



**HAL**  
open science

**SEGMENTATION ET STRATEGIES DE  
COMMUNICATIONDANS LES MARCHES  
EMERGENTS:Une approche croisée des concepts de  
pyramideéconomique et d'acculturation**

Agnes Boutin, Charlotte Gaston Breton

► **To cite this version:**

Agnes Boutin, Charlotte Gaston Breton. SEGMENTATION ET STRATEGIES DE COMMUNICATIONDANS LES MARCHES EMERGENTS:Une approche croisée des concepts de pyramideéconomique et d'acculturation. *Décisions Marketing*, 2006, 43-44, pp.79. halshs-00355541

**HAL Id: halshs-00355541**

**<https://shs.hal.science/halshs-00355541>**

Submitted on 23 Jan 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# SEGMENTATION ET STRATÉGIES DE COMMUNICATION DANS LES MARCHÉS ÉMERGENTS : Une approche croisée des concepts de pyramide économique et d'acculturation

AGNÈS BOUTIN ET CHARLOTTE GASTON-BRETON

*L'objet de cet article consiste à étudier en quoi les particularités socio-économiques et culturelles des marchés émergents imposent aux entreprises étrangères une approche plus spécifique de leur communication internationale. Une réflexion est tout d'abord menée sur les critères de segmentation de ces marchés en s'appuyant principalement sur l'existence d'un découpage pyramidal selon les revenus et de phénomènes d'acculturation des valeurs. Un cadre d'analyse des communications est alors proposé et illustré à partir de l'examen des stratégies et messages publicitaires de plusieurs annonceurs étrangers dans deux marchés émergents, la Russie et le Maroc.*

**S**tandardisation, adaptation, glocalisation représentent les éléments d'un débat engagé de longue date sur le choix des communications développées à l'étranger et qui oppose ou cherche à allier l'intérêt d'une uniformisation des stratégies et des messages, au-delà de toute diversité sociale et culturelle, à la nécessité d'adapter les politiques de communication aux différents marchés (5).

Les décisions des managers à cet égard reposent sur de nombreux facteurs : stratégie produit, caractéristiques du marché et ressources locales, forme de l'organisation internationale ou contrôle de la maison-mère sur la publicité internationale. La référence à la culture apparaît aussi comme un des critères de décision essentiels. L'histoire, l'idéologie, la religion, la langue, l'éducation sont autant de variables communément utilisées pour différencier les consommateurs, de même que la référence aux valeurs dont l'importance peut varier selon les cultures, qu'il s'agisse de valeurs générales de la société telle que l'orientation temporelle ou de valeurs plus managériales comme la distance hiérarchique (8, 9, 11, 12, 22, 23).

Les études et les recherches réalisées dans ce domaine se sont dans un premier temps intéressées aux pays industrialisés (Europe de l'Ouest, États-Unis, Japon), les entreprises multinationales s'orientant d'abord vers les marchés les plus riches et où la demande locale est forte. Elles se sont ensuite orientées vers de nouveaux continents. En effet, depuis une vingtaine d'années, nombreux sont les pays qui se sont largement ouverts aux investisseurs étrangers, en Asie, en Amérique Latine, en Europe de l'Est ou au Maghreb. Dans ces marchés, l'économie subit des transformations profondes et la présence des entreprises étrangères engendre des mutations culturelles liées à une certaine « modernité ». Les traditions et les valeurs locales en sont significativement affectées et elles coexistent souvent au sein d'un même pays avec des valeurs « modernes ». Doit-on pour autant opposer une logique

*Agnès Boutin est Maître de Conférences à l'Université Paris Dauphine et membre du Centre de Recherche DMSP (DRM – UMR CNRS 7088).*

*Contact : agnes.boutin@dauphine.fr*

*Charlotte Gaston-Breton est Maître de Conférences à l'Université Paris X Nanterre, membre du CEROS, et actuellement Professeur visitant à l'Université Carlos III de Madrid.*

*Contact : cgaston@emp.uc3m.es*

*Les auteurs remercient les relecteurs anonymes et le Rédacteur en chef invité pour leurs précieux commentaires qui ont favorisé la rédaction finale de cet article.*

*Ils tiennent aussi à remercier Frédéric Vitalis, Directeur Export de Beiersdorf France, Laurence Dupas-Gelin, Partner à TBWA, en charge du budget Beiersdorf, ainsi que Nathalie Bouville, Group Account Director sur IBM et Mia Tasic, Account Supervisor sur Motorola de l'agence Ogilvy & Mather, pour l'aide et les conseils qu'ils leur ont apportés. Merci également pour son assistance à Sylvie Calais, International Brand Director, Publicis Conseil et à son équipe, notamment Christelle Coquillard, Publicis Nestlé Central Team.*



d'uniformisation et de standardisation qui s'appuierait sur ces évolutions vers la modernité, et qui engendre notamment des économies d'échelle conséquentes, à une logique culturelle plus adaptative qui tiendrait compte des valeurs « historiques » et qui est *a priori* plus coûteuse (24) ?

Face à cette problématique, le but de l'article est de proposer une grille d'analyse permettant d'orienter les choix en matière de cibles et de stratégies de communication sur les marchés émergents par rapport aux logiques classiques de standardisation *versus* adaptation. Les marchés émergents étant en transition économique et en mutation culturelle, nous examinerons les spécificités liées à leur segmentation en nous appuyant sur les concepts de structure économique pyramidale et d'acculturation des valeurs. Plusieurs conséquences en matière de communication publicitaire seront dégagées et nous insisterons tout particulièrement sur les précautions à prendre dans une partie illustrative des campagnes publicitaires réalisées par plusieurs annonceurs étrangers sur deux marchés émergents, la Russie et le Maroc.

## **Des spécificités de la segmentation dans les marchés émergents et quelques conséquences en matière publicitaire**

La segmentation internationale repose classiquement à un premier niveau sur la macro-segmentation « pays ou zones » à partir de variables socio-démographiques, géo-politiques ou psychographiques et à un second niveau sur la micro-segmentation « consommateurs », toujours à partir de ces deux groupes de variables (27). Si la démarche elle-même – couramment utilisée en marketing international – s'applique à tous types de marchés, l'importance économique des marchés émergents et le poids accru qu'ils représentent dans les stratégies des entreprises nécessitent que l'on s'interroge plus précisément sur l'existence d'éléments spécifiques permettant d'affiner la segmentation à l'international sur ces marchés. Ces éléments spécifiques vont surtout jouer dans le cadre de la micro-segmentation qui prend parfois le pas sur la macro-segmentation lorsque l'on rencontre des segments de consommateurs transnationaux, comme par exemple la clientèle d'hommes d'affaires ou des individus ayant des caractéristiques et attentes communes quels que soient les pays, ce qui permet une forte standardisation de la communication internationale.

## **Éléments de macro-segmentation : segmentation pays ou groupes de pays**

La macro-segmentation consiste à identifier des pays ou groupes de pays ayant des caractéristiques homogènes et pertinentes par rapport aux spécificités de l'entreprise et du produit concernés. En ce qui concerne les marchés émergents, comme pour les autres marchés, l'analyse de certains critères économiques ou culturels s'avère pertinente.

### **• Analyse classique à partir de critères économiques**

L'approche trans-sectorielle classique considère qu'un marché émergent est un marché dont la croissance économique est largement amorcée et qui, malgré une infrastructure financière présentant des risques, est appelé à combler progressivement son écart avec les pays riches. La taille du marché, le PIB par habitant, la politique de croissance, le taux d'inflation sont des exemples d'indicateurs pris en compte. Selon cette approche, pour le Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie comme pour la COFACE, se définissent comme émergents en 2005 : les pays d'Europe Centrale et Orientale (PECO) hors CEI, l'Amérique Latine et Centrale, l'Asie hors Japon, l'Afrique, le Proche et le Moyen-Orient. Or, dans la mesure où chaque analyste s'appuie sur des critères et des pondérations spécifiques, il n'existe aucun consensus concernant une classification précise des pays aux économies émergentes.

