

stratégies) PAR CATHERINE BECKER & YANN VIGUIER (SORGEM)

DES MARQUES MÉTISSES

Pour se développer à l'international, la marque ne doit plus se laisser enfermer dans l'impasse "global ou local", mais partager son système symbolique avec les références des autres pays.

Shanghaï, mai 2008. Sue plonge dans son sac à mains et en sort un beau stylo. Sean, à ses côtés, la regarde, fier et interloqué. "Tu t'attendais à me voir sortir un rouge à lèvres !" Ce moment décisif a changé la relation [de Sue] à ce garçon. Il a compris que ce stylo n'était pas seulement un bijou, mais qu'il était porteur de sens. Il s'est dit : "Cette fille a quelque chose de profond"... C'était un Parker. Il racontait son envie d'écrire, son père, ses petits carnets... Avoir ce stylo, c'était montrer à quel univers elle voulait appartenir, inscrire sa propre histoire dans l'histoire du monde et d'une Chine porteuse d'Histoire, qui se transforme et s'ouvre à de nouveaux modèles. C'était avant, quand l'écriture renvoyait à des lettres d'amour et pas seulement à la signature de contrats. Mais c'est terriblement aujourd'hui aussi : l'histoire individuelle de Sue, de la Chine, du monde... le clin d'œil à la signature de l'armistice pour les Américains, le stylo de Gorbatchev pour les Russes...

L'anecdote nous plonge au cœur de la vie des marques internationales. Une marque réussit quand elle donne des occasions de réussite, de jubilation, quand elle règle des dilemmes,



quand elle fait résonner des territoires de sens, parfois enfouis, contradictoires, à fleur de peau. Manager une marque internationale, c'est répondre à deux défis : maîtriser l'identité de la marque à travers le monde, et répondre à la dynamique des attentes dans les différents pays. Ce qui peut entraîner des tensions entre filiales et groupes. Or les réussites locales renforcent la marque globale.

Jusqu'à présent, le développement international des marques a connu deux grandes approches. La première pourrait être qualifiée d'impériale. Elle a consisté à imposer, ou à tenter d'imposer, une marque à haut potentiel de croissance, bénéficiant d'une forte position symbolique dans son pays d'origine, au reste du monde, au nom de valeurs universelles. C'est l'époque du global et des économies d'échelle de Levitt (1983). Les choses n'ont pas toujours été aussi simples, tant pour les grands pro-

priétaires de marques que pour les prétendants. La deuxième démarche, qu'on pourrait qualifier de mimétique, remonte au tournant du siècle. Elle consiste à développer les marques suivant les cultures locales. Le coup d'envoi de cette démarche a été donné avec succès par Coca-Cola, profits rimant avec local sur les nouveaux marchés. Cela a donné lieu à de nouvelles approches, allant selon les cas de la simple adaptation de messages publicitaires à la construction de marques caméléons, différentes d'un territoire à l'autre, ou à l'achat de marques locales.

En termes de management, le choix s'est donc ainsi résumé : conserver un noyau identitaire, sans toucher au référentiel social ni au système de valeurs, et opérer des déclinaisons par pays, dites localisations, au risque du nivellement des valeurs par le plus petit dénominateur commun, d'une perte de différenciation et de conviction ; ou suivre la voie de l'assimilation locale, de la proximité et de la multilocalisation, au risque d'une envolée des investissements marketing et d'une vraie difficulté à construire une marque globale pour la riche clientèle cosmopolite. Ces démarches ont donné lieu à de formidables sagas. Avec elles, nombre de marques occidentales font désormais course en tête devant les locaux sur les grands marchés

Réussir, pour une marque, c'est savoir partager avec plaisir et conviction son système symbolique avec les références des autres pays.



émergents, en Chine ou en Inde par exemple. Mais au prix d'investissements publicitaires soutenus, et d'une mortalité importante.

前所未有的价格优势
更高级别的豪华配置

高配S 300 L豪华型轿车试驾活动进行中



Mercedes-Benz

stratégies



Les dés de réussite

La réussite de la marque émerge de situations déclics comme celle que connaissent Sue et Sean, qui réconcilient des dimensions identitaires diverses et définissent de nouveaux rapports aux autres. Cela tient à la capacité d'une marque à comprendre les enjeux essentiels des nouveaux consommateurs de marchés comme la Chine ou l'Inde, et à ne pas les laisser s'enfermer dans une impasse schizophrénique entre global et local. Comment satisfont-ils leur désir de participation au monde en même temps que leur volonté de rester proches des leurs et de leur culture, exposés à un double risque d'être laissés en arrière ou de trop se distinguer, dans une tension où les frontières sociales ont une mobilité surprenante ?

