

MARKETING INTERNATIONAL

Georges Dulière

Ecrits tiré principalement de cours et d'ouvrages d'Anne-Gaëlle Jolivot et
Charles Croué sur le Marketing international

Environnement global
consommateur local

Le commerce international 4

I. INTRODUCTION : LES RAISONS DU COMMERCE MONDIAL 4

1. Pourquoi se développer à l'international en exportant? 9
2. Pourquoi importer? 10

II. LE DEVELOPPEMENT COMMERCIAL A L'INTERNATIONAL 14

1. Le diagnostique export 14
2. Les formes de présence à l'étranger 15
3. Les grands types de marketing international 23

Démarche marketing et internationalisation des entreprises 36

I. Les challenges à relever 37

1. Un environnement complexe 37
2. Un état d'esprit particulier 39
3. La gestion du couple unicité-diversité 40
4. Le risque éthique 43

II. La démarche marketing international 45

1. Les étapes de la démarche marketing international 45
2. Une démarche évolutive 47
3. Les implications organisationnelles 51

Veille marketing et études internationales 52

I. Opportunités de développement marketing 52

International et risques À MAÎTRISER 52

1. Dans l'environnement économique 52
 2. Dans l'environnement socioculturel 54
 3. Dans l'environnement politico-juridique 55
- Exemple 56
4. Dans l'environnement scientifico-technologique 56
 5. Dans l'environnement démographique 57
 6. Dans l'environnement écologique (climat, ressources naturelles) 57

II. Le système d'information marketing international 58

1. La complexité méthodologique des études internationales 59
62
2. L'évolution des études au fil de l'internationalisation 63
3. La montée en puissance des NTIC dans les études internationales 64

Le choix des marchés : le consommateur global existe-t-il ? 67

I. Le choix des marchés cibles 67

1. Comment sélectionner un marché ? 70
2. Estimer la demande pour un produit dans les pays en développement 73

I. Culture et marketing : le consommateur global 74

existe-t-il ? 74

3. La notion de « culture » et sa mesure en marketing 75

1. La culture est dynamique 79

Le produit, la marque et le prix à l'international 80

I. Le produit à l'international 80

1. Adaptation ou standardisation des produits ? 81

2. Gestion des produits binationaux 82

3. À quel moment introduire le produit sur les marchés étrangers ? 84

II. La marque à l'international 85

1. De la marque locale à la marque globale 85

2. Privilégier les marques locales ou les marques globales ? 86

3. Le transfert des noms de marques à l'étranger 88

III. Fixer le prix à l'international 90

4. La détermination du prix de vente sur un marché étranger 91

5. La coordination internationale des prix 92

Distribution et communication à l'international 93

I. Pénétrer les marchés internationaux 93

1. Choix du mode de pénétration d'un marché étranger 93

2. Gestion du réseau local de distribution 95

II. Communiquer à l'international 98

1. Le marché mondial de la communication marketing 98

2. Standardisation ou adaptation de la communication ? 99

3. Quelle stratégie de communication pour les marques globales ? 101

4. La communication interculturelle 102

Structure des marchés et structure des coûts 104

I. La structure des marchés 104

1. Introduction 104

2. Les structures de marchés 104

3. La croissance des entreprises 106

4. Concentration des entreprises 108

II. La structure des coûts selon la loi de l'offre et de la demande 110

1. L'offre : la théorie du producteur 111

Dans les pratiques d'évolution professionnelle des responsables marketing, la direction internationale fait souvent figure d'aboutissement, ou du moins d'objectif de carrière. Le marketing joue en effet un rôle essentiel dans le développement international de l'entreprise : évaluer l'intérêt relatif des marchés étrangers à cibler et développer les stratégies qui permettront à l'entreprise d'être la plus compétitive possible dans un environnement international en mutation.

L'objectif de ce cours est de présenter de manière synthétique les principaux aspects de la fonction marketing international au sein de l'entreprise, en gardant une logique classique propre à la discipline du marketing. Il repose donc sur l'hypothèse que le lecteur sera familiarisé avec les pratiques du marketing, au niveau national grâce à la partie introductive.

Le chapitre 1 expose les différences fondamentales qui existent entre le marketing international et le marketing domestique, et présente les étapes de la démarche marketing international. Les quatre chapitres suivants détaillent ces étapes.

Le chapitre 2 traite de l'analyse marketing de l'environnement international, qui permet à l'entreprise d'identifier les principales opportunités et risques de la pénétration ou du développement des marchés étrangers. Il présente les besoins en informations et le degré de sophistication des études marketing requis selon le stade de développement international de l'entreprise et les pays ciblés, et aborde le problème de la comparabilité des données, c'est-à-dire de l'équivalence des informations collectées sur les marchés étrangers.

Le chapitre 3 présente la démarche de segmentation et de sélection des marchés cibles, et se penche sur le comportement des consommateurs à travers la question de la convergence des marchés et des cultures.

Les derniers chapitres traitent des spécificités des moyens d'action marketing à l'international : la Marque, le Produit, le Prix (chapitre 4), la Place, la distribution et la Promotion et la communication (chapitre 5).

Le commerce international

I. INTRODUCTION : LES RAISONS DU COMMERCE MONDIAL

□ La mondialisation

La mondialisation est un phénomène qui tend à accroître l'interdépendance des économies dans un système de marché à dimension mondiale. Elle affecte la sphère réelle de l'économie, c'est-à-dire la production et la consommation des biens et des services, de même que la sphère financière (monnaies et capitaux).

De l'échange international...

Il convient de différencier le processus de mondialisation de l'échange international, qui repose sur la circulation des marchandises entre les nations. Cette notion de « commerce international » a été théorisée par l'économiste britannique David Ricardo (1772-1823). Selon lui, les chefs d'entreprise, motivés par l'esprit de profit, réunissent les facteurs de production (capital financier, capital physique, capital humain) exclusivement disponibles au niveau national ; les entreprises produisent et exportent ce qui peut être réalisé à coûts plus faibles qu'à l'étranger. Telle est la loi dite « des avantages comparatifs », développée dans son ouvrage *Des principes de l'économie politique et de l'impôt* (1817). Contrairement à Ricardo, Adam Smith a développé la théorie des avantages absolus. Selon Adam Smith, si un pays est plus efficace dans la production d'un bien par rapport à son partenaire qui est plus efficace dans la production d'un autre bien, l'échange deviendra possible. Chacun a intérêt à se spécialiser dans la production de la marchandise pour laquelle il dispose d'un avantage et à échanger ce bien contre celui produit par son partenaire.

Les ressources productives sont mobiles dans le contexte national. En revanche, les facteurs de production sont immobiles dans l'espace international : le capital financier, les biens de production et les travailleurs restent attachés à la nation. L'intérêt de l'échange international, pour Ricardo et ses successeurs néoclassiques, consiste à pallier l'immobilité des facteurs de production par la mobilité des produits entre les pays.

...à la mondialisation

La mondialisation est d'une tout autre nature dans la mesure où elle se traduit par la libre circulation de l'ensemble des ressources productives (monnaies, capital financier, biens d'équipement et technologies, ressources humaines) au-delà des repères des cadres nationaux. Ainsi, un entrepreneur américain peut investir son capital dans une unité de production basée en Chine, équipée de matériels japonais, en vue de produire des biens de consommation destinés au marché européen.

□ L'ouverture des pays

Quand on parle d'économie mondialisée, on veut dire que les échanges internationaux tiennent une place de plus en plus grande dans les économies nationales et que les économies sont de plus en plus intégrées, c'est-à-dire que l'espace national est de moins en moins une référence pertinente pour la gestion des entreprises.

Pour mesurer la situation d'un pays par rapport au commerce international, on dispose de 2 indicateurs : le taux de couverture et le degré d'ouverture.

Taux de couverture

Si le taux de couverture est supérieur à 100, on dit que le pays est « autosuffisant ».

$$\text{Taux de couverture} = \frac{\text{Exportations}}{\text{importations}} * 100$$

Degré d'ouverture

$$\text{Degré d'ouverture} = \frac{\frac{\text{Exportation} + \text{importation}}{2}}{\text{PIB}} * 100$$

Plus le degré d'ouverture est élevé, plus le pays est ouvert sur le monde et doit donc tenir compte des réactions (surtout des principaux partenaires commerciaux) quand il prend une décision. Il est très variable selon les pays (par exemple, il est faible aux Etats-Unis et très élevé en Belgique).

Attention, ce n'est pas parce que le volume de marchandises exportées ou importées est élevé que le degré d'ouverture est élevé. Tout dépend du montant du PIB !

Exercice

Calculez le degré d'ouverture et le taux de couverture de la Belgique en 1970 et en 1996. Quelles conclusions tirez-vous ?

Exemple

(en mld BEF)	1970	1996
PIB	1 281	7 482
Exportations	580	5 430
Importations	571	4 793

❑ Le commerce mondial (des entreprises)

Les points clés du commerce mondial et les grandes mutations économiques forment l'environnement externe des entreprises et permettent de comprendre comment sont façonnées les structures géopolitiques de chaque pays et les relations internationales. Le principe du libre-échange défendu par le GATT puis l'OMC et relayés par un grand nombre d'accords internationaux a permis le développement contemporain du commerce mondial.

Le commerce international s'est **largement développé après la Seconde Guerre mondiale** dans le cadre des Trente Glorieuses.

Depuis 1960, il s'est structuré autour de la **Triade** qui représente encore 75 % du commerce mondial en 2006 : **Europe, États-Unis, Japon**. Depuis le début du XXI^e siècle, des puissances émergentes remettent en cause la nature et le volume des flux mondiaux. Les nouveaux acteurs sont la Chine, l'Inde et le Brésil et dans une moindre mesure l'Argentine, le Mexique. La Chine, l'Inde et le Brésil, de par le gigantisme de leur marché intérieur, leur volonté d'ouverture et leur dynamisme économique menacent les premières puissances mondiales dans leur position de leader.

❑ L'institutionnalisation du commerce mondial

De nombreuses institutions ont une activité directement en rapport avec le commerce.