Une deuxième approche, plus restrictive car sectorielle, peut être choisie afin d'obtenir une plus grande homogénéité et comparabilité entre ces marchés. Un marché émergent est ainsi considéré comme un marché accessible, qui entame un processus de croissance et de modernisation. La société de conseil A.T. Kearney propose à cet égard une classification des marchés émergents qui repose sur le degré de croissance et de modernité du secteur de la distribution (Global Retail Development Index) : en 2005, l'Inde se trouve en tête des pays émergents suivis de la Russie, l'Ukraine, la Chine et la Slovaquie. Le Maroc, quant à lui, se place en vingtième position.

Ces deux approches permettent d'identifier des groupes de marchés émergents aux pondérations similaires sur des indicateurs jugés pertinents. Il n'en reste pas moins que les différences qui séparent ces marchés – histoire, culture, systèmes politiques, pratiques managériales – sont souvent plus importantes que celles qui séparent les pays industrialisés, d'autant que l'écart tend à se creuser entre les pays présentant



le plus fort potentiel de développement, comme le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine (le « BRIC »), et les pays intermédiaires comme les pays du Maghreb par exemple. L'enjeu pour les managers en communication internationale repose donc sur l'identification de ou des identités culturelles des marchés émergents.

### • La prise en compte des valeurs culturelles, particulièrement importante pour les marchés émergents

De nombreuses recherches ont porté sur l'identification des valeurs caractéristiques de plusieurs pays en analysant notamment les communications publicitaires développées (4, 21). Les valeurs étudiées sont principalement issues ou corrélées aux quatre dimensions initiales proposées par Hofstede (9), à savoir l'individualisme/collectivisme, le degré de contrôle de l'incertitude, la masculinité/féminité, la distance hiérarchique, à laquelle s'ajoute la dimension du dynamisme confucéen inspiré de la culture chinoise et issue des travaux de Bond (11) (tableau 1).

L'analyse par les chercheurs des scores obtenus par les pays sur ces dimensions nous invite à classer avec prudence et finesse les pays dont les valeurs peuvent être identiques, proches ou opposées. À titre illustratif nous avons réalisé un tableau synthétique intégrant un certain nombre d'études et faisant apparaître le poids dans le temps de chacune des dimensions culturelles dans des pays industrialisés (États-Unis, France, Allemagne, Pays-Bas) et des marchés émergents (Inde, Chine, Brésil, Russie, Maroc), dans divers continents (tableau 2).

Lorsque l'on examine les pays, on s'aperçoit que les valeurs peuvent parfois converger entre pays industrialisés (cas de la faible distance hiérarchique en Allemagne, aux États-Unis, aux Pays-Bas) ou entre marchés émergents (forte distance hiérarchique au Maroc, en Chine, en Russie, en Inde), et diverger entre marchés industrialisés et émergents. Mais les valeurs peuvent aussi diverger entre les marchés émergents comme dans les cas du dynamisme confucéen ou dans une moindre mesure dans le cas du collectivisme. Ces notions de convergence, divergence sont anciennes (26), mais des études plus récentes comme celles de Ralston et ses collègues (20) préconisent, pour classer les marchés, de mener des analyses prenant en compte le croisement d'éléments de convergence et de divergence, à savoir la cross-vergence (encadré 1). L'intérêt de ce type d'approche est d'aboutir à des regroupements de pays ou marchés, non plus sur des variables prises une à une mais à partir de croisement de variables. Par exemple, les États-Unis se retrouveront au croisement de variables comme l'individualisme et l'ouverture au changement, et la Chine au croisement de collectivisme et de faible ouverture au changement ; le Japon se situe dans une position intermédiaire sur ces deux dimensions. On peut ainsi positionner des pays de façon multidimensionnelle.

En communication internationale, l'examen précis des valeurs selon les marchés présente un intérêt certain. L'étude de la dimension d'individualisme/collectivisme, considérée comme la plus explicative des attitudes et des comportements dans les recherches cross-culturelles, fournit à cet égard des informations pertinentes. Par exemple, on observe que l'individualisme est une valeur particulièrement représentée dans plusieurs pays industrialisés

**Tableau 1**  
Les 5 dimensions culturelles selon Hofstede et Bond (9, 11)

Dimensions	Définitions
<b>Individualisme/collectivisme</b>	Le Moi et les valeurs individuelles s'opposent au Nous et aux valeurs sociales de partage.
<b>Contrôle de l'incertitude</b>	Degré selon lequel les individus se sentent menacés par des situations ambiguës ou incertaines.
<b>Masculinité/féminité</b>	Les valeurs de succès et de performance masculines s'opposent à la qualité de vie et au fait de prendre soin des autres dans les sociétés féminines.
<b>Distance hiérarchique</b>	Vision d'un partage du pouvoir inégal ou non selon des critères de responsabilité, de prestige, de statut ou de richesse.
<b>Dynamisme confucéen</b>	Orientation vers le long terme (plutôt que le court terme) qui met en avant des valeurs d'engagement, de vertu et de respect de la tradition.

Tableau 2

Classement relatif pour 5 dimensions culturelles de 4 pays développés (France, Allemagne, États-Unis et Pays-Bas) et 5 pays émergents (les pays du « BRIC » et le Maroc)

		PLUS FAIBLES	MOYENS	PLUS ÉLEVÉS
INDIVIDUALISME	Pays développés			États-Unis (89 en 1997 ; 91 en 1993) France (71 en 1993) Allemagne (67 en 1993) Pays-Bas (48 en 2001 ; 80 en 1993)
	Pays émergents	Inde (16 en 2001 ; 48 en 1993) Maroc (16 en 2001) Chine (17 en 2001 ; 20 en 1993)	Brésil (38 en 1993) Russie (41 en 2000 ; 40,1 en 1997 ; 50 en 1993)	
CONTRÔLE DE L'INCERTITUDE	Pays développés		États-Unis (60 en 2001 ; 47 en 1997 ; 46 en 1993) Pays-Bas (53 en 1993)	France (86 en 1993) Allemagne (76 en 2001 ; 65 en 1993)
	Pays émergents	Inde (40 en 1993) Russie (41 en 2001 ; 68 en 2000 ; 87 en 1997 ; 90 en 1993)	Chine (60 en 1993) Maroc* (61 en 1993)	Brésil (76 en 1993)
MASCULINITE	Pays développés		France (43 en 1993) Pays-Bas (50 en 2001 ; 14 en 1993)	Allemagne (66 en 1993) États-Unis (62 en 1993)
	Pays émergents		Brésil (53 en 2001 ; 49 en 1993) Russie (55 en 2000 ; 50 en 1997 ; 40 en 1993)	Maroc (60 en 2001) Chine (57 en 2001 ; 50 en 1993) Inde (56 en 1993)
DISTANCE HIÉRARCHIQUE	Pays développés	Allemagne (35 en 1993) États-Unis (42,3 en 1997 ; 40 en 1993) Pays-Bas (58 en 2001 ; 38 en 1993)	France (75 en 2001 ; 68 en 1993)	
	Pays émergents		Brésil (76 en 2001 ; 69 en 1993)	Maroc (83 en 2001) Chine (80 en 1993) Russie (79 en 2001 ; 89 en 1997 ; 95 en 1993) Inde (77 en 1993)
DYNAMISME CONFUCÉEN	Pays développés	États-Unis (29 en 1993)	France (30 en 1993) Allemagne (31 en 1993) Pays-Bas (44 en 1993)	
	Pays émergents	Maroc* (16 en 1993)	Russie (41 en 2001 ; 59 en 2000 ; 10 en 1993) Inde (60 en 2001)	Chine (118 en 1993)

Nota Bene 1 : Afin de comparer les résultats des études empiriques, nous avons, le cas échéant, rapporté les résultats obtenus sur une échelle de 7 points à une base 100.

Nota Bene 2 : Les pays ont été classés dans la catégorie « faible », « moyen » ou « fort » en fonction de la valeur la plus récente obtenue sur les dimensions culturelles étudiées.

\* Score approximé à partir des résultats obtenus dans plusieurs pays du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA). Source : Classement réalisé sur une échelle de 0 à 100 d'après les résultats des études empiriques de Hofstede en 1993 (10), de Elenkov en 1997 (6), de Naumov et Puffer en 2000 (16) et des chercheurs du projet GLOBE en 2001 (12).



