

---

# Réactions des gestionnaires face à l'imitation de marque : la situation dans le secteur alimentaire québécois <sup>1</sup>

Pascal Bouchard et François Coderre <sup>2</sup>  
Université de Sherbrooke

---

## Introduction

L'engouement pour la marque n'est pas un phénomène éphémère; il est le résultat de changements profonds sur les marchés de consommation des sociétés modernes. Dans un contexte où le consommateur fait face à une offre de produits toujours plus grande, où il est de plus en plus difficile de communiquer avec les marchés et où les produits sont de plus en plus similaires, l'entreprise doit ajouter de nouvelles significations à ses produits afin de se différencier de la concurrence. Or, elle peut le faire par le biais de la marque. La marque acquiert donc un rôle stratégique : sa fonction ne consiste plus uniquement à identifier un produit, mais à lui conférer une valeur additionnelle.

Les gestionnaires constatent plus que jamais tout le pouvoir des marques de commerce. Ils reconnaissent qu'une marque forte constitue un actif permettant à l'entreprise de générer des rendements supérieurs pour les actionnaires. D'ailleurs, certaines firmes tentent même d'évaluer la valeur financière des marques. Par exemple, selon *Brand Finance*, la valeur des marques canadiennes telles Loblaws et McCain Foods dépasse le milliard de dollars <sup>3</sup>.

Considérant l'importance des marques de même que le coût et le temps nécessaire pour les développer, on peut aisément comprendre que certaines entreprises puissent être tentées d'imiter les marques qui connaissent du succès. En effet, l'imitation des marques de commerce est un phénomène de plus en plus répandu à travers le monde. Par exemple, au cours de la dernière décennie, on dénombrait aux États-Unis plus de 14 000 poursuites reliées uniquement à la protection des marques de commerce <sup>4</sup>. Selon une étude

menée en Europe en 1990, 80 % des gestionnaires de marque interrogés affirmaient que leur marque avait été imitée au cours des cinq dernières années <sup>5</sup>. Sachant que ce phénomène est en croissance, et ce partout dans le monde, on réalise l'importance de protéger les marques.

L'objectif de la présente étude est d'examiner le phénomène de l'imitation de marque dans le secteur alimentaire québécois. En particulier, elle vise à déterminer les formes d'imitation les plus répandues, à présenter une typologie des

**L'imitation des marques de commerce est un phénomène de plus en plus répandu à travers le monde.**

réactions des gestionnaires confrontés à l'imitation de leurs marques de commerce et à déterminer l'impact

des variables situationnelles sur la réaction des gestionnaires dont la marque a fait l'objet d'imitation. Cette question de recherche est d'autant plus pertinente que le phénomène d'imitation de marque touche directement les entreprises de transformation alimentaire. Mentionnons que ce secteur occupe une place importante dans l'économie québécoise. Il génère notamment 1,7 % de l'emploi total, 10,7 % des emplois manufacturiers et 14,4 % des emplois du secteur bio-alimentaire <sup>6</sup>. Il est également caractérisé par un grand nombre de PME réparties sur l'ensemble du territoire québécois.

Après avoir défini l'imitation de marque, nous présenterons les résultats d'une enquête réalisée auprès de vingt gestionnaires de marque œuvrant dans le secteur alimentaire québécois. Nous examinerons les formes d'imitation les plus répandues, les réactions adoptées par ceux-ci et l'impact des variables situationnelles.

## L'imitation de marque

L'imitation est une forme de copie dans laquelle il y a un haut degré de ressemblance avec une marque déjà

existante. Elle est un acte de concurrence déloyale fait par le biais de tromperies commerciales. D'un point de vue légal, l'imitation est condamnable si et seulement si l'on juge qu'il y a risque de confusion chez le consommateur moyen portant une attention moyenne<sup>7</sup>. Une fois la preuve faite qu'il y a bel et bien confusion, il n'est aucunement nécessaire de prouver la mauvaise foi de l'imitateur.

Dans le système juridique canadien, comme dans plusieurs systèmes juridiques dans le monde, une distinction est faite entre la contrefaçon et l'imitation. La contrefaçon constitue une copie identique non autorisée d'une marque. Elle est faite dans un but volontaire et évident de profiter de la notoriété établie d'une marque.

