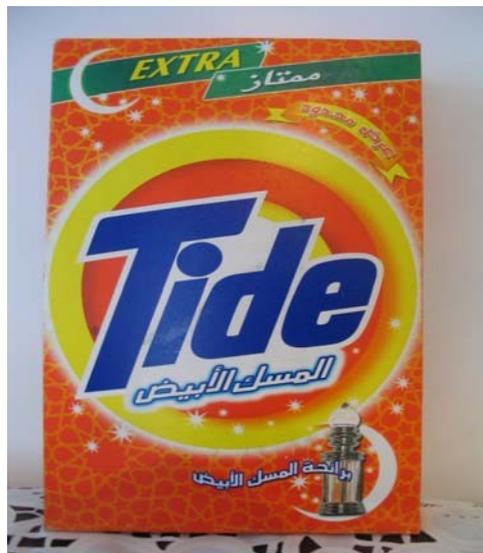


Impact de la culture sur le Marketing internationale

Cas de Procter & Gamble au Maroc



Présenté par :
Tayeb BADAoui
Hicham BOURAADA



INTRODUCTION

Un nombre croissant d'entreprise se rendent compte qu'elles ne peuvent pas borner leur terrain d'activité à un seul pays et que le marketing international devient pour elles un impératif.

Le marketing international se réfère habituellement à deux chapitres fondamentaux:

- Les problèmes de pénétration du marché et de présence sur les marchés internationaux;
- Les situations où les entreprises travaillant à l'échelle internationale marquent déjà une présence sur les marchés qui les intéressent.

Les multinationales tel que Coca-Cola, General Motors, Philips, Hyundai, Sony, Daimler-Benz, Glaxo-Wellcome, Motorola, Hewlett-Packard, Microsoft, Infosys et d'autres ont tendance à être présentes sur la plupart, voire tous les marchés qui les intéressent. Pour ces entreprises, la question se rapporte davantage à la gestion du marketing mix international qu'à la pénétration du marché global.

Plus concrètement, le problème auquel sont confrontés les managers aujourd'hui se rapporte à ce type de gestion. En effet, deux stratégies sont envisageables pour mener un développement international cohérent: L'approche standardisée et l'approche adaptée.

Lorsqu'un produit est élaboré pour un marché géographique donné, sa commercialisation dans d'autres pays nécessite parfois un effort intellectuel supplémentaire. Autrement dit, plusieurs critères doivent être pris en considération avant d'opter pour une stratégie à savoir les facteurs sociaux, personnels, psychologiques et surtout culturels. C'est pourquoi, il serait intéressant d'analyser l'impact de la culture d'un pays sur le marketing international.

Pour illustrer ce sujet, on prendra l'exemple de « Tide » la marque phare de Procter & Gamble, devenu aujourd'hui le nom générique pour dire « détergent » au Maroc.



Première partie : Généralités et états des lieux de la culture Marocaine

A- La culture :

1) Définitions :

- « Une culture est une configuration des comportements appris et de leurs résultats, dont les composantes sont partagées et transmises par les membres d'une société donnée. » Linton (1945).

- « une culture est un ensemble de croyances et de normes, partagées par un groupe de gens, qui aident l'individu à décider ce qui est, ce qui peut être, comme on le ressent et on l'évalue (en bien ou en mal, avec un jugement de valeur), que faire, et comment procéder pour réaliser cela ». Goodenough (1971)

2) Les différents niveaux de cultures :

- Les langages (verbal - non verbal) ;
- Les types de comportements explicites (habitudes et traditions dans tous les domaines des activités humaines : alimentation, habitat, habillement, médecine, hygiène, management...)
- Les savoir-faire (des codes de communication à la manière d'utiliser les outils, et les produits de l'application des savoir-faire, artefacts, arts...)
- Les institutions (modes d'organisation collectifs : famille, éducation, entreprise, gouvernement, religion, justice...)
- Les normes ("do's and dont's")
- Les valeurs (concepts généraux décrivant les comportements désirés ou buts de la vie, qui orientent les comportements et l'évaluation des situations, et sont hiérarchisés par ordre d'importance)
- Les états mentaux et processus cognitifs (perception, apprentissage, connaissance, mémoire, affects...)
- Les mythes, croyances et représentations (de la nature, des autres, de la distribution du pouvoir, de la réalité, des émotions, de l'activité, du temps, de l'espace...).



B- Les caractéristiques socioculturelles du Maroc

Le Maroc est un pays musulman en voie de développement culturellement riche et diversifié, où chaque région possède ses propres particularités. Cet état des lieux, fait que toute entreprise désirent pénétrer ce marché, doit impérativement tenir compte de toutes spécificités socioculturelles.