**Encadré 1 : Le concept de Convergence – Divergence – Cross-vergence**

Le débat initié en management international pour soutenir la thèse de la convergence ou de la divergence remonte à plus de 40 ans (26) tandis que le concept de cross-vergence, plus récent, a émergé il y a une dizaine d'années (20).

**Convergence** – Les théoriciens de la convergence considèrent que le développement technologique, la croissance économique et l'ouverture politique sont les trois éléments fondamentaux qui définissent une idéologie d'affaires (« business ideology ») dont les valeurs sont communes à plusieurs sociétés. En partant du constat que les progrès technologiques tendent à être universels, que les économies des pays en voie de développement se modernisent, que le capitalisme se développe au détriment du communisme, on peut défendre la thèse d'une convergence des valeurs.

**Divergence** – Les défenseurs de la divergence estiment que les valeurs dépendent plus des caractéristiques socio-culturelles, qui par nature sont très différentes d'une société à une autre, que d'une idéologie d'affaires qui est partagée par plusieurs sociétés. Dans la mesure où l'histoire, la religion ou la géographie forment des valeurs culturelles propres à chaque pays, on peut soutenir la thèse de la divergence des valeurs.

**Cross-vergence** – Ralston et ses collègues (20) proposent la définition suivante : « la cross-vergence est une interaction simultanée entre les influences socio-culturelles et celles liées à l'idéologie d'affaires au sein d'une société qui conduit à un nouveau système de valeurs. Ce système de valeurs est composé de valeurs qui ne sont ni uniquement liées aux influences socio-culturelles ni uniquement liées à l'idéologie d'affaires ». Par exemple, les sociétés peuvent avoir plusieurs valeurs en commun comme le collectivisme et la masculinité tout en s'opposant sur les autres valeurs comme le dynamisme confucéen et la distance hiérarchique au sein du système de valeurs identifié par Hofstede (9).

(tableau 2). Les consommateurs de ces marchés développés, *a priori*, sont centrés sur le Moi, expriment des opinions propres, agissent seuls et valorisent les décisions individuelles. Ils interagissent dans un contexte de communication faible où la communication verbale, directe et factuelle est préférée à une communication non verbale, indirecte et symbolique. La relation au temps s'exprime par une orientation vers le futur et une certaine « modernité » (19). Le collectivisme, à l'inverse, est une valeur plutôt caractéristique de plusieurs marchés émergents

(tableau 2). Les consommateurs collectivistes de ces marchés, *a priori*, sont préoccupés par le Nous et le système social auquel ils appartiennent (28). La communication, dans ce cas, s'effectue dans un contexte plus riche et s'appuie sur des messages indirects tels que les symboles. Ces sociétés reposent, en général, sur des valeurs plus traditionnelles et un certain conformisme. Le tableau récapitulatif des valeurs corrélées aux dimensions d'individualisme et de collectivisme fournit à cet égard une grille d'analyse plus approfondie (tableau 3).

**Tableau 3**  
Récapitulatif des valeurs corrélées à la dimension individualisme/collectivisme

Dimension	INDIVIDUALISME*			
	Le Moi et les valeurs individuelles s'opposent au Nous et aux valeurs sociales de partage.			
	Individualisme		Collectivisme	
Sous dimensions	Amélioration personnelle	Ouverture au changement	Transcendance	Conservatisme
Attributs	Hédonisme Accomplissement, Pouvoir Machiavélisme	Auto-orientation Stimulation Faible dogmatisme « Internal locus of control »	Universalité Bienveillance	Conformité Tradition Sécurité Fort dogmatisme « External locus of control »
Modérateurs	Revenu par foyer (+), Âge (-)		Revenu par foyer (-), Âge (+)	

\* Cette dimension mesure le degré d'individualisme-collectivisme au niveau personnel et non au niveau institutionnel.  
Source : tableau réalisé à partir des travaux de Hofstede (9), Ralston (20), Schwartz (22) et des chercheurs du projet GLOBE (12).



Ces éléments de réflexion sont globalement utiles mais l'analyse se complique lorsqu'il faut comparer les valeurs de plusieurs pays ou marchés et raisonner sur les concepts de convergence, divergence, cross-vergence pour examiner dans quelle mesure l'on peut standardiser ou l'on doit adapter une publicité internationale. Il est alors souvent pertinent et prudent de descendre à un niveau plus fin, celui de la micro-segmentation.

### Éléments spécifiques de micro-segmentation

C'est en matière de micro-segmentation que certains concepts spécifiques sont tout particulièrement intéressants afin de proposer des implications en matière de communication. Ces éléments se retrouvent aussi bien sur les dimensions socio-économiques que psychographiques avec les valeurs.

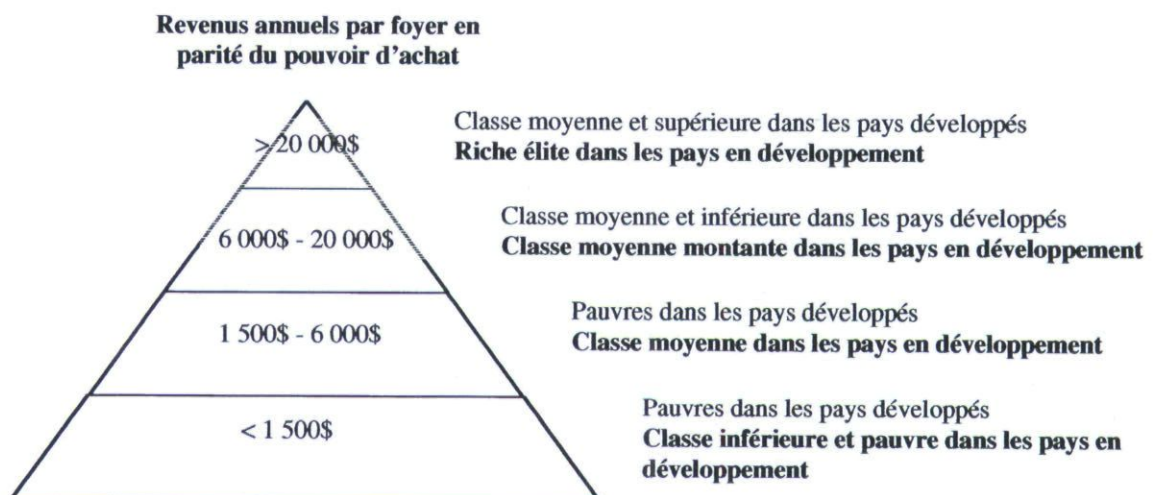
- **Une approche spécifique à partir de dimensions socio-économiques : la structure pyramidale des marchés**

Une micro-segmentation des marchés peut reposer sur des critères socio-économiques tels que le pouvoir d'achat, le lieu d'habitation ou le taux d'équipement des foyers. En ce sens, le concept de *Bottom of Pyramid* (BOP) développé par Prahalad (18) offre une grille d'analyse intéressante en faisant apparaître, à partir d'un découpage en fonction des revenus annuels par foyer (en parité de pouvoir d'achat), quatre segments de consommateurs ou niveaux dans la pyramide économique mondiale (figure 1).

Dans un premier temps, ce découpage permet d'identifier des segments nationaux et transnationaux de consommateurs situés en haut de la pyramide. Pour ces derniers, les entreprises peuvent développer des stratégies standardisées procurant ainsi des avantages d'économies d'échelle et l'acquisition d'une forte notoriété. La base de la pyramide représente, quant à elle, un grand défi pour les managers puisque la majorité de la population des économies émergentes occupe ce dernier segment. De fait, la problématique réside dans l'élaboration d'une stratégie de communication performante et adaptée pour des consommateurs isolés économiquement mais sensibles aux marques. Le niveau intermédiaire de la pyramide renvoie davantage aux consommateurs des classes moyennes et « montantes » qui, accédant à la société de consommation, s'identifient à une image de produit universel tout en recherchant le reflet de leur propre image dans les publicités proposées, qui appellent par conséquent un plus grand degré de glocalisation. Il est nécessaire, par ailleurs, de souligner que la plupart des grandes sociétés multinationales, en particulier dans le domaine des produits de luxe mais aussi de façon plus générale des biens de grande consommation, s'intéressent prioritairement dans les marchés émergents au haut de la pyramide, et en partie aux besoins des consommateurs des classes moyennes même si à terme le bas de la pyramide représente un enjeu important pour l'avenir (18).

