



Centre de Recherche en Gestion

Evolution d'une marque historique : le cas Lacoste

Michel RATIER

Décembre 2005

Cahier de recherche no. 2005 – 171



IAE de Toulouse
Place Anatole France – 31042 Toulouse Cedex
Tél : 05 62 30 34 21 – Fax : 05 61 23 84 33
E-mail : nicole.cassagne@univ-tlse1.fr

Evolution d'une marque historique :

le cas Lacoste

Michel RATIER
10, rue Ozenne
31000 Toulouse
Tél : 06 70 10 40 51
michel.ratier@univ-tlse1.fr
CRG – Marketing
IAE de Toulouse

RESUME

Lacoste peut être considéré comme une marque emblématique française. Elle représente le « luxe abordable » (Bernard Lacoste, PDG de la société la « Chemise Lacoste »). Tout a commencé avec le champion de tennis René Lacoste à la fin des années 20 qui se fait fabriquer des chemises pour son usage personnel. Qui aurait pu prédire ce que serait la marque au crocodile 75 ans plus tard ? Ce papier se propose de retracer l'évolution de cette marque historique, de ses origines à ce que nous connaissons d'elle aujourd'hui en décomposant cette évolution en grandes phases. L'intérêt principal est d'analyser comment se bâtit au fil du temps une marque au travers des choix stratégiques de ses dirigeants.

La marque est une différence, et la volonté de maintenir cette différence en renouvelant sans cesse le produit pour rehausser ses performances, ses qualités et la satisfaction retirée par ses utilisateurs (Kapferer et Thoenig, 1994). Il est donc nécessaire de faire savoir en permanence quelle est la nature de cette différence et d'avertir des modifications du produit. Elle est également le nom et l'ensemble des signes d'un produit, d'un service, d'une entreprise qui ont vocation de s'imposer par leur notoriété, leur part de marché et leur valeur ajoutée sur un marché de segment défini. Ce nom et ces signes sont juridiquement protégés (Lewi, 2004). Ces définitions de la marque soulignent bien la complexité et l'hétérogénéité de ce concept. Certaines marques sont plus que centenaires et deviennent de par leur ancienneté et leur place dans la vie de tous les jours de véritables institutions.

Tableau 1 : Quelques exemples de marques centenaires

LAROUSSE 1852	FAUCHON 1886		
LEVI'S 1853		MICHELIN	1889
FIAT 1859		LOUIS VUITTON	1896
BOURGEOIS 1863	PEPSI-COLA 1898		
LIPTON 1869		RENAULT	1899
COCA-COLA 1886		HARLEY DAVIDSON	1903

Marque et temporalité sont étroitement liées tant il est vrai qu'une marque n'existe qu'en se renouvelant (Bontour et Lehu, 2002). Une marque est composée de valeurs tangibles et de valeurs intangibles (Lewi, 2004). Les valeurs tangibles sont concentrées autour du produit et de ses trois aspects : la qualité, le degré d'innovation et le prix ; il s'agit des qualités objectives de la marque. Les valeurs intangibles sont quant à elles composées de trois

éléments : tout d'abord, de la sensorialité de la marque, c'est-à-dire ses couleurs, ses sonorités, ses composantes tactiles, son odeur, voire son goût ; ensuite, de la narration de la marque : cela peut être son histoire, sa géographie, ses hommes, sa saga publicitaire. Enfin, certaines valeurs développées par la marque démontrent qu'elle a conscience de sa place dans la société ; la marque, par son importance économique et par sa présence, joue un rôle non négligeable, il s'agit des qualités associatives de la marque.

Il apparaît intéressant d'analyser la manière dont sont gérées au fil du temps ces valeurs tangibles et intangibles. Pour cela, il convient de prendre une marque qui ait un véritable passé et qui ait une forte notoriété. C'est ainsi que le choix s'est porté sur la marque Lacoste et sur son évolution de ses origines à nos jours. Il s'agit d'une marque française connue de tous, largement distribuée en France et dans le monde et qui bénéficie d'une solide image de marque.

I Les origines de la marque Lacoste

Le 02 juillet 1904 naît une légende du tennis : René Lacoste. Fils d'un industriel de l'aéronautique, président de la filiale française Hispano-Suiza, René Lacoste tient sa première raquette à l'âge de quatorze ans, à la Baule où la famille passe alors ses étés. Une passion venait de naître chez lui, passion qui, à force d'entraînements et de talent, le propulsera dans les plus hauts rangs du tennis mondial quelques années plus tard.

En effet, entre 1924 et 1929, René Lacoste remporte, en simple messieurs, trois fois les internationaux de France (1925, 1927 et 1929 à Roland Garros), deux fois Wimbledon (1925 et 1928) et deux fois les internationaux des Etats-Unis à Forest Hills (1926 et 1927).

Avec Henri Cochet, Jacques Brugnon et Jean Borotra, ils sont surnommés les « *Mousquetaires* » par le journaliste Paul Champ en 1927, année où la France remporte grâce à eux la Coupe Davis en battant les Américains sur la pelouse de Germantown à Philadelphie.

