

INSTITUT INTERNATIONAL DE COMMUNICATION DE PARIS

Mémoire de fin d'études

Sofia Bento

PUB5

Paris, 27 aout 2007

Stratégies de Communication: Le modèle d'approche

" La stratégie de communication est un ensemble de réflexions et de décisions sur la façon de communiquer avec les cibles. La stratégie est d'autant plus importante, qu'elle définit le lien d'affectivité entre la marque et les consommateurs. ".page 3

Directeur de mémoire :
Jean Marie Gourlot

Ecrit par :
Sofia Bento, PUB5

Paris, 27 aout 2007

Je voudrais remercier à tous qui m'ont aidée à corriger ce
mémoire. Un peu de votre esprit est ici présent.

Et un bisou très spécial à Alexandre qui m'a en plus
supportée dans tous mes moments de stress (et les autres)!

Merci beaucoup à tous !!

Sommaire

Introduction	4
1. La publicité et la globalisation	8
1.1 La globalisation jusqu'à aujourd'hui	8
1.2 La stratégie global aujourd'hui.....	19
2. Campagnes de marques Internationales	22
2.1 Analyse des Prix Effie	22
2.1.1 Analyse :	24
2.2 Analyse des méthodes et des résultats	26
3. La stratégie de communication.....	29
3.1 Comment atteindre l'efficace ?.....	29
3.2 Modèle pour une stratégie de communication efficace : Modèle d'Approche.....	32
3.3 Implantation des stratégies de communication.....	38
3.4 Bilan	43
4. De la théorie à la pratique.....	47
5. Conclusion	50
Resume:	54
Bibliographie	57
Annexes	60

Introduction

"Faire de la communication signifie pour les marques chercher des liens plus intimes avec les consommateurs. Et tout le monde sait que l'intimité n'arrive que quand les gens se comprennent mutuellement. Parce que la communication n'est pas ce que nous faisons. Elle est ce que les autres entendent." (Douglas Daft, ancien Coca-Cola PDG).

La question des différences interculturelles se pose dès que les marques sentent la nécessité de communiquer. Avec la croissance du niveau de globalisation d'autres questions on surgit comme les différences entre les marchés, les lois et les moyens de diffusion de la communication. Plusieurs philosophies et méthodes sont apparues. Il y a les partisans de la standardisation des campagnes de publicité et les partisans de la diversification selon les marchés et les différentes cultures. Il existe encore ceux qui défendent un équilibre entre les deux, ce qui n'est pas toujours facile. De toute façon, une stratégie de communication s'impose !

La stratégie de communication est un ensemble de réflexions et de décisions sur la façon de communiquer avec les cibles. La stratégie est d'autant plus importante, qu'elle définit le lien d'affectivité entre la marque et les consommateurs. Elle va développer une relation communicative trop importante dans cette société de communication.

Une des grandes difficultés commence là : dans une société de communication nous sommes excessivement exposés à des messages, à travers de trop abondants moyens. Aujourd'hui nous assistons à une véritable diversification de moyens qui s'amplifie de jour en jour. Il est difficile au consommateur de sélectionner les messages qui lui conviennent et de tous les assimiler. En conséquence, l'originalité de la communication peut être l'avantage compétitif dont la marque a besoin. Cette originalité est un point en plus qui doit être défini dans une stratégie de communication.

Comment créer la connexion avec le consommateur ? C'est la question la plus importante à laquelle la stratégie va répondre. A travers de la stratégie, la marque va se montrer aux marchés et à tous ses intervenants. Elle va essayer de se différencier dans un marché où

les produits sont de plus en plus proches et de plus en plus accessibles à tous dans le monde entier. Pour cette raison, le choix de la stratégie de communication peut définir le succès ou l'échec d'une marque.

La standardisation de la publicité est un sujet d'extrême importance pour les professionnelles de la communication. Aujourd'hui le monde est devenu plus proche et cette proximité expose de plus en plus nos différences. Parallèlement, cette même proximité nous rapproche plus et crée encore plus de similitudes. Les partisans de la standardisation des campagnes de publicité internationales argumentent que les goûts et la culture deviennent de plus en plus semblables et universels. Les adeptes de la diversification de la communication soutiennent que chaque pays est fortement influencé par sa culture, ces différences peuvent gérer des malentendus au niveau de la communication de la marque.

La standardisation des campagnes de communication implique que toute la communication soit partout égale sans aucune distinction, en excluant la traduction des textes quand nécessaire. Ce modèle peut apporter beaucoup de notoriété, d'économie d'échelle et une facile reconnaissance de la marque quelque soit le marché où elle est présente. Marques comme Coca-Cola, Louis Vuitton ou Marlboro sont les plus précieuses du monde et elles le sont grâce à leur rapide reconnaissance.

D'un autre côté, la diversification des campagnes de communication prend en compte les différences entre les cibles des divers marchés et différence de ces propres marchés. Cela se traduit par des communications différentes parmi les marchés et même par des campagnes indépendantes, selon les besoins de chaque marché. D'ailleurs, cela correspond à la dernière stratégie de Coca-Cola : la recherche d'une meilleure efficacité de sa communication pour chaque cible. Au Portugal, par exemple, Coca-Cola a fait une publicité pour les fêtes populaires, suggérant de boire Coca-Cola avec des sardines (le poisson le plus consommé pendant les fêtes populaires portugaises).

Cette efficacité de communication que les marques recherchent se traduit plus tard en ventes et notoriété. La question que la marque se pose est de savoir s'il est possible de trouver une cible universelle, pleine de similitudes, afin qu'elle puisse communiquer à

travers d'une seule campagne, ou si au contraire, la marque aurait plus de succès en dépensant plus de ressources mais en faisant plusieurs campagnes pour les différentes cibles.

Au début on parlait surtout de publicité, qui était la façon la plus utilisée pour divulguer un produit. Ensuite, le concept de stratégie est né. Les marques ont commencé à élargir leurs marchés et les gens avec qui elles voulaient parler. De nouvelles technologies ont surgit et continuent à surgir et avec elles des nouveaux moyens de communication. Les marques ont senti une nécessité de structurer leur façon de communiquer. Il y a eu une croissance du nombre de marques et du nombre de messages, ainsi comme de diverses façons de faire la communication. Aujourd'hui, avec l'évolution des moyens de communication et des technologies, au lieu de publicité, on parle plutôt de communication. Bien que la publicité soit encore la méthode où les marques mobilisent plus de ressources, les autres moyens se montrent de plus en plus efficaces, et leur importance augmente chaque jour.

Comme les autres moyens de communication nous pouvons parler de tout l'univers de la marque. La marque en soit est le plus important moyen de communication. La marque comme organisation, ses employeurs et les actions qu'elle développe sont le visage de la marque. Son logotype, l'emballage, le positionnement dans un rayon, les magasins où elle est disponible sont tous des facteurs qui influencent le choix du label. Ensuite il y a toutes les campagnes de communication que la marque peut faire auprès de ses consommateurs et / ou de ses partenaires. Ces campagnes peuvent varier du marketing direct, aux campagnes de publicité de masse. C'est à dire, tous les moyens en dessous et au-dessus de la ligne.

Ce mémoire a pour objet la stratégie de communication des marques, surtout les marques qui sont présentes sur plusieurs marchés. Je vais analyser le niveau d'adaptation que chaque marque fait pour chaque marché. Parfois aucune adaptation n'est faite, ou il s'agit tout simplement d'une traduction directe : nous pouvons l'appeler niveau « zéro » d'effort d'adaptation. D'autres fois nous observons une même communication mais avec quelques adaptations, elles vont un peu plus loin qu'une simple traduction : ce cas peut être appelé niveau « un » d'effort d'adaptation. Finalement, il y a aussi le cas où il existe

une vraie volonté de faire une communication pour chaque marché : niveau « deux » d'effort d'adaptation.

Alors, le sujet se traduit dans la préposition en suite :

La stratégie de communication globale d'une marque est-elle une garantie de succès à l'international ou doit-elle être nécessairement adaptée à chaque marché/pays.

Quels sont les obligations, les enjeux et les limites, les coûts matériels et symboliques de cette stratégie ?

Parce que les marques ont des différents moyens de traiter la communication, mon objectif est de trouver la façon la plus efficace de le faire. Je chercherai aussi à répondre aux questions suivantes: quels sont les facteurs déterminants qui assurent la compréhension, l'impact et l'efficacité ? Est-ce qu'il existe un modèle de succès ? Si oui, lequel ?

J'aborderai des thèmes comme la globalisation, la standardisation et le concept 'think global, act local', la culture, la segmentation, les dénominateurs communs, parmi d'autres.

Dans la première partie je parlerai des théories développées jusqu'à présent. Je prétends savoir quel sont les modèles en vigueur et quel a été leur évolution. Dans le deuxième chapitre j'analyserai l'efficacité de quelques campagnes au niveau international. Le but est de savoir quels sont les types de campagnes les plus efficaces. Le troisième chapitre montrera la proposition d'un nouveau modèle de stratégie pour atteindre plus d'efficacité. Pour conclure je parlerai de mon expérience dans mon stage et la marque que je suis en train de développer.

1. La publicité et la globalisation

Introduction

Dans le premier chapitre nous traiterons de la publicité interculturelle à travers des théories anciennes et des plus récentes. Nous verrons dans le premier paragraphe que la discussion sur la publicité date surtout des années '60, mais qu'elle a déjà commencé dès le début du siècle passé.

1.1 La globalisation jusqu'à aujourd'hui

Standardisation ou diversification?

La différence entre la standardisation et la diversification peut être vue d'une façon continue et bipolaire. Les Etats-Unis et l'Europe peuvent être perçus comme la référence de la standardisation, cependant, l'Asie et l'Afrique ont mis en place beaucoup de techniques de diversification (Onkvisit and Shaw, 1987).

Le début

Dès les années 10 on se parle de cette problématique. En 1914, Arren a mis en place le premier ensemble de guides pour une campagne internationale. David L. Brown les a présentés en 1923 dans son ouvrage *Export Advertising*. Brown disait : "Les gens sont partout les mêmes dans tous les pays civilisés. Ils parlent, ils lisent des journaux et des magasins, ils ont les yeux pour regarder les affiches, ils ont besoin de toute sorte de produits et ils répondent aux mêmes sollicitations comme, par exemple, pourquoi ils doivent acheter ce produit et pas un autre" (Brown, 1923). D'ailleurs, il prônait que les règles pour la publicité aux Etats-Unis soient les mêmes partout. Néanmoins, le "style" (le message, mais pas les illustrations) devrait être adapté.

En 1927, Robertson a écrit : "Les possibilités de développement, la concurrence, la résistance à la vente changent énormément dans les différents pays; et de même que les services des ventes pour l'exportation de chaque compagnie doivent adapter et modifier leurs efforts de vente, de même les efforts de la publicité pour l'exportation doivent être

soigneusement dirigés et modifiés". Il avait déjà conscience des différences parmi les marchés.

Dès la fin de la seconde guerre mondiale

Dès ce période là, que cette problématique a acquit plus d'importance. C'est une époque où les marques et de la publicité commencent à se développer. Il y existait des difficultés de compréhension des échanges communicationnels entre des cultures différentes.

Trois risques possibles liés à la communication interculturelle ont été identifiés :

- Le message peut ne pas atteindre le destinataire envisagé ;
- Le message peut ne pas être compris dans le sens envisagé par l'émetteur ;
- Le message peut ne pas amener le destinataire à accomplir l'action envisagée par l'émetteur.

Le marketing moderne est né dans les années 50, quand la General Motors a créé le concept de la segmentation du marché. L'idée était : " Ne pas essayer de vendre la Chevrolet a tout le monde. D'abord, identifier un marché spécifique, créer un produit pour ce marché (Chevy pour l'ouvrier, Cadillac pour le patron, et ainsi de suite), et différencier ce produit pour que les gens de ce marché le préfèrent aux autres de la concurrence".

Les années 60 et 70 - la standardisation

À cette époque là, les pays de l'Europe de l'Ouest constituaient le principal marché d'importation des marchandises produites aux Etats-Unis. Donc, beaucoup de problèmes se sont poussé concernant à adaptation ou pas de la publicité américaine à ces pays là.

La société a changé et la façon de voir la publicité aussi. Par conséquent, d'autres questions sont apparues (Simona de Julio, 2003):

- une campagne de publicité est-elle exportable ?
- Est-ce qu'il faut tenir compte, des diversités nationales, et dans quelle mesure ?

- Une campagne unique utilisée dans tous les pays est-elle aussi efficace que des messages adaptés à chaque contexte national ?

Suédois Elinder en 1962 a dit dans un article que "si des peuples de langues et traditions différentes peuvent lire les mêmes produits journalistiques, éditoriaux, théâtraux, pourquoi le publicitaire ne doit-il pas choisir un message international unique ?". Il affirmait que pour la stratégie publicitaire, tel comme dans le secteur de la production, pourrait suivre les règles de standardisation. Selon lui, faire une stratégie au niveau national était "injustifié et non-économique".

De la même façon, Ernest Dichter affirmait que la modernisation impliquait une convergence des goûts, des désirs et des motivations d'achat et l'inévitable naissance d'un "consommateur-monde" (Dichter, 1962). Selon lui, et comme pour Elinder, "Le jet réduit les distances physiques, le commerce international et les communications de masse brisent les barrières. Le monde est en train de s'ouvrir. Le Marché Commun s'élargira jusqu'à devenir un Marché Atlantique et ensuite un Marché-Monde". Donc, ce ne sont pas les intérêts marchands qui influencent la sphère de la consommation, mais c'est surtout le développement des réseaux de communications et de transports.

Pour faire face à cette nouvelle réalité beaucoup de professionnelles étaient adeptes de la standardisation des campagnes publicitaires. Arthur C. Fatt défendait que les campagnes transnationales pouvaient facilement dépasser les diversités sociales et culturelles, agissant sur des besoins et sur des désirs "primaires", communs à toute l'humanité. Il fallait donc rechercher une unité foncière et généralisée. Sans s'éloigner des thèses des années 20, selon lui, "le mot-clé est universel. Une campagne convenable à un usage international doit promouvoir un produit par des arguments universels. Mais qu'est-ce que c'est un argument universel ? Le désir d'être beau est universel. Des sujets comme "mère et enfant", "se libérer de la douleur", "santé" ne connaissent pas de frontières" (Fatt, 1967, p. 61). On constate ici que l'auteur commence à parler de dénominateurs communs comme solution pour la standardisation.

Comme Elinder, Dichter et Fatt, d'autres professionnels ont ressenti la nécessité de s'adresser à tous les consommateurs du monde avec le même message publicitaire, c'est-

à-dire opter pour des "Publicités universelles" avec des accroches universelles et une traduction dans la langue de chaque pays. Ces théories ont été fondées sur des avantages économiques et organisationnels.

Le défi était de trouver ce que serait une campagne transnationale. Selon les professionnelles de l'époque, comme Lanigan, Dunn ou Ryans, elle devait prendre en compte les **caractéristiques du produit**, et d'intégrer les critères suivants : durabilité, prix, fonctions, positionnement, connotations symboliques, connotations géographiques. Normalement, le recours à la standardisation était conseillé pour la promotion des produits de type : non durables, peu chers, avec une faible connotation nationale, visant à satisfaire des besoins élémentaires, distribués et positionnés de la même façon dans plusieurs pays, vendus avec le même emballage et sous le même nom (Lanigan, 1962 ; Watson Dunn, 1964 ; Ryans, 1969).

