

Marques locales face aux marques internationales : rien n'est joué d'avance

Anne-Marie Schlosser

Professeur Associé,

ESCP-EAP

Résumé

L'objectif de cet article est de prendre en considération les marques locales et de chercher à apporter un début de réponse à la question : que deviennent les marques locales quand des marques globales ou internationales s'introduisent sur leur marché, et d'alimenter ainsi un courant de recherche sur un autre aspect de la globalisation et de ses conséquences.

L'approche est exploratoire et repose sur l'analyse d'un petit nombre de situations auxquelles l'auteur a été et est confronté dans le cadre de sa pratique de l'international.

Sortir de la problématique standardisation et de l'approche centrée sur les pays développés.

Dans le domaine de l'international, la marque a fait l'objet de nombreuses publications dont l'approche dominante est celle de l'accompagnement des marques dans leur processus d'internationalisation. La perspective de l'internationalisation de la marque permet de savoir ce que devient une marque lorsqu'elle s'internationalise, lorsqu'elle entre dans un nouveau marché. Elle est centrée sur la gestion du paradoxe global-local.

Les travaux sur l'internationalisation des marques abordent en général trois thèmes autour de cette question :

- La sémantique de la marque: traduction (La Vache qui rit devient *Die Lachende Kuh*, ou *The Laughing Cow*), adaptation du concept (les adoucissants dans les différents pays européens) ou maintien de la marque quasiment sans modification (Kellogg's, Coca Cola, Danone),
- La stratégie à travers le positionnement de la marque

- la communication, avec, en fait, la recherche de la standardisation, préoccupation dominante liée à la recherche de coordination et d'économies d'échelles.

La standardisation peut concerner le concept de communication :

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.

Ou correspondre à l'idée véhiculée par la globalisation, et se traduire par des créations uniques quel que soit le marché auquel on s'adresse. C'est le cas d'une campagne institutionnelle de France Télécom « La muraille de Chine ».

Le développement mondial d'un petit nombre de marques ou d'enseignes très présentes en terme de communication, que ce soit en terme de budget (Coca Cola, L'Oréal, Nestlé) ou d'imaginaire (Mc Donald's) a d'ailleurs créé un effet de halo autour du phénomène de la standardisation dont l'impact a été largement sur-estimé.

Il est d'ailleurs assez intéressant de constater, aujourd'hui, un effet de balancier qui amène certaines marques globales à utiliser un contenu local dans leur communication (Schlosser, 2000). Coca-Cola, marque emblématique, a d'une part développé une communication spécifique à la période du Ramadan pour les pays du Maghreb, mais a également été contraint de réaliser un film totalement adapté au marché Turc. Il s'est en effet avéré que les consommateurs turcs ne se reconnaissaient pas dans les types ethniques présentés dans le film initial.

La globalisation (F. Debié, 1999, 2000), ne concerne réellement que quelques secteurs, fort visibles il est vrai (automobile, aéronautique, informatique, marchés financiers). La situation est différente dans le domaine des produits de grande consommation et dans l'alimentaire en particulier. Il suffit d'ailleurs à chacun d'entre nous d'observer les linéaires des supermarchés, quand il y en a, dans les différents pays où nous sommes amenés à voyager pour constater que les marques locales sont de loin les plus nombreuses.

En effet, il faut rappeler qu'un groupe comme Nestlé gérait en 1997 (Figaro, 1998) 8000 marques, parmi lesquelles 10 seulement étaient des marques globales, présentes partout sous la même dénomination, et 700 marques présentes dans plus de 2 pays.

Les marques locales

La question des marques locales a cependant fait l'objet de publications dans des articles ou des ouvrages consacrés aux spécificités locales : marketing dans les pays de l'est , ou dans les pays en voie de développement (J. Kinsey, 1988 ; R. Batra, 1999).

Que se passe t il dans un marché émergent quand une marque étrangère s'y implante ? comment évoluent les parts de marché ? comment évoluent les budgets et les outils de communication, quelles sont les marques qui disparaissent, qui se maintiennent, pour quelles raisons ?