Alors que ses amis Cochet (surnommé le « *Magicien* »), Borotra (le « *Basque bondissant* ») et Brugnon (« *Toto* ») ont tous des surnoms, René Lacoste n'en possède pas encore jusqu'au jour où, en 1927, la presse américaine le surnomme « *l'Alligator* » qui sera transformé en « *Crocodile* » en France en référence à sa ténacité et à sa constance sur les courts, ne lâchant jamais sa proie. C'est ainsi que naquit l'idée originale du logo Lacoste.

Dès cette année 1927, Robert George, un ami de René Lacoste lui dessine un crocodile à la gueule grande ouverte que le champion va porter, bien visible, sur son blazer. Ce dessin connaîtra par la suite quelques modifications pour devenir aujourd'hui le logo de Lacoste indissociable de la marque.



Toujours en 1927, René Lacoste fait confectionner pour son usage personnel, un lot de chemises destinées à mieux supporter la chaleur sur les courts de tennis américains. Il s'agit d'un tissu en maille, très agréable à porter et qui absorbe la transpiration ; il a découvert ce type de chemise en Grande Bretagne, à Londres. C'est donc en Angleterre que seront confectionnées ces premières chemises.

En 1933, René Lacoste s'associe avec André Gillier, propriétaire de l'une des plus importantes et des plus anciennes affaires de bonneteries de Troyes, spécialisée dans la maille. André Gillier prend en charge la fabrication et la commercialisation alors que René Lacoste

apporte son nom, s'occupe de la marque et du style des produits. C'est ainsi que naît en 1933 la société en nom collectif « La Chemise Lacoste » détenue pour une moitié par René Lacoste et l'autre moitié par André Gillier. C'est le point de départ d'une marque historique qui va savoir évoluer sans changer ses fondamentaux.

Le premier produit de la société « La Chemise Lacoste » est la « 1212 ». Elle est inspirée des chemisettes des joueurs de polo, elle est de couleur blanche (couleur utilisée sur les courts de tennis), frappée du crocodile, à manches courtes, et est confectionnées dans un tissu souple et aéré qui absorbe la sueur et laisse respirer la peau. La « 1212 », avec son tissu en petit piqué de coton blanc, est devenu le produit emblème de Lacoste.

II L'évolution de la marque depuis sa création

La « Chemise Lacoste » débute sa production en 1933. Peu à peu, la marque s'internationalise, diversifie son offre, ouvre ses propres boutiques... tout cela notamment grâce à une communication appropriée basée au départ sur la notoriété du champion René Lacoste et plus tard aux choix judicieux des représentants de la marque.

° La naissance de la marque Lacoste et le début de la production

C'est donc en 1933 que naît la marque Lacoste fondée par René Lacoste et André Gillier. Dès la première année, un catalogue sur les produits de la marque est édité. Il y figure bien entendu la chemise brodée du crocodile que le champion avait créée pour son usage personnel sur les courts de tennis mais également un certain nombre d'autres modèles de chemises conçues pour le tennis, le golf et la voile. Le choix de ces sports n'est pas innocent

puisque'il s'agit de trois sports réservés à une certaine élite ; la marque Lacoste a fait le choix d'un positionnement haut de gamme et cible uniquement les pratiquants de ces trois sports au début de sa production

Le logo saurien est brodé sur chaque article de la marque, ce qui permet une reconnaissance aisée de celle-ci ; c'est la première fois qu'une marque apparaît à l'extérieur d'un vêtement. Lacoste a donc été un précurseur dans ce domaine.

La production se poursuit jusqu'en 1939, la marque se développe progressivement en misant sur la qualité de ses produits. Pendant la Seconde Guerre Mondiale, la firme cesse ses activités pour reprendre la production sur le marché français en 1946.

C'est à partir des années 50 que va commencer petit à petit son développement international.

◦ **L'internationalisation de la marque**

Les marques n'ont pas toutes vocation à devenir mondiales. Les valeurs qu'elles véhiculent, le secteur d'activité dans lequel elles évoluent, la concurrence, le type de clientèle ciblée représentent autant d'éléments qui déterminent le potentiel d'internationalisation des marques (Michel, 2004).

C'est au début des années 50 que La « Chemise Lacoste » commence son internationalisation en exportant ses vêtements vers l'Italie (1951) et vers les Etats-Unis (1952) ; elle exportera même ses produits, dès 1964, vers le Japon. Lacoste opte dès le départ pour une stratégie d'internationalisation globale qui consiste à reproduire fidèlement son offre à l'étranger sans différenciation selon les pays ; les décisions sont centralisées et trois éléments reflètent cette centralisation : la conception de l'offre, le contrôle du réseau de distribution et le contrôle de la qualité.

La particularité de la marque Lacoste est qu'elle ne fabrique pas et ne commercialise pas elle-même ses produits, elle utilise des accords passés avec des licenciés dans la fabrication de ses articles.