Dans un deuxième temps, les divers niveaux de la pyramide peuvent être légitimement reliés à plusieurs valeurs, le niveau de revenu moyen par foyer (en parité de pouvoir d'achat) jouant un rôle modérateur par

Figure 1 : La pyramide économique mondiale selon Prahalad (18)





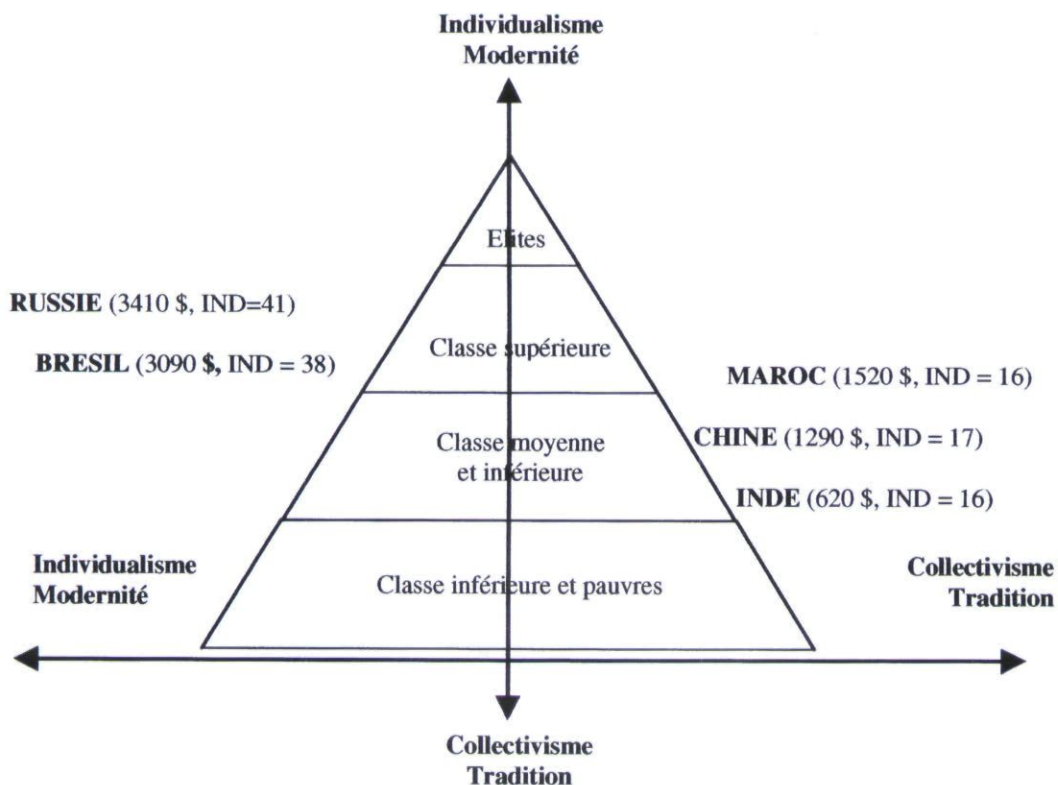
rapport aux dimensions d'individualisme/collectivisme et de distance hiérarchique (7). Par conséquent, plus le niveau de revenu augmente, plus la dimension d'individualisme et les valeurs qui lui sont corrélées telles que l'hédonisme et la stimulation sont importantes. Parallèlement, la dimension de collectivisme et les valeurs de tradition et de bienveillance associées sont particulièrement présentes auprès des individus dont les revenus sont faibles. Par extension, nous pouvons proposer une représentation approximative de la position de plusieurs marchés émergents sur la dimension d'individualisme/collectivisme en tenant compte des segments identifiés dans la pyramide économique (figure 2).

Cette grille de lecture est utile en matière de communication où l'on pourra pondérer de manière plus fine le poids accordé à telle ou telle valeur en fonction du pays et de la position des segments de consommateurs dans la pyramide.

• **La prise en compte de la confrontation de valeurs « occidentales » et « locales » : le phénomène d'acculturation**

La transmission et la transcription des valeurs culturelles au travers de la publicité ont souvent été étudiées à l'aide du concept d'acculturation bien que relativement peu en marketing international. Ce concept décrit le changement dans les attitudes, les valeurs et les comportements que les membres d'un groupe culturel minoritaire opèrent en prenant contact ou en subissant les effets du contact avec d'autres cultures dominantes (17). Ainsi, ce concept d'acculturation et les exemples en matière de publicité ont surtout été utilisés dans le contexte de l'immigration (essentiellement aux États-Unis) où des individus issus d'une culture se trouvent confrontés aux valeurs du pays hôte. Les développements dans ce domaine sont particulièrement intéressants d'autant plus qu'ils sont facilement transposables au cas des marchés émergents.

Figure 2 : Degré d'individualisme/collectivisme dans les marchés émergents sur la base de la pyramide économique (revenus moyens en US \$ par an et par foyer) et des scores d'individualisme obtenus (scores de 0 à 100 annotés IND)



Nota Bene 1 : La modernité est prise au sens d'ouverture au changement par rapport au conservatisme et à la tradition  
 Nota Bene 2 : Dans les cas de la Russie et du Brésil, il faut noter que le niveau d'individualisme est élevé relativement aux autres marchés émergents alors qu'il est moyen relativement aux pays développés.  
 Source : d'après les données statistiques de la Banque Mondiale et des résultats des études cross-culturelles synthétisés dans le tableau 2.



Les individus dans les pays aux économies émergentes se trouvent en présence de produits et de messages porteurs de valeurs appartenant à une autre culture, cette culture étant souvent considérée comme « dominante » en matière économique. Certaines études empiriques, menées en Chine principalement, ont ainsi démontré que l'efficacité publicitaire dépend du degré d'acculturation des consommateurs des marchés émergents (13). Les consommateurs avec un fort degré d'acculturation sont plus enclins à partager les valeurs importées véhiculées par les publicités alors que les consommateurs avec un degré d'acculturation faible sont peu disposés à le faire. Le niveau d'acculturation est une clé de segmentation pertinente. Des campagnes de publicités standardisées avec des messages transnationaux peuvent être développées pour les consommateurs des marchés émergents pour lesquels il y a une forte assimilation des valeurs véhiculées par la culture importée.

Deux questions se posent. Peut-on considérer qu'il existe un lien entre le niveau d'acculturation et les segments de la pyramide économique ? Peut-on segmenter et tirer des enseignements précis en matière publicitaire à partir du concept d'acculturation ?

Sur le premier point, les travaux sur l'acculturation montrent que celle-ci est particulièrement forte pour les individus ayant un statut socio-économique et un niveau d'éducation plus élevés (1). En ce sens, on peut penser que les individus du haut de la pyramide seront en moyenne plus acculturés que ceux du milieu et ces derniers plus que ceux appartenant au bas de la pyramide. Quant au second point, il amène à dépasser

l'approche descriptive pour la compléter par l'exploration de la nature du processus d'acculturation mis en place. D'après les recherches de Berry menées principalement dans le cadre de l'immigration (3), deux pôles représentent la prédominance des valeurs culturelles d'un groupe sur un autre : la séparation qui consiste à maintenir son identité culturelle sans adopter celle de l'autre et l'assimilation qui revient à abandonner son identité culturelle pour adopter celle de l'autre. Entre ces extrêmes, on parle d'intégration (ou de biculturalisme) lorsque l'identité culturelle du premier groupe est maintenue tout en adoptant l'identité culturelle du second. La marginalisation consiste à abandonner son identité culturelle sans pour autant adopter la culture de l'autre groupe ; il faut alors trouver de nouvelles valeurs faute de quoi l'on risque de perdre tout repère.

Ce schéma et cette grille initiale ont été complétés et enrichis par d'autres chercheurs, essentiellement en ressources humaines et en management, qui proposent de classer les situations d'assimilation, d'intégration, de séparation, et de ce qu'ils appellent la nouveauté (marginalisation réussie), en fonction du poids que les individus accordent aux valeurs de leur propre culture par rapport à celui qu'ils donnent aux valeurs véhiculées par l'autre culture (15). Dans le contexte des marchés émergents, l'autre culture est la culture importée par l'entreprise multinationale (en général, la culture occidentale). Ce schéma d'analyse appliqué au domaine de la communication internationale se révèle très pertinent pour les annonceurs étrangers dans les marchés émergents (tableau 4).