Si la mondialisation crée des réactions de refus, plutôt enregistrées chez les enfants gâtés des économies occidentales, elle crée également un appel vers des modèles de consommation , les modèles occidentaux et américains portés par des marques fétiches . Mc Donalds , Coca Cola, en sont les archétypes.

Le développement économique et l'ouverture des économies des pays émergents est un des supports de l'entrée des marques globales. La croissance du pouvoir d'achat d'une partie des consommateurs va de pair avec le souhait de participer au mode de consommation du village global. La foule qui attendait à Moscou, sur la place Rouge l'ouverture du premier Mc Donald's , ou encore l'arrivée de Coca-Cola au Vietnam, à l'époque du « DoiMoi » (ouverture économique) sont là pour nous le montrer.

La consommation dans l'alimentaire

La consommation alimentaire est caractérisée, du point de vue du marketing, par un poids très fort de la culture et de la tradition, mais également par une constante évolution des produits et des habitudes de consommation. (P. Coffi) , notamment sous la poussée des enfants et des jeunes adultes qui voyagent ou émigrent.

Les facteurs affectifs pèsent d'un poids très lourd dans l'évaluation des produits et des marques. La consommation alimentaire est très fortement marquée par la dimension symbolique des produits (tabous culturels) et des marques, elle agit comme un marqueur social (Lucie Siriex, 1999). Pourtant, c'est dans l'alimentaire que l'on trouve une forte résistance des produits et des marques locales, souvent perçus comme mieux adaptés aux pratiques et aux goûts locaux.

Les études de cas

Le travail sur lequel s'appuie cet article est exploratoire, repose sur un petit nombre d'études de cas dans le secteur de l'alimentaire en Tunisie, au Vietnam, au Liban et en ex Allemagne de l'Est.

L'ex-Allemagne de l'Est n'est pas à proprement parler un pays émergent, puisque l'on parle de nouveaux Länder, mais leur situation économique, politique et sociale permet de les assimiler à des pays émergents.

L'étude de cas en Tunisie, au Vietnam et au Liban a été réalisée sur la base d'entretiens avec des responsables du marketing, l'étude en ex-Allemagne de l'Est a été réalisée en 1998 dans le cadre d'un « European Research Project » par Céline Jasmin-Thévenin.

Le marché du thé au Vietnam

Le thé au Vietnam, c'est traditionnellement du thé vert, vendu en vrac sur les marchés locaux. C'est la boisson nationale et populaire par excellence. C'est rapide, sain, c'est une façon de se désaltérer dans un pays chaud où il est indispensable de faire bouillir systématiquement l'eau lorsqu'on ne veut pas boire d'eau minérale. C'est aussi plus économique, un litre de thé revient à 100 dong, quand une bouteille d'eau minérale vaut au moins 10 fois plus.

Le thé (vert) est servi partout en signe d'accueil, le moindre bureau dispose d'une petite table équipée d'une théière, de minuscules tasses, de thé vert en vrac et d'une bouteille thermos (chinoise en général) remplie d'eau bouillante. On fait du thé pour accueillir les visiteurs ou simplement pour se désaltérer.

Le marché du thé vietnamien connaît une véritable révolution : l'apparition de marques et un nouveau produit pour la région, puisqu'il s'agit de thé noir. Une marque de Singapour, Dilmah et la marque internationale Lipton ont fait une entrée massive l'été 2000 dans les points de vente, dans les cafés et les hôtels.

La principale marque vietnamienne, LAN O, présente une gamme de boissons qui s'apparentent plutôt à des tisanes, bues pour leur effet thérapeutique (thé aux chrysanthèmes), mais ne proposait pas de thé noir.

Ici, les marques internationales apparaissent avec un double impact : celui de la création d'un marché, celui du thé noir, et celui de la création de marque sur un marché de produits en vrac.