C'est ainsi qu'en 1961, la marque signe sa première licence de fabrication et de distribution des vêtements en Espagne. A partir de cette date, les signatures de licence de fabrication et de distribution vont se multiplier au fil des ans : Etats-Unis (1966), Japon (1971), Brésil (1978), Australie (1982), Thaïlande (1987), Mexique (1990), Turquie (1990), Inde (1992), Chine (1994), Russie (1995)... La marque est aujourd'hui présente sur la majorité des grands marchés internationaux.

Lacoste est donc une marque globale, c'est-à-dire une marque présente dans le monde et qui propose la même offre dans tous les pays ; les marques mondiales sont gérées selon une vision uniforme et standardisée de la stratégie, sans prendre en compte les différences culturelles et les conditions locales de marché.

L'approche globale retenue par Lacoste s'accompagne donc de certaines décisions (Michel, 2004). Tout d'abord, l'offre et la communication standardisées sont fondées sur l'idée que les attentes des clients sont homogènes quel que soit le territoire considéré. Ensuite, la construction d'un avantage concurrentiel significatif et durable est obligatoire pour assurer une position mondiale avantageuse. Enfin, il est préférable d'avoir une concentration des activités stratégiques et productrices dans quelques sites nationaux afin d'avoir des synergies et d'obtenir des économies d'échelle.

Au fil des années, la marque Lacoste a donc su conquérir de nouveaux marchés, en proposant les mêmes produits dans chaque pays mais en sachant diversifier son offre globale.

◦ La diversification progressive de l'offre

Le premier produit de la « Chemise Lacoste » est la fameuse chemise au tissu léger, en maille piqué, absorbant la transpiration, aux bords à côtes et bien sûr ornée du fameux crocodile. Depuis, la fabrication de la « 1212 », qui est son nom de code, n'a pas changé. Il faut vingt kilomètre de pur coton longue fibre pour réaliser une seule chemise ; habillée de boutons de nacre, elle pèse 230 grammes dont 0,3 grammes pour le crocodile. Elle n'est disponible à l'origine qu'en une seule couleur : le blanc.

En 1951 intervient la première évolution de la marque : la chemise, blanche à l'origine, est disponible en couleurs azur, marine et rouge (elle existe aujourd'hui dans une vingtaine de coloris).

La marque Lacoste, qui jusqu'à présent était une marque pour adulte, crée en 1959 sa première collection « Enfant ».

L'année suivante, en 1960, la marque lance des shorts et des polos rayés. Lacoste est alors une entreprise qui ne compte qu'une poignée de salariés mais qui est déjà mondialement connue, ce qui va permettre à la marque d'élargir sa gamme de produits.

Bernard Lacoste est nommé président de la société la « Chemise Lacoste » en 1963, c'est lui qui va faire franchir le pas décisif avec le soutien de son père René à la marque.

La marque Lacoste va au fil du temps diversifier son offre notamment par le biais d'extensions de marque et d'extensions de gamme ; elle va utiliser son nom pour signer des produits différents de ceux que la marque avait l'habitude de commercialiser (Cegarra et Merunka, 1993). La stratégie d'extension de marque a l'intérêt de répondre aux nouvelles exigences du marché où les marques sont de plus en plus en plus nombreuses et où les coûts

de lancement de nouvelles marques deviennent trop onéreux (Michel, 2000). Les auteurs qui ont examiné l'impact de l'extension sur la marque privilégient l'analyse de la relation entre marque et extension de marque (Sullivan, 1990 ; Romeo, 1991 ; Rompf, 1992 ; Milberg, 1993 ; Motley, 1994b). Ils démontrent que lorsque l'extension de marque est cohérente avec la marque, ce qui est le cas pour la marque Lacoste, elle fortifie l'image de la marque. Les extensions de gamme permettent à la marque de renouveler sa gamme de produits et donc d'exprimer un certain dynamisme, propre à dissiper les éventuels facteurs de vieillissement (Bontour et Lehu, 2002).

Lacoste va donc progressivement diversifier son offre pour ne plus se consacrer uniquement au textile mais à de nombreux autres domaines comme le tennis, le parfum, les lunettes, les chaussures, les montres, les bateaux et la maroquinerie.

Le tennis

Le tennis est le sport d'origine de la marque Lacoste ; même si René Lacoste est contraint d'arrêter de le pratiquer à haut niveau à l'âge de 25 ans, il ne cessera jamais d'aimer ce sport et de chercher de nouvelles innovations techniques pour le faire évoluer.

Ainsi, dès 1960, René Lacoste dépose le brevet de la pastille antivibration pour le cordage des raquettes de tennis.

Trois ans plus tard, en 1963, René Lacoste invente la première raquette de tennis en acier ; c'est une véritable révolution dans le domaine du tennis où, jusque là, toutes les raquettes étaient en bois. C'est le début d'une nouvelle ère ; cette raquette gagne 46 titres de tournois du Grand Chelem entre 1966 et 1978. elle est distribuée aux Etats-Unis par Wilson et utilisée par de nombreux champions internationaux comme Jimmy Connors.

