marché (Grönroos, 2007). Une comparaison défavorable avec les marques concurrentes peut ainsi nuire à l'image perçue. En outre, d'autres facteurs peuvent contribuer à creuser l'écart entre l'identité et l'image de marque, comme une incohérence dans la communication de l'entreprise, et de son personnel qui transmet une image erronée dans ses interactions avec les consommateurs. (Floor, 2006 ; De Chernatony, 1999).

De cette manière, Michel (2022) et Kotler et al. (2015) évoquent l'importance de la communication interne pour assurer l'harmonie entre la promesse de la marque et l'expérience client et ainsi éviter tout écart entre la communication et la réalité perçue par les clients. Kapferer (2008) insiste aussi sur l'importance de la cohérence entre le message de la marque et sa réalité pour éviter toute distorsion de l'image perçue par les consommateurs.

Chapitre 5 : La notoriété

Sans notoriété, une marque n'est pas véritablement une marque, mais simplement une entité dépourvue de sens et de signification (Kapferer, 1991). C'est pourquoi la notoriété est primordiale dans la stratégie de différenciation d'une marque (Kapferer, 2011).

5.1 Concept de la notoriété

Si nous prenons la définition de la notoriété proposée par le dictionnaire Larousse, la notoriété désigne le caractère de ce qui est connu d'un grand nombre de personnes. Appliquée au

domaine des marques, la notoriété correspond à la mesure du degré de présence d'une marque dans l'esprit des individus, reflétant ainsi la connaissance qu'a le public d'une marque (Barreda et al., 2015).

Aaker (2004) décrit la notoriété d'une marque comme étant « la capacité d'un client potentiel à reconnaître » ou à se souvenir de l'existence d'une marque et de son appartenance « à une certaine catégorie de produits » (cité par Hossler et al., 2014, p.73). De même, la notoriété, telle que définie par Lambin et de Moerloose (2012), est la capacité d'un client potentiel à identifier une marque de manière suffisamment détaillée pour la proposer, la choisir ou l'utiliser. Ainsi, ces deux perspectives mettent en exergue le lien entre la marque et la catégorie de produits concernée, soulignant le rôle de la notoriété dans la reconnaissance d'une marque et de sa pertinence dans l'esprit des consommateurs.

D'après Kapferer (2008), la notoriété d'une marque va au-delà d'une simple mesure cognitive, étant corrélée à de nombreuses dimensions d'image valorisantes telles que la confiance, le bon rapport qualité/prix et l'accessibilité. Cette dimension collective de la notoriété renforce l'importance de sa construction dans le cadre d'une stratégie marketing globale.

Enfin, la mesure de la notoriété se traduit souvent par un score (Lai et Aimé, 2016) qui peut être positif ou négatif, influençant significativement l'attitude et l'intention d'achat du consommateur (Zouabi & Kammoun, 2018). Notons toutefois que cela peut prendre des années à se constituer et que cela nécessite des investissements publicitaires réguliers et importants (Lambin et de Moerloose, 2012). Néanmoins, selon Kotler et Keller (2015), la notoriété n'est pas uniquement le fruit d'actions publicitaires. Le marketing viral, basé sur le bouche-à-oreille et le co-marketing avec les clients peuvent s'avérer plus efficaces pour toucher les bons clients. Par exemple, des commentaires des consommateurs, qu'ils soient positifs ou négatifs, jouent également un rôle prépondérant dans la construction de la notoriété d'une marque, en particulier pour les marques de petite taille avec des budgets marketing limités (Kotler et al., 2015).

5.2 Types de notoriété

La mesure de la notoriété d'une marque peut être appréhendée selon différentes dimensions, offrant chacune une vision spécifique de la manière dont les consommateurs reconnaissent la marque. En ce sens, la notoriété peut être évaluée de différentes façons, selon divers auteurs comme Kotler et al. (2015), Kapferer (1991), Aaker (2004), Lai et Aimé (2016) ainsi que Lambin et de Moerloose (2012) :

- *Notoriété top-of-mind ou Notoriété de premier rang spontanée* : il s'agit du niveau le plus élevé de notoriété, où les individus citent spontanément le nom d'une marque en premier lorsqu'il leur est demandé de citer des marques dans une catégorie de produits donnée (Lai et Aimé, 2016). Cette mesure, souvent cruciale pour les marques leaders ou très fortes

sur leur marché, est particulièrement importante dans les catégories de produits à faible implication et lors d'actes d'achat rapides (Kapferer, 1991).

Exemple : Quelles sont toutes les marques de sneakers que vous connaissez ? Le top of mind sera le pourcentage de personnes interrogées qui auront cité la marque Norm en premier en réponse à cette question.

- *Notoriété spontanée* : cette dimension reflète la présence de la marque à l'esprit des consommateurs et sa capacité à être considérée, choisie et achetée (Kapferer, 1991). Mesurée par le pourcentage de personnes qui citent spontanément le nom de la marque lorsqu'on évoque sa catégorie de produits (Lai et Aimé, 2016), la notoriété spontanée est un indicateur clé pour évaluer la saillance d'une marque dans l'esprit des consommateurs (Kotler et al., 2015).

Exemple : Quelles sont toutes les marques de sneakers que vous connaissez ?

- *Notoriété assistée* : cette mesure évalue le degré de connaissance d'une marque parmi une liste de marques présentées aux individus (Lai et Aimé, 2016). En ce sens, le consommateur dispose d'un minimum de connaissance sur une marque (Hossler et al., 2014). Elle est particulièrement pertinente pour les marques dont la notoriété est faible, en phase de lancement ou dans des marchés où les niveaux de notoriété spontanée sont proches de zéro (Kapferer, 1991). La notoriété assistée joue un rôle essentiel en magasin, aidant les consommateurs à prendre leur décision d'achat (Lambin, 2012).

Exemple : Parmi les marques de sneakers suivantes, quelles sont les marques que vous connaissez ?

- *Notoriété qualifiée* : cette dimension combine notoriété et attribution (Lai et Aimé, 2016). Elle mesure le niveau de connaissance des différents produits d'une marque par les consommateurs.

Exemple : Quels sont les produits de la marque Norm que vous connaissez ?

- *Notoriété zéro* : selon Aaker (2004), le degré zéro « s'apparente à une absence totale de la connaissance de la marque » (cité par Hossler et al., 2014, p.74).

Chacun de ces types de notoriété répond à des préoccupations spécifiques et offre des estimations sur la reconnaissance et la perception d'une marque par les consommateurs (Kapferer, 2008). De plus, la mesure de la notoriété, qu'elle soit spontanée, assistée ou qualifiée, est essentielle pour évaluer l'efficacité des efforts de communication et de publicité d'une marque, ainsi que pour comprendre sa position concurrentielle sur le marché et le capital que possède une marque (Kotler et al., 2015). En effet, plus une marque est visible et se différencie des produits concurrents, plus elle a de chances de gagner en notoriété (Lendredie et Lévy, 2013). L'entreprise qui le conçoit doit alors publier des informations crédibles, réalistes, authentiques et fiables sur la marque (Barreda et al., 2015).

5.3 Avantages de la notoriété

L'existence d'une notoriété associée à une marque est un grand atout pour l'entreprise (Baray, 2008) : elle contribue à l'augmentation de la fidélité des clients ; elle fait partie des mains invisibles qui boostent la vente et accroît les revenus ; il s'agit de l'élément déclencheur du marketing du bouche-à-oreille ; elle rend légitimes les produits d'une marque reconnue.

D'autre part, la notoriété d'une marque offre divers avantages, qui varient en fonction du type de notoriété (Kapferer, 2007). D'après cet expert français (2007), la *notoriété assistée* procure un sentiment de réassurance aux consommateurs, tandis que la *notoriété spontanée* et *top of Mind* sont particulièrement avantageuses lorsque le consommateur doit prendre une décision rapidement ou n'est que peu impliqué dans l'acte d'achat, en ajoutant de la crédibilité à la marque (Kapferer et Laurent, 1983) ; Baray, 2008). Précisons, toutefois, qu'une marque connue ne garantit pas nécessairement un achat. La notoriété est un prérequis à l'acte d'achat, mais elle ne suffit pas à elle seule (Lambin et de Moerloose, 2012).

Chapitre 6 : Le capital-marque

Intéressons-nous maintenant au capital-marque, qui d'après Kotler, Keller et Manceau (2015) est étroitement lié à la notoriété et à l'image de marque, deux concepts étudiés dans les chapitres précédents.

6.1 Concept du capital-marque

Depuis longtemps, les managers reconnaissent l'importance des marques, mais ce n'est qu'au début des années 1980 que le concept de capital de marque, également appelé Brand Equity, a émergé (Lai et Aimé, 2016). La valeur des entreprises ne résidait plus uniquement dans leurs actifs tangibles, mais aussi dans leurs actifs intangibles.

Avant de plonger dans la définition de ce concept et afin d'éviter toute confusion due à la diversité des définitions et d'opinions d'experts, il est primordial de montrer la relation entre les approches consuméristes et financières, en utilisant des termes et délimitations clairs (Feldwick, 1996). En effet, « ce n'est qu'en séparant les actifs, la force et la valeur de la marque que l'on mettra fin à la confusion qui règne dans le domaine de capital de marque. » (Kapferer, 2008, p. 14) :

- Les actifs de la marque ou Brand Assets : ces derniers constituent des sources d'influence de la marque telles que la notoriété, l'image de la marque et le type de relation avec les consommateurs ainsi que les brevets.
- La force de la marque ou Brand Strength : c'est le résultat de ces actifs sur un marché donné et dans un environnement concurrentiel, mesuré à travers des indicateurs tels que la notoriété, le taux de fidélité, etc. (Kapferer, 2008). Elle repose sur les perceptions et les

comportements des consommateurs et des distributeurs, engendrant ainsi un avantage concurrentiel tangible pour la marque (Hoeffler et Keller, 2003).

- La valeur de marque ou Brand Value : il s'agit de la capacité des marques à générer des profits. Elle est appréhendée à travers une évaluation financière de la marque, visant à quantifier la valeur ajoutée que l'usage de la marque confère par rapport à un produit sans marque (Koll et al., 2018).

Maintenant que ces concepts sont solidement définis, explorons comment le concept de Brand Equity est appréhendé par les experts à travers différentes définitions. Par exemple, Kapferer (2008) reprend celle de "The Official Marketing Science" (Leuthesser, 1988): « brand equity is the set of associations and behavior on the part of a brand's customers, channel members and parent corporation that permits the brand to earn greater volume or greater margins than it could without the brand name » (p. 14). Ici, le capital-marque est défini comme étant une valeur ajoutée (Kotler et al., 2015). En effet, le comportement des clients et leurs associations mentales permettent au capital de marque de générer des marges supérieures à celles qui seraient obtenues sans la mention du nom de la marque.

Ensuite, pour Aaker (1995), le capital-marque se réfère à un ensemble d'actifs et de passifs associés au nom et au symbole d'une marque, qui ajoutent ou soustraient de la valeur offerte par un produit ou un service à une entreprise et/ou à ses clients. Selon lui (1995), Armstrong et Kotler (2010), ces actifs comprennent notamment la notoriété de la marque, la fidélité à la marque, la qualité perçue et les associations de marque.

6.2 Différentes perspectives du capital-marque

D'après Korchia (2000), le capital-marque se divise en deux axes de recherche principaux : l'étude de la valeur de la marque pour l'entreprise et l'étude de sa valeur pour le consommateur. En effet, selon Aaker (1996), il est également essentiel de reconnaître que le capital-marque crée de la valeur à la fois pour l'entreprise et pour les clients. Ainsi, une marque comme Hilton doit non seulement se soucier de son image auprès des consommateurs finaux, mais aussi auprès des agents de voyage (Aaker, 1996).

Lambin et de Moerloose (2012) parlent alors de capital-marque financier, « qui permet aux analystes financiers d'estimer la valeur de cet actif intangible de la firme » et de capital-marque « aux yeux des clients, qui représente l'ensemble des associations mentales de ceux-ci et qui représente une force compétitive » (p. 407).

6.2.1 Capital-marque entreprise

Voyons tout d'abord le capital de marque sous la perspective de l'entreprise, aussi appelé *Firm-based Brand Equity* (Aaker, 1996). D'un point de vue "entreprise", le capital de marque repose sur une évaluation comptable et financière des actifs de la marque (Lai et Aimé, 2016), d'où le nom de capital de marque financier donné par Jean-Jacques Lambin (2012).

Dans cette perspective, l'objectif est d'évaluer la valeur intrinsèque de la marque afin d'assister les décideurs financiers dans la fixation d'un prix juste pour la marque, en considérant son importance pour la génération de revenus futurs et son impact sur les consommateurs (Delamotte, 1996). Cette valeur dépend non seulement de ses actifs tangibles (installations, personnel,...), mais aussi de ses actifs intangibles, tels que l'image qu'elle évoque auprès des consommateurs (Korchia, 2000). Ces évaluations sont également nécessaires lors d'acquisitions d'entreprises, de contrats de licence ou de litiges, pour déterminer les dommages potentiels liés à des pratiques illégales.

Deux grandes approches coexistent dans cette perspective (Lai et Aimé, 2016). D'une part, il y a les approches monocritères, qui se basent exclusivement sur des indicateurs financiers pour évaluer la valeur de la marque. D'autre part, il y a les approches multicritères, qui combinent à la fois des indicateurs financiers et qualitatifs, offrant ainsi une évaluation plus complète et objective de la marque. Celles-ci permettent de neutraliser une part d'incertitude et visent à donner une valeur de la marque la plus précise possible.

6.2.2 Capital-marque consommateur

Voyons maintenant le capital-marque sous la perspective du client, également appelé Customer-based Brand Equity (Aaker, 1996). Le capital de marque, du point de vue du consommateur, représente la valeur de la marque auprès des consommateurs et son impact sur leurs comportements, ce qui lui confère un avantage concurrentiel dans ses actions marketing (Lai et Aimé, 2016). En effet, Lambin et de Moerloose (2008) évoquent également la création d'un avantage compétitif, se produisant grâce aux associations mentales des clients. De plus, « la valeur de la marque réside dans sa capacité à proposer aux clients une valeur supérieure à celle d'un produit non marqué » (Berger-Rémy et Michel, 2015, p. 31). Par ailleurs, l'approche "consommateur", conceptualisée notamment par Keller (1993), complète cette vision en mettant l'accent sur l'effet différentiel de la connaissance de la marque sur la réaction des consommateurs au marketing de celle-ci. Aaker (1991) partage une perspective similaire en identifiant cinq composantes du capital-marque, notamment la fidélité à la marque, la qualité perçue, la notoriété et les associations à la marque. Ces éléments sont influencés par les expériences vécues par le consommateur avec la marque, qu'elles soient le résultat d'actions marketing ou d'interactions directes (Krishnan, 1996).

Cette perspective met en lumière deux approches principales pour mesurer le capital de marque du point de vue du consommateur (Lai et Aimé, 2016). Dans l'approche perceptuelle, préconisée notamment par Keller, le capital de marque est évalué sur la base de la connaissance, en mesurant la notoriété spontanée et assistée, tandis que l'image de marque repose sur la force, la valence et l'unicité des associations liées à la marque. Cette approche cherche à appréhender comment les consommateurs perçoivent la marque et quelles associations ils lui attribuent. Ensuite, dans l'approche comportementale, l'impact de la marque sur le processus de choix et le comportement d'achat des consommateurs sont

étudiés en modélisant la valeur ajoutée que la marque apporte au produit, et en comparant la préférence globale pour le produit marqué à celle du produit sans marque.

6.3 Avantages du capital-marque

Le capital-marque offre un ensemble d'avantages qui contribuent à la pérennité et à la réussite des entreprises sur le marché. Tout d'abord, il favorise la fidélisation des clients à long terme en développant une connaissance approfondie des clients et en élaborant des stratégies de création de valeur (Keller, 1993, 1998). Du point de vue du consommateur, les actions entreprises par la marque peuvent développer une association émotionnelle forte, positive et unique dans l'esprit des consommateurs (Park et Srinivasan, 1994). L'amour de la marque ainsi que sa fidélité forment donc un avantage compétitif pour l'entreprise, qui assure sa survie grâce au maintien de la qualité d'une marque et du produit rattaché.

En outre, le capital-marque peut devenir une source de revenus financiers supplémentaires grâce à la vente de produits uniques (Simon & Sullivan, 1993 ; Kapferer, 1991). Ces revenus peuvent être évalués en analysant diverses données telles que les valeurs boursières de l'entreprise, les audits internes et les rapports de vente annuels (Agres & Dubitsky, 1996).

Enfin, le capital-marque confère un avantage concurrentiel durable en renforçant la notoriété et l'impact de l'image de marque, facilitant ainsi la prise de décision des consommateurs (Keller, 1993).

CONCLUSIONS PARTIE I

La première partie de ce mémoire nous a permis de développer un cadre théorique autour du concept de marque. Nous nous sommes plongés dans un univers conceptuel riche, allant de la définition même de la marque à l'identité et l'image de marque, deux notions qui feront l'objet de la deuxième partie de ce travail.

De cette manière, nous avons commencé par définir la marque comme un actif stratégique, ayant un rôle dans l'identification et la différenciation des produits sur un marché concurrentiel. Par ailleurs, cette identification ne se limite pas aux attributs tangibles du produit, mais englobe également des éléments intangibles tels que la personnalité et les associations mentales qui façonnent l'image de marque dans l'esprit des consommateurs.

Nous avons également abordé la notion de notoriété de marque, décrivant son impact sur la reconnaissance et la perception de la marque par les consommateurs. De surcroît, nous avons exploré le concept de capital de marque, mettant en évidence sa double facette, financière et consumériste, ainsi que son rôle en tant qu'indicateur de valeur et de compétitivité d'une marque sur le marché.

Ensuite, nous avons souligné l'importance de comprendre l'identité de marque, qui constitue l'essence même de l'entreprise en incarnant sa vision, ses valeurs et sa différence sur le marché. L'identité sert de fondement à un positionnement efficace, permettant à l'entreprise de transmettre sa promesse de marque de manière cohérente et engageante pour son public cible. Par ailleurs, en examinant le prisme de Kapferer, nous avons exploré les 6 facettes de l'identité de marque, mettant en exergue son rôle dans la communication des valeurs, de la culture et de la relation entre la marque et ses consommateurs.

De cette manière, nous avons relevé l'importance de chaque dimension dans la construction d'une image cohérente et distinctive. En outre, nous avons défini l'image de marque comme le reflet des associations et perceptions que les consommateurs entretiennent avec la marque. Nous avons constaté que ces dernières, formées à partir des signes émis par l'entreprise et basées sur son identité, peuvent parfois diverger de manière significative, créant ainsi des écarts entre l'identité et l'image de marque.

En effet, ces disparités constituent la problématique centrale de notre mémoire, que nous chercherons à approfondir dans la seconde partie de notre analyse. En nous appuyant sur le modèle du prisme d'identité de Kapferer, nous entreprendrons une étude approfondie de l'identité de la marque Norm, avant de nous pencher sur l'évaluation de son image auprès de son public cible. Notre objectif sera de détecter et de comprendre les éventuels écarts entre ces deux dimensions, afin de formuler des recommandations stratégiques qui permettront de les minimiser et de renforcer la cohérence et la pertinence de la marque sur le marché. Ainsi, cette première partie constitue un fondement solide pour notre analyse, nous fournissant les outils théoriques nécessaires pour aborder l'identité et l'image de Norm.

PARTIE II : Étude de cas

Introduction

Dans la deuxième partie, l'étude devra se consacrer sur la présentation de la marque Norm, qui fait l'objet de l'étude de cas de ce mémoire. Nous commencerons la démarche par une vue d'ensemble de la marque, du fonctionnement général et le modèle d'affaires appliqué par l'entreprise. Ensuite, nous analyserons plus en détail le marché tendanciel des chaussures de sport, en l'occurrence, les modèles de type « sneakers » et l'environnement concurrentiel de Norm. Avant d'entamer les études quantitatives et qualitatives, nous reverrons la stratégie marketing adoptée par la marque suivie de l'analyse du modèle de l'identité et de l'image de marque appliquée à la marque. À la suite des chapitres consacrés à l'analyse qualitative et quantitative de la marque, nous clôturerons la deuxième partie par l'analyse des écarts des données recueillies sur le terrain.

Chapitre 1 : Présentation de l'entreprise

Ce premier chapitre offre un aperçu complet de l'entreprise, en explorant son histoire, sa vision et ses objectifs, ainsi que ses performances. Cette analyse permettra de mieux saisir Norm, sujet principal de ce mémoire.

1.1 Origine et histoire de Norm

En 2018, l'histoire débute avec trois jeunes associés belges, chacun expert dans le domaine de la chaussure : Nicolas Lavigna, diplômé en design industriel de la Cambre ; Antoine Bodart, ingénieur civil ; et Arnaud Vanderplancke, spécialisé en commerce international, achat et logistique (Lavigna, entretien, 2024). Leur collaboration naît au sein de l'entreprise Manexco, spécialisée dans l'importation et le développement de produits chaussants (L'Éventail, 2019).

Partageant une vision commune des enjeux écologiques, ils perçoivent une opportunité. En effet, les trois entrepreneurs bruxellois ont identifié un manque dans l'industrie de la chaussure : une lacune entre les produits écoresponsables, mais esthétiquement peu séduisants, et les produits de la fast fashion, moins respectueux de leurs valeurs éthiques, mais avec des designs plus attrayants (Lavigna, entretien, 2024). Ils ont donc décidé de combler ce vide en créant leurs propres sneakers écoresponsables au design minimaliste, avant-gardiste et urbain (Dell'Aira, 2020). Après des analyses approfondies du marché, ils mettent en place une idée novatrice : « une chaussure à empreinte carbone positive », répondant au besoin de durabilité dans une industrie souvent peu attentive à l'environnement (Meurens, 2021, para. 3).

Les premiers pas de Norm se font à Greenbizz, un incubateur bruxellois dédié à l'économie durable (Meurens, 2021).

1.1.1 Lancement du projet

En avril 2019, pour financer leur projet et rendre leurs sneakers accessibles au grand public, les trois associés ont lancé une campagne de financement participatif¹ sur la plateforme Kickstarter (Dell’Aira, 2020). Leur objectif initial était de récolter 25 000 €, mais leur initiative a rapidement suscité l'engouement, dépassant largement leurs attentes (Lavigna, entretien , 2024). En effet, la campagne a été couronnée de succès, avec 411 contributeurs qui ont permis de collecter plus de 55 000 €, soit plus du double de leur objectif initial (Norm, 2020). Grâce à ces fonds, ils ont pu produire 1000 paires de sneakers, leur permettant ainsi de constituer des stocks et de mettre fin aux précommandes (Gonzalez, 2021).

Les commandes provenaient principalement de Belgique, des États-Unis, de France et des Pays-Bas, mais des ventes ont également été enregistrées au Danemark et même au Japon (Lavigna, entretien, 2024). L’un des fondateurs, Nicolas Lavigna (entretien, 2024) a exprimé sa surprise et sa satisfaction quant à la réussite de la campagne, soulignant que cela représentait l'aboutissement de deux années de travail acharné.

Ainsi, les tout premiers clients ont reçu leurs livraisons en janvier 2020, marquant le début officiel de la marque Norm en février 2020, sous le nom de la SRL, The New Norm Company (Bodart, 2021).

En effet, les trois fondateurs ont rencontré de nombreux défis lors de leur parcours entrepreneurial. Ils ont dû faire face à de multiples essais, erreurs et ajustements, notamment en raison des difficultés rencontrées avec certains fournisseurs qui n'étaient pas en mesure de produire les composants souhaités pour leurs sneakers (Lavigna, entretien, 2024 ; Renzonnet, interview, 2024). Durant une période de 18 mois, ils ont consacré leurs efforts à la recherche et au développement, pour accomplir leur but (ThomasW, 2019).

1.1.2 Les premières offres

Leur première incursion dans le marché s'est concrétisée par le lancement, le 9 avril 2019, de leur modèle inaugural, le "1L11", réalisé à partir de bouteilles en plastique recyclé et conçu avec un nombre minimal de composants. Cette première création, bien que difficile à produire, a marqué le début de leur aventure. En 2021, après l’obstacle de la crise sanitaire du COVID-19, la marque continue de progresser et d’innover en élargissant la gamme de ce même modèle, en proposant trois nouveaux coloris : Jupiter Grey, tout noir et beige.

En outre, Norm a étendu son catalogue en 2022 avec le lancement d'un tout nouveau modèle, le « 1L13 », conçu à partir de plastique récupéré dans les océans. Parallèlement, Norm a introduit une ligne de vêtements en textile recyclé (Norm, 2024d). Cette nouvelle gamme comprend des t-shirts à manches courtes et longues ainsi que des casquettes. Les créateurs

¹ Crowdfunding

ont longuement réfléchi à la conception de ces produits et ont opté pour un t-shirt simple, mais doté de la touche distincte de Norm (Lavigna, entretien, 2024).

Figure 5 : Modèle 1L13



Source : Norm. (2022, 15 décembre). 1L13-01 finally available !
Instagram. <https://www.instagram.com/norm.supply/>

Par ailleurs, révélé récemment en mars 2024, Norm a dévoilé son dernier modèle baptisé « Normcore », confectionné à partir de toile de coton recyclé (Norm, 2024d). Ce nouveau modèle se distingue par son accessibilité en termes de prix et sa simplicité en matière de design. Le modèle Odyssey sera également disponible en précommande dans le courant de l'année 2025 (Norm, 2024d). Conçu avec un souci écologique accru, ce modèle est fabriqué à partir de fibre de bois.

Figure 6 : Modèle NormCore



Source : Norm. (2024, 22 mars). The Normcore, made of recycled canvas, is now live.
Instagram. <https://www.instagram.com/norm.supply/>

1.1.3 Reconnaissances de la marque

Grâce à leur campagne de financement participatif, la marque Norm a été largement reconnue et récompensée pour ses efforts. En effet, Norm a eu la chance de recevoir plusieurs prix prestigieux, ainsi que des subventions importantes. Parmi ces reconnaissances, la marque a remporté à deux reprises le prix de la "Fondation Roi Baudouin"² en 2019 pour lequel ils ont

² Lauréat 2019 : fond ING pour une économie plus circulaire

reçu 25000 €, le prix "BeCircular"³ à Bruxelles en 2020 et 2021, ainsi que le prix "Brussel Expertise Label". Ce dernier leur permettant de remporter la première édition du concours "Futur Grand" (Lavigna, entretien, 2024 ; Bodart, 2021)

1.2 But, vision et mission de Norm

La genèse de l'entreprise, Norm, est marquée par une ambition écologique novatrice. Conscients du lourd impact environnemental de l'industrie textile, les trois Bruxellois aspirent à un changement radical (Norm, 2020). Leur objectif est clair : transformer le domaine de la chaussure en créant les paires de sneakers les plus écoresponsables au monde, en adoptant une approche de type « recycle, reduce, reuse »⁴ (Norm, 2024c).

Selon Antoine Bodart (2021), co-fondateur de Norm, leur initiative réunit les trois principes de l'économie durable : l'engagement environnemental, l'impact social et la gouvernance. De cette manière, le projet de Norm est de confectionner exclusivement des sneakers durables, éthiques et contemporaines. En effet, la marque se veut créative, fusionnant design, mode et durabilité.

Ainsi, Norm est le fruit d'une démarche rigoureuse visant à minimiser son impact écologique, tout en gardant à l'esprit leur objectif initial : redéfinir les normes de l'industrie de la chaussure et promouvoir des valeurs de responsabilité et de transparence.

Sur leur site (2024b), Norm a exprimé clairement son désir de ne pas être simplement une marque "durable", ce terme étant utilisé par de nombreuses entreprises, même celles qui pratiquent le greenwashing (écoblanchiment). Norm souhaite se distinguer en mettant l'accent sur l'égalité, l'intégrité éthique et une conception véritablement durable, plutôt que sur des campagnes de marketing ou des promesses vides.

Leur philosophie est ancrée dans la priorité accordée à la planète Terre (Norm, 2024b). Ils choisissent minutieusement les technologies, les matériaux et les fournisseurs qui correspondent à leurs valeurs. De plus, Norm refuse d'être simplement "écoresponsable" comme d'autres marques et se définit comme étant : « From Planet Earth ». Ce mantra illustre leur engagement profond envers la planète et leur volonté de faire partie de la solution, plutôt que de contribuer aux problèmes environnementaux.

1.3 Performances financières

Au cours des trois dernières années, l'entreprise "The New Norm Company" (BNB, 2023) a connu une fluctuation importante de son chiffre d'affaires et de ces bénéfices/pertes, comme en témoigne la figure 5 ci-dessous.

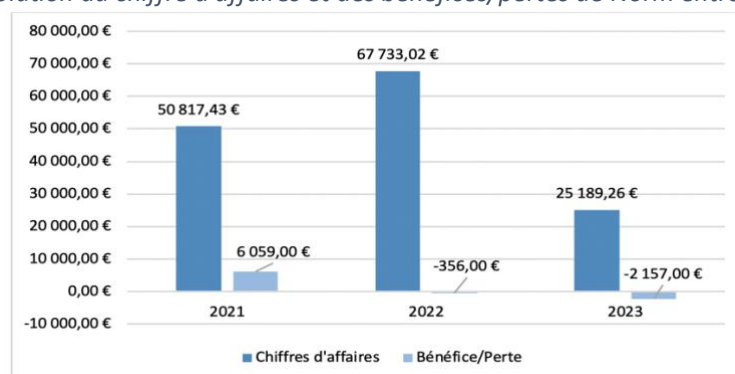
³ Lauréat 2020 et 2021 : acteur d'une économie en transition

⁴ « Recycler, réduire, réutiliser »

En 2021, le chiffre d'affaires s'élevait à un peu plus de 50 000 €, avec des bénéfices atteignant 6 059 €, offrant ainsi un répit après les perturbations causées par la crise sanitaire qui ont lourdement impacté l'entreprise (Lavigna, entretien, 2024 ; Bodart et Jellen, podcast, 2021). En revanche, l'exercice 2022 s'est avéré moins favorable, avec une baisse notable des bénéfices qui sont passés en perte, malgré une augmentation du chiffre d'affaires. En 2023, la tendance à la baisse s'est accentuée, comme nous pouvons le voir sur le tableau ci-dessous.