En effet, il existe une grande disparité entre les zones urbaines (58% de population) et rurales, ce qui en découle une demande peu homogène. Par conséquent, toute entreprise désirent attaquer ce marché se doit de décliner une offre adaptée à chaque zone.

Avec un taux d'analphabétisation estimé à 49% et une inégalité quant à l'accès à l'éducation, l'entreprise doit tenir compte de ces handicaps et adapter ses produits en favorisant plus le visuel : le logo et le code couleur sont donc la solution la plus adéquate pour y remédier.

La société marocaine connaît également quelques difficultés telles que le chômage (21% en 2003) et une mauvaise répartition des revenus : 20% de la population détient 80% de la richesse du pays, ainsi que le seuil de pauvreté a été estimé à 1\$ US par jour et le Revenu National Brut à 1320\$ US en 2003. Par conséquent, les prix doivent être impérativement alignés au pouvoir d'achat des consommateurs, avec une gamme très large répondant aux besoins de toutes les couches de la société.

Néanmoins, on remarque qu'il existe une classe moyenne naissante, ce qui pousse aussi à prévoir une offre adaptée à ses besoins.

Pour bien s'adapter au marché marocain, il est primordial d'analyser et de comprendre les comportements d'achats des consommateurs marocains. La famille traditionnelle par exemple fait ses achats au quotidien d'où l'existence d'épiceries de quartier.

Le contact humain est très important dans ce type de commerce puisqu'une relation de confiance s'installe entre le vendeur et ses clients ; ces derniers peuvent donc effectuer leurs achats à crédit en inscrivant les montants sur un petit carnet et les régler à la fin du mois. Cette facilité de paiement encourage les ventes et pousse la ménagère à augmenter ses achats. Dans la plupart des cas, l'épicier acquiert un rôle important dans la prescription d'achat. Ces comportements poussent donc les entreprises à décliner une gamme de produits comportant des petits formats répondant aux achats quotidiens (Ex : sachets lessive de 40g, 125g, 250g...).

Il ne faut pas oublier de noter qu'avec le développement de la grande distribution au Maroc, qui reste un secteur naissant, les comportements tendent à changer et les entreprises font de plus en plus d'efforts à ce niveau.



Le premier média au Maroc est la télévision vu le taux d'analphabétisme élevé et l'étroitesse des autres médias : regarder la télévision est souvent un instant récréatif et de divertissement (populaire). Le coût des spots publicitaires est relativement faible par rapport aux télévisions françaises, un spot de 30 secondes coûte environ 2500 euros. Néanmoins, le consommateur marocain est caractérisé par une faible acceptation des nouveaux produits et une grande rigidité des habitudes. Difficile pour la pub donc de changer ces habitudes d'achat ! C'est pourquoi, il est conseillé de ne pas négliger la publicité faite par le vendeur dans le point de vente (PLV).

Avec toutes ces caractéristiques le marché marocain est pour la plupart des multinationales un marché test et une plate forme pour accéder à d'autres marchés de la région essentiellement l'Afrique du nord et Moyen-orient. Il reste tout de même un marché porteur où le mix standardisation et adaptation est la meilleure stratégie à suivre.

Deuxième partie : L'impact de la culture marocaine sur le marketing international

A- Le marché de la lessive :

Le marché marocain des produits d'entretien est considéré par certains fabricants comme relativement peu important en raison des prix élevés de certains produits qui ne sont pas accessibles à l'ensemble des consommateurs (assouplissants, lessives...). D'autres, par contre, considèrent ce marché comme étant potentiellement important à partir du moment où l'on développe des produits qui correspondent bien aux besoins des consommateurs marocains.

Au Maroc, certains secteurs se développent très vite par rapport à d'autres, comme les déodorants, savons ménagers, shampoings, poudres. D'autres secteurs, tel que le marché du dentifrice, demeurent encore limités.

Ainsi, au niveau des marchés importants le problème des fabricants serait donc de prendre les parts de marché à leurs concurrents, alors que dans les autres secteurs plus petits, il s'agissait plutôt de créer la croissance.

Depuis environ une cinquantaine d'année, le marché de la lessive au Maroc est partagé essentiellement entre le groupe Procter & Gamble (*Tide, Bonux et Ariel*) et Unilever Maghreb (*OMO*). Ces dernières années, ce marché a connu la timide entrée d'un nouveau détergent marocain (*Wash*).