ORGANISME	RÔLE
OMC ou WTO Organisation mondiale du commerce ou World Trade Organisation	Né en 1995 à la suite du <u>GATT (General agreement on tariffs an trade)</u> l'OMC a pour objectif de libéraliser le commerce en constituant un cadre pour la négociation des grands accords commerciaux, le règlement des différends, aide les états en développement et assure un lien avec tous les autres organismes internationaux.
OMD Organisation mondiale des douanes WCO World Customs Organisation	Organisation intergouvernementale en matière de douane qui a pour objet d'améliorer l'efficacité des administrations douanières : harmonisation des procédures et des régimes, facilitation de la supply-chain.
FMI Fonds monétaire international (apparenté à l'ONU)	Créé en 1944 à Brettonwoods il assure la coopération monétaire internationale, la stabilité des taux de change et apporte aide et conseil aux pays pauvres.
Groupe banque mondiale	Le but de la banque mondiale est de lutter contre la pauvreté. Elle apporte un appui financier par l'intermédiaire de la BIRD (Banque internationale pour la reconstruction et le développement) et l'IDA ou AID (Association internationale de développement) et Autres membres du groupe : SFI (Société financière internationale), MIGA ou MIGA (Agence multilatérale de garantie des investissements).
OMPI (apparenté à l'ONU)	L'organisation mondiale de la propriété industrielle garantit par son action la promotion du respect de la propriété intellectuelle, permet l'enregistrement des marques, des dessins et modèles. Elle gère des accords relatifs à ce sujet tels que l'Union de Madrid (marques), l'Union de Paris (propriété industrielle), l'Union de La Haye (dessins et modèles).
Organisation des Nations Unies	L'ONU s'attache à défendre les droits de l'homme, à réduire la pauvreté, œuvre pour la paix et mène par l'intermédiaire de ses principaux organes (assemblée générale, conseil de sécurité, conseil économique et social, et Cour Internationale, notamment) et plus de 30 organisations apparentées, une action large et continue.

❑ Incidence de la géopolitique

La géopolitique met en relation des éléments de géographie physique, les états, les organisations non étatiques et l'homme. Elle permet d'analyser la continuité de certains phénomènes ou processus (lutte pour les ressources énergétiques par exemple ou l'accès à l'eau potable, lutte pour les espaces territoriaux) et d'analyser les relations interétatiques ainsi que les problématiques internes à chaque

état (minorités, nationalismes, conflits ethniques ou religieux...). Sur le plan des échanges internationaux, l'analyse géopolitique fait partie de l'évaluation du « risque pays ». La notation du risque politique intéresse au premier chef, les entreprises qui souhaitent exporter durablement ou s'implanter dans un pays ou dans une zone. La réalisation du risque politique entraîne souvent pour les exportateurs ou les investisseurs étrangers des conséquences négatives : spoliation, confiscation des actifs, interruption des échanges, interdiction de transfert de fonds, restrictions aux échanges etc. Les sources d'information sur le risque politique sont les suivantes : notation Coface ou notation Durcroire (devenu Credendo), Nord Sud export, agences de notation américaine : Moody's, Standard and Poor's, BERI (Business Environnement Risk Index) par exemple.

❑ La montée des accords régionaux

Le Traité de Rome fête ces cinquante ans en 2007.

L'union européenne compte maintenant 28 membres et d'autres pays candidats. Cette construction sans équivalent ne doit pas faire oublier l'existence de nombreux autres accords régionaux qui contribuent au développement du commerce intrazonas.

Accords en vigueur	Objectifs	Pays participants
Europe		
AELE (Association européenne de libre-échange)	Créer une zone de libre-échange	Islande, Norvège, Suisse et Lichtenstein
Continent américain		
NAFTA (<i>North american free trade agreement</i>) ou Alena	Créer une zone de libre-échange	États-Unis, Canada, Mexique
Mercosur (<i>Mercado Comun del Sur</i>)	Union douanière	Argentine, Brésil, Paraguay, Uruguay
CBI (<i>Caribbean Basin Initiative</i>)	Créer une zone de libre-échange	Amérique centrale et Caraïbes sauf : Cuba, Anguilla, Iles Caïman, turfs et Caïcos) et États-Unis depuis 2000
FTTA (<i>Free Trade Area of the Americas</i>) ZLEA (zone de libre-échange des Amériques)	Créer une zone de libre-échange fin ^{xxi} siècle	Tout le continent américain
APTA (<i>Andean Trade Preference Act</i>) revu en 2002 : <i>Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act</i>	Créer une zone de libre-échange et favoriser la lutte contre le trafic de drogue.	États-Unis, Bolivie, Colombie, Équateur, Venezuela
Asie		
APEC (<i>Asia Pacific Economic Cooperation</i>) institution intergouvernementale	Zone de coopération économique	21 pays membres dont le Japon, les États-Unis, l'Australie.
ASEAN (<i>Association of Southeast Asian Nations</i>)	Zone de coopération économique	11 membres d'Asie du Sud Est

❑ Le cadre européen

La politique commerciale, monétaire, la création d'un grand marché unique et les principes de libre circulation des hommes, des capitaux, des marchandises et des services n'a pas d'équivalent ailleurs dans le monde. L'Union européenne dans son état actuel est la première zone d'échanges mondiale et la construction la plus achevée.

Les institutions européennes

Institutions	Missions	Localisation
La commission européenne	Renouvelée tous les cinq ans après l'élection des députés européens, elle remplit quatre missions essentielles : Propositions au parlement et au conseil. Gestion de la politique budgétaire de l'UE. Application du droit européen avec la Cour de Justice. Représentation de l'UE vis-à-vis des autres pays.	Bruxelles
Le parlement européen	Les parlementaires européens (736 membres en 2009) sont élus par les citoyens européens tous les cinq ans. Il adopte des actes législatifs souvent en codécision avec le Conseil européen.	Strasbourg Bruxelles Luxembourg
La Cour de justice	Elle veille au respect du droit communautaire et des institutions. Elle compte un juge par état membre mais siège rarement en chambre plénière. Un tribunal de 1 ^{re} instance a été créé en 1989 pour traiter en particulier des recours introduits par les personnes physiques.	Luxembourg
Le Conseil de l'union européenne	Il revêt une importance de tout premier plan. Chaque pays délègue un ministre selon la question discutée (transport, travail, environnement, santé etc.). Le conseil représente les états membres de l'UE. Les décisions prises lors des différentes réunions engagent les gouvernements. 4 fois par an, un sommet réunit les chefs d'état et de gouvernement qui définissent l'orientation générale de la politique européenne.	La présidence du Conseil change tous les 6 mois

□ Les échanges internationaux

Ils sont mesurés grâce aux statistiques du commerce extérieur établies par la douane. De nombreux sites institutionnels fournissent toutes les évolutions par zone, secteur et période (voir. site de l'OMC et de l'OCDE en particulier).

Les principaux indicateurs économiques et commerciaux du commerce international

Indicateurs	Signification
Solde de la balance des transactions courantes : exportations – importations de biens et de services	Compétitivité économique
Balance des paiements	Ensemble des transactions économiques et financières d'un pays avec l'extérieur
Taux de couverture : exportations en FOB/importations en CIF * 100	Il est souhaitable d'enregistrer des excédents commerciaux. Le taux de couverture doit être proche de 1 ou supérieur à 1
Terme de l'échange : prix des exports/prix des imports	C'est le prix relatif entre les exportations et les importations
Part de marché : exportations / demande mondiale * 100	Compétitivité et performance d'un pays sur les marchés internationaux
Marché intérieur ou apparent Production + importations – exportations	Mesure de la demande apparente
Taux de pénétration du marché intérieur : importations / marché intérieur * 100	Sensibilité de la demande intérieure aux produits importés
Effort à l'exportation : exportation / production * 100	Part des produits exportés dans la production nationale
Degré d'ouverture de l'économie nationale : (exportations + importations) : 2 / production	Mesure la part du commerce international Sensibilité de l'économie nationale aux variations du commerce international

1. Pourquoi se développer à l'international en exportant?

Pendant des décennies, la majorité des entreprises se sont intéressées aux marchés étrangers que lorsqu'elles y étaient contraintes pour des raisons conjoncturelles, l'exportation étant alors considérée comme une solution en dernier ressort pour maintenir l'activité de l'entreprise.

Les raisons du développement à l'international sont pourtant multiples

A. L'exportation comme alternative au marché national

L'exportation peut être vue comme une démarche normale. Une entreprise cherche au fur et à mesure à étendre son marché, soit en raison d'une saturation de la demande, soit en raison d'une concurrence exacerbée.

L'exportation démarre par des envois ponctuels à des anciens visiteurs, leur famille ou leur relation. Puis le pas est franchi, l'exportateur trouve un distributeur en capacité de promouvoir et de commercialiser ses produits sur un marché donné. En parcourant différents pays, on constate que ce cas n'est pas isolé, ils concernent beaucoup de production artisanale, alimentaire ou non.

B. L'exportation est perçue comme un moyen d'équilibrer le portefeuille de risques

L'entreprise qui est mono-marché se trouve fragilisée si son marché de référence connaît une décroissance liée à une conjoncture économique, une nouvelle réglementation, une nouvelle concurrence ou des changements d'habitudes des consommateurs. On pense en premier lieu à l'industrie automobile qui, très tôt, a cherché à se développer à l'international pour limiter ses risques du mono-marché, même si d'autres raisons ont guidé ce choix:

- ▶ recherche d'économies d'échelle en augmentant la production;
- ▶ Adaptation des produits à d'autres marchés afin de bénéficier d'une courbe d'apprentissage favorable à l'entreprise et rénover son offre locale avec plus d'options;
- ▶ demande étrangère générée par des salons internationaux...

C. L'exportation est inhérente à l'activité de l'exportateur

Il est des secteurs d'activité où soit les coûts de développement sont très élevés (pharmacie par exemple : Pfizer, Glaxo, Sanofi...) soit la demande est limitée sur le marché local (aéronautique civile ou militaire par exemple : Airbus, Boeing, Rafale...). Les entreprises sont donc conduites à penser international très en amont de leur stratégie et du développement du produit.

D. L'exportation a été stimulée par des actions publiques nationales ou régionales en faveur des entreprises exportatrices

Les actions des pouvoirs publics sont constantes pour essayer de stimuler nos exportations dans un contexte de déficit de la balance du commerce extérieur depuis des décennies. Le dispositif d'appui aux exportateurs a été souvent critiqué par le passé pour son manque de lisibilité, avec de multiples intervenants déboussolant les exportateurs qui ne savaient plus à qui s'adresser. Cette pléthore d'organismes a conduit à un manque d'efficacité du système, malgré la bonne volonté de chacun, et un coût économique élevé compte tenu des résultats.

Il faut noter que de nombreux organismes favorisent l'exportation au niveau des fédérations professionnelles, des chambres de commerce, des directions régionales (exemple : http://invest-export.brussels/fr_FR/).

E. L'exportation peut être motivée par des demandes inattendues de clients étrangers

Sans tomber dans le conte de fée, nombreuses sont les entreprises qui ont été amenées à exporter ou à s'intéresser à tels nouveaux marchés suite à une sollicitation étrangère.