**Tableau 4**  
Segmentation de consommateurs à partir de l'acculturation et communication internationale

Questions managériales	Attachement aux valeurs centrales de la culture locale		
	FORT	FAIBLE	
Attractivité des valeurs de la culture importée	FORTE	<b>INTÉGRATION</b> (Publicité intégrant les valeurs étrangères et nationales)	<b>ASSIMILATION</b> (Publicité internationale fortement standardisée)
	FAIBLE	<b>SÉPARATION</b> (Publicité locale largement adaptée)	<b>NOUVEAUTÉ</b> (Publicité « nouvelle » par rapport aux publicités locales ou internationales existantes)

Source : tableau construit à partir des dimensions de l'acculturation proposées par Berry (3) et des adaptations suggérées par McGaughey et De Cieri (15).



Il permet de proposer plusieurs conclusions.

Deux cas sont relativement faciles à prendre en compte :

- Les publicités standardisées seront particulièrement efficaces pour les consommateurs pour lesquels les valeurs locales ont peu d'importance et les valeurs importées sont privilégiées ; on parlera alors d'assimilation. Il est vraisemblable compte tenu des développements précédents que ces consommateurs se situeront plus en haut de la pyramide, mais il est certain que les poids respectifs affectés aux valeurs seront fortement fonction de la catégorie de produit concernée, comme le montrent par exemple Chen et Schweitzer (4) dans le cas de la Chine.
- Les publicités très fortement adaptées concernent les cas où les valeurs les plus importantes sont celles associées à la culture locale. Cela sera logiquement et fréquemment le cas pour les consommateurs situés en bas de la pyramide. Là aussi il faut cependant se garder de toute vision manichéenne car l'attrait pour les produits nouveaux, la recherche de produits faisant rêver et porteurs de valeurs importées peut affecter toutes les couches de la société en raison notamment d'une exposition accrue aux médias internationaux.

Deux autres cas sont plus complexes :

- Les publicités qui nécessiteront d'allier les valeurs importées et locales s'inscrivent dans une situation d'intégration. On peut penser à la glocalisation, mais cette stratégie est plus nuancée et propose une problématique nouvelle. En effet, le point important, comme dans le cas de l'immigration est que valeurs importées et valeurs locales peuvent être en conflit, s'opposer. La glocalisation en tant que telle ne prend pas en compte cette dimension éventuellement conflictuelle. Ainsi, des travaux menés en Chine principalement permettent d'observer que les économies émergentes se caractérisent par des valeurs à la fois de modernité et de tradition, et par des orientations individualistes mais aussi collectivistes, ce qui se traduit par une ambiguïté des valeurs pour le consommateur (14).
- Les publicités nouvelles doivent être développées lorsque les individus n'accordent plus d'importance aux valeurs locales et ne sont pas attirés par les valeurs importées. Il s'ensuit une nécessité d'innover avec une communication originale, basée sur un nouveau style de vie. L'exercice est difficile.

Cette complexité, en particulier en ce qui concerne l'intégration, traduit à un niveau micro la complexité en ce qui concerne les valeurs. C'est sur la finesse de

l'analyse, lorsqu'il y a confrontation de valeurs et sur la nécessité de bien les intégrer, que se situe un certain nombre d'enjeux et de pièges à éviter en communication internationale. C'est ce que nous allons essayer d'illustrer au travers de quelques exemples.

## Quelques recommandations et des pièges à éviter en communication : exemples de la Russie et du Maroc

La Russie et le Maroc constituent deux exemples de marchés émergents représentant une zone d'attraction pour de nombreuses marques étrangères comme Renault, IBM, l'Oréal, Danone, Coca-Cola, Philips, présentes sur ces deux marchés. Ils permettent d'illustrer les réussites et les échecs rencontrés en matière de communication à la lumière des concepts exposés précédemment et plus particulièrement des situations d'acculturation identifiées (tableau 4). Les visuels choisis sont illustratifs et n'ont pas vocation d'exhaustivité ; les commentaires à leur sujet et sur les campagnes citées s'appuient sur les développements conceptuels ainsi que sur des entretiens réalisés auprès d'annonceurs (Beiersdorf-France pour Nivea, l'Oréal Luxe pour Cacharel) et de responsables d'agences (TBWA, Ogilvy et Mather, Publicis).

### **Illustrations de cas relativement simples : assimilation ou séparation**

Le choix des stratégies de communication développées par de nombreuses marques étrangères qui s'adressent à la classe moyenne supérieure et à l'élite répond à la réalité de la segmentation pyramidale et permet d'observer la convergence ou non des valeurs utilisées entre cultures ainsi que les stratégies utilisées rapportées à la matrice d'acculturation (tableau 4). Les valeurs dominantes liées à une nouvelle idéologie de consommation et à un certain modernisme en Russie et au Maroc pousseront à l'assimilation, mais d'autres valeurs locales peuvent s'avérer dominantes pour certaines catégories de produits, ce qui peut conduire alors à la séparation.

#### **• Assimilation et valeurs importées dominantes ou partagées**

##### **- Imprégnation culturelle des segments du haut de la pyramide**

En Russie, à l'exemple de la Chine, les transformations économiques qui ont suivi la disparition du communisme ont favorisé l'émergence d'une classe sociale composée de consommateurs attirés par de



nouvelles valeurs, avides de consommation, de succès et de pouvoir. Ces nouveaux consommateurs constituent une cible privilégiée pour les marques étrangères, facilitant par l'homogénéité de leurs besoins et leur engouement pour la culture occidentale, le développement de publicités globales, identiques en tout point à celles créées initialement sur les marchés d'origine et exploitées parallèlement auprès de cibles identiques sur d'autres marchés émergents. On peut à

ce titre se référer à l'exemple significatif d'IBM qui a choisi de standardiser au maximum les publicités destinées au marché russe, en visant notamment dans le domaine du *hardware*, des utilisateurs aux préoccupations reconnues *a priori* comme identiques à celles observées auprès de leurs homologues américains, et étrangers. C'est l'exemple des campagnes pour les serveurs IBM System x en Russie (visuels 1 et 2).

Visuels 1 et 2 : Comparatif de la campagne Serveur x206m aux États-Unis et en Russie (assimilation)

**PERFORMANCE & ECONOMY NOW COME AS ONE.**

Take IBM technology combined with the Intel® Pentium® D Processor – and you've got a superb dual-core server. Its faster than a one-way single core, yet more cost-effective than a two-way. So you can do more for less. It's innovation that matters. And it goes right to the core of what your business needs.

**IBM eServer xSeries 206m Express**

A dual-core server that delivers functions and features required for a dynamic marketplace.

From XXXXX (like configurations as low as XXXXX) IBM eServer Advantage Only XXXX (max) IBM eServerPro® for as little as 2 years on-site service. Part XXXXXXX - XXXXX

IBM® Pentium® D Processor E 850 (3.06 GHz)

IBM® Pentium® D Processor models also available

Two 8GB DIMM s DDR2

1GB PCI-EXE DDR2 SDRAM

4GB L2 Cache

Optional warranty: 3 years on-site\*

**IBM Product Name**

From XXXXX (like configurations as low as XXXXX) IBM eServer Advantage Only XXXX (max) IBM eServerPro® for as little as 2 years on-site service. Part XXXXXXX - XXXXX

2 years on-site service on 9 business days

3 years on-site service on 9 business days

IBM eServerPro® for as little as 2 years on-site service

IBM eServerPro® for as little as 2 years on-site service

IBM logo

**ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И ЭКОНОМИЧНОСТЬ ТЕПЕРЬ В ОДНОМ КОРПУСЕ**

Комбинируя передовые технологии IBM с производительным процессором Intel® Pentium® D – вы получаете для удивительного сервера. Он эффективнее, однопроцессорного сервера, и в то же время экономичнее двухпроцессорного сервера. Таким образом, вы можете делать больше с наименьшими затратами. Это инновации, имеющие значение. И они полностью соответствуют потребностям Вашего бизнеса.