René Lacoste invente ensuite le « damper » utilisé sur les raquettes Lacoste en acier et qu'il fera breveter (1974). Il s'agit d'une pièce située à l'extrémité du manche qui absorbe les vibrations tout en améliorant la précision et en augmentant la restitution d'énergie.

Enfin, en 1988, René Lacoste dépose une demande de brevet concernant un nouveau concept pour les raquettes de tennis : « l'EQUISYSTEME ». La raquette « EQUIJET » est lancée la même année ; il s'agit d'une raquette, qui par sa forme particulière, allie les avantages d'un petit tamis à ceux d'un grand tamis. C'est la raquette avec laquelle Guy Forget remporta la Coupe Davis en 1991.

Le parfum

C'est en 1968 que la marque Lacoste se lance dans le parfum avec une eau de toilette Lacoste sous licence avec Jean Patou : deux parfums pour homme sont alors mis sur le marché : une ligne verte baptisée « Eau de sport Lacoste, Jean Patou » et une ligne rouge Lacoste. Ces deux parfums connaîtront, pendant quinze ans, un développement surtout français mais régulier, ciblant une clientèle de fidèles déjà attachés à la marque.

Il faut attendre 1984 pour que la branche parfum de Lacoste connaisse un véritable développement. Une nouvelle ligne de parfumerie pour homme est lancée toujours avec la société Jean Patou. La stratégie est plus ambitieuse, le packaging est modifié et une véritable communication publicitaire est réalisée. Le nouveau flacon est carré, de couleur verte, flanqué de deux plaques blanches sur lesquelles s'affichent, bien en évidence le nom « Lacoste » accompagné de son crocodile. En ce qui concerne la publicité, le nouveau flacon y apparaît sur fond de chemise Lacoste, en lieu et place du crocodile ; la marque joue sur la complémentarité des produits.

Depuis, la marque Lacoste a étendu la gamme de ses parfums en gardant le même positionnement toujours en partenariat avec Jean Patou.

De nouvelles lignes sont lancées comme « Land » en 1991, « Booster » pour les jeunes (1996), « Lacoste for Women », le premier parfum féminin de la marque (1999) ou encore « Lacoste 2000 » pour le nouveau millénaire.

Lacoste signe en septembre 2001 un accord de licence avec P & G Prestige Beauté, la division parfums de luxe de l'unité soins beauté de Procter et Gamble pour la commercialisation des lignes de parfums et produits de beauté Lacoste.

Un an plus tard, P & G Prestige Beauté lance mondialement le parfum « Lacoste pour Homme » avec une campagne publicitaire d'envergure . Dès les premières semaines de lancement, ce parfum devient incontournable dans les parfumeries du monde entier.

L'année suivante, en 2003, P & G Prestige Beauté réitère avec le même succès en lançant « Lacoste pour Femme » puis en 2004, « Style in Play », un parfum masculin frais et plein de vitalité et « Touch of Pink », un parfum féminin parmi les plus vendus en Europe.

La diversification de la marque dans les parfums est une véritable réussite et sans doute l'étape la plus décisive dans l'extension de marque car elle a su conserver une cohérence d'ensemble des produits et instaurer une certaine complémentarité entre eux.

Les lunettes

Lacoste signe une licence en 1981 pour le développement d'une ligne de lunettes optique et solaire avec la société L'Amy. La première paire de lunettes, que Lacoste et L'Amy voulait « unique et différente » est la fameuse « Lacoste 101 ». Il s'agit d'une lunette solaire à la ligne très ergonomique et qui, stratégie de marque oblige, s'inscrit pleinement dans l'esprit sportif de la marque. Ces montures de lunettes solaires ont été vendues depuis leur lancement

à plus de deux millions d'exemplaires avant d'être déclinées en version optique. Aujourd'hui, chaque année, ce sont trente nouveaux modèles de lunettes qui sont mis sur le marché sous la marque Lacoste.

Les chaussures

La marque Lacoste se lance ensuite dans les chaussures.

Elle crée tout d'abord des chaussures de tennis Lacoste en 1985 qui sont fabriquées en France. Ensuite, elle commercialise des chaussures de bateau en 1986, puis de marche en 1988.

Les montres

La marque Lacoste signe un accord de licence en 1993 avec la société suisse Roventa-Henex pour la conception et la fabrication d'une ligne de montres Lacoste, dont la distribution sera assurée par la société Vimont S.A.

En 1994, la ligne de montres Lacoste est lancée lors du salon de l'horlogerie à Bâle.

Le bateau Lacoste

Dessiné par les architectes américains Stephens et Sparkman, le bateau Lacoste 42 est présenté au Salon Nautique de Paris. Il est construit en édition limitée. Il s'agit du plus grand produit de la marque au crocodile fabriqué à ce jour. Il permettra à la marque de mettre en valeur sa puissante image.