2. Pourquoi importer?

L'importation est le pendant de l'exportation. Les grands pays exportateurs sont souvent des grands pays importateurs. Plusieurs raisons peuvent être avancées:

- ▶ un pays ne dispose pas de toutes les matières premières nécessaires à son activité économique;
- ▶ l'achat à l'étranger peut s'avérer moins cher;
- ▶ des savoir-faire ne sont pas ou plus disponibles, les produits doivent être importés. La délocalisation de certaines industries pour des raisons économiques rend l'importation inéluctable:

- ▶ ouvrir son marché en important, c'est aussi manifester du caractère réciproque de l'échange.

❑ Exemple de développement à l'international :

- **Traitement de l'eau : Saur mise sur l'international pour développer son activité**

Le Monde | 09.11.2017 à 15h50 • Mis à jour le 09.11.2017 à 16h38 | Par Jean-Michel Bezat

Le groupe français a présenté un plan à cinq ans pour retrouver les chemins de la croissance. Il prévoit de porter son chiffre d'affaires à 2 milliards d'euros en 2022.

Après des années dominées par des difficultés financières, le groupe français Saur veut retrouver les chemins de la croissance. Numéro trois français, loin derrière Veolia et Suez, le spécialiste du

traitement de l'eau a annoncé, mercredi 8 novembre, son « ambition stratégique », baptisée « Initiative 2022 », qui prévoit de porter le chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros à 2 milliards dans cinq ans. Et ce n'est pas un hasard si son président exécutif, Louis-Roch Burgard, l'a fait depuis Riyad, la capitale de l'Arabie saoudite.

Le marché français, qui progresse de 1 % par an en valeur, est presque saturé. Saur en détient 20 % dans des villes moyennes et affiche « une ambition raisonnable », selon M. Burgard, qui a pris la tête du groupe en janvier avec pour mission des actionnaires de le développer. Il mise à la fois sur sa position de « pur player » de l'eau, la « proximité » avec des collectivités locales de plus en plus désireuses de « maîtriser leur politique de l'eau » et des nouveaux services aux clients grâce à l'innovation numérique.

Le golfe Arabo-Persique, cible prioritaire

L'essentiel de la croissance viendra de l'étranger, souligne M. Burgard. Il prévoit de faire passer le chiffre d'affaires à l'international de 10 % à 30 % en 2022, en se développant en Espagne et dans quelques pays d'Amérique latine et d'Asie. Mais le golfe Arabo-Persique reste sa cible prioritaire : Emirats arabes unis, Bahreïn, Oman et surtout l'Arabie saoudite, où Saur assure déjà la distribution et l'assainissement des eaux de Taëf et de La Mecque en partenariat avec une société saoudienne. Sa présence dans cette ville sainte de l'islam, comme sur des complexes pétrochimiques, est déjà, selon le patron de Saur, une bonne carte de visite.

D'autant que le marché saoudien s'ouvre sous l'impulsion du prince héritier Mohammed Ben Salman. Son plan « Vision 2030 », destiné à moderniser l'économie et à la sortir de sa dépendance aux hydrocarbures, prévoit une privatisation du secteur de l'eau dans le cadre de partenariats public-privé et de concessions. Un secteur stratégique pour le royaume wahhabite, où la consommation d'eau des 28 millions d'habitants croît de 7 % par an ; et un pays tout aussi stratégique pour Saur et ses concurrents puisque les besoins d'investissements sont estimés à 52 milliards d'euros.

Ryad a déjà lancé deux appels d'offres pour deux projets de grandes stations d'épuration à Dammam (Est) et Djedda (Ouest). D'ici fin novembre, Saur devrait adresser des marques d'intérêts. « Nous voulons y tripler notre activité d'ici à 2022 » pour passer à 360 millions d'euros, explique M. Burgard.

« Une opération significative d'ici la fin de l'année »

Pour financer ses projets et réaliser des acquisitions (start-up, sociétés d'ingénierie ou de maintenance du réseau...), le groupe dispose de 250 millions d'euros, tirés pour l'essentiel de la vente en avril de sa filiale Coved (traitement des déchets) au groupe de recyclage Paprec, précise M. Burgard. Une somme que les actionnaires ont décidé de consacrer au développement de Saur.

Le groupe a acquis, en octobre, le spécialiste de la surveillance des nappes phréatiques ImaGeau, une start-up montpelliéraine issue du CNRS (Centre national de la recherche scientifique) qui a développé un procédé permettant d'« anticiper les épisodes de sécheresse, de garantir une qualité

d'eau optimale et d'éviter des surcoûts d'exploitation », ajoute M. Burgard. Il souhaite aller plus loin et réaliser « une opération significative d'ici la fin de l'année ».

L'entreprise doit tourner définitivement la page de sa restructuration financière, avec le refinancement d'une dette arrivant à maturité en 2019. Il y a cinq ans, Saur était au bord du dépôt de bilan, lesté d'une dette de plus de 1,7 milliard qui représentait sept fois son excédent brut d'exploitation (EBITDA).

Une incertitude sur l'évolution de l'actionnariat

Mi-2013, elle avait finalement été reprise par ses banques créancières, au premier rang desquelles figurent BNP Paribas et BPCE. Fin 2017, l'endettement net sera ramené à « un peu plus de 5 fois l'EBITDA », assure M. Burgard, qui se fixe un objectif de « moins de 4 fois en 2019 ».

Une incertitude demeure sur l'évolution de l'actionnariat de Saur, avec le retrait probable des banques actionnaires. M. Burgard dément l'imminence d'une telle opération. « La société n'est pas à vendre, nos actionnaires n'ont pas décidé », assure-t-il, tout en se disant « prêt à toute éventualité ». L'ex-filiale eau de Bouygues, qui emploie 9 000 salariés, serait valorisée 1,5 milliard d'euros.

- PME : comment gagner des parts de marché à l'international

Tribune de l'aéro , Airbus , PME-ETI , Les Experts de L'Usine , Défense Publié le 09/06/2018 À 10H30

Tribune : Stratégie internationale, partenariat stratégique et transfert de technologies... Autant d'ingrédients pour permettre à une PME de gagner des parts de marché à l'étranger. Toutefois, entre 30% et 70% des partenariats de type "joint-venture" échouent, prévient Julien Warlouzé, dirigeant fondateur de JWA Strategy, cabinet de conseil en stratégie de croissance internationale.

Lors du salon aéronautique de Berlin le 26 avril 2018, Airbus et Audi annonçaient la création d'une entité commune, en vue du développement d'un service de mobilité à la fois aérien et automobile. Alors qu'empiriquement ce type de partenariat stratégique international était réservé aux grandes entreprises dans des secteurs clés de l'industrie (Défense, aéronautique, transport, énergie), de plus en plus de PME à fort potentiel technologique s'interrogent sur le transfert international de technologie comme moyen de conquête des marchés étrangers.

Pour les PME et les ETI souhaitant se développer, s'attaquer aux marchés étrangers représente le levier d'action n°1 pour accélérer leur croissance. Avec le raccourcissement des cycles de vie des produits et l'émergence de nouveaux acteurs à potentiel économique et industriel important, le transfert de technologie permet aux PME et ETI de conquérir les marchés internationaux rapidement, tout en restant compétitif domestiquement, et en gagnant la confiance d'acteurs industriels locaux.

En effet, avec l'émergence de nouvelles grandes puissances économiques (BRICS), les entreprises françaises font face à une compétition féroce basée sur des prix plus faibles. Ces nouvelles puissances présentant un potentiel de croissance énorme, les entreprises françaises n'hésitent toutefois plus à inclure des transferts de technologie lors des négociations pour gagner les marchés.

Ces transferts consistent à transmettre à un partenaire industriel étranger certaines données et connaissances (savoir-faire, savoir vendre, savoir-produire etc...) dans le but de produire et vendre ce produit à l'international. Alors que ces derniers sont souvent perçus comme un acte fragilisant les savoir-faire français, les PME et ETI y voient un nouveau moyen de pénétration à l'international. Ces entreprises à fort potentiel technologique ne les utilisent plus seulement dans une logique de baisse des coûts, mais les incluent également dans les contrats internationaux en tant que réels outils de négociation.

Pas de transfert sans stratégie

Parmi les méthodes d'internationalisation, le partenariat stratégique constitue une option rapide et rentable pour les entreprises voulant s'exporter. Cependant, il nécessite de définir une stratégie internationale solide afin d'assurer une meilleure maîtrise du partenariat dans la durée, tout en diminuant les risques liés au partage de propriété intellectuelle. Entre contrefaçon, défaillance d'un des deux partenaires, désaccord stratégique, problème d'image lié au choix d'un partenaire peu scrupuleux... Il est estimé qu'entre 30% et 70% des partenariats de type "joint-venture" échouent.

Ainsi, suite à la vente de 36 Rafales à l'Inde, des PME comme Ametra souhaitent profiter de cette ouverture sur l'Inde pour exporter à leur tour. La PDG de ce sous-traitant aéronautique note que même si la création d'une entité commune représente une *"grosse étape stratégique"*, le transfert de technologie est indispensable car *"si nous [Ametra] ne prenons pas ces marchés, ce sont les industriels indiens qui vont le faire"* (Les Echos, 16 avril 2018).

Non seulement il est primordial de déterminer les objectifs stratégiques business, mais la prise de décision doit aussi être éclairée par le choix des technologies mise à contribution, l'organisation et les compétences requises pour former le partenaire local et transférer le savoir-faire, mais aussi dans la sélection du partenaire industriel local. Trop souvent "l'affaire des juristes" selon les chefs d'entreprise, le transfert de technologie n'en reste pas moins un outil au service de la stratégie de croissance.

En somme, avec les pays émergents qui pèsent plus de 40% du PIB mondial, les PME françaises ont le potentiel de conquérir une place de choix dans ces marchés où le savoir-faire technologique devient un outil de négociation puissant, si toutefois, il s'inscrit dans la réalisation d'une stratégie internationale établie en amont.

- **Peugeot, une présence mondiale**

Pour soutenir l'ambition des marques à l'échelle mondiale, le Groupe PSA vise le lancement d'une nouvelle voiture par région, par marque et par an à partir de 2018. Il s'appuie pour cela sur le déploiement d'une stratégie produit ciblée au niveau mondial, basée sur des programmes multimarques et multi-régions.