Cette baisse s'explique en grande partie par divers facteurs externes à l'entreprise, notamment la guerre en Ukraine, qui a engendré une hausse des coûts des matières premières telles que le caoutchouc et le coton, mettant ainsi une pression supplémentaire sur les fournisseurs (Lavigna, entretien, 2024). À titre d'exemple, le modèle "1L13" a subi une augmentation de son prix, passant de 179€ à 199€. Par ailleurs, l'incertitude économique chez les revendeurs a également contribué à cette situation. Ces derniers avaient anticipé une croissance plus soutenue de la part de Norm, ce qui n'a pas été le cas. Cette situation a exacerbé les difficultés de l'entreprise à trouver des revendeurs, mettant ainsi Norm dans une position délicate (Lavigna, entretien, 2024).

Figure 7 : Évolution du chiffre d'affaires et des bénéfices/pertes de Norm entre 2021 et 2023



Chapitre 2 : Analyse du marché

2.1 Industrie de la mode

2.1.1 Définitions des concepts clés

L'industrie de la mode regroupe l'ensemble des processus liés à la conception, à la mise sur le marché et à la vente des articles de mode (Couffin et Perier, 1977). Cela concerne essentiellement les vêtements, les accessoires tels que les sacs et les bijoux, les chaussures de tout genre et bien d'autres (Šajn, 2019).

L'industrie textile est, quant à elle, une industrie qui transforme en fils, puis en tissus, des matières naturelles (végétales et animales) et chimiques (synthétiques et artificielles) (Boulben, 2023). Elle est subdivisée en plusieurs branches. D'une part, il y a la filature, c'est-à-dire la fabrication de fils et le tissage qui permet de produire différentes pièces de tissus. D'autre part, il y a la confection de vêtements, de chaussures et de cuir à partir de ces tissus.

De cette manière, cette industrie génère la production des matières premières textiles (fibres, fils, tissus), qui sont ensuite utilisées dans l'industrie de l'habillement (Šajn, 2019).

Il convient toutefois de préciser que le secteur du textile va au-delà de la production d'articles de mode, bien qu'elle représente 60% du total des textiles utilisés dans le monde (AFC, 2022 ; Ellen MacArthur Foundation, s.d.). En effet, cette industrie concerne également la fabrication de tapis et moquettes, de produits ménagers ainsi que la production de textiles techniques et industriels, utilisés dans l'industrie automobile et médicale, par exemple (Šajn, 2019 ; SPF économie, 2022).

L'industrie de l'habillement est, de ce fait, une branche de l'industrie textile qui fournit les intrants au marché de l'habillement. Ce secteur vise à créer des modèles de vêtements, de chaussures et d'accessoires pour le prêt-à-porter, la haute couture et les différents secteurs liés à la mode (ACREST, s.d. ; Gautier, 2023).

De la même manière que les poupées russes, les trois secteurs s'emboîtent. L'industrie de la mode est le secteur le plus large, englobant la conception et la commercialisation de produits de mode. L'industrie de l'habillement en fait partie, se concentrant sur la production de vêtements et accessoires. L'industrie textile fournit, quant à elle, les matériaux de base utilisés dans l'industrie de l'habillement.

L'industrie de la chaussure désigne tous les types de chaussures, que ce soit des sneakers, des bottes, des mocassins, des pantoufles, des chaussures de luxe ou de sport (Mordor Intelligence, s.d.). Elles sont généralement fabriquées à partir de cuir, de textile et d'autres matières synthétiques (Smith, 2024b).

La sneakers est une paire de chaussures, originellement conçue pour un usage sportif, mais qui a été détournée à une utilisation quotidienne et urbaine. Caractérisées par leur confort et leur style, de nos jours, elles sont principalement portées comme un accessoire de mode streetwear, plutôt que pour leur aspect fonctionnel (Businesscoot, 2024 ; Statista, s.d.).

Le streetwear est un phénomène de mode populaire au style vestimentaire urbain qui émerge d'un mélange de cultures urbaines, sportives, et de la haute couture (Rassin, 2023). Il se caractérise par son confort, son aspect décontracté, et son adoption de vêtements amples tels que les t-shirts et pulls à capuche (Christine, 2023). Ce style privilégie l'expression de l'individualité et de la diversité culturelle à travers des combinaisons de vêtements variés et des pièces pointues en matière de mode (Klain, 2019). Les sneakers y jouent un rôle clé, apportant une touche moderne et décontractée à l'ensemble.

De surcroît, plusieurs pratiques ont émergé dans l'industrie de la mode, notamment celles de l'ultra fast fashion, la fast fashion et la slow fashion. Voyons ce que ces termes signifient, pour une meilleure compréhension de la suite de ce mémoire.

La fast fashion désigne un modèle de mode à cycle de production court, aux renouvellements des collections rapides et relativement bon marché (Nagurney et Min, 2012). Ce système se traduit par une production massive de vêtements jetables, aux dépens de considérations socio-environnementales (Oxfam France, 2023).

L'ultra fast fashion est une forme de mode bien plus rapide et addictive, et de ce fait, plus polluante que la fast fashion (Dzhengiz, 2023). Ce phénomène est caractérisé par de nouvelles collections quotidiennes, des prix extrêmement bas et de volumes de ventes très importants (Auvigne, 2024). Par, Shein, enseigne pratiquant l'ultra fast fashion, a proposé 315 000 nouvelles références en 2021, contre 4 414 pour H&M (Gautier, 2023 ; Roussel, 2023).

La slow fashion, qui est l'inverse lexicographique de la fast fashion, décrite précédemment. Il s'agit de la partie durable du secteur de la mode (Fletcher, 2010). Selon Oxfam France (2013, para. 10), « le principe de slow fashion vise à contrer un modèle de production de masse et standardisé, en mettant en avant la qualité des produits, la transparence de la chaîne de valeur, la diversité et la responsabilité de ses acteurs ».

2.1.2 Secteur du textile et de l'habillement

2.1.2.1 Performances et tendances

À l'échelle mondiale

D'après les données recueillies par Statista (2024), l'industrie mondiale de la mode et de l'habillement était évaluée à 1,57 milliard de dollars américains en 2022, 1730 milliards en 2023 et est estimé à 1790 milliards d'ici la fin de l'année 2024. Le chiffre d'affaires du marché devrait continuer sur sa lancée et croître à un taux de 11, 17% entre 2024 et 2028, soit une hausse de 200 milliards de dollars US au total, et ainsi atteindre 2000 milliards de dollars US en 2028 (Smith, 2024a).

Ces chiffres sont notamment dus à la production mondiale de vêtements qui a doublé en 15 ans, atteignant 100 milliards de vêtements vendus par an (Ademe, s.d.). Cette augmentation massive de la production s'explique par l'essor du modèle de la fast fashion et de l'ultra fast fashion (Filho et al., 2022). Cependant, cette production effrénée a également engendré une hausse importante du nombre de travailleurs dans l'industrie TAF⁵, qui emploie désormais près de 430 millions de personnes dans le monde, sur une population active mondiale de 3,4 milliards de personnes (Ariella, 2023).

Notons également que les recettes provenant du marché des vêtements pour femmes dépassent largement celles des vêtements pour hommes et enfants (Statista, 2024). En effet, le segment féminin représente la part la plus importante du secteur avec un volume de marché estimé à 0,94 milliard de dollars en 2024. Pour illustrer ces propos, prenons l'exemple des États-Unis, pays qui génère le plus de revenus dans l'industrie de l'habillement. Les vêtements pour femmes ont généré plus de 133 milliards de dollars de revenus, représentant

⁵ Textile, Apparel & Fashion

ainsi plus d'un tiers des recettes totales du pays, qui devrait être à 359 milliards de dollars en 2024 (Gautier, 2024).

Ensuite, sur base des données récoltées par l'OMC (2023), Organisation Mondiale du Commerce, dans le "World Trade Statistical Review 2023", nous avons réalisé un tableau reprenant les 5 plus grands exportateurs et importateurs de textiles et d'habillement à l'échelle mondiale en 2022 :

Tableau 1 : Top 5 des grands exportateurs et importateurs mondiaux, de textile et d'habillement en 2022

	Industrie du textile		Industrie de l'habillement	
	Exportations	Importations	Exportations	Importations
1	Chine – 43,6%	UE – 20,7% (Extra-UE – 9,9%)	Chine – 31,7%	UE – 35,5% (Extra-UE – 18,4%)
2	EU – 21,1% (Extra-UE : 7,4%)	USA – 10,3%	UE – 27,1% (Extra-UE – 7,7%)	USA – 19,2%
3	Inde – 5,7%	Vietnam – 5%	Bangladesh – 7,9%	Japon – 4,5%
4	Turquie – 4,3%	Bangladesh – 3,9%	Vietnam – 6,1%	UK – 4,3%
5	USA – 4,1 %	Chine – 3,2%	Turquie – 3,5%	Canada – 2,3%
<i>Représentation des parts dans les exportations et importations mondiales</i>				

Par le biais de ce tableau, nous pouvons apercevoir que la Chine est à la fois le premier exportateur de textiles, mais également d'articles de mode. Filho et al. (2022) avaient déjà fait ce constat pour l'année 2021. Notons tout de même que la Chine a baissé ses importations de 1% dans le secteur du textile et de 0,3% dans celui des vêtements en 2022. Elle est dépassée par le Bangladesh qui est désormais quatrième importateur de textile, ainsi que par la Corée du Sud et le Canada qui est désormais cinquième plus gros importateur d'habillement en 2022 (OMC, 2023 ; 2022).

À l'échelle européenne

L'industrie de la mode et du textile est hautement internationalisée dans l'économie européenne, avec environ 60.000 entreprises qui jouent un rôle prépondérant, à l'échelle mondiale, dans la production d'articles de mode haut de gamme et de textiles techniques (EURATEX, 2023). Cependant, ce secteur implique une chaîne d'approvisionnement extrêmement complexe (Backs et al., 2021), ce qui signifie qu'une grande partie des produits disponibles sur le territoire de l'Union européenne proviennent de l'extérieur de l'UE (Šajn, 2019).

Le tableau ci-dessus l'affirme et indique que l'Union européenne est le premier importateur de textile et d'habillement en 2022. Elle l'était également l'année précédente, mais avec des parts légèrement moindres (OMC, 2022). Côté exportations, tout comme en 2021, l'UE est deuxième vendeur de textiles et vêtements après la Chine (OMC, 2023). Néanmoins, nous

pouvons remarquer une baisse de 1% au niveau des ventes d'habits et une légère hausse de 0,2% pour le textile, entre 2021 et 2022 (OMC, 2022 ; 2023).

Par ailleurs, l'EURATEX⁶ (2023) a annoncé que pour la toute première fois dans l'histoire, l'Union européenne a outrepassé les 200 milliards d'euros dans le commerce du textile et de l'habillement en 2022. Toutefois, malgré ses efforts, l'UE importe toujours plus de biens qu'elle n'en exporte, comme le montre le tableau ci-dessus (OMC, 2023). En effet, avec 56,2% d'importations pour 48,2% d'exportations dans l'industrie TAF, son déficit commercial s'est intensifié et est désormais de 70 milliards d'euros, soit 48% de plus qu'en 2021 (EURATEX, 2023 ; OMC, 2023).

D'un point de vue consommation, d'après l'EPRS⁷ (Šajn, 2022), au cours des dernières années, la vente de vêtements par habitant dans l'Union européenne a tout de même augmenté de 40 %, principalement en raison de la baisse des prix et de la diffusion de nouvelles tendances de la mode chez les consommateurs, telles que la fast fashion et ultra fast fashion. De plus, 5 % des dépenses totales des ménages de l'UE sont allouées à l'habillement et aux chaussures, avec environ 80 % dédiés aux vêtements et 20 % aux chaussures (Šajn, 2019). D'après Eurostat, les Européens dépenseraient environ 600€ dans les habits, 150€ dans les chaussures et 70€ dans les textiles ménagers (paraphrasé par Šajn, 2022).

Ce schéma de consommation remet en cause l'objectif de la Commission européenne, qui est de favoriser et de privilégier la présence de « produits textiles durables et de haute qualité sur le marché » (EURATEX, 2023).

À l'échelle de la Belgique

La Belgique emploie une nomenclature statistique, NACE-BEL, qui permet de classer et d'identifier les différents secteurs d'activités économiques (STATBEL, 2017). Les codes NACE-BEL facilitent ainsi l'analyse et la comparaison des données économiques à l'échelle nationale.

Nous nous focaliserons sur les codes C13 et C14, qui représentent, respectivement, le secteur de la fabrication de textile et celui de l'habillement. Ces codes identifient en partie les secteurs d'activité dans lesquels l'entreprise "The new Norm company" opère, à savoir la fabrication de produits vestimentaires et accessoires de mode, à partir de différents types de textiles recyclés (SPF économie, 2024a ; Norm, 2024d).

D'après un rapport de KEA European Affairs (2021), le revenu de chacun des deux secteurs a respectivement baissé de 22,5% pour le C13 et de 11,43% pour le C14, entre 2012 et 2018, notamment en raison d'une diminution de la demande étrangère, au profit des produits chinois sur le marché international (SPF économie, 2022).

⁶ European Apparel and Textile Confederation

⁷ European Parliamentary Research Service

Après ces années consécutives de baisse, le chiffre d'affaires de l'industrie du textile et de l'habillement (C13-C14) a observé une croissance de 14,5 % en 2021 par rapport à 2020 (SPF économie, 2023a). Ce dernier a continué à croître et a atteint 8,6 % de croissance en 2022 (SPF économie, 2024a). Le secteur du textile (C13) a également connu une augmentation de 8,6 % en 2022, tandis que celui de l'habillement de 9,1 %. Toutefois, cette tendance positive n'a pas duré pendant les neuf premiers mois de 2023 pour le secteur du C13, qui a enregistré une baisse de 0,6 % de son chiffre d'affaires sur cette période (SPF économie, 2024a).

En outre, pour les années 2021 et 2022, le nombre d'emplois dans l'ensemble des secteurs du textile et de l'habillement en Belgique a diminué, atteignant 19 944 postes, représentant le plus bas niveau observé sur l'intervalle 2018-2022. Par rapport aux niveaux pré pandémiques de mi 2019, l'emploi a diminué de 9,2% pour le C13 et de 12,6% pour le C14, durant la première moitié de l'an 2023 (SPF économie, 2024a ; 2023a).

Ensuite, en 2021, le secteur combiné du textile et de l'habillement a enregistré un déficit commercial de 862,5 millions d'euros (SPF économie, 2023a). Tandis que l'année 2022 fut légèrement plus favorable pour le secteur C13, qui a connu un excédent commercial évalué à 1,1 milliard d'euros. Néanmoins, la balance commerciale fut déficitaire pour l'industrie de l'habillement (C14) (SPF économie, 2024a).

Ainsi, en Belgique, l'industrie de la mode équivaut à presque 7 milliards d'euros, avec 65% qui proviennent des vêtements, 25% des chaussures et 10% des accessoires de mode (Liesse, 2023). De plus, lors de leurs achats, les Belges privilégient les magasins physiques afin de pouvoir mieux choisir et essayer les articles. En effet, d'après l'enquête réalisée par Comeos en 2023, seul 1 Belge sur 10 ne commande qu'en ligne (paraphrasé par Liesse, 2023).

2.1.3 Secteur de la chaussure et de la sneakers

Depuis plusieurs années, l'industrie de la chaussure connaît un essor grâce aux sneakers qui ont gagné en importance par rapport aux chaussures de ville classiques (Statista, s.d.). Depuis les années 80, les sneakers se sont vus être portées par les fans de hip-hop. Au 21^e siècle, ce sont les adeptes de la mode du streetwear qui en portent (Businesscoot, 2024). Cette transition a ainsi permis aux baskets de se démocratiser et de devenir omniprésente dans la culture populaire, notamment dans l'occident (Rassin, 2023).

Ceci a donc permis au sous-secteur de la chaussure de sport de connaître la croissance la plus rapide et importante au sein de l'industrie de la chaussure (Towa, 2021), comme nous le verrons ci-dessous.

2.1.3.1 Performances et tendances

À l'échelle mondiale

Le marché international de la chaussure est une industrie qui pèse plusieurs milliards de dollars américains (Smith, 2024b). En 2023, les recettes étaient estimées à 398,42 milliards

USD. Le secteur devrait prendre en valeur et atteindre les 503,83 milliards de dollars américains en 2028, après plus de 8 années consécutives d'augmentation, grâce à un taux de croissance annuel composé de 5,25% entre ces deux années (Mordor Intelligence, s.d.).

Par ailleurs, d'après une analyse sur le marché de la chaussure, les pays d'Asie-Pacifique sont des acteurs majeurs sur le marché dû à sa population croissante et en raison de l'augmentation du revenu moyen (Mordor Intelligence, s.d.). Notons que la Chine et l'Inde sont les plus grands exportateurs de chaussures en cuir, avec par exemple presque 2047,08 millions USD d'exportations de l'Inde vers le reste du monde en 2022.

D'après une enquête menée sur les consommateurs par Statista (s.d.), les États-Unis représenteraient la part la plus importante du chiffre d'affaires global de sneakers, avec 23,4 milliards de dollars américains en 2024. Cela s'explique par les nouvelles tendances de mode qui se sont répercutées sur le secteur des sneakers qui font désormais partie du style quotidien de 40% de ses consommateurs.

En effet, le secteur mondial de la sneakers, sous-segment de l'industrie de la chaussure, a connu une hausse de son chiffre d'affaires au cours de ces dernières années. Celui-ci a été évalué à 72,7 milliards de dollars US en 2022, et en 2024, le chiffre d'affaires généré par le secteur est estimé à 80,19 milliards de dollars (Statista, s.d.). Il est également prévu que ce marché croisse à un taux de croissance annuel composé de 5,18% jusqu'en 2028.

Perçues comme étant à la mode et élégantes par les consommateurs, les chaussures de sport leur procurent également un grand confort (Towa, 2021). Ainsi, l'intérêt croissant pour un mode de vie sain et sportif ainsi qu'à une demande croissante de baskets confortables, partagés par dans toutes les régions du monde, expliquent l'ascension fulgurante du marché mondial de la sneakers (DBMR, 2024). Comme l'a déclaré Beth Goldstein, directrice exécutive de National Purchase Diary, les consommateurs donnent la priorité au sport et à l'habillement, mais le confort et la praticité sont aussi importants que l'esthétique (cité par Towa, 2021).

Ainsi, cette tendance a incité les marques de chaussures à innover et à proposer des produits qui répondent à ces attentes (Mordor Intelligence, s.d.). Par ailleurs, Nike, Adidas et Puma sont les trois plus grandes marques de baskets. En 2021, Nike a généré 28 milliards de dollars américains de ventes de chaussures, dépassant les ventes combinées de Puma et Adidas. Bien que souvent éclipsée par Nike et Adidas, Puma reste un acteur important sur le marché en tirant environ 47% de son chiffre d'affaires net de son activité de chaussures, dont les sneakers représentent une part significative.

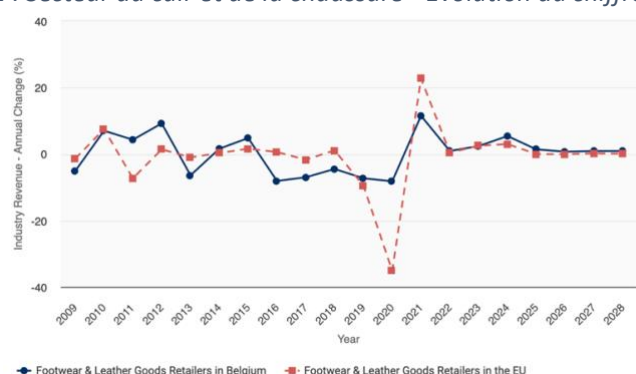
À l'échelle de la Belgique

La marque Norm est engagée principalement dans la fabrication et la vente de sneakers. De ce fait, elle est identifiée par le code C15, représentant l'industrie du commerce de détail de chaussures ainsi que de cuir et d'articles en cuir, en Belgique (SPF économie, 2024a)

Tout d’abord, notons que le chiffre d’affaires du secteur C15 n’a pas été très stable cette dernière décennie, comme en témoigne le tableau ci-dessous. En effet, celui-ci a diminué de 78,7% entre 2012 et 2018, notamment en raison d’une diminution de la demande étrangère, au profit des produits provenant de l’Asie-Pacifique (KEA European Affairs, 2021 ; SPF économie, 2022).

Ensuite, d’après les prévisions, la Belgique arrivera à générer 1,78 milliard USD cette année-ci, pour le secteur C15, grâce à un taux annuel de 2,2% par an depuis 2019, ce qui le place au rang de 7^e meilleur pays d’Europe du secteur (IbisWorld, 2022). De plus, la valeur du marché devrait augmenter de 3,08% chaque année entre 2024 et 2028 (Statista, s.d.). En 2024, chaque Belge devrait acheter en moyenne 3,26 paires de chaussures, contribuant à un revenu par habitant de 151,60 dollars US sur ce marché. Ainsi, avec un taux de 2,4% en 2025, trois en plus tard, le volume du secteur devrait être évalué à 41,84 millions de paires.

Tableau 2 : Secteur du cuir et de la chaussure - Évolution du chiffre d'affaires



Source: IbisWorld. (2022). *Footwear & Leather Goods Retailers in Belgium- Industry Statistics 2008–2028*.
<https://www.ibisworld.com/belgium/industry-statistics/footwear-leather-goods-retailers/14698/>

Au niveau du nombre des détaillants dans l’industrie de la chaussure et de la maroquinerie, il en existe actuellement 1736, soit une hausse de 5,5% par rapport à 2023. Par ailleurs, le secteur C15 belge se caractérise par une faible concentration des parts de marché, étant donné qu’aucune entreprise ne détient plus de 5 % des parts du marché. Notons également qu’une entreprise belge moyenne du secteur dispose d’un faible effectif de 5,2 employés, ce qui est tout de même plus qu’il y a cinq ans.

D’un point de vue commercial, d’après l’OEC⁸ (s.d.), la Belgique se positionne 7^e plus grand exportateur de chaussures du monde en 2022, après avoir réalisé 4,63 milliards d’euros d’exportations. Les chaussures sont d’ailleurs le 18^e produit que les Belges exportent le plus, cette même année. Comme nous pouvons le voir sur le tableau ci-dessous, en 2022, les partenaires commerciaux de la Belgique en matière d’exportations dans le secteur C15 sont l’Allemagne, la France, les Pays-Bas, l’Italie et l’Espagne (SPF économie, 2023b).

Du côté des importations, en 2022, la Belgique a importé pour 1,72 milliard d’euros de chaussures (OEC, s.d.). La chaussure est 22^e produit le plus importé en Belgique en 2022,

⁸ The Observatory of Economic Complexity

faisant de la Belgique le 11^e importateur de chaussures au monde. Comme en témoigne le tableau ci-joint, ses chaussures et son cuir proviennent de la Chine, de l'Allemagne, des Pays-Bas, de la France et de l'Italie.

D'après ces chiffres, nous constatons que l'industrie belge de la chaussure et du cuir est en excédent commercial de 2,9 milliards d'euros, ce qui n'était pas le cas ces 6 dernières années (SPF économie, 2023b).

Tableau 3 : Les 5 principaux pays exportateurs et importateurs dans le secteur C15 en Belgique en 2022

Industrie de la chaussure et du cuir		
	Exportations	Importations
1	Allemagne – 1046,7*	Chine – 370,9*
2	France – 882,7	Allemagne – 295,3
3	Pays-Bas - 560	Pays-Bas – 279,6
4	Italie – 483,2	France – 217,8
5	Espagne – 432,2	Italie – 149,1

*en millions d'euros

Source : SPF économie. (2023b). *Panorama sectoriel 2023 – Aperçu 2022*.
<https://economie.fgov.be/fr/file/7467007/download?token=hWgYQ-8k>

En outre, en ce qui concerne l'industrie belge des sneakers, le chiffre d'affaires de cette année passera les 276 millions de dollars américains et connaître une hausse de 4,39% par an jusqu'en 2028. En 2024, le volume par belge est d'en moyenne 0,29 paire de baskets. Pour ce qui est du volume du secteur belge de sneakers, il atteindra 3,8 millions de paires en 2028, avec un taux de 2,7% en 2025 (Statista, s.d.).

2.1.4 Les enjeux et impacts liés aux secteurs

L'essence de l'industrie TAF est ancrée dans des pratiques non durables, notamment en raison de la montée de la fast fashion et l'ultra fast fashion (Philippe, 2024). En effet, au fil des années, ces modèles commerciaux ont exacerbé l'impact socio-environnemental du marché, tout au long de sa chaîne de valeur (Kozlowski et al., 2015).

De cette manière, bien qu'elle soit très performante en termes économiques et financiers, comme nous l'avons vu dans la section précédente, l'industrie de la mode l'est que très peu en ce qui concerne les mesures environnementales et sociales. En effet, celle-ci est extrêmement consommatrice d'énergie, polluante et gaspilleuse, ce qui fait de ce secteur, l'un des principaux contributeurs aux changements climatiques et aux inégalités socio-économiques mondiales (Oxfam France, 2020).

En ce sens, selon un rapport de Quantis (2018), l'industrie de l'habillement représente à elle seule 6,7 % des émissions mondiales de gaz à effet de serre, soit environ 3,29 milliards de tonnes métriques de gaz carbonique. De son côté, le secteur de la chaussure en émet 1,4%,

soit 700 millions de tonnes métriques de CO₂. Les deux marchés combinés constituent quasi 10% des impacts environnementaux mondiaux, soit plus que l'ensemble des transports maritimes et vols internationaux (Plan Be Eco, 2023). Cela est notamment dû à sa longue chaîne de distribution⁹ qui consomme¹⁰ énormément de matériaux, d'énergie, d'eau et de produits chimiques (UNFCC, 2018 ; Niinimäki et al., 2020), faisant souffrir l'écosystème naturel (Abbate et al., 2023). Par ailleurs, plus une chaîne d'approvisionnement est complexe, moins les différentes parties prenantes sont en contact, et de ce fait, le contrôle des codes de conduites devient plus compliqué à gérer (Bubicz et al., 2021 ; Sardar et al., 2016).

En ce qui concerne la consommation d'eau, l'industrie de la mode utilise plus d'eau dans ses processus que n'importe quel autre secteur, à l'exception de celui de l'agriculture (Towa, 2021). Chaque année, l'industrie de la mode utilise suffisamment d'eau pour satisfaire la consommation de cinq millions de personnes (Government of Jersey, s.d.). En effet, d'après l'Agence européenne pour l'environnement, la production de textile pour vêtements, chaussures et autres, consomme environ 79 milliards de litres d'eau par an (paraphrasé par Plan Be Eco, 2023). L'industrie du textile est également responsable de presque 20% de la pollution industrielle de l'eau, en raison du traitement et de la teinture du textile. Elle contribue aussi à 35% de la pollution océanique primaire, à cause des microplastiques et de la grande quantité de déchets textiles, qui est évalué à de plus de 92 millions de tonnes par an (Niinimäki, 2020).

Notons que le coton est la fibre¹¹ qui possède l'empreinte hydrique la plus élevée. Pour illustrer ces propos, prenons l'exemple de la production d'un t-shirt dont la culture du coton est à l'origine de 88 % l'empreinte hydrique totale (Niinimäki, 2020). En effet, selon WWF¹², 20.000 litres d'eau sont dépensés pour produire 1 kg de coton, soit l'équivalent d'un seul t-shirt (Cité par Joy et Pena, 2017). De son côté, le polyester est également très préjudiciable à l'environnement, car il nécessite environ trois fois plus d'énergie que la production de coton (Towa, 2021).

En plus d'être fortement néfaste pour l'environnement, le secteur de la mode est également marqué par une chaîne d'approvisionnement à forte intensité de main-d'œuvre, qui implique très souvent, des pratiques de travail contraires aux normes internationales du droit de l'homme, comme le souligne Océane Towa (2021). Le travail forcé de la population Ouïghour en Chine ces dernières années et l'effondrement du Rana Plaza au Bangladesh en avril 2013 illustrent les abus inhérents à l'industrie de la mode actuelle (Grégoire, 2023).

Aujourd'hui, il est clair que l'industrie de la mode exploite démesurément les travailleurs ainsi que les ressources naturelles, mettant en péril la disponibilité des ressources pour les besoins des générations futures (Towa, 2021). Ainsi, d'après les prévisions, si le mode de

⁹ Représentation de la chaîne d'approvisionnement de la fabrication d'un article de mode en annexe 1

¹⁰ Impact relatif sur la biodiversité le long de la chaîne de valeur de l'industrie de l'habillement en annexe 2

¹¹ Impacts environnementaux des 6 types de fibres en annexe 3

¹² World Wildlife Fund

fonctionnement de l'industrie TAF n'évolue pas vers un modèle plus durable d'ici 2030, la consommation d'eau du secteur connaîtra une hausse de 50% et s'élèvera alors à 31,17 trillions de gallons, soit 118 milliards de mètres cubes (Summer, 2019). De plus, l'empreinte carbone du marché montera également à 2,79 milliards de tonnes et le nombre de déchets produits va s'intensifier pour frapper les 148 millions de tonnes.