### Méthodologie

Notre recherche étant de nature qualitative, l'entretien en profondeur a été privilégié. Cette approche s'est avérée nécessaire puisque nous voulions explorer le phénomène de l'imitation des marques et tenter de comprendre comment et pourquoi les gestionnaires réagissent à celui-ci.

Nous avons procédé à vingt entretiens auprès de gestionnaires de marque du secteur québécois de la transformation alimentaire. Ceux-ci œuvraient principalement dans les secteurs des produits laitiers, des boissons, des viandes et des friandises, pour des entrepri-

ses situées dans les régions administratives suivantes : Montérégie, Montréal, Laurentides, Estrie et Saguenay-Lac-Saint-Jean.

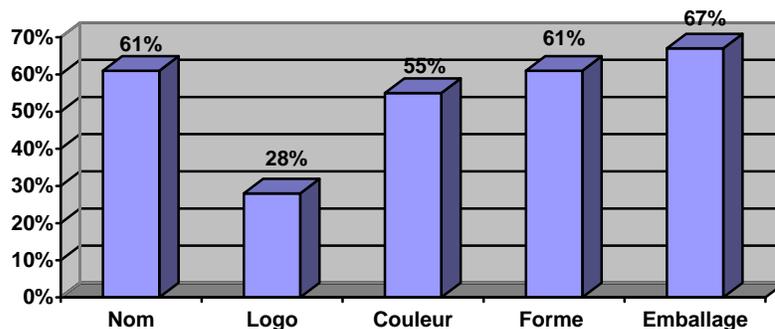
Les marques constituant l'échantillon ont été sélectionnées de façon non probabiliste à partir d'un recensement des marques alimentaires québécoises effectué à partir de visites en magasin<sup>8</sup> et d'une liste de marques disponible sur le site Internet du Centre de recherche industriel du Québec. Pour être admissible, la marque devait être gérée au Québec et devait avoir fait l'objet d'imitation au cours des trois dernières années. Les entretiens ont été réalisés entre le 21 mai et le 8 juillet 2004 sur le lieu de travail des gestionnaires. Les entretiens d'une durée moyenne de 60 minutes ont été enregistrés.

### Résultats de l'analyse

#### Les formes d'imitation

Le graphique 1 présente les éléments de la marque qui ont fait l'objet d'imitation selon les gestionnaires. Comme il est possible de le constater, les principales formes d'imitation sont liées à l'emballage du produit, au nom de la marque et à la forme du produit. La couleur et le logo font moins l'objet d'imitation. Notons également que, dans la majorité des cas d'imitation, plusieurs éléments de la marque ont été imités.

Graphique 1 – Éléments de la marque ayant été imités



Les entreprises ayant recours à l'imitation sont, dans la moitié des cas, de plus petite taille que l'entreprise de la marque imitée. De plus, contrairement à nos attentes, à peine 10 % des répondants affirment que leur marque a été imitée par un détaillant. Ceci peut sans doute s'expliquer par le fait que les grands détaillants auront tendance à imiter des marques leaders

dans leur catégorie. Or, un grand nombre de ces marques sont détenues par des multinationales et leur gestion est effectuée à l'extérieur du Québec.