Les produits laitiers et les glaces au Vietnam

Le Vietnam, avant l'ouverture économique, proposait des produits laitiers sous la marque leader, ancienne, « Ong Tho » (oncle Tho). La gamme comportait des laits condensés sucrés, parfumés ou nature, et a été la première à fabriquer du yaourt et des glaces. Au moment de l'ouverture économique, en 1992, la décision a été prise de faire porter à l'ensemble des produits et des marques du groupe la signature « Vinamilk ». La marque Vinamilk, sur le plan sémantique, est composée du radical Vina, pour Vietnam, et de l'indicateur Milk. On retrouve d'ailleurs dans de nombreux domaines le radical Vina : Vinataba, pour les cigarettes, etc... Les produits sont en général identifiés par un nom de catégorie, par exemple, « sua », pour yaourt. Le pays connaît depuis 7 ans une période d'ouverture économique après 25 ans d'isolement et de culture politique et économique socialiste. Les marques étrangères étaient quasiment absentes et bénéficient d'une aura de garantie de qualité supérieure en particulier auprès des jeunes. Rappelons qu'en 2001, 60% de la population du Vietnam a moins de 25 ans et souhaite accéder aux mêmes modes de consommation que les pays plus développés.

Aujourd'hui, Vinamilk propose 90 produits différents, lait frais, lait uht, jus de fruits, des yaourts nature sucré et aux fruits, yaourts à boire, jus de fruits et glaces.

Sur le marché du lait en poudre, Vinamilk est leader avec près de 90% du marché, malgré la présence d'une cinquantaine de petits concurrents. La marque est toujours leader sur le marché du yaourt, mais elle y est sérieusement concurrencée, dans le nord, par Nestlé, présent au Nord et par Foremost, marque d'origine hollandaise, présente dans le sud du pays.

Nestlé importe le lait et les farines pour bébé depuis la Thaïlande, et dispose d'une unité de fabrication du yaourt au Nord du pays. Au contraire, Vinamilk intègre la production et investit dans des fermes qui lui permettent de disposer d'un avantage compétitif en terme de coût par rapport aux JV qui doivent importer les matières premières.

Les deux marques étrangères, Nestlé et Foremost sont positionnées sur le haut du marché avec des différentiels de prix de l'ordre de 15 à 30% pour le lait et 25% pour le yaourt à boire. Vinamilk considère que son avantage compétitif est le prix et continue à se situer sur le marché du bas et du moyen de gamme, sans investir le haut de gamme.

Les lancements de nouveaux produits interviennent en réponse aux lancements des nouveaux produits concurrents.

Quand Foremost a lancé un lait concentré sucré au packaging rouge, Vinamilk a répondu par le lancement d'un produit identique, dans un packaging orange, moins cher.

« Yomilk », yaourt à boire en conditionnement individuel, a été lancé en réaction au lancement d'un yaourt à boire, avec l'appui d'une campagne de promotion utilisant des systèmes de cadeaux et un concours de type loto.

Sur le marché des glaces, Vinamilk est concurrencé par « Wall », fabriqué au Sud dans le cadre d'une JV avec une société italienne. Wall propose des produits à prix élevé, de bonne qualité et fournit aux détaillants des congélateurs.

Sur le marché des glaces, Vinamilk vient de lancer « Susu », un nouveau produit destiné spécifiquement aux enfants, c'est un bâtonnet de glace parfumés au sirop de fruit. Le lancement a donné lieu à une campagne de publicité à la télévision, dans les journaux féminins et dans la presse enfantine ainsi qu'à une campagne de promotion avec des points à collectionner et un système de jeu avec grattage. La marque « Susu », est sans connotation de catégorie, elle est ludique et enfantine.

On constate parmi les conséquences sur les marques locales et sur le contexte

- l'apparition d'un segment du haut de gamme sur lequel se positionnent les marques internationales, mais dont les marques locales sont absentes.
- Les marques internationales occupent d'autant mieux le haut du marché quand les fabricants locaux perçoivent leur avantage en terme de prix.

Au Vietnam, la réponse de la marque locale leader est une diminution du prix rendue possible par la maîtrise des coûts de production (intégration de la fabrication et possibilité de faire jouer en sa faveur les taxes douanières), ce qui creuse encore plus l'écart perceptuel.