La maroquinerie

Fin 2000, la marque au crocodile signe un accord de licence avec la société Samsonite pour les sacs, articles de voyage et petite maroquinerie Lacoste, puis l'année suivante (2001), un accord avec Christophe Pillet pour la création d'une ligne de maroquinerie Lacoste.

Qu'il s'agisse d'élargir la gamme de ses produits ou de les distribuer, Lacoste s'appuie depuis 1933 sur un vaste réseau de franchisés et de licenciés. Cette politique de partenariat constitue sans doute la principale originalité de la marque et l'une des clés du succès de l'entreprise. Le choix des partenaires est évidemment décisif : la confiance mutuelle, la fidélité, une exigence de qualité irréprochable, tels sont quelques-uns des impératifs qui président aux partenariats (Kapferer et Gaston-Breton, 2002).

Au fil des années, Lacoste a ainsi créé des liens privilégiés en France, mais aussi partout en Europe et dans le monde, avec d'autres familles d'industriels. L'histoire de la société la « Chemise Lacoste » est aussi celle de la constitution d'un réseau d'entreprises familiales amies. C'est d'abord André Gillier auquel succéda dans les années 1960 la famille Lévy qui, à la tête de Devanlay, reprit la fabrication des vêtements Lacoste. Depuis 1998, ce partenariat historique se poursuit avec la famille suisse Maus, présente dans la grande distribution. La « Chemise Lacoste » veille sur la marque, son style, le développement des produits et sa communication. Devanlay a en charge la création, la production et la distribution des vêtements.

Lacoste réunit souvent ses partenaires ; c'est un moyen de faire le point sur l'activité des projets en cours mais aussi de resserrer les liens personnels qui unissent Bernard Lacoste et son équipe aux dirigeants de ces entreprises. Lacoste n'impose que ce qui est strictement nécessaire à la sauvegarde de la marque, de son identité et de son positionnement.

L'entreprise Lacoste fonctionne donc sous le système de la joint-venture, sans chercher à absorber tel ou tel de ses partenaires, mais au contraire dans un climat de confiance mutuelle. Par ailleurs, la marque ayant choisi un positionnement haut de gamme, elle se doit de contrôler la distribution de ses produits.

° **La distribution de la marque Lacoste**

La marque est aujourd'hui distribuée dans 110 pays, sur quatre continents à travers un réseau de points de vente en constante expansion. La stratégie de la marque en matière de distribution fut pendant longtemps de s'adapter aux circuits locaux de distribution et de miser sur les relations personnelles. Pendant longtemps, la vente des chemises et autres vêtements s'effectuait exclusivement par l'intermédiaire de circuits de distribution spécialisés, notamment des magasins de sport et de mode, qui avaient la particularité d'être des revendeurs multimarques. L'inconvénient de ce type de distribution est que la marque risquait de se fondre parmi les autres et donc de manquer de visibilité. En revanche, l'avantage majeur fut que la marque eut une diffusion immédiate de ses produits dans de nombreux points de vente, qu'elle put être rapidement présente dans le monde entier et que l'exigence de proximité de la marque voulue par Bernard Lacoste était respectée. Cette exigence de proximité avec les clients et l'importance des relations personnelles entre la marque et ses partenaires restent aujourd'hui encore des éléments clés de la distribution de la marque au crocodile.

Cependant, au début des années 1980, la marque Lacoste amorce un changement de cap en ce qui concerne la distribution de ses produits ; l'objectif est de donner plus de visibilité à sa gamme. En France et partout dans le monde vont être ouvertes des boutiques concédées en franchise exclusivement dédiées à Lacoste. Les détaillants multimarques ne disparaissent pas de la distribution mais la priorité est clairement donnée aux boutiques exclusives.

C'est en 1981 qu'ouvre la première boutique Lacoste dans le monde ; elle se trouve à Paris, avenue Victor Hugo.

Au cours des années qui suivent, les ouvertures de boutiques se multiplient dans le monde.

En 1994, une boutique ouvre à Shanghai, puis en 1995, les premières boutiques Lacoste ouvrent aux Etats-Unis, en Floride, à Palm Beach et à Bal Harbour. L'année suivante, c'est l'ouverture de la première boutique Lacoste en Russie, à Moscou.

En 2000, la marque au crocodile comptait près de six cent soixante quinze magasins dans le mode et pas loin de mille six cent « corners ».

En 2002, le style des points de vente évoluent pour s'adapter aux attentes de consommateurs et créer une ambiance qui soit en osmose avec les valeurs de la marque : les meubles sont en bois clair agrémentés pour certains de pièces d'assemblage en fonte d'aluminium avec le fameux petit crocodile gravé ; le style est une alliance de tradition et de modernité. Ainsi, la première boutique à ouvrir, aménagée avec le nouveau concept, est celle de Düsseldorf puis de nombreuses autres suivent (Tokyo, Lyon, Orlando, Dallas, Istanbul...).

