



Université Sidi Mohamed Ben Abdallah
Ecole Supérieure de Technologie de Fès



Filière : Technique de communication et
commercialisation (TCC)

Projet fin d'étude :

Le management des marques internationales

Réalisé par : Meryem Ramzi & Hajar Es-sbai

Encadré par : Mr Ahmed Bouklata

Année universitaire 2012/2013

Sommaire

Dédicaces

Remerciements

Introduction

CHAPITRE 1 : Marque : fondements et caractéristiques

Section 1 : Le concept marque

Section 2 : La gestion de la marque

Section 3 : Les stratégies de la marque

CHAPITRE 2 : Le management des marques internationales

Section 1 : origines et émergence du Brand Management International

Section 2 : les stratégies d'internationalisation des marques

CHAPITRE 3: la stratégie d'internationalisation de Danone des produits laitiers frais

Conclusion

Bibliographie

Webographie

Tables de matières

Dédicaces

Notre dieu qui nous a donnée la santé, la force, le courage, la croyance, le soutien « malgré toutes les difficultés » pour être là aujourd'hui entrain de vous présenter ce modeste travail.

Nos très chères parents pour leur soutien, affection et amour, leur confiance et patience et pour leur sacrifices infinis, on le dédie à nos familles pour les quelles on exprime notre amour et notre respect le plus dévoué.

Tous nos amis(e) et collègues, puisse ce travail vous exprime nos souhaits de succès, et nos sincères sentiments envers vous.

Toutes les personnes qui nous reconnaissent et qui nous aidé et contribué à la réalisation de ce travail.

Remerciements

On tient à exprimer nos profonds remerciements à tous ceux qui ont pu apporter un coup de pinceau à notre projet de fin d'étude.

Nos remerciements vont particulièrement à :

Notre encadrant et notre chef de filière, M^r **Bouklata Ahmed**

En Acceptant d'encadrer notre projet de fin d'étude, on a eu le privilège de vos connaissances, aussi que votre profond savoir-faire. On a pu aussi apprécier vos qualités humaines et professionnelles, qui ont suscité notre admiration

On remercie aussi notre professeur Mr Youssef BENMAKHLOUF pour nous accorder son temps.

On tiens aussi à remercier, tout le corps administratif de l'Ecole Supérieure de Technologie, veuillez accepter nos vifs remerciements et notre profonde gratitude.

Introduction

La notion de « Brand Management International », qui n'est pas encore connue de tous, est pourtant largement adoptée dans les milieux industriels internationaux, en particulier en marketing. Plus qu'un concept, elle est devenue une réalité et représente désormais un aspect fondamental dans l'organisation de plusieurs grand groupes.

Ce paradigme d'origine Anglo-Saxonne, apparu dans les années 1980 suite aux multiples débats sur la mondialisation et la valeur des *marques*, désigne les différentes manières de développer et de gérer une marque à l'international. Il comprend la stratégie que mène l'entreprise pour ses *marques* au niveau mondial. On parle alors de politique et / ou de gestion de marque internationale.

Si cet aspect ne paraît guère récent, notamment pour des *marques* telles que Coca Cola, Marlboro...et pour lesquelles l'*internationalisation* fût adoptée très tôt, la tendance des *marques* à s'europaniser, voire se mondialiser semble aujourd'hui inéluctable (inévitable):

« L'*internationalisation* apparaît comme le changement le plus important dans la conduite des entreprises au cours des deux dernières décennies. » La globalisation économique, l'accélération de la mondialisation, ainsi que l'évolution technologique et technique ont conduit les entreprises à repenser leur stratégie, élargir leurs débouchés et donc, s'étendre géographiquement. En l'occurrence, elles ont dû mettre en place une politique d'*internationalisation*, notamment pour leur(s) marque(s). Néanmoins, cette approche relève de démarches marketing et des démarches stratégiques internationales, donc différentes de celles employées habituellement pour les marchés locaux.

Toutes entreprise qui internationalise sa marque, ses produits et activités, a le choix entre utiliser des stratégies spécifiques à chaque marché ou bien une stratégie unique pour tous les marchés étrangers. La décision entre ces deux alternatives, qui présentent chacune leurs avantages et leurs inconvénients est liée au choix entre la standardisation ou l'adaptation des *marques* à chaque

marché.

C'est pourquoi, compte tenu des enjeux et de la difficulté à mener un développement international cohérent, tant sur l'aspect de la stratégie que celui des opportunités, il nous est apparu important de traiter de la gestion des *marques* à l'international (*Brand management international*), en particulier des stratégies marketing à mettre en œuvre. Nous aborderons ce sujet en présentant la marque ainsi que les dimensions de la gestion de la marque et les stratégies concernant la marque. Cela nous permettra d'en comprendre l'origine, les principes, puis d'en souligner l'importance qui en découle.

Nous traiterons des stratégies marketing internationales adoptés par diverses entreprises pour essayer de comprendre leur méthode d'agir ou bien sur le plan local ou bien sur le plan global. Egalement, nous nous intéresserons aux perspectives d'évolution des *marques* qui évoluent à l'échelle internationale.

CHAPITRE 1 :

*Marque : fondements et
caractéristiques*

Omniprésente sur les marchés, la marque demeure pourtant une réalité méconnue. En tant que pratique d'entreprise, la marque étend chaque jour son territoire. Longtemps confiné aux biens de grande consommation, l'usage de la marque pénètre désormais de nouveaux secteurs d'où il semblait à priori exclu. Donc la marque devient un phénomène universel, une pratique tendant à ce généraliser.

La composante essentielle de la politique produit est le choix d'un nom de marque. L'entreprise a le choix entre : opter pour une marque ou plusieurs marques, ou vendre carrément sans marque. Mais la plus part des entreprises vendent leurs produits ou service sous marque, ce choix s'explique par les avantages importants que présente la marque.

A ce niveau, la distinction à faire entre le produit et la marque :

Le produit :

- C'est une chose fabriquée généralement dans une usine.
- Un produit peut être copié dans ses moindres détails par un concurrent.
- Un produit peu vite se périmer.

La marque :

- C'est quelque chose qui est acheté par le consommateur parallèlement à ce produit.
- Une marque est unique.
- Une marque est faite pour être éternelle.

Section 1 : le concept marque :

§1- Définition : qu'est ce qu'une marque :

A- Définition littéraire :

« C'est un signe particulier mis sur un objet pour le distinguer d'un autre ; c'est aussi un signe quelconque qu'on frappe ou qu'on imprime sur des marchandises indiquant le lieu de leur fabrication, le nom du fabricant ou attestant que les droits auxquels elles sont soumises ont été perçus ».

B- Définition marketing :

Avant d'examiner les différents problèmes liés à la marque, une définition s'impose :

« 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. »

Au delà de sa fonction d'identification et de différenciation, une marque est une promesse faite par le vendeur à l'acheteur. On peut, en fait, articuler le concept de la marque autour de six pôles :

- **un ensemble d'attributs** : une marque évoque des caractéristiques qui lui sont attachés. Mercedes, c'est solide, cher, durable, etc. Pendant des années le slogan de l'entreprise a été : « Conçue comme aucune autre voiture au monde ».
- **un ensemble d'avantages ou de bénéfices clients** : au-delà des attributs, une marque communique les avantages, fonctionnels ou émotionnels qui lui sont associés. Ainsi, la durabilité signifie : « je n'aurai pas besoin d'acheter une autre voiture avant des années » ; la solidité : « je suis en sécurité en cas d'accident ».
- **un ensemble de valeurs** : la marque exprime également la culture de l'entreprise qui en est à l'origine. Mercedes, c'est aussi la performance, le prestige et la tradition.
- **Une culture** : une marque traduit en même temps une affiliation culturelle. Mercedes est germanique tout comme Fiat est italienne et Renault est française.
- **Une personnalité** : la marque projette également une certaine personnalité. Que serait-elle si elle était une personne ? un animal ? un objet ? Mercedes serait peut-être un patron, un lion ou un palais austère et prestigieux.
- **Un profil d'utilisateur** : la marque évoque un profil d'utilisateur. Une Mercedes ne convient guère à une secrétaire de 20 ans. On imagine plutôt un cadre supérieur qui a dépassé la cinquantaine.

La marque a donc un contenu symbolique complexe qui va bien au-delà de son nom.

§2- Importance de la marque

A- L'importance de la marque pour le consommateur :

- Les marques servent en tant que repères sur les marchés pour les consommateurs
- Les marques facilitent la gestion de l'information sur les produits offerts.
- Les marques augmentent la confiance des consommateurs lors de la décision d'achat.
- Et contribuent également à la satisfaction lors de l'usage.

B- L'importance de la marque pour l'entreprise et le distributeur:

Du point de vue de la firme, les marques fortes présentent également de nombreux avantages, dont les principaux sont :

- L'efficacité des programmes de marketing.
- La base de clientèle fidèle.
- La possibilité d'augmenter les marges.
- Les opportunités d'extensions de marque dans de nouvelles catégories ainsi que la facilité des négociations dans les circuits de distribution.

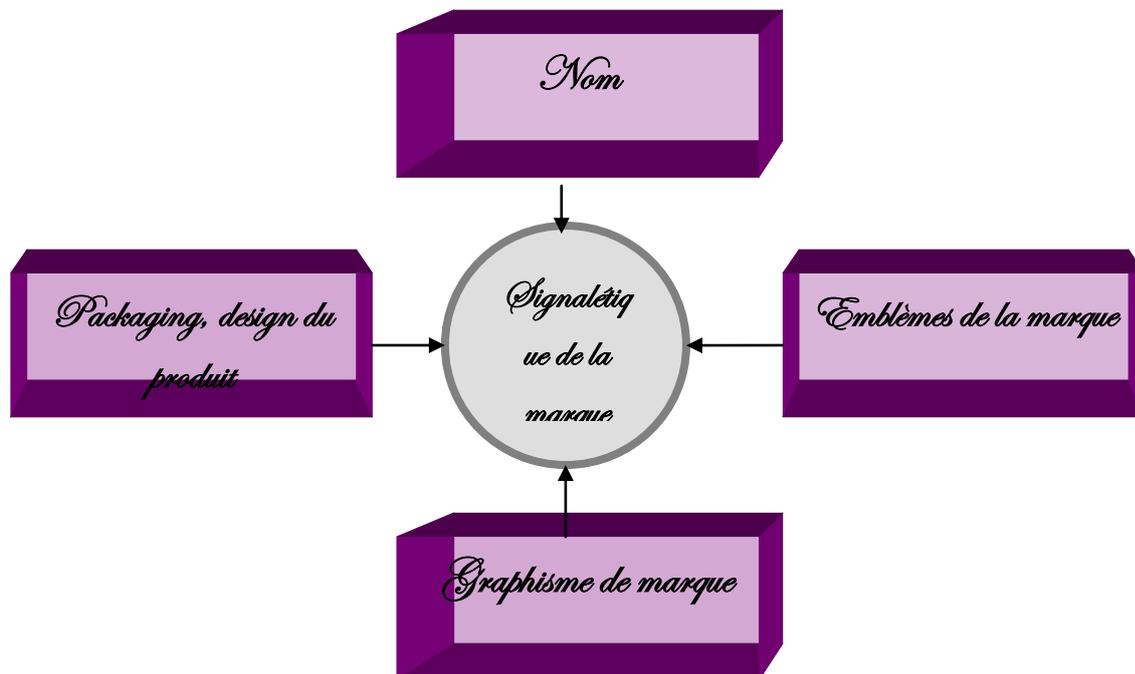
Pour toutes ces raisons, non seulement la gestion, mais aussi le suivi régulier de la valeur des marques ou du capital de marque, sont devenus une préoccupation majeure dans beaucoup d'entreprises.

§3- La signalétique de la marque :

La signalétique de la marque est l'ensemble des signes qui permettent de reconnaître une marque.

Tous les sens physiques (l'odorat est le sens auquel on fait le moins appel pour l'identification des marques) des consommateurs sont mis à contribution pour attirer l'attention sur la marque, pour faciliter son identification et son attribution, pour signifier ses promesses.

Les composants de la signalétique des marques



A-Le nom :

C'est l'élément majeur du dispositif construit pour identifier une marque.

B- Le packaging :

a- définition :

On peut définir le packaging comme l'ensemble des éléments matériels qui, sans être inséparables du produit lui-même, sont vendus avec lui en vue de permettre ou de faciliter sa protection, son transport, son stockage, sa présentation en linéaire, son identification et son utilisation par les consommateurs.

b- Les trois niveaux du packaging :

On distingue généralement trois catégories ou niveaux du packaging :

1- l'emballage primaire :

C'est le contenant de chaque unité de consommation du produit ; il se trouve donc en contact direct avec le produit.

Exemple : les boîtes en carton pour le sucre, les pots de yaourt, les bouteilles de bière, les sachets de potage, les boîtes de petits pois en conserve, les flacons de parfum, le pot de crème cosmétique, etc.

2- l'emballage secondaire

C'est l'emballage qui convient un produit déjà emballé. Il peut prendre la forme d'un emballage unitaire, d'un emballage de regroupement, qui regroupe plusieurs unités de consommation du produit pour en faire une unité de vente.

Exemple : l'emballage secondaire unitaire : boîte d'emballage d'un flacon de parfum ou d'un pot de crème hydratante.

L'emballage secondaire de regroupement : pick up en carton regroupement six pots de yaourt, pack de douze bouteilles de bière.

3- l'emballage tertiaire :

Le troisième niveau, appelé emballage de manutention, est celui qui permet de transporter de l'usine aux dépôts ou aux points de vente d'un certain nombre d'unités de ventes de produit. Il s'agit, par exemple, des « palettes ».

c- l'importance du packaging :

Dans le secteur des biens de grande consommation, il est souvent aussi important d'avoir un bon packaging que d'avoir un bon produit. L'importance du packaging tient à deux principales raisons :

La première est la généralisation de la vente en libre-service, notamment dans les grandes et moyennes surfaces (hypermarchés et supermarchés).

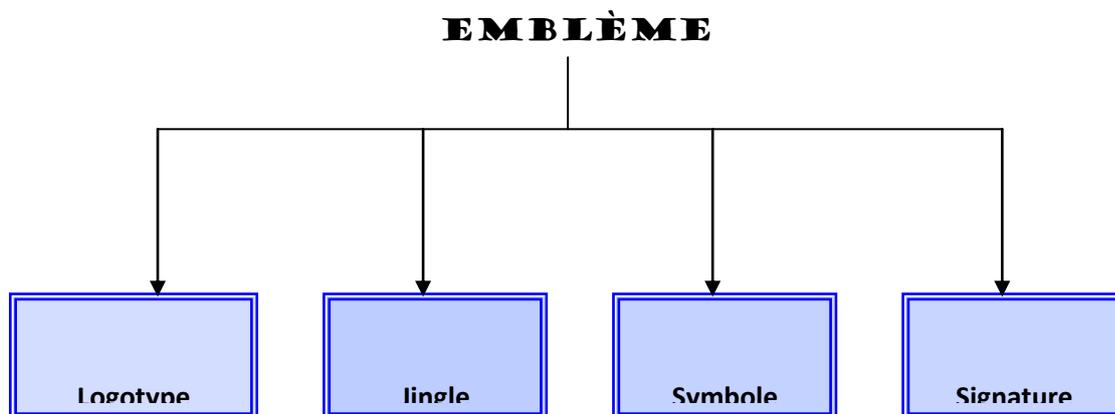
La deuxième raison qui explique l'importance du packaging est la relative banalisation de certains produits : dès lors que les différences « intrinsèques » entre les marques sont faibles ou peu perceptibles par le consommateur.

Les responsables marketing doivent donc faire tout leur possible pour se doter d'un bon packaging. Pour cela ils doivent avoir une parfaite compréhension des différentes fonctions que remplit le packaging.

Les fonctions du packaging peuvent être regroupées en deux grandes catégories : les fonctions techniques (contenant) et les fonctions de communications (décor).

C- Les emblèmes de la marque :

Un emblème de marque peut être composé d'un seul, de plusieurs et, rarement de tous ces constituants.



L'abondance de signes nuit à la reconnaissance de la marque. Quand on n'utilise qu'un seul élément, c'est toujours le logo.

a- le logotype, couramment désigné logo :

C'est le drapeau de la marque, comme tout drapeau, il doit être unique et il ne se change radicalement que lors d'une révolution. En revanche, un logo doit évoluer pour rester actuel mais sans perturber les clients.

b- le « jingle » :

Un « jingle » désigne une ritournelle publicitaire. Dans ce cas, son rôle peut être éphémère. Le « jingle de marque » est une musique qui identifie une marque de façon permanente.

c- les symboles de marque :

Ils peuvent être incorporés ou non au logo. Ce sont des personnages (Biden-dum de Michelin, le professeur Tournesol, la figurine de calandre de Roll's Royce...) ou des animaux (bêtes sauvages : lion, aigle... ; animaux mythiques : licorne, centaure... ; animaux familiers : cheval, coq...).



d- la signature de marque :

On réserve le terme slogan aux devises publicitaires et on appelle signature de marque ou « phase vocation » les expressions qui accompagnent plus souvent les marques institutionnelles que les produit.

Certains slogans deviennent très célèbres mais ils ne sont pas éternels pour autant. On les change mais ils restent longtemps en mémoire.

D- Graphisme de marque :

Ce sont les éléments permanents de l'expression formelle d'une marque, ils favorisent l'identification et l'attribution de la marque dans tous ses registres d'expression : documents internes de l'entreprise comme le papier à lettre, packaging, publicité, promotion, etc.

On arrête le choix d'une typographie, des couleurs et des mises en page ou des mises en scène. On codifie toutes ces caractéristiques dans ce qu'on appelle la charte graphique de la marque.

On distinguera le code graphique propre à une marque des codes par secteur qui résultent de l'imitation des concurrents entre eux. On retrouve ainsi des éléments communs à l'expression graphique des marques d'eau minérale, de café, de bière...

Section 2 : La gestion de la marque :

§1-La création de la marque :

Avant que l'entreprise ne crée sa marque, elle est obligée de suivre plusieurs étapes, partant de la prise en compte du contexte de l'entreprise, jusqu'au dépôt et enregistrement de la marque. Quelles sont donc ces étapes de création ?