II. LE DEVELOPPEMENT COMMERCIAL A L'INTERNATIONAL

1. Le diagnostic export

La démarche exportatrice réclame une certaine rigueur. Elle impose de réaliser d'abord un bilan objectif des forces et des faiblesses de l'entreprise. Ce bilan peut être fait par l'exportateur lui-même ou externalisé, on parle alors d'audit. Le résultat du bilan doit permettre de déterminer les limites de l'action envisagée (nouveau marché, nouveaux partenaires) et amener éventuellement un certain nombre d'actions correctrices (investissements supplémentaires dans la capacité de production ou dans les compétences par exemple). Même en l'absence de nouveaux projets spécifiques, le diagnostic export est aussi un moyen de rester actif et de défendre sa place sur des marchés où la concurrence est vive et où les facteurs d'influence sont évolutifs. Le diagnostic peut donc déboucher également sur de nouvelles décisions stratégiques.

Pour un diagnostic export interne, à partir de la collecte d'informations sur l'entreprise de nature commerciale, technique, financière et organisationnelle, il est possible de présenter un état des lieux de la situation de l'entreprise candidate à l'export et d'identifier les mesures correctrices nécessaires ou de conclure à l'incapacité pour l'entreprise de surmonter à court terme ses handicaps.

Points clés du diagnostic export (non exhaustif)

Diagnostic commercial	Niveau d'internationalisation Position sur le marché, évolution du CA par zone, par produit, en volume en valeur Aspects concurrentiels Image et notoriété de l'entreprise et/ou des produits Variété et étendue de la gamme Cycle de vie des produits, matrice BCG Niveaux de performance : innovations, normes, qualité, services Stratégie de dépôt de marques, dessins, brevets et modèles Réseaux de commercialisation, force de vente, dynamisme commercial
Diagnostic technique	Capacité de production Modernité des équipements, flexibilité, méthodes Niveau d'investissement, recherche, innovation Gestion des approvisionnements, organisation logistique Service après-vente et supports techniques Recours à la sous-traitance
Diagnostic financier	Capacité et équilibre financiers Niveau d'endettement Fonds de roulement et besoins en fonds de roulement Immobilisations Taux de marque ou de marge, rentabilité
Diagnostic humain et organisationnel	Ressources humaines : nombre, niveau de formation, compétences, taux d'encadrement, pyramide des âges, conditions de travail, climat social Modalités d'exercice du pouvoir et du management Place du service commercial export Culture d'entreprise Environnement et références culturelles

Il est possible de construire un tableau synthétique comprenant des critères d'analyse et un système de notation sous forme de points.

❑ Exemple de diagnostic dans le secteur de l'aromathérapie:

Diagnostic commercial et technique						
Critères retenus	Notation					Commentaires
	1	2	3	4	5	
Production						
Capacité de production excédentaire					+	20 % et plus par sous-traitance
Gestion de la production					+	Respect des délais
Qualité				+		Normes UE et répond aux exigences de la grande distribution. L'entreprise n'est pas certifiée ISO 9000
Recherche			+			Collaboration avec un laboratoire privé mais pas d'activité de recherche dans l'entreprise
Mise au point de nouveaux produits					+	15 nouveaux produits par an ce qui est élevé dont 1/3 commercialisés
Commercialisation						
Marché permanent			+			Marché domestique, pas d'expérience export
Circuits actuels			+			MDD qui permettent de faire du volume mais pas de notoriété Circuits restreints dans les herboristeries
Notoriété nationale			+			Seulement dans le circuit des herboristeries auprès d'une clientèle déjà conquise par l'aromathérapie
Notoriété internationale	+					Aucune
Différenciation du produit			+			Elle existe réellement (principes actifs brevetés) mais encore faut-il la faire connaître.
Force de vente			+			Dirigée vers le marché national et probablement plus tournée vers la négociation avec la grande distribution
Concurrence		+				Celles des grands groupes, des laboratoires privés nombreux et de toutes les marques classiques qui représentent autant de produits de substitution

Le diagnostic technique est bien meilleur que le diagnostic commercial (22 points contre 14 points). Ceci démontre que l'entreprise a probablement d'excellents produits différenciés et qui pourraient trouver leur place dans le cadre d'une stratégie de niche. Il reste avant tout à trouver la voie adaptée de commercialisation pour ce type de produits. Ce diagnostic doit être complété par un diagnostic humain et financier.

Si dans le diagnostic technique on tiendra compte des évolutions techniques, technologiques et informatiques parfois importantes et rapides en ce moment, dans le diagnostic financier on tiendra compte des différentes formes de financement : externe, interne, fusions, acquisitions...

Dans un diagnostic commercial une différenciation majeure est à prendre en compte : plus un produit est novateur, original et à forte valeur ajoutée plus il se vendra cher et moins il aura de concurrents ou de produits de substitution. Plus le produit est banal plus les marges pratiquées sont faibles et plus la concurrence est importante.

2. Les formes de présence à l'étranger

Les formes d'implantation à l'étranger sont diverses en fonction des objectifs commerciaux et du degré de contrôle souhaité par l'entreprise. Elles dépendent aussi de la nature des biens exportés ainsi que de la réglementation juridique et fiscale dans le pays visé. Il n'y a pas de règle immuable quant au choix des canaux de distribution. Certaines entreprises passent de la phase d'exportation simple à la présence d'une filiale de distribution voire de production sur plusieurs années ou

décennies; d'autres entreprises optent très rapidement pour une présence locale.

La commercialisation sur les marchés étrangers impose des adaptations techniques ou commerciales selon les produits et les marchés cibles. Malgré la standardisation des habitudes de consommation dans de nombreux pays liée entre autres à l'occidentalisation des modes de vie, les produits requièrent des adaptations en raison de références culturelles différentes, de goûts divers.

Les entreprises recherchent la standardisation, mais elles ne peuvent la pratiquer le plus souvent qu'avec un minimum d'adaptation indispensable à l'adoption du produit par les consommateurs locaux.

□ **Exemple:** Les yaourts, les bouteilles de bière ou les flacons de shampoing ont souvent des tailles variées selon les pays.

A. Les raisons de l'implantation

- Motifs commerciaux : développement du chiffre d'affaires, rapprochement des clients, réduction des frais de distribution, meilleure prise en compte de la demande.
- Motifs industriels : rapprochement des sources d'approvisionnement, avantage technologique, sous-traitance industrielle, partenariat, joint-ventures.
- Motivations financières : délocalisations, avantages fiscaux et aides à l'implantation, sources de financement attractives, contournement des barrières tarifaires.

B. Les formes de l'implantation

Elles dépendent de raisons propres à l'entreprise et inhérentes au pays considéré.

□ Les facteurs décisionnels

- Ressources de l'entreprise : financières, humaines, commerciales, administratives.
- Opportunités du marché : caractéristiques du pays ou des formes de présence locale.
- Contraintes locales : contexte politique, juridique, douanier ou fiscal (obligation de filiale conjointe par exemple, en Chine).

□ Les solutions possibles

L'exportateur dispose de trois formules :

- Exportation contrôlée : l'exportateur garde la maîtrise de la commercialisation soit depuis son pays, soit depuis une structure locale à l'étranger.
- Exportation sous-traitée : des intermédiaires prennent en charge la démarche commerciale et administrative de l'export, en totalité ou en partie.
- Exportation concertée : l'exportateur travaille en coopération avec d'autres acteurs dans son pays ou à l'étranger.

C. Analyse synthétique de chaque mode de présence

□ L'exportation contrôlée

- **Le représentant salarié** : salarié par l'exportateur, il prospecte et prend les commandes. Il est rémunéré par un salaire fixe et/ou variable.

Avantages	Inconvénients
Maîtrise de la commercialisation Bonne connaissance du marché et remontée d'information	Gestion des risques, des commandes Prise en charge de la communication locale

- **L'agent (exclusif)** : mandataire indépendant et chargé de prospecter le marché étranger pour le compte de l'exportateur (mandant), il peut recevoir le pouvoir de signature (représentation) et bénéficier de l'exclusivité, souvent en contrepartie d'un quota de vente minimum à réaliser. Il peut se porter ducroire en partie ou en totalité moyennant une commission majorée. Il n'achète pas la marchandise.

Avantages	Inconvénients
Maîtrise de la commercialisation Coût proportionnel aux ventes (commission) Bonne connaissance du marché et obligation de remontée d'informations	Implication forte de l'exportateur dans la politique commerciale, la communication et l'administration des ventes export Difficultés de trouver un bon agent Indemnité de non-renouvellement du contrat élevée

- **La succursale** : il s'agit d'un service décentralisé du siège de l'exportateur sans personnalité juridique propre. Le statut fiscal est fonction du droit local. La structure est souvent légère et chargée d'un rôle d'animation commercial (*show-room par exemple*).

Avantages	Inconvénients
Bon suivi de la politique commerciale et des clients Actions de prospection et de communication Source d'information sur le marché étranger Prise en charge de certaines opérations logistiques, service après-vente	Investissement assez lourd Risque financier Choix du responsable

- **La filiale de distribution** : entité stable constituée à l'étranger, ayant une personnalité juridique, fiscale indépendante de la maison mère. La filiale achète les produits à la maison mère. Elle respecte la stratégie commerciale du groupe tout en réalisant une adaptation locale.

Avantages	Inconvénients
Prise en charge de la commercialisation, du SAV, du stockage et de la logistique locale Prise en charge de l'administration des ventes locale Source d'information Accès à des sources de financement locales	Investissement lourd Risque financier élevé Difficulté de contrôle Dépendance par rapport au droit local et exposition au risque pays

- **La filiale de production** : assure la fabrication et la commercialisation des produits.

Avantages	Inconvénients
Réduction des coûts de production et suppression des frais d'approche du marché Accès aux marchés fermés ou difficiles Accès aux marchés environnants	Investissement très lourd et irréversible Risques financiers, juridiques, sociaux, politiques

NB : La création d'une filiale peut s'effectuer par la création d'une société ex nihilo, par le rachat d'une société existante (celle de l'agent ou de l'importateur local, par exemple), ou encore par la création d'une société en partenariat avec d'autres entreprises. Une filiale qui n'est pas détenue à 100% par l'entreprise exportatrice

mais qui est coentreprise d'un ensemble de partenaires extérieurs, est une joint-venture.

Il est à noter que les administrations fiscales surveillent les prix de transfert afin de vérifier qu'ils ne contribuent pas à une fuite de la base taxable par l'octroi de prix bas à la filiale en question.

❑ **L'exportation sous-traitée**

- **L'importateur** : commerçant indépendant, il achète pour revendre (quelquefois sous son nom propre) en pratiquant une marge. Il prospecte et facture sa propre clientèle et prend en charge la politique commerciale, le SAV et l'administration des ventes locales.