2.1.5 La mode durable

La mode durable et éthique a souvent été reléguée au second plan, en raison de l'accent mis sur la mode éphémère avec la fast fashion et l'ultra fast fashion (Alliance du Commerce et Deloitte, 2022). Cependant, les pressions réglementaires exercées par les gouvernements forcent constamment les entreprises à apporter des changements significatifs, notamment aux niveaux technologique, matériel et organisationnel (Abbate et al., 2023). Par exemple, il y a bientôt 10 ans, les Nations Unies ont lancé les 17 objectifs de développement durable (ODD) mondiaux, visant à encourager 193 pays à donner la priorité à la durabilité environnementale, à l'inclusion sociale et au développement économique (Nations Unies, 2015). Ainsi, en raison de ces préoccupations et de l'intérêt croissant pour la durabilité, l'industrie TAF est plus encline à prêter attention aux questions socio-environnementales (Abbate et al., 2023).

Ainsi, est apparu la "slow fashion", qui promeut des pratiques éthiques et circulaires lors de la production et de la consommation (Alliance du Commerce et Deloitte, 2022), ainsi que sur la diminution de production et de ses impacts socio-environnementaux (Nayal et Ray, 2023). Ce modèle priorise la qualité à la quantité, encourageant la production et l'achat responsable plutôt que la surconsommation (hunjet et al., 2022). De plus, cette approche s'applique à tous les maillons de la chaîne d'approvisionnement de l'industrie (Kunoka, 2023). Elle correspond à ce que nous appelons "la gestion durable de la chaîne de valeurs" ou "sustainable supply chain management". Cette pratique consiste en « la gestion des matières, d'informations et de capitaux [...] tout en tenant compte des objectifs des trois dimensions du développement durable, à savoir l'économie, l'environnement et la société »¹³ (Choi et Cheng, 2015, p. 134).

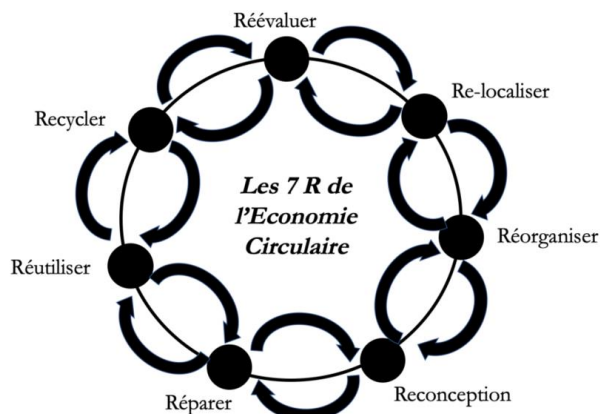
À cet égard, la mode circulaire, qui est en pleine croissance (Alliance du Commerce et Deloitte, 2022), intervient à chaque étape de la conception d'un produit et offre de nombreux avantages (Ellen MacArthur Foundation, 2017). En effet, d'après le Parlement européen (2023), cette démarche axée sur l'écoresponsabilité permet de prolonger le cycle de vie et d'usage de celui-ci et donc, de diminuer l'utilisation de matières premières et l'émission de déchets, grâce à la réutilisation ou le recyclage des produits. Il s'agit donc d'une solution pour préserver les ressources naturelles, réduire les perturbations des écosystèmes, prévenir la perte de biodiversité et réduire les émissions de gaz à effet de serre.

L'économie circulaire repose sur 7 principes, appelés les "7 R" (Choi et Cheng, 2015 ; Diemer et Dierickx ; 2022), dont l'objectif est de rendre notre société plus solidaire, responsable et

¹³ Traduit de l'anglais

durable, en accordant une attention particulière au respect de l'homme et de l'environnement (Emmaus Europe, 2018).

Tableau 4 : Les 7 R de l'économie circulaire



Source : Diemer A., Dierickx F. (2022), Symbioses industrielles et économie circulaire au service de la cause climatique, le basculement vers Industrie 6.0. *Revue Francophone du Développement Durable*, 19, p. 83 – 104.
https://www.uca.fr/medias/fichier/19-rfdd-2022-mars-diemer-dierickx-03_1668460108715-pdf

- **Réévaluation** : il s'agit d'une révision des besoins et des valeurs d'usage des biens à produire et à consommer.
- **Relocalisation** : après avoir réévalué, il faut délocaliser la chaîne de valeur afin de créer des relations de proximité et des synergies entre les parties prenantes locales.
- **Réorganisation** : l'étape précédente nécessite une réorganisation sectorielle
- **Reconception** : tous ces changements poussent à repenser les produits et leurs chaînes d'approvisionnement
- **Recyclage, réutilisation, et réparation** : ce sont des processus qui visent à remettre en état un produit défectueux, ou à le récupérer pour réutiliser ses matériaux pour produire de nouveaux biens.

Orsola de Castro nous a d'ailleurs conseillé de « raccommoder, réparer et porter à nouveau nos vêtements » et ajouté que ces méthodes ne sont « pas des restrictions, mais une manière de dynamiser des solutions alternatives » (2020, p. 6). En effet, en appliquant ces principes, nous permettons aux matériaux existants de conserver leur valeur et donc, d'être exploités pour une plus grande durée (Choi et cheng, 2015).

De surcroît, selon une enquête de McKinsey (2020) sur la perception et les sentiments des consommateurs sur la mode écoresponsable, ceux-ci sont de plus en plus préoccupés par la durabilité. Par ailleurs, 70 % des consommateurs interrogés considéraient l'utilisation de matériaux durables comme un facteur d'achat important, 57 % ont apporté des changements significatifs à leur mode de vie pour réduire leur impact environnemental, et plus de 60 %

déclarent faire des efforts pour recycler et acheter des produits aux emballages durables (Granskog et al., 2020).

En ce sens, avec une prise de conscience socio-environnementale à la hausse, et des consommateurs à la recherche d'offres plus conscientes et plus responsables, "la durabilité et les modèles commerciaux durables passent du statut de niche à celui de nécessité" (cité par Towa, 2021).

2.2 Paysage concurrentiel de Norm

Les sneakers, également connues sous le nom de baskets, tennis, ou tout simplement chaussures de sport, ont pris en popularité dans le monde entier. En quelques années, l'industrie des baskets est devenue hautement concurrentielle, très vaste, complexe et diversifiée (Businesscoot, s.d.) comprenant une multitude d'acteurs internationaux qui influent sur les tendances et l'évolution du secteur :

- *Les géants de la mode sportive* : Nike, Adidas, Puma, New Balance, Vans et bien d'autres
- *Les sneakers en collaboration avec de grandes célébrités*: Jordan (Michael Jordan), Yeezy (Kanye West), Pharrell Williams, etc.
- *Les maisons de luxe qui créent des sneakers* : Balenciaga, Louis Vuitton, Dior, Gucci...
- *Les marques spécialisées dans le durable* : Veja, Zeta, MoEa, Komrads, Balao, Ubac, etc.
- *Et bien d'autres marques de sneakers de tout genre...*

Nous le voyons, le marché dans lequel évolue Norm est développé et varié dans les offres, comptant un grand nombre d'acteurs, allant des petites marques indépendantes aux grandes marques de luxe qui s'intègrent également le secteur, avec la conception de sneakers. Tous sont donc des concurrents de la marque.

Notons toutefois qu'il existe deux types de concurrents qu'il est essentiel de différencier pour poser une meilleure analyse du paysage concurrentiel de Norm (Belamich et Ingarao, 2021) : les concurrents directs, qui offrent des produits similaires, et les concurrents indirects, qui proposent des produits répondant aux mêmes besoins et qui suscitent la même satisfaction chez le consommateur (Léger-Jarniou et Kalousis, 2020). S'inscrivant dans le créneau des baskets écoresponsables, la concurrence directe de Norm correspond aux marques de sneakers durables et éthiques, tandis que la concurrence indirecte se réfère à toutes enseignes qui offrent simplement des sneakers tels que les grandes marques de chaussures de sport (Nike, New Balance,..) et les maisons de luxe, par exemple.

Au vu de la rivalité montante dans le milieu de la mode durable et afin de mieux définir la concurrence directe de Norm, nous allons séparer le secteur des chaussures écoresponsables belges des internationales.

Lorsque nous recherchons "marque belge de sneakers durables/écoresponsables", les premières marques qui apparaissent sont *Norm*, *Komrads*, *SJ* et *Balao*. D'autres enseignes

proposent également une offre similaire, bien que ce ne soit pas leur offre principale. Parmi celles-ci, nous retrouvons *Rombaut*, *Kunoka* et *King Comf*. Notons également que Kunoka, Komrads et SJ ne proposent pas de modèle unisexe, contrairement aux trois autres.

Pour comparer ces marques avec Norm, nous avons utilisé le critère du prix. Norm propose des prix allant de 99€ à 250€. D’après notre tableau de comparaison des prix des marques de sneakers durables belges (voir annexe 4), les trois marques les plus proches de l’offre tarifaire de Norm sont Komrads, Balao et King Comf.

Malgré que le marché belge ne comporte que très peu d’enseignes proposant des sneakers responsables écologiquement, nous retrouvons énormément de marques internationales spécialisées dans le domaine (voir annexe 5). Toutes les marques sélectionnées pour notre comparaison, semblent être plus ou moins dans la même tranche de prix que Norm, à l’exception d’Alex Arigato et Filling pieces. Notons également que parmi cette liste, seul Filling pieces, Veja et Alex Arigato divisent leurs produits par genres.

En ce qui concerne les géants du secteur tels que Nike et New Balance, la concurrence ne repose pas sur le prix, mais la rivalité est plutôt motivée par l'image et la réputation de la marque, la valeur de la marque, la qualité du produit, l'innovation technique et le pouvoir de distribution (Towa, 2021).

2.2.1 Analyse SWOT de Norm

La matrice SWOT est un outil d’analyse stratégique qui permet à une entreprise d’évaluer sa situation et sa position sur le marché, de mieux définir ses objectifs et de mettre en œuvre des stratégies plus adaptées (Burger-Helmchen et Raedersdorf, 2018 ; Mélisandre, 2024). Elle se base sur l’analyse, à un moment précis, de ces quatre points : les forces (**Strengths**), les faiblesses (**Weaknesses**), les opportunités (**Opportunities**) et les menaces (**Threats**).

Tableau 5 : Analyse SWOT de la marque Norm

S	W	O	T
STRENGTHS	WEAKNESSES	OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> • Concept global : durabilité, transparence et modernité • Véritablement durable (pas de greenwashing) • Design sobre, travaillé et moderne • Produit Innovant • Produit unisexe, • Connaissance du secteur par les fondateurs • Réflexion poussée au moindre détail • Capacité d'innovation • Flexibilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Faible notoriété (peu suivi sur les médias sociaux) • Manque de visibilité sur le marché national • Base de clients limitée • Réseau de distribution limité (très peu de revendeurs) • Besoin en fonds de roulement • Gamme de produit limitée • Personnel restreint • prix élevé 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu d'acteurs durable sur le marché national • Marché qui se développe • Demande présente • Tendance montante de la mode durable et éthique • Bonne réponse de la presse • Marché qui doit encore être éduqué • Secteur en plein changement • Fin de vie des produits à mettre en place • infidélité des consommateurs • Collaborations avec d'autres marques durable 	<ul style="list-style-type: none"> • Acteurs principaux (Nike, Adidas,...) qui arrivent avec leur alternatives • Nouveaux entrants sur le marché • Présence de marque établie (Veja, Alex Arigato,...) • Mauvais taux de sortie chez les revendeurs • Marché qui doit encore être éduqué • Secteur en plein évolution • Perte de l'avantage compétitif (aspect durable) • Positionnement/Prix non adapté • Infidélité des consommateurs

Chapitre 3 : Analyse marketing de l'entreprise

Dans ce chapitre, nous procéderons à l'analyse marketing de l'entreprise The New Norm Company. Dans un premier temps, nous commencerons par présenter la stratégie marketing de Norm qui sera suivie dans un second temps, par le marketing mix de la marque. Ces analyses sont basées sur des entretiens¹⁴ faits auprès de membres de l'entreprise, ainsi que sur les informations disponibles en ligne.

3.1 Stratégie marketing

Une stratégie marketing est l'un des éléments déterminants que l'entreprise doit analyser en détail (Varadarajan, 2010). Cette dernière est une approche, habituellement, utilisée pour atteindre des objectifs marketing, qui sont eux-mêmes liés à la réalisation des objectifs commerciaux globaux (Katsikeas et al., 2016).

3.1.1 Objectifs de Norm

Objectif économique

Leur premier objectif est d'être durables économiquement. Certes Norm est durable et écoresponsable au niveau de ces produits, mais Nicolas Lavigna (entretien, 2024) met en avant son envie de vendre plus. Il est clair que pour Norm, la durabilité économique est une priorité tout aussi importante que leur engagement envers la durabilité environnementale. Ils reconnaissent que la vente de leurs produits est essentielle pour assurer leur viabilité financière et permettre à l'équipe de dégager des revenus stables.

Objectif d'expansion sur le marché

Norm vise à étendre son réseau de distribution. En effet, la marque rencontrant certaines difficultés à trouver des revendeurs, souhaite collaborer avec davantage de distributeurs afin d'augmenter sa présence sur le marché et à s'y implanter efficacement (Lavigna, entretien, 2024). Cela représenterait pour eux un moyen stratégique de toucher de nouveaux clients et de renforcer leur positionnement dans l'industrie de la mode et de la chaussure durable.

En plus de l'expansion de son réseau de revendeurs, Norm ambitionne de se développer sur le marché belge avec la création d'un magasin physique. En effet, l'objectif à long terme de Norm est l'ouverture de leur première boutique Norm à Bruxelles ou à Anvers. Nicolas Lavigna (entretien, 2024) porte de grands espoirs pour la concrétisation de ce projet dans les trois prochaines années. Ceci témoigne de leur ambition de renforcer leur image de marque et leur impact sur le marché, en offrant une expérience plus directe aux clients. Une boutique physique permettrait de mieux communiquer leur vision, leur histoire et leurs valeurs, tout en offrant un espace où les clients peuvent découvrir et acheter leurs produits dans un cadre immersif.

¹⁴ Étude de Norm – Guide d'entretien en annexe 6

3.1.2 Segmentation

Segmenter le marché en différents sous-groupes homogènes de consommateurs (segment) sur base de critères communs tels que l'aspect démographique, socio-psychologique et autres, permet aux entreprises de mieux adapter leurs stratégies marketing (Bonenfant et Lacroix, s.d.). La segmentation du marché est, donc, une étape essentielle pour mieux répondre aux attentes des clients selon les segments, optimiser les ressources marketing et renforcer la compétitivité de l'entreprise.

En ce qui concerne la stratégie de vente de la marque Norm, celle-ci s'adresse à la fois aux particuliers (B2C) et aux professionnels (B2B). Le "Business to Consumer", signifie que Norm vend directement ses produits aux consommateurs finaux, tandis que le "Business to Business", désigne le fait que Norm vendent ses produits à un réseau de distribution, qui se chargera par la suite de les revendre aux clients finaux. Pour ce mémoire, nous nous focaliserons sur **le segment B2C**.

Les segments B2C

D'après le cofondateur, Nicolas Lavigna (entretien, 2024), la segmentation du marché de Norm a évolué suite à une analyse approfondie auprès de leur clientèle. En effet, Norm ciblait au départ un segment large de 20 à 45 ans ayant un intérêt pour la cause environnementale. Cependant, la marque a constaté une diversité d'intérêts parmi ses acheteurs. De cette façon, de nouveaux segments sont nés (De Buck ; Lavigna ; entretien, 2024):

- **Segment 1** : les jeunes hommes et femmes de *20 et 25 ans*, recherchant des sneakers durables à un prix abordable, adapté à leur budget limité d'étudiants ou de jeunes travailleurs. Ce segment aime la mode streetwear et décontractée.
- **Segment 2** : les hommes et femmes de *20 à 30 ans*, qui abordent un style vestimentaire de type « Gorpcore ». Cette tendance est inspirée par les vêtements techniques/fonctionnels conçus pour les activités en extérieur telles que la randonnée ou la pêche (des parkas, des pantalons cargos...), mais portés dans un environnement urbain pour créer un contraste (Coromines, 2023 ; Napapijri, s.d.).
- **Segment 3** : les hommes et femmes de *25 à 45 ans*. Ceux-ci peuvent être divisés en deux sous-segments :
 - Ceux qui sont sensibles aux enjeux environnementaux, adepte d'une alimentation bio, voire végétane ou végétarienne. Ce groupe porte également une attention particulière à la mode durable et locale.
 - Ceux passionnés par la mode et la technologie, qui souhaitent passer un cap en achetant des sneakers écoresponsables, tout en ayant un look moderne et stylé.

- **Segment 4** : les hommes et femme de plus de 45 ans, au style moderne et adeptes de la slow fashion, de la mode éthique et responsable et qui consomment locale.

3.1.3 Cible

Ainsi, nous l'avons dans la section précédente, Norm cherche à s'adresser à divers profils de clients, chacun ayant des besoins spécifiques correspondant à un produit de Norm particulier.

- **Le segment 1** est principalement intéressé par le modèle Normcore en raison de son prix attractif et abordable.
- **Le segment 2**, composé de personnes adoptant un style Gorpcore montre un intérêt particulier pour le modèle Normcore, certainement aussi sur le modèle à sortir dans le courant de l'année 2025, l'Odyssey
- **Le segment 3** regroupe ceux qui s'intéressent à l'ensemble des sneakers de Norm
- **Le segment 4** exprime un attrait particulier pour les modèles sobres tels que les modèles 1L13 et Normcore.

De cette manière, comme évoqué plus haut, le domaine d'étude de ce mémoire se concentre sur les clients B2C, en particulier sur le **segment 3**, qui représente le cœur de clientèle de l'entreprise depuis ses débuts. En effet, les segments 1, 2 et 4 sont restreints, en raison du récent lancement du modèle Normcore en mars 2024 et de l'indisponibilité (temporaire) du modèle Odyssey. De ce fait, nous ne pourrons pas sortir énormément d'informations de nos études sur ces groupes, ce qui rend le segment 3 plus pertinent à analyser. Ainsi, la cible regroupe les hommes et femmes âgés de 25 à 45 ans, sensibles aux enjeux environnementaux et portant une attention particulière à leur alimentation et à la mode durable, ainsi que ceux qui sont passionnés par la mode et la technologie, cherchant à adopter des produits durables tout en conservant un look moderne et stylé.

3.1.1 Positionnement

Tout d'abord, rappelons ce qu'est le positionnement d'une marque. Il s'agit de la place distinctive qu'occupe la marque dans l'esprit des consommateurs, en mettant en avant des idées ou des valeurs qui la différencie de ses concurrents (Petitimbert, 2023). Analysons désormais celui de Norm :

D'après Nicolas Lavigna (entretien, 2024), Norm se positionne comme ***une marque premium belge offrant des sneakers qualitatifs, de la transparence, un style minimaliste, avant-gardiste et unisexe.***

Norm désire se positionner comme une marque ***haute de gamme***, de par son rapport qualité prix. En effet Norm cherche à se distinguer des autres marques par son caractère premium. Desmet, expert en marketing ayant travaillé avec Norm a d'ailleurs dit : « elle [Norm] est dans

les hautes tranches. (...). Il faut payer plus pour avoir des produits diversifiés et **qualitatifs** comme ceux de Norm » (entretien, 2024). En effet, Norm propose des chaussures de qualité, pensées jusqu'aux moindres détails, du confort et l'ergonomie au design, ce qui se reflète dans leur gamme de prix. Lavigna a d'ailleurs dit : « les belles choses, les choses bien faites, ça prend du temps et ça a un certain prix » (Rensonnet, interview, 2024).

Ensuite, Norm se positionne également comme une marque **belge**. Créer par trois Bruxellois, cette caractéristique est importante pour eux, d'autant plus pour les clients qui privilégient la consommation locale. Par ailleurs, les rares collaborations réalisées par Norm ont été faites avec des marques belges telles que SPA et Lucid.

Concernant le design, Norm a une **approche plus pointue**. En effet, Nicolas Lavigna, designer de chaussures, accorde une attention particulière au design de ses baskets, visant à offrir des produits au style **minimaliste et avant-gardiste**, tout en restant respectueux de l'environnement (entretien, 2024). Cette approche permet à Norm de se positionner comme une marque proposant des produits à la fois esthétiquement attrayants et écoresponsables. De plus, Norm propose des sneakers au design **unisexe**, c'est-à-dire en ne faisant aucune distinction de genre. Leur esthétique peut donc plaire à tous.

Par ailleurs, Antoine Bodart, cofondateur de Norm, rajoute que cette dernière est une marque 100% **transparente** (podcast, 2021). Norm s'efforce de rendre toutes les informations accessibles clairement au public. Par exemple, les informations sur leurs fournisseurs, les matières utilisées ou l'émission de chaque étape du processus de fabrication, sont ouvertes à tous sur leur site web. Bodart rajoute également avoir même déjà partagé un fichier Excel à un client qui souhaitait davantage d'informations sur les produits (podcast, 2021).

Notons que, malgré que Norm produise des sneakers écoresponsables, la marque ne souhaite pas spécialement être perçue comme telle. Selon eux, porter des chaussures durables et éthiques, devrait être la norme, d'où le nom choisi par les fondateurs (De Buck, entretien, 2024 ; Bodart et Fellen, podcast, 2021, Norm ; 2024b).

Rappelons-le tout de même, contrairement à certaines marques qui se contentent de revendiquer une approche écoresponsable sans nécessairement la mettre en pratique de manière approfondie, Norm adopte une démarche radicale en matière d'écoresponsabilité. La marque s'efforce de minimiser son empreinte environnementale à travers toutes les étapes de conception de ses produits, en utilisant des matériaux recyclés et naturels autant que possible.

3.2 Marketing Mix

Dans la section précédente, les objectifs marketing, la segmentation, la cible et le positionnement de Norm ont été mis en avant. Désormais, nous allons étudier les décisions marketing de Norm à travers le marketing mix, qui repose sur les "4 P": **Product** ou produit, **Price** - prix, **Promotion** - communication et **Place** - distribution.

3.2.1 Produit

Comme expliqué dans le chapitre 1, Norm est une marque belge de mode éthique et durable qui est spécialisée principalement dans la production des sneakers ainsi que celle de t-shirts et de casquettes (Norm, 2024d).

Dès la conception de ses produits, Norm cherche à minimiser son impact sur l'environnement en réduisant les composants utilisés, en utilisant un maximum de matériaux recyclés, et en travaillant avec des fournisseurs de matière première provenant d'Europe et proches les uns des autres (Bodart et Jellen, podcast, 2021). De plus, tous les matériaux utilisés sont certifiés par des organismes tels que ÖKO-TEX 100, Green seal, REACH, et bien d'autres, gage de qualité et de conformité aux normes environnementales les plus strictes (Norm, 2024e). En outre, les chaussures sont recyclables à 100% pour pouvoir les réutiliser et les revaloriser. Il y a, de ce fait, une démarche d'écoconception qui a été faite, pour avoir un produit ayant le moins d'impact sur l'environnement possible.

Nous l'avons vu, Norm propose actuellement 3 modèles de sneakers unisexes, disponibles de la taille 36/37 à 45/46, ainsi qu'un futur modèle qui sortira en 2024-2025 (Norm, 2024d). Chacune des baskets est composée d'une semelle extérieure blanche confectionnée à partir de 70% de caoutchouc recyclés et 30% organiques ainsi que d'une étiquette, un ruban et des lacets faits en polyester 100% recyclé. Tous les modèles sont conçus grâce à la technologie 3D Knit ou tricot 3D, plus précise et moins consommatrice que les techniques traditionnelles (Norm, 2024e).

- 1) Le modèle "1L11" : il s'agit de la toute première paire de baskets produite par Norm. 6 bouteilles en plastique ont été requises pour la produire, et est conçue à partir de 90% de matériaux recyclés (Lavigna, entretien, 2024). Par exemple, la semelle intérieure est produite à partir de mousse de polyuréthane recyclée. Elle est actuellement disponible en 8 coloris : vert, bleu, noir, blanc, rouge, beige, kaki et gris.



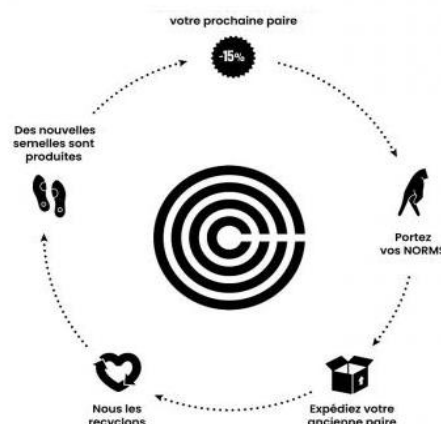
Source : Gonzalez, M. (2021). *NORM : la marque de sneakers la plus éco-responsable est belge*. Le Soir. Récupéré de <https://sosoir.lesoir.be/norm-la-marque-de-sneakers-la-plus-eco-responsable-est-belge>

- 2) Le modèle “1L13” : cette sneakers est produite à l’aide d’un fil fabriqué à partir de plastique récupéré dans les océans, donc essentiellement des filets de pêche, des produits plastiques divers et des bouteilles. Ce modèle est disponible en quatre couleurs différentes : bleu, blanc, beige et noir.
- 3) Le modèle “Normcore” : cette sneakers, au design épuré et minimaliste, est conçue à partir de toile de coton recyclé, en 4 couleurs : bleu, noir, blanc et vert
- 4) Le futur modèle “Odyssey” : cette chaussure est fabriquée à partir de fibre de bois, appelé le tencel (Lavigna, entretien, 2024 ; Renzonnet, interview, 2024). De plus, il est doté d'une semelle fournie par Vibram, reconnu pour son expertise dans le domaine des semelles durables et performantes.

Par ailleurs, la marque s'engage à minimiser son impact environnemental à chaque étape du processus de production. Chaque paire de sneakers est conçue en réduisant le gaspillage de manière significative. De plus, la colle utilisée est à base d'eau, permettant à la chaussure d'être entièrement végétalienne et approuvée par PETA (Norm, 2024d).

Ensuite, dans un souci de cohérence avec leur engagement environnemental, Norm a veillé à ce que chaque aspect de ces produits soit respectueux de l'environnement et qu'ils le restent. En effet, Norm propose un circuit de recyclage interne, nommé “Circle” qui permet à la marque de récupérer les chaussures en fin de vie de leurs clients pour les réintégrer dans la fabrication de nouvelles semelles (Norm, 2024c). Toutes les sneakers de Norm sont donc 100% recyclables grâce à ce projet innovant. Dès lors que les chaussures sont abimées, les clients peuvent les renvoyer via un onglet dédié sur le site de Norm. De plus, ces derniers bénéficient d'une réduction de 15% sur leur prochain achat. Les chaussures en bon état, quant à elles, sont réparées et ensuite données à des ONG, tandis que celles jugées trop endommagées sont envoyées au Portugal, là où sont produites les semelles de Norm. Il est important de noter que Norm ne reprend que ses propres sneakers, excluant ainsi les semelles fabriquées avec des objets métalliques ou d'autres composants (cité par Gonzalez, 2021).

Figure 9 : Le circuit de recyclage Norm - Circle



Source : Norm. (2024c). Circle. Récupéré de <https://norm.supply/fr/pages/circle>

Norm offre également une ligne de vêtements en textile recyclé. Cette nouvelle gamme comprend des t-shirts à courtes et longues manches ainsi que des casquettes. Le matériau utilisé est un jersey épais, composé de 50% de coton recyclé certifié GRS et de 50% de coton biologique certifié GOTS, provenant du Portugal. De plus, le logo de Norm et les détails du produit imprimés sur le t-shirt sont réalisés avec de l'encre à base d'eau.

Dans leur quête incessante d'innovation écologique, les trois entrepreneurs ont également repensé l'emballage de leurs produits, réalisé en papier recyclé. De plus, la boîte à chaussures est conçue pour servir également de boîte de livraison, éliminant ainsi le besoin d'un double emballage (De Buck, entretien, 2024). Par ailleurs, chaque paire de sneakers est livrée avec un sac réutilisable en fil de bouteilles recyclées, renforçant ainsi leur engagement en faveur du développement durable.

3.2.2 Prix

La question des prix et des marges est un défi majeur pour Norm, comme pour de nombreuses marques. Selon Van Caillie (2007), le prix est généralement le reflet de ce que nous achetons. En effet, plus le produit reflète la rareté, l'originalité ou la spécificité, plus celui-ci prendra de la valeur (Van Caillie, 2007). En ce sens, un prix élevé doit impérativement être à la hauteur des attentes du client, et de ce fait, correspondre à la qualité du produit offert. De surcroît, en tant que marque premium, les prix de Norm seront nécessairement plus élevés que les produits bas ou moyens de gamme.

Lors du chapitre précédent, nous avons comparé les prix pratiqués par Norm à ceux de la concurrence. La gamme de prix des sneakers de Norm varie de 99€ à 250€, offrant ainsi une diversité de choix, afin de s'adapter à tous les portefeuilles (Rensonnet, interview, 2024). Pour leurs t-shirts, les prix varient de 59€ à 69€ pour les t-shirts à manches longues, et de 49€ à 59€ pour ceux à manches courtes (Norm, 2024d). Notons que Norm propose également des cartes cadeaux à partir de 10€.

D'après Nicolas Lavigna, il est nécessaire d'entreprendre un travail d'éducation auprès du public, trop et mal habitué à la fast fashion, et prix très bas et facilement accessibles. À cet égard, Lavigna explique que le prix des chaussures de Norm est justifié, car elles sont conçues à partir de composants et de matériaux qualitatifs, avec la collaboration de plusieurs intervenants européens, et nécessitent un temps considérable pour leur conception (Rensonnet, interview, 2024).

De plus, Lavigna (entretien, 2024) fait remarquer que la perception selon laquelle la vente en ligne permet de couper les intermédiaires et de réduire les prix est souvent simpliste. En réalité, les coûts restent sensiblement les mêmes. Il rajoute que maintenir des marges bénéficiaires tout en restant compétitif sur le marché est un réel défi. Norm se trouve, ainsi donc confronté à déterminer des prix justes qui prennent en compte leurs coûts de production, tout en restant accessibles aux consommateurs. Cela implique également de trouver un équilibre

entre la vente en ligne et la distribution en magasin, car les marges doivent être cohérentes, quel que soit le canal de vente (Lavigna, entretien, 2024).