À partir de la fin des années 60 et surtout pendant les années 70, les discussions se sont tournées vers la **segmentation**. Il y avait une volonté de construire des cibles homogènes entre les pays, avec des consommateurs présentant les mêmes caractéristiques. Ces segmentations cherchaient plus les styles de vie et moins les facteurs démographiques. En 1974, Britt a identifié trois critères principaux pour cibler les consommateurs internationales. Les modèles de consommation, les caractéristiques psychosociales et les facteurs culturels (il les a subdivisé en 25 variables).

De la même façon, en 1975, l'agence Leo Burnett a aussi créé des clusters (groupes) pour travailler les campagnes internationales. Il s'agissait d'une enquête réalisée en Grande-Bretagne et en France où ils ont identifié des clusters, par lesquels les gens des deux pays ont été unis par les mêmes valeurs, aspirations et niveaux de vie. Des recherches comme celle-ci ont prouvé que la standardisation était une solution viable même si l'on rencontrait avait beaucoup d'antagonistes.

Les avantages de la diversification

En revanche, des professionnels ont défendu la diversification des messages publicitaires. Pour eux, cela serait la seule façon de dépasser les obstacles culturels entre sociétés.

Reed, un publicitaire américain a écrit en 1967 qu'il "est vrai que tout le monde est motivé par les mêmes instincts, par les mêmes sensations, par les mêmes passions et les mêmes aspirations, mais les différentes façons d'exprimer ces motivations et ces aspirations peuvent faire échouer les plans de marketing et les campagnes publicitaires". Ces différences pourraient apporter malentendus.

En 1969, Donnelly et Ryans ont fait une enquête auprès de 70 firmes d'exportation américaines. Ils ont montré que 75% des entreprises adaptaient la partie verbale de leurs campagnes internationales aux différents contextes nationaux, tandis que les images étaient partout identiques. La simple traduction du texte sans aucun autre changement, était adoptée par 22,8 % des entreprises. Cette enquête révéla qu'il y avait beaucoup de défenseurs de la standardisation, et que l'adaptation est la stratégie la plus utilisée par les publicitaires, qui veulent communiquer leurs produits dans plusieurs pays. Les éventuels malentendus d'une publicité avec les mêmes messages ont été la justification pour la préférence par adaptation.

Au début des années 60, Esso a lancé sa fameuse campagne «Put a tiger in your tank» (Mettez un tigre dans votre réservoir). Cela a été une campagne standardisée. Seul le slogan a été traduit à chaque langue. Elle a fait succès en presque tout le monde, mais dans certains pays comme la Thaïlande, le tigre n'est pas un symbole de force. Par conséquent, la campagne n'a pas été bien comprise et les ajustements sont devenus indispensables. En fait, Esso est à la fois un exemple de succès et d'échec de la standardisation des campagnes.

Pendant les années 60 et 70, afin de quantifier l'efficacité de la standardisation et de vérifier les risques de malentendus, plusieurs tests ont été réalisés auprès de cibles de différents pays (Lorimer, Watson Dunn, 1967, 1968 ; Cunningham Green, 1975). Les résultats montraient que le patrimoine culturel avait un poids capital dans la réception et dans l'interprétation des messages. La conclusion était du besoin d'adopter une stratégie de différenciation. L'hétérogénéité des médias a aussi été mentionnée comme un facteur déterminant. "La structure complexe des médias dans les nations européennes, due aux différentes réglementations, complique énormément la planification et la réalisation d'une publicité efficace dans le Marché Commun" (Boothof, 1969).

En réalité, le niveau maximum de standardisation a été atteint quand seulement le texte a été traduit (et parfois adapté) à travers les pays, comme dans le cas de nombreuses campagnes de Coca-Cola. Mais, à cause des contraintes imposées et des risques qu'elle impliquait, cette solution n'était pas la plus pratiquée.

Au cours des années 70, une nouvelle idée est arrivée : la "**pattern-standardisation**" ou "semi-standardisation". Ce principe est de proposer une campagne uniforme du produit dans tous les pays, tout en prévoyant des modifications à chacun quand nécessaire. Toutefois, il s'agissait de petits changements, d'adaptations qui pouvaient être effectués selon les contextes nationaux par les responsables locaux. Le but était de trouver une façon de communiquer par tous avec la même campagne et faire le minimum d'adaptations, mais d'avoir conscience qu'elles pouvaient être importantes pour qu'il n'y ait pas aucun malentendu.

Années 80 - du global au 'glocal'

En 1983, le débat sur la standardisation de campagnes publicitaires internationales est récupéré quand Théodore Levitt reprend le concept et l'appelle "globalisation". Il a écrit un article où il affirme que "les besoins et envies du monde ont été changés de façon irréversible...Un courant puissant conduit le monde vers une communauté convergente. Ce courant, c'est la technologie. Il a vulgarisé les communications, les transports et les voyages. Il a sensibilisé les peuples des zones isolées et pauvres aux avantages de la vie moderne. Presque tout le monde, partout, désire toutes ces choses dont nous parlons, que nous avons goûté par l'intermédiaire des technologies nouvelles. Résultat : une nouvelle réalité commerciale, l'émergence de marchés globaux pour des produits standardisés, à une échelle jusqu'ici inimaginable".

Le fait que le monde était en voie d'homogénéisation, obligeait, selon Levitt, les entreprises à abandonner l'approche multinationale et à adopter une approche globale. D'après lui, pour les entreprises la seule manière de survivre dans le nouveau cadre de l'économie globale était en suivant les règles de l'économie d'échelle. Les entreprises devaient créer un produit unique et le commercialiser à un prix unique, le plus bas

possible, utiliser en tout lieu les mêmes circuits de distribution et avoir recours à des campagnes de publicité standardisées. Pour Levitt le pouvoir des différences culturelles était du passé.

Mais, il y avait un problème : il n'y avait pas de consensus autour de la définition de "standardisation". Pour Peebles et Ryans (1984) il y avait un certain espace pour quelque adaptation local. Par ailleurs, Onkvisi et Shaw (1987) définissaient la standardisation comme "une publicité utilisée au niveau international sans qu'il n'y ait de changement en son thème, texte, ou illustration, sauf pour traduction quand cela était ainsi nécessaire.

D'autre part, Percy Barnevik avait pris le défi ABB, une entreprise dédiée aux technologies de l'énergie et de l'automatisation. Dans une de ses interviews il a dit qu'ABB était "une organisation avec trois contradictions internes. On veut être global et local, grands et petits, radicalement décentralisés avec de rapport et control centralisés. Si on résout ces contradictions là on crée la vraie avantage organisationnel". Cette entreprise est devenue une des plus globaux entreprises et avec plus de succès. En vérité, Barnevik a été un des plus précurseurs de la philosophie "**Think global, act local**" (terme scandé par les écologistes et adapté au marketing). De la même façon, tel comme les fonctions de marketing sont plus difficiles à centraliser que la production ou la finance qui ont des performances plus mesurables, la communication publicitaire est plus difficile à standardiser que le positionnement d'un produit en raison de son caractère fortement culturel. En conséquence, les stratégies d'une marque doivent être faites au niveau global et adaptées à chaque marché. Comme l'accentuent les partisans du marketing '*think global, act local*', dans la mise au point de stratégies publicitaires il est nécessaire d'avoir en compte les législations locales, les caractéristiques spécifiques des marchés, les niveaux de vie, la position du produit sur les différents marchés, les circuits de distribution, les motivations d'achat, les différences socioculturelles, la langue, etc. Plus tarde les mots "global" et "local" ont convergé en "glocal.". Ce terme a été utilisé par plusieurs entreprises comme Sonny pour définir ses stratégies de publicité.

En parallèle, Ursula Grüber considérait "l'adaptation fait désormais partie intégrante de la publicité. Elle revêt une importance évidemment décisive pour les agences internationales qui lancent et coordonnent des campagnes à l'échelle mondiale" (1987).

L'idée, et selon Marieke de Mooij, était qu'"afin de réaliser une 'grande idée' de nombreuses adaptations s'imposent. Les éléments graphiques, les commentaires finaux et les textes doivent être traduits, adaptés ou rédigés à nouveau. Les slogans élaborés pour un usage global doivent être traduits et certaines traductions doivent inclure des changements de signification influencés par la culture" (1998).

Ainsi, Grüber décrit les éléments qu'une campagne internationale devrait comprendre : le concept de base, une idée fortement créative, un ton donné à la communication publicitaire, les caractéristiques du produit, diverses constantes graphiques (typographie, logo, etc.). Postérieurement, elle doit être soumise à un processus d'ajustement au niveau de la traduction, car une traduction est souvent incapable de "garder au texte toute sa force, sa spécificité et son impact originels "... "Il ne s'agit pas de réinventer le message publicitaire : les adaptateurs-rédacteurs s'attachent avant tout à garder au concept de base toute sa force d'impact en respectant l'argumentation. Ils s'adressent au même marché-cible sur le même ton, sans jamais perdre de vue les caractéristiques du nouveau marché, tout en restant le plus près possible du texte original, cela afin de contribuer à la création d'une image cohérente et homogène au plan mondial"(1987). De ce point de vue, l'adaptation a d'une part, l'objectif de restituer le sens du message sans le violer et, d'autre part, rapprocher le message au contexte dans lequel le spot s'adresse. De ce fait, les spécificités culturelles ne sont pas oubliées.

À ce moment là, le but était de trouver les variables et les facteurs qui avaient une influence sur la stratégie publicitaire internationale. Björn Walliser a écrit, en 2000, un article où il présente un tableau avec tous les facteurs mentionnés jusqu'à ce jour.

Facteurs qui influencent la stratégie

(Björn Walliser, 2000)

Culture : - pouvoir de la distance,

- incertitude de la rejection,
- masculinité (tous: Albers-Miller et Gelb, 1996),
- collectivisme,
- monochromatisme /polychromatisme (tous: Zandpour et Harich, 1996);

- Catégorie du produit : - influence général (Cheng, 1994; Cheng et Schweitzer, 1994; Javalgi et Cutler, 1992; Katz et Lee, 1992; Mueller, 1987; 1992; Tai, 1997; Zandpour et al., 1992, Zandpour and Harich, 1996; Tai, 1997; etc.)
- produit durable vs. produit non durable (Cutler et Javalgi, 1992)
 - produit personnel vs. produit non personnel (Zhang et Neelankavil, 1997)
 - produit de haut, moyen, et bas engagement (Mueller, 1987)
 - produit industriel vs. produit de consommation (Cheng et Schweitzer, 1996)
 - services vs. non services (Zandpour et al., 1992)
 - conditions d'usage des produits (Zhang et Gelb, 1996)
 - origine du produit (Cheng et Schweitzer, 1994)

Pays/ effet de l'interaction dans la catégorie du produit : Cutler et Javalgi (1992)

- Facteurs économiques : - développement économique en général (Javalgi et al., 1995; Luqmani et al., 1987; Tse et al., 1989)
- systèmes de distribution (Johannson, 1994)
 - l'environnement compétitif au milieu des annonceurs (Katz and Lee, 1992)
 - l'environnement compétitif au milieu des agences de publicité (Johansson, 1994)
 - les conditions des media (Martenson, 1987; Mueller, 1992; McLeod et Kunita, 1994)
 - les dépenses publicitaires per capita (Zandpour et Harich, 1996)
 - le déficit de publicité personnel (Zandpour et Harich, 1996)
 - maturité du secteur de la publicité (Taylor et Page, 1993)
 - niveau de la réglementation gouvernemental (Zandpour et Harich, 1996)

Facteurs qui influencent l'information de contenu :

Pays (culture): Lin, 1993; Lin et Salwen, 1995; Zandpour et al., 1992; Cutler et al., 1992; etc.

Type de produit - produit non durable (-)*s vs. produit durable

- services (-) vs. non services
- institutionnel (-) vs. non institutionnel (tous: Abernethy et Franke, 1996)
- produit bas engagement (-) vs. produit haut engagement
- grand standardisation des messages (-) vs. messages adaptés (tous: Mueller, 1991)

Facteurs économiques - pays développés (-) vs. pays en développement (Abernethy et Franke, 1996)

- conditions des medias: * télévision (-) vs. medias imprimés (Keown et al., 1992)
- * pays / effet des interactions des medias (Keown et al., 1992)
- * types de magazines (Rajaretnam et al., 1995)
- * longueur des spots de télévision (Zandpour et al., 1992)
- * temps de diffusion (Bigne et al., 1993; Ward et McQuirk, 1987; Stern et al., 1977).
- *(-) signifie : information en moins

De plus, Sriram et Gopalakrishna (1991) et Zandpour et Harich (1996) défendaient que les dimensions culturelles doivent être croisées avec les indicateurs économiques, démographiques et de media. Backhaus (1999) a considéré **la perception du consommateur** comme le facteur le plus importante à avoir en compte dans la discussion standardisation vs. diversification, "parce que c'est son comportement d'achat qui doit être influencé positivement".

Plusieurs expertes pensent que la standardisation de la publicité n'apporte pas forcément la réduction de coûts (Peebles, 1988; Meffert and Bolz, 1995) ou du moins ne compense pas la baisse d'efficacité de la communication (Duncan et Ramaprasad, 1995).

Ensuite, Chevalier (1999) a averti pour les barrières à l'entrée des marques dans un marché. Elles peuvent compliquer l'entrée dans ce marché, tel que les barrières légales, la dimension du marché, les coûts amortis nécessaires pour l'entrée dans ce marché, les externalités du réseau qui peuvent affecter la compréhension d'un produit ou service, et les bénéfices qui s'accumulent pour les titulaires du marché.

Björn Walliser, (2000) a conclu que lorsqu'on pense faire une campagne standardisée, "deux pas doivent être adoptés. Premier, chaque entreprise doit décider pour elle-même si standardisant la stratégie de publicité se elle atteindra les objectifs de la communication total, la place de la marque dans son cycle de vie, questions du contrôle d'organisation, raisons du coût, et le succès de la publicité courante dans les pays où elle a été diffusé...en deuxième, la fiabilité extérieure de la publicité standardisée doit être évaluée". Il est important de diviser les cibles en groupes de clusters, avec caractéristiques culturelles et économiques similaires. Pour lui la "recette" pour une standardisation de succès, "au moins au niveau régional commence dans un pays leader dans une région homogène au niveau culturel et économique".

Quoi qu'il en soit, la discussion sur la standardisation de la publicité vient dès le début du siècle passé. D'abord, la standardisation de la communication semblait le chemin logique. Le monde était de plus en plus 'proche' et les économies d'échelle étaient tentatrices. Il s'agissait alors de deux tendances contradictoires bien défendues, mais personne n'a pratiqué vraiment pratiqué les extrémités.

