

Sylvain CLABECQ, Emilie CHAPUS, Julien DAHAN
M.S M2C ESC Toulouse

Electif Marketing International

« Les limites de la politique de marque à l'International »

Mastère Marketing, Management et Communication

Mars 2007



SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
I – INTERNATIONALISATION ET STRATEGIES D’UNE MARQUE	3
A) LA MARQUE : DEFINITION	3
B) STRATEGIES DE MARQUE EN B TO C.....	4
C) STRATEGIES DE MARQUE EN B TO B.....	4
II – LES LIMITES DE LA POLITIQUE INTERNATIONALE DE LA MARQUE	5
A) LA POLITIQUE DE MARQUE : DEFINITION.....	5
B) LIMITES A LA POLITIQUE INTERNATIONALE DE LA MARQUE.....	6
1) LIMITES CULTURELLES	6
2) LIMITES JURIDIQUES	7
3) LIMITES COMMERCIALES	9
III – CONCLUSION	10
IV - BIBLIOGRAPHIE	11

Introduction...

Au cœur des stratégies marketing, la marque doit aujourd'hui s'adapter à un contexte marqué par la mondialisation. Pour se faire connaître et acquérir une plus grande notoriété, il devient nécessaire pour une marque de ne pas borner son terrain d'influence à un seul pays : on doit donc diriger les efforts vers une politique d'internationalisation. Toutefois, produire et rendre disponible les produits ou services ne suffisent pas pour imposer une marque à l'étranger; il faut également les faire connaître, et réussir à convaincre les consommateurs de les acheter.

C'est autour du thème de la politique de marque à l'international que nous allons développer notre workshop. Nous allons plus particulièrement en étudier les limites, en mettant en avant l'aspect culturel, juridique et commercial.

Pour cela, nous situerons le contexte de notre étude dans une première partie; nous allons ainsi définir succinctement ce qu'est une marque, et aborder les stratégies de marque B to C et B to B dans un contexte international. La seconde partie du dossier permettra d'approfondir la notion de politique de marque, et nous verrons ensuite de manière détaillée quelles sont les limitations à une politique de marque internationale.

I – Internationalisation et stratégies d'une marque

A) La marque : définition

P. KOTLER¹ définit la marque comme « *un nom, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments permettant d'identifier un produit et de le différencier de ses concurrents* ». De ce fait, une marque peut être polysémique : nominale, figurative ou semi figurative, sonore, voire olfactive. L'objectif de la marque est de conférer une identité forte, exprimant une valeur, un savoir-faire, une expertise, une histoire, un engagement, une caution, qui contribuent à positionner l'entreprise et/ ou le produit afin d'aider le consommateur dans son choix. Il ne faut néanmoins amalgamer « produit » et « marque ». Le premier existant réellement, alors que le second « *n'existe que dans l'imagination du consommateur*² ».

De par son immatérialité, la marque est considérée comme un actif incorporel, mais dont la valeur financière peut être supérieure à la valeur de l'entreprise.

Exemple : Le rachat de  entreprise très faiblement coté, mais dont la valeur de la notoriété de la marque est importante- par le groupe  est un bon exemple.

Comme c'est le cas dans l'exemple précédent, une marque internationale doit satisfaire à deux conditions: elle doit être distinctive et susceptible de représentation graphique.

¹ Marketing Management. 2004. Pearson Education.

² KIM

B) Stratégies de marque en B to C

En B to C, la stratégie utilisée doit permettre de promouvoir la marque auprès du consommateur et ce dans un contexte national et international. Il s'agit donc de communiquer en s'affranchissant des barrières culturelles et linguistiques des pays ciblés.

Réussir dans ce sens permet à la marque d'être adoptée par le plus grand nombre et de gagner la sympathie du consommateur. Elle transporte sa propre identité sur les personnes en mettant en oeuvre un double processus : identification (les valeurs de la marque et du consommateur sont communes) et projection (on va à la marque pour s'approprier son statut).

Ainsi, en grande consommation, la marque apporte une plus value essentielle pour les achats dits à statut social (vêtements, alcools, produits de luxe etc.) car elle valorise celui qui la porte ou la consomme.

Exemple : Une personne de 65 ans qui investit dans une Porsche pour se donner une image de jeunesse et/ou de sportivité.