Actuellement, Norm opère avec une marge de 4, alors qu'ils estiment qu'une marge de 5 serait plus appropriée pour couvrir leurs frais et maintenir la viabilité financière de l'entreprise (Lavigna, entretien, 2024). Cela montre bien la nécessité pour la marque de continuer à évaluer et ajuster leur stratégie de tarification afin de trouver un équilibre optimal entre rentabilité et accessibilité pour leurs clients.

3.2.3 Distribution

Norm opère principalement dans le domaine du B2C, mais également dans celui du B2B(2C). Le public peut, de cette manière, acheter des sneakers, des t-shirts ou des casquettes auprès de Norm directement sur leur site, mais il peut également s'en procurer dans différents points de ventes physiques et en ligne.

Actuellement, la majorité de ses ventes est réalisée via son site web et en personne dans ses locaux, en proposant la vente d'échantillons (samples) à des tarifs réduits. Malheureusement, la marque rencontre des difficultés à développer son réseau de distribution, malgré sa présence sur plusieurs boutiques en ligne telles que Zalando, Immaculate Vegan, Moose in the City et Monar, avec lesquelles ils ont cessé de collaborer (Lavigna, entretien, 2024). Ils ont constaté qu'ils n'étaient pas particulièrement efficaces dans ce domaine et reconnaissent que la situation économique difficile incite les magasins à se tourner vers des marques plus établies et moins risquées. En tant que jeune marque, il leur faut plus de temps pour convaincre ces boutiques de les accueillir. Norm reconnaît également que les prix de leurs produits peuvent être un obstacle pour certains revendeurs, car leur positionnement se veut premium (Lavigna, entretien, 2024).

Toutefois, Norm souhaite être présent dans les meilleurs magasins de Belgique pour renforcer sa notoriété, et ils sont conscients de l'importance d'exploiter le potentiel des revendeurs pour étendre leur portée et leur reconnaissance (Lavigna, entretien, 2024). Ils travaillent actuellement plus qu'avec deux revendeurs, les magasins Maniet et Cachemire Coton et Soie, qui ont d'ailleurs commandé leur nouveau modèle Normcore (De Buck, entretien, 2024).

D'après Nicolas Lavigna, il semble que Norm ait concentré ses efforts marketing sur son site web afin d'attirer plus d'acheteurs, ce qui s'est avéré coûteux. Cependant, cela n'a pas donné les résultats escomptés, notamment en raison de la complexité du marché belge, divisé entre la population francophone et néerlandophone. En comparaison, les marques françaises bénéficient d'un marché plus vaste et unifié, ce qui facilite leur expansion plus rapide, d'après le designer de chaussures (Lavigna, entretien, 2024).

3.2.4 Communication

Norm emploie divers canaux de communication pour promouvoir sa marque et ses produits. Sur les médias sociaux, Instagram constitue la principale plateforme sur laquelle Norm opère en publiant régulièrement des photos et vidéos sur son profil ainsi que des “stories” (photo et vidéos disponibles 24 heures) et “stories à la une”¹⁵. Norm a également eu recours aux publicités payantes diffusées sur la Instagram pour promouvoir ses produits. La marque a également une présence sur Facebook ainsi que récemment sur TikTok avec un contenu plus spontané (Desmet ; De Buck, entretien, 2024). Norm dispose également d’un site web sur lequel les valeurs de la marque et leurs produits sont mis en avant (Norm, 2024b).

Ensuite, les newsletters jouent un rôle majeur dans la communication de la marque, avec près de 59% de ses clients passant par ce canal pour effectuer leurs achats (De Buck, Lavigna ; entretien, 2024). Par ailleurs, souhaitant être perçu comme une marque premium « cool », Norm prête une attention particulière au ton utilisé (tone of voice) dans ses publications Instagram et newsletters, avec des expressions telles que « peace » en fin de newsletter et l’utilisation d’émoticônes (De Buck, entretien, 2024).

Au niveau des canaux de communication traditionnels, Norm a bénéficié de couvertures médiatiques dans divers médias belges, notamment Le Soir, L’Avenir, la RTBF, et la DH (Norm, 2024a). Les cofondateurs, Nicolas Lavigna et Antoine Bodart, ont également eu l’occasion de promouvoir la marque à travers des interviews à la radio belge et via des podcasts (Bodart et Jellen, podcast, 2021 ; Lavigna, entretien, 2024).

En outre, Norm a également pris part à plusieurs foires et événements, dont le Brussels Vintage market. De plus, la marque a eu l’opportunité de faire partie de l’exposition “Brussels House” à Milan, capitale de la mode, en collaborant avec l’agence Hub.brussels. Ces derniers ont mis en place une Brussels House, un showroom permanent et gratuit avec plus de 60 créations made in Brussels, dont les sneakers de Norm. Une véritable opportunité pour Norm de gagner en visibilité à l’international (Hub.brussels, s.d.). Par ailleurs, Norm participe à des salons de matériaux deux fois par an, en France et en Italie, afin de se tenir informé des dernières innovations dans ce domaine (Mad Brussels, 2023).

De surcroît, Norm travaille activement avec l’association “Graine de Vie”, dont la mission est de reboiser les espaces dans les pays en développement (Norm, 2024b). Dès le début, Norm s’est engagé à planter deux arbres pour chaque paire achetée, pour compenser son empreinte écologique et à devenir neutre en CO2. Aujourd’hui, Norm n’alloue plus qu’une partie de ses bénéfices, chaque fin de mois, à la plantation d’arbres (De Buck, entretien, 2024). De plus, lors de la récente période de Black Friday, Norm a lancé l’initiative du “Green Friday”. Pour chaque sneakers achetée chez Norm, un arbre était planté. Cette campagne a été promue sur les réseaux sociaux et leur site web (De Buck, entretien, 2024).

¹⁵ des stories Instagram qui restent visibles de façon permanente sur le profil

Par ailleurs, en tant que membre officiel de "1% for the planet", Norm s'engage à reverser 1% de son chiffre d'affaires à des organisations environnementales afin de contribuer à la protection de la planète. De plus, chez Norm, le respect et au bien-être des animaux est primordial, c'est pourquoi tous leurs produits sont végétariens et approuvés par PETA.

En 2022, Norm a initié une collaboration avec la célèbre marque belge d'eau, SPA, pour le lancement d'un nouveau produit de bouteilles d'eau aromatisée nommé « Touch » faite à partir de 100% de bouteilles recyclées. Dans le cadre de cette collaboration, SPA a commandé 200 paires du modèle "1L11" de Norm, avec des lacets assortis aux différents coloris inspirés des saveurs proposées par SPA, ainsi que des semelles arborant leur logo (Lavigna, entretien, 2024 ; SPA, 2024). En avril 2024, Norm a concrétisé un nouveau partenariat pour la sortie de leur modèle Normcore, en collaborant avec la marque de mode durable belge, Lucid. Cette collaboration a été promue via un concours sur la plateforme Instagram, ce qui a permis à Norm de gagner en notoriété et notoriété (De Buck, entretien 2024).

Soulignons aussi que Norm a récemment revu son identité visuelle, avec un changement notable de son site web, de son feed Instagram, de son slogan ainsi que le nom de ses chaussures (Desmet, entretien, 2024). Ils mettent désormais davantage en avant leur caractère premium et transparent, notamment en fournissant des informations détaillées sur les fournisseurs et la composition de leurs produits (Lavigna ; De Buck ; entretien, 2024). Ainsi, la gestion des réseaux sociaux et de la communication de Norm est désormais plus organique.

Par exemple, Norm a apporté des efforts pour nommer ses paires de sneakers de manière plus réfléchie. Ces changements reflètent une évolution dans la stratégie de marque et dans la manière dont Norm souhaite positionner ses produits sur le marché. De plus, pour maintenir leur image de qualité premium, Norm offre à chaque achat un tote bag fabriqué à partir de matériaux recyclés, remplaçant ainsi les flyers précédemment inclus dans les boîtes (De Buck, entretien, 2024).

Comme évoqué ci-dessus, Norm a récemment modifié son slogan, passant de « Always first step » à « (We're) From planet earth ». Cette transition reflète un changement vers une image plus professionnelle de la marque après la période de crowdfunding (Lavigna, entretien, 2024). Le nouveau slogan met en avant des valeurs d'inspiration scientifique et naturelle, ainsi que l'engagement envers le design intemporel, la durabilité et l'innovation. Leur philosophie est ancrée dans la priorité accordée à la planète Terre et dans leur volonté de faire partie de la solution, plutôt que de contribuer aux problèmes environnementaux (Norm, 2024b).

Chapitre 4 : Identité de la marque Norm

4.1 Méthodologie

Dans ce chapitre, nous explorerons l'identité de Norm à travers les six facettes du prisme d'identité de Kapferer, afin de saisir pleinement son essence.

Notre approche repose sur des entretiens avec des acteurs clés de l'entreprise, en particulier Nicolas Lavigna, co-fondateur et responsable du design chez Norm. Ces entretiens ont été menés à l'aide d'un questionnaire préétabli, dont une copie est incluse en annexe 4¹⁶. Par ailleurs, Mehdi Desmet, un expert en marketing qui a contribué à la genèse de Norm, ainsi qu'Astor De Buck, stagiaire au sein de l'entreprise, ont apporté des éclairages complémentaires, confirmant ainsi les concepts du prisme d'identité.

Cette démarche nous permettra d'analyser chaque facette du prisme, tandis qu'une analyse approfondie de la stratégie marketing et du marketing mix a également enrichi notre compréhension de l'identité de Norm. En combinant ces différentes perspectives, nous avons pu dresser un portrait complet de Norm à travers les différentes dimensions du prisme d'identité.

4.2 Analyse du prisme d'identité

Le prisme d'identité, tel que défini par Kapferer (2008), offre une approche rapide et facile pour définir les six facettes de l'identité, à savoir : le physique, la personnalité, la culture, la relation, le reflet et la mentalisation.

Physique

La première facette du prisme identitaire de l'entreprise Norm, axée sur l'aspect physique, peut être illustrée par la création de ses multiples *sneakers durables unisexe*.

En effet, dès sa première création, la « 1L11 », Norm adopte une approche écologique en utilisant des *bouteilles en plastique recyclées* comme *matériau* principal (Lavigna, entretien, 2024). Cette démarche se poursuit avec des modèles comme la « 1L13 » et la « Normcore, conçus respectivement à partir de plastiques récupérés dans les océans et de toile de coton recyclé. Toutes les *semelles* sont composées de caoutchouc *recyclé et naturel*, et toutes les chaussures sont, par ailleurs, entièrement *recyclables* (Norm, 2024c). Les sneakers de Norm sont donc toutes conçues à partir de *matériaux recyclés, naturels et recyclables*.

En termes de design, Norm arbore une approche *minimaliste sans surcharge*, offrant une esthétique *épurée* et *intemporelle* tout en étant soigneusement *travaillée*. Norm souhaite également mettre l'accent sur la *texture* ainsi que *l'ergonomie*, et accorde une grande attention aux détails et à l'artisanat, notamment avec leurs chaussures *tissées et texturées* grâce à la technologie *3D Knit* (Rensonnet, interview, 2024).

Le style *avant-gardiste* de Norm se démarque par un mélange de *classique urbain*, donnant à chaque modèle une allure *casuale*. Chaque pièce se distingue par des couleurs unies, renforçant ainsi le caractère sobre et raffiné de la marque (De Buck, entretien, 2024). Il convient de souligner que Norm propose des modèles unisexes, convenant aussi bien aux

¹⁶ Étude de Norm – Guide d'entretien en annexe 6

hommes qu'aux femmes, témoignant d'une orientation non-genré dans son esthétisme (Lavigna, entretien, 2024). Ainsi, à travers ses produits respectueux de l'environnement, Norm établit une identité physique distincte, en accord avec ses valeurs de durabilité et d'innovation.

Personnalité

La personnalité de la marque Norm se distingue par son caractère *positif, cool et décontracté*. Cette facette est perceptible à travers le ton amical et inclusif de chaque publication sur Instagram, ainsi que dans ses newsletters, qui se concluent régulièrement par le mot "peace" (De Buck, entretien, 2024). Afin de renforcer cette image de fraîcheur et de coolitude, Norm met en avant des visages jeunes au style décontracté, avec des décors évoquant la fête, l'amitié et des scènes du quotidien, lors de ses séances photo. Cette facette est renforcée par l'utilisation d'émoticônes dans ses publications sur les réseaux sociaux. Tous ces éléments contribuent à transmettre un message de positivité et d'ouverture envers sa communauté.

Figure 10 : Modèle photo cool et décontractée



Source : Norm. (2023, 25 avril). [émoticône rock].
Instagram. <https://www.instagram.com/norm.supply/>

En outre, la personnalité de Norm est également décrite comme *dynamique, créative et ambitieuse*, en parfait accord avec les traits caractéristiques du designer Nicolas Lavigna. Son ambition de voir Norm ouvrir sa propre boutique dans un avenir proche témoigne de cette énergie créative et de cette détermination (Lavigna, entretien, 2024). L'équipe de Norm est constamment en quête d'innovation.

Un autre aspect de la personnalité de Norm est son *authenticité*. Bien que la marque soit engagée dans une approche durable de la conception de ses produits, elle refuse d'être réduite à une simple étiquette d'écoresponsabilité (Norm, 2024). Pour Nicolas, Norm représente bien plus que cela, cette authenticité est au cœur de l'identité de la marque, qui ne cherche pas seulement à paraître durable, mais à véritablement l'être.

Figure 11 : From Planet Earth



Source: Norm. (2023, 14 avril). *Dear customers, NORM doesn't want to be a sustainable brand (...)*. Instagram. <https://www.instagram.com/norm.supply/>

Culture

Les principes fondamentaux de Norm reposent sur des valeurs telles que *l'égalité, l'éthique et la durabilité* dans la conception de leurs produits. Plutôt que de recourir à des campagnes de marketing coûteuses ou à des promesses vides de sens, Norm mise sur la *transparence* (Lavigna, entretien, 2024). Les consommateurs ont ainsi un accès complet à toutes les informations concernant les composants de leurs chaussures ainsi que leurs fournisseurs. Par exemple, dans une newsletter, Norm a détaillé chaque étape de la production de leur nouveau produit "Normcore", en passant du croquis à la touche finale de la conception (De Buck, entretien, 2024). De plus, certaines vidéos postées sur les réseaux sociaux mettent en avant les coulisses des usines avec lesquelles Norm travaille, renforçant ainsi cet engagement envers la transparence.

Pour eux, la culture d'entreprise est essentielle : ils veulent travailler dans des environnements où la *confiance, l'intégrité et l'honnêteté* sont garanties (Norm, 2024b). Norm porte également de l'importance à l'impact social, mettant en exergue des valeurs telles que la répartition équitable des revenus, la qualité du travail, la gestion financière éthique, les achats éthiques et la non-discrimination.

Norm accorde également une grande importance à la *préservation de l'environnement* (Norm, 2024b). Ils considèrent que l'environnement est leur principale préoccupation et s'engagent à réduire leur impact sur les ressources naturelles et les émissions. Leur approche se concentre sur l'écoconception, l'utilisation d'énergie renouvelable, la réduction de la consommation d'énergie et de l'eau, ainsi que sur une gestion responsable des produits chimiques et des déchets. Leurs bureaux et entrepôts sont également conçus de manière respectueuse de l'environnement, et ils privilégient un transport efficace.

Enfin, Nicolas Lavigna (entretien, 2024) souhaite positionner Norm comme une marque *belge premium*, haut de gamme, mettant ainsi en avant la culture belge ainsi que du premium au sein de l'entreprise.

Relation

Dans la quatrième dimension du prisme, celle de la relation, Norm cherche à établir une *proximité avec ses clients* afin de démontrer son caractère humain. Cette approche se traduit par une accessibilité facile sur les réseaux sociaux, où les clients peuvent interagir directement avec la marque, ainsi que par email en réponse aux newsletters. Par exemple, lors de l'arrivée d'un nouveau stagiaire, Norm a envoyé un email de présentation à sa communauté. De même, lors du lancement de leur nouveau modèle Normcore et de leur nouveau site, Norm a sollicité l'avis et l'impression de ses clients, qu'elle considère comme précieux. Ces derniers sont récompensés par un code promotionnel, ce qui renforce le lien de *proximité et de reconnaissance* entre la marque et sa clientèle (De Buck, entretien, 2024).

Reflét

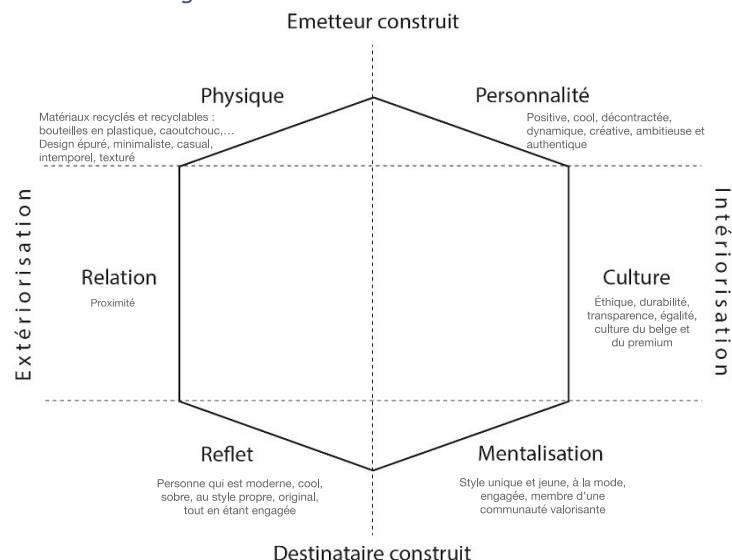
Dans la dimension du reflet, Norm cherche à incarner une image de personne *cool, moderne et sobre, avec un style propre et original*, tout en restant dans l'air du temps et sans pour autant tomber dans l'extravagance (Lavigna ; De Buck, entretien, 2024). De plus, cette personne est idéalement *engagée* envers diverses causes telles que l'écoresponsabilité.

Mentalisation

La marque vise, à travers l'acquisition de ses produits, à inspirer chez ses clients le sentiment d'être *tendance*, tout en arborant un *style unique et jeune*. Norm encourage également un *engagement actif et fier* envers la préservation de l'environnement et du bien-être de l'homme. En choisissant les produits de la marque Norm, les clients font un choix conscient et éclairé, optant pour une consommation responsable (De buck, entretien, 2024).

De plus, Norm souhaite que les consommateurs se sentent partie prenante de sa communauté. Ainsi, *l'identification aux produits haut de gamme* de Norm peut être perçue comme valorisant, et Norm aspire à ce que ce sentiment soit partagé par ses clients.

Figure 12 : Prisme d'identité de Norm



Chapitre 5 : Image de la marque Norm

Dans la littérature, deux outils de récoltes de données différents sont généralement identifiés : l'analyse qualitative et l'analyse quantitative. (Laflamme, 2007). Ces deux méthodes sont souvent considérées comme complémentaires, chacune pouvant enrichir l'autre dans le processus de recherche (Paquet et al., 2020).

Compte tenu des caractéristiques de ces deux approches et de leur complémentarité, nous avons décidé de les combiner. Dans une première phase, l'étude qualitative nous permettra de bien saisir les perceptions des consommateurs de Norm et servira à formuler des hypothèses. Dans un second temps, l'étude quantitative nous permettra de quantifier et de vérifier ces hypothèses. Enfin, dans la dernière phase, l'étude qualitative précédemment menée nous aidera à expliquer les résultats de l'étude quantitative.

5.1 Étude qualitative

L'étude qualitative nécessite un contact direct avec les participants, souvent par le biais d'entretiens et/ou d'observation de leur comportement (Paillé et Mucchielli, 2012). Elle se distingue par l'utilisation d'outils conçus pour recueillir des données qualitatives et se concentre sur le sens plutôt que sur les statistiques, privilégiant une compréhension des personnes, de leurs actions et de leurs témoignages dans leur contexte réel.

De ce fait, il s'agit de l'approche adéquate pour analyser l'image de la marque Norm, du point de vue du consommateur (Debuisson, 2016). En effet, il offre la possibilité d'étudier leurs perceptions, en recueillant des données qualitatives et en analysant le sens qu'ils attribuent à la marque. Cela permet une compréhension des associations faites par les consommateurs, de leurs émotions et des valeurs liées à la marque. De cette manière, cet outil peut fournir toutes les informations nécessaires pour réaliser le prisme d'image de Norm, selon les 6 facettes du prisme de Jean-Noël Kapferer.

5.1.1 Échantillons

Bien que Norm s'adresse à un large public, nous avons décidé de concentrer notre étude sur la tranche d'âge des 25-45 ans, pour mieux cerner les perceptions des consommateurs de la marque. Nous avons spécifiquement choisi des personnes familiarisées avec la marque, qui portent régulièrement ses sneakers et partagent ses valeurs. En effet, les répondants ayant une expérience directe avec la marque et ses produits sont mieux à même de fournir des réponses précises sur leurs perceptions et leur utilisation du produit.

De cette manière, pour remplir notre objectif de recherche, nous avons sélectionné un échantillon de 8 personnes pour nos entretiens. Notons qu'un jeune homme de 20 ans et une femme âgée de 55 ans ont également été interrogés, mais l'un étant trop jeune et l'autre trop

âgé par rapport à la cible visée, à savoir les 25-45 ans, nous avons jugé pertinent de ne pas les comptabiliser dans l'échantillon.

Ainsi, en sondant ces 8 personnes, les données récoltées, après retranscription, seront analysées du point de vue qualitatif et quantitatif, afin de mieux comprendre les perceptions des clients de Norm, d'identifier d'éventuels écarts et d'adapter les produits à leurs besoins par la suite.

5.1.2 Méthode de recueil de données

Comme mentionné ci-dessus, notre étude s'appuie sur la méthode de l'entretien semi-dirigé. Ce type d'entretien se caractérise par l'utilisation d'un guide¹⁷ servant de base pour l'interviewer. De cette façon, l'objectif demeure clair tout le long l'entretien et la personne interrogée est libre de s'exprimer, de dissiper quelque ambiguïté durant l'échange (Paquet et al., 2020).

Ensuite, pour nos entretiens, nous avons choisi d'explorer deux approches : les entretiens individuels et les entretiens de groupe. Les entretiens individuels permettent une exploration approfondie des comportements, des pensées et des jugements des participants, en offrant un cadre confidentiel et sans pression sociale (Malhotra, 2011). Quant aux entretiens de groupe, ils favorisent les échanges d'informations et les réactions en chaîne, ce qui peut enrichir les données recueillies (Debuisson, 2016).

Nous avons décidé de mener 6 entretiens individuels et 1 entretien de groupe, privilégiant ainsi la profondeur des analyses tout en tenant compte de la facilité d'organisation et du temps nécessaire. Cette approche nous a permis d'obtenir une perspective globale et approfondie des perceptions des participants.

Par ailleurs, les interviews suivaient toujours un même plan de structure. En effet, chaque entretien a débuté par une phase d'accueil et de mise en confiance, au cours de laquelle nous nous présentions mutuellement afin de créer un climat propice à des échanges ouverts et fluides. Nous avons ensuite entamé les questions prévues dans le guide d'entretien joint en annexe 5. Enfin, nous avons conclu l'entretien en remerciant chaleureusement les participants pour leur précieuse contribution et leur aide.

5.1.3 Analyse de données

Pour procéder à notre analyse des données récoltées lors des entretiens, nous avons dans un premier temps retranscrit intégralement les entretiens (voir annexe 5¹⁸). Notons que toutes les informations ne présentant aucune plus-value pour l'analyse ont été omises afin d'éviter une surcharge inutile. Ensuite, nous avons observé les réponses données par les

¹⁷ Étude qualitative – Guide d'entretien, en annexe 7

¹⁸ Les verbatim sont mis en gras dans la retranscriptions des entretiens en annexe 8

consommateurs et recherché des mots-clés liés à l'identité de marque de Norm. Cette démarche était nécessaire pour évaluer dans quelle mesure cette identité est transmise à sa cible pour toutes les dimensions du prisme de Kapferer, à savoir le physique, la personnalité, la culture, la relation, le reflet et la mentalisation. Dans le cas où un nombre important d'interviewés mentionnait les mots issus du prisme d'identité de Norm réalisé ci-dessus, des dérivés ou des concepts similaires, nous considérons que l'identité de la marque était correctement transmise. Inversement, si un maigre pourcentage des consommateurs évoquait ces idées, cela suggérerait un possible écart entre l'identité et l'image perçue de la marque Norm.

Ce travail d'analyse comparative effectué, nous avons réalisé une seconde observation, pour tous les autres termes mentionnés par les répondants. Une identification des mots qui revenaient fréquemment était nécessaire afin de découvrir comment les consommateurs percevaient, de leur côté, la marque, et donc de déterminer les mots-clés pour construire le prisme d'image de la marque. En effet, les termes réitérés par une grande proportion de l'échantillon suggéraient que l'image de Norm possédait des dimensions supplémentaires et/ou différentes par rapport à celles présentées pour son identité, indiquant un potentiel écart. Ceci a également permis de recueillir des avis, des recommandations qui sont essentiels pour que Norm puisse perfectionner son image de marque.

Voici ce que notre analyse qualitative nous a permis de retenir pour chaque facette du prisme:

- Physique

Éléments communs entre l'identité et l'image

Les 8 consommateurs interrogés semblent percevoir de manière claire les caractéristiques physiques mises en avant par la marque Norm.

D'abord, tous les participants ont mentionné l'utilisation de **matériaux recyclés** par Norm, tels que les bouteilles en plastique, les filets de pêche, ou d'autres matériaux. Par exemple, voici ce que certains répondants ont souligné : « toutes les sneakers ont la même semelle faite avec du caoutchouc recyclé », « ils font des chaussures écologiques avec du plastique recyclé » ou encore « elle est faite à partir de plastiques marins ». Par ailleurs, les consommateurs ont également noté que les sneakers de la marque étaient **recyclables**, comme indiqué par un peu plus de la moitié d'entre eux. Un participant a même montré les indications sur sa chaussure qui confirment cette caractéristique.

En outre, Norm est reconnu pour ses modèles **minimalistes, sobres et épurés**, une caractéristique également identifiée par la majorité des consommateurs interrogés. Notons que le mot "simple" a également été accepté. Les participants ont décrit les produits comme simples tant en termes de couleur que de design et de style. Par exemple, Églantine a rapporté que « leurs produits sont simples dans le sens où les couleurs sont simples », propos confirmés

par Dominique et Alexandre : « Je trouve qu'elles sont simples », « Les produits sont (...) simples parce que les design le sont ».

La simplicité de la marque et son côté **casual, décontracté et intemporel**, ont été appréciés par certains participants, qui ont déclaré porter leurs chaussures dans toutes les occasions. Ils ont noté que la marque était « décontractée, mais pas trop », offrant ainsi une polyvalence dans l'utilisation des baskets. Alexandre a d'ailleurs dit : « elles sont simples, basiques, casual, intemporelles (...) tu peux les porter quand tu veux (...), mais pas pour aller au sport ».

Enfin, la plupart des participants ont également reconnu le côté **texturé et détaillé** des sneakers de la marque, bien que ces termes n'aient pas été directement utilisés. Certains ont souligné l'attention portée aux détails, tels que les lignes sur le côté des chaussures, qui contribuent au caractère texturé des produits Norm. Prenons les propos d'Églantine : « ils vont dans les détails avec les lignes sur le côté ». Simon et Nora ont également mentionné ces lignes présentes sur les chaussures pour appuyer le côté texturé.

Éléments uniquement présents dans l'image

Quatre caractéristiques physiques ressortent de l'image perçue par les consommateurs de la marque Norm : le stylé urbain-classique, la présence du logo, le style masculin des chaussures, la simplicité des couleurs proposées, l'effet chaussette et la semelle.

Tous les participants ont relevé le style « **urbain/streetwear** » des produits de la marque, avec trois d'entre eux précisant même **urbain-classique**, comme l'a souligné Nora : « Entre du classique et de l'urbain/streetwear, en fonction des modèles. ». Cette caractéristique permet ; par ailleurs, une grande polyvalence dans l'usage des chaussures, comme l'a noté Élisabeth : « Pour moi, c'est entre streetwear et classique. Je peux les mettre au resto, elles sont assez chouettes à mettre avec une tenue classique et si je mets un jeans ça passe aussi. ». Simon a également appuyé cette idée en disant : « Pour moi c'est du classique urbain, quelque chose comme ça. C'est pour mettre tous les jours. Pas besoin d'avoir un style spécifique pour les mettre. »

Ensuite, la moitié des répondants confirment la présence du **logo** sur les sneakers. Ils remarquent que le logo est présent sur différentes parties des chaussures, comme l'indique Églantine : « j'ai aussi l'image du logo carré qui me vient en tête quand j' imagine Norm parce qu'il est un peu partout sur la chaussure », et Alexandre : « c'est vrai que les logos sont partout », ainsi que Jane : « le logo qu'on voit sur la chaussure et la semelle ». Cet élément physique n'a pas été mentionné par la marque, mais provient seulement des retours des clients.

Un autre aspect notable est le **style masculin** des modèles, souligné par 4 des 8 consommateurs interrogés. Ces derniers trouvent les chaussures plutôt masculines et ne les perçoivent pas comme « unisexes », malgré les affirmations du Head of Design, Nicolas Lavigna (entretien, 2024). Par exemple, Églantine exprime : « elle est un peu trop garçon pour

moi », une opinion partagée par Alexandre, qui estime que les produits ont une apparence trop masculine.