Réussir, pour une marque, c'est savoir partager avec plaisir et conviction son système symbolique avec les références des autres pays. C'est jouer pleinement son rôle dans une situation concrète, s'actualiser dans une structure sociale, des références culturelles, un réseau de sens historiquement déterminé. C'est réussir à croiser le parti pris de son autorité avec ce qui va fonctionner, être potentiellement attirant dans une société donnée, en fonction des volontés d'appartenance et de distinction. Si un Japonais s'empare d'une marque globale, c'est qu'elle correspond avec cohérence et pertinence aux attentes de destinataires bien définis par la classe d'âge, le style socio-psychologique, l'appartenance géographique. Dans le cas d'un Chinois, c'est pour servir dans l'espace social et idéologique : Chivas devient le symbole de la liberté d'expression, des rencontres de nouvelles communautés, par-delà la famille et les relations statutaires ; Royal Salute devient celui du succès, liant charisme, talent, énergie et dépassement de soi, au profit de la nation tout entière ; *Magnifique* de Lancôme, par la présence d'Anna Hattaway et de tout ce rouge, concilie les rêves d'enfance d'une princesse et ceux du *Diable s'habille en Prada*. Si un Américain s'empare d'une marque de luxe, c'est qu'il cherche des parallélismes entre des hiérarchies sociales et financières, et des marqueurs symboliques.

Ces situations déclics se radicalisent grâce à des coups de foudre électifs que la marque déclenche, manifestations de son identité profonde face aux attentes et aux désirs de ses cibles affinitaires, dans des situations sociales données. Si Vuitton donne aux jeunes femmes chinoises un sentiment de bonheur – "*Le bonheur, c'est d'avoir dix sacs Vuitton, j'en ai sept, je suis aux sept dixièmes du bonheur*" –, c'est qu'il y a eu une rencontre foudroyante entre une marque qui disait l'héritage, la transmission, l'ordre paternel, et des jeunes femmes éprises de succès, d'ascension sociale et de réassurance.

Le mélange des genres

Une marque globale réussit quand elle sait écouter les situations déclics et les coups de foudre partout dans le monde, et y puiser une nouvelle énergie. Ainsi, notre méthode, "Metis", aide les marqueteurs internationaux à aller à la rencontre de ces moments forts, et à expliquer les succès locaux, auprès de cibles affinitaires : reconnaître où se situe la synergie des différents pilotes dans un monde ouvert en jeux de miroir ; construire un pilote d'attractivité de la marque par la synergie des pilotes universalisables ; fortifier la marque globale en retour, par le jeu de ses transformations ; accompagner ce processus de métissage, qui implique de transformer tant l'ordre symbolique de l'émetteur (le créateur de la marque, le groupe), désormais plus à l'écoute, que celui du récepteur (consommateur ou filiale), de plus en plus créateur.

Cette approche permet un meilleur pilotage des marques internationales, conçues à la fois comme des hypermarques et des marques métisses. Hypermarques, elles tirent leur force de quatre pôles – le pôle de l'attractivité (valeurs fondamentales dynamisées en pilote d'attractivité), corrélé au pôle des cibles affinitaires, s'appuyant sur le pôle de l'hypermythe (l'ancrage, l'origine), et de l'hypercontemporanéité et de l'innovation. Marques métisses, elles sont les lieux de confrontation de plusieurs systèmes symboliques et sociaux, et donc de consolidation permanente de ces quatre pôles.

Les démarches de globalisation ou de localisation tendaient à tourner le dos à l'altérité. La première en la niant, la seconde en se niant. La première en imposant impérieusement ses codes jusqu'au rejet, la seconde en se vidant de sa substance. Echapper à ce mauvais sort impose de sortir du dilemme global ou local, en ouvrant la recherche aux processus de transformation, là où se jouent les rencontres de systèmes symboliques différents, où travaillent simultanément l'identité et l'altérité, d'où peuvent émerger de nouvelles topologies de marques internationales puissantes, aux identités métisses. Sue et Sean... ■