On peut probablement attribuer cette réponse à un filtre idéologique. La perception de l'avantage prix, lorsque la situation économique et politique situe le pays dans ce que l'on appelle les économies de transition. Les dirigeants des entreprises, en particulier des entreprises d'état, sont peu formés à l'économie de marché et à l'analyse des comportements des consommateurs. Ils ont du mal à identifier le segment du haut de gamme et raisonnent en coût plus qu'en désirabilité des marques.

Les marques internationales sont d'emblée créditées d'une qualité supérieure liée à une meilleure maîtrise de la fabrication et à une plus grande rigueur dans les procédés de fabrication, à une meilleure prise en considération des attentes des consommateurs et à une préoccupation de maintien de leur image, ce dont ne se préoccupaient pas les marques qui ne connaissaient pas de véritable mise en concurrence.

- La marque locale réagit plutôt en suiveur, laissant aux marques internationales l'initiative de l'innovation produit, mais maîtrise la communication et la promotion consommateur.

Par contre, la marque locale a été capable d'identifier un segment : celui des enfants, culturellement (et démographiquement) plus accessible que le segment du haut de gamme et sur lequel elle a toutes ses chances.

Les produits laitiers en Tunisie

En Tunisie, où le marché du lait était dominé par Elben, (lait en arabe), et le marché des glaces par Selja (glace en arabe), on constate aujourd'hui la présence de Danone, associé à une marque locale Déliss, Yoplait, Nestlé et Mamie Nova.

Le marché est devenu extrêmement concurrentiel, et continue de croître avec l'évolution du niveau de vie et des modes de consommation alimentaires. Le marché du yaourt est très nouveau, et bien que le produit soit relativement cher pour les ménages tunisien, il connaît un taux de croissance estimé à 60%, les investissements publicitaires ont été multipliés par 5, notamment avec l'emploi de la télévision et la consommation de lait frais est en forte augmentation.

L'offre des marques internationales couvre une gamme large : lait frais et yaourts. Les marques internationales ont en général une très forte notoriété acquise sans nécessairement être présentes localement . Les consommateurs tunisiens reçoivent, grâce aux satellites, de nombreuses chaînes européennes, et les marques sont utilisées par les familles des nombreux tunisiens expatriés. En ce qui concerne le contexte, la distribution est très atomisée, encore assez artisanale, bien qu'on voie apparaître une vingtaine de supermarchés et que Carrefour ait fait une entrée remarquée à Tunis en Mai 2001 avec l'ouverture événement de son premier hypermarché.

Les marques internationales qui arrivent sur ce marché, en plus de la maîtrise du produit et de leur notoriété, disposent d'un savoir faire en terme de relation avec la distribution et du merchandising.

Sur un marché autrefois dominé par les producteurs, qui géraient parfois la rareté, l'introduction de nouveaux concurrents modifie, à défaut de renverser, les anciennes relations de pouvoir. L'accès au consommateur passe par l'accès à la distribution qui a aujourd'hui le choix entre plusieurs marques, et les distributeurs sont sensibles aux promotions et aux appuis publicitaires.

L'apparition du nouveau marché des yaourts a amené la société qui fabriquait les glaces Selja à se diversifier dans le yaourt, à investir dans une nouvelle usine, à lancer de nouveaux produits, des yaourts aux fruits . Les yaourts sont des yaourts aux fruits locaux (dattes et

figures) destinés aux adultes, vendus sous une marque qui veut capitaliser sur les valeurs d'authenticité et d'évocation locale. Le lancement est un semi-échec, le segment consommateur et prescripteur de la nouveauté est le segment des enfants, et pour l'instant, les valeurs de nostalgie patriotique sont balayées par le désir de consommer des produits modernes.

L'ancien leader a perdu son leadership au profit des marques internationales et se replie sur les ventes aux collectivités.

Sur ce marché, on constate deux situations : une association d'une marque locale avec une marque internationale et un repli d'une marque anciennement leader.

Les produits laitiers au Liban

Au Liban, le marché des produits laitiers est important puisque la consommation moyenne y est de 14 litres de lait, 34 kilos de fromage et 20 kilos de yaourt (Laban) par habitant et par an. Le marché des produits laitiers frais est actuellement déficitaire en terme d'offre.