En ce qui concerne les **couleurs** proposées, plus de la moitié des consommateurs ne sont pas satisfaits. Églantine mentionne en rigolant : « les couleurs sont simples : bleu, noir, blanc. Ça ne casse pas trois pattes à un canard ». Alexandre remarque : « même les couleurs ce ne sont pas des prises de risques », et Jane ajoute : « les couleurs sont pas très fun ».

Éléments uniquement présents dans l'identité

Toutes les caractéristiques physiques se trouvant dans le prisme d'identité de la marque ont été perçues par les répondants.

- Personnalité

Éléments communs entre l'identité et l'image

Quand il s'agit de décrire la personnalité de Norm, la marque parvient à transmettre de nombreux traits de caractère, bien que peu d'entre eux correspondent exactement à ceux mentionnés par l'identité de la marque.

Ensuite, pour Nicolas (entretien, 2024), Norm représente bien plus que l'écoresponsabilité ; ils ne cherchent pas seulement à paraître durables, mais à l'être véritablement. Cette **authenticité** est au cœur de l'identité de la marque, remarquée par la totalité des consommateurs : « c'est l'une des seules marques, quand je l'ai découverte, qui ne faisait pas de greenwashing », ou « leur volonté de respecter la planète sans pour autant être dans le greenwashing ». Pour Massimo, si la marque était une personne, « ce serait Leonardo Di Caprio. (...) Parce que c'est une personne qui malgré ce succès, il ne va pas faire une croix sur certaines valeurs », elle reste donc, authentique.

La moitié des répondants a mentionné le côté **cool, stylé et décontracté** de la marque. Par exemple, lorsque nous lui a demandé de décrire la marque comme une personne, Églantine l'a qualifié de cool. Alexandre semble également avoir saisi ce que Norm cherche à dégager : « je dirais stylé et cool parce qu'ils essayent justement de montrer qu'ils le sont ». Nora, quant à elle, met en avant le côté « on est stylé » qui se dégage sur leur plateforme Instagram.

La plupart des consommateurs ont également évoqué le côté **positif** de la marque et l'imaginent comme une personne avec un bon état d'esprit et dégageant de bonnes ondes. Selon Simon, si la marque était une personne, ce serait « un bon vivant, quelqu'un qui a un bon état d'esprit », pour Elisabeth, la marque serait souriante et positive. De son côté, Églantine ajoute qu'elle est « good vibes quoi ! ». Quant au côté **dynamique**, il a été évoqué de manière indirecte avec des mots tels que « entrepreneur » et « travailleur » par la moitié des répondants.

Éléments uniquement présents dans l'image

Concernant les traits de personnalité seulement cités dans l'image et rapportés par les personnes interviewées, nous retrouvons **la gentillesse et l'altruisme**.

En effet, la marque a réussi à transmettre le côté **gentil et sympa** chez la moitié des consommateurs interrogés. Alexandre a décrit Norm comme « une personne simple, gentille, accueillante ». Nora partage cet avis en affirmant : « C'est quelqu'un de profondément gentil, honnête ». Elisabeth est du même avis : « Elle serait aimable, gentille, souriante, proche des gens parce que c'est ce qui se dégage de Norm ». Simon voit la marque comme « quelqu'un de sympa (...) avec qui tu passes de bons moments ».

Ensuite, plusieurs des participants estiment que la marque a une personnalité **altruiste et généreuse**. C'est une marque « qui pense à son prochain, à l'avenir et qui ne pense pas qu'à lui ». Pour les clients interrogés, la marque serait une personne attentionnée. Alexandre a souligné ce point en déclarant : « c'est une personne (...) qui se soucie des autres. Quelqu'un d'altruiste, qui n'est pas du tout égoïste, qui pense aux autres, qui a le cœur sur la main ». Selon lui, les personnes fortement engagées dans la durabilité le sont inéluctablement.

Éléments uniquement présents dans l'identité

Deux aspects de la personnalité de la marque n'ont pas été soulignés par les participants : la **créativité** et le côté **ambitieux**.

En effet, Norm n'est pas perçue comme une marque particulièrement **créative** par les consommateurs. Certains consommateurs ont mentionné le fait que les sneakers de la marque contenaient quelques détails, qu'elles étaient travaillées, avec un design particulier comme mentionné pour la facette précédente. D'autres ont souligné le côté original du design, en revanche aucun n'a spécifiquement mis en avant la créativité de la marque. Au contraire, une consommatrice a même noté que la forme des chaussures n'était pas particulièrement innovante. Quant à l'aspect **ambitieux** de la marque, aucun des participants n'en a fait mention, que ce soit de manière directe ou indirecte.

- Relation

Éléments communs entre l'identité et l'image

Cette partie vérifie si la marque possède une **relation de proximité** avec ses consommateurs. D'après les informations recueillies dans la retranscription des données, les répondants se sentent proches de Norm en raison de divers facteurs tels que l'adhésion aux mêmes valeurs environnementales et écologiques, ainsi que l'identification à la marque belge.

La majorité des consommateurs de Norm expriment un fort *sentiment d'amitié* envers la marque. Certains la décrivent comme un ami de la famille ou un ami de longue date. Par exemple, Alexandre se sent particulièrement proche de Norm en raison de ses activités de pêcheurs. Sa proximité avec la marque est renforcée, car il apprécie l'engagement de Norm de recycler les déchets marins : « c'est une cause très noble et je me sens vraiment proche de la marque pour ça ».

D'autres consommateurs se sentent proches de la marque en raison des valeurs partagées avec celle-ci et de son engagement, à l'instar de Dominique : « oui je peux être proche dans le sens où je suis *en accord avec leurs valeurs*. », et de même pour Nora : « oui, *pour les valeurs* qui sont très importantes. ».

Certains répondants ont exprimé une relation légèrement moins proche avec la marque, la décrivant plutôt comme *une connaissance ou l'ami d'un ami*. À titre d'exemple, Jane et Élisabeth se sentent proches de la marque Norm, mais « sans plus », car cette dernière ne communique pas assez souvent. En effet, leur communication n'est pas aussi fréquente qu'elles le souhaiteraient, mais elles reconnaissent cependant ses actions positives lorsque la marque se manifeste. Jane : « C'est quelqu'un que tu vois de temps en temps. (...) Tu le vois tous les trois mois par exemple. Donc proche, mais pas trop ». Églantine partage le même sentiment : « pas très proche, je dirais plutôt une connaissance, un ami d'un ami ». En revanche, Massimo se sent proche de Norm en raison de son origine belge, ce qui renforce sa proximité avec Norm, par rapport à d'autres marques concurrentes.

Éléments uniquement présents dans l'image

Aucun autre mot n'a été mentionné par les consommateurs interrogés.

Éléments uniquement présents dans l'identité

Tous les aspects se trouvant dans cette facette du prisme d'identité de la marque Norm ont été perçus par les répondants.

- Culture

Éléments communs entre l'identité et l'image

Les consommateurs reconnaissent avant tout la marque pour son engagement **éthique et durable**, un aspect mentionné par la majorité des participants. Encore une fois, Alexandre semble avoir parfaitement intégré les valeurs de la marque : « quand j'entends Norm c'est durabilité et éthique (...) Tu sens que ça fait partie de l'identité de la marque ». Jane, Élisabeth et Simon ont tous les trois mentionné la production au Portugal pour appuyer le côté éthique de la marque. Par ailleurs, le terme **“respect”** a été proposé à plusieurs reprises par les répondants, voulant mettre en avant le respect de l'homme et de l'environnement.

La transparence est un autre principe fondamental de la marque, unanimement reconnue par les consommateurs interrogés. Beaucoup ont prononcé le mot **“honnêteté”** pour faire référence à la notion de transparence, à l'instar de Jane, et Églantine : « Honnêteté, parce qu'ils disent vraiment tout sur le site par rapport aux produits et sur les composants ». Élisabeth approuve également cette perspective en évoquant une newsletter présentant le nouveau stagiaire de l'entreprise, une initiative qu'elle considère comme rare et exemplaire.

Enfin, **la culture belge** est largement associée à la marque, par la majorité des consommateurs. En effet, lorsque nous leur avons demandé d'associer des idées à Norm, 6

d'entre eux évoquent la Belgique ou Bruxelles. Églantine et Alexandre font le lien direct avec la Belgique en tant que pays d'origine de la marque. Simon renforce cette idée en associant Norm à Bruxelles en raison de ses fondateurs bruxellois.

Éléments uniquement présents dans l'image

Aucun autre mot n'a été mentionné par les consommateurs interrogés.

Éléments uniquement présents dans l'identité

Notons que la **culture du premium** n'a pas été mentionnée directement par les personnes interrogées, ce qui explique probablement leur manque de compréhension de cet aspect de la marque. En revanche, le sujet du prix a été abordé à plusieurs reprises par des consommateurs l'estimant trop élevé. Une minorité semble, toutefois, avoir compris que la qualité proposée justifie ce coût : « c'est le prix à payer pour porter des produits durables et qualitatifs », ou encore « c'est (...) pas si accessible que ça, vu le prix, mais c'est justifié par le fait que ce soit fait en Europe et que ce soit quasi réutilisable par la suite. ». Ces propos sont les seuls liens faits avec la culture premium de Norm.

En ce qui concerne l'**égalité**, une seule personne, Nora, l'a évoquée explicitement : « égalité parce qu'ils proposent des modèles mixtes ». Deux autres l'ont suggéré en déclarant que les produits étaient tant pour les hommes que les femmes. Rappelons, toutefois, que plusieurs répondants ont exprimé leur sentiment, quant aux modèles de chaussures trop masculins, ce qui pourrait indiquer une absence de perception de l'égalité des genres pour eux. Il convient de rappeler que le concept d'égalité peut englober plusieurs aspects, notamment l'égalité des sexes et la non-discrimination basée sur l'ethnie, entre autres.

- Reflét

Éléments communs entre l'identité et l'image

En analysant les réponses des consommateurs, il est clair que la quasi-majorité d'entre eux reconnaissent Norm comme étant un reflet d'un **adulte engagé dans le respect de l'environnement**, tant dans ses habitudes de consommation que dans ses valeurs. Ils dépeignent le consommateur type de Norm comme quelqu'un de conscientisé et préoccupé par les questions de durabilité et d'éthique, qui accorde de l'importance à des aspects tels que l'alimentation bio. Selon Simon, ce consommateur type est « une personne qui pense à la nature, qui n'achète donc pas de grosses marques de fast-fashion. Il achète belge, il consomme local ». Alexandre a souligné que ce consommateur se « soucie de la planète », ajoutant que ce souci n'est pas partagé par tout le monde. Pour Dominique, le consommateur type est « exigeant », « conscient » et désireux de limiter son empreinte environnementale.

Pour la moitié des personnes interrogées, Norm incarne **une figure cool, moderne, avec un style à la fois sobre et original**. Églantine a qualifié le persona de Norm de cool et moderne, mais avec un style propre et distingué, loin du streetwear traditionnel. Alexandre a décrit la marque comme étant stylée et cool, soulignant leurs efforts pour le montrer. Nora, de son

côté, a mis en avant l'aspect « on est stylé », mais tout de même sobre. Jane aussi image « quelqu'un (...) de fun. Enfin, pour Massimo, les consommateurs types de Norm « cherchent à avoir un truc unique et sont repoussés par l'idée d'acheter ce que tout le monde a ».

Éléments uniquement présents dans l'image

Lors de nos entretiens, plus de la moitié des répondants ont décrit le consommateur type comme étant un individu **aisé, dynamique et responsable**, jouissant d'une vie stable et confortable, avec un niveau de vie lui permettant de s'offrir les sneakers de la marque belge. Églantine, par exemple, a imaginé le consommateur type de Norm comme « un homme (...) occupant un poste à haute responsabilité dans une entreprise ou quelqu'un travaillant en freelance ». Les autres répondants ont également associé cette image à des entrepreneurs ou à des personnalités publiques telles que des stars de cinéma : « jeune entrepreneur », « Une personne qui a un bon job, une bonne position ». Alexandre a souligné l'importance de la stabilité financière en décrivant ce consommateur comme quelqu'un qui « a de l'argent, qui a une situation plus ou moins aisée », capable de dépenser 200€ pour une paire de chaussures. Jane également ajouté qu'elle s'attendrait à ce qu'il soit « intelligent » et ait fait des études.

Enfin, 3 des répondants imaginent Norm comme étant le reflet d'un **homme** de la trentaine, voire la quarantaine, et **père de famille**. Simon, par exemple, décrit le consommateur type comme étant « entre 30 et 45/50 ans, mais qui » est jeune dans sa tête, ajoutant qu'il s'agit souvent de parents. Jane partage cette vision en décrivant les hommes dans la trentaine comme étant « posés », précisant qu'ils pourraient être de jeunes papas. Un autre participant a également mentionné l'âge, en décrivant le consommateur type comme un homme belge âgé de 30 et 40 ans, spécifiant qu'il est « père de famille ».

Éléments uniquement présents dans l'identité

Tous les aspects se trouvant dans cette facette du prisme d'identité de la marque Norm ont été perçus par les répondants

- Mentalisation

Éléments communs entre l'identité et l'image

La grande majorité des répondants estime qu'en portant la marque Norm, ils expriment une personnalité **engagée, consciente et respectueuse de l'environnement**. Ainsi, nous pouvons dire qu'en achetant du Norm, ils pensent contribuer à la cause environnementale : « t'achètes plus qu'un produit, t'essayes de changer les choses en achetant ce type de produit là. ». Certains mentionnent qu'en achetant chez Norm, les personnes essayent « d'être un minimum écoresponsable » et « de ne pas tomber dans la surconsommation ». Un des répondants a d'ailleurs expliqué qu'il s'agissait de son premier achat d'un produit écoresponsable.

Côté design, la perception du **style unique** de la marque est partagée par la moitié des répondants, qui estiment arborer un look distinctif en portant les chaussures de la marque Norm. Pour ces consommateurs, choisir Norm signifie rechercher « quelque chose de plus exclusif ». Comme l'a exprimé Massimo, qui préfère les articles différents des tendances populaires et qui ajoute : « je dirais effectivement qu'ils sont uniques ». Cette caractéristique est également remarquée par d'autres répondants, qui décrivent les chaussures de Norm comme « Pure ! Et oui elles sont uniques, elles ont leur personnalité », « Unique dans son genre oui », « elle a son truc en plus ». Cependant, l'autre moitié des répondants n'est pas du même avis, à l'instar d'Églantine notant que, bien que les chaussures aient leur propre style distinctif, elles ne sont pas nécessairement uniques.

Éléments uniquement présents dans l'image

Plus de la moitié des interviewés expriment le souhait de soutenir le commerce **belge** en portant la marque Norm. Nora indique qu'il existe très peu de marques belges durables et que cela lui fait plaisir d'en avoir : « c'est vraiment bien qu'une marque belge soit écoresponsable. En général, c'est français ou canadien même ». Églantine partage cet enthousiasme : « C'est belge aussi donc c'est cool ». Pour Alexandre, Norm est considérée comme la meilleure marque belge sur le marché : « C'est la meilleure en Belgique. Komrads [une autre marque belge de sneakers durable] à côté, c'est un peu nul. Norm dans ce registre-là, c'est propre, simple, tu peux les mettre dans toutes les occasions, elles sortiront toujours très bien ». Massimo ajoute : « Ce qui m'attire chez Norm, c'est le fait que ce soit une marque belge ».

Éléments uniquement présents dans l'identité

Pour cette facette, il semble en effet y avoir plusieurs écarts entre l'identité souhaitée et l'image perçue de la marque.

Tout d'abord, en ce qui concerne l'aspiration à être « **à la mode** » et « **jeune** », aucune des personnes interrogées n'exprime explicitement le désir de projeter cette image en portant les sneakers de la marque Norm. Toutefois, certains commentaires restent généraux en évoquant ces termes et ne reflètent pas nécessairement le ressenti personnel des répondants. Par exemple, Églantine perçoit les chaussures comme étant « assez jeunes et modernes », tandis que Simon mentionne que les consommateurs sont « quand même jeunes », et Jane souligne également que certains consommateurs cherchent à être tendance et à la mode. Les commentaires restent donc généraux et ne reflètent pas nécessairement les motivations individuelles des participants interrogés.

Enfin, aucun des participants n'a exprimé le désir de rejoindre une **communauté** en achetant les produits de la marque. Seule une personne a mentionné le terme « communauté », mais il s'agissait d'une recommandation : « il faudrait créer une communauté. »

5.1.4 Conclusion

Pour conclure notre analyse qualitative à partir du tableau 8 ci-dessous, nous pouvons remarquer que la marque a réussi à transmettre ses messages aux consommateurs, bien que quelques écarts persistent dans certaines dimensions telles que la personnalité (2), la culture (1) et la mentalisation (3). Nous avons identifié un total de 6 écarts. De plus, de nouvelles propositions ont été formulées pour les facettes suivantes : le physique (6), la personnalité (2), le reflet (3) et la mentalisation (1). Nous avons recueilli 12 propositions au total. Nous allons désormais procéder à notre analyse quantitative, qui permettra de confirmer ou d'infirmer ces hypothèses.

Tableau 6 : Récapitulatif des (non)-écarts entre l'identité et l'image de la marque Norm

(NON)-ÉCARTS FACETTES	DIMENSIONS COMMUNES	DIMENSIONS UNIQUEMENT PRÉSENTENT DANS L'IMAGE	DIMENSIONS UNIQUEMENT PRÉSENTENT DANS L'IDENTITÉ
PHYSIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Matériaux recyclés • Recyclable • Sobre, minimaliste • Casual, intemporel • Texturée, détaillée 	<ul style="list-style-type: none"> • Style urbain - classique • Style masculin • Logo • Couleurs ternes 	
PERSONNALITÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Authentique • Cool, stylée, décontractée • Positive • Dynamique 	<ul style="list-style-type: none"> • Gentille/sympa • Altruiste 	<ul style="list-style-type: none"> • Créative • Ambitieuse
RELATION	<ul style="list-style-type: none"> • Proche 		
CULTURE	<ul style="list-style-type: none"> • Éthique • Durabilité • Transparence • Culture belge 		<ul style="list-style-type: none"> • Culture premium • égalité
REFLET	<ul style="list-style-type: none"> • Personne engagée • Cool et moderne • Sobre et originale 	<ul style="list-style-type: none"> • Personne aisée • Dynamique • Père de famille 	
MENTALISATION	<ul style="list-style-type: none"> • Personne engagée • Style unique 	<ul style="list-style-type: none"> • Patriote (belge) 	<ul style="list-style-type: none"> • à la mode/tendance • Jeune • Communauté

5.2 Étude quantitative

Une fois les causes et fondements d'une perception analysés par la méthode qualitative vient l'analyse quantitative qui sert à projeter ces perceptions sur une population plus large (paraphrasé par Paquet et al., 2020). En effet, une analyse quantitative sert à mesurer de manière précise les opinions ou les comportements d'une population (Couvreur & Lehuede, 2002). Cette approche est fréquemment employée pour vérifier des hypothèses en démontrant des corrélations entre différentes variables.

Dans le cadre de l'approche hypothético-déductive, un modèle est élaboré sur base de la littérature, puis est soumis à une vérification empirique (Giordanno et Jolibert, 2016). Les

résultats obtenus se concentrent spécifiquement sur ce cadre théorique, soulignant ainsi l'importance des méta-analyses pour regrouper et résumer les résultats déjà existants. Les méta-analyses offrent une analyse plus approfondie que les discussions traditionnelles, car elles utilisent des méthodes statistiques pour intégrer et interpréter de manière cohérente les résultats empiriques de chaque étude (Giordanno et Jolibert, 2016).

Les données sont généralement recueillies au moyen de questionnaires standardisés, administrés par téléphone, en personne, par courrier postal ou en ligne (paraphrasé par Debuissou, 2016). Pour ce mémoire, l'utilisation d'un questionnaire en ligne a été privilégiée. Comme mentionné précédemment, à travers l'analyse qualitative, diverses hypothèses ont été formulées concernant l'identité et l'image de la marque Norm. Désormais, notre objectif est de les vérifier sur un spectre plus large.

5.2.1 Échantillons

Il existe deux méthodes d'échantillonnage dans l'étude quantitative, celle qui nous intéresse est la « non probabiliste » qui a pour but de soutirer des informations auprès d'individus suivant leurs caractéristiques, perceptions et connaissances (paraphrasé par Motte, 2023).

Pour notre échantillon, les attributs des répondants au sondage sont quasi les mêmes que pour nos entretiens, c'est-à-dire des hommes ou femmes (ou autre), âgés de 25 à 45 ans, connaissant la marque, mais pas nécessairement consommateurs. Nous avons donc décidé d'interroger notre cible, car il s'agit de l'échantillon le mieux placé pour nous éclairer dans notre problématique liée aux écarts d'identité et d'image de la marque Norm.

5.2.2 Méthode de recueil de données

Pour notre étude quantitative, nous avons utilisé un questionnaire en ligne auto-administré, communiqué via les réseaux sociaux, les courriels et une newsletter de la marque Norm afin de toucher directement les consommateurs. Cette méthode, connue sous le nom de « interview web assistée par ordinateur », permet une collecte rapide de données avec un encodage immédiat (cité par Motte, 2023, p. 66).

Le questionnaire, créé sur Google Forms en français (voir annexe 9), comprenait principalement des questions fermées à choix multiple, ainsi que quelques questions ouvertes et semi-ouvertes avec l'option « autre ». Une question filtre a également permis de cibler spécifiquement les personnes ne connaissant pas la marque, afin qu'elles soient redirigées vers la section « informations générales ». Toutes les questions posées aux répondants étaient similaires pour la cible ayant connaissance de Norm.

Les questions fermées mesuraient les perceptions des répondants à l'aide d'une échelle de Likert en 7 points, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » pour obtenir des réponses complètes, toutes les questions étaient obligatoires, sauf pour les questions ouvertes visant à recueillir des associations supplémentaires ou quelconques remarques.

Les données collectées ont été compilées dans un tableur Excel pour une analyse des données. Cette méthode nous a permis de cibler les répondants selon trois critères : la catégorie socio-professionnelle, l'âge et le genre.

5.2.3 Analyse des données

Lors de notre analyse, nous avons rassemblé tous les résultats dans une base de données unique. Dans un premier temps, nous avons mené une analyse de tris à plat pour étudier de manière descriptive les caractéristiques de l'échantillon telles que l'âge, la profession et le genre, ainsi qu'une analyse descriptive de la perception de l'image de la marque Norm, le tout effectué sur le programme Excel.

Par ailleurs, pour confirmer ou infirmer nos hypothèses sur le prisme d'image, nous avons utilisé des statistiques descriptives et un intervalle de confiance de 95% pour déterminer les tendances des réponses. Les résultats sont interprétés en fonction de l'intervalle de confiance, avec un seuil de 50% pour évaluer l'accord ou le désaccord des répondantes. Les détails de ces analyses sont disponibles à partir de l'annexe 10.

A. Profil de l'échantillon

En ce qui concerne le profil des répondants (voir annexe 10), nous avons eu 73% de consommateurs et 23% de non-consommateurs. Quant aux âges, la catégorie des 25 à 34 ans représente plus de la moitié avec 53%, et 47 % des participants font partie de la tranche d'âge de 35 à 45 ans. Pour ce qui est du genre, la majorité des répondants sont des hommes (60%). 39% de femmes ont également participé au sondage et 1% n'a pas souhaité s'exprimer sur le genre. Enfin, pour le statut professionnel, la majorité des répondants sont des salariés (49%), suivi de 30% de cadres d'entreprises, 19% d'indépendants et 2% de fonctionnaires. Ces chiffres démontrent que la marque Norm est réservée à une population aisée.

B. Analyse des hypothèses

Sur bases des résultats de l'étude qualitative, nous avons formulé 35 hypothèses, divisées en 3 parties et selon les 6 facettes du prisme de Kapferer (les analyses sont disponibles en annexe 10). Pour avoir une représentation des résultats, cohérente et claire, une même phrase sera reprise et ajustée selon les résultats obtenus pour les hypothèses testées.

➤ Les éléments communs à l'identité et l'image de la marque de Norm

• PHYSIQUE

H1) La marque Norm est perçue comme identifiable par l'utilisation de matériaux recyclés.

D'après les réponses de notre cible, il apparaît clairement que les matériaux recyclés sont un élément représentatif de la marque Norm. En effet, 73% d'entre eux se déclarent entièrement

d'accord avec cette affirmation, tandis que moins de 3% ne sont pas du tout d'accord. Il faut toutefois vérifier ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 97,21% et 100%, ce qui **confirme** notre hypothèse

H2) La marque Norm est perçue comme identifiable par l'aspect recyclable de ses sneakers.

À travers le sondage, il apparaît clairement que l'aspect recyclable est un élément représentatif de la marque Norm. En effet, 72,86% d'entre eux se déclarent entièrement d'accord avec cette affirmation, tandis que le reste est d'accord à 18,57% et plutôt d'accord à 4,29%. Il faut toutefois vérifier ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 95,61% et 95,84%, ce qui la **confirme**.

H3) La marque Norm est perçue comme identifiable par ses sneakers casual et intemporelles.

D'après les réponses de notre cible, la majorité semble penser que le style casual et intemporel des sneakers est un élément représentatif de la marque Norm. En effet, 40,85% d'entre eux se déclarent entièrement d'accord avec le côté causal et 34,72% pour le caractère intemporel, tandis que le reste est respectivement d'accord à 28,17% et à 22,22%. Moins de 3% ne sont pas du tout d'accord avec ces affirmations. Il faut toutefois vérifier ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 84,61% et 84,84% pour le style casual et entre 92,85% et 93,075% pour le côté intemporel. Ces résultats ne permettent de valider l'affirmation. L'hypothèse est **infirmée**.

H4) La marque Norm est perçue comme identifiable par ses sneakers texturées et détaillées.

Un peu différente des analyses précédentes, la proportion des personnes qui sont tout à fait d'accord pour dire que les sneakers de la marque Norm sont détaillées et structurées ne représente que 15,27% des réponses. En revanche, 26,38% des participants sont d'accord avec cette affirmation et 44,45% sont plutôt d'accord. Malgré ces chiffres en faveur de l'affirmation, notons également que 15,27% n'est pas du tout d'accord. Il faut toutefois vérifier ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 86,22% et 100%, ce qui la **confirme**.

- **PERSONNALITÉ**

H5) Norm est perçu comme une marque positive

Quand il est question de connaître la perception des consommateurs sur la personnalité positive de la marque, presque le quart des réponses sont tout à fait d'accord avec une proportion de 26,76%, tandis que 12,68% sont d'accord et 40,85% sont plutôt d'accord. Seules quelques dizaines de personnes sont entre les deux, ni en accord, ni en désaccord avec une proportion de 16,9%. Il faut toutefois vérifier ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 80,18% et 80,41%, ce qui la **confirme**.

H6) Norm est perçu comme une marque dynamique

Le côté dynamique de la marque est bien transmis auprès des consommateurs, car plus de la moitié des répondants ont exprimé être tout à fait d'accord (50,74%), suivi de quelques personnes qui sont d'accord (22,53%) et 9,86% sont plutôt d'accord. 11,26% seulement ne sont ni d'accord, ni pas d'accord avec cette idée. Il faut toutefois vérifier ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 83,17% et 94,39%, ce qui la **confirme**.

H7) Norm est perçu comme une marque cool, stylé et décontracté

Lorsque nous avons demandé aux répondants s'ils percevaient la marque Norm comme cool, stylée et décontractée, 40,85% ont répondu être tout à fait d'accord avec cette affirmation, suivi de 33,9% pour « d'accord » et 16,9% pour « plutôt d'accord ». Il faut toutefois vérifier ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 66,2% et 91,65%, ce qui la **confirme**.

H8) Norm est perçu comme une marque authentique

La grande majorité des répondants (70,42%) est tout à fait d'accord pour dire que Norm est une marque authentique, les pourcentages de personnes étant d'accord et plutôt d'accord, sont respectivement de 12,68% et 7,04%. Seule une minorité de répondants n'est pas vraiment satisfaite par son authenticité. Il faut toutefois vérifier ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 83% et 90,14%, ce qui la **confirme**.

- **RELATION**

H9) Norm est une marque qui dispose d'une relation proche avec les clients

En ce qui concerne la relation de proximité, les chiffres démontrent que la marque n'est pas assez proche de son public, avec une proportion alarmante de 39,44% pour « pas du tout d'accord », de 16,9% pour « pas d'accord » et 2,82% pour « plutôt pas d'accord ». Il faut toutefois vérifier ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 25,35% et 74,43%. Ces résultats qui ne permettent pas de conclure la relation de proximité, ce qui **infirme** l'hypothèse.

- **CULTURE**

H10) Norm est reconnu comme une marque éthique

98,6% des personnes sondées reconnaissent la marque Norm comme étant éthique. En effet, plus de 78,87% sont tout à fait d'accord, suivi de 15,27% et 4,22% qui sont respectivement d'accord et plutôt d'accord. Seule une personne est contre cette idée. Il n'est donc pas nécessaire de faire une vérification, car l'hypothèse est bien **confirmée** selon ce sondage.

H11) Norm est reconnu comme une marque durable et écoresponsable

Le côté durable et écoresponsable est bien ancré dans l'esprit du public de la marque. En effet, il s'agit d'une valeur tout à fait comprise par près de 80,55% des répondants, un chiffre cohérent dans l'ensemble, car une proportion de 12,5% est d'accord, suivie d'une minorité de personnes (4,16%) qui sont plutôt d'accord. Seules 2 personnes, parmi les répondants, sont en désaccord avec cette valeur (2,79%). Il faut toutefois vérifier ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 97,21% à 100%, ce qui la **confirme**.

H12) Norm est reconnu comme une marque transparente

Le public cible reçoit clairement le message selon lequel Norm est une marque qui prône la transparence. En effet, 72% des consommateurs sont tout à fait d'accord avec cette affirmation, 18% des répondants sont d'accord et 7% d'entre eux sont plutôt d'accord. Seules deux personnes ont un avis neutre (3%). Il faut toutefois vérifier ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 97% à 100%, ce qui la **confirme**.