La société la « Chemise Lacoste » souhaite aujourd'hui être encore plus présente et encore plus visible de façon à conforter son statut de grande marque mondiale. La recherche de la visibilité de la marque passe également par les nombreux partenariats qu'elle réalise notamment avec des sportifs.

° **Lacoste, une marque qui sait choisir ses porte-paroles**

La marque Lacoste utilise beaucoup les partenariats avec des sportifs, qu'il s'agisse de tennismen, de golfeurs ou de skippers. Il s'agit d'une vieille tradition de la marque puisque avant même que la marque n'existe, René Lacoste jouait déjà sur les courts de tennis du

monde entier avec la chemise brodée du crocodile, qui allait devenir le produit emblématique de la marque. C'est ensuite sa fille, Catherine Lacoste qui endossera fièrement les vêtements de la marque lors de son sacre de Championne du Monde de Golf en 1964 alors qu'elle n'a que 19 ans.

Des recherches centrées sur l'influence que la célébrité peut exercer sur la perception que le consommateur a de la marque, du produit et sur ses intentions d'achat montrent que les célébrités comme les sportifs tendent à rendre les publicités auxquelles elles participent plus crédibles mais aussi à améliorer la reconnaissance de la marque par le consommateur (Ohanian, 1991).

Le principe selon lequel une célébrité va utiliser sa notoriété pour le compte d'un produit ou d'une marque en apparaissant avec celui-ci dans une publicité ou en portant la marque est l'endossement (Bonnefont et Boléat, 2001). Il s'inscrit dans le contexte plus général des modèles de la source appartenant à la littérature de la psychologie sociale.

Pour comprendre l'intérêt qu'a Lacoste à utiliser des porte-paroles connus et représentatifs de sa marque, il faut s'appuyer sur les modèles de la source et sur le modèle de transfert de valeurs (McCracken, 1989).

La source doit être crédible et attrayante

Le caractère crédible de la source engendre une internalisation du message par le récepteur (Décaudin, 1999). Un processus d'internalisation signifie que le message est intégré dans le système des valeurs du récepteur sans critique, ni remise en cause. Le consommateur attachera d'autant plus de crédit à une information qu'il reçoit, que la source de cette information lui semblera fiable, compétente et sincère dans ses affirmations (Hovland et Weiss, 1951 et Sternthal, Dholakia et Leavitt, 1978).

Trois facteurs peuvent rendre la source attrayante pour le récepteur du message : son prestige, sa proximité avec la cible (Brock, 1965), et enfin son charme ou son attrait physique

(Benoy, 1982 ; Caballero et Salomon, 1984). Le caractère attrayant ou prestigieux d'une source provoque un désir d'identification (Sillamy, 1990) entre le récepteur et celle-ci (Asch, 1948). Une source peut être attrayante si elle est familière au récepteur (proximité psychologique et affective), similaire au récepteur (reconnaissance de soi) ou séductrice (capacité à se faire aimer, apprécier par le récepteur).

Une célébrité n'est pas simplement efficace à cause des aspects de crédibilité et de séduction mais aussi grâce aux significations culturelles et sociales qui lui sont associées. Cette image perçue par le consommateur va contribuer au succès ou à l'échec du processus d'endossement (McCracken, 1989), il s'agit du processus de transfert de valeurs. Le transfert peut se définir comme la translation des significations de l'individu sur le produit ou la marque. L'endossement sera un succès lorsque les propriétés de l'individu seront associées au produit dans l'esprit des consommateurs. Lacoste a bien compris cela et depuis une quinzaine d'années, les partenariats entre la marque et des sportifs se multiplient.

Ainsi, 59 ans après la dernière victoire des *Mousquetaires* (*Lacoste, Borotra, Brugnon et Cochet*), l'équipe de France de tennis, composée de Guy Forget et Henri Leconte, remporte la Coupe Davis en 1991 en battant les Etats-Unis, tous habillés en Lacoste. L'équipe de France remporte de nouveau la Coupe Davis en 1996 en battant la Suède ; le crocodile est encore une fois au sommet du tennis mondial.

L'année suivante, en 1997, c'est l'équipe de France de tennis féminin, également sponsorisée par Lacoste, qui remporte pour la première fois la Fed Cup, l'équivalent de la Coupe Davis pour les femmes.

En 1998, le golfeur Colin Montgomerie, n°1 européen et n°6 mondial, signe un contrat avec Lacoste ; Nathalie Tauziat, habillée en Lacoste, est finaliste à Wimbledon et Loïc Peyron est sacré Champion du Monde Fico Lacoste.

Alex Corretja, 6^{ème} joueur de tennis mondial, signe un contrat multiproduits avec la marque en 1999. La même année, José-Maria Olazabal gagne au Masters de Golf à Augusta (Etats-Unis), l'un des « quatre majeurs » dans le monde.