Les conséquences de la guerre se retrouvent dans le mode de consommation habituel du lait : en poudre et non pas frais. La consommation de lait frais est très récente.

Le yaourt par contre est un produit traditionnel consommé par toutes les couches de population à l'occasion des différents repas, en accompagnement des plats et non pas en dessert sucré. On le trouve sous trois formes : nature, égoutté (*labneh*), ou liquide, salé en yaourt à boire. Le yaourt sucré, aux fruits, à consommer en dessert est peu connu.

De très nombreuses marques locales sont présentes sur ce marché, où, jusqu'en 1998, la réglementation imposait des packagings blancs et bleus.

Les principaux concurrents sont Taanayel-Les Fermes, présent depuis trois ans sur ce marché, leader, Bonjus, marque ancienne dont la position s'est affaiblie et dont les prix sont peu élevés, Dairy Day et Dalia.

Ces deux marques sont apparues entre 1997 et 1998 sur le marché du lait frais et visent les jeunes qui ont vécu à l'étranger, la classe moyenne aisée.

Le leader est Taanayel-Les fermes, positionné sur le haut du marché, avec des packagings bleus et blancs, des produits vendus dans des pots ronds, avec une pellicule de sécurité en aluminium en plus du couvercle.

L'année 2000 voit apparaître deux marques internationales : Candia sur le marché du lait frais et Yoplait sur le marché des produits laitiers frais, toutes deux proposées en franchise par un opérateur local Liban-Lait.

Liban – Lait a investi dans une unité de production qui intègre une ferme et une usine de fabrication des yaourts selon des procédés non traditionnels.

11/01/02

Les produits (yaourt nature, yaourt égoutté) ont été lancés dans des packagings en carton (Tétrapack) inhabituels sur un marché où les produits laitiers sont vendus en pots. Leur goût diffère du goût traditionnel, le packaging fait appel à des couleurs vives. Le prix est inférieur au prix du leader.

Malgré une campagne de lancement estimée à 35 millions de dollars, et un prix bas sur le marché, l'apparition de Yoplait n'a pas eu de répercussion sur le taux de croissance de Taanayel Les Fermes qui continue à enregistrer une croissance du chiffre d'affaires de 20 % par mois.

Cependant, l'introduction de ce nouveau concurrent a amené TLF à intensifier ses actions de dégustation - événement dans les points de vente. Ces opérations s'appuient sur son avantage produit : le goût du *labneh* traditionnel, comme celui qui est fait à la maison.

Les packagings ont évolué en intégrant des taches noires très reconnaissables de la robe des vaches Holstein.

A moyen terme, la marque, qui appartient au groupe qui gère déjà Bonjus, va augmenter ses capacités de production et lancer une gamme de produits sucrés et de yaourts à boire. Elle envisage également d'augmenter son budget de communication publicitaire.

Dalia, autre concurrent local, va lancer un nouveau packaging et a baissé son prix.

Ici, paradoxalement, la marque internationale est positionnée sur le moyen de gamme, la marque locale qui occupait le haut de gamme maintient sa position et son leadership, mais doit accentuer sa pression en terme de communication, tandis que les deux autres marques importantes entrent en compétition sur les prix.

Les préparations pour gâteaux et le vin champagnisé dans les « nouveaux länder »

S'il est vrai qu'au niveau politique les nouveaux länder font aujourd'hui partie de l'Allemagne réunifiée, les caractéristiques de la situation économique et sociale permettent de les rattacher à la catégorie des pays émergents. L'intérêt de cette étude de cas tient au fait que nous disposons d'un recul de 10 ans sur l'évolution des deux marques étudiées.

La marque Kathi a été créée en 1950 sur le marché des préparations pour gâteaux. Avant la réunification, la marque était leader sans effort de communication. La réunification a entraîné l'apparition de nouveaux concurrents et en particulier de la marque DR Oetker. Celle-ci bénéficie d'une forte notoriété en Allemagne de l'Ouest grâce notamment à d'importants budgets de communication.