Plusieurs recherches au cours des années 70 et 80 montraient que la notion de globalisation devait de plus en plus être associée à celle de segmentation et que, même pour les marchés nationaux, il n'était pas possible de parler d'une culture et d'un marché homogène (Rutigliano, 1986). Pendant la confrontation de ces deux philosophies radicales (plus radicales pour certains que pour d'autres, prendre en compte qu'il n'y avait même pas un consensus en relation aux définitions) le '*think global, act local*' est née. Le but est de penser globalement au niveau stratégique et ensuite penser localement au niveau du plan opérationnel. Le problème qui se posait alors, était : comment adapter/penser le marketing global ?

1.2 La stratégie global aujourd'hui

Depuis le *"think global, act local"* d'autres théories et modèles ont été proposés. Mais aujourd'hui, cette pensée est toujours au centre de la discussion grâce à son adaptation globale et son approche précise du consommateur.

En effet, la perception du consommateur est l'élément sur lequel on porte une grande attention. Sicco Van Gelder (2003) a écrit que "la même marque peut-être perçue de façons totalement différentes parmi les consommateurs des différents marchés en tout le monde". Il a d'ailleurs mis en place un modèle décrivant la manière dont une marque internationale doit créer sa stratégie pour être dotée d'une valeur ajoutée. Le *'Global Brand Proposition Model'* (Modèle de proposition pour une marque global) consiste en une structure d'analyse de la marque lorsqu'elle est présente dans différents pays, cultures et marchés. Le principe est de considérer la marque sous deux aspects : l'analyse interne et celle externe ; chacune étant subdivisée en trois sections. L'analyse interne est essentielle pour comprendre l'organisation et comment elle forme l'expression, ou expressions, de la marque. Cette analyse est subdivisée en :

- l'organisation (management stratégique, héritage et conventions internes);
- l'expression de la marque (positionnement, identité et personnalité de la marque);
- le marketing (marketing mix et implémentation du marketing).

L'analyse externe, quant à elle, met en avant la manière dont les facteurs « locaux » agissent comme "lentilles" sur les consommateurs et de quelle manière cela peut interférer sur la perception de la marque. Cette analyse sert également comme feedback pour l'analyse interne. Les sections d'analyse sont les suivantes :

- les conventions (culturelles, du marché, des besoins);
- la perception de la marque (domaine, réputation et affinité);
- la reconnaissance (discrimination et connections de la marque).

Sicco Van Gelder montre que le management au niveau global et celui au niveau local a besoin d'une base commune pour établir le planning stratégique.

Un autre modèle a surgit : le ‘Progressive Framework Methodology’ (structure méthodologique progressive) (2003). Pendant cinq ans, John Caswell, David Butter et Anthony Willoughby ont développé au sein du groupe Partners à Londres ce modèle (celui-ci est la propriété du groupe). Il est utilisé pour ses marques globales. Le ‘Progressive Framework Methodology’ est basé sur onze questions clés. Celles-ci servent à élaborer une ligne de conduite aidant dans les décisions stratégiques et plans tel que le *Modèle de proposition pour une marque global*. Pour ses auteurs, ces deux modèles sont les seuls qui peuvent être pris en compte dans la construction de la stratégie d’une marque, et même, ils peuvent être utilisés ensemble.

Selon eux, le ‘Progressive Framework Methodology’ permet de donner de solides et puissantes bases à la marque pour développer son succès ainsi que son avantage compétitif. Les onze questions sont les suivantes:

- 1) Quels sont les besoins des consommateurs ?
- 2) Quels sont les segments de marché les plus valorisants ?
- 3) Quelles sont les tendances clés des marchés ?
- 4) Quelles sont les chaînes de distribution clés des marchés ?
- 5) Définir clairement le produit ;
- 6) Quels sont les services qui "enchangent" les consommateurs ?
- 7) Quelles sont les propositions les plus valorisantes ?
- 8) Quelle est la stratégie de distribution ?
- 9) Quels sont les plans et designs les plus adaptés à la distribution ?
- 10) Quel est le chemin tactique et le plan d’implantation ?
- 11) Définir clairement l’ensemble des objectifs.

Avec les réponses à toutes ces questions, le groupe Partners cherche à construire une stratégie de communication efficace et définir les points clés de la marque.

Ian Ryder, qui a été vice-président du *Global Strategic Programs*, a également formulé sa stratégie pour qu’une marque globale obtienne le succès : l’"Humanity-based strategy" (stratégie basée sur l’humanité). Cette dernière a comme principe trois règles de base qui optimise la réussite d’une marque, que ce soit sa création ou son développement. Ryder définit sa stratégie comme un important concept adressé à tous les défis culturels

qu'une marque globale puisse avoir. Il affirme que le succès d'une marque globale n'arrive pas par « magie », mais qu'il y a trois points qui peuvent le déterminer, et donc, qui doivent être observés :

- Les gens sont avant tout des gens,
- Gérer le " *Reality Gap*" (les différences),
- Créer une confiance et un avantage.

"Think Locally. Act Locally" a été la phrase utilisée par Douglas Daft pour définir la nouvelle stratégie de Coca-Cola ; marque considérée comme l'une des plus puissantes dans le monde. Selon lui : « tant qu'il y aura un endroit pour la pensée locale, pour une attitude locale et pour les rapports locaux avec le consommateur, il y aura endroit pour le " think locally" ! Il n'y a aucun doute que la globalisation est un phénomène irréversible et une tendance universelle. Mais nous avons découvert, simultanément, qu'il doit y avoir une localisation des rapports (de communication) avec les consommateurs ».

Il fait aussi référence au "think locally" comme l'arme la plus puissante pour conquérir des consommateurs.

Quel soit le modèle, aujourd'hui il y a un consensus : aucune marque qui veut être globale peut s'oublier des différences entre les marchés et les consommateurs à travers du monde.

2. Campagnes de marques Internationales

Dans cette deuxième partie nous passerons à l'analyse de l'efficacité des communications dans les divers pays. Pour ceci nous utiliserons les prix Effie de chaque pays.

2.1 Analyse des Prix Effie

Le Prix est destiné à récompenser les annonceurs et les agences qui ont mené, au cours de l'année, les campagnes de communication les plus efficaces. L'efficacité d'une campagne s'analyse selon quelques paramètres que le professeur Bernard Dubois a bien identifiés. Il faut respecter quatre étapes pour apporter la preuve de l'efficacité :

- 1) "définir aussi précisément que possible les critères d'évaluation que l'on utilisera. Une campagne publicitaire n'est en effet ni bonne ni mauvaise en soi, mais s'apprécie en fonction de paramètres que l'on doit prédéterminer (les objectifs qui lui ont été assignés). Dans l'idéal, les objectifs doivent être opérationnels, c'est-à-dire chiffrés, assortis de délais, hiérarchisés et cohérents ;
- 2) mesurer les résultats obtenus et les apprécier au regard des critères préétablis. Une campagne publicitaire peut parfois mettre un certain temps à produire ses véritables effets. Il se privilégiera dans ce cas une mesure en continu (type baromètre) ;
- 3) l'étape la plus difficile dans l'évaluation de l'efficacité consiste à éliminer les hypothèses explicatives rivales (facteurs autres que la campagne) :
 - la demande,
 - la concurrence,
 - les autres variables d'action marketing ;

- 4) mesurer la productivité d'une campagne, c'est savoir ce qu'elle a rapporté à l'entreprise."

Le choix des pays pour cette analyse a été dépendant des informations disponibles et accessibles. L'étude se concentre sur les trois dernières éditions (2004-2006) car c'est à partir de là que de nombreux pays font partie de la communauté des prix Effie.

En annexe sont présentées des tableaux avec les marques qui ont gagné les prix de bronze, argent et or dans chaque des catégories. Ces catégories sont définies par chaque pays selon les besoins de son marché. Cependant, elles restent en général les mêmes partout.

Les pays qui sont présentés en suivant sont les plus importants et les plus illustratifs pour cette étude, mais d'autres pays ont été analysés avec les mêmes conclusions.

2.1.1 Analyse¹ :

Comme nous pouvons l'observer, une même campagne ne parvient jamais à être lauréate dans deux pays différents. De plus, dans tous les pays, les campagnes gagnantes sont dans la majorité des cas des campagnes nationales.

Nous pouvons observer une même marque lauréate dans plusieurs pays, comme la Volkswagen (2005 en France et Allemagne), l'Axe (2004 en Allemagne et EUA), l'Ebay (2004 en Allemagne et EUA), le Kellogg's Special K (2005 en France et EUA) et Dove (France, Spain et Allemande en 2005 et Etats-Unis en 2006). Cependant, toutes emploient des campagnes différentes selon les pays.

Par l'analyse des prix Effie, nous avons bien présente que des marques internationales ont communiqué un peu partout. Que c'est bien de remarquer, c'est que, souvent, les campagnes remportant les plus hauts niveaux d'efficacité de ces marques internationales elles sont des campagnes nées dans son marché d'origine. Si non, ses campagnes sont gagnantes dans les pays où elles sont commandées.

L'Allemagne possède trois campagnes dessinées par des bureaux européennes (Allianz Unfallversicherung en 2004 et Allianz Haus en 2005 par l'agence Atletico International Advertising – Barcelona ; Bertolli en 2006 par l'agence Bartle Bogle Hegarty – Londres), néanmoins, ces mêmes campagnes n'ont pas obtenu la même expression d'efficacité dans les autres pays.

La campagne pour la marque Gain en 2005 a été signée à la Leo Burnett Canada. Cette campagne n'a été destinée que pour le marché des Etats-Unis. Une campagne différente a conçue pour le Canada. C'est le bureau Leo Burnett Canada qui gère la publicité de la Gain dans le marché nord-américain.

Nous n'avons pas trouvé une seule campagne méritant d'un prix d'efficacité dans deux pays distincts, même si ces pays ont en commun un fort lien culturel et social fort. Les

¹ Les tableaux en analyse sont en annexe

campagnes qui ont remporté cette distinction ont été désignées, dans la grande majorité des cas, pour les marchés où elles ont été lauréates.

Nous nous sommes aussi confrontés à une campagne internationale (Bertolli, Allemagne en 2006), où l'adaptation pour chaque pays n'est passée que pour la traduction. Cette campagne a venu d'Angleterre où elle a été diffusée aussi. Elle avait comme particularité le fait que les personnages exprimaient une partie du texte en italien. Cette campagne démontre qu'il n'est pas possible de touché avec la même efficacité à une large cible qui se distribue entre différents marchés.

Total des campagnes gagnantes de prix

	2004	2005	2006
Total de campagnes	143	148	137
Campagnes réalisées par bureaux d'hors le pays du prix²	1	2	1

Table 1

² Les numéros présentes sont des campagnes étudiés sur lesquels il y a le total sûr de soient d'hors du pays du prix

2.2 Analyse des méthodes et des résultats

Nous devons garder bien présent que cette analyse des prix Effie a été réalisée avec les informations disponibles, et qu'il reste des pays avec importance qui n'ont pas été analysés, comme le Canada et l'Angleterre. En revanche, un effort a été fait pour chercher des campagnes qui auraient pu changer les résultats finaux.

La conclusion la plus importante, c'est la démonstration que les cibles sont un facteur d'extrême importance, même si les comportements des marchés le sont aussi. Dans chaque marché nous rencontrons plusieurs concurrentes. Ils mènent leurs campagnes en parallèle et cherchent à bien connaître leur cible (qui peut bien être la même que la notre). La marque qui est la plus proche de sa cible est qui lui ira conquérir.

Il est aisé de comprendre que les campagnes au niveau national attendent niveaux d'efficacité élevés, même elles sont menées par des professionnels d'autres pays. La question qui nous a eu posé ce n'a pas été par qui, mais pour qui. Plus le marché avec lequel nous voulons communiquer est restreint, plus il est facile d'y arriver.

Quand la communication est menée pour un bureau international, celui-ci se munit de tous les éléments nécessaires pour bien connaître la cible et le marché en question. Quand cette même communication est commandée à une personne ou un groupe appartenant au marché en question, les résultats pourront être meilleurs. Ce sont ces campagnes-là qui ont remporté la plus part des prix Effie le monde entier. Pour construire une bonne communication nous avons besoin de plus que des chiffres rapportant à un marché: nous avons besoin d'un sens commun, d'une sensibilité gagnée à chaque jour grâce au contact et l'ouverture sur le monde. Si ce monde là est le marché et les cible sur lesquels nous devons travailler, c'est portant plus facile à lui comprendre.

Les campagnes du niveau international ont aussi gagné les prix Effie, mais en proportion bien inférieur. Donc, nous pouvons déduire : "par qui ?" - peu importe ; "**pour qui ?**" - pour une cible plus large que celle d'une campagne national, avec plus différences, et pour plusieurs marchés, avec des concurrents et des dynamiques distinctes, pourtant, plus difficile à conquérir. Alors, à qui se destine la communication est un facteur plus

important quand nous cherchons l'efficace que par qui est réalisée la communication. Si elle se dirige à une cible plus ou moins large et hétérogène.

Avec autant de différences parmi les consommateurs, il est difficile de trouver au moins un point en commun qui touche tous de la même façon. Prenons par exemple la campagne menée pour la Bertolli en 2006 par l'agence Bartle Bogle Hegarty à Londres. Elle a rencontré plus d'efficacité avec le public allemand qu'avec le public anglais. Plusieurs facteurs extérieurs à campagne pu influencer :

- le poids des différents concurrents dans chaque marché ;
- l'agressivité de la communication par la concurrence (directe et indirecte) ;
- l'ouverture du marché au produit ;
- l'identification culturelle de la cible avec la communication faite ;

Et pour finir :

- les poids des medias utilisés auprès des cibles.

La Dove s'est montrée la plus grande gagnante des prix Effie pendant la période analysé. Elle a gagné quatre fois en quatre pays différents. La Dove a lancé une campagne internationale dans 25 pays pour toutes ses sous-marques. Les campagnes ont consisté en un seul message (qui est la même qu'aujourd'hui) développer par Ogilvy & Mather. Puis chaque bureau Ogilvy présent dans chaque pays l'a adapté. Au final, les communications finales sont très proches et identiques mais avec quelques nuances qui peuvent faire la différence auprès de la cible finale. Néanmoins, même la Dove a gagné dans chaque pays avec des campagnes pour les lignes de produits différentes.

En conclusion, nous avons vu que les campagnes au niveau national réussissent à être plus proche de leur cible et à mieux lui segmenter. Cet avantage donne la possibilité d'aller plus près des attentes des consommateurs. De la même manière, une campagne au niveau national doit prendre en compte un seul marché, une seule dynamique et, normalement, moins de concurrence. Tous ces facteurs (et les autres dont plusieurs auteurs ont parlé et nous avons déjà énuméré³) donnent une plus grande chance aux campagnes nationales d'être efficaces que les campagnes internationales.

³ Voir chapitre 1

Quoi qu'il en soit, de cette observation survient le doute de l'efficacité des campagnes internationales avec comme seule adaptation une traduction linguistique. Est-ce que les annonceurs sont en train de jeter leur argent par les fenêtres ?

La réponse n'est pas nette.