Processus de création de marque :

Prise en compte du contexte

- Caractéristique du produit et du marché visé.
- Politique de marque de l'entreprise.

Choix stratégique de l'entreprise

- Marque nouvelle ou déclinaison d'une ancienne.
- Pour quelle notoriété?

Recherche de nom

- Démarche créative : Brainstorming.
- Recherche linguistique.

Sélection du nom

- Présélection : adéquation au produit, lisibilité, prononciation.

Test

- Rebondir sur les réactions émises pour approfondir les orientations et les axes. Le travail de recherche évolue vers une nouvelle base de noms candidats.

Validation et graphisme

- Les noms candidats sont analysés pour anticiper tous les problèmes juridiques, linguistiques, phonétiques, de compréhension, etc.
- Logo, couleur... éléments qui peuvent être

Cahier des charges

- Définition des caractéristiques souhaitées pour les responsables de communication.

Dépôt de la marque

- Tous les signes distinctifs de la marque peuvent faire l'objet d'un dépôt dans toutes les zones et les classes juridiques nécessaires.

§2- nature et fonctions de la marque :

« Un produit est une chose fabriquée dans une usine ; une marque est quelque chose qui est acheté par le consommateur. Un produit peut être copié par un concurrent ; une marque est unique. Un produit peut se périmer très vite ; une marque est faite pour être éternelle. »

A- Le développement de la marque :

Les marques existent depuis toujours ou presque. Elles sont nées avec les premiers échanges commerciaux. Ce furent d'abord des signes rudimentaires inscrits de façon indélébile sur les produits pour authentifier leur origine. Dans la plupart des langues, marque vient du terme « *marquer* ». Ainsi, le terme anglais *brand* vient du vieux français « *brandon* » qui désigne le fer porter au rouge pour marquer le bétail.

Les grandes marques sont souvent anciennes. Elles ont besoin de temps pour construire leur notoriété et asseoir leur légitimité. Les moyens modernes du marketing permettent aujourd'hui de créer des marques rapidement mais au prix fort.

La plus vieille marque française est celle du joaillier parisien « *Mellerio dit Mellers* », qui exerce, de père en fils, depuis 1515. Chaque année, plus de 70 000 nouvelles marques sont déposés à l'INPI (institut national de la propriété industrielle). Bien peu sont promises à une notoriété nationale, à fortiori, mondiale.



De très grandes marques ont bâti leur puissance sur des portes feuilles des marques fortes. Ce sont par exemple l'Américain *Procter & Gamble*, le Suisse *Nestlé*, les Français *L'Oréal et Danone*. Si les marques sont au service du marketing, ce sont, paradoxalement, les financiers qui, dans les années 80, ont attiré l'attention sur la valeur des marques et la nécessité de concevoir des stratégies de marque à long terme. C'est au restructurant des groupes et en vendant des marques que l'on a pris conscience de leur valeur financière.

Les spécialistes du marketing, dans les entreprises et dans les agences de publicité, ont progressivement réalisé qu'ils travaillent non seulement à court et moyen terme pour accroître les volumes vendus et les parts de marchés mais aussi à long terme pour développer le capital de leur marques. Ce thème est devenu à la mode au cours des dernières années, au point que certains n'imaginent plus que le marketing qu'au travers de la plus value attaché aux marques. Il faut être plus nuancé.

Les marques n'ont pas la même importance dans tous les secteurs, le luxe étant l'exemple type pour lequel la marque est absolument essentielle. A l'inverse, certains producteurs comme *CANTALOU* dans le chocolat, réussissent sans marque, en fabriquant pour les marques de distributeurs dont le développement

montre que, si les consommateurs restent attachés aux marques prestigieuses, ils attribuent souvent en faveur des prix.

Les marques puissantes ne sont pas des constructions artificielles, bâties à coups de publicité et de relations publiques. Elles s'expliquent d'abord par des produits ou des services exceptionnelles.

La marque ajoute au produit une valeur imaginaire. Elle le valorise fortement mais une grande marque a toujours besoin de grands produits.

B- les fonctions de la marque

La marque crée de la valeur pour le consommateur et pour l'entreprise.

a)- la marque crée de la valeur pour le consommateur :

1- la marque est un contrat

Elle est une garantie d'origine et une garantie de qualité. Plus exactement, elle garantit au client un standard uniforme de performances, quel que soit le lieu d'achat et le mode de distribution. La marque diminue le risque perçu par le client. Son rôle est donc particulièrement important lorsque l'implication du client est forte (par exemple : pour les achats de produits de soin pour bébés) et lorsque le client a des difficultés pour évaluer a priori les performances du produit (par exemple : pour les produits à haute technicité et pour tous les services, comme par exemple : les sociétés de conseil).

2- la marque différencie les produits en leur donnant du sens :

Entre une Saxo, une Citroën et une 106 Peugeot, pourtant techniquement identique, il y a une différence de sens donné par leurs images de marque. Citroën évoque, pour certains et pas seulement pour les seniors, la technicité de la traction avant, la fiabilité de la 2CV, l'avant-gardisme de la DS... Peugeot est une marque plus bourgeoise avec des produits classiques qui ont une image de fiabilité.

3- La marque valorise le consommateur :

Pour les achats dits « à statut social », comme les vêtements, les alcools, les produits de luxe..., la plus-value apporté par la marque est essentielle. Elle valorise celui qui la porte ou la consomme. Elle transporte sa propre identité sur les personnes. Elle met en œuvre un double processus d'identification et de projection. Certains se reconnaissent mieux dans la *Mercedes* que dans la *BMW*. Soit les valeurs de la marque et du consommateur sont communes (identification), soit on va à la marque pour tenter de s'approprier son statut (projection). On peut investir beaucoup dans une *Porsche* à 60 ans pour se donner une image de jeunesse et sportivité.

4- La marque favorise la reconnaissance des produits

Dans une offre souvent pléthorique et banalisée, avec des produits proches, parfois indifférenciables, en *blind test* comme certains alcools (vins, whiskies,...), produits d'entretien, téléviseurs, etc., les marques, sont des points de repères qui banalisent les actes d'achat. On se décide pour un type de produit, on choisit entre des marques. La marque *simplifie* la tâche des clients, notamment pour les achats répétitifs ; elle favorise la fidélisation.

b)- la marque crée de la valeur pour l'entreprise :

1- La marque a une valeur financière

On notera que la première marque française est *Louis Vuitton* qui vient au 41^e rang pour une valeur estimée à 7 milliards de dollars. On trouve ensuite *L'Oréal* (54^e, 5 milliards de dollars), *Chanel* (64^e, 4,2 milliards de dollars), *Danone* (66^e, 4 milliards de dollars), et *Moët & Chandon* (84^e rang, 2,4 milliards de dollars). Cinq marques dans les cent premières, c'est peu !!!!

2- La marque a une valeur commerciale

- La marque est un actif négociable, soit par la vente de la marque, soit par la location de la marque (licence de marques).
- La marque est un fonds de commerce. Les clients sont attachés aux marques, plus qu'aux entreprises qui les fabriquent.
- La marque puissante joue un effet de levier important sur l'efficacité des dépenses marketing : publicité, promotion, ... La marque est l'un des rares moyens (avec l'innovation) dont disposent les producteurs pour s'imposer aux distributeurs sans trop égratigner les marges.
- La marque permet de vendre plus cher. Le consommateur accepte de payer plus cher pour les qualités réelles ou imaginaires attribués à la marque.

3- L'image de la marque rejaillit sur celle de l'entreprise, en interne à l'extérieur :

- Elle peut développer un puissant sentiment d'appartenance pour le personnel d'une entreprise. On est fier de travailler pour une marque connue et reconnue.
- Une marque forte aide la communication de recrutement en attirant les meilleurs candidats. Une marque discréditée les repousse.
- Une marque forte a une influence sur la communication financière. Le cours d'une action intègre l'image de marque. Cela explique, entre autres, que certains groupes changent de nom pour être cotés en bourse sous leur marque la plus connue : *Datsun* est devenu *Nissan* ; *CGE* s'est transformé en *Alcatel-Alsthom* ; *BSN* a été rebaptisé *Danone*, etc.

Section 3 : Les stratégies de le marque :

Une entreprise a le choix entre quatre stratégies de marques (voir le schéma ci-dessous).

Elle peut procéder à des extensions de gammes, des extensions de marque, choisir une stratégie de marques multiples, ou bien de lancer de nouvelles marques.

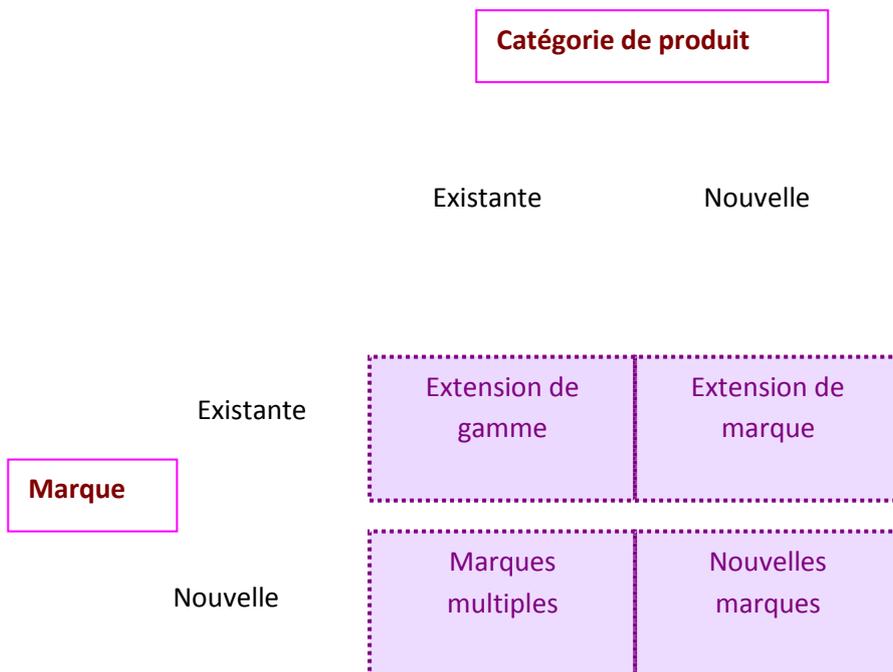


Schéma : Quatre stratégies de marque

§1- l'extension de marque ou brand stretching

L'extension de marque est une pratique de plus en plus utilisée par les entreprises. Lorsqu'elles souhaitent entrer dans les marchés dont elles étaient absentes, elles le font sous le nom d'une de leurs marques existantes, plutôt que sous un nouveau nom de marque.

A- définition :

« L'extension de marque est définie comme l'utilisation d'une marque existante pour commercialiser une catégorie de produits différente de la catégorie de produits dans laquelle la marque est initialement présente ».

Cette définition communément utilisée dans la littérature américaine, est trop conceptuelle pour être utilisée sans ambiguïté. Cegarra et Merunka proposent de qualifier l'extension de marque sur la base de la fonction et de la nature du produit envisagé en extension.

Ainsi, on peut parler d'extension de marque lorsque la fonction usage et la nature (caractéristiques tangibles) du produit en extension sont différentes de celle de la catégorie de produits d'origine.

B- les avantages de l'extension de la marque :

L'extension de marque s'impose autant que pratique nécessaire, et ce pour plusieurs facteurs :

a-L'innovation :

Entreprendre des actes de communication et effectuer des exercices graphiques sur des emballages n'ont jamais suffi pour faire vivre une marque.

Mais cette dernière devra prouver sa mission et se dépasser et ce, en faisant preuve d'une innovation continue pour répondre aux évolutions des goûts et des attentes des acheteurs.

b-Réduire le coût de la publicité :

Le coût de publicité rend impossible de soutenir trop de marques. Ainsi, il faut concentrer ses moyens sur quelques grandes marques seulement. Actuellement, la plupart des entreprises évaluent leur portefeuille marque et décident du petit nombre d'entre elles qui feront l'objet d'un soutien publicitaire. De ce fait, l'extension de marque résulte de la concentration d'efforts sur quelques marques.

c-Tirer partie d'un capital image accumulé :

Les attributs de maintes marques sont pertinents dans d'autres catégories de produits que celle d'origine. Swatch a signé des voitures en imprimant sa marque et sa philosophie dans la conception d'une petite voiture d'un genre nouveau, la Smart.

C- les différents types de l'extension marque :

La finalité de l'extension de marque est, en bénéficiant de la notoriété et du capital de la marque, d'assurer une plus grande visibilité de la marque. Pour étendre son territoire, une marque dispose de nombreuses solutions, à adapter en fonction de sa notoriété, de son positionnement, de sa gamme actuelle. L'extension de marque peut se retrouver sous trois formes différentes :

a- Les extensions par voisinage ou extensions de continuité

Il s'agit ici du développement de nouveaux univers de produits. L'extension de produit signifie que la marque élargit son offre produit service. Chaque innovation représente, en principe, une extension de marque.

b-L'extension géographique:

L'internationalisation de la marque : C'est l'élargissement de la présence de la marque dans le monde, la conquête de nouveaux marchés étrangers. C'est l'occasion pour la marque de renforcer sa présence, son identité, d'acquérir de nouveaux éléments de légitimité, de crédibilité.

c-L'extension de cible:

Elle consiste à élargir le public de la marque, à l'aide d'un produit ou d'un service destiné à séduire une cible plus étendue. Devenir une grande marque nécessite de toucher non seulement plusieurs classes d'âge, mais aussi plusieurs catégories sociales. Néanmoins, l'internationalisation et l'extension de marque peuvent représenter un danger pour la marque si elle en abuse. Elles peuvent en effet mener à une perte de sens, à une perte de repère pour le public et à une perte de cible réelle. La marque doit toujours se souvenir qu'elle a un cœur de cible, une activité et un rôle précis. Elle n'est pas extensible à l'infini.

§2- L'extension de gamme :

A- définition :

De nos jours, l'extension de gamme est devenue une étape nécessaire à l'évolution de la marque dans le temps. Elle consiste à introduire de nouvelles variantes dans la même catégorie de produits sous le nom de marque actuel. Elle prend typiquement les formes suivantes:

- Multiplication des formats, des tailles (cas de l'automobile et des soft drinks).
- Multiplications des variétés de goût, de parfum.

- Multiplication des types d'ingrédients (cas des colas : avec sucre ou sans, avec ou sans caféine) (cas de l'automobile : type de motorisation, cylindrée).
- Multiplication des modalités physiques (Ariel : en poudre, liquide ou en formule micro granulé ou concentré).
- Multiplication des produits complémentaires sous un même nom, correspondant au même besoin (ce que l'on appelle extension de ligne). Ainsi, Basic Homme de Vichy propose une ligne pour toilette incorporant la mousse à raser, le baume apaisant et énergique, le déodorant, le gel douche, etc.
- La multiplication des versions adaptées à un usage spécifique. Par exemple : les marques de shampoing multiplient les versions selon le type de cheveux, cuir chevelu, de pellicules.

→ Il faudrait nuancer l'extension de ligne ou de gamme de l'extension de marque, qui correspond à une véritable diversification, vers des catégories de produits ou de clients différents.

B- la gestion de l'extension de gamme :

Pour une meilleure gestion de l'extension, il est recommandé de :

- Améliorer la comptabilité analytique pour être en mesure de saisir les suppléments de coût induit par l'introduction d'une variété nouvelle, tout au long de la chaîne de valeur.
- Allouer ses ressources plutôt aux produits porteurs de marge et non aux produits d'extensions qui ne séduisent que des acheteurs occasionnels.

- Vérifier que chaque vendeur peut résumer le rôle de chaque produit dans la gamme.

§3- Les marques multiples :

A- définition :

Une stratégie multimarques consiste, pour un fabricant, à avoir plusieurs marques qui se concurrencent mutuellement. La société « Procter & Gamble » a été la première à introduire cette stratégie. Lorsque la société lance un nouveau détergent, il est indéniable que ce nouveau produit enlève des ventes aux autres produits de la gamme, mais le pari de P&G est que le chiffre d'affaire total sera supérieur à celui réalisé avant le lancement.

D'autres entreprises dans le même secteur (Lever, Henkel) ou dans d'autres (café, aliments pour animaux, bière) ont progressivement adopté cette démarche.

B- les raisons de l'adoption de la stratégie des marques multiples :

Il existe plusieurs raisons justifiant l'adoption d'une stratégie de marques multiples.

D'abord la bataille est sévère pour le linéaire en supermarché, et toute marque référencée par le distributeur se voit attribuer un certain espace.

En introduisant plusieurs marques, un fabricant bénéficie d'un linéaire plus important, au détriment de la concurrence.

En second lieu, peu de consommateurs sont fidèles à une marque au point de ne jamais en essayer une autre. L'acheteur est, en effet, sensible aux réductions promotionnelles, aux primes et aux nouveaux produits. Un fabricant qui ne lance jamais de nouvelles marques verra sa part de marché décroître inexorablement.

Troisièmement, le lancement de nouvelles marques est un facteur d'enthousiasme et d'efficacité chez le fabricant. Des sociétés comme General Motors et P&G voient leurs marques individuelles se livrer, par l'intermédiaire de leurs responsables, une véritable guerre qui permet de maintenir le dynamisme de tous.

Enfin, une stratégie multimarques permet de tirer profit de l'existence de segments au sein du marché. Les consommateurs de chaque segment répondent à des axes publicitaires spécifiques, et même des différences marginales entre les marques peuvent avoir une grande importance. Dans toute la mesure du possible, la cannibalisation doit se faire au détriment de la concurrence.

→ Le producteur développe plusieurs marques qui répondent aux mêmes besoins et se concurrencent. Sur le marché du café, des détergents, de la bière ou des aliments pour animaux plusieurs entreprises présentent des produits concurrents.

La présence de marques multiples renforce le référencement de l'entreprise en linéaire, le dynamisme des vendeurs et la croissance de vente. L'introduction de plusieurs marques par un fabricant permet de disposer d'un espace supérieur à celui dont dispose un fabricant monomarque.

Le coût lié au lancement de marques multiples constitue le principal danger de cette stratégie.

§4- Les nouvelles marques :

Lorsqu'une société investit une nouvelle catégorie de produit, elle peut estimer qu'aucune de ses marques actuelles n'est adaptée. Par exemple, lorsque Toyota ou Nissan ont voulu pénétrer le marché des voitures de luxe, ils l'ont fait à travers de nouvelles marques (Lexus et Infiniti respectivement).

De nombreuses questions doivent être résolues avant de lancer une nouvelle marque :

- Le marché est-il prêt à accepter cette marque ?
- Représente-t-il un potentiel suffisant ?
- Evolue-t-il favorablement ?
- Une marque existante ne conviendrait-elle pas mieux ?
- Combien consacrer au lancement ?

Les entreprises sont de plus en plus préoccupées par le coût de lancement d'une nouvelle marque. À noter qu'une variante s'est récemment développée qui permet de partager les coûts de lancement : le « Co-branding » (voir chapitre 2).

Parfois l'entreprise utilise le co-branding (l'association de deux marques) pour lancer de nouveaux produits : DANONE et MOTTA, COCA-COLA et BACARDI, TWINGO et KENZO, PAMPERS et FISHER-PRICE...

Le co-branding profite de la complémentarité des attributs de chaque marque et apparaît comme une alternative à l'extension de marque. Le co-branding contourne les problèmes de légitimité de chaque marque prise séparément lorsqu'elle quitte son territoire de compétence. En utilisant leur savoir-faire respectif, les marques créent de la valeur.

Le co-branding peut être permanent ou temporaire, il peut engager l'ensemble du mix marketing ou se situer uniquement au niveau de la communication (MORGAN recommande de laver avec ARIEL).

§5- le repositionnement :

Quel que soit le positionnement initial d'une marque, par exemple lorsque celle-ci était associée à un personnage qui a vieilli (**mamie nova, gemaine lustucru, la mère Denis**), plusieurs facteurs peuvent le remettre en cause : un concurrent a lancé avec succès une marque semblable, destinée au même segment, ou bien les préférences des consommateurs ont évolué d'une façon défavorable à la marque.

Un exemple de

repositionnement réussi est la stratégie adaptée pour le shampoing **Mixa Bébé** en France. Le shampoing MIXA BEBE a ainsi réussi sa cure de rajeunissement. Positionné initialement comme produit pour bébés, il avait vu ses ventes chuter suite à la baisse de la démographie. La société GARNIER décida d'utiliser un de ses attributs particuliers « la douceur » pour positionner son produit comme shampoing pour les mamans avec le slogan « Doux pour les bébés, doux pour les mamans »

CHAPITRE 2 :

Management des marques internationales

Section 1 :origines et émergence du Brand Management International:

§1- La mondialisation :

Même si de nombreux facteurs ont favorisé les échanges économiques multinationaux ces dernières années, on s'aperçoit que le phénomène d'internationalisation des marques n'est pas nouveau, en particulier pour certaines qui se sont bâties et développées très tôt à travers le monde. Ainsi, *Schneider* (1836), *Siemens* (1847), *Michelin* (1889)... pour les plus anciennes mais aussi *Levi Strauss* (1850), *Coca Cola* (1886), *Marlboro*... pour les plus connues.

Néanmoins, ce n'est que dans les années 1980 que la tendance des marques à s'internationaliser a pris un essor considérable. C'est en grande partie lié à l'accélération de la mondialisation des marchés et à l'évolution technologique et technique.

En effet, l'intensification de la déréglementation par les accords internationaux, notamment avec le « *General Agreement on Trade and Tarifs* » (*G.A.T.T*), « *l'Organisation Mondiale du Commerce* » (*O.M.C*) et l'abaissement des barrières douanières et tarifaires (en 50 ans le tarif douanier moyen a été réduit de 40 à 5% de la valeur des marchandises échangées) ont permis de réduire incontestablement les contraintes et favoriser considérablement les échanges économiques entre nations. Associée en plus à la saturation des marchés locaux qui poussent à la recherche de nouveaux pays, cette évolution des lignes de démarcation des secteurs industriels a poussé les entreprises à se développer et,

par voie de conséquence, à s'étendre géographiquement avec notamment des fusions, acquisitions et conclusions d'alliances stratégiques.

Les conséquences de ces changements dans les structures économiques et commerciales ont laissé entrevoir des opportunités (industrielles, financières, politiques, commerciales...) considérables pour les entreprises, mais ont également et surtout intensifié la concurrence internationale sur des marchés de ressources sans cesse remis en cause par l'évolution constante des comportements, des valeurs et des attentes du consommateur en général. D'autre part, il est important de préciser que cette évolution des styles de vie s'est d'autant plus accentuée que la médiatisation globale s'est développée.

A titre d'exemple, la foule qui attendait à Moscou sur la place Rouge l'ouverture du premier *Mc Donalds*, ou encore l'arrivée du *Coca Cola* au Vietnam sont là pour nous le montrer.

En effet, la rapidité et la radicalisation des développements dans le domaine technologique (impact d'Internet, de la micro informatique et des moyens de télécommunications en général...) et technique (transports...), notamment dans l'évolution du transfert et de la disponibilité des informations ont généré la multiplication des échanges au niveau international mais également leur rapidité d'exécution. De plus, ils ont facilité l'émergence et l'information globale des entreprises vers le commerce international.

En d'autres termes, le contexte économique et technologique est devenu globalisant : toutes ces tendances, que ce soit la mondialisation des affaires, des marchés et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (*NTIC*) ont eu un impact direct sur les entreprises, en particulier sur leurs stratégies, organisations et modes de management.

Ainsi, dans la logique même de leur développement et de leur survie, les entreprises ont nécessairement dû s'adapter, se développer et évoluer en

conséquence, ce qu'elles ont fait notamment en adoptant une politique d'internationalisation.

§2- Le capital marque :

Toutes les marques n'ont pas la même force. Certaines sont peu connues, d'autres connues mais mal acceptées alors que d'autres sont préférées : elles sont choisies avant toutes autres et parfois payés plus cher.

Enfin, certaines engendrent un comportement de fidélité dans le temps. Un bon test de fidélité pour une marque est de savoir ce qu'un client fera s'il ne la trouve pas en magasin.

Peu de marques peuvent se prévaloir une telle fidélité de la part des consommateurs. Aaker et Lendrevie distinguent cinq types d'attitudes à l'égard de la marque :

- 1- le client change de marque, souvent motivé par le prix. Il n'y a pas de fidélité ;
- 2- Le client est satisfait et ne voit pas de raison de changer de marque. Cette fidélité passive correspond à de l'inertie et peut être remise en cause par l'arrivée d'une marque plus performante ;
- 3- Le client est satisfait et supporterait des coûts s'il changeait de marque ;
- 4- Le client valorise la marque qu'il voit comme amie ;
- 5- Le client est très attaché à la marque.

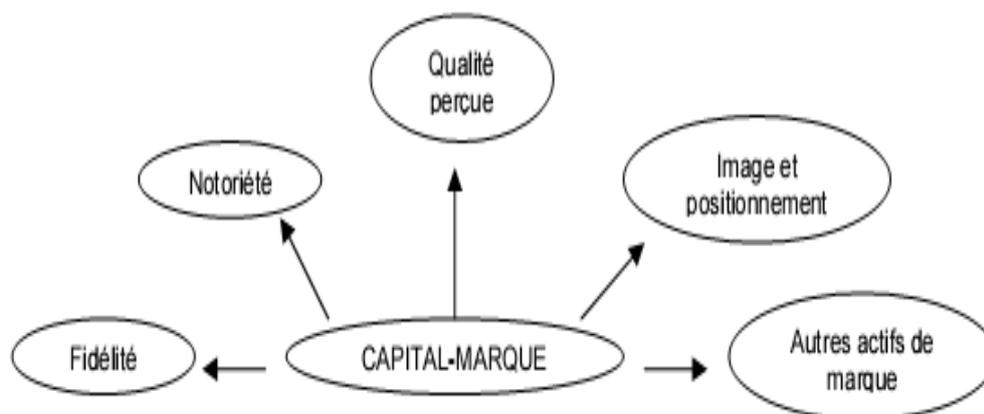
Le capital d'une marque dépend du nombre de client appartenant aux dernières catégories. Il est également lié à sa notoriété, sa qualité perçue et ses associations mentales. Il se traduit par une préférence marquée pour le produit par rapport à un article équivalent et par l'acceptation d'un différentiel de prix.

A-Définition :

Le capital-marque est l'ensemble des associations et des comportements des consommateurs de la marque, des circuits de distribution et de l'entreprise, qui permettent aux produits marqués de réaliser des volumes et des marges plus importants

qu'ils ne le feraient sans le nom de la marque et qui lui donnent un avantage fort et distinctif par rapport au concurrent.

B- la gestion du capital-marque :



Source : Le management du capital marque – David A.Aaker

Un capital marque élevé procure un grand nombre d'avantages : l'entreprise est en position de force face à la distribution, peut pratiquer un prix plus élevé, et procéder plus facilement à des lancements de nouveaux produits. En même temps, le capital-marque doit être entretenu à l'aide d'investissements continus en recherche et développement, en communication, en service aux

consommateurs et aux distributeurs, de façon à maintenir et à améliorer la notoriété, l'image et la qualité perçue.

Certaines sociétés considèrent qu'une marque bien gérée à une vie illimitée comme en témoigne la pérennité des noms comme **Gillette**, **Campbell's**, **Good-year**, **Colgate** ou **Coca-Cola**, déjà leaders de leur marchés respectifs il y a plus de 80 ans. Des sociétés comme **Procter & Gamble**, **IBM**, **Sony** ou **Merrill Lynch** ont, au fil des années, su construire des marques particulièrement puissantes qui contrôlent leurs marchés.

Certains analystes pensent que la marque représente le capital suprême de l'entreprise. En fait, il ne faut pas oublier que la marque ne veut que ce qu'elle représente aux yeux des clients dont la fidélité de comportement représente le véritable enjeu. A terme, c'est donc le capital client qu'il faut privilégier, la marque n'étant qu'un moyen privilégié de le développer.

C- prise de conscience d'un capital marque :

Parallèlement à la mondialisation et à l'intensification de la concurrence, de nombreux industriels ont pris conscience que la valeur de l'entreprise résidait avant tout dans leur capital marque.

Mais pourquoi dans leur capital marque ?

D'après Aaker (1991),

« Si le capital marque assure la pérennité de la marque, c'est parce qu'il génère des cash-flows supplémentaires, facilite la conquête, la fidélisation des consommateurs, augmente l'efficacité des promotions, influence positivement la satisfaction des consommateurs et procure de la valeur ajoutée à l'entreprise. »

En effet, la marque est le principal vecteur de l'entreprise, de ses produits et de ses services sur les marchés. En somme, elle joue le rôle de résumé d'information, d'indicateur de qualité et constitue, par conséquent, **un élément efficace, si ce n'est majeur de différenciation**, en particulier par rapport à la concurrence et pour la clientèle.

Egalement, une marque forte exerce une influence très importante au niveau du consommateur. Elle l'oriente, le rassure et lui garantit une promesse (Copy strategy). En d'autres termes, **une marque forte fidélise**, ce qui constitue pour l'entreprise **un capital long terme à moindre coût** mais aussi et surtout **un avantage concurrentiel déterminant** et bien moins vulnérable que d'autres.

En fait, la marque constituait le nouveau relais de croissance pour le futur marché européen, voire mondial. C'est au moins ce qu'en ont déduit les directions générales des entreprises au milieu des années 1980. En effet, devant l'intensification de la concurrence et la mondialisation des marchés, le principal enjeu devenait la prise de positions sur les marchés et par extension, la fidélisation des consommateurs, rendue possible, notamment, par la possession et/ou la création d'une marque forte, comme nous venons de le démontrer.

La vague de rachats, acquisitions, et fusions... survenus en 1985 fait suite à ce constat et donna dans le même temps, naissance à d'immenses groupes internationaux.

C'est ainsi que *Nestlé* s'empara de *Buitoni*, de *Perrier...*, *Lever* de *Boursin*, *L'Oréal* de *Lanvin*... pour les plus connues.

En fait, les industriels n'achetaient plus une simple fabrique de pâtes, de chocolats ou de bière...mais plutôt un nom de marque comme *Buitoni*, *Rowntree* (c'est à dire *Kit Kat*, *Heineken*...)

Par exemple, ce qui fait la force d'une société comme *Heineken*, ce n'est pas le fait de savoir brasser la bière, mais plutôt le fait que, dans le

monde entier, les gens veulent boire une *Heineken*. Le cas est d'ailleurs identique pour *Facom, Caterpillar, IBM, Sony, Mc Donald's...*

La marque était devenue le pivot et le levier de la politique de l'entreprise.

En fait, avec ces marques à capacité internationale, les industriels s'assuraient logiquement une place sur le marché international croissant.

Toutefois, posséder ou créer une marque forte n'était pas tout. Il s'agissait désormais de mettre en place une politique stratégique internationale adéquate pour ces marques.

Section 2 : les stratégies d'internationalisation des marques:

Dès lors qu'une entreprise s'internationalise, elle doit mettre en place une stratégie marketing internationale, en particulier pour sa ou ses marques.

Tout simplement, cette stratégie serait de reproduire à l'identique la marque et son marketing mix dans tous les pays étrangers, ce qui sous entend, bien entendu, la volonté de développer :

- La même sémantique de marque (nom, image, signalétique...).
- Le même positionnement.
- Le même marketing mix (produit, prix, communication, distribution).

C'est la stratégie de marque internationale « globale ».

Cependant, l'internationalisation d'une marque ne se révèle pas aussi simple dans la mesure où la position de la marque et/ou ses composantes peuvent varier selon les marchés, d'un pays à l'autre, notamment à cause de certains facteurs dont il faut tenir compte tels la culture, la religion, les goûts, la concurrence, la réglementation...

Dans ce cas, l'entreprise doit normalement moduler son approche stratégique en fonction des différents marchés. En d'autres termes, elle adapte sa marque et son marketing mix (en partie ou totalement) aux contextes et spécificités locales.

C'est la stratégie de marque internationale « locale ».

Il s'agit là des deux aspects principaux de la stratégie de marque internationale, sachant que **chacune peut être plus ou moins modulée selon les besoins**. Compte tenu de la diversité des cas possibles en termes de présence internationale (multinationale, société locale), du type d'offres et de marques concernées, et de zones géographiques visées (monde, Amérique, Europe, Asie, Afrique), on peut en déduire qu'il n'existe pas de stratégie unique.

En fait, c'est à l'entreprise que revient le choix de la stratégie à adopter, selon sa situation, sachant que chacune comporte ses avantages, ses inconvénients et elle est liée au choix entre standardisation ou adaptation des marques aux marchés étrangers.

§1- la stratégie de marque internationale « globale » :

« Think global, act global as much as possible »

« Think local, act global »

Theodore Levitt, l'un des premiers théoriciens de la globalisation, écrivait en 1983 :

« La société globale opère avec constance et résolution, à des coûts relativement bas, comme si le monde entier, ou les principales régions, constituaient une entité unique ; elle vend la même chose, de la même manière, partout. »

Une stratégie de marque internationale globale renvoie à la volonté de commercialiser une marque et donc son ou ses produit(s) de la même façon partout à travers le monde.

Une approche mondiale du marché planétaire procède d'une vision standardisée et uniforme de la stratégie. Cette approche repose sur l'idée que la position concurrentielle dans un pays est largement influencée par la position concurrentielle dans d'autres pays.

La prise en compte de cette interdépendance et la volonté de rationaliser la stratégie s'accompagnant alors des décisions suivantes :

- Une offre et une communication standardisées et fondées sur l'idée que les attentes des clients sont homogènes quel que soit le territoire géographique considéré.
- Un engagement significatif dans tous les marchés nationaux majeurs pour obtenir des volumes et des synergies. Un tel engagement permet à l'entreprise de s'appuyer sur les tendances de consommation et/ou les changements technologiques qui traversent la diversité des situations géographiques et culturelles.
- Une concentration des activités créatrices de valeur dans quelques sites géographiques (la recherche-développement, la fabrication, les campagnes publicitaires), de manière à obtenir des économies d'échelle et/ou à bénéficier des avantages d'une localisation particulière.
- La construction cohérente d'un avantage concurrentiel significatif et durable pour assurer une position mondiale avantageuse. La mise en œuvre d'une stratégie mondiale pour la marque est l'un des leviers qui permet de construire une telle position.

Quelles sont les marques susceptibles de satisfaire à cet ensemble de critères : Coca-Cola, Marlboro, Gillette, McDonald's, Swatch, Microsoft, Intel... ?

A peine convoque-t-on de tels exemples que déjà les réserves apparaissent. Les conditions historiques qui ont donné naissance à Coca-Cola étaient exceptionnelles

Peut-on trouver d'autres exemples du côté du luxe ?

Une Mercedes, un foulard Hermès ou un sac Vuitton visent, en effet, une même clientèle en Amérique du Nord, en Argentine ou à Singapour : celle qui dispose de revenus supérieurs, est mobile et bien informée. Mais, dira-t-on, le luxe, c'est l'exception, et non la règle. Bref, tout le monde aperçoit le processus de mondialisation, mais la véritable marque mondiale semble demeurer rare.

Cependant, le marketing mix ne peut être absolument uniforme dans la mesure où certains éléments du mix doivent, dans des limites bien précises être adaptés. C'est le cas notamment du prix qui peut varier, de la communication (les médias), ...

De manière générale, **une stratégie de marque internationale globale s'accompagnera toujours d'adaptations mineures, mais une forte homogénéité d'ensemble dominera.**

Seuls quelques éléments du marketing mix pourront être amenés à varier. Pour autant, l'essentiel d'une stratégie de marque internationale globale est que les principes stratégiques sous jacents qui guident la gestion de la marque restent le plus possible les mêmes à travers le monde et conduisent aux mêmes opportunités.

A- L'organisation de la stratégie globale :

Selon Theodore Levitt :

« Un concurrent global essaiera constamment de standardiser son offre partout ; il s'écartera de la standardisation seulement après avoir épuisé toutes les autres

possibilités pour y rester et il tendra à réintégrer la standardisation dès que les divergences se seront réduites. Jamais il ne supposera que le consommateur est un roi qui connaît ses propres désirs. La compétition globale sonne le glas des dominations locales ».

En général, *une politique de marque internationale globale traduit une organisation centralisée et hiérarchique*. Les décisions stratégiques sont le plus souvent définies par les directions générales puis appliquées par les filiales.

A titre d'exemple, *Mars* est dominée par la famille *Mars* et les décisions sont entièrement centralisées. Elle va même jusqu'à supprimer les fonctions de directeur marketing local ; c'est au niveau régional (Europe) que ça se passe. Ainsi, les filiales se focalisent essentiellement sur la vente, les produits, la distribution et la communication, qu'elles adaptent en fonction de la marque et de ses caractéristiques.

Toutefois, la politique de centralisation totale qu'applique *Mars* n'est pas toujours celle suivie par les marques internationales globales, loin de là.

Ainsi, certaines, comme *Pepsi*, *Mc Donald's*...optent plutôt pour une organisation plus souple et plus flexible en laissant notamment beaucoup plus d'autonomie aux filiales

dans le choix des décisions à prendre. Il s'agit alors d'une politique d'organisation de type décentralisée avec coordination centrale.

A titre d'exemple, *Mc Donald's* laisse à ses franchisés la responsabilité du marketing local. *Pepsi*, quant à elle, laisse les pays importants développer leur propre communication. Même si les décisions sont établies localement, elles se fondent toujours autour d'un noyau commun qui est l'identité de la marque.

Autrement, en ce qui concerne les activités de R&D, la planification et les finances, elles sont le plus souvent centralisées.

B- Le marketing mix de la stratégie globale :

Etant donné qu'une stratégie de marque internationale globale suppose une approche uniforme et homogène des marchés étrangers, les composantes du marketing mix restent relativement les mêmes, bien que quelques adaptations mineures soient nécessaires dans certains cas.

a-la politique produit :

En général, une entreprise qui standardise son produit ou sa gamme de produits utilisera la plupart du temps une stratégie de marque internationale globale. C'est aussi la raison pour laquelle certaines marques, notamment les marques produit ont plus de facilité à mettre en place une politique de marque internationale globale.

Certes, le produit est généralement considéré comme standard. Toutefois, certaines de ses caractéristiques peuvent différer d'un pays à l'autre, même si ce n'est que minime.

A titre d'exemple :



: La composition du *Coca Cola* qui peut varier d'une zone à l'autre, notamment en fonction de sa teneur en sucre et en gaz.



: **qui** est plus sucré en Asie et dans le tiers monde en général, dans la Mesure où le consommateur utilise le soft drink pour y puiser sa dose de sucre quotidienne. D'autant plus, il faut rappeler qu'en Asie, il n'y a pas de desserts au repas. Le produit *Orangina* doit donc être plus sucré dans ces pays.



: qui sert dans ses restaurants des spécialités adaptées aux goûts ou aux tendances locales telles les MC spaghetti aux Philippines, le «Maharaja Mac» (burger à l'agneau) à New Delhi. D'autre part, elle aussi dû accepter de servir de la sauce chili au Mexique, du guarana au Brésil et de la bière en France.

→ Ces adaptations minimales du produit n'affectent cependant à aucun moment la qualité de marque internationale globale dans la mesure où la vision développée par la marque est la même dans tous les pays.

En ce qui concerne l'emballage du produit, en l'occurrence le packaging, de nombreuses entreprises choisissent la standardisation. Elle permet évidemment des économies d'échelle en terme de production et de fabrication mais facilite également la reconnaissance du produit par les consommateurs.

Toutefois, dans certains secteurs, en particulier la grande consommation, le conditionnement peut parfois demander des adaptations à cause notamment de la culture du pays, des traditions, des réglementations...

Egalement, les mentions à faire figurer sur l'emballage, notamment la composition, les valeurs nutritionnelles, le mode d'emploi... ne sont pas les mêmes selon les pays.

Nous voyons aujourd'hui de plus en plus d'emballage de produits comportant plusieurs langues. Là aussi, il s'agit d'une volonté de standardisation par les industriels, qui souhaitent fabriquer un emballage commun et standard pour réduire les coûts.

b- politique prix :

Dans une stratégie de marque internationale globale, le facteur prix est souvent l'un des éléments contradictoires et adapté du marketing mix.

Tout d'abord, le prix traduit un certain niveau de qualité, de performances, de prestige et renvoie directement au positionnement de la marque. Cependant, de nombreuses raisons ne permettent souvent pas à l'entreprise de pratiquer le même prix dans tous les pays.

En l'occurrence, il s'agit du pouvoir d'achat, des écarts de revenus et de richesse, de la monnaie mais aussi des coûts de production et de transport, du taux de change, des droits de douane, des prix de la concurrence locale... qui peuvent varier considérablement d'un pays à l'autre, que l'on se trouve aux Etats-Unis ou au Maroc.

Or quand on sait que le positionnement prix traduit en quelque sorte le positionnement marketing, on peut être amené à penser que si le prix n'est pas le même dans tous les pays, le positionnement ne le sera pas non plus, ce qui est plutôt contradictoire à la politique de marque internationale globale qui veut aussi un positionnement international global.

En fait, l'important pour l'entreprise est d'essayer de pratiquer, selon les pays et marchés des prix dont l'écart ne soit pas excessif et injustifié.

Par exemple, en Europe, le prix des voitures peut varier d'environ 10% selon le pays. D'ailleurs, tout le monde sait qu'une Renault (ou autre marque d'ailleurs) achetée en Belgique sera moins chère que si elle était achetée en France. Quoi qu'il en soit, et malgré cet écart de prix, l'image et le positionnement de Renault restent les mêmes.

→ Par conséquent, on en déduit qu'en matière de prix, une stratégie de marque globale peut être différente et ne suppose donc pas d'imposer des prix uniformes sur tous les marchés.

c- politique distribution:

Les principes de distribution qui entrent dans le cadre d'une stratégie internationale globale sont en général communs.

D'une part, l'entreprise globale peut choisir de distribuer ses produits dans les différents pays par le biais de filiales. Il s'agit le plus souvent d'une unité de production propre à l'entreprise (filiale à 100%), dans quel cas elle bénéficie du contrôle total de ses politiques et activités marketing, commerciales...

D'autre part, l'entreprise peut choisir de distribuer ses produits en utilisant la cession de licence ou la franchise. Dans ce cas, il s'agit alors d'accorder à une entreprise présente localement le droit de fabriquer et de vendre ses produits.

C'est le cas de *Coca Cola* qui distribue ses produits à travers le monde en utilisant des contrats de franchise. Elle fait de même avec les sociétés d'embouteillage.

C'est aussi le cas de Mc Donald's qui utilise la formule de franchise. La cession des droits d'exploitation de la marque est alors assortie de conditions très précises concernant l'aménagement et la décoration des restaurants, les services, le choix et la qualité des plats proposés...

La cession de licences ou le contrat de franchise fait partie intégrante d'une stratégie globale. Quoi qu'il en soit, le principe de filiales ou de franchise reste le moyen le plus utilisé et approprié dans une stratégie de marque globale.

d-Politique communication:

En matière de publicité, la communication de l'entreprise comprend généralement :

- La création ;
- Le style ;
- Le thème.

La stratégie de marque internationale globale implique de véhiculer la même communication dans tous les pays.

Toutefois, cette approche globale de la communication reste encore assez rare et peut se révéler difficile, en particulier à cause de la réglementation, de la fréquence de diffusion des médias, de l'affichage mais également de la perception des consommateurs et leur culture qui peuvent être différents d'un pays à l'autre.

Par exemple, *Coca Cola*, marque emblématique, a été contrainte de réaliser un film totalement adapté au marché Turc dans la mesure où ces derniers ne se reconnaissaient pas dans les types ethniques présentés dans le film initial. De même, elle a également dû développer une communication spécifique à la période du Ramadan pour les pays du Maghreb.

C'est pourquoi, les entreprises choisissent le plus souvent d'harmoniser leur campagne par :

- **Une forte visibilité de la marque est une charte graphique commune, la stratégie et l'exécution restant libres mais autour d'un noyau commun.**

C'est l'approche suivie par *Volkswagen* et de nombreuses sociétés dans le monde entier.

C'est également celle qui a été suivie par *Air Liquide* lors de son passage en une marque internationale globale.

Les entreprises peuvent aussi harmoniser leur campagne par...

- **Une réalisation publicitaire globale, sur le même thème, laissant néanmoins la possibilité de modifications sur la signature, le style...**

Par exemple, *Heineken* communiquait ainsi sur le concept de « la nuit » avec des créations adaptées aux différentes conceptions de ce qu'est une soirée, la nuit, dans les différents pays européens.

Egalement, quand *Gillette* a lancé le *Sensor*, elle a seulement modifié, selon le pays, la bande son ou la signature du spot. Ainsi, « The best a man can get » (le meilleur qu'un homme puisse obtenir) utilisé pour les Etats-Unis, la Grande Bretagne est devenu « la perfection au masculin » en France.

...mais également par :

- **La création d'un ensemble de publicités au sein duquel les pays et filiales viennent puiser.**

C'est l'approche retenue par *Coca Cola, Jack Daniels...*

C- Opportunités et limites de la stratégie de marque internationale globale :

a-Opportunités :

Les économies d'échelle sont certes une des raisons majeures à l'internationalisation globale, mais adopter une stratégie de marque internationale globale, procure également d'autres avantages, en particulier sur le plan marketing.

Tout d'abord, une stratégie de marque internationale globale supprime la duplication d'efforts. Ainsi, l'entreprise peut réaliser une campagne de publicité unique au lieu d'en faire une, propre à chaque pays. A titre d'exemple, l'agence de communication Mc Erickson a fait économiser 90 millions de dollars en frais de production à Coca Cola au cours des 20 dernières années grâce à la réalisation de films mondiaux.

Ensuite, la stratégie de marque internationale globale rend l'accès plus facile aux réseaux de distribution dans la mesure où les distributeurs s'internationalisent eux aussi.

Egalement, la marque globale renforce la capacité de négociation auprès des distributeurs étant donné que celle-ci est moins susceptible de rester dans les rayons que les marques locales (tel est le cas de Coca Cola, Gillette, Sony...)

La stratégie de marque internationale globale crée également une image forte, uniforme et cohérente. C'est particulièrement efficace dans le processus de capitalisation sur le nom de marque dans la mesure où les marques internationales globales sont d'emblée (dès le début) créditées d'une qualité supérieure par la clientèle sur les différents marchés. La marque globale constitue donc un levier irremplaçable d'entrée dans d'autres marchés et secteurs.

D'ailleurs, beaucoup d'entreprises japonaises présentes sur les marchés où la technologie et la qualité sont primordiales ont misé sur ce capital image pour se différencier. Tel que Sony, Yamaha, Toyota, Samsung et Canon...

De plus, la stratégie de marque internationale globale renforce et accroît la notoriété internationale. Cela est particulièrement valable dans la mesure où le tourisme, Internet et les médias s'internationalisent et se développent de plus en plus.

b- limites et freins

La réglementation et les différences juridiques constituent un premier frein. En effet, malgré l'abaissement des barrières douanières et l'intensification de la déréglementation, l'accès à certains pays et nations demeure encore très difficile et limité. En effet, certains pays prévoient des quotas nationaux d'importation, des limites de transfert de technologies...

La concurrence locale représente un deuxième frein à l'utilisation d'une stratégie de marque internationale globale. En effet, les concurrents connaissent particulièrement bien le marché dans la mesure où ils sont chez eux. Par exemple, les Galeries Lafayette ont ouvert un magasin à New York il y a quelques années. Malheureusement, le succès s'est fait attendre et le grand magasin a dû, après des pertes importantes, fermer et revenir à ses activités nationales. Quand les Galeries Lafayette se sont implantées à New York, elles n'ont pas suffisamment estimé la concurrence locale.

Les différences socioculturelles induisent également de mauvaises interprétations de la marque et/ou du produit.

Toutefois, l'exemple du yaourt est le plus significatif. A priori, on devrait pouvoir vendre le **Danone Nature** de la même façon à tous les européens. Il devrait en être de même du yaourt aromatisé **Kid** de **Danone** ou de **Bio**. Or, ce n'est pas le cas.

En effet, malgré les apparences, le yaourt est pourtant un cas typique de non transversalité due aux cultures historiques des marchés, créés par les entreprises qui ont introduit le yaourt dans chaque pays. En France, l'imaginaire du marché reste dans le sillage de l'époque où le yaourt était un produit de santé, vendu exclusivement en pharmacie (comme l'eau minérale d'ailleurs). Cette période révolue est inconnue de la plupart, en particulier des jeunes consommateurs. Dans ce pays, le produit référent est le yaourt nature, symbole de santé.

Les fruits et aromatisations ne sont venus que bien après. Or, dans les pays anglo-saxons, là où le circuit pharmacie n'existe pas tel que nous l'entendons, le produit historique et fondateur du marché a été le yaourt aux fruits avec peu de matière grasse. Il s'agit donc d'un marché de plaisir, et qui dit plaisir dit plutôt adulte.

Le mode de consommation du produit diminue souvent la possibilité d'adopter une stratégie de marque internationale globale.

Les produits à fondements culturels présentent des difficultés énormes dans la stratégie de marque internationale globale et s'accompagnent nécessairement d'une adaptation.

Le fromage est typique et présente un bon exemple dans la mesure où il existe une hétérogénéité des traditions, des cultures et des concurrents. On parle de cinquante-deux régions alimentaires en Europe.

Le facteur prix est souvent un frein à l'adoption d'une stratégie de marque globale dans la mesure où le pouvoir d'achat, les écarts de revenus et de richesse, le taux de la devise... peut varier largement selon le pays et le marché visé. Le positionnement prix

est alors différent, ce qui conduit nécessairement l'entreprise à différencier ses positionnements produits, publicitaires.

Le cas est identique pour le jean Levi's. En Europe ou ailleurs, le jean Levi's représente le mythe américain, le rebelle, le signe de la jeunesse et figure parmi le plus cher des jeans avec un positionnement haut de gamme.

Or, ce n'est pas le cas aux Etats-Unis, pays dans lequel il est plutôt considéré comme un jean bon marché.

§2- la stratégie de marque internationale « locale » :

A l'opposé d'une approche internationale globale, de nombreuses entreprises, notamment les multinationales optent pour une stratégie locale. Plus précisément, cela signifie que la marque s'adapte à chaque fois aux spécificités des marchés locaux. Elle y adopte un marketing mix différencié et peut choisir d'y véhiculer un concept spécifique

ou un positionnement différent, notamment en terme de prix et de communication. Elle peut surtout y commercialiser des produits sous un nom de marque locale. En effet, il est souvent difficile d'utiliser dans tous les pays le même nom de marque de l'entreprise et par extension, la même sémantique (symboles, traits d'image, codes couleurs...).

D'autant que, **ce n'est pas toujours en utilisant le même nom que la marque reste la plus proche de ses valeurs.**

Quelques exemples concrets de changement de nom suivant les marchés :

- *Ariel* en France et *Dash* en Italie, *Tide* aux Etats-Unis et *Cheer* au Japon.
- *Skip Power* en France est *Omo Power* en Hollande.

Aussi, en ce qui concerne les positionnements différents selon le marché, citons Nestlé et les petits plats prêts à consommer de *Maggi*.

- En Allemagne, ils furent lancés sous le nom de « *Maggi, 5 minuten terrine* » et positionnés comme un aliment nutritif et pratiqué pour homme et femme entre 30 et 40 ans.
- En Suisse, ils furent lancés sous le nom de « *Quick Lunch* » et positionnés comme un repas rapide pris avec l'assentiment des mères.
- En France, ils furent commercialisés avec le nom « *Bolino* », que tout le monde connaît d'ailleurs et positionnés en tant que snack instantané pour les jeunes célibataires.

En s'adaptant aux spécificités locales, une entreprise peut mener un développement plus cohérent avec les attentes de chacun des marchés. Elle impose moins de contraintes, ce qui procure nécessairement des avantages.

A- présentation

En général, une stratégie de marque internationale locale repose sur une certaine autonomie des filiales et une organisation de type décentralisée.

La marque locale répond à des objectifs globaux, par le biais d'actions locales.

Les décisions marketing sont, en principe, établies par les responsables marketing nationaux mais des organes et procédures de coordination sont généralement mis en place pour veiller à leurs cohérences et leurs harmonisations au niveau global.

Plusieurs possibilités s'offrent alors à l'entreprise selon qu'elle souhaite rappelé ou non et de manière plus ou moins forte le rattachement des filiales au groupe. La marque locale est totalement autonome en ce qui concerne l'appellation, le logo, l'identité, la charte graphique...et la gestion de la marque en général.

- La marque locale est maintenue mais l'appartenance à la marque globale est rappelée, plus ou moins discrètement, en mentionnant le nom du groupe et son logo à l'arrière du produit par exemple.
- Le nom de marque, les actifs et les valeurs de la filiale locale sont conservés mais elle adopte le style graphique de la marque globale. C'est ainsi que les unités de production mais aussi des marques commerciales de General Motors s'appellent Vauxhall en Grande-Bretagne et Opel dans le reste de l'Europe.

Des marques comme Danone, Nestlé, Pernod Ricard..., avec leurs nombreuses marques, penchent plutôt vers la stratégie de marque internationale locale. Elles pratiquent en général une politique du goût par goût et laissent à leurs filiales étrangères une assez grande marge de manœuvre et de différenciation dans leur stratégie.

B- le marketing mix de la stratégie internationale de marque « local » :

Le marketing mix associé à une stratégie de marque internationale locale renvoie à l'inverse ou presque de celui d'une stratégie de marque internationale globale.

a- la politique produit :

Généralement, les entreprises qui sont à la tête d'un portefeuille de produits et de marques importantes adoptent une stratégie de marque internationale locale.

C'est le cas notamment des marques comme *Nestlé, Danone, Procter & Gamble, Unilever...* qui sont des marques ombrelles, voire des marques mères et qui chapotent plusieurs catégories de produits et marques très différents dans des secteurs d'activités qui ne sont parfois pas les mêmes. De plus, chaque produit correspond en général à un positionnement différent et une image spécifique.

La stratégie de marque internationale locale est alors une nécessité.



Par exemple, la marque *Danone* ne pourrait être utilisée pour nommer tous ses produits avec le seul nom *Danone*.

En effet, l'image de sa marque varie d'un pays à l'autre parce qu'elle a pénétré le marché et/ou le pays avec des produits différents : desserts crémeux en Allemagne, yaourts nature en France, yaourts aux fruits en Grande Bretagne, la biscuiterie *Lu* débaptisée en Asie... Or quand on sait que les produits typiques d'une marque sont le premier vecteur de son image et inversement, on mesure la difficulté de globalisation d'une marque ombrelle et la nécessité de la stratégie de marque internationale locale.

Le fait de pouvoir vendre des produits identiques sous des marques et des positionnements différents d'un pays à l'autre permet à l'entreprise de bénéficier d'une image locale et d'être mieux perçue par les consommateurs.

A titre d'exemple, c'est la stratégie suivie par *Benckiser*. Elle achète des marques locales fortes telles que *St Marc, Calgon, Calgonit, Abeille, Baranne* (d'ailleurs, *Baranne* se nomme « ça va seul en Belgique »). D'une part, ces marques bénéficient du soutien européen de *Benckiser* en terme de R&D, de développement produits, de marketing...mais restent locales et conservent leur autonomie d'expression d'autre part. C'est pourquoi, le progrès en matière de dépolluants par exemple, doit avant tout s'exprimer en France à la façon de la marque *Abeille*, en cohérence avec son style et son identité.

b- la politique prix :

La stratégie de marque internationale locale est particulièrement adaptée pour mener une politique de prix différente d'un pays à l'autre. Elle peut ainsi satisfaire, par les prix pratiqués et modulés, des pays qui ne sont pas au même stade de développement ou bien encore des pays dans lesquels le cycle de vie des produits et des technologies n'est pas le même.

Ces pays demandent nécessairement des prix différents de ceux pratiqués dans les pays développés et dans les pays où le produit est déjà en phase de maturité par exemple. Ainsi, là où la stratégie de marque globale pouvait difficilement justifier des écarts de prix importants pour un même produit de même marque sur deux marchés différents, la stratégie de prix internationale locale le permet.

c- la politique distribution :

Dans une stratégie de marque internationale locale, la distribution s'effectue généralement par des filiales locales que la marque a soit racheté tout ou partie, soit créé. En effet, l'entreprise qui adopte une stratégie de marque internationale

locale procède souvent au rachat d'entreprises locales fortes pour créer une filiale commune.

Cette forme de partenariat, plus communément appelé « *Joint Ventures* » permet à l'entreprise de bénéficier d'une forte implantation et image de marque locale pour distribuer ses produits.

Par exemple *Danone* possède des filiales à 100% dans la plupart des pays d'Europe occidentale mais adopte souvent des « *Joint Ventures* » dans certains pays d'Europe de l'est et d'Asie afin de bénéficier de la connaissance, de la culture et de l'environnement local qui sont essentiels et difficiles à acquérir

d- la politique communication :

En matière de communication, la stratégie est forcément locale dans la mesure où chaque marque correspond à un marché ou pays différent. Il s'agit alors de définir la communication en fonction du thème choisi, du style, de la signature, du bénéfice consommateur..., tous propres à l'identité de la marque locale, du produit et de l'image qui souhaite être véhiculée à travers le pays. Ensuite, reste à définir dans quelles proportions la marque institutionnelle est rappelée.

C- opportunités et limites de la stratégie de marque internationale locale :

a- opportunités :

L'utilisation d'une stratégie de marque internationale locale sur les différents marchés nationaux apporte de nombreuses possibilités aux multinationales.

Mais de manière générale, les opportunités apportées par une stratégie de marque internationale locale correspondent généralement et logiquement aux limites et freins d'une stratégie de marque internationale globale.

Ainsi, **la réglementation et les différences juridiques** sont contournées du fait de l'adaptation de la marque aux conditions locales.

La concurrence locale est bien mieux maîtrisée du fait de la meilleure connaissance du marché, des concurrents et des intermédiaires par l'entreprise locale.

Les différences de cycle de vie de la marque selon les produits ne sont pas toujours les mêmes selon les pays. La stratégie de marque internationale locale permet à l'entreprise internationale de proposer à tel marché local une offre adaptée à son contexte et difficilement comparable à celle proposée sur d'autres marchés sous une autre marque.

Les différences socioculturelles sont d'autant plus fortes pour les biens de consommation courante. D'ailleurs, force est de constater que les rayons des supermarchés varient fortement d'un pays à l'autre. Du coup, les marchés locaux perdurent et permettent une prédominance des acteurs nationaux. Ils sont donc beaucoup plus propices à l'adoption d'une stratégie de marque internationale locale.

Le mode de consommation du produit. Il suffit de comparer Paris, Barcelone, Londres et Genève pour constater que la structure du petit déjeuner, la place de l'assaisonnement ou du sucre ou encore le rôle du fromage sont radicalement différents.

En fait, l'alimentaire est un secteur fortement hétérogène et très lié aux traditions et aux cultures. C'est pourquoi les spécificités des goûts nationaux peuvent être très variables et donc particulièrement adaptées à une stratégie de marque internationale locale.

Les différences linguistiques sont corrigées par la stratégie de marque internationale locale. En effet, elle permet d'utiliser des noms adaptés à chaque marché et pays.

Par exemple, « la vache qui rit » devient « die lachende kuh » en Allemagne et « the laughing Cow » en Angleterre.

Une stratégie de marque internationale « locale » permet également de **mener plus facilement une politique de prix différente d'un pays à l'autre**. Ainsi, là où la stratégie globale pouvait difficilement justifier les écarts de prix importants pour un même produit de même marque sur deux marchés différents, l'approche locale le permet.

b- limites et freins :

La stratégie de marque internationale locale est souvent rejetée à cause des **coûts importants** qu'elle entraîne, en particulier liés de la non globalisation du marketing et de la politique en générale.

D'une part, elle nécessite des plans d'actions et de communications spécifiques à chacune des filiales et des marchés.

D'autre part, elle engendre des coûts de développement, de production et de stockage plus importants en raison du manque de standardisation et d'homogénéité. L'adaptation excessive conduit logiquement à un accroissement des coûts mais surtout à une perte d'économies d'échelle.

Ensuite, en terme de communication, la stratégie de marque internationale locale suppose nécessairement **une perte d'efficacité de la promotion** dans la mesure où le budget promotionnel se trouve réparti sur un nombre plus large de marques et donc, de campagnes à créer.

§3- le co-branding :

La formation d'alliances entre marques est devenue un outil stratégique utilisé par de nombreuses entreprises pour atteindre un objectif commun : tirer profit de la marque partenaire.

A- présentation du co-branding :

a- définition

Le co-branding, que l'on peut définir comme un partenariat autour de nouveaux produits, est une tendance de plus en plus en vogue dans les supermarchés. Quand deux grandes marques décident de s'associer, elles peuvent espérer intensifier leur impact. Les accords de co-branding varient. Mais, en règle générale, les partenaires partagent les coûts de recherche et développement, les frais de référencement de la distribution et les budgets de publicité et de promotion.

Les marques peuvent, par cette pratique, chercher à renforcer ou à modifier leur positionnement, rechercher une synergie avec leur partenaire ou tenter d'accéder à de nouveaux segments de marché.

b- le transfert d'image :

« Le Co-Branding vise à pérenniser la marque en enrichissant son contenu et son image, tout en élargissant les cibles de consommateurs et en minimisant les investissements de la communication et de recherche et développement ».

Ainsi une opération de Co-Branding peut aller du simple parrainage (*Nestlé/Disney* « le roi lion », ...) à une action permettant de réelles innovations pour le marché et les entreprises concernées, un bénéfice client, la détention

d'un avantage concurrentiel et une négociation facile dans les rapports avec les distributeurs.

Certaines entreprises ont parfaitement réussi leur opération de Co-Branding, puisqu'elle induit créativité et complémentarité : *Côte d'Or* et *Yoplait* dans le lancement d'une mousse au chocolat. Ainsi *Intel* et *HP*...

Ainsi, la marque *Côte d'or* voit sa visibilité amplifiée du fait d'une présence dans un deuxième linéaire, et les aficionados (amateur) de *Côte d'or* vont retrouver le goût de leur chocolat préféré dans la mousse en question ; quant à *Yoplait*, marque laitière, elle

voit sa crédibilité renforcée en matière de chocolat, alors que c'est un des marchés les plus verrouillés par Nestlé.

B- les stratégies d'alliances de marques :

a- stratégie de co-dénomination:

Caractéristiques	Exemple :
Type fonctionnel : Stratégie de marque qui consiste à faire apparaître sur le produit la marque de ses principaux composants.	Le rasoir <i>Philips/Nivéa</i> . La mousse <i>Yoplait</i> au chocolat noir <i>Côte d'Or</i> .
Type conceptuel : Stratégie de marque qui consiste à associer à la marque du fabricant une seconde marque génératrice d'attributs symboliques additionnels.	<i>Clio/Chipie</i> . <i>Twingo/Benetton, Twingo/Kenzo...</i> <i>Saxo/Bic</i> .

b- stratégie de co-communication:

Caractéristiques	Exemple :
Publicité jointe : Deux marques groupent leurs ressources pour développer une campagne publicitaire commune aux deux marques.	La marque <i>New Man</i> qui recommande la marque <i>Ariel</i> pour le lavage des vêtements délicats. <i>Kellogs</i> et <i>Tropicana</i> qui créent une publicité montrant leurs produits consommés ensemble au petit déjeuner.
Promotion couplée : Les marques s'associent pour mettre en place une opération promotionnelle inter-marques.	Carte de paiement <i>Air France/American Express</i> qui à chaque utilisation transforme chacun des achats en Miles Fréquences Plus. LA marque de rhum <i>Bacardi</i> vendue avec une bouteille de <i>Coca Cola</i> .

c- stratégie de co-développement:

Caractéristiques	Exemple :
Stratégie monolithique : Le produit est dénommé par un nom unique et nouveau, indépendant des deux marques.	<i>La Smart</i> , conçue par <i>Mercedes</i> et <i>Swatch</i> .
Stratégie d'endossement : permet à l'une des marques alliées (ou aux marques) d'authentifier le produit.	<i>Nestea</i> : crée par <i>Nestlé</i> et <i>Coca Cola</i> (endossement par la marque Nestlé). <i>Minute Maid</i> : produit par <i>Danone</i> et <i>Coca Cola</i> (cautionné par Danone).

Attention le co-branding peut remettre en question la cohésion d'une gamme de produits lorsque le produit co-signé est positionné sur un marché proche des produits d'une des marques alliées.

→ Il peut donc créer une confusion des produits.

Le risque est majeur dans le cas d'un co-branding fonctionnel, ce dernier peut être assimilé à une forme d'extension de gamme. Ex *Häagen.Dazs* et *Bailey's* donnant naissance à un nouveau parfum au détriment des autres parfums de la gamme. Risque de cannibalisation du partenaire.

→ Le produit co-marqué doit être radicalement différent.

C- avantages et inconvénients du co-branding :

a- avantages :

- originalité ;
- transfert d'image entre les marques et recrutement des clients rattachés à l'autre marque ;
- signal de qualité lié à l'intégration d'un produit de marque dans le produit co-brandé ;
- alliance avec un leader pouvant permettre d'accroître la notoriété de la marque partenaire ;
- réduction du temps de pénétration d'un nouveau produit ;
- encerclement possible d'un concurrent ;
- partage des coûts de mise au point du niveau produit, de distribution et de communication.

b- inconvénients :

- la longueur de la mise en œuvre du contrat de partenariat ;
- risque de cannibalisation du produit d'un des partenaires ;
- dilution de l'image de marque ;
- risque d'image si les deux partenaires ne sont pas perçues comme la qualité comparable ;
- multiplicité des alliances nécessairement limitées ;
- répartition des retombés entre les deux marques : délicate à établir à priori et pas toujours équitable à posteriori.

CHAPITRE 3 :

Etude de cas

«La stratégie d'internationalisation de Danone des produits laitiers frais » (Chine et Inde)



Introduction :

Les fabricants des produits alimentaires s'intéressent aux pays du tiers monde. Des géants de l'agroalimentaire comme Danone ont compris que le nombre de consommateur potentiel n'était pas à ignorer, et qu'il devait s'adapter à ces populations à faibles revenus en proposant des produits à des prix bas. Danone a donc conçue des produits accessibles à tous. Une innovation pour ces géants de la distribution mais également novateur dans le mode de distribution. Leurs produits sont proposés à la vente porte à porte par des locaux moyennant une rémunération.

Si les vents augmentent dans les pays émergents c'est parce que les revenus augmentent. Par conséquent, les consommateurs demandent une plus grande diversité des produits qui leurs sont proposés mais les marges bénéficiaires des pays émergents sont quasi inexistantes par rapport aux pays développés. Le Groupe réalisait plus de 90% de ses ventes dans les pays développés, il y a seulement 10 ans. Un tiers du chiffre d'affaire venait des pays émergents. En se tournant vers les pays émergents Danone fait une transformation radicale de sa stratégie de croissance. Aujourd'hui l'ambition est de doubler le périmètre géographique du Groupe en y incluant 40 nouveaux pays en quelques années.

Danone comme tout autre Groupe est obligé d'adapter ses produits par rapport aux habitudes de consommations, ainsi que d'adapter ces prix pour pouvoir être compétitif sur le marché local et optimiser un réseau de distribution (les 4 P : Price, Product, Place, Promotion).

Dans un contexte où le marché agroalimentaire européen stagne, le Groupe Danone est confronté à une concurrence très forte, dominée par des multinationales occupant une place très importante. En effet, sur ce marché, il est impératif de pouvoir produire en masse, de manière rapide ou quasi immédiate, distribuer en masse et réagir efficacement. Une nécessité s'impose

alors aux grands groupes comme Danone : celle de se développer sur de nouveaux marchés représentés pour la plupart par les pays émergents ayant un fort potentiel de croissance. Ce développement oblige les entreprises à construire une stratégie d'internationalisation précise, réfléchie et rationnelle. Il est donc nécessaire d'étudier les pays où l'implantation est prévue en s'intéressant aux différences socioculturelles qui peuvent exister entre plusieurs pays, leur situation économique, leurs relations commerciales avec l'étranger, leur situation géographique, et l'ensemble des réglementations (incoterms, politiques douanière...) s'y appliquant.

Ainsi, nous traiterons dans ce dossier l'implantation du Groupe Danone sur le continent Asiatique, plus précisément en Chine et en Inde. Pour savoir comment le Groupe organise son approche de ce marché étranger, plusieurs questions stratégiques ont dû être posées :

- Avec quels produits le Groupe Danone a décidé de s'attaquer sur ce nouveau marché ? Sachant qu'entre les gammes de Volvic, Evian, Lu, Belin...le choix était vaste. Nous nous concentrerons sur le marché des produits laitiers qui a posé différents problèmes par rapport aux adaptations culturelles en Asie (conditionnement, goûts, distribution, communication, prix...).
- Sous quelle marque vendre ces produits ? Celle d'origine ou bien Danone ? De même en cas de rachat d'une marque locale, cette dernière doit-elle survivre ou laisser sa place à une marque du Groupe ?
- Comment et jusqu'à quel point faut-il adapter les produits exportés pour leur donner toutes les chances de conquérir rapidement des parts de marché ?
- Quel mode d'implantation choisir ? Lourde ou légère ? Filiales, partenariats, cession de licence, franchise ou exportation ?

Pour répondre à l'ensemble de ces questions, le dossier s'articulera autour de trois parties, à savoir la présentation du Groupe Danone, sa décision de s'internationaliser, et l'exemple détaillé de la Chine et de l'Inde concernant le marché du yaourt.

§1- Présentation du groupe Danone :

A- Histoire :

En 1919, l'entreprise Danone naît à Barcelone.

Les premiers yaourts Danone naissent de l'audace commerciale d'un négociant en fruits et légumes, Isaac Carasso, à qui un chercheur de l'Institut Pasteur a fait part de sa découverte de ferments isolés dans un produit. Les premiers yaourts sont commercialisés en tant que remèdes aux digestions douloureuses, sous le nom de Danon, diminutif en catalan de Daniel, le prénom du fils de Carasso.

Dix ans plus tard, création de la société parisienne du yoghourt en France par Daniel Carasso. En 1932, inauguration de la première usine à Levallois Perret, suivi en 1942 par la création de la Dannon Milk Products Incorporation aux Etats-Unis, et de la construction d'un nouvel établissement en 1958.

En 1966, la fusion des « Glaces de Boussois » et des « Verreries de Souchon-Neuvesel » donne naissance à BSN. Le tournant stratégique du Groupe vers l'agro-alimentaire intervient après une tentative d'OPA lancée en 1968 sur la compagnie Saint Gobain, qui visait à constituer le premier groupe verrier mondial. Le chiffre d'affaires agro-alimentaire du Groupe dépasse les 50% après l'acquisition en 1970 de : Brasseries Kronenbourg et de la Société Européenne de Brasseries et Evian, et en 1972, avec la prise de contrôle de Gervais Danone.

En 1979 et 1981, le Groupe abandonne les activités de verre plat, sans complémentarité avec le secteur agro-alimentaire.

Dans les années 80, le développement agro-alimentaire continu notamment avec la reprise des activités alimentaires de la Générale Occidentale (1980), le rachat de Danone USA (1981), l'entrée dans le secteur du champagne par l'acquisition de Pommery et Lanson (1984) et le contrôle de la Générale biscuit (1986).

Depuis 1986, le Groupe adopte une stratégie européenne, grâce à la prise de contrôle de plusieurs firmes de taille moyenne et des filiales européennes d'autres groupes multinationaux, qui sont présentes en Italie, Espagne, Belgique, Allemagne, Grande Bretagne et en Grèce. Ses activités couvrent les secteurs des produits laitiers, des pâtes alimentaires, des sauces et condiments, des biscuits et de la bière. Il assure également une forte présence en France et en Europe, sur le marché des plats cuisinés et des entrées surgelées, grâce à des acquisitions et des intégrations d'activités. L'expansion internationale hors Europe se fera sans les années 90.