**IBM eServer xSeries 206m Express**

Самый быстрый и экономичный сервер с двойным ядром процессора Intel® Pentium® D – это решение для динамичного рынка. Он предоставляет функции и возможности, необходимые для успешной работы.

От \$1011\*

IBM eServerPro® для как минимум 2 лет – это решение для динамичного рынка. IBM eServerPro® для как минимум 2 лет – это решение для динамичного рынка. IBM eServerPro® для как минимум 2 лет – это решение для динамичного рынка.

IBM® Pentium® D Processor E 850 (3.06 GHz)

IBM® Pentium® D Processor models also available

Two 8GB DIMM s DDR2

1GB PCI-EXE DDR2 SDRAM

4GB L2 Cache

Optional warranty: 3 years on-site\*

**IBM BladeCenter HS20 Express**

От \$1889

IBM BladeCenter HS20 Express – это решение для динамичного рынка. IBM BladeCenter HS20 Express – это решение для динамичного рынка. IBM BladeCenter HS20 Express – это решение для динамичного рынка.

IBM BladeCenter HS20 Express – это решение для динамичного рынка. IBM BladeCenter HS20 Express – это решение для динамичного рынка. IBM BladeCenter HS20 Express – это решение для динамичного рынка.

**IBM System Storage DS4100 Express**

От \$4759

IBM System Storage DS4100 Express – это решение для динамичного рынка. IBM System Storage DS4100 Express – это решение для динамичного рынка. IBM System Storage DS4100 Express – это решение для динамичного рынка.

IBM System Storage DS4100 Express – это решение для динамичного рынка. IBM System Storage DS4100 Express – это решение для динамичного рынка. IBM System Storage DS4100 Express – это решение для динамичного рынка.

IBM logo



De façon plus générale, ce phénomène d'acculturation et d'assimilation se retrouve aussi au Maroc, fortement imprégné de culture étrangère et notamment d'une culture française, héritage du protectorat. La présence d'une classe privilégiée (A et B+) favorise l'acceptation de campagnes standardisées, ces consommateurs privilégiant aussi les valeurs culturelles et des modes de vie occidentaux.

#### – Modernisme et types de produits

Dans des marchés émergents comme la Russie ou le Maroc, les valeurs de modernisme qui illustrent les phénomènes d'acculturation concernent les marques qui répondent à une consommation matérialiste, de type ostentatoire, à un certain style de vie. Mais cela est pertinent aussi pour des catégories de produits associés aux innovations technologiques comme les téléphones portables par exemple. La valeur « importée » est alors dominante dans la communication et, sur ce plan, on est dans une logique d'assimilation et de standardisation. Ainsi peut s'expliquer le succès de la standardisation des publicités développées en Russie et au Maroc par Motorola, numéro deux mondial des téléphones portables qui, pour conforter son positionnement de leader, cherche à véhiculer technologie et « look » avant-gardiste, avec une image de produit très contemporaine associée à une création publicitaire audacieuse qui joue sur des noms de produits fondés sur des acronymes (MOTOSLVR pour MOTOSILVER, par exemple), et cela auprès d'une cible transnationale de consommateurs jeunes, avides de fonctions multimédia. Pour Mia Tasic, Group Account Director pour Motorola, le but est « de vendre du style de vie », sans même nécessairement recourir à des traductions car le principe du « jeu de mot » constitue une signature de marque mondiale. De plus, conformément aux études réalisées (7, 10), les dimensions de modernisme (une des facettes de l'individualisme) sont particulièrement fortes pour les foyers à revenu élevé et auprès des jeunes.

#### • Séparation et adaptation

La séparation pourra toucher certains segments de consommateurs qui privilégieront des valeurs locales à des valeurs « importées », mais elle peut être transversale à tous les segments lorsque les valeurs nationales l'emportent sur les valeurs importées. Ce sera le cas pour des produits où la tradition est importante ou pour des valeurs reliées à des normes sociales ou religieuses partagées par tous.

Ainsi, quels que soient les segments de la pyramide économique, le respect des traditions, lié à certaines sous-dimensions du « collectivisme » (tableau 3),

domine davantage dans la société marocaine qu'en Russie. La comparaison entre les publicités Maggi de Nestlé et Knorr d'Unilever dans les deux pays est à cet égard révélatrice car, pendant qu'en Russie on misera sur une communication de type plutôt informatif, on exploitera au Maroc des traditions culinaires perçues comme de véritables éléments du patrimoine local.

De la même façon, comme le montre une des rares études consacrées aux courants socioculturels marocains en 2001 (2), l'adaptation paraît d'autant plus nécessaire que la cible visée concerne des individus fortement attachés à des valeurs morales centrées sur la cohésion de la famille, le respect des traditions, et une religion dont les dogmes se répercutent sur la vie individuelle et collective : « centristes », « démosensibles », « islamophiles » notamment. De plus en plus nombreuses sont ainsi les marques étrangères (Coca-Cola, Toyota, DHL, par exemple) à développer des campagnes spécifiques pendant la période du Ramadan. Ainsi Mc Donald's propose des menus bon marché à l'heure de la rupture du jeûne, Toyota maintient l'ouverture de ses concessions pendant une partie de la nuit, et DHL accorde des tarifs préférentiels pour l'expédition de pâtisseries consommées traditionnellement lors du Ramadan.

### **Intégration réussie et assimilation ratée**

Au-delà des cas simples d'assimilation et de séparation qui correspondent principalement à des situations classiques de standardisation et d'adaptation, même s'il peut y avoir des éléments de glocalisation, les situations d'intégration sont plus complexes et il peut arriver qu'une analyse erronée, incomplète ou insuffisamment fine aiguille à tort vers l'assimilation. Nous prendrons deux exemples, l'un d'intégration réussie et l'autre d'assimilation ratée.

#### • Intégration réussie : concept de soi et concept de nous

L'individualisme comprend deux sous-dimensions : la dimension amélioration ou épanouissement personnel et la dimension ouverture au changement ou modernité (tableau 3). Une culture comme celle du Maroc, qui donne un poids important au collectivisme, où l'on recherchera pour certaines catégories de produits, comme les cosmétiques la modernité, devra intégrer ces aspirations individuelles (associées au concept de soi) et collectives (associées au concept de nous) d'apparences contradictoires. Les publicités traduiront la recherche d'intégration de ces valeurs comme dans le cas de Nivea. La reconnaissance de la dimension affective et de l'épanouissement personnel, légitime



la publicité de Nivea qui met en scène la complicité amicale de deux jeunes femmes modernes (visuel 3). Les consommateurs marocains, pour certains, seront à la fois enclins à afficher des valeurs d'innovation, et d'ouverture tout en privilégiant les sentiments et la famille. Dans les publicités russes ou européennes de

Nivea, un seul personnage figure, plus caractéristique du concept de soi en tant que facteur individuel de motivation, et où l'assimilation avec l'adhésion complète aux valeurs occidentales d'individualisme est réussie (même si l'individualisme est moins fort en Russie qu'en France) (visuel 4).

Visuel 3 : Campagne Nivea Soft au Maroc, version arabe (intégration réussie)



Visuel 4 : Campagne Nivea Visage en Russie (assimilation)





Pour des catégories de produits où le concept de nous sera dominant par rapport à des valeurs importées, le cas de figure est celui de la séparation, qui conduit à une forte adaptation. C'est ce que l'on retrouve dans de nombreuses publicités comme la publicité Kiri pour le fromage à tartiner « Kiri douceur de jben », exclusivement centrée sur la famille, et qui montre un grand-père avec ses deux petits enfants, illustration de l'importance que revêtent des valeurs sûres comme la relation familiale. Mais de nombreux cas complexes existent et posent parfois des difficultés. Ce sera le cas de la publicité télévisuelle d'Orangina, qui s'adresse aux jeunes et est standardisée, considérant que les valeurs de modernité et de style de vie sont largement partagées entre les marchés. Ce type de publicité heurte néanmoins certains tabous d'ordre sexuel, la représentation de la femme qui en est faite ne correspondant pas à celle partagée « socialement » et familialement dans la société marocaine, même si individuellement et secrètement elle est acceptée, voire désirée par les jeunes. Cela montre la difficulté de l'intégration des valeurs, et probablement de la mesure

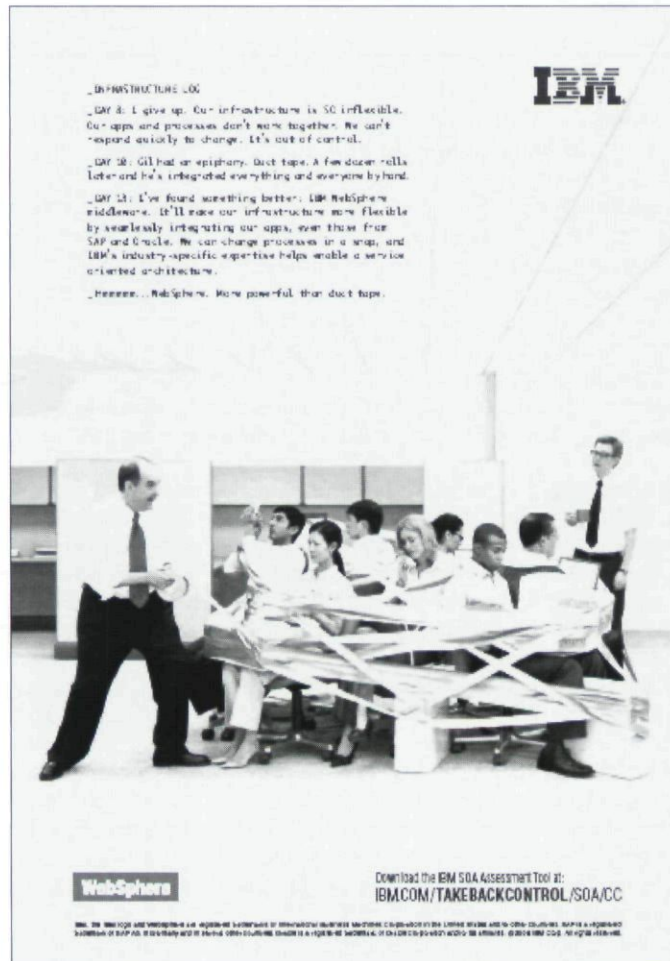
de l'impact des publicités selon leur degré d'acceptation et par qui.

Il en est pratiquement de même en Russie, où les consommateurs apparaissent également tiraillés entre hédonisme et pragmatisme. La progression de valeurs individualistes en Russie ne doit pas masquer le fait que le consommateur russe ne renie pas pour autant certaines valeurs collectivistes (encadré 2).

**• Assimilation ratée ou intégration ignorée : le danger de se limiter aux valeurs de Hofstede**

Une analyse limitée à certaines valeurs peut conduire à des assimilations ratées. La publicité sur le serveur IBM basée sur la performance, l'économie et la technologie, c'est-à-dire globalement sur la modernité a été un succès. Par contre, toujours dans le domaine informatique, une campagne conçue pour le lancement d'un nouveau logiciel d'infrastructure du nom de Take Back Control (visuel 5) a constitué un échec.

Visuel 5 : Une campagne inadaptée au contexte russe : IBM – Take Back Control (assimilation erronée)





Certes la publicité faisait appel à la modernité recherchée par les dirigeants russes. Mais la création publicitaire, typiquement américaine s'est révélée être trop décalée par rapport au système de valeurs russes : un informaticien habillé de façon décontractée, mais peu représentatif du statut social supposé être lié à la fonction ; un personnage de couleur noire qui soulève une hostilité culturelle. Deux éléments peu représentatifs de la *distance hiérarchique* qui constitue une valeur très forte en Russie tout comme au Maroc. Cette valeur, qui constitue une des cinq valeurs d'Hofstede, n'a pas été prise en compte dans la publicité. Mais même si la publicité avait intégré cette valeur, cela n'aurait pas suffi. Une autre valeur, importante en Russie pour les managers et présente dans des études comme celles de Globe (12), a été ignorée. C'est la valeur de *performance*. La Russie, parmi l'ensemble des pays analysés dans cette étude, est le moins orienté vers la performance. Une publicité reposant sur la répétition d'une série de situations auxquelles est

associée la rédaction d'un blog quotidien, peu conforme aux habitudes des russes encore peu familiarisés avec cette utilisation d'internet, leur renvoie une image négative, celle de leur faiblesse sur la dimension performance et cette image n'est pas acceptable pour les managers. Enfin, une troisième erreur a été commise, liée à des événements tragiques qui ont bouleversé la société russe : un visuel montrant un staff pris en otage et prisonnier, ce qui est difficilement supportable pour des russes.

Cela signifie que pour deux publicités dans le même secteur, l'assimilation n'est pas toujours la bonne solution et que les annonceurs doivent croiser les valeurs importées avec les valeurs locales de façon fine pour décider d'une logique d'assimilation ou d'intégration. C'est dans ce cadre que l'on doit examiner de façon systématique les valeurs les plus pertinentes dans les marchés émergents, comme par exemple la fierté nationale ou les valeurs liées à l'histoire du pays comme dans le cadre du dynamisme confucéen (encadré 2).

### Encadré 2 : Des valeurs et dimensions à ne pas négliger dans les marchés émergents : la fierté nationale et le poids de l'histoire

À l'inverse de ce que l'on observe généralement dans les pays développés, et dans nombre de marchés émergents associant les produits étrangers à une plus grande image de qualité, il apparaît que les consommateurs marocains et russes tendent de plus en plus à privilégier la consommation de produits nationaux soutenue par des publicités plus conformes à leurs attentes. Il peut s'agir comme en Russie de produits purement locaux bénéficiant du savoir-faire croissant des entreprises (Bosco Sport dans le sportswear, Rover Computer dans le domaine des PC portables, des cigarettes Piotr Premier, des jus de fruits Desjat' ou de la bière Baltika...) ou comme au Maroc, de marques étrangères produites sous licence (L'Oréal pour des marques telles que Elsève ou Kérastase, Lotus avec Narjiss, Heineken produite sous licence par la Société des Brasseries du Maroc...). On peut voir dans ce phénomène l'expression d'une fierté nationale ou même d'un patriotisme, tous deux facteurs de résistance face à des standardisations perçues comme excessives.

Par ailleurs le poids de l'histoire est particulièrement présent dans les marchés émergents. Dans la plupart des pays en transition, le présent, vecteur de progrès, tend à l'emporter généralement sur la valorisation d'un passé que l'on peut chercher à oublier. Néanmoins, lorsqu'on examine les valeurs d'orientation vers le passé ou vers l'avenir, il est clair que dans les marchés émergents, l'orientation vers le futur est moins forte que dans les pays industrialisés. Les pays les plus orientés vers le futur sont les pays industrialisés comme la Suisse, les Pays-Bas, le Canada anglais et les États-Unis, le Danemark alors que les moins orientés vers le futur sont la Pologne, l'Argentine et la Russie (12). Les consommateurs russes restent aujourd'hui fortement influencés à la fois par la survivance de modes de pensée et de valeurs issues de la période communiste, même si une partie de la population russe tend à vouloir se détacher de cette phase de son histoire. En Russie, les publicités n'exploitent pas directement les symboles du passé, l'utilisation de noms de marques lourdes de connotations « historiques », comme Bolchevik, marque de biscuit commercialisée par Danone, montre bien que le passé loin d'être tabou demeure malgré tout un élément à part entière de la culture russe. Même si le poids du passé est important aussi au Maroc, la connotation de cette dimension est différente. Pour les marocains, le passé ne possède pas la même symbolique. Alors qu'ils viennent de fêter le 50<sup>e</sup> anniversaire de leur indépendance, face à une période considérée par beaucoup comme « une simple parenthèse », les marocains ne semblent pas vouloir renier ou rejeter leur passé. L'utilisation de la langue française dans de nombreuses publicités, ou sa cohabitation avec la langue arabe, constitue à ce titre une illustration du niveau d'acceptation de ce passé colonial.