3. La stratégie de communication

Au chapitre suivant, nous parlerons plus de communication que de publicité. Ce choix vient du fait de que la publicité est une partie que perd de l'importance dans la communication, bien que ce soit encore le moyen où les marques investissent le plus de leurs budget. Tous les moyens que la marque utilise (et même la propre marque en soit même) sont messages que les consommateurs intériorisent et qui aident à la formation de la perception de la marque. Une publicité non cohérent avec les autres messages de la marque confondra les consommateurs et tout gèrera une perception différente de la voulu, (c'est-à-dire une perception qui diffère entre la publicité et les autres moyens de communication).

De ce fait, une stratégie de communication doit respecter et utiliser tous les moyens que la marque a en son pouvoir pour communiquer.

Il est important, a ce point là, de rappeler le sujet de ce mémoire :

La stratégie de communication globale d'une marque est-elle une garantie de succès à l'international ou doit-elle être nécessairement adaptée à chaque marché/pays ?

Quels sont les obligations, les enjeux et les limites, les coûts matériels et symboliques de cette stratégie?

3.1 Comment atteindre l'efficace ?

Comme nous venons de voir dans le chapitre antérieur, il y a des marques qui ont une stratégie de communication adapté à chaque pays et des marques qui adoptent une stratégie de communication globale. Toutes les deux stratégies ont déjà gagnées des prix Effie. Donc, à priori, une stratégie de communication globale, avec ou sans adaptation n'est pas un critère qui peut garanti l'efficacité d'une campagne. En revanche, la plus grand part des campagnes lauréates par son efficacité sont des campagnes faites pour un marché spécifique. Quoiqu'il en soit, l'analyse de l'étude effectuée nous prouve qu'il y a

une plus grande probabilité d'obtenir plus d'efficacité avec une campagne qui est pensée pour un public moins large.

A partir de ce point là, nous irons discuter les marques qui sont présentes dans plusieurs marchés.

Qu'est-ce qui peut donc nous garantir le succès d'une campagne de communication ?

A priori, rien. Il n'y a rien de concret qui puisse nous garantir le succès dans ce métier là. Tous les jours la réalité change ainsi que les gens. Comme réponse à cette menace, un professionnel doit savoir **anticiper** les événements qui changent le monde. Il doit savoir **trouver le dénominateur commun** et essayer **d'être le plus proche de sa cible**.

Il est très important d'être proche du consommateur et de réussir une adaptation à leurs besoins pour pouvoir mieux l'atteindre, pour réussir une major efficacité de son côté. Néanmoins, il est aussi très important d'avoir une image forte et facilement identifiée par tout le monde de façon à profiter des synergies que cette image apporte (ainsi comme économies en logistique). Les marques qu'aujourd'hui ont une image bien reconnaissable en tout le monde sont les marques les plus précieuses. Comme exemple nous avons Coca-Cola, MacDonald's ou Nike.

Comme exemple de succès est la marque Dove de l'Unilever. Elle a été la seule marque à avoir gagné des prix Effie dans quatre pays différents pendant les dernières années. Les quatre campagnes appartenaient à des lignes de produits différents. Dove a réussi à créer le même type de communication pour toutes ses sous marques dans le monde entier. Si aujourd'hui nous parcourons les sites de Dove nous observerons une communication homogène. Mais là aussi il y a de petites adaptations : les lignes de produits mises en relief ne sont pas toujours les mêmes. D'ailleurs, les femmes choisies pour communiquer changent parfois. Dove a atteint le succès parce qu'elle a sut découvrir un sentiment commun qui émergeait dans la société et a sut anticiper la tendance de l'acceptation de la beauté d'un corps que n'est pas "parfait". En même temps elle a créée un message original, facteur qui fait aussi la différence. Encore, elle bénéficie du fait d'avoir

plusieurs sous-marques englobées sous une identité forte et constante. Ceci lui apporte beaucoup de synergies en communication : un produit très bien vu dans un marché fait augmenter la notoriété des autres, surtout grâce à l'homogénéité de son image, déjà parlée. Dû à ses sous-marques la Dove s'est approchée d'une cible, et chaque approche lui a renforcé toute la ligne Dove dans les différents marchés. En conclusion elle a bénéficié d'une image globale et de l'approche des cibles.

Les produits sont de plus en plus identiques. Ce qui change c'est le sens, l'émotion que les marques leurs attribues et que les consommateurs intériorisent. Par exemple un t-shirt blanche de Nike est beaucoup plus cher qu'autre exactement égale sans marque. D'ailleurs, les consommateurs sont prêts à payer cette différence. Avoir en son pouvoir une marque forte fait la différence au moment de l'achat.

De ce fait, la question suivante est une des questions les plus importantes réfléchis par les professionnels de communication : devons-nous avoir une image forte et global qui nous apporte des valeurs ajustés, ou devons-nous nous adapter à chaque marché pour profiter d'une communication plus efficace ?

Avec une **stratégie globale de communication** la marque peut créer un lien parmi les communications faites en tous les marchés, des valeurs et symboles uniques. Cette homogénéité ne permettra pas que, dans chaque marché, la marque communique d'une façon différente ou même, à la limite, de façon contradictoire. D'autre côté, ce lien peut limiter la marque à se rejoindre de façon plus proche et efficiente de sa cible.

Le problème se pose quand les cibles sont tellement hétérogènes qui est difficile de trouver un lien entre elles. Et même quand se trouve ce lien, il est possible que les cibles interprètent le message de façon différente. Cet échec peut couter bien cher à marque.

Si une stratégie globale centralise ses décisions pour que la communication soit une seule voix de la marque, une seule image identique en construisent une marque forte pour que chaque consommateur puisse facilement la reconnaître et savoir ce qui peut attendre d'elle, par ailleurs, il y a le risque de ne pas atteindre ses objectifs dans tous les marchés.

Cette stratégie risque même de provoquer une image faible de la marque dans certains marchés. Dans ce cas, la marque peut perdre beaucoup de sa valeur.

L'objectif de ce mémoire est donc de construire un modèle où il est possible de bénéficier des économies d'échelles et de toutes les valeurs d'une marque internationale/ globale et, en même temps, de réussir à profiter de tous les avantages d'un contact le plus proche possible de sa cible.

3.2 Modèle pour une stratégie de communication efficace : Modèle d'Approche

Le modèle suivant s'appelle *Modèle d'Approche* parce que l'objectif final est **l'approche des cibles**. Comme nous venons de constater, une proximité des cibles est un facteur d'extrême importance pour augmenter la probabilité d'avoir une communication efficace.

Le modèle aide tant à réflexion de la marque dans le marché mondial, comme à définition de sa stratégie de communication. Après trois stratégies sont proposés avec la finalité d'être le plus efficace possible, n'oubliant pas tous les risques de chaque choix.

D'abord, chaque marque doit bien se connaître. Chaque marque doit faire une analyse de soi-même : savoir quelles sont ses limites et potentialités, et savoir jusqu'où elle veut aller. Cette volonté doit être une vraie volonté de tous ceux qui travaillent avec la marque.

La première étape est de savoir quelle stratégie de communication nous voulons : être une marque incisive, être une marque diversifiée où, par contre, une marque universelle. C'est ici que notre stratégie commence.

1^{er} – Comme est-ce que nous irons positionner notre stratégie de communication par rapport au tableau mondial ?

1^{er} risque – une mauvaise analyse de la marque peut conduire à une mauvaise décision.

Stratégie incisive – la communication est limitée à un marché, communication au niveau local. Normalement c’est la plus facile à être et la plus facile à maintenir. Toute la communication s’adresse à une cible spécifique. Normalement il y a moins de hétérogénéité de cultures, lois, etc., et il y a un seul marché à prendre en considération. La marque est beaucoup plus flexible et adaptable aux besoins du marché. En revanche, comme la communication est limitée à un seul marché, ça fait que la marque soit moins forte au niveau mondial. Elle court aussi le risque d’avoir identités trop différents qui peuvent confondre les consommateurs.

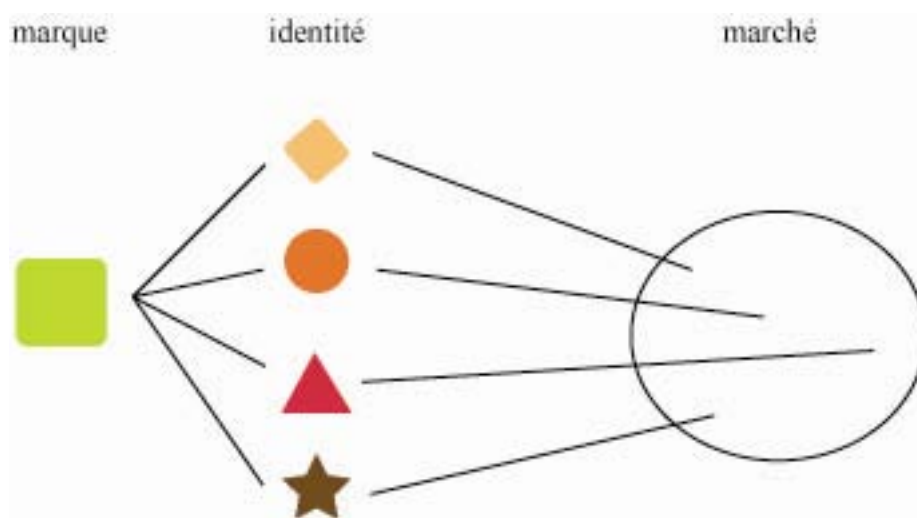


Figure 1- Schéma du comportement d’une marque avec le Stratégie Incisive

Une marque a plusieurs identités différentes selon les divers marchés où elle est présente.

Stratégie de diversification – celle-ci est une communication avec un dominateur commun mais adaptable selon les marchés. A cause de divers facteurs (soit le marché, les moyses, la logistique ou la propre marque) la marque n’a pas la même communication dans tous les marchés, mais une communication identique. Elle a une facilité moyenne de s’adapter à chaque réalité des différents marchés et d’obtenir plus d’efficacité sur chaque cible. Mais elle court le risque d’avoir de perceptions différentes qui peuvent confondre les consommateurs. La maque peut être reconnaissable pour un consommateur qui voyage à travers les marchés, mais les perceptions que les consommateurs dans chaque marché ont de la marque peuvent changer.

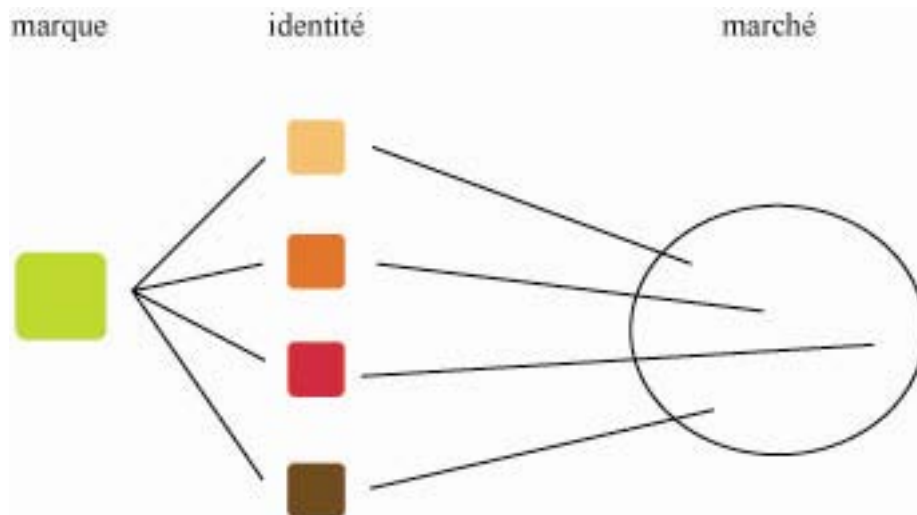


Figure 2 - Schéma du comportement d'une marque avec une Stratégie de Diversification

Une marque a une identité mais celle-ci est communiquée de façon adaptée à chaque marché ou clusters de marchés.

Stratégie universel – elle est la moins flexible. Elle a une image unique avec une ‘voix’ commun. C’est une marque qui est reconnaissable plus facilement parmi tous les marchés et avec laquelle chaque consommateur sait ce qu’il ira trouver comme produit ou service. Dans les marchés très compétitifs est plus difficile à gérer qu’une marque incisive ou de diversification.

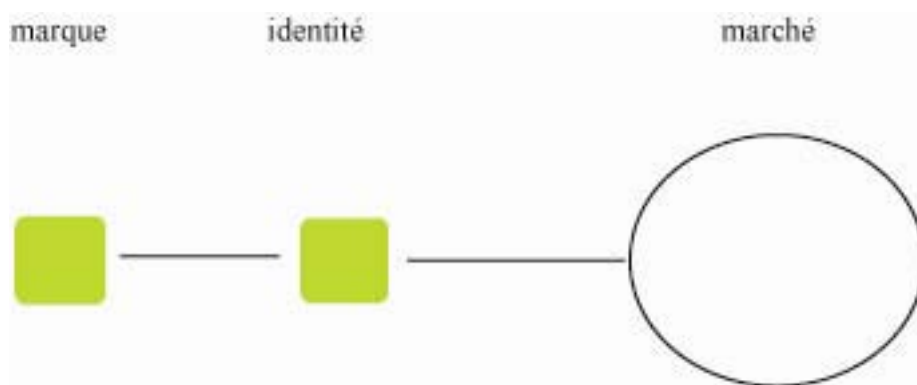


Figure 3- Schéma du comportement d'une marque avec une Stratégie Universel

Une marque, une identité pour tout le monde.

La différence entre la stratégie de diversification et la stratégie universelle est qu'une stratégie de diversification possède une structure commune aux communications. Par contre, elle est adaptée aux différents marchés ainsi qu'à un cluster de marchés.

Tableau récapitulatif

	Incisive	Diversification	Universel
Niveau de difficulté	-	--+	+
Risque d'échec	-	--+	+
Numéro de marchés	-	- / --+ / +	+
Coûts	-	+	--+
Flexibilité	+	--+	-
Proximité de la cible	+	--+ / +	-

Légende : - niveau bas

--+ - niveau moyenne

+ - niveau élevé

Bien sûr, ce que la marque veut est influencé par l'analyse que la marque a fait de soit même. Il y a d'abord cette contrainte.

La structure de l'organisation, comme le marché, sont des facteurs qui vont influencer le choix. Avec l'analyse de la marque et le choix faits, le prochain pas est l'analyse du marché. Le but de cette analyse est de voir ce le(s) marché(s) où la marque est présente, ou où elle désire être présente, a les conditions nécessaires pour que la marque puisse adopter son choix.

Ce choix va influencer toute la communication de la marque. La façon de communiquer va être différente conforme si la marque a une stratégie incisive, de diversification ou universel.

2ème – Analyse du marché ou des marchés selon la choix.

L'étude du marché vient après le choix de la marque, le choix de comme elle veut construire sa stratégie de communication. Ainsi, elle sera dirigé à donner la réponse si le choix de la marque est ou pas adaptée à sa réalité en relation avec le marché. Cette étude répondra si l'identité de la marque peut être implantée dans tous les marchés voulus, ou, si la marque est une marque nouvelle, quel est l'identité, ou identités, qui sont possibles d'accord avec la stratégie choisie.