H13) Norm est reconnu comme une marque belge

D'après le sondage, la culture belge de Norm est bien transmise auprès de sa cible. En effet, près de 70,83% des personnes sondées sont tout à fait d'accord avec cette position, suivie de 20,83% qui sont d'accord et de 4,16% qui sont plutôt d'accord. Il faut toutefois vérifier ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 95,82% à 100%, ce qui la **confirme**.

- **REFLET**

H14) Norm est perçu comme une marque ayant une clientèle engagée dans la durabilité

Concernant le consommateur type de la marque Norm, la majorité du public cible semble d'accord pour dire qu'il est engagé dans la cause durable. En effet, d'après le sondage, 80% des répondants sont tout à fait d'accord avec cette idée, 12,85% sont d'accord et 7,14% sont plutôt d'accord, ce qui représente 100% des réponses. Il n'est donc pas nécessaire de faire un test pour vérifier cette l'hypothèse, car elle est **confirmée** par le sondage.

H15) Norm est perçu comme une marque ayant une clientèle cool et moderne

L'avis selon lequel Norm est perçu comme ayant une clientèle cool et moderne est mitigé. Un pourcentage légèrement bas de 7,04% semble tout à fait d'accord avec cette affirmation, suivis de 21,13% pour ceux qui sont d'accord. En revanche, une proportion de 43,66% est plutôt d'accord avec ce reflet. Par ailleurs, 21,13% sont ni en accord ni en désaccord et 7,04% plutôt pas d'accord. Les opinions étant partagées, il faut vérifier ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 71,83% et 100%, ce qui la **confirme**.

H16) Norm est perçu comme une marque ayant une clientèle au style à la fois sobre et original

Le style sobre et original du consommateur ressort positivement du sondage. En effet, la proportion des réponses affiche 9,86% pour « tout à fait d'accord », suivie d'une proportion de 18,31% pour « d'accord », et 37,5% pour « plutôt d'accord ». Notons qu'environ 15% des participants pensent l'inverse. Dans l'ensemble, les répondants semblent d'accord avec cette affirmation, mais il faut tout de même vérifier ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 65,67% et 83,38%, ce qui la **confirme**.

- **MENTALISATION**

H17) Norm est perçu comme une marque qui te fait sentir comme une personne engagée

S'engager pour une cause, comme l'éthique et la durabilité, semble être une caractéristique propre aux consommateurs de Norm, d'après le public cible. En effet, 67,61% des personnes sondées sont tout à fait d'accord avec cette idée, 21,13% sont d'accord. Vérifions tout de même ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 67,61% et 100%, ce qui la **confirme**.

H18) Norm est perçu comme une marque qui te fait sentir comme une personne au style unique

Les personnes interrogées pensent arborer un style unique, lorsqu'ils portent les sneakers de la marque Norm. En effet, près de la moitié des réponses (53,52%) sont tout à fait d'accord avec cette affirmation. Les autres répondants suivent le rythme avec 29,58% pour ceux qui sont « d'accord » et 16,9% pour ceux qui sont « plutôt d'accord ». Cela démontre que depuis sa création, Norm a pu relever le défi et a réussi à faire sentir auprès des consommateurs un style unique. Vérifions tout de même ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 53,52% et 100%, ce qui la **confirme**.

➤ Les éléments uniquement présents dans l'identité de la marque Norm

- **PERSONNALITÉ**

H19) La marque Norm n'est identifiable comme une marque créative

D'après le sondage, le public cible ne semble pas d'accord avec cette affirmation et dément donc notre hypothèse. Si nous observons bien notre échantillon, 74% des personnes sont en faveur de la personnalité créative de la marque et seulement 3% sont contre. Il faut tout de même vérifier ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 74% et 95%. Ces résultats ne permettent de valider l'affirmation. L'hypothèse est **infirmée**.

H20) La marque Norm n'est pas identifiable comme une marque ambitieuse

Encore une fois, la plupart des répondants contredisent notre hypothèse. En effet, il se trouve que la cible est à 12,68%, tout à fait d'accord pour dire que Norm est une marque ambitieuse,

18,37% sont d'accord et 38,03% sont plutôt d'accord. Seule une minorité (7,05%) suit notre hypothèse. Vérifions tout de même ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 69,02% et 100%. Ces résultats ne permettent de valider l'affirmation. L'hypothèse est **infirmée**.

- **CULTURE**

H21) Norm n'est pas reconnu comme une marque premium

Le côté premium de la marque qui n'avait été relevé que par un faible pourcentage lors des entretiens, est en revanche reconnu par les personnes ayant répondu au sondage. En effet, la majorité affiche successivement des pourcentages de 33,33% pour « tout à fait d'accord », 26,39% pour « d'accord » et de 26,39% pour « plutôt d'accord ». Il faut toutefois vérifier ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 86,11% à 100%. Ces résultats ne permettent de valider l'affirmation. L'hypothèse est **infirmée**.

H22) Norm n'est pas reconnu comme une marque qui promeut l'égalité

Notre hypothèse semble de nouveau être contredite par le sondage. En effet, la majorité de la cible interrogée, soit 73,24%, est tout à fait d'accord pour dire que la marque encourage l'égalité des sexes et autres. Seuls quelques trois répondants sont en faveur de cette affirmation. Même si cela semble évident, il faut tout de même vérifier ces résultats.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 95,77% à 100%. Ces résultats ne permettent de valider l'affirmation. L'hypothèse est **infirmée**.

- **MENTALISATION**

H23) Norm n'est pas perçu comme une marque qui te fait sentir à la mode

Porter les chaussures de la marque Norm semble conférer aux consommateurs un sentiment de suivre la tendance, bien que notre étude qualitative ait montré le contraire. À travers le sondage, nous avons pu observer que 54,16% se sentent à la mode en ayant les baskets de Norm aux pieds, tandis que ceux qui sont en désaccord ne représentent que 12,48% au total. Il faut désormais vérifier ces résultats par le biais d'un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 81,94% à 100%. Ces résultats ne permettent de valider l'affirmation. L'hypothèse est **infirmée**.

H24) Norm n'est pas perçu comme une marque qui te fait sentir jeune

D'après ce sondage, la perception de Norm comme une marque qui fait se sentir jeune est faible, ce qui semble donc affirmer notre hypothèse. De plus, la majorité des répondants (36,84%) n'a pas vraiment d'opinion sur la question, ce qui est interprété comme un désaccord. Il faut toutefois vérifier ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 37,10% à 100%, ce qui permet de la **confirmer**.

H25) Norm n'est pas perçu comme une marque qui te fait sentir comme faisant partie d'une communauté

Le ressenti du public cible de la marque, comme faisant partie d'une communauté, est mitigé. Les participants qui sont d'accord avec l'affirmation de cette hypothèse représentent presque 22,85% et 24,29% des répondants sont neutre donc considéré en accord avec cette idée. Toutefois, plus de 40% ont contesté cette pensée. Il faut tout de même vérifier ces résultats.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 35,71% et 52,85%. Ces résultats ne permettent de valider l'affirmation. L'hypothèse est **infirmée**.

➤ Les éléments uniquement présents dans l'image de la marque Norm

• **PHYSIQUE**

H26) La marque Norm est perçue comme identifiable par son style urbain-classique

Le style urbain-classique fut évoqué de nombreuses fois durant nos entretiens. L'avis des personnes ayant répondues au sondage paraît similaire malgré quelques divergences. En effet, 38,03% des participants sont plutôt d'accord et plus 28,17% sont en désaccord. Vérifions tout de même ces résultats avec un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 66,2% à 71,84%, ce qui la **confirme**.

H27) La marque Norm est perçue comme identifiable par son style masculin

Bien que la marque propose des modèles unisexes, l'analyse qualitative a révélé que les interviewés percevaient les sneakers de Norm comme ayant un style masculin. Ce point de vue est partagé par presque la moitié de la cible interrogée, mais également contesté par l'autre moitié. Il faut donc vérifier ces résultats pour obtenir une compréhension plus claire.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 49,25% à 50,75%. Ces résultats ne permettent de valider l'affirmation. L'hypothèse est **infirmée**.

H28) La marque Norm est perçue comme identifiable par son logo

À première vue, il est facile de reconnaître les logos de Norm, car ils sont partout sur les chaussures d'après le résultat de nos entretiens. Et en effet, la majorité des participants reconnaissent les logos de Norm, tandis que 33,65% ne le reconnaissent pas. Même si cela semble évident, il faut tout de même vérifier ces résultats.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 66,92% à 100%, ce qui la **confirme**.

H29) La marque Norm est perçue comme identifiable par ses couleurs ternes/pas fun

Durant nos entretiens qualitatifs, les consommateurs avaient pour avis que les chaussures n'avaient pas de couleurs fun, qu'elles étaient trop simples, ternes. Certains répondants sont d'accord mais tous ne sont pas du même avis. Il faut donc vérifier ces résultats pour obtenir une compréhension plus claire.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 34,28% à 65,71%. Ces résultats ne permettent de valider l'affirmation. L'hypothèse est **infirmée**.

• PERSONNALITE

H30) La marque Norm est perçue comme gentille/sympathique

Que ce soit à travers la newsletter ou sur les réseaux sociaux, les consommateurs trouvent que la marque Norm essaie de transmettre une image gentille et sympathique. À en croire les chiffres, près de 80,55% des répondants reconnaissent ce trait de personnalité de la marque. En revanche, ceux qui sont en désaccord sont moindres (2,78%). Même si cela semble évident, il faut tout de même vérifier ces résultats.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 80,55% à 100%, ce qui la **confirme**.

H31) La marque Norm est perçue comme altruiste

Selon les interviewés, Norm fait preuve d'un caractère altruiste, car elle est soucieuse de l'environnement et de l'avenir des générations futures. En effet, plus de la moitié des répondants au sondage (53,52%) reconnaissent pleinement ce trait de personnalité, bien que plus de 20% ne soient pas d'accord. Vérifions tout de même ces résultats via un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 83% à 100%, ce qui la **confirme**.

- **REFLET**

H32) La marque Norm est perçue comme ayant une clientèle aisée

La quasi-totalité des personnes interrogées lors des entretiens qualitatifs est persuadée que la clientèle de Norm est aisée et vit confortablement. Ici, d'après les données chiffrées, la grande majorité des répondants (92,86%) sont d'accord avec cette affirmation. Nous pouvons donc conclure, sans test, que cette hypothèse est **confirmée**.

H33) La marque Norm est perçue comme ayant une clientèle dynamique

Le consommateur type de la marque Norm est dynamique et travailleur d'après les interviewés et les personnes sondées. En effet, plus de la moitié des répondants, avec 50,74%, sont tout à fait d'accord avec cette affirmation et une minorité de répondants (5,64%) ne l'est pas. Vérifions tout de même ces résultats via un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 83,14% à 100%, ce qui la **confirme**.

H34) La marque Norm est perçue comme ayant une clientèle constituée de « père de famille »

Lors des entretiens, la plupart des consommateurs de Norm avait souligné que le client type de la marque était un père de famille. 22,54% des répondants sont tout à fait d'accord avec ces propos, contre 5,63%, qui ne le sont pas du tout. Vérifions tout de même ces résultats via un test.

Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 71,83% à 100%, ce qui la **confirme**.

- **MENTALISATION**

H35) Norm est une marque qui te fait sentir comme étant une personne patriote

Bien que le public cible identifie parfaitement Norm comme une marque belge, ils ne s'identifient pas pour autant comme patriote belge, en portant leurs produits. En réalité, la majorité (40,85%) est neutre, ce qui est considéré comme un désaccord pour notre analyse. Seuls 4,44% sont tout à fait d'accord, 5,63% d'accord et 15,28% plutôt d'accord avec cette notion de patriotisme. En revanche, ceux qui ne sont pas d'accord sont plus nombreux, représentant respectivement 16,9% « plutôt pas d'accord », 7,04% « pas d'accord » et 9,86% « pas du tout d'accord. Même si cela semble évident, il faut tout de même vérifier ces résultats.

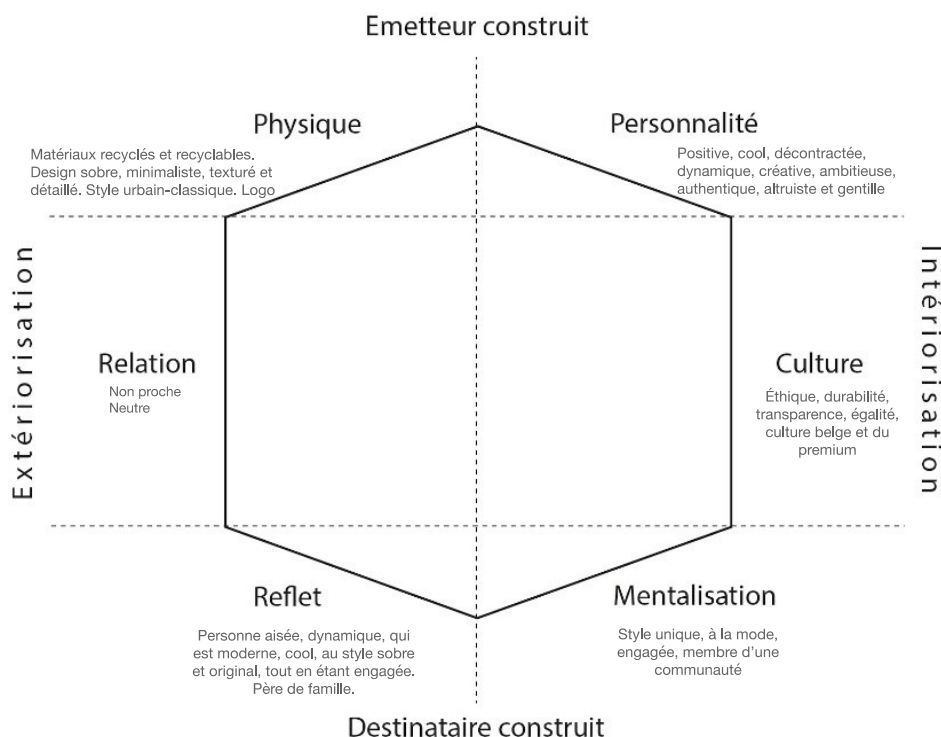
Analyse statistique des intervalles de confiance

Avec une certitude de 95%, nous pouvons avancer que la proportion de répondants en accord avec cette hypothèse se situe entre 25,35% à 33,8%. Ces résultats ne permettent de valider l'affirmation. L'hypothèse est **infirmée**.

5.2.4 Prisme d'image

Nos deux études, qualitatives et quantitatives nous ont ainsi permis de révéler l'image perçue de la marque Norm par le public-cible, sur base des 6 facettes du prisme de Kapferer :

Figure 13 : Prisme d'image de Norm



Chapitre 6 : Analyse des potentiels écarts

Par le biais de nos entretiens avec l'équipe de la marque Norm, de notre étude qualitative avec les consommateurs et de notre étude quantitative auprès de la cible choisie, nous avons pu établir le prisme d'identité et le prisme d'image de Norm. Cela nous a permis d'identifier les éléments communs ainsi que les écarts entre l'identité de Norm et son image perçue.

Par ailleurs, après notre étude qualitative, nous pensions avoir identifié de nombreux points de divergences. Cependant, notre sondage nous a permis de constater que la taille de notre échantillon pour les entretiens n'était suffisamment grande pour émettre des conclusions définitives. Ainsi, voyons pour chaque facette, les points communs entre le prisme d'identité et le prisme d'image de la marque ainsi que les disparités que nous avons découvertes.

Pour la dimension *physique*, le public cible reconnaît Norm pour les mêmes caractéristiques que celles présentes dans le prisme d'identité de la marque. De plus, ils ont également identifié le style urbain-classique et le logo comme éléments distinctifs de la marque, aspects non présents dans l'image voulue par Norm. En outre, ils n'ont pas perçu le côté casual et intemporel que la marque souhaitait transmettre, ce qui correspond à un premier écart.

Ensuite vient la *personnalité* de la marque. Si Norm était une personne, elle serait vue comme positive, dynamique, cool, décontractée et authentique. Nos études ont également confirmé que la marque Norm est perçue comme gentille/sympathique et altruiste. Il s'agit donc de deux écarts positifs, car la marque a réussi à transmettre ces aspects favorables de sa personnalité à son public cible.

En ce qui concerne la dimension *culturelle*, toutes les valeurs mises en avant par la marque dans son prisme d'identité ont été confirmées, y compris celles qui n'étaient pas reprises lors des entretiens. Ainsi, il n'y a aucun écart entre l'image souhaitée par la marque et celle perçue.

Pour la quatrième facette, *la relation*, nous avons observé que celle-ci variait pour les consommateurs, se sentant parfois proches et parfois moins. Le sondage a révélé que Norm devrait encore améliorer cet aspect, car la cible ne se sent pas très proche de la marque et la perçoit plutôt comme une connaissance, adoptant ainsi une attitude neutre envers la marque.

Selon les répondants, pour la facette « *reflet* », le consommateur type de Norm est perçu comme une personne dynamique, moderne et tendance, arborant un style à la fois sobre et original. Il est également engagé dans la cause environnementale, ce qui correspond parfaitement à l'identité de marque développée par Norm. Cependant, le public ont rajouté qu'il imaginait les clients de Norm comme étant aisés, ce qui est plutôt positif compte tenu du positionnement premium de la marque. Par ailleurs, notons aussi que le consommateur est vu comme un père de famille, ce qui pourrait suggérer que la marque s'adresse principalement à un public plus âgé et pourrait potentiellement exclure les plus jeunes consommateurs.

Dans le cadre de la *mentalisation*, la cible interrogée, hommes et des femmes confondus, cherche à être à la mode et à affirmer leur singularité, en choisissant de porter les chaussures de la marque Norm. Ils aspirent également à être engagés et à faire partie d'une communauté, ce qui correspond aux aspects mis en avant par Norm dans son prisme d'identité. Cependant, une disparité se manifeste, car aucune notion de jeunesse n'a été identifiée dans l'étude, laissant ainsi un écart perceptible dans la perception des répondants.

Tableau 7 : Tableau récapitulatif des écarts d'identité et d'image de la marque Norm

Facettes	Écarts
Physique	Casual, intemporel
Relation	Pas proche, neutre
Reflét	Père de famille
Mentalisation	jeunesse

CONCLUSION PARTIE II

La deuxième partie de ce mémoire a eu pour but de nous immerger dans l'univers de la marque Norm. Nous avons dans un premier temps découvert que la marque a été créée par trois Bruxellois, Nicolas Lavigna, Antoine Bodart et Arnaud vanderplancke qui ont eu pour but de créer la sneakers la plus écoresponsable possible en offrant une esthétique minimaliste et avant-gardiste qui plaira tant aux femmes qu'aux hommes. Les trois entrepreneurs belges ont bien démarré leur projet, mais ont vite été rattrapés par l'arrivée de la crise sanitaire qui les a ralentis. Dès lors, The New Norm Company a encaissé deux années de pertes de suite, mettant la marque dans une situation délicate, malgré la montée de l'industrie de la chaussure de sport.

En effet, par le biais d'une analyse de l'industrie de la mode, du textile et de l'habillement ainsi que celui de la chaussure et des sneakers, nous avons pu constater que ces derniers tendent à la hausse, ce qui est encourageant pour l'avenir de Norm. Par ailleurs, l'essence de ces industries est ancrée dans des pratiques non durables, l'industrie de l'habillement représentant à elle seule 6,7% des émissions mondiales de gaz à effet de serre et 1,4% pour le secteur de la chaussure, soit les deux marchés combinés constituent quasi 10% des impacts environnementaux mondiaux. Pour remédier à cela, la mode durable a émergé, notamment avec la slow fashion basée sur les pratiques éthiques et circulaires tout le long de la chaîne d'approvisionnement. C'est d'ailleurs dans ce secteur que la marque a décidé de s'implanter. Comme nous l'avons vu, le marché dans lequel évolue Norm est développé et diversifié, comptant de nombreux acteurs, allant des petites marques indépendantes aux grandes maisons de luxe.

De cette manière, Norm a dû définir sa propre stratégie marketing afin de se différencier dans ce paysage concurrentiel. Lors de notre analyse interne de la marque, nous avons mis en avant sa segmentation, sa cible, son positionnement ainsi que son marketing mix. Ainsi, Norm se caractérise par la vente de sneakers belges, premium et durables de qualité, avec un style minimaliste, tout en faisant en sorte d'être transparent. Afin de toucher le plus monde, la marque a segmenté le marché en quatre, selon l'âge des consommateurs et leurs besoins. Pour ce qui est de la cible, nous avons opté pour le troisième segment, le plus étendu et le moins contraignant.

Ensuite, afin de mener à bien ses objectifs, Norm a mis en place un marketing mix adapté à son identité de marque. En effet, Norm essaye de transmettre une image positive, cool, dynamique, authentique, proche des clients à travers sa communication et ses produits durables. Pour vérifier que cette identité est bien reçue par la cible de Norm, nous avons réalisé une étude qualitative et quantitative. De manière générale, Norm parvient à faire passer son identité au public. Toutefois, des écarts ont été identifiés pour 4 des 6 facettes du prisme. Pour la facette « physique », le style casual et intemporel n'est pas perçu par les consommateurs. De plus, ces derniers ne ressentent pas une réelle proximité avec Norm.

Ensuite, le consommateur type est également perçu comme « père de famille » ce qui pourrait impacter l'image de la marque. Enfin, en ce qui concerne la mentalisation, aucun répondant n'aspire à paraître jeune en portant des produits de la marque Norm.

Pour la troisième et dernière partie de cette analyse, nous tenterons d'émettre des recommandations cohérentes et efficaces afin de réduire les écarts de perception entre l'image de marque développée par Norm et la façon dont celle-ci est perçue par les consommateurs. L'objectif est également d'optimiser la communication de la marque pour mieux refléter son identité et ses valeurs.

PARTIE III : Recommandations

Introduction

Dans la première partie, nous avons défini les concepts d'identité et d'image de marque, et l'importance d'éviter toutes disparités entre les deux. Dans la deuxième partie, nous avons pu analyser ces deux paramètres spécifiquement pour la marque Norm et avons constaté qu'il existait quelques écarts. Dans cette troisième et dernière partie, nous formulerons des recommandations stratégiques et opérationnelles, en nous basant sur les écarts identifiés et des commentaires recueillis lors des entretiens menés directement auprès de la clientèle de Norm.

Chapitre 1 : Recommandations stratégiques

1.1 Objectifs

Le tout premier objectif de Norm est de garantir sa viabilité financière et ainsi de générer des revenus stables. À la lumière des données chiffrées que nous avons analysées, il est clair que cet objectif est impératif pour assurer sa pérennité à long terme, surtout après deux années consécutives de perte. Ainsi, pour atteindre cet objectif, Norm doit d'abord réduire les écarts identifiés lors de nos études qualitatives et quantitatives. Par exemple, rendre les sneakers plus au goût des consommateurs.

Ensuite, une autre stratégie serait de se concentrer sur l'expansion de son réseau de distribution, qui est leur second objectif. Cela permettrait à Norm d'accroître sa présence sur le marché, de s'y implanter plus solidement, et d'attirer ainsi de nouveaux clients. C'est d'ailleurs ce que l'une des personnes interrogées a conseillé : « ce serait bien de trouver des équipes de ventes nécessaires, qui les représentent bien, car ils sont très peu accessibles en magasin ». Tous nos conseils seront explicités en détail dans la section "Place" des recommandations opérationnelles.

Enfin, l'objectif final de Norm était de s'étendre davantage sur le marché belge avec l'ouverture d'un magasin physique à Bruxelles ou à Anvers. Il est d'abord impératif pour Norm d'assurer sa stabilité financière en exploitant pleinement son potentiel sur le marché belge. Ensuite, si Norm parvient à se développer sur le marché dans les deux à trois prochaines années, ce projet deviendra envisageable. En effet, l'installation d'une boutique serait une idée intéressante afin de réduire les écarts liés au sentiment de proximité avec la marque. De plus, cela pourrait renforcer le sentiment d'appartenance à la communauté, améliorer la communication de leur histoire, de leurs valeurs et de leur vision tout en mettant en avant le caractère premium de la marque.

1.2 Segmentation et cible

Nos analyses révèlent que la segmentation de la clientèle de Norm est plutôt bien pensée. En segmentant et visant différentes tranches d'âge, Norm parvient à toucher un public plus large. À titre d'exemple, bien que notre sondage ait principalement visé les personnes âgées de 25 à 45 ans, des répondants issus de tranches d'âge différentes y ont également pris part, même si leurs réponses n'ont été retenues pour l'analyse finale.

De surcroît, en choisissant de se concentrer sur le segment 3, le plus large des quatre, Norm pourrait atteindre les hommes et femmes aux aspirations différentes, qu'ils soient sensibles aux enjeux environnementaux, adeptes de la slow fashion ou désireux de franchir une nouvelle étape dans leur manière de consommer en conservant un style tendance. De plus, cette tranche d'âge pourrait être plus encline à investir dans des produits de qualité et donc à des prix plus élevés, étant donné qu'ils font partie de la population active, comme le révèle notre sondage.

Par ailleurs, nos entretiens avec les consommateurs de la marque ont également suggéré que la cible de Norm correspondait à celle-ci ou du moins à une fourchette similaire : « Les jeunes, de 25 ans jusqu'à 45-50 ans peut-être ? Mais cela dépend des modèles ». D'autres ont mentionné des tranches de 20-45 ans, 30-40 ans, 30-45 ans, voire 30-50 ans. Certains ont même évoqué des tranches d'âge plus élevées, comme Nora : « typiquement quelqu'un de mon âge, donc 28 à 55/60 ans ».

En combinant les résultats des études réalisées, à savoir les entretiens et le sondage, nous pouvons conclure que la segmentation de Norm est correcte et adéquate, bien qu'il puisse y avoir quelques ajustements au niveau de la cible choisie. Il pourrait être pertinent d'élargir légèrement la cible d'âge, en passant des 25 à 45 ans, aux 25 à 50 ans.

1.3 Positionnement

Nous l'avons vu, Norm se présente comme une marque premium belge, proposant des sneakers de qualité, promouvant la transparence, et présentant un style minimaliste, avant-gardiste et unisexe. À l'aide de notre étude qualitative et quantitative, nous avons pu évaluer si Norm parvient à transmettre et communiquer son positionnement au public. Tous les aspects développés ci-dessus semblent être perçus par la cible. Toutefois, il faudra porter une attention particulière pour le côté premium de la marque, car durant nos entretiens, la majorité des consommateurs ne l'ont pas évoqué. Des actions de communication mettant en avant la qualité des produits et le savoir-faire de la marque pourraient permettre de renforcer ce positionnement premium.

Chapitre 2 : Recommandations opérationnelles

2.1 Produit

Sur la base des entretiens qualitatifs et du sondage réalisé dans notre étude quantitative, plusieurs observations et recommandations peuvent être formulées pour le « produit ».

Par exemple, lors de notre étude qualitative, de nombreux commentaires ont été émis sur le design des chaussures. Bien que considéré unique et original, il n'est pas jugé suffisamment attrayant. Le style trop masculin et les couleurs, perçues comme trop sobres et manquant de fun, ne répondent pas aux attentes de certains répondants, qui ont déclaré : « ils le disent [que les produits sont unisexes], mais il faut faire plus d'efforts sur ça, sur les designs, et que les coloris plus accessibles à tous, même pour les enfants » ou encore « simplement ajouter des paires plus fun, plus colorées. ». Ainsi, pour répondre à cette demande, Norm pourrait offrir à ces clients, la possibilité de personnaliser et customiser leurs sneakers, en choisissant le modèle (1L13, 1L11, Normcore, etc.) et les couleurs qu'ils souhaitent, comme Nike le fait. Cela nécessiterait d'ajouter des fonctionnalités sur le site web pour permettre aux consommateurs de visualiser leurs chaussures customisées. Ainsi, Norm pourrait attirer un public plus de jeunes et véhiculer une image plus jeune, et de ce fait, réduire les écarts.

De plus, certains consommateurs trouvent les chaussures un peu trop sobres et simples, malgré un travail notable notamment au niveau de la texture et des détails. Par exemple, un interviewé pense que Norm est peut-être en retard sur les tendances et a suggéré à la marque de s'inspirer d'anciens modèles et d'autres marques, et de les renouveler à la façon "Norm". D'autres estiment que la simplicité des chaussures, bien que perçue comme une qualité, pourrait être améliorée en proposant des sneakers simples, mais très fun à la fois, en faisant des chaussures plus grosses, et encore plus originales et audacieuses.

Toutefois, un point fort unanimement relevé par les participants de notre enquête qualitative est l'utilisation de matériaux recyclés qualitatifs pour la fabrication des chaussures, ce qui a été très apprécié. Cela montre que la marque réussit à communiquer ses valeurs d'écoresponsabilité et de transparence. Malgré cela, une minorité de répondants a exprimé des préoccupations concernant la qualité des produits. Certains ont mentionné un manque de confort, et ont trouvé que les semelles sont légèrement trop plates. D'autres ont noté que les chaussures se salissaient assez rapidement, en évoquant peut-être, comme raison, les matériaux recyclés. Enfin, certains ont souligné la nécessité d'améliorer le maintien de la cheville, car la maille serait trop fragile. Par conséquent, nous recommandons à Norm d'y accorder une certaine attention, car cela pourrait davantage impacter son image de marque et encore plus créer d'écarts.