Toutefois, le produit phare de la société Unilever, OMO accuse un retard considérable dans le segment de la lessive manuelle sur son frère ennemi de Procter & Gamble (*Tide*), dont le nom continue de façon importante à être associé au détergent par le grand public. Cet écart de notoriété est entrain de se réduire, et depuis, OMO s'est construit sa propre personnalité : la marque d'Unilever se situe dans des zones plus équilibrées, 1/3 contre 2/3 à son concurrent de Procter & Gamble. Sur les lessives pour machine, Ariel et OMO Matic dominent ce segment du marché contrôlé à 75% par P&G. Les deux lessiviers ne se font pas le moindre cadeau, la lutte marketing est violente et sans merci. Les deux camps ne peuvent compter que sur l'accroissement démographique pour tirer leur activité.



B- Procter & Gamble :

1- Le groupe dans le monde

L'aventure démarre en 1837 lorsque le fabricant de bougie William Procter et le savonnier James Gamble s'associent pour créer Procter & Gamble. Ce démarrage à Cincinnati (Ohio) fut la base d'une entreprise internationale qui emploie actuellement plus de 100.000 personnes dans 80 pays à travers le monde. La multinationale commercialise plus de 300 marques dans 140 pays.

Après avoir créé la première usine en dehors des Etats-Unis, au Canada, la compagnie étend ses activités en Europe en 1930 avec l'implantation d'une filiale au Royaume-Uni. En 1973, P&G introduit ses produits sur le marché asiatique, au Japon. Quinze ans plus tard, en 1988, il ouvre sa première usine en République Populaire de Chine. En 1989, le chiffre des ventes du groupe dépasse le cap des 20 milliards de Dollars.

Le plus grand lessivier mondial poursuit sa progression. Ses chiffres font rêver les financiers. Pour l'année fiscale 1999-2000, le chiffre d'affaires s'est élevé à 40 milliards de Dollars et le bénéfice net à plus de 2 milliards.

2- Procter au Maroc

C'est en 1958 que Procter & Gamble s'installe au Maroc, à travers sa filiale IMM (Industries Marocaines Modernes). La multinationale démarre avec sa marque la plus célèbre: Tide.

Aujourd'hui, P&G est présent à travers les quatre gammes des principaux produits, qui font l'activité du groupe de par le monde. Une large gamme est ainsi produite et commercialisée dans le domaine des détergents et produits de nettoyage domestique (Tide, Ariel, Ace, Mr Propre), des produits d'hygiène (Pampers, Always) et cosmétiques. De nouvelles marques ont été introduites telles qu'Ariel liquide, Ace Délicat ou encore Pringles, première incursion d'IMM dans l'agroalimentaire sur le marché marocain.

Pour l'année fiscale 1999-2000, les ventes tous produits confondus se sont chiffrées à 180 millions de Dollars. L'export a représenté 11 millions de Dollars (détergents, shampoings notamment) sur la Libye, le Sénégal, le Nigeria, la Tunisie et l'Algérie. Aujourd'hui, la compagnie dispose de deux sites de production, l'un à Aïn Sebkhia et l'autre à Mohammedia, et de plusieurs points de distribution répartis sur l'ensemble du territoire.

L'effectif de la compagnie s'élève à 723 personnes avec un taux d'encadrement de l'ordre de 18%. La masse salariale représente quelque 220 millions de DH avec 5% dédiés à la formation. Côté investissement, le groupe américain a déjà injecté quelque 300 millions de Dollars en avoirs ou en fonds propres depuis leur arrivée en 1958.



3- Sa marque phare : Tide

En 1958, Tide est le premier détergent lancé au Maroc. Depuis, il est utilisé dans la majorité des tâches ménagères : Linge, Lessive et vaisselle. La marque s'est tellement rapproché des cœurs des marocains et est devenue tellement populaire qu'elle est devenue le nom générique pour dire « détergent » au Maroc.

Malgré sa forte notoriété, P&G n'a pas cessé d'améliorer sa marque vedette. En effet, Tide a été relancé en 1996 sous une formule plus performante qui permet le trempage des vêtements pour ramollir les taches. Ce changement a révolutionné le processus de lavage qui auparavant nécessitait beaucoup plus d'effort ce qui a rendu la tâche beaucoup plus agréable pour les consommatrices.

D'ailleurs, en 2002, Tide lança sa nouvelle formule double force spécialement conçue pour des habitudes de lavage marocaines.

Tide est sans aucun doute la plus grande marque de P&G Maroc.