Si la marque veut être incisive elle fera une analyse du marché local, régional ou national ; si la marque veut être de diversification elle doit étudier chaque marché de façon à savoir quel est le meilleur positionnement qu'elle doit adopter dans chaque marché. Enfin, si la marque veut être universelle, l'étude de marché a comme mission trouver les paramètres communs à tous les marchés (ou ceux qui réunissent le plus de consensus) afin qu'elle puisse bien définir sa stratégie.

Quels sont les facteurs pour qu'une marque puisse faire une communication incisive efficace :

- La marque doit trouver sa partie du marché et le meilleur positionnement qui n'est pas encore utilisé.
- Ce positionnement doit être le plus original possible pour faire la différence et se distinguer des autres existants.
- La marque doit pouvoir s'adapter et innover constamment.

Quels sont les facteurs pour qu'une marque puisse faire une communication de diversification efficace:

- La marque doit prendre en attention son identité, pour meilleur l'adapter à chaque marché. Même si une marque de diversification ait une liberté plus grande sur les messages qu'elle transmise, tous les marchés font partie d'un marché mondial où le consommateur est mobile. Donc, la marque doit créer une forte identité sur laquelle elle va communiquer de plusieurs façons, pour qu'il ne se crée pas quelques malentendus dans le marché globale.

Quels sont les facteurs qui doivent exister pour qu'une marque puisse faire une communication universelle ?

- Qu'il ne existe pas concurrents avec le même positionnement voulu, dans tous les marchés ;
- vérifier l'agressivité de la concurrence :
 - s'il y a beaucoup d'agressivité notre communication peut être insuffisant ou pas ajustée dans quelques marchés ;
 - au même temps c'est plus difficile de suivre le marché, surtout les marques incisives ou de diversification ;
 - si le marché est peut agressive la marque peut être à dispenser des ressources pas nécessaires.
- les mêmes perceptions du produit – si un produit n'est pas bien vu ou si les marchés ne sentent pas la même nécessité d'utilisation du produit ou service, il peut être trop difficile de changer cette tendance. De ce fait, il est difficile de faire la même communication pour tous les marchés ;
- la cible avec un niveau culturel identique (pour comprendre le message de la même façon) ;
- les valeurs touchées par le message doivent être communs à toutes les cibles ;
- Pour être universel, la marque doit offre une promesse universel ;
- Dans tous les marchés, les moyens de diffusion du message doivent être similaires, pour que le message soit transmet de la même façon.

En effet la stratégie de la marque va dépendre d'elle même, mais surtout elle va dépendre du marché. A partir du moment où le marché donne à la marque toutes les conditions nécessaires pour poursuivre la stratégie voulue, la marque peut faire ce qu'elle veut.

2ème risque – Est-ce que selon l'analyse du marché la marque a fait une bonne choie ?

Non – avec l'analyse faite quelle est, donc, la meilleure stratégie de communication que la marque doit choisir ?

Si besoin, d'autres études de marché doivent être faites.

Oui – ne pas oublier que cette analyse doit être faite de façon régulière, le marché change, ainsi comme la marque et les consommateurs. En tout cas, le marché oblige à des mises en jour constants.

3ème – Implantation de la stratégie de communication

3.3 Implantation des stratégies de communication

Astuces et risques

Stratégie Incisive

Le grand avantage d'une marque qui apparaît comme marque incisive est de réussir à être plus flexible. En effet, elle peut s'adapter plus facilement au marché. **Sa grande arme est d'être vigilante et à l'écoute du marché.**

Elle peut ne pas avoir le poids d'une marque de diversification ou universelle mais elle est beaucoup plus agile. Elle peut répondre plus facilement et rapidement quand on en a besoin. Elle peut anticiper les besoins de son marché et surtout, si elle sent que la meilleure stratégie de marketing est la spécialisation, elle doit la mettre en place.

Stratégie de Diversification

Etre une marque de diversification n'est pas moins prestigieuse que d'être une marque universelle. Très souvent le marché ne donne pas les conditions nécessaires pour devenir une marque globale. Dans ce cas, **être une marque de diversification réussie est mieux que d'être une marque universelle échouée.**

La communication d'une marque de diversification peut avoir plusieurs variantes:

- la marque utilise toujours la même appellation sur tous les marchés. Par contre, elle change son discours, même s'il communique dans la même direction. Par exemple : dans une communication de témoignages, les témoins changent;
- la marque peut avoir besoin de créer un nom de plus (voire plusieurs) pour mieux s'adapter aux différents marchés (exemple : la Miko/ Ola). Dans ce cas, nous les considérerons comme marques indépendantes. Même si elles ont le même quartier

général et si elles présentent exactement le même produit/service, sur le marché elles demeurent des marques "rivales";

Créer une autre marque pour vendre un même produit/service peut être une astuce pour devenir plus efficace au niveau de la communication. Plusieurs facteurs peuvent nous conduire à cette décision :

- présence sur les marchés avec des cibles très hétérogènes ;
- lancer sur un marché où une autre a déjà le positionnement voulu ;
- Pour un même marché, recherche d'une autre cible avec des caractéristiques différentes;

La marque a besoin d'avoir une stratégie de diversification quand elle trouve des marchés semblables, avec des cibles semblables. Cependant, elle comprend qu'elle ne peut pas communiquer de la même façon sur tous les marchés et avec toutes les cibles. Si elle le fait, cette communication n'aura pas les niveaux d'efficacité désirés. Surtout sur les marchés très agressifs, si la marque ne fait pas l'approche nécessaire à sa cible elle peut mourir.

C'est à partir de la définition de l'identité à communiquer que commence l'implantation de la stratégie d'une marque diversifiée. Cette identité doit se montrer forte et avoir une certaine flexibilité, car elle devra s'adapter à chaque marché ou clusters de marchés. C'est sur cette identité que toute la communication va se baser, des étiquettes jusqu'à la publicité commerciale.

a) - Définir l'identité de la marque à communiquer

La définition peut être :

- la confirmation de l'identité que la marque possède déjà ;
- la modification de quelques points de l'identité de la marque ;
- la création d'une nouvelle identité.

Dans un deuxième temps vient la définition du message principal à transmettre. Ne pas oublier de lui donner un peu de flexibilité d'adaptation.

b) – Créer le squelette de la communication

La troisième étape consistera à regrouper le marché de la marque. Lorsqu'il se trouve des marchés similaires, où les cibles sont similaires et avec les mêmes attentes, la marque peut créer un cluster. Ce cluster sera une zone d'action de la stratégie de communication. Il peut englober un ou plusieurs marchés, selon les conditions vérifiées par les études de marchés. L'objectif est de les regrouper et de réduire les différentes communications qui existent tout en concentrant les ressources et en profitant de quelques économies d'échelles.

En tout les cas, la marque doit rester très attentive pour que chaque clusters représente un groupe le plus homogène possible. Sinon, l'objectif d'avoir une communication efficace tombera à l'eau. De la même manière, les clusters doivent être bien surveillés car le marché et les gens changent constamment.

c) - Identifier les marchés similaires – construire des clusters

Avec l'identité, le message et les plus ou moins grands clusters définis, Les conditions sont réunies pour réaliser la communication. A ce stade, nous pouvons avoir deux possibilités. Soit chaque cluster est confié à une équipe de communication qui va créer la communication pour ce cluster selon le squelette de communication (ce doit être de préférence une équipe proche du cluster qui doit le travailler. Cependant, une même équipe peut travailler avec tous les clusters si elle est munie des informations nécessaires). Soit une communication sera orientée selon les besoins des clusters, puis seront choisies les parties de cette communication qui s'adaptent le mieux à chaque cluster. C'est une façon de dépenser moins de ressources tout en centralisant les productions.

D'une manière pratique : une équipe travaille avec les autres équipes des différents clusters (il peut y avoir une seule équipe). Ensemble elles vont définir une campagne selon le squelette. Mais cette campagne internationale va se transformer en plusieurs campagnes différentes selon les nécessités de chaque cluster. Elle va devoir s'adapter pour que le message soit le plus efficace possible auprès des clusters. Le but est qu'une

fois cette campagne internationale définie, elle soit produite (que ce soit par des enregistrements, les photos, le site, etc.) entièrement en même temps. Une fois que toutes les pièces brutes sont prêtes, chaque équipe responsable de cluster ira traiter la campagne de la manière la plus efficace pour son cluster. Bien sûr, il pourra y avoir une image ou d'autres éléments rajoutés pour un seul cluster, tout comme quelques autres productions, mais au final certains coûts ont été réduits.

d) - Produire le message

e) - Vérifier l'efficacité des messages finaux et analyser si la stratégie de communication a été bien choisie

Ces étapes sont comme un cercle vicieux : chaque changement, que ce soit du marché ou du côté de la marque, oblige à une révision de la stratégie.

Stratégie Universelle

L'avantage principal d'avoir une stratégie de communication universelle est la valeur ajoutée que celle-ci apporte à la marque et à sa propre identité, ainsi que les économies que cette stratégie peut apporter. En revanche, la capacité de réponse vis-à-vis du marché et le maintien de cette stratégie est plus difficile. La probabilité d'avoir une communication efficace auprès des cibles est aussi inférieure. D'ailleurs, les idées et valeurs peuvent se développer en différent sens dans les différents marchés. Les interprétations des messages peuvent être complètement diversifiées ce qui peut donner origine à des conflits.

Malgré tout ces risques, le but c'est de réussir une stratégie de communication globale, qui soit la plus efficace possible. Alors, il faut ne pas abandonner le côté de proximité avec la cible, qui, comme nous avons vu, est un des principaux facteurs pour obtenir une communication efficace.

A fin d'implémenter une stratégie de communication universelle, la marque doit d'abord se connaître très bien, ainsi que ses marchés. Elle doit prendre en considération les

facteurs qui doivent exister pour qu'une marque puisse faire une communication universelle⁴ et qui ont déjà été énumérés antérieurement.

L'implémentation de la stratégie universelle commence avec la recherche du message. La marque doit prendre en considération qu'elle va communiquer à une seule voix en tous ses marchés. Il faut que le message n'ait aucune référence négative ni transgresse les normes des marchés. Toutes les contraintes, tant au niveau de la loi, comme au niveau de la culture, ou même des moyens de diffusion, doivent être étudiées et analysées.

a) – **Savoir quels sont les risques dans chaque marché**

C'est à partir de ce point que la recherche du message est possible. Il doit être cohérent, bien précis et fort. L'*unique selling proposition* peut être une aide importante dans la recherche du message.

Le message va dépendre de beaucoup de facteurs. Pour certains produits / services un message classique sera bien reçu, comme par exemple la Coca-Cola que communique à travers le monde de la fantaisie, le divertissement et le groupe. Pour d'autres, être hors du commun fait que le message soit plus efficace et discuté, c'est le cas de Benetton (communication de choc) et de Sisley (communication d'irrévérence). De toute façon, un message qui offre quelque chose d'universel sera retenu pour un nombre plus grand de personnes.

b) – **Trouver le message**

Maintenant il faut produire la campagne. Avec leurs ressources concentrées, normalement les marques réussiront à avoir des budgets importants pour la réalisation de leurs campagnes. Et des grandes productions sont faites ! Il y a plus d'argent soit pour payer à une grande figure publique ou pour faire un film à "Hollywoodien". Ce sont des gagnants au niveau de la production les campagnes des marques avec une stratégie universelle, même ceux avec des budgets plus modestes.

⁴ Page 36

c) – Produire la campagne

De toute façon, il y a toujours les marchés où la campagne va être plus efficace. En même temps, il existe le risque que le message soit interprété de différentes manières dans les différents marchés. Ce risque peut ruiner toute une stratégie universelle. Donc, des mesures doivent être prises par la marque.

La marque doit toujours étudier le marché pour savoir l'évaluation des impressions que les cibles ont de soi. Elle doit comprendre non seulement si le message a été bien passé, mais aussi s'il est passé façon uniforme. Pour aider à bonne compréhension, la marque doit faire des communications d'approche à la cible dans chaque marché. Ces approches peuvent être faites par de multiples moyens disponibles dans chaque marché, tant en dessous, comme au-dessus de la ligne. L'important c'est la redirection du message vers les cibles pour qu'il soit compris de la même manière au niveau mondial et, au même temps, faire un abord aux cibles pour que la communication soit plus efficace.

d) – Approche aux cibles

Quand la marque pense de façon trop "global", cela devient plus difficile pour elle de voir les valeurs locales. Ce point là nous remettons au besoin d'avoir une ou plusieurs équipes qui soient responsables pour la surveillance des marchés locaux.

Le type de produit / service n'est pas le facteur le plus important, sauf si le produit / service est interdit ou sans utilisations dans un marché. La marque peut créer des valeurs et positionnements pour ce produit / service qu'elle veut tout en faisant attention aux autres déjà existantes et aux attentes des marchés.

3.4 Bilan

Comme nous venons de le voir, quelle que soit la stratégie adoptée, les actions individuelles dans chaque marché sont d'une extrême importance pour que la communication soit efficace.

Il y a toujours trois étapes indispensables :

- Analyse de la marque ;
- Analyse du marché ;
- Analyse de la perception du message ;

et éventuellement une quatrième étape pas :

- Approches des cibles.

Ce résumé exprime l'importance d'une bonne connaissance de tout l'environnement. En principe, chaque professionnel sait faire son travail, mais avec de bons outils et de bonnes informations il peut mieux le faire, en tous cas, de manière plus efficace.

L'originalité du message et/ou de la façon de le communiquer peuvent aussi faire la différence, surtout si cette originalité est synonyme d'innovation en terme de communication.

Nous pouvons utiliser ce modèle pour toutes les marques, que ce soit de la plus petite à la plus grande, même si elles ont des réalités différentes. La marque la plus petite a comme réalité son marché. Même si sa réalité est beaucoup plus petite que pour une marque au niveau global, c'est pour cette petite marque son marché global. Elle pourra donc lancer une stratégie universelle ou diversifiée pour sa marque.

Un point important : prêter attention à l'évolution de la marque et de la stratégie. En effet, tant qu'il n'est pas trop tard, la marque peut toujours changer de stratégie

Pour communiquer sur plusieurs marchés, le message choisi est d'une extrême importance. Les messages avec les valeurs les plus universelles seront retenus pour un plus grand nombre de personnes. Pour nous aider à trouver ces messages les plus universels, la pyramide des besoins de Maslow peut nous aider. Ces besoins constituent la base des motivations des individus. Ils sont présents, de façon latente, chez chacun de nous.

Les besoins sont hiérarchisés. Chaque besoin supérieur ne devient conscient que lorsque les besoins inférieurs sont satisfaits. L'augmentation de situation est une caractéristique intéressante à noter. Dans les niveaux élevés elle est plus valorisante mais elle est mieux mémorisée dans les niveaux bas.



Figure 4 - Pyramide de Maslow

Communiquer sur la soif quand le consommateur a soif, ou sur la faim quand il a faim, va être une communication plus efficace que de communiquer sur une assurance ou un parfum alors que le consommateur n'a pas ses besoins physiologiques satisfaits. Plus nous montons la pyramide, plus nous cibons plus les consommateurs.