La marque permet aussi de légitimiser l'achat : en achetant une marque reconnue, on court moins le risque d'être critiqué. En B to C, la marque va gagner en notoriété en se créant une image positive auprès du consommateur (par le biais de campagnes publicitaires TV, radio, journaux etc.).

Elle va alors chercher à promouvoir son image à travers la *communication Corporate*.

Le but est de créer la notoriété de la marque, développer son identité, son image et sa réputation auprès de l'ensemble de ses publics³.



Fig.1 : Publicité « Corporate » de Coca Cola, où la firme promeut son image au travers de spots télévisés diffusés dans le monde entier.

C) Stratégies de marque en B to B

Longtemps réservée aux produits B to C, la marque a progressivement montré son importance dans les relations B to B. Elle reste le vecteur des valeurs - produit et permet d'asseoir le positionnement des produits sur un marché. Or différents critères viennent expliquer les succès du recours à une marque en B to B⁴.

³ Cf. cours M2C sur les objets de communication

⁴ Source : Pentacom, P. Malaval, J-M Décaudin, C. Bénaroya

- Ainsi, une politique de marque peut en 1^{er} lieu répondre à la volonté de différencier une offre qui ne se différencierait pas par elle-même. C'est notamment le cas de la vente de matières premières sans valeur ajoutée.
- Le recours à la marque montre également son utilité dans le processus de vente d'une technologie complexe. Elle peut ici expliquer et présenter la technologie.
- La marque B to B s'explique, plus généralement, au regard du consommateur final. Ce dernier, de plus en plus informé, porte désormais attention aux composantes du produit final qu'il achète. Pour preuve, des marques B to B comme Lycra ou Goretex sont désormais connues de tous.
- Enfin, la tendance à l'internationalisation des groupes industriels explique encore l'apparition des marques B to B ; ces importants groupes recherchant à conforter leur poids par une image globale.

Fort de l'utilisation de marques, le milieu industriel a su renforcer sa notoriété, et mieux présenter l'offre comme l'entreprise. Si le recours à la marque n'est pas aussi systématique qu'en B to C, il tend à se généraliser au vu de l'impact positif qu'il peut avoir sur les ventes.⁵

Néanmoins, il s'agit ici de rappeler que les échanges commerciaux B to B sont avant tout le résultat d'un discours entre professionnels. La communication est donc axée sur des valeurs techniques ; le secteur prime sur le pays et sa culture. Les limites à la stratégie de marque internationale sont par conséquent moins importantes que dans une communication B to C.

II – Les limites de la politique internationale de la marque

A) La politique de marque : définition

Plutôt que de reprendre une définition de cours sur les politiques de marques (marque produit, marque ombrelle, double marque), intéressons nous plutôt à la dimension internationale de la politique de marque.

Pour appuyer son essor à l'étranger, la marque doit élaborer une communication d'échelle internationale. Cette stratégie est complexe à mettre en oeuvre, car à la différence d'une communication nationale, l'image de la marque sera rarement aussi forte à l'étranger que dans son territoire d'origine. La stratégie employée doit prendre en considération les difficultés au niveau de la cohérence des messages qu'elle diffuse. A cela s'ajoutent des contraintes supplémentaires telles que les différences culturelles et linguistiques, les législations locales, ou encore les habitudes en termes de supports de communication.

A l'international, la marque peut mettre en oeuvre différentes stratégies de développement publicitaire en suivant différents modèles :

- **coordination libre** : la communication de la marque s'adapte complètement aux spécificités locales des différents pays où elle est implantée. *Exemple* : *Bongrain S.A*
- **flexibilité** : c'est le modèle dominant. On met en place une stratégie de communication qui vaudra pour tous les pays où l'enseigne communique; possibilité d'adapter le message aux spécificités des pays ciblés. *Exemple* : *Ovomaltine*
- **rigidité** : on développe une stratégie et une campagne unique : un seul et même message est utilisé par tous les pays où la marque veut communiquer. *Exemple* : *Coca - Cola*

La marque a donc le choix entre plusieurs alternatives : décider d'harmoniser totalement sa communication au niveau mondial, ou intégrer les spécificités locales des marchés visés. Ce choix doit être envisagé au cas par cas, selon les valeurs qu'incarne la marque, les objectifs visés, et les

⁵ Source : *Stratégies et gestion de la marque industrielle*, P Malaval

avantages retirés par telle ou telle solution. Dans la majorité de cas cependant, une adaptation de la publicité sera nécessaire en fonction des caractéristiques culturelles, sociales et économiques des marchés visés par la marque, ainsi que des motivations de ses cibles.