C- Un choix de stratégie mix : adaptation/standardisation

Dans certains cas, les entreprises adaptent leurs produits à chaque marché, dans d'autres, elles préfèrent offrir un produit standard à tous les marchés. Elles peuvent même faire des compromis et choisir une position intermédiaire. En effet, P&G devait trouver impérativement une stratégie qui correspond au mieux aux spécificités du marché marocain. C'est pourquoi, il a opté pour une approche mixée, c'est-à-dire standardisée tout en adaptant le produit aux besoins des consommateurs. Nous retrouvons bien l'esprit Procter mondialement connu à savoir « *Think global, Act local* », ce que l'on qualifie aujourd'hui par Glocalisation.

Cependant, la compagnie utilise la même politique : bien connaître le marché, rester à l'écoute du consommateur, cerner ses habitudes et sa manière d'utiliser un produit et lui offrir un produit de qualité. Sa réussite sur le territoire marocain est essentiellement due à un bon dosage entre les éléments du marketing mix : le produit qu'il faut, commercialisé à un prix acceptable, par le biais d'un circuit de distribution optimal et soutenu par des actions de communication adéquates.

Comme nous l'avons déjà évoqué auparavant, la marque de lessive Tide a dû être adaptée au Maroc à plusieurs niveaux du marketing mix.



1- La communication

Procter & Gamble et Unilever se trouvent à la tête des annonceurs marocains. Le premier est le plus grand en termes d'investissement.

La télévision est le support de prédilection pour les deux entreprises avec des messages simples et des images jugées terre-à-terre: les téléspectateurs ont droit à des spots mettant en scène des femmes sur les terrasses avec des bassines pleines de mousse. Tide présente un profil de ménagère têtue qui ne semble jurer que par la marque. En effet, la marque a pris le soin dans ces publicités de sélectionner des vraies femmes marocaines de tous les coins du Maroc qui racontent la vraie histoire de leur vie et leur expérience avec le produit. Ces femmes utilisent leurs propres mots et expressions pour décrire la présence de Tide dans leur entourage. Omo véhicule une image plus valorisante de la femme. Cependant, de nombreuses femmes intellectuelles se plaignent de cette caractéristique d'associer toujours les produits ménagers à la femme. Les activités ménagères ne sont jamais assumées par un personnage masculin. Nous sommes encore loin de la représentation du nouveau couple égalitaire ménage ménagère.

Procter & Gamble a tenu compte des spécificités du Maroc (culturelles, sociales...) en lançant des campagnes publicitaires tenant compte de la langue (Arabe dialectale), du stéréotype de la femme marocaine et du taux élevé de l'analphabétisation. C'est pourquoi plusieurs marques n'hésitent pas à dépenser des sommes colossales en publicité pour bien ancrer leur nom dans les esprits.

La télévision reste donc un moyen de communication efficace. Elle permet d'orienter un message vers plusieurs cibles. C'est un média de masse.

Outre ce moyen de communication, le groupe fait appel à la radio qui est un médium très ciblé et qui permet d'atteindre une tranche de consommateurs plus jeunes.

En dehors de ces deux médias, les sociétés, pour promouvoir leur produit, organisent des concours, des tournées de promotion, des offres spéciales en tenant compte de la culture marocaine (pèlerinage, mouton...).

En outre, le groupe a mené également des campagnes de promotion pour sa marque de lessive dans les cinq grandes villes du Royaume dont le but était de représenter le côté historique de Tide, lancée depuis 1958. Ils ont, ainsi, construit cinq «casbahs» (par amoncellement de paquets de Tide) dans les différents hypermarchés du Royaume.

Dans celui de Casablanca, par exemple, un imposant édifice, constitué de 120.000 paquets de Tide (200.000 paquets pour la casbah de Rabat), attire inmanquablement l'attention des visiteurs. La finition approximative et la vague ressemblance avec les casbahs d'antan importe peu, puisque la mission première de cette manifestation est de construire l'édifice le plus grand et le plus spectaculaire.

Il est important d'être présent sur le terrain, de faire du marketing direct là où les clients se trouvent, même pour des produits aussi compétitifs et aussi bien introduits que Tide.



2- La distribution

La consommation marocaine est très contrastée. Le pouvoir d'achat est concentré sur les grandes villes comme Casablanca, Rabat, Marrakech, Fès... Pour des raisons historiques, certaines marques de produit sont présentes dans des régions plus que dans d'autres. Par exemple, OMO, commercialisé par Lever Maroc, est très utilisé dans la région d'Oujda, notamment grâce à l'image de marque de ce produit en Algérie.

Au niveau de la distribution des produits d'entretien, on distingue deux circuits : le circuit moderne constitué par la grande distribution et le circuit classique représenté par les grossistes et les détaillants.