## Conclusion

Les développements conceptuels et les exemples étudiés mettent en évidence plusieurs éléments clés :

- Les cibles de consommateurs dans les marchés émergents pourront être identifiées à travers une segmentation pyramidale établie sur la base des revenus.
- Le niveau de revenu moyen par foyer (et donc la situation des segments dans la pyramide économique) joue un rôle modérateur sur l'importance des valeurs et, en particulier, sur la dimension d'individualisme-collectivisme. Les poids respectifs affectés aux valeurs seront aussi fonction de la catégorie de produit concernée et d'autres caractéristiques des segments (l'âge par exemple).
- L'analyse du degré d'acculturation des consommateurs et du poids des valeurs (importées et locales) facilite l'orientation de la publicité et la graduation des choix stratégiques entre standardisation et adaptation.

L'approche proposée sur les marchés émergents, pour une entreprise et une catégorie de produit donnée, doit donc partir des convergences et divergences de valeurs en macro-segmentation, puis travailler sur des consommateurs-cibles en analysant leur position dans la pyramide économique et les valeurs importées auxquelles ils aspirent et les valeurs locales qu'ils privilégient, ce qui conduit à réfléchir à la situation d'acculturation dans laquelle ils se trouvent et aux stratégies de communication appropriées.

Dans le cadre des situations d'acculturation, un certain nombre d'erreurs sont à éviter :

- Avoir une vision trop simpliste des valeurs dominantes et mener des raisonnements erronés en matière d'assimilation.
- Oublier la prise en compte de valeurs locales importantes, qu'il s'agisse de valeurs d'Hofstede ou d'autres valeurs, dans les raisonnements sur l'intégration.
- Confondre glocalisation et intégration alors que la glocalisation consiste à standardiser et s'adapter en même temps, et l'intégration à faire coexister des valeurs qui peuvent être parfois contradictoires ou conflictuelles. Il ne s'agit pas simplement de penser global et agir localement mais de mener une véritable réflexion sur les conflits éventuels de valeurs au sein de la société et pour les individus.
- Tout ramener à l'acculturation en faisant fi des approches classiques d'adaptation et de

standardisation ; les approches proposées ici pour les marchés émergents sont complémentaires des démarches et réflexions existantes, en particulier en terme d'exécution publicitaire lorsqu'on se situe dans des cultures différentes (25).

- Avoir une vision statique des phénomènes d'acculturation alors que l'on pourra passer de situations d'intégration à des situations d'assimilation ou de séparation assez rapidement au sein d'une même culture et au cours du temps, les marchés émergents étant par définition en transition rapide.

Rappelons enfin que cet article a pour simple objectif d'amorcer une réflexion, en s'appuyant sur des concepts issus principalement de domaines autres que ceux du marketing international, pour segmenter et communiquer au mieux sur les marchés émergents. Il ne s'agit pas d'une analyse systématique et approfondie de tous les cas de figure envisageables. Ainsi, nous n'avons exploré ni les situations correspondant au bas de la pyramide économique, ni la situation d'acculturation correspondant au cas de la nouveauté, c'est-à-dire à une remise à plat des valeurs. Ces deux cas devraient faire l'objet d'une attention accrue des chercheurs et des entreprises dans le futur pour la conquête des marchés émergents. C'est en effet au milieu et au bas de la pyramide que se trouvent la majorité de la population des économies émergentes, et c'est là où les nouvelles stratégies vont se mettre en place. De même, face à la recherche de nouveaux modèles et à des économies en transition rapide, les valeurs sont instables, les repères plus diffus, et les situations de nouveauté et d'innovation vont peut être permettre d'établir les nouveaux standards de demain.

## Références

- (1) Adams A. A. (2000), *Learning preference and Mexican American students : Considering the significance of acculturation, socioeconomic status, and academic performance*, doctoral dissertation, Texas Tech University.
- (2) Argos Marketing (2001), Les courants socio-culturels au Maroc, *La Vie Économique*, supplément au n° 4120, 1<sup>er</sup> juin.
- (3) Berry J.W. (1980), *Acculturation : Theory, models, and some new findings*, Boulder, CO : Westview Press.
- (4) Cheng H. et Schweitzer J.C. (1996), Cultural values reflected in Chinese and US Television Commercials, *Journal of Advertising Research*, mai-juin, 27-44.



- (5) Décaudin J.-M. (1997), Publicité internationale : choisir une stratégie, *Décisions Marketing*, 11, mai-août, 61-68.
- (6) Elenkov D. S. (1997), Differences and similarities in managerial values between US and Russian managers, *International Studies of Management & Organisations*, 27, 1, 85-106.
- (7) Franke R. H., Hofstede G. et Bond M. H. (1991), Cultural roots of economic performance : A research note, *Strategic Management Journal*, 12, 165-173.
- (8) Hall H.T. et Hall M.R. (1990), *Understanding cultural differences*, Yarmouth, Mo : Intercultural Press.
- (9) Hofstede G. (1980), *Culture's consequences : International differences in work - related values*, Beverly Hills, CA : Sage.
- (10) Hofstede G. (1993), Cultural constraints in management theories, *Academy of Management Executive*, 7, 1, 81-94.
- (11) Hofstede G. et Bond M.H. (1988), The Confucius connection : From cultural roots to economic growth, *Organizational Dynamics*, 16, 4, 4-21.
- (12) House R. J., Hanges P.W., Javidan M., Dorfman P. W. et Gupta V. (2004), *Culture, leadership and organisations : The GLOBE study of 62 societies*, Beverly Hills, CA : Sage.
- (13) Lee W. (1993), Acculturation and advertising communication strategies : A cross-cultural study of Chinese and Americans, *Psychology and Marketing*, 10, 3, 381-397.
- (14) Lu X. (2005), *Essays on consumption and the ambivalent attitude of the chinese elite towards luxury products*, Ph. D. : doctoral dissertation in Business Administration, ESSEC Business School.
- (15) McGaughey S. L. et De Cieri H. (1999), Reassessment of convergence and divergence dynamics : Implications for international HRM, *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 2, 235-250.
- (16) Naumov A. I. et Puffer S. M. (2000), Measuring Russian culture using Hofstede's dimensions, *Applied Psychology : An International Review*, 49, 4, 709-718.
- (17) Olmedo E. (1979), Acculturation : a psychometric perspective, *American Psychologist*, 34, 1061-1070.
- (18) Prahalad C.K. et Hart S.L. (2003), The fortune at the bottom of the pyramid, *Strategy+Business*, 20, 2-18.
- (19) Prime N. et Usunier J.-C. (2004), *Marketing International - Développement des marchés et management interculturel*, 2<sup>e</sup> édition, Paris, Vuibert.
- (20) Ralston D.A, Holt D.H., Terpstra R.H. et Kai-Cheng Y. (1997), The impact of national culture and economic ideology on managerial work values : A study of the United States, Russia, Japan and China, *Journal of International Business Studies*, First Quarter, 28, 1, 177-207.
- (21) Roberts S.D. et Stanley H.H. (1997), A comparison of cultural value orientations as reflected by advertisements directed at the general US market, the US Hispanic market and the Mexican market, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5, 1, 91-100.
- (22) Schwartz S.H et Bilsky W. (1993), Vers une théorie de l'universalité du contenu et de la structure des valeurs : Extensions et reproductions interculturelles, *Recherche et Applications en Marketing*, 8, 4, 77-106.
- (23) Tompenaars F. (1994), *L'entreprise multiculturelle*, Paris, Maxima.
- (24) Usunier J.-C. (1992), *Commerce entre cultures - Une approche culturelle du marketing international*, Paris, PUF.
- (25) Walliser B. et Moreau F. (2000), Comparaison du style français et allemand de la publicité télévisuelle, *Décisions Marketing*, 19, janvier-avril, 75-84.
- (26) Webber R. H. (1969), Convergence or divergence, *Columbia Journal of World Business*, 4, 3, 75-83.
- (27) Wind Y. et Douglas S. P. (1972), International market segmentation, *European Journal of Marketing*, 6, 1.
- (28) Zouaghi S. et Darpy D. (2003), Du soi au groupe : naissance du concept du nous et exploration d'une échelle de mesure du nous idéal, *Recherche et Applications en Marketing*, 18, 4, 1-22.



Copyright of *Decisions Marketing* is the property of AFM c/o ESCP-EAP and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.