Exemple : Le packaging et la communication faite autour des produits laitiers Yoplait ont été adaptés aux spécificités chaque pays ciblé.

Mener une communication internationale autour d'une marque ne s'improvise pas et la stratégie doit être choisie avec prudence et s'adapter à l'univers de la marque et aux marchés visés. Nous allons maintenant voir dans quels domaines la politique internationale de la marque peut montrer des limites.

B) Limites à la politique internationale de la marque

1) Limites culturelles

La différence interculturelle au sein même de l'UE et à *fortiori* lors d'une approche mondiale, induit les marques à prendre en compte les spécificités propres à chaque pays, ou groupe de pays lorsque les similitudes culturelles le permettent.

Ainsi, nous recommandons fortement une analyse socioculturelle couplée à une étude de marché réalisée par des experts locaux, avant d'investir un nouveau marché afin d'éviter de grossières erreurs marketing.

En accord avec M. P. MALAVAL⁶, il est judicieux d'adopter une stratégie de type « think global, act global as much as possible » afin de réduire les coûts logistiques, sans pour autant oublier les nécessaires facultés d'adaptation qui conduisent à « think global, act local ».

Exemples : General Motors a dû changer le nom de son modèle « Nova » dans les pays de langues hispaniques. En fait, « Nova » en Espagnol signifie « ça ne marche pas ».

Dans le même pays et avec un bien identique, Mitsubishi a dû renommer le « Pajero » en « Montero » car en argot « Pajero » signifie « branleur », connotation en fort décalage avec l'image voulu du produit...



Par ailleurs, le mode de consommation du produit diminue souvent la possibilité d'adopter une stratégie de marque internationale globale.



Exemple : Malgré quinze ans d'investissements en Espagne et aux USA, la pénétration de Ricard reste faible. En effet, culturellement, les Espagnols et les Etats-uniens n'ajoutent pas d'eau à l'alcool. Or le Ricard se boit diluer au cinquième. Sans cette dilution, il est imbuvable. C'est un mode de consommation rédhibitoire.

De plus, le Ricard a une forte connotation de Provence, Soleil et Vacances. La « preuve » pourrait être du « soleil en bouteille », ce qui séduit les pays du Nord de l'Europe caricaturalement plongés sous les intempéries, mais absolument pas le Sud, protégé par la bienveillance du dit astre.

Ainsi, pragmatisme et adaptabilité sont les mots clés pour s'affranchir des méandres culturels.

⁶ Strategy and Management of Industrial Brands- Business to Business - Products and Services. 2004. Springer.

2) Limites juridiques

2-1 / Le choix de la marque

Considéré comme un élément de différenciation par rapport à la concurrence, le choix de la marque est un élément stratégique dans la commercialisation d'un produit aussi bien en France qu'à l'étranger. Un marché est caractérisé par sa concurrence ; aussi, la mise en lumière d'une marque provoque des risques de contrefaçons nuisibles. Il est par conséquent important de déposer une marque pour la protéger et en acquérir l'utilisation exclusive.

Le choix d'une marque doit donc être établi certes en fonction de ses critères commerciaux, dans un but de communication, mais également en vertu de critères juridiques, dans un but de protection de la marque.

Dans la majorité des pays, une marque doit, pour être valide, être **licite** (signe conforme à la loi, à l'ordre public et aux bonnes mœurs), **distinctive** (permet de différencier les produits et services) et **disponible** (ne pas être déjà utilisée⁷). Si les critères d'appréciation de la validité d'une marque tendent vers l'uniformité grâce à différents accords internationaux, il n'en reste pas moins que lesdits critères sont examinés localement, en vertu de la législation de chaque pays où veut être représenté la marque. *Se pose alors la question de la marque internationale et d'un concept général à faire nécessairement coïncider avec des exigences locales. Une marque internationale doit se conformer aux exigences juridiques appréciées dans chaque pays.*

- Pour exemple, la distinction d'une marque comme « The body shop » sera en France validée alors que « Le magasin de savon » ne l'aurait été en France. De même, l'utilisation de symboles chinois ou arabes, en vogue dans les pays occidentaux, ne répondent plus aux conditions d'originalité dans les pays arabes ou chinois.
- Quant au respect du droit des tiers, il se constate une fois de plus dans un pays donné. Aussi une marque peut être disponible dans un pays et non dans un autre. Une recherche d'antériorité est nécessaire dans chaque pays où la marque internationale veut s'imposer.
- Quant à la licéité d'une marque -et l'on parle bien ici de la marque et non du produit qu'elle vend- les législations de chaque pays s'appliqueront dans leurs dimensions normatives et qualitatives. En effet, une notion telle que le « respect des bonnes mœurs » est intimement liée à la culture d'un pays.