La période qui a suivi la réunification s'est caractérisée, dans le domaine de la consommation, par l'envie d'essayer les nouvelles marques venant de l'Ouest et dont les allemands de l'Est

avaient été privés pendant près de 50 ans, envie à laquelle ont répondu les actions de conquête des marques de l'Ouest face au potentiel que représentait ces nouveaux territoires à conquérir.

L'évolution du marché, l'apparition des concurrents ont amené les responsables de Kathi à réagir en capitalisant sur la forte notoriété de la marque (90% de notoriété assistée) et sur les valeurs sur lesquelles elle s'appuyait : simplicité des préparations, fabrication à partir de produits naturels et sans conservateurs, fort attachement des consommateurs, notamment des consommateurs âgés, à la marque. Par contre, il a été nécessaire de toucher une clientèle plus jeune.

Cela s'est traduit par l'élargissement de la gamme (passage de 8 à 28 références), l'introduction de nouveaux produits (préparation pour « ciabatta » sorte de pain italien à l'huile d'olive) et la proposition de préparations spéciales saisonnières (préparations pour gâteaux de Noël).

Les packagings ont été renouvelés en 1998, soit 9 ans après la réunification. La marque communique désormais à la radio, mais son budget ne lui permet pas d'accéder à la télévision.

Les prix ont été augmentés, le différentiel avec la marque Dr Oetker est notable : -30%.

La marque a investi un segment radicalement nouveau, celui des diabétiques avec la création d'une gamme spécifique.

Rotkäppchen, sur le marché des vins champagnisés, a une plus longue histoire. La marque a été créée en 1894, c'était à l'époque la marque favorite de l'empereur Guillaume II.

L'entreprise, nationalisée en 1947, a connu un réel succès jusqu'en 1990. Après la réunification, les ventes se sont écroulées, les volumes atteignaient à peine 10% des ventes des années précédentes. Là encore, les consommateurs qui n'avaient eu à leur disposition que deux marques ont souhaité essayer les marques de l'Ouest dont ils avaient été privés. Mais la marque disposait d'un capital de notoriété, non seulement en ex RDA, mais son histoire faisait partie du capital historique de l'Allemagne. A la suite d'études, il a été décidé de faire évoluer la marque vers un positionnement haut de gamme, dans un marché encombré par des marques présentes sur le milieu de gamme.

Cela s'est traduit par le lancement d'une gamme « prestige », accompagnée par un premier changement de packaging en 1993, puis un autre en 1998, par la création d'une cuvée spéciale 2000, et la mise en œuvre d'actions promotionnelles (Noël et fêtes de fin d'année).

Aujourd'hui, les ventes dépassent 40 millions de bouteilles, alors qu'elles étaient descendues à 3 millions en 1991.

Conclusion

On peut, à partir des cas étudiés, différencier des effets à court terme et des effets à long terme, mais également des situations liées à des contextes spécifiques : situation économique et politiques, contexte de marché et présence plus ou moins importante des marques, situation plus ou moins atomisée de la distribution, ce qui justifiera de constituer une base de données plus importante à partir de laquelle il sera possible de rechercher des liens de causalité solides.

Bien que nous ne disposions que de quelques exemples, et de peu de recul, nous avons, identifié à court terme, plusieurs destins de marques locales

- **L'association avec une marque internationale.**

L'association permet à la marque locale de capitaliser sur sa propre notoriété et sur la notoriété d'une marque internationale, et, en terme de management, de bénéficier du savoir faire de la société internationale à laquelle elle s'associe. la marque conserve son avantage de perception « locale » et y ajoute l'image de qualité, de modernité généralement attribuée à la marque internationale.