L'équipe de France de tennis remporte la neuvième Coupe Davis de son histoire en 2001 en battant l'Australie à Melbourne, toujours un crocodile sur le cœur. Toujours en 2001, la marque signe un contrat multiproduits avec Sébastien Grosjean, n°1 du tennis français et n°6 mondial, et avec Bernhard Langer, golfeur vainqueur de quarante tournois sur le Tour et du Masters d'Augusta.

La marque Lacoste a eu également raison de parier sur la jeunesse puisqu'elle sponsorise Richard Gasquet, Champion du monde junior de tennis en 2002 et demi-finaliste de l'open de Monte-Carlo en 2005.

Ainsi, la majorité de la communication de la marque s'organise autour de partenariats avec des sportifs dont la personnalité doit être en accord avec les valeurs de la marque : victoire mais en respectant l'adversaire (Kapferer et Gaston-Breton, 2002). Arnaud Clément (tennisman membre de l'équipe de France) illustre bien l'harmonie qui règne entre la marque et ses porte-paroles en disant : « Lorsque je joue en Lacoste, je me dois d'être propre et « clean ». D'être fidèle à un certain style, d'être gentleman ».

La marque Lacoste a eu, comme toutes les marques, une évolution certaine, mais a su préserver au fil du temps les valeurs essentielles qui font l'image que l'on a d'elle aujourd'hui.

III L'image de marque Lacoste aujourd'hui

Lacoste est aujourd'hui une marque qui bénéficie d'une solide image qui s'est construite au fur et à mesure des années et fait partie des marques préférées des français.

L'image de marque peut être définie comme l'ensemble des représentations affectives et rationnelles liées à une marque (Décaudin, 1996) ; c'est un jugement de valeur porté par un individu sur une marque. Il s'agit donc d'un élément à part entière de la valeur ajoutée d'une marque, combinant des valeurs réelles, des idées reçues, des sentiments affectifs, des impressions objectives et/ou subjectives, conscientes et/ou inconscientes (Lehu, 1996).

La marque est un concentré d'histoire et les consommateurs stockent dans leur mémoire une image de marque, c'est-à-dire la somme des impressions, satisfactions ou insatisfactions accumulées lors de leur usage du produit ou de ce qu'ils en ont entendu dire par le bouche à oreille ou la communication (Kapferer, 1989).

L'image de la marque Lacoste s'est ainsi construite avec le temps, c'est en ce sens que l'on peut dire qu'il s'agit d'une marque historique.

Trois niveaux d'image de marque peuvent être dégagés (Lambin, 1998) : l'image perçue, c'est-à-dire la manière dont le segment cible voit et perçoit la marque et qui se réalise au travers d'une étude d'image sur le terrain ; l'image vraie ou réalité de la marque avec ses forces et ses faiblesses, telle qu'elle est connue et ressentie par l'entreprise et qui s'appuiera sur un audit interne ; l'image voulue ; c'est la manière dont l'entreprise souhaite être perçue par le segment cible et qui résulte d'une décision de positionnement (Ries et Trout, 1987).

Chez Lacoste, les trois niveaux d'image (perçue, vraie et voulue) sont confondus, ce qui est la position idéale pour une image de marque car il n'existe pas de décalage entre ce que l'on est et ce que l'on veut être.

Lacoste est la treizième marque préférée des français et n'est pas citée dans le « top 20 » des marques détestées ; c'est donc une marque très appréciée par beaucoup et qui ne suscite pas de réel rejet. La marque arrive même au septième rang des marques préférées des hommes de la catégorie 35-49 ans (Lewi, 2000). Lacoste a toujours une image de marque pour homme mais c'est en train d'évoluer doucement. En effet, la marque a été très longtemps tournée vers la cible hommes, d'une part par sa ligne de vêtements et d'autre part par le choix des sports comme le tennis et le golf qui étaient autrefois plutôt masculins. Mais ces sports se sont féminisés et Lacoste aussi. La marque a ainsi lancé une ligne de vêtements féminins en adoptant ses couleurs et son stylisme au goût des femmes. En outre, la marque au crocodile a lancé un parfum pour les femmes, défendu par la sportive, élégante et très médiatique Estelle Lefebur. Ainsi, la marque continue d'évoluer.

Tableau 2 : les marques préférées des français (1003 personnes représentatives de la société française interrogées par téléphone par les télé-enquêteurs de BVA).

Rang	Marque	Rang	Marque	Rang	Marque
1	Danone	7	Peugeot	13	Lacoste
2	Renault	8	Nestlé	14	Citroën
3	Sony	9	Levi's	15	Bordeaux (vins)
4	Adidas	10	Coca-Cola		Décathlon
5	Nike	11	Panzani	16	Ariel
6	Philips	12	Carrefour		Reebok

Source: G. Lewi, La marque dans tous ses états, Le Géodys 2000 / 2001, 2000.