⁷ Ex : existence d'une marque antérieure, existence d'une marque non déposée ou autre signe distinctif antérieur, existence d'un droit de la personnalité

2-2 / Le dépôt d'une marque à l'international

Fort de ces constats, on peut conclure que d'un point de vue juridique, il n'existe pas de marque internationale. Néanmoins différents accords internationaux prévoient un dépôt simplifié des marques internationales :

Protection dans l'Union Européenne	Protection hors Union Européenne	
Création d'une marque communautaire →	Arrangement de Madrid (1955) →	Convention de Paris (1955). →
Protection de la marque dans les 25 Etats membres. →	Protection dans tout ou partie des 56 pays signataires . →	Protection dans les 169 états ayant ratifié la convention . →
Un seul dépôt auprès de <u>l'Office de l'harmonisation dans le marché intérieur</u> →	Un seul dépôt à l'INPI →	Un droit de priorité de 6 mois est accordé à compter du dépôt en France. Cette période vous permet de déposer votre marque dans ces 169 pays. Une procédure de dépôt est nécessaire pour chacun de ces pays.
Protection assurée pour 10 ans et renouvelable tous les 10 ans. →	Transfert du dossier à l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI) à Genève. →	NB : pour les pays n'ayant adhéré à aucune convention, les entreprises doivent faire un dépôt dans chaque pays.
	Protection sur 20 ans. →	

2-3/ La vie d'une marque

Une marque n'existe pas par elle-même, par un simple dépôt. La vie d'une marque nécessite son exploitation d'une part, mais également une protection vigilante, sans quoi le titulaire de la marque pourrait perdre ses droits.

- La surveillance de la marque consiste à vérifier si un concurrent ne dépose pas une marque identique ou similaire pour des produits identiques ou similaires afin de faire jouer son droit de propriété. Une vigilance particulière est nécessaire alors que l'annulation d'une marque contrefaisante n'est plus recevable si la marque concurrente a été déposée de bonne foi et si le titulaire de la marque antérieure en a toléré l'usage pendant 5 ans. C'est ce que l'on appelle la forclusion par tolérance, le risque d'une perte de droit sur la marque est en toute logique d'autant plus importante que le nombre de pays où la marque est déposée est élevé.
- L'exploitation active de la marque est encore une obligation qui nécessite un redoublement d'effort pour une marque internationale. Il s'agit alors de veiller à conserver à la marque sa force par un usage sérieux et suffisant à titre de marque pour éviter la déchéance. Cette déchéance est encourue à l'expiration d'un délai de 5 ans d'inexploitation.
- Il faut enfin éviter que la marque ne devienne la désignation usuelle d'un produit ou d'un service, indépendamment de son origine sans quoi la marque serait frappée de dégénérescence (ex. frigidaire).

Les titulaires de marque doivent donc adopter une politique stratégique et de défense de la marque s'ils veulent lui conserver son intérêt. Ceci représente un coût et un risque d'autant plus élevé à l'international.

3) Limites commerciales

Une marque qui souhaite s'implanter à l'international va également être confrontée à des limites commerciales : le *packaging* et la *gamme de produits* devront certes être revus, mais le facteur prix doit également être pris en compte : selon le pays où la marque va s'exporter, le prix de commercialisation des produits devra tenir compte des différences de niveau de vie selon les pays, de la variation de prix de revient, de la fiscalité, du taux de chômage, et enfin de la pression concurrentielle. Pour ces raisons, une multinationale qui cherche à implanter sa marque dans un nouveau pays ne pourra pas vendre ses produits au même prix partout.

Exemple : A un moment donné, la marque Pommery était associée au « haut de gamme du Champagne » dans certains pays d'Europe (prix élevé), alors que dans d'autres pays, c'est l'effet inverse qui s'est produit (prix d'entrée de gamme).