2.2 Prix

Comme abordé dans la deuxième partie de ce mémoire, Norm se qualifie de marque premium. Par conséquent, maintenir des prix élevés est impératif pour préserver son positionnement. Malgré cela, de nombreux clients, n'ayant pas saisi pleinement la proposition de valeur de Norm, ont exprimé leurs préoccupations concernant les tarifs élevés des chaussures de la marque et souhaiteraient une baisse de ces prix. Toutefois, certains reconnaissent que le prix est justifié par la qualité des produits utilisés, notamment en raison de leur caractère recyclable et l'utilisation de matériaux recyclés : « Je rajouterai le prix, qui est assez abordable pour la qualité proposée. », « c'est le prix à payer pour porter des produits durables et qualitatifs, j'imagine », ou encore « c'est une marque belge et pas si accessible que ça, vu le prix, mais c'est justifié par le fait que ce soit fait en Europe et que ce soit quasi réutilisable par la suite. ».

De cette manière, malgré les commentaires et recommandations émises sur le prix, il est important de reconnaître que ces tarifs contribuent à l'image premium de Norm. De plus, comme mentionné précédemment, la plupart des concurrents opèrent également dans cette même gamme de prix. Réduire les prix pourrait compromettre la perception de la marque et miner la confiance des consommateurs. Ainsi, l'accent devrait être mis sur la qualité des produits, une communication efficace et l'amélioration globale de l'expérience client, et non sur le prix. En ce sens, l'enjeu est de trouver un bon équilibre entre la qualité des produits et leur prix, afin d'offrir aux clients une valeur perçue satisfaisante.

Enfin, pour attirer une clientèle plus jeune, souvent contrainte par un budget limité, comme de nombreuses enseignes telles que "Asos" ou la marque durable "Je ne sais quoi", Norm pourrait instaurer une démarche visant à promouvoir la slow fashion en offrant une réduction de 10 à 15% aux étudiants. Cette initiative serait mise en place via un programme de fidélité étudiant tel que Student Beans ou UNiDAYS, qui permet aux étudiants d'utiliser leur code promotionnel jusqu'à l'obtention de leur diplôme.

2.3 Place

Comme mentionné plus haut, le réseau de distribution par le biais de revendeurs est indispensable pour le développement de la marque. Ainsi, nous conseillons à Norm de rechercher et identifier des détaillants qui partagent les mêmes valeurs et s'adressent à une clientèle similaire. Cela inclut des boutiques de mode de slow fashion, des magasins de chaussures haut de gamme, et des concept stores orientés vers la durabilité tels que *Yuman*, une boutique spécialisée dans la vente de produits et services durables et circulaire, *Mixage creator*, un magasin spécialisé dans le made in Belgium qui représente des créateurs belges différents tous les 6 mois, ou encore le concept store *Belge une fois* (visit.brussels, 2023). En négociant un espace dédié à la marque dans ces concept stores, Norm pourra accroître sa visibilité ainsi que ses ventes.

De surcroît, nous recommandons vivement à Norm de participer à des salons professionnels, des foires commerciales et tous autres événements liés l'industrie de la mode et/ou de la chaussure, qui offrent des opportunités de rencontrer des revendeurs potentiels et de nouer des contacts avec ces derniers, à l'instar de ce que Norm le fait pour les salons de matériaux.

En outre, l'ouverture d'un "pop-up store"¹⁹ dans un emplacement stratégique comme dans un centre commercial ou dans le quartier Dansaert à Bruxelles qui appuierait le côté premium, permettrait également d'attirer l'attention sur Norm et d'ainsi augmenter sa notoriété, et d'évaluer la faisabilité de leur projet d'ouverture d'un magasin Norm permanent. De plus, ce serait une opportunité de rencontrer leur (futur) client, de les fidéliser, et de favoriser un sentiment de communauté, qu'il manque à la marque. Notons que cela nécessite un certain temps de préparation avec notamment l'élaboration d'un business plan et la mise en place d'une communication adaptée (hub.brussels, 2023). Si Norm estime ne pas avoir les ressources suffisantes pour mener à bien ce projet seul, il est également envisageable de le réaliser en collaboration avec d'autres entrepreneurs belges, en partageant un pop-up store, à l'image de ce que la marque "Purse it" et d'autres enseignes belges prévoient de faire dans les prochains jours (Purse it, 2024).

2.4 Promotion

Pour améliorer la communication de la marque et répondre aux remarques faites par les consommateurs interrogés et réduire les écarts d'identité et d'image de marque, plusieurs recommandations peuvent être faites.

Tout d'abord, il est essentiel pour Norm de se doter d'une direction artistique forte et cohérente en utilisant des éléments de design qui reflètent l'originalité et les valeurs de la marque. Cela permettrait de renforcer son identité et de se démarquer de ses concurrents. Ce conseil provient de l'un des participants aux entretiens, expert en marketing : «pour moi ils doivent trouver une direction artistique et s'y tenir, parce qu'au final, le design c'est un art, il y a un travail d'imagination derrière et ce travail-là doit se refléter dans l'image de la marque ».

Ensuite, un bon storytelling²⁰ est également nécessaire pour la marque, car cela permet d'expliquer pourquoi les consommateurs devraient choisir Norm plutôt qu'une autre marque et de créer une connexion émotionnelle avec eux. Cela a été l'élément déclencheur de leur campagne de crowdfunding à leurs débuts, comme l'ont évoqué certains interviewés. De cette manière, Norm devrait repartir sur le même principe et réexpliquer son histoire en mettant en avant son parcours, ses valeurs, et les innovations qu'ils apportent, via leur site web, leurs

¹⁹ Boutique éphémère (quelques jours à un an) (hub.brussels, 2023)

²⁰ « L'art de raconter des histoires en vue d'influencer, de diriger et/ou de convaincre » (cité par Breton, 2019, para. 1)

newsletters et réseaux sociaux. De plus, Norm devra faire en sorte de bien expliquer son slogan, car des répondants ne le connaissaient pas et ne trouvaient pas le lien avec les sneakers.

Nous l'avons vu dans la section « produit », les consommateurs ont exprimé le souhait de voir des designs plus fun et personnalisables. Pour ce faire, Norm pourrait introduire une plateforme de personnalisation sur son site web, permettant aux clients de choisir les couleurs et les détails de leurs sneakers. Investir dans des visuels 3D permettrait aux clients de visualiser leurs créations en ligne, rendant l'expérience d'achat plus engageante.

En outre, créer une communauté forte peut aider à renforcer la notoriété et la fidélité à la marque. Par exemple, Norm pourrait utiliser un nom de communauté engageant comme "Les Normy's" ou "Les Normer's", ce qui aiderait à fédérer les clients autour de la marque.

Pour accroître la visibilité de Norm, la marque devrait intégrer des éléments de preuve sociale en montrant des personnalités influentes portant les produits Norm, renforcerait encore plus la crédibilité et l'attractivité de la marque. Norm pourrait également trouver des égéries parmi leur consommateur, comme l'a fait la marque « je ne sais quoi » (s.d.). Cela permettrait de renforcer le sentiment de proximité et de communauté chez les consommateurs.

Enfin, le contenu actuel de la marque manque d'éléments engageants et de messages clairs. Norm devrait créer des contenus plus interactifs, dynamiques et visuels avec des messages clairs et attrayants. Utiliser des animations et des vidéos courtes avec des appels à l'action explicites, tout en s'inspirant des travaux de Simon Sinek et du modèle Golden Circle, permettrait d'aligner le contenu sur le « why, how, what » de la marque, renforçant ainsi son attractivité.

Norm réalise également des ventes d'échantillon à prix réduit, mais nous n'avons vu aucune annonce sur les réseaux sociaux ou leur site. Par conséquent, il serait intéressant de mettre en place un agenda, sur la plateforme Doodle par exemple, pour créer des rendez-vous une fois à deux fois par mois.

Enfin, afin de renforcer l'engagement et la proximité avec ses consommateurs, Norm pourrait s'inspirer d'un concept mis en place par la marque « Je ne sais quoi » (s.d.), qui consiste à faire tester les prototypes des prochaines collections aux clients dans le but de perfectionner ses modèles, grâce au retour d'expérience. De la même manière, Norm pourrait organiser ce type d'événements dans ces bureaux. Pour ce faire, Norm devra diffuser un sondage sur les réseaux sociaux et à travers sa newsletter, afin de permettre aux consommateurs d'exprimer leur intérêt pour participer à ces sessions de test et d'évaluer le niveau d'intérêt des participants potentiels. Ce type d'action présente l'avantage de ne nécessiter que peu d'investissements ainsi qu'une organisation en amont. Norm pourrait mettre en place cette recommandation dès le prochain modèle "Super Nova", qui succédera au modèle "Odyssey".

Chapitre 3 : Limites et pistes du travail

Premièrement, notre manque d'expérience dans la réalisation de ce type de mémoire a pu entraîner certaines erreurs. En effet, la conduite et l'analyse d'enquêtes qualitatives et quantitatives représentaient pour nous une véritable découverte. En tant qu'étudiant et non professionnel aguerri, il est fort probable que des biais se soient glissés, notamment lors de la réalisation des entretiens. Ainsi, malgré notre rigueur, notre statut d'apprenti a pu influencer la collecte et l'interprétation des données.

De surcroît, nous avons rencontré quelques difficultés à accéder à certaines informations internes à Norm, qui auraient enrichies notre analyse de la marque. Nous aurions également aimé nous appuyer sur plus de données chiffrées, mais cela n'a malheureusement pas été possible. Toutefois, Nicolas Lavigna a grandement contribué à la compréhension de la marque et à la réalisation de ce mémoire.

Ensuite, notons que notre étude qualitative s'est limitée à des entretiens avec des consommateurs francophones de la marque, bien que la clientèle de Norm soit multilingue, avec une majorité francophone (72,4% des clients proviennent de Belgique et de France). Cette approche pourrait restreindre notre compréhension, puisque d'autres perspectives linguistiques auraient pu apporter des observations supplémentaires. De même, notre enquête quantitative a été menée en français, diffusée principalement dans la newsletter de la marque, touchant un public à la fois francophone et anglophone, mais elle a également été partagée sur nos réseaux personnels, majoritairement francophones. Par ailleurs, notre étude quantitative est également limitée par le nombre restreint de répondants, rendant ainsi nos résultats non exhaustifs.

La collecte d'informations sur l'industrie de la chaussure s'est avérée complexe, en particulier au niveau belge. En effet, ce secteur est généralement inclus dans celui de la maroquinerie, ce qui rend difficile l'analyse spécifique aux chaussures et aux sneakers. De plus, une étude approfondie de cette dernière n'a pas été jugée pertinente. C'est pourquoi une analyse de l'industrie de la mode et du textile a été privilégiée, étant donné que les sneakers et vêtements de la marque Norm sont principalement fabriqués à partir de textiles (polyester, coton, etc.) et non de cuir. En outre, les informations spécifiques aux sneakers sont, la plupart du temps, rapportées dans des sources non scientifiques, tandis que les études professionnelles se concentrant sur les marchés clés (USA, France, etc.) sont souvent restreintes par des frais payants.

Enfin, en considérant les difficultés auxquelles Norm est confrontée pour attirer de nouveaux clients et revendeurs, plusieurs pistes de recherche restent à explorer :

- une étude similaire à la nôtre, mais sur un plan plus large ;
- une analyse de la notoriété de la marque en Belgique ;
- une étude de perception du segment « Business to Business ».

Élargir notre enquête permettrait de mieux déterminer la place de la marque Norm dans l'esprit des consommateurs et examiner comment la marque est perçue dans le contexte des relations commerciales entre entreprises, pourrait permettre à Norm de comprendre et identifier les points positifs et négatifs de sa stratégie. Finalement, toutes ces recherches pourraient fournir des informations précieuses sur la reconnaissance de la marque et son positionnement sur le marché.

CONCLUSIONS GÉNÉRALES

La présente étude s'est attelée à l'analyse de l'identité de la marque belge Norm, et de son image dans le but de répondre à notre question de recherche : « *Quelles sont les différences éventuelles entre l'identité de la marque Norm et l'image perçue par les consommateurs ?* ».

Dans un contexte où l'alignement entre l'identité et l'image de marque est essentiel pour fidéliser le client (Nandan, 2005), il est impératif d'appréhender ces notions ainsi que toutes celles qui les entourent. De cette manière, dans la première partie de ce mémoire, nous avons initié une étude des concepts théoriques liés à la marque, qui est en réalité bien plus qu'un simple symbole. En effet, il s'agit d'un puissant levier de différenciation des produits (Kapferer, 2011). Son positionnement est l'élément clé de toute stratégie marketing, façonnant la perception de l'entreprise sur le marché (Kotler et al., 2015). L'identité de marque, incarnant sa vision et ses valeurs, guide cette perception désirée, tandis que l'image de marque reflète la perception réelle des consommateurs (Michel, 2022). Nous avons, par ailleurs, étudié le prisme d'identité de Kapferer (2007) qui est le pilier de notre étude. Cet outil offre une perspective holistique de l'identité de la marque, le décomposant en 6 facettes (Kapferer, 2008): le physique et ses attributs tangibles (1), la personnalité ou le caractère de la marque (2), la marque et son univers culturel (3), la relation de celle-ci avec le public (4), le reflet ou l'image du consommateur type de la marque (5), et enfin, la mentalisation, l'idéal que nous souhaitons atteindre en consommant le produit de la marque (6). Enfin, nous avons appris que la notoriété permet de conférer à une marque sa légitimité (Kapferer, 1991), tandis que le capital-marque, quant à lui, permet de renforcer la valeur de l'entreprise et de ses produits (Aaker, 1995).

Dans un second temps, une analyse approfondie a été menée, explorant à la fois les aspects internes et externes de l'entreprise, en tenant compte de sa vision, de sa mission et de son histoire, ainsi que des évolutions du secteur de la mode, particulièrement dans le domaine de la chaussure et des sneakers. La montée en flèche du chiffre d'affaires du secteur mondial de la sneakers a été observée ces dernières années, transformant cette industrie en un marché hautement compétitif, vaste, complexe et diversifié. Toutefois, malgré cette croissance, l'industrie TAF est confrontée à des pratiques non durables, exacerbées par l'avènement de l'ultra fast fashion, alimentant une consommation irresponsable. Cependant, dans un contexte où la sensibilisation croissante aux enjeux socio-environnementaux pousse les consommateurs vers des choix plus conscients et responsables, Norm se positionne sur le marché des baskets écoresponsables, en pleine croissance. Malgré que cette tendance puisse sembler favorable et donc, faciliter l'ascension de la marque, cette dernière fait face à une concurrence accrue sur ce créneau porteur.

Ainsi, pour se démarquer dans un paysage concurrentiel comme celui-ci, il est essentiel que Norm développe une identité de marque solide et bien définie, qui lui permettrait de bien s'établir sur le marché et de marquer durablement l'esprit des consommateurs. À cet égard,

l'objectif de notre étude est donc de vérifier si Norm relève ce défi avec succès, et si l'identité de la marque est en adéquation avec l'image perçue par les consommateurs. Pour ce faire, nous avons d'abord élaboré le prisme d'identité de Norm, sur base d'entretiens réalisés avec les membres de l'entreprise et de recherche en ligne. Ensuite, une étude qualitative a été menée à travers des entretiens avec des consommateurs correspondant à la cible des 25 à 45 ans. Ceci a permis de relever des écarts entre l'identité projetée par la marque et la perception qu'en ont ses clients. Ces divergences ont été observées dans trois des six facettes du prisme : la personnalité ambitieuse et créative de Norm, la valorisation de son image premium et l'engagement envers l'égalité (culture), ainsi que la mentalisation d'une marque jeune et tendance.

Nous avons également pu identifier douze dimensions spécifiques à la cible, au niveau de quatre facettes : le physique, la personnalité, le reflet et la mentalisation. Ensuite, nous avons entrepris une étude quantitative à partir d'un questionnaire administré à la fois aux consommateurs et aux non-consommateurs de la marque, correspondant à la cible. Cette analyse visait à corroborer les nouveaux aspects et les différences perçus, en formulant des hypothèses sur bases des réponses recueillies lors des entretiens. Cette démarche a permis d'infirmer ou de confirmer ces hypothèses et donc, de valider ou non la présence d'écarts entre l'identité et l'image de la marque Norm.

Ainsi, à travers le sondage administré au public cible choisi de la marque, nous avons pu identifier des disparités dans 4 des 6 facettes : le physique, la relation, le reflet et la mentalisation. En effet, Norm souhaite se démarquer par le design de ses chaussures et par son allure casual et intemporelle. Bien que cet aspect ait été perçu par l'échantillon des 8 personnes interrogées, cela n'a pas été confirmé lors du sondage réalisé auprès d'une population plus large. Cette différence de perception a donc engendré un écart. Par ailleurs, si Norm a pour ambition d'entretenir une relation de proximité avec ses clients, les avis sur le sujet sont mitigés. Certains consommateurs estiment que la marque n'est pas suffisamment proche, tandis que d'autres adoptent une position neutre à ce sujet, ce qui crée encore un écart. Ensuite, la cible estime que le consommateur type de la marque Norm est un père de famille. Cette représentation constitue un écart construit par les répondants, ce qui est potentiellement problématique. En effet, cela suggère que la marque s'adresse à une clientèle principalement masculine et plus âgée, excluant ainsi les consommateurs plus jeunes. Enfin, les résultats du sondage indiquent que le consommateur de Norm n'aspire pas à être jeune en portant les sneakers de la marque, ce qui forme la dernière disparité relevée lors de notre étude quantitative.

En somme, Norm est une marque qui arrive globalement à transmettre son identité au public, malgré quelques disparités qui persistent. Afin de réduire ces dernières, nous avons dans la troisième et dernière partie de ce mémoire, formulé une liste de recommandations. En effet, les résultats obtenus lors de nos analyses témoignent de l'importance pour Norm de revoir sa stratégie marketing afin de mieux aligner son identité de marque avec l'image perçue par ses

consommateurs. Ainsi, pour diminuer l'écart lié au physique, nous avons proposé à Norm d'offrir la possibilité aux consommateurs de personnaliser et customiser les sneakers, ce qui lui permettrait de véhiculer une image jeune, d'attirer une clientèle plus jeune et donc, de potentiellement augmenter ses ventes. Par ailleurs, la marque pourrait s'inspirer des dernières tendances pour s'assurer de correspondre aux attentes de sa cible. Ensuite, la marque pourrait organiser des rencontres avec ces clients, les « Normy's ou Normer's », pour tester les prototypes de ces prochains modèles afin de garantir qu'ils leur plaisent et d'effectuer d'éventuel changement en fonction des commentaires. Cela permettrait également d'augmenter le sentiment de proximité des clients avec la marque. Par la suite, nous avons également conseillé de collaborer avec des concepts-stores belges et/ou d'ouvrir un pop-up stores éphémère. Ces initiatives devraient aussi améliorer sa relation avec les clients, étant donné qu'elle serait en contact direct avec eux. De surcroît, cela permettrait à Norm d'accroître ses ventes, et d'augmenter sa visibilité ainsi que sa notoriété, ce qui aura logiquement un impact positif sur les réseaux de revendeurs, qui accepteront plus facilement de collaborer avec elle. En outre, sous le conseil de nombreux consommateurs, Norm devrait améliorer sa direction artistique et revoir son storytelling, afin de bien diffuser ses valeurs et son identité et de séduire un public plus large, comme nous lui avons conseillé d'élargir légèrement sa cible. En effet, Norm pourrait renforcer son attrait en améliorant son contenu, en utilisant des visuels plus séduisants et en communiquant des messages dynamiques et clairs.

C'est un cycle vertueux : plus Norm améliora sa communication et ses produits, plus sa situation s'améliorera.

BIBLIOGRAPHIE

- Ouvrages

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of the brand name*. The Free Press.

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. The Free Press.

Armstrong, G., & Kotler, P. (2010). *Principes de marketing* (10ème ed). Pearson Education.

Belamich, S., & Ingarao, A. (2021). Fiche 4. L'analyse de l'offre : la concurrence et l'entreprise. In *Fiches de marketing* (p. 43 à 50). Ellipses ; Cairn.Info. <https://www.cairn.info/fiches-de-marketing--9782340060333-page-43.htm>

Breton, H. (2019). Storytelling. In *Vocabulaire des histoires de vie et de la recherche biographique* (p. 171 à 172). Érès ; Cairn.Info. <https://doi.org/10.3917/eres.delor.2019.01.0171>

Burger-Helmchen, T., & Raedersdorf, S. (2018). L'analyse SWOT. In *Pro en management* (p. 30-31). Vuibert; Cairn.info. [https://www.cairn.info/pro-en-management--9782311622454-page-30.htm#:~:text=L'analyse%20SWOT%20fournit%20une,threats\)%20auxquelles%20elle%20est%20exposée.](https://www.cairn.info/pro-en-management--9782311622454-page-30.htm#:~:text=L'analyse%20SWOT%20fournit%20une,threats)%20auxquelles%20elle%20est%20exposée.)

Choi, T.-M., & Cheng, T. C. E. (2015). *Sustainable Fashion Supply Chain Management. From sourcing to retailing*. Springer

De castro, O. (2020). *Choisir une mode durable*. Époque épique

Floch, J.-M. (1995). *Identité visuelle* (1^{ère} ed). Dunod.

Floor, K. (2006). *Branding a store: How to build successful retail brands in a changing marketplace* (2^{ème} ed). BIS Publishers.

Gilles, M., Azimont, F., Mayaux, F., Michel, D., Portier, P. & Revat, R. (2005). *Anti Manuel de Marketing* (4^{ème} ed). Edition d'Organisation.

Grönroos, C. (2007) *Service Management and Marketing : Customer Management in Service Competition* (3^{ème} ed). John Wiley & Sons.

Hossler, M., Murat, O. & Jouanne, A. (2014). *Faire du marketing sur les réseaux sociaux : 12 modules pour construire sa stratégie social media* (1^{ère} ed). Eyrolles.

Léger-Jarniou, C. & Kalousis, G. (2020). Outil 18. L'étude de la concurrence actuelle. In *La boîte à outils de la création d'entreprise* (p. 64-65). Dunod ; Cairn.Info.

<https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-la-creation-d-entreprise--9782100805907-page-64.htm#:~:text=L'étude%20de%20la%20concurrence%20actuelle%2C%20second%20stade%20de%20l,et%20les%20causes%20de%20leur>

Joy, A., & Peña, C. (2017). Sustainability and the Fashion Industry: Conceptualizing Nature and Traceability. In *Sustainability in fashion* (p. 31-54). Palgrave Macmillan; Springer Link. https://doi.org/10.1007/978-3-319-51253-2_3

Kapferer, J.-N. (1991). *Les marques, capital de l'entreprise* (1^{ère} ed). Les Éditions d'Organisation.

Kapferer, J.-N. (2007). La logique de marque. In *Les marques, capital de l'entreprise. Créer et développer des marques fortes* (4^{ème} ed). Eyrolles.

Kapferer, J.-N. (2007). *Les marques, capital de l'entreprise : Créer et développer des marques fortes* (4^{ème} ed). Eyrolles.

Kapferer, J.-N. (2008). *The New Strategic Brand Management: creating and sustaining brand equity long term* (4^{ème} ed). Kogan Page.

Kapferer, J.-N. (2012). *The New Strategic Brand Management: Advanced insights and strategic thinking* (5^{ème} ed). Kogan Page.

Kapferer, J.-N., & Laurent, G. (1983). *Comment mesurer le degré d'implication des consommateurs ?* (1^{ère} ed). IREP.

Kotler, P., Keller, K., & Manceau, D. (2015). *Marketing management* (15^{ème} ed). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management* (15^{ème} ed). Pearson.

Kotler, P., Keller, K., Manceau, D., & Hemonnet, A. (2019). *Marketing management* (16^{ème} ed). Pearson.

Lai, C. et Aimé, I. (2016). *La marque* (3^{ème} ed). Dunod.

Lambin, J.-J., & de Moerloose, C. (2008). *Marketing stratégique et opérationnel. Du marketing à l'orientation-marché* (7^{ème} ed). Dunod.

Lambin, J.-J., & de Moerloose, C. (2012). *Marketing stratégique et opérationnel. Du marketing à l'orientation-marché* (8^{ème} ed). Dunod.

Lambin, J.-J., & de Moerloose, C. (2016). *Marketing stratégique et opérationnel. La démarche marketing dans l'économie numérique* (9^{ème} ed). Dunod.

Lambin, J.-J., & de Moerloose, C. (2021). *Marketing stratégique et opérationnel. La démarche marketing dans une perspective responsable* (10^{ème} ed). Dunod.

Lendrevie J., Lévy J., & Lindon D. (2013). *Mercator : Théorie et pratique du Marketing* (10^{ème} ed). Dunod.

Lewi, G., Lacoeyulhe, J. & Albert, A.-S. (2007). *Branding Management : la marque, de l'idée à l'action*. (2^{ème} édition). Pearson Education.

Lipskier, V. (2023). Construire une identité de marque distinctive. In, *DNVB : Les surdouées du commerce digital (Digitally Natives Vertical Brands)* (p. 253-274). Maxima.

Michel, G. (2010), *Au cœur de la marque. Créer, gérer, développer et évaluer sa marque*. Dunod.

Michel G. (2013). *Management transversal de la marque. Une exploration au cœur des marques*. Dunod.

Michel, G. (2017). *Au cœur de la marque : Les clés du management de la marque*. Dunod ; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/dunod.miche.2017.01>

Michel, G. (2022). *Au cœur de la marque, les clés du management des marques* (4^{ème} Ed). Dunod.

Paillé, P. et Mucchielli, A. (2012). Chapitre1 - Choisir une approche d'analyse qualitative. In *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (3^{ème} ed). Armand Collin ; Cairn.Info. <https://www.cairn.info/l-analyse-qualitative-en-sciences-humaines--9782200249045-page-13.htm>

Semprini, A. (1992). *Le marketing de la marque. Approche sémiotique*. Editions Liaisons.

Semprini, A. (1995). *La marque*. Presses Universitaires de France.

Van Laethem, N., Lebon,Y., & Durand-Mégret, B. (2007). *La boîte à outils du Responsable Marketing*. Dunod.

Wheeler, A. (2018). Les fondamentaux. In *L'identité de marque* (p. 1-15). Pearson France.

- Articles scientifiques

Abbate, S., Centobelli, P., Cerchione, R., Nadeem, S. P., & Riccio, E. (2023). Sustainability trends and gaps in the textile, apparel and fashion industries. *Environment, Development and Sustainability*, 26, 2837-2864. Springer Link. [10.1007/s10668-022-02887-2](https://doi.org/10.1007/s10668-022-02887-2)

Agres,S. J., & Dubitsky,T. M. (1996). Changing needs for brands. *Journal of Advertising Research*, 36(1), 21-30. ResearchGate. [10.1017/S0021849996960031](https://doi.org/10.1017/S0021849996960031)

Alaux, C., Serval, S. & Zeller, C. (2015). Le marketing territorial des Petits et Moyens Territoires: identité, image et relations. *Gestion et management public*, 4(2), 61-78. Cairn.info. Doi:10.3917/gmp.042.0061.

Amami, M. & Thevenot, J. (2000). L'Internet marchand : caractérisation et positionnements stratégiques. *Systèmes d'information et Management*, 5(1), 5-40.