En Amérique Latine, Asie et en Europe Centrale, la croissance et l'expansion du Groupe passent par des acquisitions et partenariats. Il réalise également des alliances avec les grands groupes pour se lancer sur de nouveaux segments, par exemple avec Coca Cola pour lancer les 100% jus de fruits Minute Maid au niveau international. En effet, le Groupe est parmi les cinq premières firmes de l'agro-alimentaire européennes, et vise cette fois une place parmi les plus grands groupes mondiaux. Pour cela, il réalise des acquisitions en Asie, Océanie, Amérique Latine et en Europe Centrale. En 1993, BSN Gervais Danone se dote d'une branche spécialisée dans l'exportation. En 1994, la nouvelle raison sociale de Groupe devient Danone, la marque la plus globale du Groupe BSN, celle qui représente le mieux sa volonté de mondialisation. Cette marque est connue sur les cinq continents, produite dans trente pays et représente près du quart de son chiffre d'affaires. Danone affiche des positions de leader et de challenger dans presque tous les segments où il est présent : premier producteur mondial des produits laitiers frais et numéro deux mondial des eaux minérales. Malgré son

expansion mondiale, sa base industrielle reste essentiellement française : en 1996, près de 50% de son chiffre d'affaires est français. Mais le Groupe se définit comme européen et comporte cinq divisions, qui se basent sur les principaux secteurs d'activité (DAS): produits laitiers frais, épicerie, biscuits, boissons et emballages. La sixième division couvre les opérations hors Europe. En 1996, le Groupe est divisé en quatre pôles :

- Pôle santé : produits laitiers frais, aliments infantiles et aliments diététiques pour adultes (42% du chiffre d'affaires alimentaire de Groupe) ;
- Pôle grignotage : produits de biscuiterie, de panification et de pâtisserie (22% du chiffre d'affaires alimentaire) ;
- Pôle boissons : bière, eaux emballées et jus de fruits (19% du chiffre d'affaires alimentaire) ;
- Pôle praticité : produits préparés ou faciles d'emploi (sauces, condiments, plats cuisinés, pâtes alimentaires) (17% du chiffre d'affaires alimentaire).

En 1996, Antoine Riboud quitte la présidence de Danone. C'est son fils, Franck Riboud qui devient le nouveau PDG du Groupe. Son objectif est de poursuivre la construction du Groupe et réussir l'internationalisation des hommes. Franck Riboud s'installe dans le Groupe au moment où la conjoncture est médiocre. La concurrence dans l'agro-alimentaire devient de plus en plus sévère, avec une forte pression de la grande distribution avec leurs marques et la guerre des prix. C'est l'époque où commence une grande vague de restructuration pour le Groupe Danone. Franck Riboud va attacher une grande importance au recentrage du Groupe sur trois activités : les produits frais, l'eau et les biscuits. En 1997, il va céder une partie de sa branche épicerie et confiserie. Entre 1997 et 1999, Danone vend l'essentiel de ses activités considérées comme non stratégiques : verre d'emballages, plats cuisinés frais et surgelés.

Franck Riboud entend également réduire le nombre de marques à l'intérieur des trois pôles, tout en développant la marque Danone. Le Groupe est décidé à réaliser le maximum de chiffre d'affaires avec un minimum de marques. Danone, le numéro un français de l'agro-alimentaire est coté depuis novembre 1997, à Wall Street, ce qui s'inscrit directement dans sa stratégie d'internationalisation. Depuis 10 ans la stratégie de Danone privilégie la santé et l'international.

a- Point fort de la valeur :

Les points forts de la valeur :

- Danone, qui bénéficie d'une excellente maîtrise de ses métiers, dispose à la fois d'un portefeuille de marques internationales dynamiques et de très solides positions locales.
- Sur un marché mature, le groupe dispose de deux atouts fondamentaux : une excellente capacité d'innovation et d'adaptation aux tendances de consommation. Sa stratégie vise également à se renforcer sur des marchés porteurs, comme celui des produits à base de ferments actifs (type Actimel) ou celui des snacks céréaliers, et s'appuie sur quelques segments à bon potentiel (celui des enfants ou le marché des produits allégés par exemple). En 2007, Danone mise sur le lancement des aliments cosmétiques ou "dermonutrition" avec Essensis, un yaourt aux effets bénéfiques sur la peau.
- Le groupe bénéficie de fondamentaux solides : une structure financière saine et un bon niveau de croissance interne.
- Potentiellement opéable (flottant de plus de 85 %, sans noyau dur), le titre présente un intérêt spéculatif, dans la perspective d'une consolidation du secteur.

- Danone tient à s'implanter dans les pays à fort potentiel, notamment en Chine: le groupe y a créé une joint-venture dans les produits frais laitiers en 2006 et y détient des positions très fortes sur le marché de l'eau, des boissons lactées, du cola et des thés prêt à boire.

b-points faibles de la valeur :

- Les grandes marques sont de plus en plus soumises à la concurrence du hard discount et des marques distributeurs.
- La faible croissance des ventes du groupe en France pèse sur les marges.
- Danone affronte une concurrence affûtée dans l'eau aux Etats-Unis face à Pepsi (Aquafina) et Nestlé (Perrier).

B- activité de la société :

Danone est l'un des leaders mondiaux de l'industrie agroalimentaire. Il occupe des positions de premier rang sur ses trois principaux métiers : les produits laitiers (numéro 1 mondial), les boissons avec principalement l'eau conditionnée (numéro 1 mondial) et les biscuits et produits céréaliers (numéro 2 mondial).

Présent dans environ 120 pays, le groupe compte près de 90 000 salariés.

Les marques les plus connues de Danone sont :

- Produits Laitiers Frais : Danone, Actimel, Activia (Bio en France), Danonino (Petit Gervais aux Fruits), et Vitalinéa (Taillefine, Vitasnella ou Ser dans certains pays) ;
- Eaux en bouteille : Evian, Volvic, Wahaha, Aqua
- Biscuits et Produits Céréaliés : LU.

C- Sa politique internationale :

La stratégie générale du Groupe Danone est toujours plus de rentabilité afin de rendre possible le développement international. Cette stratégie répond à une logique de complémentarité de ses produits et de ses marchés. L'objectif fondamental que vise cette stratégie est le leadership mondial et local dans le but de dégager des marges importantes afin d'être le plus puissant dans tous les domaines (marketing, innovation, logistique...) et d'avoir une capacité de partenariat avec les distributeurs. Il s'agit donc de jouer de la puissance mondiale de ses marques et de ses organisations tout en étant impliqué localement. Ceci est une force et une nécessité ; en effet, les produits laitiers sont de courte durée de vie et les biscuits, fragiles, aussi est-il préférable voire nécessaire d'être implanté sur place, d'autant plus que ceci permet de mieux s'adapter aux goûts et aux habitudes locales. De plus, l'internationalisation de Danone est exclusivement motivée par la recherche de nouveaux marchés, et non par la recherche de main d'œuvre ou de matières premières bon marché. Danone s'installe donc dans de nouveaux pays pour produire et vendre localement, pas pour délocaliser. C'est le cas en Chine, comme au Maroc ou au Mexique. Et pour réussir sur un marché à forte dimension culturelle avec des traditions nationales très ancrées, comme l'alimentation, impossible d'essayer d'imposer un goût unique. Impossible également, pour des raisons de pouvoir d'achat, de se contenter de répliquer localement les produits élaborés en Europe. La compréhension du marché et de l'environnement local est donc un enjeu clé de réussite. C'est pour cela que la stratégie d'implantation du Groupe la plus développée est la stratégie d'acquisition. En effet, dans de nombreux pays le Groupe réussit à acquérir les entreprises leaders dans les pôles d'activités qui l'intéressent. Cette stratégie permet au Groupe d'entrer avec plus de facilité sur des marchés internationaux déjà très

concurrents et de bénéficier de part de marché, préalablement acquises, de noms de marques connus par les consommateurs, d'un savoir faire et de locaux existants, afin de consolider sa position mondiale. L'une des plus récentes acquisitions du Groupe, durant l'année 2000, est celle de la société MC Kesson Water Products aux Etats-Unis qui a permis à Danone de devenir le deux de l'eau, dans ce pays tant convoité par les entreprises étrangères.

L'une des autres stratégies développées par le Groupe, se rapprochant de la précédente, est la prise de participation dans certaines entreprises détenant également une place prépondérante sur le marché local désiré. L'entreprise réalisa également des accords de joint-venture avec certaines sociétés locales comme en Argentine avec le Groupe Mastellone, premier producteur de produits laitiers dans ce pays. De plus, Danone réalise un nombre important d'exportations, comme en Indonésie où le Groupe ne détient pas de filiales ou d'accords locaux, afin d'accroître sa présence tout en réduisant les coûts engendrés par exemple par la création d'une filiale ou l'acquisition d'une société. De plus, les exportations servent à favoriser la présence du Groupe dans les secteurs qui ne sont pas développés localement. Cependant, l'une des principales formes de développement du Groupe reste la création de filiales. En effet, Danone détient près de soixante filiales dans le reste du monde.

§2- Motivation et mise en œuvre de la stratégie internationale de Danone :

A- pourquoi se développer en dehors de l'Europe ?

Le marché européen est en phase de stagnation depuis les années 90 et le secteur de l'agro-alimentaire connaît une saturation due à une concurrence entre des groupes ayant une taille et un poids international nettement supérieur à celui de Danone (Nestlé, Unilever...), et à une croissance économique faible. Ainsi, le

fait de rechercher des partenaires à l'étranger représente une échappatoire permettant de compenser les perspectives de croissances européennes. Ainsi, Danone vise les pays émergents dont la population est susceptible d'avoir un pouvoir d'achat suffisant. De plus, nous avons vu que la stratégie de Danone était basée sur trois produits qui sont l'eau, les produits laitiers et les biscuits. Avec autant de vecteurs liés au monde de l'enfance, le Groupe cherche à être présent sur les marchés où la natalité est forte. Cependant, les pays émergents présentent aussi des risques socio-économiques. Mais il convient de les relativiser pour trois raisons:

- Danone fait une analyse politique, économique et monétaire approfondie ;
- La plus grande partie de l'activité est en Europe, aussi, l'impact des crises dans les pays émergents reste faible (diversification des risques) ;
- L'activité de Danone correspond à une industrie légère qui permet une grande réactivité. En cas de crise, Danone est par exemple capable d'arrêter une production locale de produits sophistiqués et de réaffecter la capacité de production sur un produit basique.

De plus, la multiplication des marchés entraîne dans le cas de Danone des synergies de gains de productivité. En effet, le Groupe cherche à être toujours plus rentable et le fait d'être sur plusieurs marchés avec les mêmes produits principaux (eau, produits laitiers et biscuits) permet de dégager des économies d'échelle au niveau de la logistique (le Groupe s'attache à mettre en place une organisation logistique commune), fabrication et commercialisation au niveau mondial.

B- le choix de l'Asie (Chine et Inde) :

Si le Groupe s'est recentré sur trois métiers principaux, c'est premièrement, pour dégager du cash flow (trésorerie) et ainsi accroître ses compétences en investissant plus dans la Recherche et Développement et l'innovation afin d'augmenter sa compétitivité sur ces produits. Or, pour être viable, il faut que cette démarche s'accompagne d'une recherche de nouveaux marchés afin de trouver un effet taille qui permettra d'amortir ces investissements. Les marchés pouvant répondre à ce critère de taille ne se trouvent pas en Europe mais en Asie. Avec plus de deux milliards d'habitants et une rapide croissance annuelle, l'Asie est un important marché stratégique pour l'industrie alimentaire. Cette région du monde a des perspectives non négligeables en terme de

croissance, c'est une véritable réserve de compétences et de talents propice au développement des affaires. Cette zone est une priorité pour le Groupe qui emploie 40 000 personnes dans huit pays de cette zone.

L'histoire de Danone en Asie commence à la fin des années 80 par une entrée discrète avec un accord de joint venture dans les produits frais au Japon avec Ajinomoto. Il s'agit à ce moment-là, d'un partenariat local avec une laiterie de la ville. L'idée est de commencer à mieux appréhender le marché et de se tenir prêt à saisir d'éventuelles opportunités. C'est aussi l'occasion pour les managers du Groupe de réaliser que le pays n'est pas encore mûr pour le métier des produits laitiers frais : l'approvisionnement en lait frais et en emballage n'est pas au rendez-vous, ni l'indispensable généralisation de

la chaîne de froid, ni surtout les habitudes alimentaires d'une population peu habituée à consommer du lait et encore moins de yoghourt de Canton. Entre 1987 et 1989, Danone signe un accord de joint venture dans les produits frais avec la municipalité, détient une prise de participation dans Britannia en Inde, et

une prise de contrôle de Griffin's en Australie. Lorsque le Groupe organise sa véritable grande entrée dans le pays, il décide donc de faire porter ses efforts sur l'eau et les biscuits, deux marchés au potentiel de développement rapide. Il prend des participations majoritaires ou acquiert successivement dans le secteur des boissons Wahaha, Health et Robust et se lance dans les biscuits grâce à deux joint-ventures à Shanghai et Jiangmen. Aujourd'hui, le Groupe Danone réalise deux milliards d'euros de chiffre d'affaires dans l'Asie Pacifique, ce qui représente 15% du chiffre d'affaires global. Il est numéro un dans l'eau conditionnée, numéro un des biscuits secs et numéro deux des marques de yaourts. Les marques principales sont : Wahaha, Robust, Aqua, Danone, Britannia, Griffin's et Amoy. La Chine représente plus de 60% du chiffre d'affaires de la zone.

Concernant l'Inde, si Danone a choisi de s'installer en Inde c'est pour les raisons suivantes : l'Inde représente un énorme marché de consommateurs potentiels et parce que l'Inde est le premier pays producteur de lait, ce qui est très intéressant pour Danone.

Même si la productivité de la filière reste faible et nettement en dessous de la moyenne mondiale en ce qui concerne les rendements par animaux et le niveau de transformation. L'autre point notable de cette stratégie est le fait que ces zones représentent des relais de

croissance qui répondent à la préoccupation de Danone de garantir une rentabilité constante et croissante. Ainsi, les échéances de croissance se présentent de la manière suivante :

- Asie : marchés naissants des pays émergents => possibilité de s'aligner sur des produits locaux pour cibler parmi un vaste conglomérat asiatique (impossible à conquérir en totalité).

§3- Stratégie d'implantation :

Joint Venture : le cas de l'Inde et de la Chine :

a-INDE :

Le joint venture entre l'indien Yakult Honsha et le français Danone « Yakult Danone India », ont lancé leur boisson probiotique Yakult en Inde. L'entreprise espère vendre au moins 100 000 bouteilles par jour en 2008 - 2009.

Pour atteindre cet objectif, l'entreprise a investi environ 23 millions d'euros sur le site de production de Rai Food Park (Haryana). Par ailleurs, Yakult Danone India devrait investir environ 17 millions d'euros pour assurer la distribution et les activités de marketing au cours des trois à quatre années à venir. Yakult Danone India devra faire face à une autre entreprise laitière indienne, Amul, qui a déjà commencé la commercialisation de crèmes glacées probiotiques. Amul détient 37% de part de marché en Inde et espère augmenter cette proportion de 10% grâce à ces crèmes glacées.

D'après The Indian Dairy Association, la production laitière indienne devrait croître de 3,5 à 4% par année et le marché des probiotiques devrait porter sa croissance à 15%.

b-CHINE :

Pour pénétrer le marché chinois, pourtant en plein boom, Danone a dû s'allier à Guangming, le géant historique, qui mise aujourd'hui beaucoup sur les campagnes. Yaourts liquides vendus avec une paille, boissons lactées parfumées aux fruits, briques de lait : les rayons de produits laitiers ne cessent de s'étoffer. Créée à Shanghai en 1956, Guangming, filiale de l'entreprise publique Nonggongshang (NGS), est le principal fournisseur de la ville et la troisième

entreprise chinoise du secteur, après Yili et Mengniu. Dans sa gamme, les produits d'une marque de prestige : Danone.

Jusqu'à fin des années 1970, les produits laitiers étaient considérés comme un médicament, pour leurs vertus nutritives. Lait de vache et yaourts étaient exclusivement réservés aux futures mamans, aux nouveaux-nés, aux personnes âgées ou souffrantes. « Pour obtenir une carte de rationnement pour un malade, il fallait présenter une ordonnance à une société publique comme Guangming », se souvient He Guanxin, 56 ans, chef d'entreprise. Seules les familles les plus aisées pouvaient s'acquitter d'un abonnement mensuel exorbitant pour obtenir un yaourt nature par jour, denrée introuvable dans les magasins. Pour le reste de la population, le terme lait ne renvoyait qu'à une seule réalité : Le liquide blanchâtre extrait du haricot du soja.

Dopée par la prospérité des années 1990, la brusque envolée des produits laitiers coïncide avec l'installation des premiers supermarchés à Shanghai. En 1992, Guangming abandonne son entreprise du centre-ville et construit une usine moderne dans le district de Minhang. La même année, elle noue un partenariat avec Danone, qui vient de s'implanter à Shanghai. Contrairement au pôle biscuit, la branche laitage du géant français de l'agroalimentaire peine à se faire une place. En 2002, Danone la cède à son partenaire, avec ses usines de Shanghai et Canton et le droit d'exploitation de sa marque jusqu'en 2011, en échange de 5% de son capital. « La stratégie de Danone a échoué, analyse Luo Hai, directeur des ventes de la branche yaourts chez Guangming. Elle visait la classe aisée avec des produits hauts de gamme. Cette clientèle n'était pas prête à se convertir au yaourt. Danone n'avait pas non plus les entrées nécessaires dans le réseau de distribution chinois. »

Néanmoins, Danone a intenté un procès contre Guangming, car ce dernier a vendu des produits de Danone sous sa propre marque.



Entre Danone et son allié chinois, rien ne va plus. Le groupe de Franck Riboud accuse son partenaire de ne pas respecter leur contrat et de copier ses produits, le partenaire Chinois dénonce l'impérialisme du Français.

Dans cette affaire Danone, il faut bien voir tout d'abord qu'il s'agit d'un cas particulier, d'un contentieux, privé, entre deux partenaires, privés. Cela arrive. Partout. Le Français entretenait, depuis de nombreuses années, d'excellentes relations avec le groupe Wahaha. Ensemble, ils avaient constitué, en dix ans, le numéro un chinois des boissons, une très belle affaire. Depuis quelques mois, les choses se sont compliquées. Danone accuse son partenaire de violer une clause de non-concurrence inscrite dans leur contrat. Le partenaire Chinois dénonce la volonté du Français de reprendre l'affaire commune en main et appelle le gouvernement de Pékin à mieux protéger les entreprises nationales.

En Chine, l'année 2006 a été marquée par la création d'un joint-venture entre Danone et le leader chinois des produits laitiers. Mengniu Dairy Company Limited. Avec encore une faible consommation par habitant, mais une préoccupation santé de plus en plus ancrée, le marché chinois des produits laitiers frais (PLF) offre un important potentiel de croissance que cette nouvelle société, qui a pour vocation de développer, produire et distribuer des PLF au

niveau national, souhaite exploiter. Avec 1 milliard d'euros de chiffres d'affaires, Mengniu, côté à la Bourse de Hong Kong, est une entreprise jeune mais qui connaît une croissance de 25 à 30 % par an et possède 20 usines dans 15 provinces chinoises, Danone va pouvoir s'appuyer sur ses sites industriels pour construire un système de distribution maillant tout le territoire chinois.

Danone est devenu l'un des principaux actionnaires du producteur Bright en 2004. Elle fait partie des trois entreprises ayant le plus important chiffre d'affaires en Chine dans le secteur laitier.

On note que les choses changent petit à petit. Le gouvernement Chinois essaye d'inciter les citoyens à consommer davantage de produits laitiers.

Lait Bright Dairy :



§4- Adaptation des yaourts au marché chinois et indien :

Nous répondrons à cette question en étudiant l'adaptation du produit, ainsi que l'étude du prix, le réseau de distribution et la communication mise en place afin de développer les ventes. La question stratégique lors du lancement d'un produit dans un pays étranger concerne également son essence même. A savoir son goût, sa composition, son conditionnement et son prix. A trop ressembler à leurs

concurrents locaux, les nouveaux produits risquent de perdre leur spécificité et leur attrait. Mais s'ils sont trop différents des produits locaux, seront-ils achetés ? Parfois, les conditions climatiques dictent le choix. L'adaptation peut aussi être imposée par les habitudes des consommateurs ou par la religion.

L'autre contrainte est le pouvoir d'achat. Mais, il existe également une limite à l'adaptation : le coût. Bien que le groupe s'appuie sur une politique de marque globale, il applique en même temps, une politique très pragmatique d'adaptation au contexte local. Certains produits nécessitent une implantation locale.

Le yaourt est consommé sucré et comme dessert en Occident. Ailleurs, principalement en Inde, Turquie et Grèce, c'est une préparation coupée avec de l'eau qu'on consomme en cours de repas ou comme composante des plats.

En Chine, il n'a été introduit qu'au début des années 1990 par Danone et il est maintenant considéré comme un met de luxe, Danone essaie de faire changer cette image de sa marque en Chine vis-à-vis des yaourts.

A- Produit : répondre aux goûts locaux, aux particularités physiologiques, culturelle... :

a-INDE :

Le yaourt a une très vieille histoire en Inde. La légende suivante illustre bien ce fait :

« En Inde, les légendes du Harivamsha parlent de l'enfance de Krishna et son frère de lait Samkarsana, qui jouent à créer du désordre dans un campement forestier et cassent les pots de lait caillé et de yaourt (dahi ou dahbi)." Les indiens fabriquent très souvent leur yaourt à la maison ou artisanalement pour fermenter le yaourt, ils le placent simplement au soleil. Les indiens n'ont donc pas de problèmes de digestion comme les Chinois avec le lait. Le yaourt que

préparent les Indiens eux-mêmes est plus crémeux et très sucré. Danone a alors choisi d'adapter ses yaourts pour le marché indien en changeant la texture ainsi que son taux de sucre. Voici une photo d'un yaourt indien :



Danone fabrique le fond des yaourts à la chaîne et l'adapte selon leur destination. Etant donné qu'au Brésil il n'y a pas une grande culture de yaourt, Danone est un peu plus libre de proposer différents types de yaourt, qui n'est pas le cas comme on a vu précédemment en Inde. Danone s'adapte toujours par rapport aux goûts des consommateurs qu'elle explore très vite. Danone adapte également sa gamme de yaourt pour enfants avec des compléments nutritionnels par rapport aux besoins nutritionnels locaux, voir Danonino qui est un yaourt destiné aux enfants est enrichi en vitamines A et en zinc au Brésil, calcium et vitamine D en Pologne, et fer et vitamine C au Mexique.

b-CHINE :

En Chine, l'acceptation du lait et de ses dérivés est récente, ils ont été introduits par Danone. Le lait et ses produits dérivés sont bien plus appréciés qu'auparavant par les Chinois. Les enfants et les adultes qui boivent tous les jours du lait sont nombreux en Chine. Jusqu'en 1978, l'application de la politique de réforme et d'ouverture de la Chine, le lait et les produits laitiers étaient très loin de la vie des Chinois ordinaires. Boire du lait était considéré comme un luxe. La première explication vient du fait que l'industrie laitière était quasiment inexistante dans le pays, la production annuelle atteignait moins d'un million de tonnes et la quantité de lait disponible était très faible. La deuxième cause est l'influence de la cuisine traditionnelle ; la plupart des Chinois n'avaient pas l'habitude de boire du lait ni de manger des produits laitiers. De plus, les Chinois ont une intolérance au lactose donc Danone devaient trouver une solution en proposant du lait fermenté du même style qu'en Inde ou qu'au Maghreb. En générales les Chinois boivent du lait de soja froid, chaud, aromatisé... pour eux le soja est considéré comme meilleur pour la santé car il n'est pas aussi gras que le lait, en Chine la maigreur est symbole d'une bonne alimentation et d'une bonne santé. Le lait étant plus rare est donc plus cher est consommé de temps en temps comme une boisson de luxe « yaourt à boire à la paille ». Celui-ci a impliqué de longues recherches notamment pour le couvercle qui doit être facilement transperçable et suffisamment solide pour résister aux chocs. D'ailleurs les Chinois n'utilisent pas de cuillère, c'est pour cela que Danone a du s'adapter en proposant un yaourt à boire à la paille, puis par la suite en bouteille.



Au cours de la vingtaine d'années qui s'est écoulée, avec le développement économique et l'élévation constante du niveau de vie de la population, les Chinois ont commencé à porter plus d'attention à la nourriture. Mais, leur régime alimentaire était depuis toujours concentré sur les céréales et la composition nutritive de leurs repas n'était pas très rationnelle. Cela a d'ailleurs causé de graves carences en vitamines et en calcium. Pour les Chinois d'aujourd'hui, le lait et les produits laitiers leur donnent plus de force et de vitalité dans la vie (la communication de Danone autour du lait et de la santé).

Mais, nombreux sont les Chinois qui ont encore des préjugés sur la consommation du lait et des produits laitiers. Certains estiment par exemple que le lait est un produit de luxe, que seulement les enfants et les vieillards en ont besoin. Les jeunes qui se portent bien ne pensent pas avoir besoin d'en boire. Les

repas chinois sont généralement pauvres en calcium. L'augmentation de la consommation de calcium prend donc une allure de mode. A présent, dans n'importe quel grand magasin de ville ou de campagne, on trouve systématiquement du lait et ses produits dérivés, que ce soit du lait, du lait en poudre, des yaourts, du fromage, de la crème, ou des glaces. Un vaste choix s'offre aux consommateurs. Danone trouve donc une légitimité à s'installer sur le marché chinois de plus en plus demandeur de produits laitiers sous toutes ces formes.

De plus, il ne faut pas non plus oublier certaines contraintes naturelles liées à la Chine qui jouent sur la texture des produits, comme par exemple, celle des biscuits au chocolat Prince qui a dû être modifiée pour résister aux fortes températures. Autre contrainte, à savoir que les chinois sont sevrés du lait dès leur plus tendre enfance et ne sécrètent pas l'enzyme qui leur permettrait d'assimiler le lactose, et donc les yaourts vendus en Chine doivent être fabriqués avec du lait déjà fermenté (assurer).

« Les consommateurs en parlent différemment en fonction de qui ils sont et de ce qu'ils croient ».

Danone est sensible à cela. Les Français pensent que la prune aide à la digestion, alors Activia a un goût de prune en France ; les chinois associent le concombre à la régularité, donc en Chine ce sera un parfum concombre.)

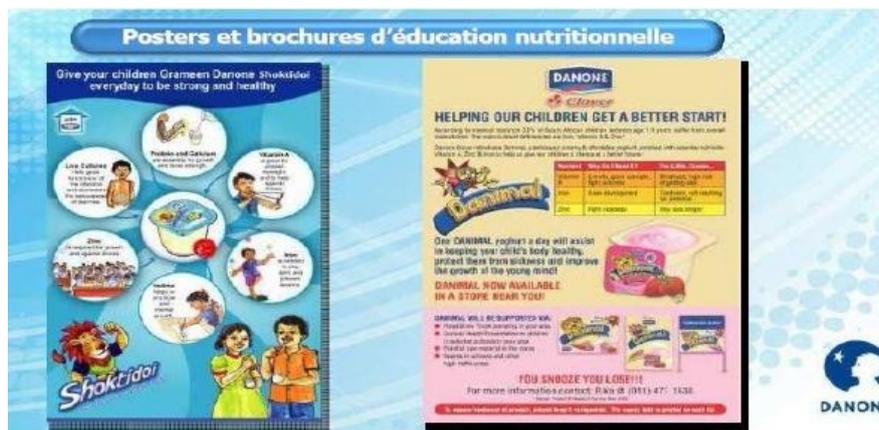
B- communication crée un besoin :

Afin de communiquer les produits commercialisés sur un marché étranger, le groupe Danone utilise à la fois un langage local et un mondial. En effet, on retrouvera sur chaque produit des référentiels comme le logo, les formes, les couleurs et le slogan identiques dans chaque pays. De plus, dans l'objectif d'être compris par tous, Danone traduit dans chaque langue le nom du produit, le

slogan du produit et de la marque si différents et certaines informations à caractères informationnelles notamment concernant la nutrition et la santé.

a-INDE :

Afin d'informer les consommateurs des bienfaits des Produits Laitiers Frais, Danone communique avec des affiches simples, adaptés à la cible, avec des images pour illustrer afin de toucher à la fois les parents mais aussi les enfants qui sont souvent les prescripteurs. Ce genre de communication est aussi utilisé en Chine et dans toute l'Asie.



b-CHINE

En Chine la traduction de noms de marques européennes est très intéressante : la prononciation phonétique et bien souvent assez proche, les caractères choisis sont souvent porteurs d'un sens positif et parviennent le plus souvent à retranscrire l'activité de la marque. Voici la traduction de la marque Danone [daneng] Danone que l'on pourrait traduire par «exprimer ses capacités », « compétences ».

Les campagnes publicitaires touchent les enfants et visent à sensibiliser les parents au niveau des apports nutritionnels du lait de vache. Voici le genre de slogan utilisé "Si tu bois du lait toi aussi tu seras un héros taïkonaute" ou bien "un super basketteur Chinois: Yao Ming".

酸 酸 酸 (suan niunai) 酸=aigre 牛=vache 奶=lait

→ Lait de vache aigre, yaourt en mandarin



C- Réseau de distribution :

a-INDE :

A l'heure actuelle, le secteur indien de la distribution est complètement fragmenté et fonctionne sur des modes de commerce encore largement traditionnels et individualisés. Le marché dit « organisé » (grande distribution et acteurs importants) ne représente que 3,5% du secteur de la distribution. A titre de comparaison, le marché « organisé » aux Etats-Unis en représente 85%. En Chine, ce chiffre s'établit à 20%. C'est d'ailleurs l'objectif à atteindre pour les acteurs de la grande distribution. La Chine, qui a connu elle aussi des taux avoisinant les 5%, a mis entre 10 et 15 ans pour que le secteur « organisé » n'émerge. On pourra se demander pourquoi Danone ne se fait pas décourager par le système de distribution actuelle.

En effet L'Inde combine des atouts démographiques et économiques attrayants pour les professionnels de la distribution, ainsi qu'un marché de la distribution extrêmement fragmenté en attente d'organisation. Alors il s'agit un peu d'une course contre la montre pour créer un bon réseau de distribution par Danone,

surtout étant donné que de produits frais comme des yaourts sont extrêmement sensibles aux différences de température et à la chaleur.

A l'heure actuelle 12 millions d'acteurs sont actifs sur le marché indien de la distribution. Et 80% d'entre eux sont de petites affaires familiales qui entretiennent les millions de Kirana stores, petites échoppes incontournables dans toute l'Inde. Avec ses 12 millions d'acteurs de la distribution le pays a l'un des taux de densité les plus importants au monde en matière de vente de détail. Inquiet de l'arrivée prochaine des géants de la grande distribution, ces petits acteurs craignent pour leur activité. Depuis le début de l'année, de nombreuses manifestations ont été organisées pour appeler les autorités à protéger le petit commerce.

L'installation massive d'étrangers dans ce secteur dépend d'ailleurs d'un certain nombre de considérations politiques. Une marque ne peut actuellement s'installer seule en Inde, sans avoir noué de partenariat avec un acteur indien. Wal Mart vient par exemple d'annoncer la création d'une joint venture avec l'indien Bharti Entreprises. Carrefour et Tesco continuent activement de rechercher un partenaire. Metro a lui aussi bénéficié d'une dérogation (dans la mesure où il approvisionne les professionnels) et est installé depuis 5 ans. Tous espèrent en tous cas que le gouvernement les autorisera à s'installer seuls. Et les déclarations politiques semblent aller dans le sens d'une plus grande libéralisation du secteur et la fin progressive de cette règle.

Dans ce contexte bouillonnant, les leaders indiens de la distribution adoptent des stratégies de développement agressives. **Reliance**, le géant pétrochimique, a investi ce secteur et a monté de nombreux supermarchés partout dans l'Inde. **Pantaloons**, l'un des leaders de la distribution, poursuit son implantation dans les immenses centres commerciaux des grandes villes. Les premiers pas de Wal Mart et Carrefour sont attendus pour 2008.

Pour faciliter le développement de la grande distribution en Inde, New Delhi doit abroger des lois archaïques, qui empêchent les distributeurs d'acquérir des terrains. Jusqu'ici le gouvernement a agi avec prudence.

Seules les entreprises étrangères mono marque sont autorisées à implanter des magasins de détail. Les acteurs multimarques peuvent implanter des magasins de gros ou des Cash and Carry (marchandises en vrac). C'est ce que Métro fait depuis 2003 et le joint-venture Wal-Mart-Bharti va ouvrir des commerces semblables l'année prochaine. Tesco et Carrefour ne sont pas parvenus à trouver des partenaires locaux et ont pour le moment remisé leurs projets d'implantation au placard.

b-CHINE :

Pour croître, Danone mise sur sa connaissance concrète du marché chinois. Un marché bien sûr très spécifique mais qui est surtout très peu homogène. Les consommateurs chinois possèdent en effet des pouvoirs d'achat pouvant aller du simple au triple en fonction des régions où ils vivent. La différence est particulièrement notable entre l'Est et les régions côtières qui regroupent les principales villes, et l'Ouest rural. Néanmoins, en dépit de ces disparités, la Chine, avec ses 1,3 milliards d'habitants, représente aujourd'hui le plus gros marché du monde en volume dans le secteur alimentaire. Face à un marché d'une telle ampleur installé sur un territoire si large, le Groupe a rapidement compris que la distribution et la maîtrise de ses circuits étaient un enjeu clé.

Plutôt que d'attaquer de front l'ensemble du territoire, le Groupe a tenté une percée à l'Est, autour de Shanghai et de Nankin. Cette région compte tout de même 150 millions d'habitants et regroupe près de la moitié des classes moyennes du pays. En concentrant leurs investissements publicitaires et commerciaux sur cette zone, Danone a conquis 29% du marché, loin devant l'américain Kraft, numéro un du biscuit. Présent dans 250 000 échoppes,

boutiques et hypermarchés, le Groupe a vendu pour 90 millions d'euros de biscuits sur vitaminés en 2004, dans cette région, quatre fois plus qu'en 2000.

De plus, le pays compte au minimum quatre millions de petits points de vente disséminés sur tout le territoire ! Pour renforcer sa présence, Danone a considérablement étendu en 2003 les réseaux de distribution de ses marques. Majoritairement distribués à l'Est, les biscuits Danone ont étendu leur distribution au Nord du pays, la seconde région en termes de consommation de produits céréaliers. Idem pour Robust, dorénavant présente dans toutes les grandes villes en Chine, et pas uniquement à l'Est, grâce à une trentaine de lieux de production répartis sur tout le territoire. Cette stratégie de distribution complète celle de Wahaha, la marque originaire de la province de Zhejland, déjà distribuée dans plus de deux millions de points de

vente via 10 000 distributeurs. D'origine chinoise et très populaire, la marque continue de croître dans les villes moyennes et les campagnes assurant ainsi à Danone une couverture nationale et une pénétration en profondeur du pays.

Enfin, l'enseigne Carrefour est considérée comme un partenaire du Groupe car c'est à travers elle que la majorité des produits Danone sont vendus. Franck Riboud dit d'ailleurs que le Groupe Danone est né avec la grande distribution. Ainsi, quand le Groupe rachète une autre société il le fait souvent car ces sociétés-là travaillent avec Carrefour ou d'autres distributeurs qu'il connaît bien. De plus, l'appui des groupes de distribution est très important dans le sens qu'il ont les mêmes préoccupations face aux consommateurs : la qualité. Ainsi, en travaillant avec la grande distribution, Danone sait par exemple que la chaîne du froid va être respectée. Toutefois, bien que l'entrée dans un pays se fait de part l'existence sur le marché local de grands groupes de distribution, Danone n'en néglige pas moins les petits distributeurs locaux, qui représentent bien souvent 60 à 70% de la consommation. Ces petits distributeurs peuvent par exemple être des vendeurs de coins de rue de paquets de biscuits et de bouteilles d'eau, et si

c'est la mode dans le pays, alors il importe que Danone comprenne cette manière de consommer et soit présent pour répondre aux besoins de ces consommateurs.

D- Prix :

a-INDE :

Le revenu moyen est de 45 \$ par mois, c'est-à-dire qu'il faut vivre avec 1,5 \$ par jour, dont 75 % vivent à la campagne, la population est en moyenne âgée de 25 ans. Afin de réaliser des ventes, Danone est donc obligé de baisser le prix de ses yaourts en Inde. Ainsi Danone réalise des profits en Inde en vendant un volume important de produits (avec très peu de marge sur chaque produit).

b-CHINE :

C'est un bon marché, 90 % des yaourts sont à moins de 10 yuans (= 1 euro) le pack de 8, souvent accompagnés de pots additionnels gratuits et de cadeaux pour enfants (mini -vanity beauté pour poupée, des petites tasses...).



§5- Les difficultés rencontrées par Danone en Chine :

Danone a connu sur le marché chinois des produits laitiers frais (PLF) de nombreuses difficultés. Très vite les managers de Groupe réalisent que le pays n'est pas encore mûr pour le métier des PLF. La première contrainte a été celle

du marché. Le Groupe commercialise des produits frais alors que les Chinois sont peu habitués à la consommation de lait et de produits laitiers. Autre difficulté, les chinois n'ont pas de cuillère. Les premiers yaourts devaient se vendre avec une petite cuillère intégrée, ce qui a posé des problèmes de rentabilité et de faisabilité. D'autre part, la chaîne du froid était peu installée. Enfin, la Chine est un pays immense, avec des réseaux de distribution très complexes. L'approvisionnement en lait frais et en emballage n'existe pas, ni la généralisation de la chaîne du froid. Danone s'est en quelque sorte lancé sur ce segment dans une entreprise d'éducation du marché et il est fort à parier que la marque procédera par croissance interne dans quelques années et que les chinois se verront proposer des produits laitiers et frais similaires, avec des adaptations à la marge, à ceux que Danone propose un peu partout dans le monde. Là aussi, il s'agit de faire progresser l'ensemble des consommateurs vers des produits à plus forte valeur ajoutée.

CONCLUSION :

Danone s'intéresse fortement aux pays émergents et essaie d'avoir la meilleure stratégie d'implantation et marketing afin de développer son marché dans ces pays. Ainsi Danone essaie de répondre aux attentes des consommateurs en termes de besoins nutritionnels, goût, accessibilité (prix et disponibilité) et aspects pratiques (conservation, préparation). Danone tente également de répondre aux exigences de santé publique et de participer à la promotion d'une alimentation variée et équilibrée.

Ceci tout en Anticipant et s'adaptant à la réglementation du pays.

On peut donc dire que Danone propose des produits répondant aux besoins spécifiques des populations dans les pays émergents et qui soient accessibles pour des consommateurs à très faible pouvoir d'achat.

A travers de notre étude de la stratégie Marketing de Danone dans la Chine, l'Inde et le Brésil. Nous avons constaté que Danone, pour s'implanter dans ces pays, choisit sa méthode d'implantation suivant le contexte. La Chine et l'Inde impose que Danone doit faire des joint venture. Pour Danone, il est toujours préférable de pouvoir faire des acquisitions car des joint-ventures sont toujours très risqués surtout dans des pays qui ont des systèmes de management très différents. Néanmoins, s'il n'y a pas d'autre possibilité, Danone essaie au fur et à mesure d'obtenir une participation majoritaire.

Franck Riboud, président-directeur général du Groupe Danone, lors de la réunion des directeurs généraux de l'ensemble des filiales du Groupe à Évian (septembre 2006) a déclaré :

« Qu'il ne faut pas forcément de grosses acquisitions parce que les acteurs locaux en présence sur nos métiers sont de taille moyenne ».

Depuis Mai 1996, l'internationalisation passe en priorité par les trois catégories de produits dans lesquelles le Groupe est déjà, soit leader mondial, soit numéro

deux (à savoir les produits laitiers frais, les biscuits et les eaux minérales). En fonction du

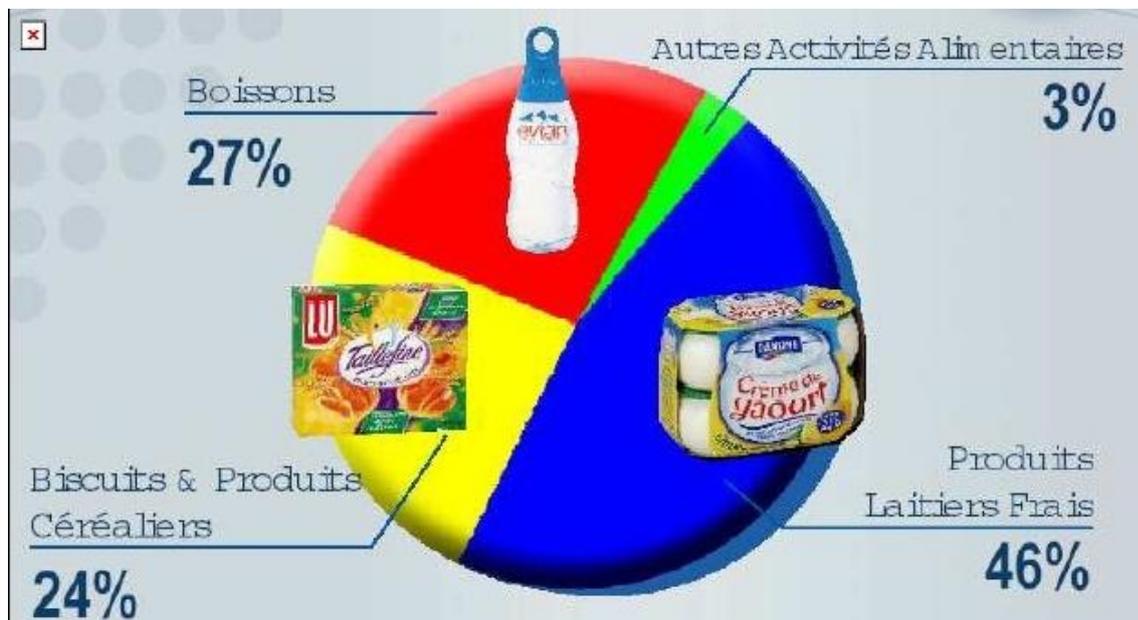
potentiel du marché local, d'autres produits peuvent ponctuellement venir s'ajouter à cette liste. C'est le cas par exemple de la bière en Chine. Ensuite, reste à savoir avec quels produits précisément faut-il pénétrer les marchés visés ? Grâce aux études du marché local, le Groupe Danone commence par un article (produit) sur chaque segment sélectionné. Mais, il arrive que dans certains pays, seule une des trois familles à vocation internationale soit présente.

Concernant les marques, la règle est d'utiliser autant que possible la marque Danone, car moins il y aura de marques, plus il sera facile de les faire connaître. D'autre part, Franck Riboud souhaite que Danone sonne aux oreilles des consommateurs de la planète comme Kellog's et Nestlé, que la marque s'imprime dans leur inconscient. Danone a ainsi réussi à être un des sponsors officiels de la Coupe du Monde de Football en 1998 : se fut l'occasion rêvée pour toucher la cible des 15/25 ans, au travers des valeurs du sport et de la santé. La concentration sur une seule marque présente un autre atout majeur : elle crée en effet un meilleur rapport de force avec la grande distribution. Cependant, de nombreux produits échappent à la règle du « tout Danone ». Deux situations peuvent expliquer cet écart :

- Le produit n'est pas compatible avec la signature de Danone, qui doit demeurer synonyme de santé. C'est le cas typique de la bière.
- La signature de Danone n'est pas systématiquement retenue lorsque le Groupe rachète des produits étrangers. Si la marque locale bénéficie en effet d'une solide notoriété, le changement de nom est souvent considéré comme risqué.

Enfin, la troisième question stratégique lors du lancement d'un produit dans un pays étranger concerne également son essence même. A savoir son goût, sa composition, son conditionnement et son prix. A trop ressembler à leurs

concurrents locaux, les nouveaux produits risquent de perdre leur spécificité et leur attrait. Mais s'ils sont trop différents des produits locaux, seront-ils achetés ? L'adaptation peut être imposée par les conditions climatiques, les habitudes des consommateurs ou par la religion. L'autre contrainte est le pouvoir d'achat. Il existe également une limite à l'adaptation : le coût. Bien que le Groupe s'appuie sur une politique de marque globale, il applique en même temps, une politique d'adaptation au contexte local. Le Groupe souhaite ainsi être implanté près de leurs consommateurs d'autant plus que les goûts sont totalement différents d'un pays à un autre. Si on prend par exemple l'exemple du yaourt, en France, il est vendu en pot de 125 grammes et généralement 150 grammes à l'unité, ou dans des conditionnements de 500 grammes. Les consommateurs hongrois ne disposent pas d'un pouvoir d'achat suffisant pour que les yaourts y soient vendus en packs.



Conclusion

Le phénomène d'internationalisation des marques n'est pas nouveau, mais n'a commencé réellement que ces 20 dernières années.

La mondialisation économique, l'évolution technologique et technique ainsi que l'émergence des styles de vie ont contribué largement à cette évolution.

Egalement, l'intensification de la concurrence n'a pas été sans conséquence.

D'une part, elle a obligé de nombreuses entreprises locales à s'internationaliser et d'autre part, elle a poussé les multinationales à se développer davantage.

Dans les deux cas, de véritables stratégies d'internationalisation se sont imposées, en particulier pour la gestion des marques, considérée comme le véritable pivot de la politique de l'entreprise.

Si au début, la gestion de la marque à l'internationale semblait relever plus de la théorie que de la pratique, en l'occurrence soit tout global, soit tout local, il en est désormais autrement.

En effet, comme nous avons pu le constater, les entreprises évoluant à l'échelle internationale choisissent désormais des politiques de flexibilité, en l'occurrence, des stratégies plus souples, plus 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 désormais 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.

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...

Et le seul élément commun permettant de guider la politique générale de l'entreprise à l'international semble bel et bien être la marque, dans la mesure où elle, est unique.

Bibliographie

JEAN-NOEL KAPFERER, *L'art de l'entreprise globale*, LES ECHOS,(1999).

KAPFERER & THOENIG *La marque* Edité par MCGRAW-HILL Paru en 1989.

KOTLER et DUBOIS, *Marketing Management*, 10^{ème} Edition

Lendrevie lindon *Mercator* 6^{ème} édition.

Sirvastava R.K. ET Shoker A.D., *BRAND EQUITY: A perspective on its meaning and measurement*, Marketing Science Institute, Report 91- 124 (1991).

THEODORE LEVITT, *Levitt on marketing*: Harvard Business School Press, 1991.

VERGINE PARISOT *Construire une marque* le journal

Cegarra j-j, et Merunka d., *Les extensions de marque : Concept et modèles, Recherche et applications en marketing* 1993

Webographie

- http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx?langid=1000
- <http://dictionnaire.sensagent.com/faire%20fi/fr-fr/>
- http://www.e-marketing.fr/Glossaire/ConsultGlossaire.asp?ID_Glossaire=6447
- <http://www.observatoiredefranchise.fr/dossier-franchise/le-marche-des-parfums-et-cosmetiques-sec243.htm>
- <http://www.marketing-strategique.com/Echelles.htm>
- http://www.lesechos.fr/formations/entreprise_globale/articles/article_1_7.htm
- Source : www.oboulo.com/internationalisation-marques-12602.html
- <http://www.marketing-etudiant.fr/memoires/m/la-marque.php>
- <http://www.harle.fr/rubrique-20.protection-internationale.htm>
- <http://www.domainesinfo.fr/definition/73/marque-communautaire.php>
- <http://fr.thefreedictionary.com/diss%C3%A9quant>
- <http://reglementationcosmetique.oldiblog.com/?page=lastarticle&id=1070458>
- <http://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=strat%C3%A9gie+de+marque+globale&source=web&cd=14&cad=rja&ved=0CEgQFjADOAo&url=http%3A%2F%2Ffibrappport.org%2Fgetpdf.php%3Fdownload%3D426&ei=ckhHUYHAAOq30QWD2IC4Ag&usg=AFQjCNERzIwNbMQV1Et5OHoX6nu8qu2veQ>
- <http://www.danone.com/communiqués-de-presse/cp-mai-2009.html>
- <http://danone-en-chine.wikeo.be/a.html>
- <http://www.easybourse.com/bourse/agroalimentaire/article/18462/danone-une-strategie-floue-qui-pese-sur-le-cours-de-bourse.html>
- <http://www.iquesta.com/Memoires-Theses/Economie-Gestion-Commerce/Telecharger-Memoire-le-brand-management-international-pourquoi-comment-et-jusquou-developper-une-politique-de-marque-internationale-125.html>

Table des matières

Introduction

Chapitre 1 : Marque : fondements et caractéristiques

Section 1 : le concept marque :	9
§1- Définition : qu'est ce qu'une marque :	9
A- Définition littéraire :	9
B- Définition marketing :	9
§2- Importance de la marque	11
A- L'importance de la marque pour le consommateur :	11
B- L'importance de la marque pour l'entreprise et le distributeur:	11
§3- La signalétique de la marque :	12
A-Le nom :	13
B- Le packaging :	13
a- définition :	13
b- Les trois niveaux du packaging :	13
1- l'emballage primaire :	13
2- l'emballage secondaire	13
3- l'emballage tertiaire :	14
c- l'importance du packaging :	14
C- Les emblèmes de la marque :	15
a- le logotype, couramment désigné logo :	15
b- le « jingle » :	15
c- les symboles de marque :	16
d- la signature de marque :	16
D- Graphisme de marque :	16
Section 2 : La gestion de la marque :	17
§1-La création de la marque :	17
§2- nature et fonctions de la marque :	19

A- Le développement de la marque :	19
B- les fonctions de la marque	21
a)- la marque crée de la valeur pour le consommateur :	21
1- la marque est un contrat	21
2- la marque différencie les produits en leur donnant du sens :	21
3- La marque valorise le consommateur :	22
4- La marque favorise la reconnaissance des produits	22
b)- la marque crée de la valeur pour l'entreprise :	22
1- La marque a une valeur financière	22
2- La marque a une valeur commerciale	23
3- L'image de la marque rejaillit sur celle de l'entreprise, en interne à l'extérieur :	23

Section 3 : Les stratégies de le marque : 24

§1- l'extension de marque ou brand stretching	24
A- définition :	25
B- les avantages de l'extension de la marque :	25
a-L'innovation :	25
b-Réduire le coût de la publicité :	26
c-Tirer partie d'un capital image accumulé :	26
C- les différents types de l'extension marque :	26
a- Les extensions par voisinage ou extensions de continuité	26
b-L'extension géographique:	27
c-L'extension de cible:	27
§2- L'extension de gamme :	27
A- définition :	27
B- la gestion de l'extension de gamme :	28
§3- Les marques multiples :	29
A- définition :	29
B- les raisons de l'adoption de la stratégie des marques multiples :	29
§4- Les nouvelles marques :	31
§5- le repositionnement :	32

Chapitre 2 : Management des marques internationales

Section 1 :origines et émergence du Brand

Management International: _____ 34

§1- La mondialisation : _____ 34

§2- Le capital marque : _____ 36

A-Définition : _____ 37

B- la gestion du capital-marque : _____ 37

C- prise de conscience d'un capital marque : _____ 38

Section 2 : les stratégies d'internationalisation des

marques: _____ 40

§1- la stratégie de marque internationale « globale » : _____ 41

A- L'organisation de la stratégie globale : _____ 43

B- Le marketing mix de la stratégie globale : _____ 45

a-la politique produit : _____ 45

b- politique prix : _____ 46

c- politique distribution: _____ 47

d-Politique communication: _____ 48

C- Opportunités et limites de la stratégie de marque internationale globale : _____ 50

a-Opportunités : _____ 50

b- limites et freins _____ 51

§2- la stratégie de marque internationale « locale » : _____ 53

A- présentation _____ 54

B- le marketing mix de la stratégie internationale de marque « local » : 56

a- la politique produit : _____ 56

b- la politique prix : _____ 57

c- la politique distribution : _____ 57

d- la politique communication : _____ 58

C- opportunités et limites de la stratégie de marque internationale locale : _____ 58

a- opportunités : _____ 58

b- limites et freins :	_____	60
§3- le co-branding :	_____	61
A- présentation du co-branding :	_____	61
a- définition	_____	61
b- le transfert d'image :	_____	61
B- les stratégies d'alliances de marques :	_____	62
a- stratégie de co-dénomination:	_____	62
b- stratégie de co-communication:	_____	63
c- stratégie de co-développement:	_____	63
C- avantages et inconvénients du co-branding :	_____	64
a- avantages :	_____	64
b- inconvénients :	_____	65

Chapitre 3; Etudes de cas

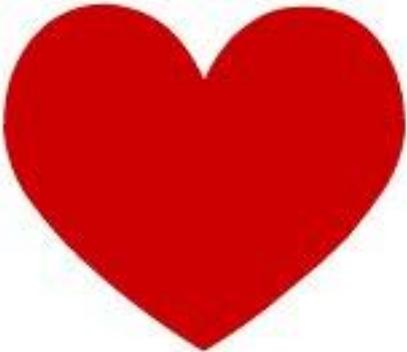
Introduction :	_____	68
§1- Présentation du groupe Danone :	_____	70
A- Histoire :	_____	70
a- Point fort de la valeur :	_____	73
B- activité de la société :	_____	74
C- Sa politique internationale :	_____	75
§2- Motivation et mise en œuvre de la stratégie internationale de Danone :	_____	76
A- pourquoi se développer en dehors de l'Europe ?	_____	76
B- le choix de l'Asie (Chine et Inde) :	_____	78
§3- Stratégie d'implantation :	_____	80
Joint Venture : le cas de l'Inde et de la Chine :	_____	80
§4- Adaptation des yaourts au marché chinois et indien :	_____	83
A- Produit : répondre aux goûts locaux, aux particularités physiologiques, culturelle... :	_____	84
B- communication crée un besoin :	_____	88
C- Réseau de distribution :	_____	90
D- Prix :	_____	94

§5- Les difficultés rencontrées par Danone en Chine : _____ 94

CONCLUSION : _____ 96

Bibliographie

Webographie

I 
TCC