Avantages	Inconvénients
Simplification des opérations commerciales, administratives et logistiques Risque de non-paiement centralisé sur l'importateur	Aucune maîtrise de la politique commerciale Risque de non-paiement concentré Dépendance vis-à-vis de l'image et des performances de l'importateur

- **Le concessionnaire** : commerçant indépendant, il achète et revend en son nom propre et se rémunère par une marge. Cependant, sa politique commerciale, les marques et les produits sont définis par le concédant (exportateur). Il facture ses propres clients, prend en charge le SAV, le stockage et certaines actions promotionnelles.
- **Les sociétés de gestion à l'export**¹ : ces sociétés de service remplissent toutes les fonctions d'un service export en agissant pour le compte de l'exportateur. Elles offrent des services commerciaux (prospection, suivi commerciale) et administratifs (facturation, relance, logistique, douane...).

❑ **L'exportation concertée**

- **Les groupements d'exportateur** : plusieurs entreprises mettent en commun des moyens financiers et humains pour prospecter des marchés étrangers, pour mettre aux normes des produits ou pour créer un service export commun.

◆ *Exemple* : Association Nationale des Expéditeurs et Exportateurs de Fruits et Légumes.

- **La franchise** : le franchisage est la concession par le franchiseur à un franchisé, en contrepartie d'une redevance, du droit de se présenter sous sa raison sociale, d'utiliser les signes distinctifs comme la marque et de vendre les produits et les services qui y sont attachés. À l'étranger, la franchise permet de dupliquer un modèle éprouvé sur le marché domestique. Dans la création de réseaux importants, le recours à un master franchisé permet de contrôler un réseau important.

Avantages	Inconvénients
Effet fédérateur du réseau Internationalisation rapide pour un investissement limité Notoriété immédiate	Cadre juridique complexe Contrôle parfois difficile des franchisés et du réseau Animation complexe Dépendance vis-à-vis de la performance des franchisés Équilibre du contrat à trouver

◆ *Exemple* : Geneviève Lethu dans le domaine des arts de la table, Rent a car, dans le domaine de la location automobile développent des franchises dans les pays à forte fréquentation touristique Baléares, Canaries, Grèce, Caraïbes, Réunion, Tunisie, Maroc, Sénégal...).

- **Le portage (ou piggy-back)** : mise à disposition du porté (souvent une PME) des moyens commerciaux et/ou administratifs du porteur (grande entreprise), moyennant une rémunération directe ou indirecte, afin de faciliter l'accès aux marchés lointains et difficiles. Le portage croisé permet d'échanger des moyens de distribution appartenant à chaque partenaire.

◆ *Exemple* : Lors de Francia 2001 à Mexico, dix-sept PME-PMI ont été hébergées, deux par Alcatel, une par Alstom, deux par BNP Paribas, dix par EDF, une par Suez et une par Vivendi Environnement sur leurs stands magnifiquement situés...

Avantages	Inconvénients
La PME bénéficie de l'expérience, de la notoriété et du savoir-faire du porteur Coût et risque plus limité	Faible motivation des filiales à l'étranger Complémentarité des produits à trouver Problème de suivi commercial Capacité de production supplémentaire à dégager

- **Les joint-ventures** : le co-entreprises ou entreprises conjointes réalisent en commun des projets commerciaux et/ou industriels sur un marché local.

Avantages	Inconvénients
Coût moindre que pour une création en solo Gain de temps et d'expérience Naturalisation de l'entreprise et impact psychologique positif sur les clients Acceptation facile par les autorités locales	Montage juridique et financier important Risque dans le choix du partenaire Répartition du pouvoir et contrôle de la structure Conflits d'intérêts

◆ *Exemple :*

Schneider Electric, leader de la distribution électrique prépare une joint-venture en Chine, en 2006, avec Delixi Group.

Swatch Group et le principal hôtelier et voyageur chinois, Jin Jiang group ont annoncé la signature d'un accord de joint-venture détenu à 90 % par l'horloger suisse et à 10 % par le partenaire chinois pour le développement du Peace Hotel South Building, un des monuments les plus légendaires de Shanghai.

□ Exemples d'implantations et associations:

- Les secteurs concernés par **les franchises** sont la coiffure, le service aux entreprises, la restauration, les services aux particuliers, hôtellerie (**Dessange, Ibis, La Brioche Dorée...**).
- **Le portage inter-entreprises, un outil pour le grand export : Le géant Thales et le petit poucet Atos Racks en Inde.**

Avec Thales, Atos Racks perce en Inde et se renforce en France. Confronté à des obligations de compensation et de fabrication locale induites par un contrat remporté sur le marché indien, le groupe d'électronique Thales s'est, en effet, rapproché d'Atos Racks, spécialiste de la conception et la fabrication d'habillage métallique pour l'industrie électronique, la défense, le transport et l'énergie. La PME, basée à Glos dans le Calvados (Normandie), est donc devenue un sous-traitant de Thales en Inde, en exportant sur place son savoir-faire dans la tôlerie fine et la tôlerie de précision. « Notre mission consistait à accompagner l'industriel indien (auprès duquel Thales avait remporté le contrat) à monter en gamme », a résumé Philippe Bouquet, directeur exécutif d'Atos Racks. « On a voulu s'inscrire dans une démarche collaborative avec nos fournisseurs », a déclaré, pour sa part, Alain Monjaux, directeur Corporate de la relation fournisseurs de Thales. Et d'ajouter: « On a su transformer la contrainte en opportunité. » Par ailleurs, cette affaire en Inde a eu des répercussions sur la collaboration d'Atos Racks avec Thales en France, puisque la PME a pu entrer sur de nouveaux métiers chez son grand donneur d'ordre. Enfin, le spécialiste de l'habillage électronique a décidé de pousser son avantage en Inde et d'y attaquer le marché avec ses produits propres en coopérant avec son partenaire indien.

- **Groupement des Exportateurs de l'Industrie Pharmaceutique, GEIP1, en France**

Le GEIP, est une association, à but non lucratif, qui regroupe les directeurs internationaux, directeurs export et directeurs de zones de l'industrie pharmaceutique. Pour pouvoir adhérer au GEIP, le laboratoire doit avoir une activité principale en France et posséder au moins une AMM (Autorisation

de Mise sur le Marché d'un produit pharmaceutique). Le GEIP regroupe 66 laboratoires et 119 adhérents. L'objectif du GEIP est d'assurer:

- un échange d'informations entre les adhérents et les différentes entités partenaires de l'industrie pharmaceutique: LEEM, IFIS, Business France, grossistes répartiteurs, grossistes importateurs, ministères impliqués par l'industrie pharmaceutique, sociétés prestataires de service: en visite médicale, en études cliniques, en transports...;
- une information sur tous les aspects liés à l'exportation: contrats, assurances, prospection, enregistrement, appels d'offres, facteurs de l'information médicale (par des enquêtes), liste des agents représentants des Laboratoires pharmaceutiques dans divers pays;
- les échanges croisés et le partenariat avec l'industrie pharmaceutique étrangère. Les Laboratoires échangent des informations sur les différents marchés, sur les opportunités qui existent;
- toute initiative qui valorise l'image du médicament français, de faciliter son enregistrement et son exportation. L'enregistrement des produits pharmaceutiques en France correspond à un très haut niveau de qualité qu'il est important de faire connaître afin de valoriser la qualité d'un enregistrement en France qui sert de référence.

❑ Autres types d'intermédiaires du commerce international

• Les sociétés de commerce international

Les sociétés de commerce international sont en fait des acteurs du négoce international. Leur métier consiste à acheter des produits à l'étranger pour les revendre en prenant une marge bénéficiaire.

• **La centrale d'achat** : Elle référence pour le compte d'une chaîne de magasins ou d'entreprises les produits qui vont être commercialisés. C'est une organisation ayant pour objet de regrouper les commandes d'un ensemble de membres. La structure offre à la fois de meilleures conditions d'achat grâce aux quantités achetées et un amortissement des frais de structure. Elle dispose d'un service de promotion pour l'ensemble des membres. Elle gère les achats de ses affiliés détaillants ou grossistes. Cette négociation implique l'étude des produits, la recherche de fournisseurs, la négociation des achats et, dans certains cas, les activités de répartition, d'organisation et de documentation. Les services sont réservés à l'usage exclusif des adhérents de la centrale, à laquelle ils sont liés par un contrat d'une certaine durée.

Les plus grandes super-centrales européennes

Part de marché	Centrale	Ventes (Md€)
11,7 %	EMD	131,7
8,9 %	Coopernic	100
7,3 %	Carrefour Europe	82,8
7,1 %	AMS Sourcing	80,1
7,1 %	Alidis/Agenor	79,8
5,9 %	Tesco	66,1
5,7 %	Metro AG	64,3
4,6 %	Schwarz Group	51,9
3,5 %	Auchan	39,3

Part de marché	Centrale	Ventes (Md€)
3,4 %	Aldi	38,7
2,6 %	Groupe Casino	28,7
2,5 %	Sainsbury's	28,6
2,5 %	Ahold	27,7
2,4 %	Asda	27,0
1,7 %	Morrisons	19,3
76,9 %	Top 15	865,9
23,1 %	Autres	260,7
100 %	Total Europe	1 126,6

• **Commissionnaire, intermédiaire de commerce spécialisé**

C'est un intermédiaire indépendant chargé d'acheter ou de vendre des biens ou des services en son propre nom, mais pour le compte d'autres entreprises (appelées « commettants »).

Contrairement à l'agent commercial, le VRP ou le courtier, le commissionnaire réalise des opérations commerciales en son nom sans que l'identité de son commettant ne soit révélée.

□ **Exemples de création de filiales sur l'étranger:**

- **Des positions fortes à l'international**

Dans la grande distribution, le groupe Carrefour réalise plus de 60% de son chiffre d'affaires dans ses implantations à l'étranger. Carrefour dans le monde compte plus de 11 900 magasins dans plus de 30 pays (chiffres: 31 décembre 2016).