C'est dans les parties supérieures que nous trouvons les communications des marques de luxe. Dans ce marché, aujourd'hui, nous assistons à une stratégie globale de communication dont les campagnes publicitaires sont le plus standardisé possible. Les cibles de ces marques sont éparpillées de part le monde entier et elles appartiennent à plusieurs cultures différentes. Elles cherchent toutes un style commun de vie, ont toutes des attentes communes, que ce soit de se montrer ou d'avoir ce que n'est pas accessible aux autres... : ces marques cherchent à répondre à l'attente du "besoin de reconnaissance et d'appartenance sociale" ou du "besoin d'auto-réalisation". Ce sont des besoins de luxe car l'on n'en sent l'utilité que lorsque les autres besoins sont satisfaits.

Tout d'abord, nous savons que pour un produit / service de luxe une stratégie globale de communication va avoir du succès car les besoins qu'elle cherche à satisfaire sont déjà une segmentation des styles de vie du marché. Ensuite, le plus important est de trouver ou de créer un besoin adapté à la cible de luxe. La propre standardisation des campagnes donne à la cible le sentiment de faire partie d'un groupe très sélectionné et privilégié, avec ses propres codes qui ne sont pas accessibles à tous. Le phénomène s'intensifie surtout avec les produits / services de luxe de masse. Mais une stratégie de communication universelle peut faire la différence et doter la communication d'une efficacité majorée.

Toutes les marques qui cherchent à répondre à des besoins situés au niveau supérieur de la pyramide de Maslow, sont des marques qui réussissent à ajuster à elles-mêmes une autre valeur qui peut les différencier des marques restantes.

4. De la théorie à la pratique

Dans ce chapitre je vais mettre en place le modèle décrit au chapitre 3. *SeeSea* (nom fictif) est la marque que je suis en train de développer dans le cadre de mon stage.

Analyse de la marque :

SeeSea est une nouvelle marque dans le secteur du tourisme qui prétend être présent sur le plan mondial.

Le concept est innovant : à mi parcours entre le monde de la plongée traditionnelle et la vision sous marines sur bateaux à fonds de verre, il consiste à faire descendre des clients touristes sous l'eau par un procédé simple d'ascenseur puis de les faire marcher, sans contraintes et en toute sécurité sur le fond de la mer

Pour différencier *SeeSea*, de la plongée sous marine classique le positionnement choisit repose sur l'activité innovatrice, écologiste et sans contraintes. Le développement de la marque sur le plan mondial est envisagé par la voie du système de franchise ou de joint venture selon les destinations. Il y aura donc *SeeSea* International, chargé de la gestion de la marque, puis des filiales nouvelles au fur et à mesure des implantations internationales. Les marchés choisis dépendront du climat, de la température de l'eau et, bien sur, du poids du tourisme dans la zone.

1^{er} – Comme est-ce que nous irons positionner notre stratégie de communication par rapport au tableau mondial ?

En principe, l'a stratégie de communication choisit est la stratégie **diversifiée**. La marque se dirige vers une stratégie plus *push* avec le recours aux hôtels, agents voyages et à tous les intervenants et autres intervenants sur le marché du tourisme. D'ailleurs, chaque bateau aura son propre responsable commercial qui sera chargé des relations avec tous les partenaires locaux : agences de voyages, hôtels...

Il incombera à *SeeSea* International de définir les grands axes de communication et de fournir tous les éléments de cette communication qui sera mise en place sur le plan local

par chaque responsable commercial rattaché à un bateau. Il sera aussi de responsabilité de *SeeSea International* faire la communication au niveau international, ainsi comme vérifier si les axes de communication sont respectés au niveau local.

2ème – Analyse du marché ou des marchés selon la choie.

Juste au moment, aucun problème n'a été trouvé. Il n'existe pas, à priori, de concurrent direct sur ce marché si ce n'est quelques opérateurs locaux sur certaines destinations mais avec un équipement technique de qualité inférieure et sans stratégie de communication. Il n'y a donc pas de contraintes à communiquer l'identité *SeeSea*.

3ème – Implémentation de la stratégie de communication

Le projet *SeeSea* n'est pas arrivé a ce point là. Mais il y a de points qui ont été déjà parlés.

a) Définir l'identité de la marque à communiquer

b) Crier le squelette de la communication

L'identité et squelette de la communication reposent sur une différenciation très nette avec le monde de la plongée sous marine traditionnelle. *SeeSea* veut être une marque responsable, accessible et de loisir, avec un côté *lounge*.

Pour mieux nous distinguer de la concurrence (même la plus petit) nous vont réinventer l'activité et lui donner un nom propre.

c) Identifier les marchés similaires – construire des clusters

Un indice est en train d'être mis au point pour réussir à différencier les marchés selon le type de touristes

d) Produire le message

e) Vérifier l'efficace des messages finaux et analyser si la stratégie de communication a été bien choisit

Avec le Modèle d'Approche le *SeeSea* s'est aperçu de quelques chemins à suivre. Malheureusement, je n'ai pas eu le temps dans ce mémoire de montrer les résultats du

modèle. Mais j'espère venir à confirmer son succès dans la stratégie de communication *SeeSea*.

Peut-être plus tard il y aura une volonté et les conditions nécessaires pour transformer *SeeSea* n'une marque globale.

5. Conclusion

Les premières fois dont on a parlé de la "standardisation", par opposition à la diversification des communications internationales des marques, ce fut au début du XX^{ème} siècle. Bien que la plupart des théoriciens se posaient, au départ, partisans de cette standardisation, un bon nombre d'entre eux parlaient déjà des avantages de la diversification dans la publicité interculturelle, et cela malgré la théorie imposante de Levitt dans les années 80. C'est lui qui a créé le terme "globalisation" et, la philosophie "*think, global, act local*" est née simultanément philosophie aujourd'hui encore beaucoup suivie.

Quand nous parlons de stratégie globale de communication, nous nous référons à une structure commune à toute la communication d'une marque à travers son implantation géographique. L'objectif est de communiquer la même, ou les mêmes, idée(s) sur tous les territoires où l'entreprise se trouve, même si la manière de le faire est différente.

Hite et Fraser, Apud Baker (2000) ont émis une étude où le thème principal fût les stratégies de communication internationales des corporations multinationales. Ils ont observé que sur les 500 plus grandes corporations de la *Fortune*, seuls 8% ont eu recours à une communication totalement standardisée. Une autre étude réalisée par Albers-Miller, Apud Baker (2000) sur les effets de la culture en communication globale, confirme que l'adaptation des stratégies est nécessaire pour réduire les différences entre les pays.

Nous pouvons retenir comme positif de la standardisation des communications la prévention de la confusion tant de l'image de la marque que du consommateur. Deux autres points positifs sont les économies d'échelles et la valeur de marché que la standardisation apporte à la marque. Par ailleurs, la standardisation de la communication peut gérer des malentendus parmi les consommateurs. Il y a le risque que le message soit perçu de manière différente par les consommateurs, et même, qu'il ne soit pas compris. La probabilité d'être efficace à côté des cibles est plus réduite lorsque la cible devient plus hétérogène.

L'analyse expose qu'une campagne est plus efficace lorsqu'elle est effectuée par des professionnels connaissant le pays dans lequel elle est diffusée et quand elle est pensée pour un pays précis. Elle a démontré aussi que le "*pour qui*" est un des facteurs des plus décisifs pour garantir l'efficacité d'une communication. Plus la cible sera étendue et hétérogène, moins la communication sera efficace.

Le Modèle d'Approche répond à toutes ces conclusions. Dans ce modèle, les souhaits de l'entreprise ne sont pas prioritaires. C'est sur la marque, sur l'organisation de celle-ci et sur tous les composants qui existent autour d'elle que la réflexion va se concentrer prioritairement. Ce que la marque souhaite n'est qu'une première étape dans le processus, il faut ensuite tenir compte des barrières existantes qu'elle est prête ou non à dépasser. Il est primordial de très bien se connaître, ainsi que le monde où la marque est présente et de savoir de quoi elle est capable. L'élaboration de la stratégie va dépendre de l'étude de tous les intervenants.

Le plus important est de savoir jusqu'où la marque peut aller. Ses limites sont décisives pour choisir la stratégie la plus adaptée. La "*formule magique*" n'existe pas, chaque marque est différente et doit trouver la sienne. L'étude, la réflexion et la connaissance sont les facteurs-clés qui font la différence et ouvrent les portes du succès.

Le modèle proposé éclaire sur les difficultés et les risques d'une stratégie entièrement globale. Sicco Van Gelder (chapitre 1.2) dit que la même marque peut être perçue de façons totalement différentes par les consommateurs dans le monde entier. Une alternance entre une communication globale et locale est nécessaire pour une approche efficace de la cible et pour une correction des perceptions de la marque.

Pour cela trois stratégies sont proposées :

- La *Stratégie Incisive* explore un niveau d'approche plus large en tenant compte des cibles les plus petites possible. Pour une marque internationale les coûts sont supérieurs ;

- La *Stratégie de Diversification* cherche à créer des clusters, à designer un message unique et flexible et, si possible, à centraliser la production pour réduire les coûts. Ensuite, le message sera adapté à chaque cluster de la manière la plus efficace possible ;
- La *Stratégie Universelle* correspond aux marques qui veulent avoir une communication globale. L'objectif est d'alterner une communication plus standardisée avec des communications plus ciblées sur les différents marchés. Ceci de manière à contrôler les différentes perceptions des messages et de créer un lien solide avec les consommateurs.

Il existe également d'autres modèles que nous pouvons utiliser pour aider à compléter les diverses étapes du Modèle d'Approche. C'est un modèle plus ou moins théorique où quand il est appliqué, quelques étapes peuvent être changées, selon les besoins et la réalité de la marque. Rien n'est restreint ! Nous ne sommes pas dans le domaine des mathématiques mais celui de la sociologie et de la psychologie.

Le modèle fût désigné essentiellement pour les marques internationales, mais il peut être décliné à toutes les marques, puis chacune d'entre elle peut considérer son marché comme un marché global. Par exemple (prenons un extrême), un petit magasin de quartier souhaite communiquer ; ce modèle peut l'aider à réfléchir à sa stratégie et à la manière dont il doit procéder : cibler collectivement, par clusters ou individuellement.

Ce mémoire montre qu'il n'y a pas une "recette magique" qui garantisse le succès, mais qu'il y a diverses réflexions qui doivent être posées quand nous voulons dessiner une stratégie de communication pour une marque. Il s'agit d'un modèle pour établir une stratégie de communication efficace. Il aide à la réflexion et à la construction de cette stratégie. Il aide aussi à organiser la communication de la marque. Le but est de s'approcher des cibles de façon à obtenir une communication plus efficace. L'approche est un des facteurs qui fait le plus monter la probabilité d'être efficace. En même temps les approches réduisent le risque que les marques concurrentes soit choisies par le consommateur.

Être une marque forte fait la différence. Les marques doivent donc se lier avec le consommateur de manière compréhensible. Quand ceci arrive la répercussion est immédiate ! Ainsi, il est plus important d'avoir une campagne efficace que créative. La créativité peut aider à vendre, l'efficacité vend !

Resume

With time, brands felt the need to communicate with various markets. Since then, the question of differences between cultures and standardization versus diversification of communication is debated. And even more so today, with the market's globalization!

Global communication strategies are characterized by a common structure, present in all international brands communication, which is more or less standardized by the markets. The **standardization** creates scale economies, and market value to the brand. It can also prevent the consumer's confusion and the confusion of the brand's image. On the other hand, it can create understanding and different comprehensions of the message by the consumers. At the same time, it does reduce the probability of being efficient because the target becomes too heterogeneous.

The subject of my thesis pretends to discuss the global communication strategies, if they are successful, or if they should be adapted in each country. Which are the obligations? What is at stake? The limits and the materials and symbolic costs...

The analysis realized by the Effie Awards shows us that the communication campaigns are more efficient when made by professionals with a good knowledge of a market and thought specifically for that market. **"For Who" was the factor that evidenced more influence in the probability of having more efficacy next to the target.** The bigger the target is, the lesser the probability of being efficient.

The **Approach Model** comes as a reflection to help at the construction of the communication strategies. The important thing is not only to know what we want, but above all, to know the limits and brand's potential. It's highly important to study the brand and its entire world. **After studying the brand and the market it's time to reflect on the strategy.** There are always barriers that we are ready or not to surpass.

This model calls the attention to the difficulties and risks when making a completely global communication. Around the entire world, targets can have completely different comprehensions and reactions. It is always necessary to make an alternation between

global and local communications to have an approach to the targets. It will make a correction of the brand consumer's perceptions.

Therefore, three strategies are proposed:

- The *Incisive Strategy* explores a more elevated approach level with the targets, due to its smallest dimension. For the international brands this strategy can be more expensive;
- The *Diversification Strategy* searches to create clusters, to build a unique and flexible message and, if possible, to centralize the production in order to reduce costs. Afterwards, the message will be adopted in the most efficient way to each cluster;
- The *Universal Strategy* thinks in brands which want to make global communication. The aim is to alternate a more standardized communication with communications which are closer to the target. Thus, the consumer's perceptions will be placed in way and to create a stronger link to the brand.

To complete the Approach Model, other models can be used to help filling each point of the model and strategy. There are always three essential steps:

- **Brand analysis;**
- **Market analysis;**
- **Messenger perception analysis;**
- And when needed, a fourth step: **target approaches** (in consequence of the third).

This thesis shows that there are no "magic recipes" to assure the success, but several reflections should be made when we want to construct an efficient brand strategy communication. The Approach Model helps to reflect and to construct this strategy. The main aim is to make a target approach to get a more efficient communication, since this is one of the main factors to increase the probability of being efficient. At the same time these approaches reduce the risk of the brand competitors being selected by the target.

To have a strong brand makes the difference. So, brands should create a link with the target which is clearly understood. When that happens the repercussion is immediate!

Thereby, before having a very creative campaign, it is more important to have an efficient campaign. Creativity can help to sell, efficiency sells!

Bibliographie

Livres:

Mooij, M.K de. *Global marketing and advertising: understanding cultural paradoxes*. Academic Internet Publishers, Inc. 1998.

Keegan, Warren J. *Marketing sans Frontières*. Traduction: Xavier Roux, InterEditions. 1994.

Ryder, Ian. *Securing the benefits of globalization*. Prometheus Books. 2005

Solomon, Michael R.. *Conquering Consumerspace, Marketing Strategies for a Branded World*. Amacom.2003

Van Gelder, Sicco. *Global Brand Strategy, unlocking brand potential across countries, cultures & markets*. Kogan Page. 2003.

Articles:

Azevedo Junior, Aryovaldo de Castro. *Tribos Virtuais - Comportamento, consumo e publicidade com a segmentação de mercados em escala global e a utilização de novas tecnologias em comunicação*. INTERCOM, XXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

Bandyopadhyay, Soumava; Robicheaux, Robert A. A cross-cultural study of influence strategies and satisfaction in marketing channels. *Journal of Marketing Communications* 4 191–205, 1998.

Chéron, Emmanuel, Pau, Rodi. *Japanese Consumer Perception of Western Models in Advertising Local Traditional Products*. Best Paper Award, **Cultural Perspectives in Marketing Conference**. Academy of Marketing Science and the Korean Academy of Marketing Science (AMS/KAMS). 2006.

Donnelly, James H., Ryans, John K.. *Standardized Global Advertising, a Call As Yet Unanswered*. Journal of Marketing, vol. 33, n° 2, 1969.

Elinder, Erik. *International Advertisers Must Devise Universal Ads*. Advertising Age. 1961, 27 novembre.

Elinder, Erik. *La pubblicità tende ad internazionalizzarsi*, Panorama del marketing e della pubblicità. février, 1962

Elinder, Erik. *How International Can European Advertising Be?*. Journal of Marketing, vol. 29, n° 1. 1965

Grüber, Ursula. *La communication internationale a sa langue : l'adaptation*. Revue Française de Marketing, n° 114. 1987

Iulio, Simona de. *La publicité transnationale entre universalisme marchand et ancrage territorial*. Article inédit. 9 janvier, 2003

Klein, Stuart M. *A management communication strategy for change*. JOCM Vol 9 1996

Levitt, Theodore. *The Globalization of Markets*. HBR, may-june 1983

Onkvisit and Shaw. *Standardized International Advertising: A Review and Critical Evaluation of the Theoretical and Empirical Evidence*. Columbia Journal of World Business. Fall. 1987.

Riscarolli, Valéria; Zucco, Fabrícia Durieux; Rodrigues, Leonel Cezar ; Gaulke, Johnny. *Comunicação Internacional de Marketing: primeiros passos em direção do profissionalismo*. Universidade Regional de Blumenau

Walliser, Björn. *The standardization of advertising strategy: a review of the empirical literature*. 29th European Marketing Academy Conference Rotterdam. Netherlands, may 23-26, 2000.

Reed, Virgil D. *The International Consume*,. dans E. J. Kelly, W. Lazer (sous la direction de), *Managerial Marketing*, Homewood. 1967.

Rutigliano, Anthony J.. *The Debate Goes On: Global vs Local Advertising*. *Management Review*. 1986

Internet:

<http://www.agora.co.mz/>

<http://bsofb.blogspot.com/>

http://www.fffie.org/worldwide/national_programs?page=1

<http://www.meiosepublicidade.pt/>

Annexes

Sommaire

Prix Effie 2004	i
Prix Effie 2005	iv
Prix Effie 2006	vii
Reportaire des notes	x

Prix Effie 2004

	Marque	Campagne	Bureau	Marque	Campagne	Bureau	Marque	Campagne	Bureau
France	Batirenover		FCB Paris	GIP Paris 2003		DDB Paris	MacDonald's		TBWA Paris
	Boursin Cuisine		Spring & Jacoby	Golf Wembley		.V. - DDB	France Galope		DDB Paris
	Deal d'enfer		Duke - The Marketing Store	ING Direct		JWT	Télé 2 Semaines		Leo Burnett
	Le don utile		TBWA \ Corporate	Ligne Rouse		Callegari Berville Grey	Wilkinson	Intuition	JWT
	Orange		BECT Euro RSCG	Roc		DDB Paris			
Belgica	Come A Casa	Bien Vite Est Bien Frais	Duval Guillaume Brussels	Delhaize	Chaque Jour Vous Apporte Plus	GV/Company	Telenet	Telenet Vous Ouvre Le Monde	Ldv
	Eurostar	Vite À Londres	TBWA Brussels	Libelle	Libelle Est...	VVL/BBDO	Cnac	Chaque Seconde Compte Pour Y Penser	Spitz
	Lotto	Décembre Enchanté	LOWE	Ethias	Forever FIRST	Mccann-Erickson			
Allemagne	BMW Z4 Roadster	Der BMW Z4. Die Summe aller Sinne.	Jung von Matt	VW Touran	Mehr als ein Familienauto	DDB Berlin	Land Baden-Württemberg	Werbe- und Sympathiekampagne Baden-Württemberg	Scholz & Friends Berlin
	Versicherungen	Opi, Sohn, Nähe	Grabarz & Partner	Reiseveranstalter	fühl dich TUI	Jung von Matt	Media Markt	Die Mutter aller Schnäppchen	For Sale
	Allianz Unfallversicherung	Nichts passiert	Atletico International Advertising	Beck's Gold	Entdecke das Neue	J. Walter Thompson	Bau- und Gartenmärkte	Helden des Heimwerkens	Heimat
	eBay	3... 2... 1... meins!	Jung von Matt	Axe	Kann länger	Lowe Hamburg	IKEA	Wohnst du noch oder lebst du schon?	weigertpirouzwolf
	Charmin	Charmin der Bär	Publicis Frankfurt						
EUA	Dupont Corian	Why Settle?	Gabriel deGrood Bendt	Nissan North America	The Black Experience	True Agency	Propel Fitness Water	Drip	Element 79
	Pella Windos & Doors	Sounds of Nature	Y&R New York	Black & Decker	Black and Decker. Does it better.	McCann Erickson	Leapfrog	Learn Something New Every Day!	Ackerman Mcqueen
	Hummer	HUMMER H2 Launch	MODERNISTA!	Olay Regenerist	Dramatic Results Without Drastic Measures	Saatchi & Saatchi	Apple, Inc.	Itunes Music Store	Tbwa\Chiat\Day
	Michelob Ultra	Lose the Carbs, Not the Taste	DDB Chicago	Uv Vodka	Bright Ideas	Olson Advertising	Johnson & Johnson Corporate	Having A Baby Changes Everything	Lowe

	Marque	Campagne	Bureau	Marque	Campagne	Bureau	Marque	Campagne	Bureau
	Pepsi Twist	A Twist on a Great Thing	BBDO	Powerade	Drink More	Wieden+Kennedy	Ups	What Can Brown Do For You?	The Martin Agency
EUA	Sierra Mist	Shockingly Refreshing	BBDO	Crayola	Make Play	Leo Burnett USA	New Orleans Saints	Don't You Wish Every Day Was Gameday?	Peter A. Mayer Advertising
	Kellogg's Froot Loops	Stolen Colors	Leo Burnett USA	Ello	How do you ello?	Y&R	Sci-Fi Channel	Steven Spielberg Presents Taken	The Media Kitchen
	Strawberry Shortcake	Berry Sweet Launch	JWT	Symantec	In Your life	JWT	Dockers	Stain Defender	Foote Cone & Belding San Francisco
	Avaya	Higher Plane of Communication	McCann Erickson	Ibm Corporation	e-business on demand	Ogilvy & Mather	Holiday Inn Express	Stay Smart	Fallon Worldwide
	Canon	Digic	DCA Advertising	The National Aquarium In Baltimore (Naib)	Uncomfortably Cloe	Eisner Communications	Canon	Rewards	Dea Advertising
	Accenture	I Am Your Idea	Y&R New York	Nfl Playoffs	Cheadle	Y&R	Special K	Un Testimonials	Leo Burnett Usa
	Audi Of America	Audi Innovators	McKinney	Lee Dungarees	Coincidences	Fallon Worldwide	Swheat Scoop	The Difference Is Wheat	Matrix Partners
	Imagine It! The Children's Museum Of Atlanta	What Will Your Child Discover?	Austin Kelley Advertising	Taco Bell	Spice Up The Night	Foote Cone & Belding West	Careerbuilder.Com	The Smarter Way	Cramer-Krasselt
	Miami Dolphins Football	Back with a Vengeance	The Zimmerman Agency	State Farm	Protect The Things	DDB Chicago	Curves	The Power To Amaze	Publicis Mid America
	Sony Playstation	Live in Your World, Play in Ours	TBWA\Chiat\Day	Ameriquet Mortgage	We See More	DDB Los Angeles	L.L. Bean	Tried. True.	Martin?Williams Advertising
	Pampers Easy Ups	Surprise Guest	Saatchi & Saatchi	Open: The Small Business Network From American Express	Launch	Ogilvy & Mather	Ebay	Do It Ebay	Goodby Silverstein & Partners
	El Pollo Loco	Give In To The Pollo	The Y&R Companies - Irvine	Apple, Inc.	iPod Silhouettes	TBWA\Chiat\Day	Rheingold	Rheingold Beer	Powell
	ING	The Beginning of Something Better	DDB New York	United States Marine Corps	Marines.com	JWT	Kellogg's Pop-Tarts	Yeti	Leo Burnett Usa
	The Bank Of New York	New Yorkers Since 1784	DDB New York	Presbyterian Hospital	Feel Better	McKee Wallwork Henderson	Airtran Airways	Go. There's Nothing Stopping You	Cramer-Krasselt
	Citibank	That's Using Your Cards Wisely		Braanalysis	Be Ready Against Cancer	The Quantum Group	Cunard Line	Can You Wait?	TBWA\Chiat\Day
	Nissan	The New Z.	TBWA\Chiat\Day	Listerine Mouthwash	Real Time	JWT New York	Nestle Crunch With Caramel	Car-a-mel or Car-mel?	Dailey & Associates

	Marque	Campagne	Bureau	Marque	Campagne	Bureau	Marque	Campagne	Bureau
	Listerine Pocketpaks	Know the Feeling	JWT	Lamisil Tablet	It's Alive	Deutsch	Kohl's	Mosaic	McCann Erickson
	California Culinary Academy	Not a Desk Job	Venables Bell & Partners	WOLF	Passion. Fueled by Wolf.	The Richards Group	Visa Check Card	Works Like a Check...Only Better	BBDO
EUA	Washington Lottery	FY 03 Scratch Campaign	Publicis West	MAYTAG	The Search	LBWorks, a Leo Burnett Co.	Hershey's Kisses	Special Pleasures	Ogilvy & Mather
	AAA Washington	No War Stories	Foote Cone & Belding	Duracell	Trusted Everywhere	The Acme Idea Company	America's Beef Producers	Beef. It's What's For Dinner.	Leo Burnett Usa
	Osteo Bi-Flex	Flexible Frank	Cramer-Krasselt	Hallmark	Rememberin'	Leo Burnett USA	Volkswagen	New Beetle + Ipod: Pods Unite	Arnold Worldwide
	Halls Fruit Breezers	This is Halls Fruit Breezers	Jwt New York	Sharpie	Bold Expressions	McCann Erickson	Axe	Making Axe Big & Cool...Fast!	Bartle Bogle Hegarty
	Nexium	It's Different	Saatchi & Saatchi Consumer	Totino's Pizza Rolls	"Entrepreneur"	Saatchi & Saatchi	Rheingold	Rheingold Beer	Powell
	Uniroyal	Rodar y Rodar Campaign (Rolling and Rolling)	Erwin-Penland	Cheetos	Twisted Cheetos	BBDO	White Castle	What You Crave	Jwt
	Sears	Category Authority - Appliances	Y&R Chicago	Frontline Plus	More Than Just Your Pet	Saatchi & Saatchi	First Citizens Bank	Do You See It?	McKinney
	Brawny	Role Reversal	Fallon New York	Ibm Business Consulting Services	Deeper	Ogilvy & Mather	Washington Mutual	Fear Not	Sedgwick Rd.
	YAHOO! Search	The New Yahoo! Search	Black Rocket Euro RSCG	Tracto Supply Company	The Stuff You Need Out Here	Carmichael Lynch	Archipelago	The Open Show	Fallon Worldwide
	YAHOO! Personals	Believe	Black Rocket Euro RSCG	Best Buy	Thousands Of Possibilities. Get Yours	Best Buy Advertising	Mastercard International	Priceless	McCann Erickson
	Cobra Golf	Cobra's Back And Longer Than Ever	Vitrorobertson	Double Delight Oreo - Mint 'N Creme	Oreo Moments	Foote Cone & Belding New York	K-Y	Work	McCann Erickson
	Tv Guide	Tv Guide Color Bar	The Richards Group	Pillsbury Big Deluxe Classics Cookies	Tucked In	Saatchi & Saatchi	New Mexico Department Of Health	Secondhand Smoke: Spanish	Mckee Wallwork Henderson
	Nestle Coffee-Mate	Coffee-Mate. Coffee's Perfect Mate.	Mccann Erickson	Gatorade Thirst Quencher	Is It In You?	Element 79	Dawn	Duck Talk	The Kaplan Thaler Group
	Breakstone's	Move Over Yogurt	Jwt Chicago	Delta	Hate Lines?	Leo Burnett Usa	John Deere	Nothing	Foote Cone & Belding
	Purina Beneful	Proud Mom	Fallon Worldwide	Universal Orlando Resort	Halloween Horror Nights 12	Davidandgoliath	Trivial Pursuit 20th Anniversary Edition	Thank You	Arnold Worldwide

Prix Effie 2005

	Marque	Campagne	Bureau	Marque	Campagne	Bureau	Marque	Campagne	Bureau
France	Audi A4		DDB Paris	Euromillions		Y&R France	Maaf		Aubert Storch
	Badoit Rouge		BECT Euro RSCG	Inples		FCB	Spontex		TBWA Paris
	Cégétel		Scher Lafarge	Kellogg's	Special K	K Agency /JWT	Volkswagen	Utilitaires	DDB Paris
	Diamon Trilogy		JWT	LG		Agence V.	Transporter		
	Dove		Ogilvy & Mather						
Belgium	Lenor	Poetry	GREY	Freestyle	Prenez le temps de le dire	LG&F	Mobile Telecom	Jamais sans les autres	Air
	Ricola	Ri-co-laaa!	M.A.D.	SN Brussels Airlines	Passionate about you	LG&F	Passendale	Un goût qui tranche	GERMAINE
	Spa Reine	L'eau qui purifie	DG BRUSSELS						
Allemagne	Mercedes-Benz A-Klasse	Folge Deinem eigenen Stern	Springer & Jacoby Schmidt und Kaiser Scholz & Volkmer	BMW 1er	Der BMW 1er. Das Prinzip Freude.	Jung von Matt AG Interone Worldwide	Volkswagen Touareg	Touareg Follow-Up Kampagne	Grabarz & Partner
	Allianz Haus	Pannendienst	AtleticoInternational Advertising	Süddeutsche Zeitung Bibliothek	Lese. Freude. Sammeln.	GBK Heye	Jägermeister	Rudi & Ralph	Philipp und Keuntje
	Media Markt	Lasst Euch nicht verarschen!	kempertrautmann For SaleDigital Universal McCann Western Star	Musicload	Ich lad Musik bei Musicload.de	Kolle Rebbe Werbeagentur	Dove	Echte Frauen, straffe Kurven	Ogilvy & Mather Düsseldorf
	ASPIRIN Complex	Trotz Erkältung voll im Leben.	Economia	Kammermusik	Komponisten privat	Scholz & Friends Berlin	ALFA-Telefon	Information über Alphabetisierung, Kurse sowie Motivation der Betroffenen	Alphabetisierung
	Backmischung	Besetzt	BBDO Campaign Düsseldorf	Tchibo Privat Kaffee	Das Beste aus der Welt des Kaffees	Scholz & Friends Hamburg			
Portugal	Capitão Iglo		Ogilvy	Lipton		JWT	Gazela		Leo Burnett
	Optimus 3G		BBDO	Mazda 3		JWT	GALP		BBDO
	Cofina		DDB	Pingo Doce	São os preços sempre baixos do Pingo Doce	Isabel Afonso & Rui Botelho	BES		BBDO
	BES e Tranquilidade	BES 360°	BBDO						

	Marque	Campagne	Bureau	Marque	Campagne	Bureau	Marque	Campagne	Bureau
Spain	Panrico	Donettes	Comunica Con A	Suzuki	Burgman 125	BSB Publicidad Pamplona	Mastercard	Tarjetas De Crédito Y Débito	McCann Erickson
	Cuéstara	Flakes	Pasozebra	Balay	Hornos De Carro	FCB TAPSA	La Caixa	Carnet Jove Y Carnet + 25	Odisea Barcelona
	Florette	Ensaladas	Grey Trace	Ford Focus	Ford Focus Vodafone	Bassat Ogilvy	Tarjeta Euro 6000	Tarjeta Maestro / Mastercard	Ad Store Y&R
	Durex	Easy On	McCann Erickson	Playstation	PS2 GT4	TBWA ESPAÑA	Kursaal	Kursaal	Arista
	Coca Cola	Coca Cola Regular	McCann Erickson	Vodafone	Case History 2004 - 2005	S.C.P.F.	El Libretón	El Libretón	DDB Barcelona
	Lizipaina	Lizipaina	DDB Barcelona	Movistar	Movistar	Grupo K	Banca Directa	Cuenta Naranja Depósito 6% Tae	Sra. Rushmore
	Dove	Sistema De Firmeza ...	Bassat Ogilvy	Focus Ediciones	Revista FHM	DDB Madrid / Rapp Collins	Nike	Carrera S. Silvest. Vallecana	Villar Rosás
	Aquarius	Aquarius	Sra. Rushmore	Turismo	Quijote	Zapping	Neutrógena	Crema Manos Antiedad	DDB Madrid
EUA	Paxil Cr	Hello My Name Is	McCann Erickson	Mcdonald's Premium Salads	i'm lovin' it	Leo Burnett USA	American Standard	Never Plunge Again	Carmichael Lynch
	Allstate Insurance Compan	Asi Piensa Allstate	La Agencia de Orci & Asociados	Adidas	adidas/Impossible is Nothing	TBWA\Chiat\Day	Nissan	Quest Minivan Launch Campaign	Tbwa\Chiat\Day
	Pampers	New Friends	Conill	Unitedhealthcare	It Just Makes Sense	GSD&M	Rheingold Beer	Don't Sleep	Powell
	Whirlpool	Key	Publicis	Tampax Pearl	Ingenious Protection for Ingenious Women	Leo Burnett USA	Tropicana Light 'N Healthy	Power of a Lighter Start	Element 79 Partners
	Gain	Strange but True	Leo Burnett Canada	Natural Citrus Listerine Mouthwash	Be Not Afraid	JWT New York	Pepsi Vanilla	the no-so-vanilla vanilla	BBDO New York
	Quantum	Performance Tuned. Are You?	Gabriel Degrood Bendt	Imitrex	Diagnosis	Grey Worldwide	Kellogg's Special K	6 Pounds	Leo Burnett USA
	Burger King	Dr. Angus	Crispin Porter + Bogusky	Dyson	Doesn't Lose Suction	Fallon Worldwide	Cisco Systems	The Self-Defending Network	Ogilvy & Mather
	Nestle Good Start Supreme Dha & Ara	The Good Start that will last a lifetime	McCann Erickson Los Angeles	Stanley Steemer	Living Brings It In. We Take It Out.	Young & Laramore	Apple	Silhouettes	TBWA\Chiat\Day
	Jcpenney	Back-to-School	DDB Chicago	Giro	Giro Bad Lieutenant	Crispin Porter + Bogusky	GE	imagination at work	BBDO New York
	KFC	Urban Anthem	Foote Cone & Belding	Ted	Ted Launch - Denver	Fallon Worldwide	Full Frame Documentary Film Festival	How Much Reality Can You Handle?	MCKINNEY
	Orbit	No Matter What	BBDO Chicago	Yoplait	Get a Waist	Saatchi & Saatchi	Microsoft Xbox	It's good to play together	McCann Erickson

EUA	Marque	Campagne	Bureau	Marque	Campagne	Bureau	Marque	Campagne	Bureau
	Nextel	Nextel. Done.	TBWA\Chiat\Day New York	Johnsonville Brats	Tips and Tricks	Kerker	A Diamond Is Forever	Raise Your Right Hand	JWT New York
	Virginia Tourism Corporation	Meet Virginia	White & Partners	Cesar	Sophisticated Food for Sophisticated Dogs	BBDO West	Taco Bell	Big Bell Value Menu	Foot Cone & Belding
	Always	Always Thin	LEO Burnett USA	Avaya	Forklift	McCann Erickson	Apple, Inc.	Silhouettes	TBWA\Chiat\Day Los Angeles
	Haagen-Dazs	Made Like No Other	Goodby, Silverstein & Partners	Napster	It's Coming Back.	Venables, Bell & Partners	Breathe Right	Back in the Sack	Olson Advertising
	IBM Corporation	e-business	Ogilvy & Mather	Barclays Global Investors	The New School	Venables, Bell & Partners	Zelnorm	Tummies	Deutsch
	A Diamond Is Forever	Spotlight on Love	JWT	Snickers Marathon	The Energy You Crave	BBDO New York	Tecate	Lo Autentico Se Reconoce	Lapiz USA
	T-Mobile	Promises Kept - Removing the Restrictions	Publicis West	Tidy Cats, Tidy Cats	Multiple Strength for Multiple Cats	Berlin Cameron Red Cell	Careerbuilder	Time to move on	Cramer-Krasselt
	United	It's Time to Fly	Fallon Worldwide	Jack In The Box	Jack's Back - The Story of Jack in the Box's Comeback	Secret Weapon Marketing	Yahoo! Personals	Yahoo! Personals Live Billboard Dating Campaign	YAHOO! Advertising
	Epcot	Mission: SPACE	Disney's Yellow Shoes Creative	Virgin Atlantic Airways	go jet set, go!	Crispin Porter + Bogusky	Emerald Nuts	E-N	Goodby, Silverstein & Partners
Campbell's Soup At Hand	Campbell's Instead	BBDO	Travelocity	Introducing the Roaming Gnome	McKinney	Dreyer's Grand Light	Unbelievable	Goodby, Silverstein & Partners	
Travelocity	The Roaming Gnome Campaign	McKinney	Cheerios	Stories	Saatchi & Saatchi				

Prix Effie 2006

	Marque	Campagne	Bureau	Marque	Campagne	Bureau	Marque	Campagne	Bureau
France	.118218	Le numero 118 218	Agence .V.	Gel Fixation Béton		Publicis	Vivaccio		DDB Paris
	Frit'Up (McCain)		TBWA Paris	Flying Blue		Rapp Collins Paris	Pochettes Cadeaux		BETC EURO RSCG
	Spontex	Stop graisse	TBWA Paris	Mc Donald's	Image employer	TBWA Paris	Medicins du Monde	A défaut d'un toit	TBWA \ Corporate
	Fagor Brandt	Les doudous	DDB Paris	Voyages-sncf.com	Les Panneaux	DDB Paris			
Belgium	MCCain	Mmmh.	TBWA Brussels	Eristoff	Pretty honest for a vodka	LG&F	Euro Millions	Devenez scandaleusement	Lowe
	Neckermann	Un max de vacances pour votre budget	LDV/United	KBC	En parler, ça marche,	VVL/BBDO	Electrabel	Vous avez l'énergie.	VVL/BBDO
	Appelsientje	Jump!	EURO RSCG						
Allemagne	McDonald's	11 Produkte je 1 Euro. Jeden Tag	Heye & Partner	Audi Markenkampagne	25 Jahre quattro	Philipp und Keuntje	VW Golf GTI	Für Jungs, die damals schon Männer waren	DDB Berlin
	Unfall 60 Aktiv	Komm spielen	cayenne cayenne communications	Postbank Privatkredit	Einfach an günstiges Geld kommen	BBDO Düsseldorf	Finanzdienstleistungen	Das ist nicht normal für eine Bank	Ogilvy & Mather Frankfurt
	TV Geräte	Die Premium Offensive	Springer & Jacoby	EDEKA Lebensmitteleinzelhandel	Imagekampagne	Grabarz & Partner	Bertolli	Italian Gusto for Life	Bartle Bogle Hegarty
	Dialog im Dunkeln	Unsichtbares sichtbar machen	Kreativität	Bildung als Chance für Afrika	Schulen für Afrika	JWT Hamburg	Du bist Deutschland	Motivations-Kampagne	kempertrautmann
	Skoda Octavia Combi	Nur mit Vernunft nicht zu erklären	Leagas Delaney Hamburg	T-Com Loyalisierungs-Offensive	Menschenketten-Kampagne	Economia b+d Erste Liebe Film FSW DialogOne Markus Brink Pleon SEA Bonn STEIN Promotions Tribal DDB			
Portugal	Sagres Bohemia		Euro RSCG	Knorr Tempero da Horta		JWT	Frize		McCann Erickson
	Comfort			Revista Rotas do Mundo		ONE to ONE	Olá Kids		McCann Erickson
	BES Institucional		BBDO + RMAC	UZO		FULLSIX	Comfort		Ogilvy
	Crédito Habitação		BBDO	Poupança BES Júnior		BBDO + Grupo GCI	Galp Pluma		BBDO
	Jumbo Hipermercados		BBDO + Tempo OMD						

	Marque	Campagne	Bureau	Marque	Campagne	Bureau	Marque	Campagne	Bureau
Spain	Amena Empresas		Tapsa	Digital+		Contrapunto	MTV España		Tiempo BBDO
	Fanta		McCann Erickson	Bonduelle		Delvico	Vital Dent		DDB
	Navidul		McCann Erickson	Dacia		Publicis Lado C	Aquarius		Sra. Rushmore
	Keli Finder		Shackleton	Vueling		SCPF	Eko		Bassat Ogilvy
	Cepsa		RNL Más Madera, Tapsa, Universal	Electrodomésticos Bosch		DDB	II888		McCann Erickson
EUA	Mitsubishi Motors	Driven to Thrill	BBDO North America	Allstate Insurance Company	Our Stand	Carol H. Williams Advertising	Corona Extra	Miles Away From Ordinary	The Richards Group
	Dove Cool Moisture	Get Fresh	Ogilvy & Mather Chicago	Cadillac Motor	Under Five	Leo Burnett Detroit	Nike - Jordan Brand	Jordan Xx	Wieden + Kennedy New York
	PBS	The Greatest Boxer You Never Knew	PBS - In House	Infiniti Motor Corporation	Infiniti M Sedan Launch	TBWA\Chiat\Day Los Angeles	Nissan	Pathfinder Launch Campaign	TBWA\Chiat\Day
	Budweiser Brand Family	Bud Family Portfolio Management	DDB Chicago	Henkel Consumer Adhesives	Power Grab	Tequila	American Standard Bath & Kitchen	Never Plunge Again	Carmichael Lynch
	Mountain Dew	Go	BBDO New York	AXE	How Dirty Boys Get Clean	Bartle Bogle Hegarty	Trex Company	Create Your Space	Carmichael Lynch
	Post Healthy Classics	Whole Grain Experts	Ogilvy & Mather	Full Frame Documentary Film Festival	Realitywood	McKinney	Tully's Coffee	Tully's 3:21 Wake-Up Call	Wongdood
	Epson	PictureMate Holiday Launch Campaign	DDB Los Angeles	Coors Light	Love Train	Foot Cone & Belding Chicago	Dove Hand & Body Lotions	The Campaign for Real Beauty	Ogilvy & Mather Chicago
	Sony Electronics	Emotion in Motion	Bagby and Company	Absolut Apeach	Surrender To APEACH	TBWA\Chiat\Day	Diageo	Brilliant!	BBDO New York
	Whirlpool	Reba/Habitat for Humanity	Publicis New York	Aquafina	Drink More Water	BBDO New York	Phillips Union	Revolution Smooth	Olson Advertising
	Converse	Brand Democracy	Butler Shine Stern & Partners	7up Plus	Drink Positive	Y&R (New York & San Francisco)	Pepsi	Pepsi. Food. Good. It's the Cola.	BBDO New York
	McDonald's	i'm lovin' It	Leo Burnett USA	LG Electronics Mobile	LG Mobile Phones Fashion Campaign	BrandBuzz	Tully's Coffee	3:21 Wake-Up Call	WONGDOODY
	Edward Jones	Making Sense of Investing	Kirshenbaum Bond + Partners	GE	ecomagination	BBDO New York	Pop-Tarts, Kellogg	Crazy Good	Leo Burnett USA
	Citigroup Inc.	Premier Pass	Fallon Worldwide	DHL Express	Competition	Ogilvy & Mather New York	Hewlett-Packard	Picture Frames	Goodby Silverstein & Partners
	Peugeot	407 Launch - Let's talk about cars again	EURO RSCG WORLDWIDE	Adidas	Impossible Is Nothing/Hello Tomorrow	TBWA\Chiat\Day San Francisco (180)\TBWA	Kodak	Printer Dock	Ogilvy & Mather
	Tampax Pearl	Embarrassment Happens. Leaks Shouldn't.	Leo Burnett USA	Chili's Grill & Bar	Live a Little	GSD&M	Kodak	Brand Transformation	Ogilvy & Mather

Marque	Campagne	Bureau	Marque	Campagne	Bureau	Marque	Campagne	Bureau
US QUALITY PORK	El cerdo es bueno (Pork is Good)	The San Jose Group	HSBC Bank USA	Banking Without Boundaries	JWT New York	Adidas	The Garnett/Impossible Is Nothing	TBWA\Chiat\Day San Francisco (180\TBWA)
THE HOME DEPOT	Moving? You Can Do It. We Can Help.	DDB Chicago	MUCINEX	Mr. Mucus	Torre Lazur McCann	Allstate Insurance Company	Are You In Good Hands?	Leo Burnett USA
Campbell's Chunky Chili	Tailgating	Y&R	LUNESTA	Luna Moth	McCann Erickson HumanCare	American Express	IN:NYC	Ogilvy & Mather
IAMS	Spoil Your Dog Healthy	Saatchi & Saatchi	Dyson	Dyson Is Different	Fallon Worldwide	Tonik	Tonik Launch	Grey San Francisco
Veridian Homes	The Power of Home	Shine Advertising Co.	Yahoo!	Yahoo! Local	Soho Square	TYLENOL	Tylenol Ouch! "Pain Is Inevitable; Suffering Is Optional"	Universal McCann
Orbit White	A Dazzling Smile, No Matter What	Energy BBDO	South Beach Diet Foods	Life Is Better On The Beach	Foote Cone & Belding	Careerbuilder.Com	Working With Monkeys	Cramer-Krasselt
Gatorade Thirst Quencher	Is It In You ?	Element 79 Partners	Best Buy	Best Buy Connections	Best Buy Advertising	Staples	The Easy Button	McCann Erickson
American Airlines	American Airlines	TM Advertising	Keebler	A Peek Inside The Hollow Tree	Leo Burnett Usa	Glenn Patcha	Boy, This Stuff Is Good	Leo Burnett USA
British Airways	British Airways	M&C Saatchi New York	Jack In The Box	Jack's Back...And Beyond	Secret Weapon Marketing	Listerine Pocketpaks	Close Moments	JWT New York