Concernant la pression concurrentielle, le principe général de la liberté du commerce implique que, sous réserve du respect des lois, la concurrence est libre, donc toute entreprise a le droit de conquérir la clientèle de ses concurrents.

Les limites commerciales à la politique internationale d'une marque peuvent résulter d'un **parasitisme concurrentiel** (notion jurisprudentielle), lors de l'implantation de la marque dans un nouveau pays.

*Le parasitisme est un comportement par lequel une entité détourne à son profit une valeur économique appartenant à une autre personne.*⁸ C'est aussi « le fait de se référer, sans s'adresser à la même clientèle, à une marque ou à toute autre forme de propriété intellectuelle créée par un tiers et particulièrement connue et ce à l'effet de tirer profit de sa renommée »⁹.



Fig.1 : Un exemple de parasitisme concurrentiel

En 1993, la justice a interdit la commercialisation du parfum « Champagne » d'Yves St Laurent. Le parfum s'adressait « aux femmes pétillantes » et était destiné à « fêter des événements heureux ». Le flacon évoquait par sa forme et ses détails (il comportait une plaque et un muselet) le bouchon caractéristique des vins de Champagne.¹⁰

Une marque internationale qui cherche à s'implanter dans un nouveau pays pourra ainsi être confrontée à une concurrence « parasitaire », forme de concurrence déloyale. Toutefois, contrairement à celle-ci, **la notion de notoriété de la marque est ici essentielle**. On pourrait citer d'autres exemples, par exemple l'utilisation de la marque Guerlain pour un lave-vaisselle etc.



Fig.2 : Exemple de parasitisme de marque (fondation Mozilla) dans les liens commerciaux de Google : Google utilise des liens commerciaux (qui lui rapportent des revenus au click) pour télécharger un navigateur Internet qui par définition est gratuit.

⁸ Source : Mercator, chapitre 15 : « La politique de marque »

⁹ Définition d'Yves St-Gal, 1956, source : <http://encyclo.erid.net/document.php?id=155>

¹⁰ Source : http://www.maisons-champagne.com/orga_prof/defense_appellation_parfum.htm

III – Conclusion

La saturation des marchés locaux et l'ouverture économique mondiale par le biais des différents traités de libres échanges, les évolutions technologiques, la réduction des temps de transport sont autant de paramètres qui ont conduits les marques à s'internationaliser. Différentes stratégies sont possibles, de la copie conforme du mix marketing à l'adaptation aux contraintes locales.

Les entreprises internationales choisissent aujourd'hui des politiques et des stratégies plus souples et flexibles. Ainsi, même des marques positionnées et vues comme mondiales, tant sur le plan stratégique que celui du nom, ne le sont en fait qu'en partie ; la culture et les traditions locales demeurant leurs principales résistances.

En revanche d'autres, stratégiquement orientées plus locales, ont compris qu'une homogénéisation globale, tant pour leur portefeuille de marques que pour leur marketing mix, ne constituait pas un frein à leur prise de considération locale. Bien au contraire, l'aura internationale se répercutera sur la visibilité locale de la marque.

Ces approches, bien que paradoxales, traduisent toutefois une vérité : il n'existe pas de stratégie internationale unique. En fait, les doses de global et de local peuvent varier considérablement d'une entreprise à l'autre, c'est la raison pour laquelle chaque entreprise se doit de développer une stratégie qui lui est propre, c'est à dire qui est fonction de sa ou ses marques, de son secteur d'activité, de la zone géographique visée...

IV - Bibliographie

OUVRAGES

- ✓ MALAVAL (P), DECAUDIN (J.M), BENAROYA ©, Pentacom, Pearson Education, 2005
- ✓ KOTLER (P), *Marketing Management*, Pearson Education, 2004
- ✓ SIRINELLI (P), WARUSFEL (B), DURRANDE (S), DALEAU (J), *Code de la propriété intellectuelle*, Dalloz, 2007
- ✓ MALAVAL, *Strategy and Management of Industrial Brands- Business to Business - Products and Services.*, Springer, 2004

SITES INTERNET

- ✓ <http://encyclo.erid.net/document.php?id=155>
- ✓ http://www.maisons-champagne.com/orga_prof/defense_appellation_parfum.htm
- ✓ <http://www.inpi.fr> (Institut National de la Propriété Industrielle)
- ✓ <http://www.wipo.int/portal/index.html.en> (Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI))