

À quoi servent les marques locales ?



Jérôme François, Nestlé France et Corneliu Vilsan, Pernod Ricard Europe

Si la distinction entre marques mondiales et marques locales subsiste, elle est devenue moins dominante dans la gestion des portefeuilles. Les exemples de Nestlé et de Pernod Ricard aident à comprendre pourquoi.

Le mouvement avait commencé dans les années 1990 et s'est étendu dans la première décennie du nouveau siècle. Prenant acte de la mondialisation et percevant les opportunités de développement qu'elle leur ouvrait, les grands groupes ont fait une priorité de la construction de marques globales. Dans les cas les plus extrêmes, toute signature n'entrant pas dans cette stratégie était vouée soit à rejoindre le cimetière des marques, soit à être cédée. Seules exceptions : les *local jewels*, dont on ne tolérait alors le maintien qu'au prix d'une rentabilité au-delà des normes. Cette cure d'amai-grissement du portefeuille, combinée au *body building* des *blockbusters*, se poursuit encore. Toutefois, les discours ont évolué. Hier, les groupes les focalisaient sur le *core business*. Aujourd'hui, la stratégie se fait plus fine, redonnant droit de cité à certaines marques mésestimées auparavant.

Les raisons en sont multiples et les deux cas qui suivent – Nestlé et Pernod Ricard – les illustrent chacun à sa manière.

Nestlé ou le pragmatisme à l'œuvre

Ainsi, chez Nestlé, on promeut une vision nuancée. « *C'est plus compliqué que cela* », résume Jérôme François, directeur général marketing et communication consommateurs chez Nestlé France, dont il propose une typologie très différente du portefeuille. Premièrement, il y aura des marques « *très françaises* » qui, sans être locales pour autant, misent sur cette identité et sont d'ailleurs pilotées par les équipes hexagonales pour le niveau mondial. Perrier en est un illustre exemple, comme le sera San Pellegrino pour l'Italie. Dans ce cas, la typicité locale est une valeur forte de la marque... mais la vocation de celle-ci est d'aller bien au-delà de ses frontières.

* ICAAL



Avec un portefeuille de marques très diversifié, Nestlé combine marques globales et marques locales ou semi-locales avec un seul objectif : développer des marques en croissance et compétitives sur leur segment

Deuxièmement, il y a certes les marques les plus mondiales du groupe, mais ces dernières recèlent malgré tout nombre d'éléments assez locaux dans la constitution du produit. Ainsi, Nescafé – marque mondiale s'il en est – présente un goût adapté à chacun de ses marchés de consommation. S'il existe quelques contre-exemples, Nespresso notamment, de nombreuses signatures du groupe suisse se trouvent dans cette situation : « Maggi développe ses recettes de façon à s'enraciner dans les cultures locales et c'est le cas d'autres marques, dès qu'il s'agit de produits de goût », explique Jérôme François.

Troisièmement enfin, Nestlé dispose toujours de nombreuses marques locales ou quasi-locales. C'est le cas en France d'Herta, La Laitière, Mousline, Ricoré, Nestlé Dessert, Lanvin, Guigoz, Contrex, Chocapic... À ceci près qu'elles peuvent avoir une taille largement comparable à une

méga-marque, avec des ventes supérieures, voire très supérieures, à cent millions d'euros : « en nombre d'actes d'achat, Herta est la première marque vendue en France, toutes catégories confondues ; c'est peut-être une marque quasi-locale, mais il se trouve que c'est la plus développée de notre portefeuille en France ».

Il ne s'agit donc pas d'activités marginales, reléguées en fin de liste et, en réalité, Nestlé compte finalement assez peu de marques mondiales au sens strict du terme : Nescafé, Nespresso, Nescafé Dolce Gusto, Maggi, Kit Kat, Nesquik, Purina... Et ses marques « locales » sont donc d'une importance très comparable dans ses portefeuilles nationaux. « L'objectif de Nestlé est de développer des marques en croissance, compétitives sur leur segment. Nous n'avons pas de dogme, d'autant que le consommateur n'en a pas non plus : il achète ou il n'achète pas. » Alors que la marque corporate, Nestlé, va célébrer ses 150 ans, la moitié des consommateurs de l'Hexagone pensent qu'elle est... française et l'autre moitié n'est pas très sûre de son origine. « C'est d'ailleurs assez cohérent avec notre histoire, puisqu'elle est arrivée en France très rapidement après sa création et que nous sommes désormais la première entreprise agroalimentaire du pays, avec 23 usines », rappelle Jérôme François.

La distinction global-local aurait-elle du moins un fondement en termes de gestion de marque ? « Il est vrai qu'une marque globale nécessite un positionnement cohérent forcément plus contraignant ; nos équipes peuvent bien sûr plus facilement modifier un élément du mix de Ricoré par exemple. Ceci dit, même sur Nescafé, on peut réaliser des

Alors que la marque corporate,
Nestlé, va célébrer ses 150 ans,
la moitié des consommateurs de
l'Hexagone pensent qu'elle est...
française et l'autre moitié n'est
pas très sûre de son origine.



exécutions créatives propres, bien qu'elles partent d'une "big idea" internationale ». En l'occurrence, le nouveau slogan « *It all starts with a Nescafé* » est au cœur de la plateforme française, d'ailleurs « assumé » en anglais.

Et Jérôme François de poursuivre : « *l'idéal serait de combiner la massification du global et l'adaptabilité du local. Mais la clé reste le succès. Nous sommes très pragmatiques : une marque est stratégique quand elle fonctionne, qu'elle soit locale ou non. D'ailleurs, on peut s'interroger sur l'extension internationale des marques locales, dont certaines, comme Mousline, peuvent faire des incursions ailleurs. Toutefois, les habitudes des consommateurs restent très locales sur nos marchés* ». Et de prendre l'exemple de Nestlé Dessert : « *c'est notre joyau sur le chocolat en France, car elle correspond très bien aux attentes nationales, alors que ce ne sera pas forcément le cas dans d'autres pays. Nous y consacrons des moyens supérieurs à des marques globales comme Kit Kat. Pour gagner sur bon nombre de catégories, nous devons entrer en résonance avec les consommateurs, tant en matière de goût que de message publicitaire* ».

Certes, comme tous les grands groupes, Nestlé ne s'interdit bien sûr aucune réflexion sur son portefeuille, mais « *ce n'est pas ce critère qui sera prioritaire, assure Jérôme François, et nous continuons d'ailleurs à intégrer des business locaux* », citant l'exemple de confiseries chinoises rachetées récemment. Une concession toutefois : « *sur de nouvelles marques, où nous partons d'une page blanche, il est vrai que nous aurons sans doute une approche naturellement plus globale pour dégager un potentiel international* ».

« **L'idéal serait de combiner la massification du global et l'adaptabilité du local.** »

Pernod Ricard, les instruments d'une présence mondiale

La stratégie de marques de Pernod Ricard est rassemblée dans le concept de portefeuille de marques. Ce dernier regroupe deux « icônes mondiales » – Absolut et Chivas Regal –, sept marques stratégiques premium (Ballantine's, Beefeater, Jameson, Ricard...) et cinq marques « de prestige » (Martell, The Glenlivet, Mumm...), soit un Top 14 auquel il faut ajouter cinq marques de vins premium et 18 marques-clés locales. Mais le groupe compte également quelque 300 références différentes, signe d'une politique de marques également très diversifiée.

Selon Corneliu Vilsan, directeur des opérations marketing de Pernod Ricard Europe, « *le rôle des marques locales est d'assurer notre présence mondiale, avec des leaders sur leur marché comme Ramazzotti en Italie, Ararat en Russie ou Wyborowa en Pologne* ». S'il s'agit là de marques-clés précédemment évoquées, d'autres interviennent sur certains marchés comme Ouzo en Grèce ou Minttu en Finlande. « *Ainsi, nous renforçons notre réseau de distribution pour pouvoir y introduire progressivement nos marques stratégiques mondiales*, explique Corneliu Vilsan. *Ces marques jouent un rôle spécifique de forteresse, protégeant notre Top 14, en contribuant à une meilleure couverture de nos frais de fonctionnement tout en donnant une taille suffisante à nos filiales pour qu'elles puissent conquérir le leadership sur leur marché. Et c'est aussi une question de stratégie commerciale qui nous permet d'offrir un portefeuille plus intéressant à nos clients, grossistes ou commerçants* ».

De plus, « *elles constituent le meilleur moyen de nous implanter sur les marchés émergents à fort potentiel* », poursuit-il. Ainsi, Royal Stag et Imperial Blue sont pour beaucoup dans le récent succès du groupe en Inde. En effet, dans les pays où le pouvoir d'achat reste encore peu élevé, les marques premium peineront à s'imposer seules pour gagner une taille suffisante. Et ce d'autant plus si une crise locale survient, comme cela a été le cas en Grèce : le prix des marques importées devient plus élevé, relativement, et les marques

locales viennent alors en soutien pour maintenir les parts de marché. Si les marques prioritaires sont gérées par des filiales spécifiques, les marques locales restent sous la coupe des filiales nationales. Au point d'ailleurs que Pernod Ricard Pologne a changé de nom pour devenir Wyborowa. Les directions régionales interviennent toutefois pour aider ces filiales à rajeunir et à internationaliser ces marques quand cela devient nécessaire.

Reste que chez Pernod Ricard aussi, la distinction global-local a ses limites. Parfois, « *des marques locales victimes de leur succès deviennent des marques mondiales. C'est ainsi que Pernod Ricard a globalisé Jameson, achetée en 1988, ou Havana Club depuis 1995* », raconte Corneliu Vilsan. Inversement, le groupe tient compte de la tendance au localisme, appelée tendance « *craft* » aux États-Unis, notamment pour les bières relancées par le phénomène des micro-brasseries. « *En réalité, nos marques sont "craft" par définition. Contrairement au marché de la bière, qui est très industrialisé et risque l'uniformisation, nous avons conservé nos traditions de fabrication. Tous nos spiritueux sont fabriqués dans leur pays d'origine et nous mettons d'ailleurs l'accent sur l'histoire réelle de nos marques* ». Au final, les marques du groupe sont toujours, en un sens, locales. « *Ce sont des marques de terroir, et contrairement à certains de nos concurrents, nous ne les produisons jamais ailleurs*, insiste Corneliu Vilsan ; ce qui intéresse le consommateur,

Dans les pays où le pouvoir d'achat reste encore peu élevé, les marques premium peineront à s'imposer seules pour gagner une taille suffisante.

c'est la qualité de la marque et son expérience du produit ». D'ailleurs, Pernod Ricard a également intégré cette tendance de façon nouvelle en lançant Our Vodka, un dispositif de micro-distilleries déjà implantées dans sept villes (Berlin, Detroit, Londres...) avec des partenaires locaux. Désormais, « *notre portefeuille est complet*, résume Corneliu Vilsan. *Nous n'avons pas besoin d'acquiescer de nouvelles marques pour le compléter, ce qui ne nous empêche pas de regarder des opportunités.* » Pernod Ricard vient ainsi de mettre la main sur Monkey 47, un gin haut de gamme allemand. « *Il est vrai qu'il est complexe de gérer un si grand portefeuille, et c'est pourquoi nous avons mis au point un projet dédié. En cours d'implantation dans toutes nos filiales, c'est un outil de management du portefeuille qui permet d'analyser les marques en fonction des profils consommateurs et des occasions de consommation. Ainsi, ce mapping précis par pays nous aide à préciser le positionnement de nos investissements publi-promotionnels.* » Dernièrement, le groupe a ainsi procédé au rajeunissement de sa marque Becherovka dans les pays de l'Est, lancé une nouvelle campagne pour Ramazzotti, modernisé le pack d'Ararat ou encore étendu la gamme de Wyborowa. ■



Chez Pernod Ricard, les marques restent locales quant à leurs origines, même quand elles s'internationalisent, et constituent des forteresses permettant de contrôler les marchés nationaux.