Le groupe concurrent Casino a opté pour une stratégie d'implantation plus limitée et plus concentrée. Résultat d'un profond remodelage de son portefeuille d'actifs, l'implantation géographique de Casino est constituée de pays à fort potentiel de développement, caractérisés par une population jeune et importante, des taux de croissance économique élevés et une part de la distribution organisée encore minoritaire. Casino a fait de l'Amérique Latine sa zone d'implantation prioritaire à l'international. Ses filiales y détiennent des positions de leader grâce à des enseignes bénéficiant d'une présence historique et d'une relation de proximité avec leurs clients. Preuve de ce dynamisme, cette zone affiche des performances soutenues sur l'ensemble de l'année avec une croissance organique de +7,1% de GPA Food (Brésil) en 2015, et une croissance des ventes de 4% en organique en Colombie. Enfin, Casino est présent dans l'Océan Indien à travers la société Vindémia. En accord avec sa stratégie et ses valeurs, le groupe Casino s'implante sur les marchés étrangers dans le respect des cultures, des réglementations et des usages propres à chaque pays. Son expansion internationale repose sur la recherche d'alliances avec des sociétés et enseignes qui bénéficient d'une présence historique sur leur marché et d'une relation de proximité avec leurs clients. Cette dynamique permet d'accéder à une connaissance approfondie du marché et de mettre en place un véritable partenariat avec les acteurs économiques locaux. Notamment en matière d'approvisionnements, en privilégiant les filières de production locales. Parallèlement, le groupe Casino déploie sur la scène internationale son modèle de croissance dual « commerce et immobilier ». Cette stratégie se traduit par la création de centres commerciaux modernes et attractifs, conformes aux standards internationaux mais toujours en phase avec les modes de consommation de chaque pays. L'ensemble de ces activités permet au groupe Casino de contribuer activement à l'économie des pays où il est présent, que ce soit en termes de contribution fiscale, d'emplois, de formation et de promotion sociale, de développement du secteur agroalimentaire ou encore d'aménagement du territoire. Source: www.groupe-casino.fr/fr/le-groupe/des-positions-fortes-a-linternational

- La Compagnie Fruitière, un leader européen et une belle réussite française

Créée en 1939 à Marseille, la Compagnie Fruitière est spécialisée dans l'importation et la distribution de fruits et légumes. Initialement négociant de fruits en provenance d'Afrique, le groupe a, au fil du temps, élargi son implication à tous les métiers de la filière afin de garantir des fruits de la meilleure qualité à ses clients et ses consommateurs. La Compagnie Fruitière est ainsi devenue successivement: producteur avec l'acquisition et le développement de plantations en Afrique (Cameroun en 1991, Côte d'Ivoire en 1997, Sénégal en 2001 et Ghana en 2003) puis transporteur de fruits et opérateur logistique avec, entre autres, une compagnie maritime intégrée (Africa Express Line, 2001), et enfin distributeur/mûrisseur de fruits dans plusieurs pays d'Europe avec le rachat des filiales commerciales Dole France, Dole Fresh UK (2008) et Dole Espagne/Portugal (2011). Ces filiales sont toutes aujourd'hui sous la bannière Compagnie Fruitière (Compagnie Fruitière France, Compagnie Fruitière UK, Compagnie Fruitière España). De 1992 à 2014, les actionnaires fondateurs de la Compagnie Fruitière ont été associés au groupe américain Dole qui détenait à leur côté 40% du capital. En 2014, après 21 ans d'une fructueuse collaboration, les actionnaires majoritaires ont racheté les parts de Dole, chaque société poursuivant ses propres objectifs de développement. La Compagnie Fruitière est aujourd'hui le premier producteur de fruits de la zone Afrique-CaraïbesPacifique, avec des volumes annuels de plus de 500 000 tonnes de fruits et légumes produits en Afrique de l'ouest, principalement des bananes, des ananas et des tomates cerise. Une filière intégrée au service de la qualité: producteur, transporteur logisticien, importateur, mûrisseur et distributeur, la Compagnie Fruitière assure ainsi une traçabilité totale pour une sécurité alimentaire sans faille que ce soit pour les fruits issus de ses propres plantations en Afrique ou pour ceux de plantations de producteurs partenaires sélectionnés dans le monde entier. Le Groupe met en marché près de 800 000 tonnes de fruits en Europe, réalise un chiffre d'affaires consolidé de 730 millions d'euros et emploie près de 17 000 salariés, en Europe, au Maghreb et en Afrique subsaharienne. Avec son réseau commercial intégré, via ses filiales de distribution et de mûrissage de fruits en Angleterre, en France, en Hongrie en Espagne et au Portugal et avec ses partenaires distributeurs/mûrisseurs, la Compagnie Fruitière couvre toute l'Europe et distribue une large palette de fruits de légumes de la meilleure qualité. Des partenariats avec des producteurs sélectionnés dans le monde entier permettent d'offrir les meilleurs produits tout au long de l'année tout en assurant des revenus réguliers aux producteurs locaux à l'étranger.

3. Les grands types de marketing international

A. Introduction B to B ou B to C – différenciations :

Types de clients	Les interlocuteurs possibles	Les canaux de communication	Les critères d'achat
B to C Étude des marchés du point de vue qualitatif et quantitatif. Importance de l'environnement culturel.	► Prescripteurs ► Distributeurs ► Centrales d'achats	► Promotion sur le lieu de vente, publicité média et hors média, parrainage et mécénat	► Motivations objectives et subjectives ► Qualité, originalité, référence sociale, fidélité au produit ou à la marque, prix, satisfaction apportée par le produit. La démarche est complexe.
B to B Contacts directs avec les directions des achats et les acheteurs identifiables aisément mais aussi parfois avec les donneurs d'ordre ou les sous-traitants du prospect.	► Les acheteurs ► Les fédérations et syndicats professionnels ► Les organismes normatifs (Centre technique du bâtiment par exemple)	► Communication dans la presse professionnelle ou spécialisée, utilisation de catalogues, fiches, documentations techniques, rédaction d'offres pro-forma, sites web dédiés aux professionnels. ► Mécénat et parrainage (sponsoring).	► Prix, remises, délais de livraison et conditions de vente, relations commerciales antérieures, SAV, conseil et assistance technique, rentabilité de l'investissement, continuité des approvisionnements, formation, innovation possible. La démarche est logique et rationnelle.

B. Différenciation ou standardisation

Afin de baisser leurs coûts et d'améliorer leur marge, les entreprises ont cherché depuis des années à standardiser leur production. L'économie générée par cette stratégie est très importante, cependant le consommateur tant en B to B qu'en B to C, est aussi à la recherche du produit qui correspond le mieux à ses besoins, ses goûts, ses propres critères de différenciation. Il souhaite donc l'adaptation du produit à ses besoins.

Quelles sont les différences entre la stratégie de différenciation et de standardisation ?

Stratégie de différenciation	Stratégie de standardisation
Elle permet de répondre à une cible ou à un besoin spécifique. La part de marché ainsi obtenue est plus faible mais les marges pratiquées sont plus importantes et permettent de compenser les coûts supplémentaires de fabrication, de communication et de commercialisation.	Elle permet de satisfaire le plus grand nombre de segments avec un produit unique. L'entreprise peut donc bénéficier de plus longues séries de production et du phénomène des économies d'échelle. Elle peut aussi uniformiser sa communication et diminuer les coûts de commercialisation.

❑ Exemple de différenciation: Le secteur de l'automobile donne lieu à des stratégies qui mixent la différenciation et la standardisation, même si cette dernière représente la tendance forte. Plusieurs véhicules type monospace ou SUV sont issus d'une plateforme commune (Toyota, Peugeot, Citroën, Fiat) ce qui permet d'en réduire les coûts ; de fait, la personnalisation des options coutent parfois plus cher que le véhicule de base.

C. Marketing global ou marketing local.

Depuis des décennies, les entreprises sont confrontées à la même interrogation: le développement international suppose-t-il l'adoption d'un marketing global ou d'un marketing local. Sans donner une réponse immédiate, il semblerait que malgré la volonté de certains d'imaginer que le monde puisse être vu comme un marché global et qu'un marketing global puisse répondre à cette vision, force est de constater que même les entreprises qui ont des produits « universels » ont adopté plus ou moins rapidement dans le cadre de leur développement un marketing « adapté » au marché local avec une dose plus ou moins « homéopathique ».

Exemple :

McDonald's a adapté ses produits aux goûts des consommateurs, ses prix sont très variables selon les pays passant du simple au triple, la communication met en scène des consommateurs locaux.

Les industriels du cosmétique sont aussi très innovants et concilient marketing global sur une partie de leur gamme et développent un marketing local sur certaines gammes de produits.



D. Du marketing stratégique au marketing opérationnel

❑ **La démarche stratégique** permet d'analyser à long terme l'adéquation entre les capacités de l'entreprise et ses marchés à la différence d'une **démarche opérationnelle** qui permet de transposer sur le terrain, les décisions stratégiques.

Le diagnostic interne est le premier outil de la démarche. Il peut être complété par un diagnostic externe prenant en compte les atouts et les contraintes du ou des marchés. La confrontation des deux diagnostics doit permettre de formuler un diagnostic stratégique et d'évaluer le positionnement concurrentiel de l'entreprise. Cette dernière a des savoir faire utilisables sur plusieurs marchés.

L'analyse des métiers et des secteurs d'activité, appelée segmentation stratégique, est un outil qui permet:

- ▶ de définir les activités les plus valorisantes pour l'entreprise et d'abandonner les segments les moins porteurs;
- ▶ de diversifier les activités ou les recentrer.

❑ **L'analyse stratégique exige un bilan préalable des forces et des faiblesses** de l'entreprise (diagnostic export) et sa confrontation aux opportunités et aux obstacles du marché visé que l'on peut réaliser avec la matrice SWOT.

La matrice SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threatens*) synthétise cette approche :



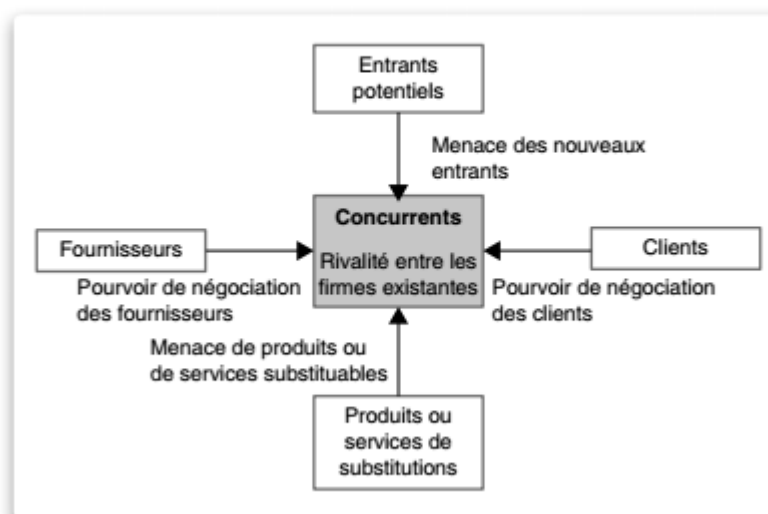
Les forces et faiblesses identifiées, l'analyse du métier et de la filière aide l'entreprise à imaginer les futurs développements stratégiques à mettre en œuvre et aide à mieux attribuer les ressources de l'entreprise. Le métier doit ensuite être positionné dans la filière qui évolue sans cesse par l'intégration notamment des modifications de la demande en amont et en aval du métier de l'entreprise. L'analyse de filière permet notamment de détecter les menaces de nouveaux entrants et de réorienter les activités de l'entreprise.