- **Le repli sur le bas de gamme.**

La situation assez fréquente dans des contextes où la marque locale n'a pas forcément de légitimité pour se positionner sur le haut de gamme soit parce que le niveau de qualité des produits ne le permet pas, soit parce qu'elle ne peut pas lutter avec la désirabilité des marques venues d'ailleurs, soit par les déséquilibres en matière de budget de communication ou de maîtrise des actions de merchandising. Ceci est particulièrement le cas lorsque la distribution se structure

- **Le maintien de la position sur le haut de gamme.**

C'est une situation tenable sur un marché déjà riche en marques, déjà structuré, ou le segment du haut de gamme avait été identifié, et où la position de la marque était légitimée par une préoccupation de réponse aux attentes du marché.

- **L'apparition de nouvelles marques et l'évolution du contenu sémantique.**

C'est particulièrement remarquables sur les marchés peu encombrés.

Très fréquemment, sur les marchés émergents, peu sophistiqués et peu encombrés, le contenu sémantique initial évoque la catégorie de produit. Avec les nouvelles marques, le contenu sémantique évolue vers l'évocation des valeurs ou des bénéfices de la marque.

- **Le retour d'une marque après une période de rejet et de déclin.**

A plus long terme, l'effet de curiosité, d'attrait pour un mode de vie caractérisé par la consommation et les marques a fait place à un désenchantement, une plus grande modération et finalement à une reconquête grâce à l'élargissement de la gamme, à l'innovation produit et au lancement de nouvelles marques produit.

Dans la course à la mondialisation, les marques globales sont données à priori vainqueurs sur les marchés émergents du fait de la meilleure maîtrise des outils de management dont elles bénéficient, (qualité de la production, management de la communication, savoir faire marketing, pouvoir de négociation) et surtout de la plus forte puissance financière des sociétés multinationales qui les gèrent.

Mais on constate dans les faits, que rien n'est jamais joué d'avance pour les marques locales. Le succès est parfois au rendez-vous. Il peut avoir le goût amer de la perte de l'autonomie, dans une alliance ou dans un rachat, ou le goût sucré de l'indépendance et conduit la marque locale à s'internationaliser. Après tout, les marques globales ont commencé un jour par être locales !!!

Quoi qu'il en soit, les stratégies de succès mises en œuvre par les entreprises locales reposent sur la conquête classique d'avantages compétitifs, sur l'innovation, la maîtrise de la qualité et de la communication, mais également sur l'identification de savoir faire spécifiques de connaissance du marché. Cependant, il existe de nombreuses difficultés, notamment celles qui sont liées aux changements de perspective à l'égard du marché. Très souvent, les entreprises locales sur les marchés émergents bénéficiaient d'une situation de quasi monopole, ou d'une situation de pouvoir dominant à l'égard des consommateurs ou de la distribution.

L'évolution de la situation économique va de pair aujourd'hui avec l'évolution de la structure de la distribution, plus de supermarchés et moins de petits commerçants indépendants, voire de l'implantation dans des pays émergents, d'enseignes internationales au savoir faire indiscutable, qu'il s'agisse de l'amont (pratique d'achat et de négociation) ou de l'aval (gestion du linéaire, promotion, communication). L'adaptation à l'évolution de la distribution constituera probablement l'enjeu majeur des marques locales dans leur lutte contre les marques globales et dans leur capacité à accéder à leur tour aux marchés mondiaux.

Bibliographie

Batra R., 1999, *Marketing Issues in Transitional Economies*, William David

Coffi P., « *Alimentation et valeurs, le cas du changement des habitudes alimentaires en Côte d'Ivoire* » Thèse, Doctorat HEC, 1992

Debié F., 1999, *La globalisation des marchés*, Actes du colloque « Destination 2000 », ESA-IAA Liban, Beyrouth

Debié F., 2000, *Le point sur la globalisation*, Colloque « Les nouvelles tendances du marketing », Université de Galatasaray, Istamboul

Jasmin-Thévenin C., 1998, « *Le repositionnement des marques* », European Research Project, ESCP-EAP

Kinsey J., 1988, *Marketing in developing countries*, MacMillan Education

Schlosser A.M., 2000, *Marques globales et marques locales face à la mondialisation*, Colloque « Les nouvelles tendances du marketing », Université de Galatasaray, Istamboul

Sirieux L., 1999, *La consommation alimentaire : problématiques, approches et voies de recherche*, RAM, vol 14