Parmi ces circuits de distribution, P&G a eu le mérite de bien avoir su optimiser le circuit classique, plus particulièrement les détaillants. En effet, on trouve pratiquement au Maroc une dizaine d'épiciers par quartier. Ce canal a la particularité d'être très proche du consommateur marocain et joue le rôle de prescripteur pour celui-ci.



3- Le prix

Grâce à son expérience dans différents pays (EU, Pays-Bas,...), la qualité de la lessive Tide s'est améliorée et par conséquent son prix a baissé grâce aux économies d'échelle.

Le groupe américain a pris en considération le faible pouvoir d'achat des marocains en leur proposant des produits de lessive à des prix imbattables.

4- La promotion

Les deux annonceurs (Tide et OMO) ont bien su s'adapter au marché marocain et ont toujours trouvé les bons arguments pour promouvoir leurs marques. En effet, les fabricants de lessive ont lancé à des moments-clés (pendant les fêtes religieuses telles que le ramadan, l'aïd el-kabir où la consommation de détergent est plus importante) des opérations promotionnelles consistant à récompenser les utilisatrices.

Les représentants des deux marques se présentaient dans les foyers et échangeaient des cadeaux contre des paquets de lessives : «*Vous avez un paquet Omo vous gagnez 500 DH*» (soit 50 euros), «*Vous avez un sachet Tide, vous gagnez un bijou* ».



La bataille des lessiviers débordaient les terrasses et les buanderies pour toucher les cordes sensibles de la ménagère: son porte-monnaie. En réalité, l'idée de faire gagner les consommateurs est vieille comme le monde. Les deux annonceurs (Unilever pour OMO et Procter & Gamble pour Tide) l'ont bien compris et ont lancé à trois semaines d'intervalle des campagnes «presque» similaires.

L'objectif de cette campagne était donc de fidéliser la ménagère aux marques Tide et OMO. A l'origine, la campagne se voulait une action de récompense aux consommateurs mais les résultats ont dépassé leurs espérances, puisque les ventes ont enregistré des augmentations importantes.

Toutefois, les résultats de P&G ont été plus significatifs puisque les montants à gagner étaient plus élevés (une manière de dire: «Avec moi, vous gagnez plus»). A croire que la publicité au Maroc se contenterait des surenchères.

5- Le produit

En ce qui concerne le produit lui même, P&G n'a pas vraiment fait de modifications sur sa marque phare Tide ; autrement dit il l'a standardisé au niveau de l'emballage (même couleurs et logo) et de la formule (mêmes composants). La différence entre le Tide marocain et américain réside dans les tailles vendues (donc sur les tarifs), « l'unité du produit » (pas d'élargissement de gamme), et surtout dans son usage.

L'une des raisons qui poussent les consommateurs marocains à privilégier la marque Tide, est le fait qu'ils la jugent en se basant sur des facteurs extrinsèques tels que le prix, la notoriété, l'emballage et essentiellement son multi usage. En effet, les Marocaines préfèrent utiliser Tide pour en faire un concentré de lessive pour laver la vaisselle ainsi que pour nettoyer les sols. Encore une fois, le groupe américain a bien compris les coutumes marocaines puisque sur l'emballage il met en valeur les bienfaits de sa marque (un produit pour toutes les tâches ménagères).

D'ailleurs, pour faciliter la compréhension des utilités de Tide et son repérage sur le lieu de vente, le lessivier a remplacé les indications d'utilisation du produit par de simples illustrations tenant compte du taux important d'analphabétisation.

En outre, en prenant en considération les particularités des circuits classiques (les épiciers ou détaillants) et les comportements d'achat des marocains, P&G a conçu des emballages (surtout des petits formats) adaptés aux exigences du consommateur.





Enfin, le groupe n'a lancé sur le territoire marocain qu'un seul produit de sa gamme Tide si l'on compare avec le marché américain. En effet, l'utilisation de la marque pour plusieurs produits à la fois peut aussi affaiblir ou diluer le pouvoir de la marque. Il y aurait également risque de confusion pour le consommateur si le produit est associé à des produits différents du produit d'origine.

CONCLUSION

Avant de pénétrer un marché quelconque, toute entreprise se doit d'analyser ses spécificités et ses caractéristiques socioculturelles.

Avec le cas Tide au Maroc, nous avons vu que Procter & Gamble a su s'adapter à ce marché tout en offrant des produits standard. Ca rejoint l'esprit Procter connu pour le concept de la glocalisation «Think global, Act local».

Le géant américain entend en effet faire du marché local le fer de lance de sa politique d'extension sur le continent africain. Autrement dit, faire de leur filiale au Maroc une plate-forme pour tout le Maghreb.