Depuis l'origine, la marque au crocodile est restée étroitement liée à l'univers du sport même si elle s'est développée dans le sportswear ; ce sont les sportifs qui, pendant longtemps et encore maintenant participent au succès de la marque. Le tennis, le golf et le yatching sont les trois sports qui sont restés jusqu'à nos jours les domaines d'expression favoris de la marque. Ces trois sports demeurèrent pendant longtemps des sports d'élite, réservés à un nombre relativement limité de passionnés. Ce ne fut pas sans conséquence sur la marque dont la clientèle se reconnaissait dans ces sports « haut de gamme ». Cela a grandement participé à la construction de l'image actuelle de Lacoste et à l'esprit Lacoste : un mélange subtil de confort et d'élégance, d'excellence et de décontraction (Kapferer et Gaston-Breton, 2002).

Par rapport à tous ses concurrents, Lacoste est bien la marque de vêtements essentiels et élégants, issus du sport, fondés sur la qualité qui fait les grands classiques, signe de distinction, tout en restant à un prix abordable.

La dualité de son positionnement de « luxe abordable » en fait vraiment une marque unique et explique l'originalité de son management. En image, elle se veut l'égale des grands noms : elle confère à son porteur un statut, nourri par des valeurs authentiques et jamais démenties. Mais, en produits et en prix, de part ses racines, elle répond à sa façon à la montée du sport moins comme pratique que comme style de vie et éthique.

BIBLIOGRAPHIE

- S.E. Asch, The doctrine of suggestion prestige and imitation, *in Social Psychology, Psychology Review*, 55,1948.
- A. Bonnefont et M. Boléat, Publicité et transfert de valeurs : Endossement par produits et marques de valeurs incarnées par des actrices et transfert de valeurs aux consommateurs, *Journée Régionale de l'AFM*, Toulouse, 2001.
- A. Bontou et J.M. Lehu, *Lifting de marque*, Editions d'Organisation, 2002.
- T.C. Brock, « Communicator-recipient similarity and decision change », *Journal of Personality and Social Psychology*, 1, Juin, p 650-654,1965.
- J.J. Cegarra et D. Merunka, Les extensions de marques : concepts et modèles, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.8, n°1, p 53-76, 1993.
- J.M. Décaudin, *Glossaire de la Communication Marketing*, Economica, 1996.
- J.M. Décaudin, *La communication marketing*, Editions d'Organisation, 1999.
- C. Hovland et W. Weiss, The influence of source credibility on communication effectiveness, *Public Opinion Quarterly*, vol. 15, p 635-650,1951.
- J.N. Kapferer, « La Face Cachée des Marques » *in La Marque*, Kapferer et Thoening, Mc Graw Hill, Paris, 1989.
- J.N. Kapferer et J.C. Thoening, *La Marque*, Edisciences, 1994.
- P. Kapferer et T. Gaston-Breton, *La légende Lacoste*, Editions Le Cherche midi, 2002.
- J.J. Lambin, *Le Marketing Stratégique*, Du Marketing à l'Orientation Marché, 4^{ème} édition, Ediscience, 1998.
- J.M. Lehu, *Praximarket*, M.P. de Monza, 1996.
- G. Lewi, *La marque dans tous ses états*, Le Géodys 2000 / 2001, 2000.
- G. Lewi, *La Marque*, Comprendre les marques pour les créer et les développer, Vuibert, 2004.

- G. McCracken, Who is celebrity endorser ? Cultural foundations of the endorsement process, *Journal of Consumer Research*, 16, p 310-321, 1989.
- G. Michel, *La stratégie d'extension de marque*, Vuibert, 2000.
- G. Michel, *Au cœur de la marque*, Dunod, 2004.
- S. Milberg, *Reciprocity effects of brand extensions: dilution, fortification, expansion*, Ph D. Dissertation, University of Pittsburg, 1993.
- C.M. Motley, *Risky business: leveraging brand equity to move up and down market*, Ph D. Dissertation, University of Georgia, 1994b.
- R. Ohanian, The impact of celebrity spokespersons' perceived image on consumers' intention to purchase, *Journal of Advertising Research*, février-mars, p 46-54, 1991.
- A. Ries et J. Trout, *Le Positionnement*, McGraw-Hill, 1987.
- J.B. Romeo, The effects of negative information on the evaluation of brand extensions and the family brand, *Advances in Consumer Research*, n°18, p 399-406, 1991.
- P.D. Rompf, *On brand equity extensions and reciprocal effects*, Ph D. Dissertation, University of South Carolina, 1992.
- B. Serntal, R. Dholakia et C. Leavitt, The persuasive effect of source credibility: tests of cognitive response, *Journal of Consumer Research*, vol.4, p 252-260, 1978.
- N. Sillamy, *Dictionnaire usuel de psychologie*, Bordas, 1990.
- M.W. Sullivan, Measuring image spillovers in umbrella-branded products, *Journal of Business*, vol. 63, n°3, p 309-329, 1990.
- J. Watin-Augouard, *Histoires de marques*, Editions d'Organisation & TM ride, 2001.