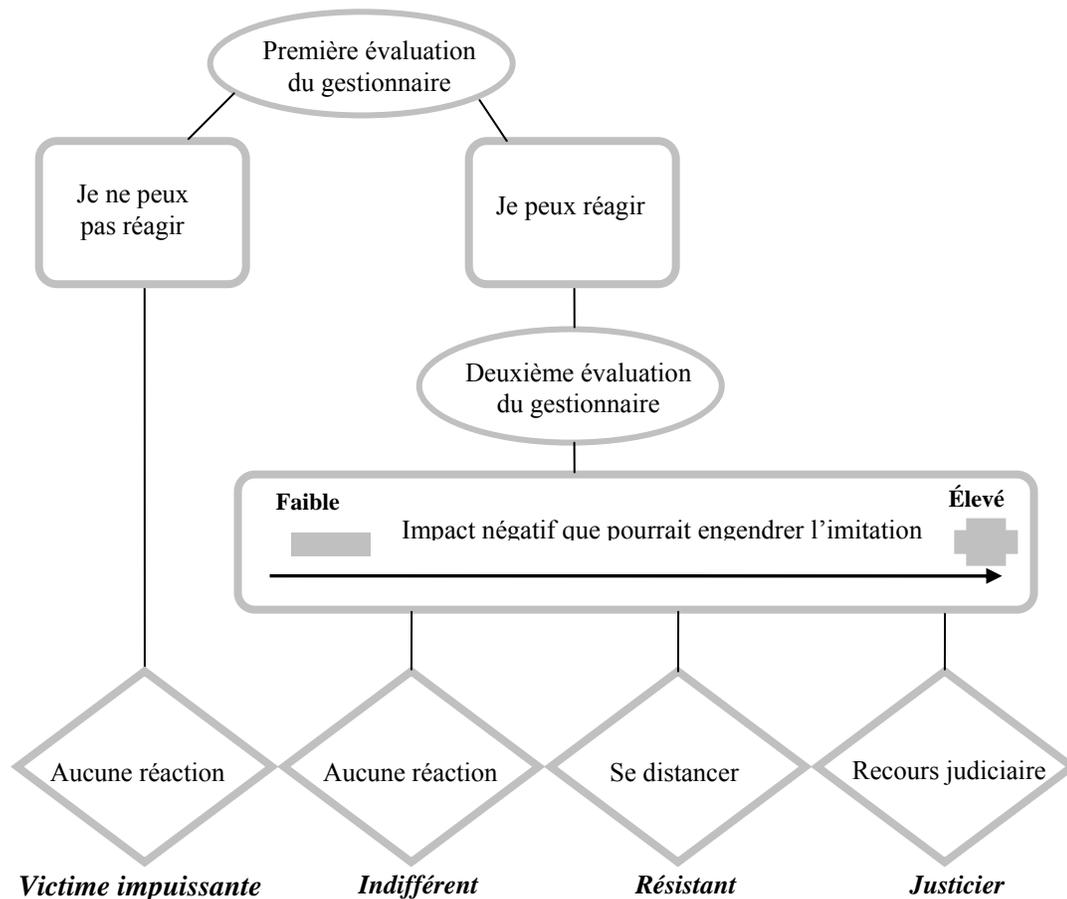
#### Les réactions des gestionnaires face à l'imitation

La figure 1 présente un schéma des principales réactions des gestionnaires face à l'imitation. La réaction

des gestionnaires diffère selon que celui-ci a le sentiment qu'il peut ou qu'il ne peut pas réagir face à l'imitation. Dans le cas où ce dernier a le sentiment qu'il peut réagir, trois alternatives s'offrent à lui : ne rien faire malgré tout, se distancer ou recourir à la justice.

Sa réaction dépendra de l'évaluation qu'il fera de l'ampleur de l'impact négatif que pourrait engendrer l'imitation. On retrouve ainsi quatre types de réaction : la *Victime impuissante*, l'*Indifférent*, le *Résistant* et le *Justicier*.

**Figure 1 – Processus décisionnel du gestionnaire quant à sa réaction**



### *La Victime impuissante*

Même si cette réaction ne semble pas très répandue parmi les gestionnaires interrogés (moins de 5 % des cas), on ne peut pas la négliger pour autant. La *Victime impuissante*, à tort ou à raison, ne réagit pas face à l'imitation de sa marque et ce, parce qu'à son avis elle ne peut tout simplement rien faire. Cette réaction s'explique principalement par un déséquilibre dans la taille des entreprises en présence. Selon la *Victime impuissante* : « Il n'y avait vraiment rien à faire ! » « Nous sommes une souris par rapport à un lion. » De plus, celle-ci doute de l'efficacité des recours légaux : « Ce concurrent est beaucoup trop fort, a plus de ressources, bref, il a les reins beaucoup plus solides. »

Enfin, la *Victime impuissante* se dit non seulement victime de l'imitation du compétiteur, mais bien de l'ensemble des actions concurrentielles de ce dernier dans le marché.