◆ *Exemple : Elka, spécialiste du carton ondulé personnalisable.*

Diagnostic interne	
Forces	Faiblesses
Petites et moyennes séries Réactivité Personnalisation des produits Carton ondulé est 100 % naturel	Équipement ancien Prix élevé car produits sur mesure Pas de force de vente Pas de documentation commerciale
Marché suisse de l'horlogerie	
Opportunités	Menaces
Demande sur l'emballage recyclable Demande de nouveaux emballages dans le domaine du luxe Demande sur des petites séries Forte croissance de l'industrie horlogère suisse (+9 % en 2005)	Atomisation de la demande Six entreprises suisses de cartonnage concurrentes directes

□ **L'analyse de Porter** permet de mieux comprendre le fonctionnement du secteur économique concerné. Ce schéma prend en compte 5 forces concurrentielles principales :

Approche de Mickael Porter



Critères d'analyse des métiers et des filières

Analyse du métier	▶ Activités exercées ▶ Technologies et degré de maîtrise ▶ Activités maîtrisées : conception, recherche, production, commercialisation, services ▶ Zones géographiques couvertes ▶ Types de clients ▶ Produits et services commercialisés (largeur, profondeur de la gamme) ▶ Critères de coûts et de rentabilité
Analyse de la filière	▶ Degré de maturité de l'activité de l'entreprise dans la filière ▶ Concentration ▶ Nombre et taille des intervenants ▶ Niveau technologique ▶ Innovations

❑ **Les facteurs clés de succès** sont les critères « orientés clients » qui fondent la performance externe de l'entreprise ainsi que sa compétitivité dans un secteur d'activité donné. Ils sont au cœur de la lutte concurrentielle.

❑ Toute entreprise, au sein de sa filière, crée de la valeur en s'appuyant sur des activités dites de « soutien » et sur des activités dites « de valeur » qui permettront de la différencier de ses concurrents. Il est donc important de repérer dans **la chaîne de valeur**, ce type d'activités pour pouvoir les développer. Elles fondent d'ailleurs souvent, le véritable métier de l'entreprise.

Exemple : dans le textile ou la chaussure, la fabrication a souvent été délocalisée ou sous-traitée, les entreprises d'origine se concentrant sur les activités de création, de design et de communication qui leur ont permis de développer des chaîne de valeur et des marques fortes.

❑ Exemples de standardisation:

- La Vache qui rit

Le Groupe Bel a su exporter un de ses produits phare: la « Vache qui rit ». Mis à part un conditionnement adapté au contexte local, des produits spécifiques ont été développés soit à partir de produits existants tels que le Mini Babybel soit il s'agit de création unique pour un marché ou un groupe de pays.

Le Vietnam a dorénavant aussi un fromage fondu à moins de dix centimes d'euros. Il est vendu à la pièce dans les rues. Après avoir fait de La Vache qui rit (« con bô cuoi » en vietnamien) la première marque du pays, le groupe Bel innove avec un produit accessible au plus grand nombre et riche en calcium. L'usine qui le produit est achevée. Bel espère réitérer au Vietnam le succès de la marque d'entrée de gamme « Les Enfants » au Maroc. « Nous essayons d'être présents à tous les niveaux de prix, en particulier dans les pays émergents », explique Antoine Fiévet, PDG du groupe Bel. « Nous développons des produits correspondant à des moments de consommation différents et à des pays aux besoins alimentaires différents », résume-t-il.

- Bonduelle

Dans le secteur alimentaire, le groupe Bonduelle est un bel exemple de relative standardisation de son offre à l'international, même si la marque a su s'adapter au goût des consommateurs si différents de par le monde.

Bonduelle, c'est le nom d'une entreprise, d'une marque et de la famille fondatrice. En Europe et dans le monde entier, la marque éponyme est identifiée comme celle du légume de qualité,

disponible sous toutes les formes, dans toutes les technologies.

En 1989, Bonduelle rachète Cassegrain. Une révolution culturelle à l'époque! L'ambition de la marque au petit lapin blanc: la tradition et l'art du légume sélectionné, transmis de génération en génération. Le groupe Bonduelle a une offre adaptée à ses clients consommateurs et à la restauration. Sur le site Internet du groupe, la stratégie et les valeurs de l'entreprise sont développées, ce qui permet de confirmer l'approche global du marché mondial avec une adaptation indispensable liée non seulement aux différentes habitudes de consommation entre les pays (bonduelle-br.com) mais aussi à la typologie de ses clients: centrales d'achat, importateurs agents, compagnies aériennes et société de « catering », collectivités et cuisines centrales.

E. Le Mix Marketing

L'expression Mix Marketing est l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché-cible d'après Kotler & Dubois. Il est synthétisé dans l'acronyme 4P c'est-à-dire Produit, Prix, Place (distribution) et Promotion (au sens de la communication).



Se développer à l'international nécessite d'intégrer des éléments interculturels dans son approche du marché, entre autres dans la communication et l'offre produit. En effet la façon de penser varie d'un pays à un autre, les codes couleurs sont différents, la langue, la représentation de l'homme et de la femme dans la société...

Les considérations interculturelles doivent être prises en compte au niveau des 4P. Ainsi l'entreprise doit tenir compte de la dimension culturelle de la consommation et adapter sa communication en conséquence.

Il existe des déterminants sociaux et économiques qui façonnent une société, ils sont liés à l'histoire récente (guerre, occupation), à la localisation géographique et l'environnement naturel (crainte permanente de catastrophe naturelle, insularité...). Plusieurs études ont montré que les rapports entre les humains sont construits sur plusieurs dimensions culturelles.

► L'universalité et le particularisme: peut-on déroger à la règle pour un individu particulier? La règle s'applique-t-elle à tous. Les pays scandinaves sont de la première catégorie, les pays du Sud de l'Europe connaissent davantage le particularisme (et les mesures d'exception ou dérogatoires).

► L'individu et le groupe: l'individu l'emporte-t-il sur le groupe? Les sociétés d'Asie du sud-est donnent beaucoup d'importance au groupe et les individualités sont souvent mal perçues.

► L'affectivité/la neutralité: l'affectif l'emporte-t-il sur la neutralité? Les pays méditerranéens laissent encore une place importante au relationnel et à l'affectif pour la prise de décision en matière d'embauche par exemple ou d'acte d'achat. Les critères purement rationnels viennent en second rang.

► Le statut social: selon le statut social, certains comportements ne sont pas acceptables selon les sociétés.

► Les sphères privées et publiques: dans les sociétés traditionnelles, non occidentales, il y a une imbrication assez forte entre la vie privée et la vie publique. Le poids de l'entourage et des voisins proches influent sur la vie quotidienne.

► La perception du temps: certaines sociétés ont une approche temporelle courttermiste. Le pouvoir d'anticipation à long terme est faible, les gens vivent au jour le jour. Ceci s'explique par des moyens financiers très faibles et une quasi-absence d'épargne. Cela influence les comportements d'achat. Un autre aspect du temps est sa perception séquentielle (on fait une chose à la fois) ou synchrone (on fait plusieurs choses en même temps).

► Le rapport de l'homme à la nature: l'homme doit-il s'adapter à la nature? Doit-il la préserver, la maîtriser? Certaines sociétés posent un regard éthique sur la nature et sa préservation. Les industriels l'ont bien compris et ils surfent sur cette tendance devenue parfois très forte.

Ainsi dans certains pays, le catalogue papier est encore une habitude courante en raison de l'éloignement du consommateur de grandes villes et d'une couverture internet parfois médiocre alors qu'en Asie du sud-est, outre les canaux de communication média traditionnels, l'usage des réseaux sociaux (Twitter, Facebook) est incontournable... Ainsi au Vietnam, l'essentiel de la population citadine ainsi que l'ensemble des jeunes sont connectés « en permanence à Facebook ». C'est pour cette raison que le Wifi est partout et que Facebook prend une tournure de plate-forme commerciale avec beaucoup de publicité et de ventes en ligne via des particuliers (c'est un peu le site Le bon coin intégré dans Facebook).

□adaptation de la « Promotion »

L'entreprise doit gérer plusieurs cibles de communication: les prospects, les distributeurs, voire les clients finaux, les prescripteurs. La communication va s'adapter au niveau de développement du pays cible, des moyens techniques disponibles et des habitudes locales.

Les trois types de communication

	Communication d'entreprise	Communication institutionnelle	Communication de marque
Son objet	► Promouvoir l'entreprise auprès de ses partenaires (fournisseurs, actionnaires, banques, institutionnels).	► Faire connaître et diffuser les valeurs de l'entreprise, son organisation et sa stratégie auprès des institutionnels et des salariés.	► Il s'agit d'une communication à finalité commerciale. L'objectif est de promouvoir la vente et le développement du chiffre d'affaires.
Les moyens	► Site Web ► Plaquette entreprise ► Vidéo ► Mise en place d'un service de relations publiques – mise en place d'une « newsletter »	► Site Web ► Plaquette ► Participation à des événements salons, expositions, mécénat et parrainage	► Catalogue papier ► Internet ► Vidéo, DVD ► Showroom ► Présentoir PLV ► Presse professionnelle...
Les cibles	► Décideurs, prescripteurs, clients...	► Institutionnels et salariés	► Clients, prospects, importateurs, visiteurs de salons et foires...

□adaptation de la « Place »

Les choix sont multiples et dépendent du contexte local ainsi que des habitudes et de la réglementation. La motivation de la force de vente est essentielle pour obtenir des résultats commerciaux. Que la force de vente se situe dans l'entreprise ou à l'étranger, des mesures pour motiver les équipes sont à prévoir. Elles peuvent être de différentes natures et doivent tenir compte des habitudes du marché local et de l'attente des collaborateurs ou partenaires.

□adaptation du « Produit »

La définition de la politique du produit à l'international aboutit rapidement à quelques réflexions. L'entreprise souhaiterait un produit standardisé pour l'ensemble de ses marchés, cependant la réalité du marché conduit souvent à opter pour une politique d'adaptation en raison des différences culturelles et des différences de niveau de développement comme nous l'avons déjà souligné. Il convient de trouver un équilibre entre l'adaptation nécessaire, le surcoût de cette adaptation et le potentiel du marché. Plusieurs paramètres vont influencer le choix de l'adaptation: la catégorie de produit, le type de produit - les quantités produites - le type de production (plus ou moins automatisée)- la taille du marché visé - les préférences des consommateurs.