Attencourt, B. (2016). Qu'est-ce que la notoriété ? *Revue européenne des sciences sociales*, 54(1), 249-261. OpenEdition Journals. <https://doi.org/10.4000/ress.3541>

Backs, S., Jahnke, H., Lüple, L., Stücken, M., & Stummer, C. (2021). Traditional versus fast fashion supply chains in the apparel industry: an agent-based simulation approach. *Annals of Operations Research*, 305, 487-512. Springer Link. DOI:[10.1007/s10479-020-03703-8](https://doi.org/10.1007/s10479-020-03703-8)

Baray, J. (2008). Marketing territorial : Appréciation du rayonnement international des villes et des régions du monde par le nombre de leurs références sur les moteurs de recherche web. *La Revue des Sciences de Gestion*, 234, 27-36. ResearchGate. <https://doi.org/10.1051/larsg/2008052>

Barreda, A. A., Bilgihan, A., Nusair, K., & Okumus, F. (2015). Generating brand awareness in Online Social Networks. *Computers in Human Behavior*, 50, 600-609. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.03.023>

Batazzi C., & Parizot, A. (2016). Identités de Marques et marqueurs d'identité. Vers une construction identitaire et sociale des individus par et dans la consommation ?. *Question(s) de Management*, 14(3), 89-101. Cairn.info. DOI 10.3917/qdm.163.0089

Belamich, S. & Ingarao, A. (2021). Fiche 14. Le positionnement. *Fiches de marketing*, 119-127. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/elli.belam.2021.01>

Berger-Rémy F. et Michel G. (2015). Comment la marque donne du sens au collaborateur : vers une vision élargie du capital-marque. *Recherche et Applications en Marketing*, 30(2), 30-57. ResearchGate. <https://doi.org/10.1177/0767370114565765>

Bezes, C. (2019). Types de risques perçus et réducteurs de risques dans le commerce électronique : le cas du site Fnac.com. *Revue management & avenir*, 48 (8), 404-422. HAL. <https://hal.science/hal-02086726/document>

Bubicz, M. E., Dias Barbosa-Povoa, A. P. F., & Carvalho, A. (2021). Social sustainability management in the apparel supply chains. *Journal of cleaner production*, 280, 124214. ResearchGate. [10.1016/j.jclepro.2020.124214](https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124214)

Camelis, C., & Llosa, S.(2011). Intégrer l'expérience dans la gestion de l'image de la marque de service. *Décisions Marketing*, 61, 1-22. HAL : <https://shs.hal.science/halshs-01785706/>

Cassidy, O., Shin, H. W., Song, E., Jiang, E., Harri, R., Cano, C., Vedanthan, R., Ogedegbe, G., & Bragg, M. (2021). Comparing McDonald's food marketing practices on official Instagram accounts across 15 countries. *BMJ Nutrition, Prevention & Health*, 4(2), 1-9. <https://doi.org/10.1136/bmjnph-2021-000229>

Dany, L., & Apostolidis, T. (2007). Approche structurale de la représentation sociale de la drogue : interrogations autour de la technique de mise en cause. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 73(1), 11-26. Cairn.Info. <https://doi.org/10.3917/cips.073.0011>

Darpy, D., & Gomy, P. (1999). Le prisme d'identité de marque, outil pour l'analyse historique des publicités - 30 ans de DIM. *Cahiers du centre de recherche DMSP Dauphine Marketing Stratégie Prospective*, 269, 1-15. HAL. <https://hal.science/hal-01518924v1/document>

de Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 157-179. <https://doi.org/10.1362/026725799784870432>

Diemer A., Dierickx F. (2022), Symbioses industrielles et économie circulaire au service de la cause climatique, le basculement vers Industrie 6.0. *Revue Francophone du Développement Durable*, 19, p. 83 – 104. https://www.uca.fr/medias/fichier/19-rfdd-2022-mars-diemer-dierickx-03_1668460108715-pdf

Dzhengiz, T., Haukkala, T., & Sahimaa, O. (2023). (Un)Sustainable transitions towards fast and ultra-fast fashion. *Fashion and Textiles*, 10(1). 1-33. Springer Open. <https://doi.org/10.1186/s40691-023-00337-9>

Feldwick, P. (1996). Do we really need 'Brand Equity'? *Journal Of Brand Management*, 4(1), 9-28. Springer Link. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.23>

Filho, W. L., Perry, P., Heim, H., Dinis, M. A. P., Moda, H. M., Ebhuoma, E. E., & Paço, A. M. F. D. (2022). An overview of the contribution of the textiles sector to climate change. *Frontiers In Environmental Science*, 10. ResearchGate. [10.3389/fenvs.2022.973102](https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.973102)

Filho, W. L., Brandli, L. L., Dinis, M. A. P., Vidal, D. G., Paço, A. D., Levesque, V. R., Salvia, A. L., Kozlova, V., Ávila, L. V., Fritzen, B., Abubakar, I. R., & Pace, P. (2023). International trends on transformative learning for urban sustainability. *Discover Sustainability*, 4(1). ResearchGate. <https://doi.org/10.1007/s43621-023-00145-7>

Giordano, Y., & Jolibert, A. (2016) Pourquoi je préfère la recherche quantitative. Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue Internationale PME*, 29 (2), 7-17. HAL : <https://shs.hal.science/halshs-01230943/document>

Graf, S. (2017). La linguistique appliquée comme science doublement située : étude lexicoterminologique du vocabulaire des agences de communication. *Études de Linguistique Appliquée*, 188(4), 403-421. Cairn.Info. <https://doi.org/10.3917/ela.188.0403>

Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2003). The marketing advantages of strong brands. *Journal of Brand Management*, 10(6), 421-445. ResearchGate. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540139>

Kapferer, J.-N. (2003). Réinventer la marque ? *Revue Française de Gestion*, 29(145), 119-130. <https://doi.org/10.3166/rfg.145.119-130>

Kapferer, J.-N. (2011). France : Pourquoi penser marque ? *Revue Française de Gestion*, 37(218-219), 13-23. <https://doi.org/10.3166/rfg.218-219.13-23>

Kapferer, J.-N. (2011). Quelle stratégie pour la marque France, demain ? *Revue Française de Gestion*, 37(218-219), 139-153. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-9-page-139.htm&wt.src=pdf>

Keller K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity, *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. American Marketing Association. <http://www.jstor.org/stable/1252054>

King et al. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19(4), 268-288.

Koll, O., Raïes, K., Grohs, R. & Mühlbacher, H. (2018). Qu'est-ce qu'une marque forte ? Une approche par les configurations des associations de la marque. *Décisions Marketing*, 92(4), 97-113. Cairn.Info. <https://doi.org/10.7193/DM.092.97.113>

Kozlowski, A., Searcy, C., & Bardecki, M. (2015). Corporate sustainability reporting in the apparel industry. *The International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(3), 377-397. ResearchGate. <https://doi.org/10.1108/ijppm-10-2014-0152>

Krishnan, H. (1996). Characteristics of memory associations: A consumer-based brand equity perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 389-405. ScienceDirect. [https://doi.org/10.1016/s0167-8116\(96\)00021-](https://doi.org/10.1016/s0167-8116(96)00021-)

Laflamme, S. (2007). Analyses qualitatives et quantitatives : deux visions, une même science. *Nouvelles Perspectives En Sciences Sociales*, 3(1), 141-149. <https://doi.org/10.7202/602467ar>

Ladwein, R. (1998). Stratégies de marques et concepts de marques. *Décisions Marketing*, 13, 17-24. ResearchGate. DOI: 10.7193/DM.013.17-24

Lebrun, A.-M., & Bouchet, P. (2010). Les représentations sociales comme outil d'analyse du positionnement stratégique des enseignes. Application au secteur des articles de sport. *Management & Avenir*, 34(4), 63-80. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.034.0063>

Michel, G. (1998). L'extension de marque et son impact sur la marque-mère. *Décisions marketing*, 13, 1-19. Hal. <https://hal.science/hal-02050185/document>

Petitimberty, J. P. (2023). La sémiotique de la marque. *Galaxia*, 48, 1-12. ResearchGate. <https://doi.org/10.1590/1982-2553202360805>

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90. APA PsycNet. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>

- Nagurney, A., & Yu, M. (2012). Sustainable fashion supply chain management under oligopolistic competition and brand differentiation. *International Journal of production economic*, 135(2), 532-540. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.02.015>
- Nandan, S. (2005). An exploration of the brand identity–brand image linkage: A communications perspective. *Journal of Brand Management*, 12(4), 264-278. ResearchGate. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2540222>
- Park, C. S. & Srinivasan, V. (1994). A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility. *Journal of marketing research*, 31(2), 271-288. APA PsycNet. <https://doi.org/10.2307/3152199>
- Pollach, I. (2016). The logo change at Gap North America, *The CASE Journal*, 12(2), 214-220. ResearchGate. [10.1108/TCJ-11-2014-0065](https://doi.org/10.1108/TCJ-11-2014-0065)
- Polese, F., Ciasullo, M. V., Troisi, O., & Maione, G. (2019). Sustainability in footwear industry: a big data analysis. *Sinergie*, 149-170. <https://doi.org/10.7433/s108.2019.09>
- Romaniuk, J., & Gaillard, E. (2007). The relationship between unique brand associations, brand usage and brand performance: analysis across eight categories. *Journal of Marketing Management*, 23(3-4), 267-284. ResearchGate. <https://doi.org/10.1362/026725707x196378>
- Sardar, S., Lee, Y. & Memon, M. S. (2016). A sustainable outsourcing strategy regarding cost, capacity flexibility, and risk in a textile supply chain. *Sustainability*, 8(3), 234. ResearchGate. DOI: [10.3390/su8030234](https://doi.org/10.3390/su8030234)
- Schnittka, O., Sattler, H., & Zenker, S. (2012). Advanced brand concept maps: A new approach for evaluating the favorability of brand association networks. *International Journal of Research in Marketing*, 29(3), 265-274. ResearchGate. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2012.04.002>
- Simon & Sullivan M. W. (1993). The measurement and determinants of brand equity: a financial approach, *Marketing Science*, 12(1), 28-52.
- Simon, C., & Sullivan, M. W. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: a financial approach. *Marketing Science*, 12(1), 28-52. ResearchGate. <https://doi.org/10.1287/mksc.12.1.28>
- Stokburger-Sauer, N., Ratneshwar, S., et Sen, S. (2012). Drivers of consumer-brand identification. *International Journal of Research in Marketing*, 29(4), 406-418. ScienceDirect. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2012.06.001>
- Thomas, K. (2019). Cultures of Sustainability in the Fashion Industry. *Fashion Theory*, 24(5), 715-742. ResearchGate. [10.1080/1362704X.2018.1532737](https://doi.org/10.1080/1362704X.2018.1532737)
- Swartz, T. A. (1983). Brand Symbols and Message Differentiation. *Journal of Advertising Research*, 23(5), 59-64.

Watin-Augouard, J. (2014). De l'or en barre. *La revue des marques*, 87, 41-50. https://la-revue-des-marques.fr/sagas_marques/cote-d-or/saga-cote-dor.pdf

Zouabi, H., & Kammoun, M. (2018). L'effet d'e-WOM sur l'image de marque, l'attitude et l'intention d'achat : une étude empirique sur l'industrie agroalimentaire en Tunisie. *Management international/ International Management / Gestion Internacional*, 20(2), 84–94. Érudit. <https://doi.org/10.7202/1046564ar>

- Communication lors d'un congrès

Bergadaà, M., Coraux, G., & Damperat, M. (dirs). (2006, 20-21 janvier). *Le risque d'achat : comment est-il appréhendé par le personnel de l'interface entreprise-client ?* [Congrès]. 5th International Congress Marketing Trends Venice. <http://ovsm.unige.ch/assets/files/la%20vente/ArticleVenis.pdf>

Korchia, M. (dir). (2000, mai). *Une nouvelle typologie de l'image de marque* [Congrès]. Actes du 16^{ème} congrès international de l'Association française du marketing, Montréal, Canada. <http://www.watoowatoo.net/mkgr/>

Korchia, M. (dir). (2001, mai). *Associations à la marque : leurs effets sur trois construits* [Congrès]. Actes du 17^{ème} congrès international de l'Association Française du Marketing, Deauville. <http://www.watoowatoo.net/mkgr/>

- Rapport

Alliance du Commerce et Deloitte. (2019). *Mode responsable. Le guide pour agir*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/sustainability-services/deloitte_guide-mode-responsable-2019.pdf

Alliance du Commerce et Deloitte. (2022). *Les cahiers de la mode durable*. https://refashion.fr/eco-design/sites/default/files/fichiers/DeloitteSustainability_LaDurabilite_CahierModeDurableN3.pdf

Australian Fashion Council. (2022). *National clothing product stewardship scheme*. <https://ausfashioncouncil.com/wp-content/uploads/2023/05/AFC-NCPSS-Data-Report.pdf>

Ellen MacArthur. (2017). *A new textiles economy: redesigning fashion's future*. <https://archive.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/A-New-Textiles-Economy.pdf>

Emmaus Europe. (2018). *Terminologie*. <https://www.emmaus-aepbn.org/wp-content/uploads/2024/02/FR-Terminologie-de-l-economie-circulaire.pdf>

Bonenfant, J., & Lacroix, J. (s.d.). *Notion : La segmentation du marché*. Chambre du commerce et d'industrie de Paris. <https://www.lefrancaisdesaffaires.fr/wp-content/uploads/2016/05/segmentation.pdf>

KEA European Affairs. (2021). *Étude ICC mode et Design en Belgique*.
https://keanet.eu/wp-content/uploads/etude-icc_20210617-def.pdf

Ministère de l'industrie. (1977) *Les industries du textile et de l'habillement*. Couffin, H., & Perier, F. https://minesparis-psl.hal.science/hal-01909961/file/EMP_IE_1_058.pdf

OMC. (2022). *World trade statistical review 2022*
https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtsr_2022_e.pdf.

OMC. (2023). *World trade statistical review 2023*.
https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtsr_2023_e.pdf

Grégoire, P. (2023). *Le monde de la mode 10 ans après l'effondrement du Rana Plaza*. Oxfam.
https://oxfammagasinsdumonde.be/content/uploads/2023/08/Analyse-4-Le-monde-de-la-mode-10-ans-post-Rana-plaza.pdf?_gl=1*kjk1p9*_ga_4TFCC4HR49*MTcxNTE4NjU4Mi4xLjEuMTcxNTE4NjY3OS42MC4wLjA

Government of Jersey. (s.d.). *New 2 me. Rethink the way you shop*.
<https://www.gov.je/SiteCollectionDocuments/Environment%20and%20greener%20living/New%20%20Me%20facts%20to%20print%20or%20share%201441%20KB.pdf>

SPF économie (2022). *Compétitivité de l'industrie textile – Avril 2022*.
<https://economie.fgov.be/fr/file/4928859/download?token=xZWphhPM>

SPF économie (2024a). *Rapport sur la conjoncture économique dans l'industrie du textile et de l'habillement – Février 2024*.
<https://economie.fgov.be/fr/file/4328240/download?token=TxhGSktD>

SPF économie (2023a). *Rapport sur la conjoncture économique dans l'industrie du textile et de l'habillement – Janvier 2023*.
https://economie.fgov.be/fr/file/7465990/download?token=3ZM_4lfT

SPF économie (2023b). *Panorama sectoriel 2023 – Aperçu 2022*.
<https://economie.fgov.be/fr/file/7467007/download?token=hWgYQ-8k>

Šajn, N. (2019, 17 janvier). *Environmental impact of the textile and clothing industry*. [Briefing]. European Parliamentary Research Service. Récupéré le 14 avril 2024 de
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633143/EPRS_BRI\(2019\)633143_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2019/633143/EPRS_BRI(2019)633143_EN.pdf)

Šajn, N. (2022, mai). *Textiles and the environment*. [Briefing]. European Parliamentary Research Service. Récupéré le 14 avril 2024 de
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/729405/EPRS_BRI\(2022\)729405_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2022/729405/EPRS_BRI(2022)729405_EN.pdf)

The New Norm Company. (2023). *Comptes annuels et/ou autres documents à déposer en vertu du code des sociétés et des associations*. Centrale des bilans - BNB.

<https://consult.cbso.nbb.be/consult-enterprise>

The New Norm Company. (2022). *Comptes annuels et/ou autres documents à déposer en vertu du code des sociétés et des associations*. Centrale des bilans - BNB.

<https://consult.cbso.nbb.be/consult-enterprise>

- Mémoire, thèse et syllabus

Alaoui (s.d.). *Gestion de la marque*. [Syllabus]. EST de Fes. <http://www.est-usmba.ac.ma/Alaoui/cours%20internet/GESTION%20DE%20LA%20MARQUEP.pdf>

Benabdesslam, L. (2023). *L'impact des éléments de l'identité visuelle sur les attitudes des parties prenantes*. [Mémoire de Master]. Kolea.

Benchabane, M., & Khaldi, M. (2021). *Positionnement de l'entreprise par rapport à sa politique de communication*. [Mémoire de Master]. UMM.

Berger-Remy, F. (2013). *La fabrique des marques: entre processus de construction et phénomène de traduction, comment l'identité des marques est façonnée par les organisations*. [Thèse de Doctorat]. Université de Paris 1.

Debuisson, N. (2016). *Écarts entre identité et image de marque : cas Pepsi Max*. [Mémoire de Master]. UCL.

de Quirini, I. (2023a). *Cours 1 - Comprendre de la marque*. [PowerPoint en ligne]. ICHEC.

de Quirini, I. (2023b). *Cours 2 - Gérer marque*. [PowerPoint en ligne]. ICHEC.

de Quirini, I. (2023c). *Cours 3 - Gérer marque (suite)*. [PowerPoint en ligne]. ICHEC.

de Quirini, I. (2023d). *Prisme d'identité*. [PowerPoint en ligne]. ICHEC.

Geron, C. (2020). *Comment définir le positionnement et la stratégie de communication de Pharma Express ?* [Mémoire de Master]. ULg.

Kunoka, I. (2023). *Comment l'industrie de la mode peut-elle réduire l'écart entre l'attitude et le comportement liés à la mode durable ?* [Mémoire de Master]. ICHEC.

Lecleire, N. (2019). *L'impact de la nostalgie évoquée par la marque sur la vraie fidélité du consommateur*. [Mémoire de Master]. UCL.

Motte, S. (2023). *Analyse de l'identité et de l'image d'une marque. Étude de cas : la marque Clio Goldbrenner*. [Mémoire de Master]. ICHEC.

Paquet, G., Schroote, V. & Simon, S. (2020). *Réaliser et rédiger son mémoire en gestion*. [Syllabus]. ICHEC.

Towa, O. (2021). *Sustainability in the sneakers industry*. [Mémoire de Master]. Sao Paulo.

Van Caillie, D. (2007). Séminaire : « calcul de la marge et du prix ». [PowerPoint en ligne]. Ulg. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/37277/1/2007%20-%20Séminaire%20Calcul%20du%20prix%20et%20de%20la%20marge.pdf>

- Pages et sites web

ACREST. (s.d.). *Industrie de l'habillement*. Consulté le 25 mars 2024, à l'adresse <https://www.acrest.org/industrie-du-textile>

Ariella, S. (2023). *28 dazzling fashion industry statistics [2023]: how much is the fashion industry worth*. Zippia. Consulté le 3 avril 2024, à l'adresse <https://www.zippia.com/advice/fashion-industry-statistics/>

Auvigne, S. (2024). *Fast fashion, ultra fast fashion : c'est quoi la mode rapide, jugée responsable de la disparition des enseignes traditionnelles ?* Consulté le 25 mars 2024, à l'adresse https://www.francetvinfo.fr/economie/fast-fashion-ultra-fast-fashion-c-est-quoi-la-mode-rapide-jugee-responsable-de-la-disparition-des-enseignes-traditionnelles_6363661.html

Bodart, A. (2021). *Le projet en économie circulaire*. BeCircular. Consulté le 25 mars 2024, à l'adresse <https://www.circulareconomy.brussels/norm-sneakers-the-new-norm-company/>

Businesscoot. (2024). *Le marché des sneakers – France*. Consulté le 30 mars 2024, à l'adresse <https://www.businesscoot.com/fr/etude/le-marche-des-sneakers-france>

Christine. (2023). *Le style streetwear, comment le définir ?* Clic & Fit. Consulté le 30 mars 2024, à l'adresse <https://www.clicandfit.com/blog/style-vestimentaire/le-style-streetwear/>

Coromines, L. (2023). *Gorpcore : le style des gens qui font semblant d'avoir fait le GR20*. L'ADN. <https://www.ladn.eu/nouveaux-usages/gorpcore-le-style-des-gens-qui-font-semblant-davoir-fait-le-gr20/>

Dell'Aira, N. (2020). *La sneaker la plus écoresponsable au monde est belge*. ELLE. Consulté le 22 mars 2024, à l'adresse <https://www.elle.be/fr/255440-la-sneaker-la-plus-ecoresponsable-au-monde-est-belge.html>

DBMR. (2024). *Marché mondial de la chaussure – Tendances et prévisions de l'industrie jusqu'en 2031*. Data Bridge Market Research. Consulté le 30 mars 2024, à l'adresse <https://www.databridgemarketresearch.com/fr/reports/global-footwear-market>

Ellen MacArthur Foundation. (s.d.). *Fashion and the circular economy – deep dive*. Consulté le 27 mars 2024, à l'adresse <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/fashion-and-the-circular-economy-deep-dive>

EURIB. (2009). *Kapferer's Brand-Identity Prism model*. Consulté le 20 mars 2024, à l'adresse <https://www.eurib.net/brand-identity-prism-van-kapferer/>

EURATEX. (2023). *European textile industry increasingly exposed to global pressure*. Consulté le 10 avril 2024, à l'adresse <https://euratex.eu/news/european-textile-industry-increasingly-exposed-to-global-pressure/>

Hub.brussels. (s.d.). *Brussels House Milan*. Consulté le 20 avril 2024, à l'adresse <https://hub.brussels/en/brussels-house-milan/>

Laville, M.-L. (2018, 15 avril). *La communication marketing, en quête de sens*. Les Echos. Consulté le 21 février 2023 à l'adresse <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/la-communication-marketing-en-quete-de-sens-131672>

L'Éventail. (2019). *Norm, la marque de sneakers la plus responsable au monde*. Consulté le 22 mars 2024, à l'adresse <https://www.eventail.be/societe/entrepreneuriat/norm-la-marque-de-sneakers-la-plus-responsable-au-monde>

Liesse, D. (2023). *Le secteur de la mode reste sous pression*. L'Echo. Consulté le 27 mars 2024, à l'adresse <https://www.lecho.be/entreprises/produits-de-consommation/le-secteur-de-la-mode-reste-sous-pression/10464174.html>

Gautier, M. (2023). *Marché mondial de l'habillement - Faits et chiffres*. Statista. Consulté le 29 mars 2024, à l'adresse <https://fr.statista.com/themes/9354/marche-mondial-de-l-habillement/#topicOverview>

Gonzalez, M. (2021). *NORM : la marque de sneakers la plus éco-responsable est belge*. Le Soir. Consulté le 22 mars 2024, à l'adresse <https://sosoir.lesoir.be/norm-la-marque-de-sneakers-la-plus-eco-responsable-est-belge>

Granskog, A., Laizet, F., Lobis, M., & Sawers, C. (2020). *Biodiversity: The next frontier in sustainable fashion*. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/biodiversity-the-next-frontier-in-sustainable-fashion>

IbisWorld. (2022). *Footwear & Leather Goods Retailers in Belgium - Industry Statistics 2008–2028*. Consulté le 30 mars 2024, à l'adresse <https://www.ibisworld.com/belgium/industry-statistics/footwear-leather-goods-retailers/14698/>

Je ne sais quoi. (s.d.). Je ne sais quoi. Consulté le 15 mai 2024 sur <https://jenesaisquoi.fr>

Klain. (2019). *Qu'est-ce que le streetwear ? Dossier complet*. L'université de Mercherie. Consulté le 30 mars 2024, à l'adresse <https://universite.mercherie.com/qu-est-ce-que-le-streetwear/>

Mad Brussels. (2023). *“Notre ambition était de redéfinir les codes de la chaussures écoresponsables.”* Consulté le 14 avril 2024, à l'adresse <https://mad.brussels/fr/notre-ambition-etait-redefinir-les-codes-chaussure-ecoresponsable>

Meurens, J. (2021). *La marque belge de sneakers éco-durables lance sa première campagne d'économie circulaire*. Sud Info, Max. consulté le 22 mars 2024, à l'adresse

<https://www.sudinfo.be/id775002/article/2021-03-20/la-marque-belge-de-sneakers-eco-durables-lance-sa-premiere-campagne-deconomie>

Mordor Intelligence. (s.d.). *Analyse de la taille et de la part du marché des chaussures – Tendances de croissance et prévisions (2024-2029)*. Consulté le 30 mars 2024, à l'adresse <https://www.mordorintelligence.com/fr/industry-reports/footwear-market>

Napapijri. (s.d.). *Gorpcore et mode utilitaire : le guide Napapijri*. <https://www.napapijri.fr/blog/product-guides/guide-du-gorpcore-et-de-la-mode-utilitaire-urbaine.html>

Nations Unies. (2015). *Les États membres de l'ONU adoptent un nouveau programme de développement audacieux*. Consulté le 31 mars 2024, à l'adresse <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/2015/09/25/les-etats-membres-de-lonu-adoptent-un-nouveau-programme-de-developpement-audacieux/>

Norm. (2020). *Norm – The most sustainable Sneakers*. Kickstarter. Consulté le 24 mars 2024, à l'adresse <https://www.kickstarter.com/projects/beyondsustainability/norm>

Norm. (2024a). *Actualité*. Consulté le 15 février 2024, à l'adresse <https://norm.supply>

Norm. (2024b). *A propos de nous*. Consulté le 11 février 2024, à l'adresse <https://norm.supply>

Norm. (2024c). *Circle*. Consulté le 11 février 2024, à l'adresse <https://norm.supply>

Norm. (2024d). *Store*. Consulté le 13 avril 2024, à l'adresse <https://norm.supply>

Norm. (2024e). *Transparence*. Consulté le 15 mars 2024, à l'adresse <https://norm.supply>

OCE. (s.d.). *Footwear in Belgium*. Consulté le 30 mars 2024, à l'adresse <https://oec.world/en/profile/bilateral-product/footwear-1264/reporter/bel?subnatTradeValueSelector=tradeScale0&tradeValueExport=tradeScale0>

Oxfam France. (2020). *L'impact de la mode : drame social, sanitaire et environnemental*. Consulté le 25 mars 2024, à l'adresse <https://www.oxfamfrance.org/agir-oxfam/impact-de-la-mode-consequences-sociales-environnementales/>

Oxfam France. (2023). *Fast fashion et slow fashion : définitions et enjeux*. Consulté le 25 mars 2024, à l'adresse <https://www.oxfamfrance.org/agir-oxfam/fast-fashion-et-slow-fashion-impacts-definitions/>

Parlement européen. (2023). *Économie circulaire : définition, importance et bénéfices*. Consulté le 30 mars, à l'adresse <https://www.europarl.europa.eu/topics/fr/article/20151201STO05603/economie-circulaire-definition-importance-et-benefices>

Philippe, E. (2024). *De l'ultra fast fashion à la mode durable*. Ministère de la Transition Écologique et de la Cohésion des Territoires. Consulté le 31 mars 2024, à l'adresse <https://www.ecologie.gouv.fr/ultra-fast-fashion-mode-durable>

Plan Be Eco. (2023). *Carbon footprint and water footprint calculating in the fashion industry*. Consulté le 31 mars 2024, à l'adresse <https://planbe.eco/blog/carbon-footprint-and-water-footprint-calculating-in-the-fashion-industry/>

Rassin. (2023). *Le style streetwear : histoire, tips et pièces incontournables ! Comme un camion*. Consulté le 30 mars 2024, à l'adresse <https://www.commeuncamion.com/2021/06/19/le-style-streetwear-histoire-tips-et-pieces-incontournables/>

Roussel, M. (2023). *L'ultra fast-fashion, symbole d'une mode à bout de souffle ?* Consulté le 25 mars 2024, à l'adresse <https://www.marieclaire.fr/ultra-fast-fashion,1453956.asp>

Smith, P. (2024a). *Revenue of the apparel market worldwide from 2014 to 2028*. Statista. Consulté le 29 mars 2024, à l'adresse <https://www.statista.com/forecasts/821415/value-of-the-global-apparel-market>

Smith, P. (2024b). *Global footwear market – statistics & facts*. Statista. Consulté le 29 mars 2024, à l'adresse <https://www.statista.com/topics/4571/global-footwear-market/#topicOverview>

SPA. (2024). *NORM x SPA® Baskets*. Consulté le 27 mars 2024, à l'adresse <https://webshopspa.com/fr/products/spa-baskets?variant=42770415354036>

SPF Économie. (2024b). *Marques*. Consulté le 18 mars, à l'adresse <https://economie.fgov.be/fr/themes/propriete-intellectuelle/droits-de-propriete/marques>

STATBEL. (2017). *NACE-BEL 2008*. Consulté le 30 mars 2024, à l'adresse <https://statbel.fgov.be/fr/propos-de-statbel/methodologie/classifications/nace-bel-2008>

Statista. (2024). *Apparel – Worldwide*. Consulté le 29 mars 2024, à l'adresse <https://www.statista.com/outlook/cmo/apparel/worldwide>

Statista. (s.d.). *Sneakers - Worldwide*. Consulté le 29 mars 2024, à l'adresse <https://fr.statista.com/outlook/cmo/footwear/sneakers/worldwide>

ThomasW. (2019). *Norm, des nouvelles baskets belges et éco-responsables*. Metro. Consulté le 26 mars 2024, à l'adresse <https://www.metrotime.be/fr/actualite/norm-des-nouvelles-baskets-belges-et-eco-responsables>

Thys, F. (2021). *Première campagne de recyclage pour les chaussures belges Norm : "Les 'sneakers' les plus éco-responsables au monde"*. La Libre. Consulté le 24 mars 2024, à l'adresse

<https://www.lalibre.be/economie/entreprises-startup/2021/03/18/premiere-campagne-de-recyclage-pour-les-chaussures-belges-norm-les-sneakers-les-plus-eco-responsables-au-monde-VO5S3RWCLRGRNE65MPK0X5Y4NM/>

TrendsTop. (s.d.). *The new Norm company*. Consulté le 30 mars 2024, à l'adresse

<https://trendstop.levif.be/fr/detail/727713497/the-new-norm-company.aspx>

UNFCCC. (2018). *UN helps industry shift to low carbon*. Consulté le 30 mars 2024, à l'adresse

<https://unfccc.int/news/un-helps-fashion-industry-shift-to-low-carbon>

Visit.Brussels. (2023). *Pour un shopping original à Bruxelles*. Consulté le 18 mai 2024, à

l'adresse <https://www.visit.brussels/fr/visiteurs/que-faire/pour-un-shopping-original-a-bruxelles>

- Sources orales

Bodart, A & Fellen, S. (2021, 18 mai). *Antoine Bodart, Co-fondateur NORM Shoes - "La sneaker belge circulaire qui émet 6,5 kg de CO2* [Podcast]. Ausha. <https://smartlink.ausha.co/business-impact/21-antoine-bodart-co-fondateur-norm-shoes-la-sneaker-belge-circulaire-qui-emet-6-5-kg-de-co2>

De Buck, A. (2024, 20 mars). Stagiaire. [Entretien]. Bruxelles.

Desmet, M. (2024, 24 avril). Marketing expert. [Entretien]. Bruxelles.

Entretien 1. (2024, 20 avril). Églantine. [Entretien]. Google Meet

Entretien 2. (2024, 21 avril). Nora. [Entretien]. Bruxelles

Entretien 3. (2024, 22 avril). Alexandre. [Entretien]. Google Meet.

Entretien 4. (2024, 23 avril). Massimo. [Entretien]. Google Meet.

Entretien 5. (2024, 26 avril). Dominique. [Entretien]. Bruxelles.

Entretien 6. (2024, 26 avril). Simon. [entretien]. Google Meet.

Entretien 7. (2024, 2 avril). Élisabeth et Jane. [Entretien]. Google Meet.

Lavigna, N. (2024, 20 mars). Head of design et cofondateur. [Entretien]. Bruxelles.

Sinek, S. (2009). *How great leaders inspire action*. [Vidéo]. TED Conferences. Récupéré le 22 Avril 2024 de Simon Sinek: How great leaders inspire action: TED Talk.

https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action

Renonnet, J. (2024, 22 janvier). *Avec Norm et Balao, Bruxelles bien dans ses baskets durables (vidéo)*. [Interview]. L'avenir. <https://www.lavenir.net/regions/bruxelles/2024/01/22/avec-norm-et-balao-bruxelles-bien-dans-ses-baskets-durables-YGUXBZGJNBFOHJAKNHEMBLGAQE/>