### *L'Indifférent*

Dans plusieurs situations d'imitation, les gestionnaires semblent avoir des réactions d'*Indifférent*. En fait, cette catégorie représente près de 40 % de notre échantillon. Comme la *Victime impuissante*, l'*Indifférent* ne réagit pas concrètement à l'imitation lors d'une situation donnée, malgré le fait qu'il serait en mesure de le faire. La décision de ne pas réagir s'explique par le fait que celui-ci considère que l'imi-

tation aura un faible impact négatif sur la marque imitée.

Selon l'analyse qualitative effectuée, on distingue trois attitudes parmi les *Indifférents*. D'abord, il y a ceux qui considèrent que l'imitation est une tactique concurrentielle normale : « C'est sûr que ce n'est pas agréable. Nous n'avons cependant rien fait, car c'est de bonne guerre. Il faut être proactif plutôt que réactif. » Ensuite, il y a ceux qui n'entrevoient pas toutes les implications négatives liées à l'imitation : « Nous avons tout simplement laissé faire, ce n'était pas assez sérieux. » Nous ne sommes pas assez méchants pour réagir. » Enfin, il y a ceux qui considèrent au contraire que l'imitation peut s'avérer positive pour leur marque : « Ce n'est pas si pire que ça de se faire imiter, cela signifie que tu fais quelque chose de bien. » « On se sent même reconforté de voir que d'autres nous copient, cela signifie que nous avons déjà une image forte. »

**Plusieurs variables situationnelles influencent la réaction qui sera adoptée par les gestionnaires face à l'imitation de leur marque.**

### *Le Résistant*

Environ 30 % des gestionnaires interrogés adoptent la réaction du *Résistant*. Cette stratégie consiste à réagir, sans toutefois s'en prendre directement à la marque imitatrice.

En général, le *Résistant* considère que le degré de ressemblance entre sa marque et l'imitation n'est pas assez élevé pour avoir un impact négatif significatif sur sa marque, mais préfère toutefois prévenir. Pour ce faire, il s'engagera dans des actions visant à conserver son image de marque et son avantage concurrentiel. Il peut tenter d'innover, d'éduquer le consommateur ou encore de faire ressortir davantage les attributs de sa marque qui sont encore distinctifs : « Sitôt qu'il y a une imitation, nous faisons une étude auprès des consommateurs afin de nous assurer que nous conservons notre supériorité produit. » « Nous supportons davantage notre produit pour conserver une image de marque forte. » « Il faut éduquer le consommateur afin de lui démontrer que notre marque est de meilleure qualité. »

### *Le Justicier*

Confronté à l'imitation de leur marque, près du quart des gestionnaires adoptent la réaction du *Justicier*. Celle-ci consiste à recourir aux tribunaux sitôt l'entreprise se sent lésée dans ses droits : « Puisque nous avons prévu le coup, nous avons poursuivi et ce fut très expéditif. Ils ont eu à retirer leurs produits du marché ainsi qu'à changer leur emballage. » « On a lancé un avis juridique et tout s'est arrêté. » « Nous avons envoyé une injonction et, dans la même journée, tous les produits étaient retirés. » Les budgets auraient été illimités pour cela, nous étions sûrs de notre coup. » Généralement, le *Justicier* explique sa réaction à l'aide d'arguments financiers : « Nous avons investi des millions sur cette marque. » « Notre nom vaut extrêmement cher. » « Ça nous coûte beaucoup d'argent pour protéger notre marque, donc nous ne les laisserons pas faire. »

En général, les gestionnaires sont d'autant plus enclins à adopter la réaction du *Justicier* que leur marque de commerce est bien protégée sur le plan légal, que le degré de ressemblance entre l'imitation et la marque est élevé et que l'imitation émane d'une entreprise en concurrence directe.

### **L'impact des variables situationnelles**

Plusieurs variables situationnelles influencent la réaction qui sera adoptée par les gestionnaires face à l'imitation de leur marque. Ces variables semblent cependant jouer des rôles bien différents. Certaines ont un impact sur l'évaluation du gestionnaire à savoir s'il a ou non le choix de réagir; d'autres ont un impact plus important sur l'évaluation du gestionnaire concernant l'amplitude des effets négatifs que l'imitation risque d'engendrer.

Les gestionnaires prétendant ne pas pouvoir réagir face à l'imitation, les *Victimes impuissantes*, considèrent que le facteur influençant le plus leur réaction est la taille de l'entreprise qui les imite. Selon ces derniers, plus l'entreprise qui imite est grande par rapport à la leur, plus il est risqué ou difficile de réagir : « Si l'entreprise qui nous a imités était de taille plus petite ou de taille semblable à la nôtre, il nous aurait été possible de nous défendre. »

Lorsque le gestionnaire considère pouvoir réagir, sa réaction dépendra de l'évaluation qu'il fera de l'impact

négalif qu'aura l'imitation sur sa marque. Parmi les variables examinées, le degré de ressemblance entre la marque et l'imitation est celle ayant le plus d'impact sur la réaction qui sera adoptée : « Le niveau de ressemblance est sans aucun doute le facteur le plus important pour opter pour une action plutôt qu'une autre. » Par contre, d'autres facteurs peuvent également intervenir dans la décision adoptée. En effet, en plus du degré de ressemblance entre la marque et l'imitation, la relation de pouvoir entre les parties impliquées, la taille des entreprises en cause, le niveau de concurrence entre les entreprises (directe ou indirecte) et les territoires de vente respectifs des entreprises sont autant d'éléments qui seront considérés par les gestionnaires au moment d'adopter une réaction particulière. Plus l'imitation risque d'affecter négativement la marque, moins le gestionnaire réagira en *Indifférent* et plus il optera pour la réaction du *Résistant*, voire du *Justicier*.

### Conclusion

Le phénomène de l'imitation des marques de commerce fait désormais partie intégrante de la réalité des gestionnaires d'aujourd'hui. Ces derniers doivent être à l'affût des imitations et prêts à réagir si le besoin se fait sentir. Notre étude a montré que l'emballage, la forme du produit et le nom de la marque sont les principaux éléments faisant l'objet d'imitation. De plus, quatre réactions types ont été observées parmi les gestionnaires : celles de la *Victime impuissante*, de l'*Indifférent*, du *Résistant* et du *Justicier*. Enfin, la réaction que privilégiera le gestionnaire dépendra de plusieurs facteurs, dont principalement la taille respective des entreprises en cause et le degré de ressemblance entre la marque et l'imitation.

Enfin, bien qu'il soit impossible de généraliser les résultats de cette recherche à cause de la nature de notre

échantillon, l'étude nous a permis d'explorer le phénomène d'imitation de marque et de mieux comprendre la réaction des gestionnaires face à cet enjeu. D'autres recherches sont nécessaires afin de dresser un portrait détaillé de la situation et de valider la typologie des réactions proposées par les auteurs. ■

### Notes et références

- <sup>1</sup> Cet article constitue un résumé du mémoire de maîtrise de monsieur Pascal Bouchard.
- <sup>2</sup> Pascal Bouchard est étudiant au programme de maîtrise en administration de l'Université de Sherbrooke. François Coderre est professeur de marketing et titulaire de la Chaire Bombardier de gestion de la marque de l'Université de Sherbrooke.
- <sup>3</sup> Haigh, D. (2004). *Measuring and Valuing Brand Equity*, rapport préparé par Brand Finance en collaboration avec l'*Institute of Communications and Advertising*, 26 p.
- <sup>4</sup> Howard, D.J., R.A. Kerin et C. Gengler (2000). « The Effects of Brand Name Similarity on Brand Source Confusion : Implications for Trademark Infringement », *Journal of Public Policy & Marketing*, vol. 19, n° 2, p. 250-265.
- <sup>5</sup> Le lecteur intéressé à en savoir davantage sur le phénomène d'imitation de marque peut se référer à Zaichkowsky, J.L. (1995). *Defending your Brand against Imitation*, London, Quorum Books.
- <sup>6</sup> Le lecteur intéressé à en savoir davantage sur l'importance du secteur de la transformation alimentaire peut se référer aux différentes publications du ministère de l'Agriculture, des Pêcherie et de l'Alimentation du Québec.
- <sup>7</sup> Ferry, N. (1992). *Droit du Marketing*, Paris, Dalloz Éditions.
- <sup>8</sup> Rodier, F. (2004). *Alliances de marques dans le secteur alimentaire au Québec : un portrait de la situation*, mémoire de maîtrise, Université de Sherbrooke.

## **Publicité**

**Les « 4 carrés » : CEE, MBA, MGO, BAA**