□adaptation du « Prix »

L'adaptation du produit peut aussi être liée à une recherche de baisse des coûts de production afin de baisser le prix de vente et rendre les produits plus accessibles sur des marchés à faible pouvoir d'achat.

□quelques exemples sur les différences culturelles et d'adaptations:

- Exemple La vie sociale en Allemagne et Angleterre

En Allemagne, il y a une nette séparation entre la vie professionnelle et la vie privée et peu de fréquentations entre les cadres en dehors de l'entreprise. Les déjeuners d'affaires sont considérés comme une perte de temps. Les repas ont un rythme particulier: petit-déjeuner très copieux, alors que le repas du midi se prend très rapidement. Si vous êtes invité au domicile d'un client, c'est une grande preuve de confiance et même d'amitié. Arrivez à l'heure très précise, apportez un cadeau et calquez votre attitude sur celle de vos hôtes. Pendant le repas, mangez tout ce qui est sur votre assiette (évitez le gaspillage) et rien ne doit être mangé avec les doigts. Dans la conversation, évitez de poser des questions personnelles avant d'avoir établi le contact, évitez tout sujet de polémique ou

trop long. Le « pub » est le lieu de détente des employés qui s'y retrouvent après le « boulot » et le football n'est pas considéré comme un sport pour les gens éduqués.

Si vous désirez faire des affaires avec les dirigeants anglais, vous devez partager leur éducation, se montrer calme, ouvert et prêt à faire quelques efforts de compréhension et d'adaptation! Si, de plus, vous avez le sens de l'humour et une pratique courante de la langue anglaise... vous pouvez être assurés que leurs affaires sont en bonne voie. Si vous êtes invité chez des Anglais, c'est en général le signe que vous avez été admis. L'exactitude à la minute près n'est pas de mise, 10 minutes de retard sont considérées de bon ton. Au-delà de la demi-heure, ce serait de l'impolitesse grave. Apportez des fleurs ou des chocolats à la maîtresse de maison, à moins que vous sachiez que vos hôtes sont amateurs de vins ou de champagne. Rappelons qu'il faut se méfier de tout ce qui pourrait apparaître comme une critique de la tradition anglaise pendant les conversations.

- **La relation interpersonnelle en Allemagne et Angleterre**

Les Allemands sont mono-chroniques, dans leur vie professionnelle et dans leur vie privée. Le temps joue un rôle dans la prise de décision: les présentations et les négociations doivent toujours faire référence au passé et présenter tous les aspects à long terme. Il est clair que la plus grande ponctualité est nécessaire. La journée de travail commence tôt, est coupée de courtes pauses, d'un repas rapide et se termine de bonne heure. La distance interpersonnelle est plus grande qu'en France ou en Belgique et l'espace personnel est sacré. On peut mesurer l'importance d'une personne au nombre de portes à ouvrir pour l'atteindre!

Les Anglais pratiquent la journée de travail continu: de 9 heures à 18 heures et ont inventé le retard systématique aux rendez-vous (15 minutes maximum). Ils ont besoin d'un espace interpersonnel assez important (environ de la longueur d'un bras) et ne supportent pas le contact physique. On ne doit pas rentrer dans un bureau sans y être invité. De plus, tout Anglais respectable se doit de ne jamais avoir l'air d'un intellectuel. Il préfère nettement les gens pragmatiques et terre à terre.²

- **Les éléments qui portent malheur selon les pays**

- En Allemagne, un chat qui traverse la rue (à éviter dans un film publicitaire par exemple).
- En Europe, le chiffre 13 ou au Japon le 4 ou au Kenya le 7.
- En Inde, la chouette.

Selon différentes cultures, les attributs donnés à un produit peuvent varier.

- **Le vélo en Chine**

Les attributs du vélo en Chine sont en train de rejoindre ceux des pays européens: légèreté, fonctionnalité, esthétique... Le vélo fut l'emblème de la révolution culturelle en Chine. L'ouverture au capitalisme l'a remis au garage, et la voiture est désormais triomphante dans les rues. Pourtant, à l'image des Occidentaux, les jeunes Chinois redécouvrent la bicyclette, mais juste comme loisir. Le Chinois, du moins l'habitant des zones surpeuplées, redécouvre la nature. Aux confins du Tibet, dans la région de Qinghai, les correspondants de France 2 en Chine ont suivi une randonnée cyclo. De jeunes Pékinois font du vélo dans une région désertique, étonnant clin d'oeil de l'histoire, aujourd'hui outil de loisir, la bicyclette était du temps de Mao, le seul moyen de transport de

millions de Chinois. Dans les villes, le vélo s'impose également dans sa version électrique. Le pouvoir a freiné le développement anarchique des motos pétaradantes qui engorgent les rues des pays émergents. L'électrique s'est imposé comme une alternative. En 2016, la Chine en a fabriqué 25 millions destinés au marché national.

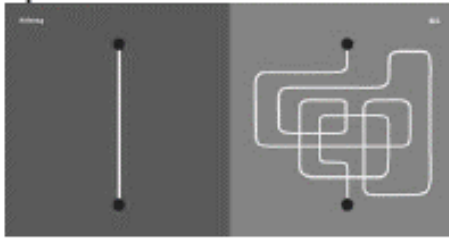
- **Les effets du pays d'origine**

D'abord, on constate, de manière générale, que dans les pays industrialisés les consommateurs préfèrent des produits locaux aux produits importés. L'inverse est vrai dans les pays en voie de développement, où les consommateurs ont tendance à préférer les produits importés des pays industrialisés aux produits locaux.

À un deuxième niveau, on observe que l'effet du pays d'origine varie en fonction de la catégorie de produit et du pays d'origine. Certains produits ont un effet de pays d'origine très marqué et spécifique à un seul pays. Cela est par exemple le cas pour les pâtes – que tout le monde préfère d'origine italienne. Pour le chocolat, une majorité de consommateurs préfèrent le chocolat suisse et une minorité le chocolat belge. Pour les voitures, l'origine idéale est tantôt l'Allemagne, tantôt le Japon.

Nous et la Chine

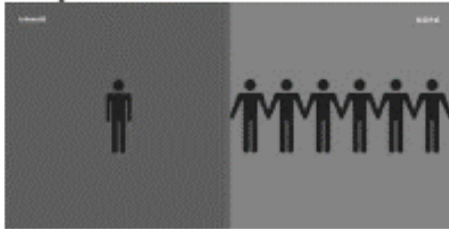
Opinions



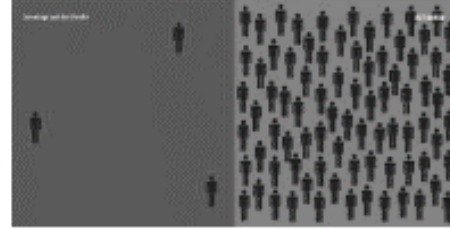
Considération pour soit-même



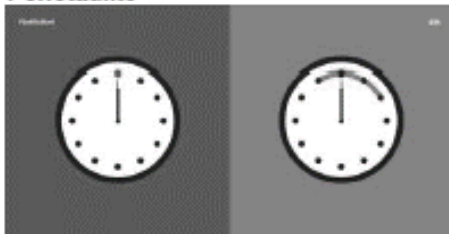
Vie quotidienne



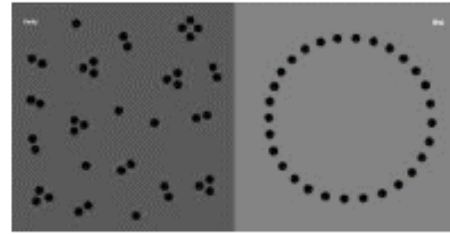
Le dimanche dans les rues



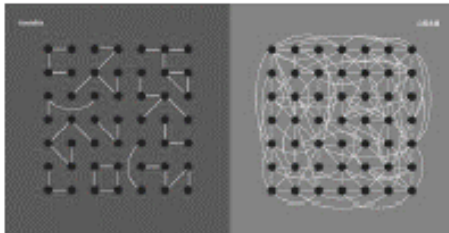
Ponctualité



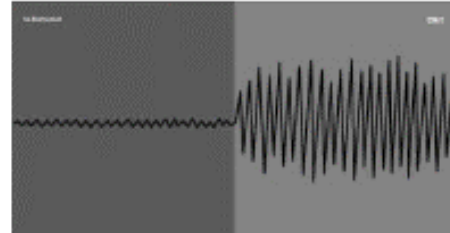
Fêtes



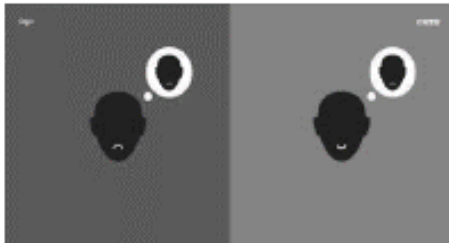
Réseaux sociaux



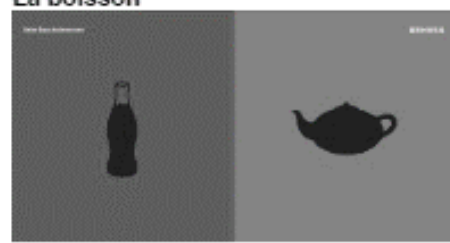
Au restaurant



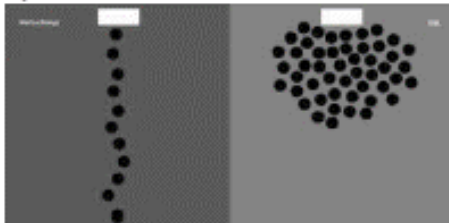
Colère



La boisson



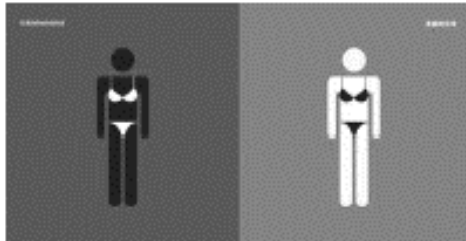
Queues



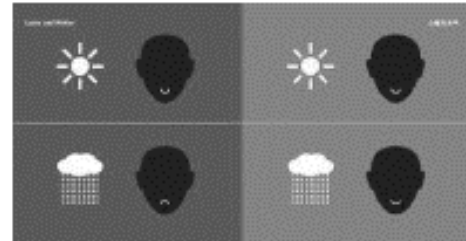
Tourisme/Voyager



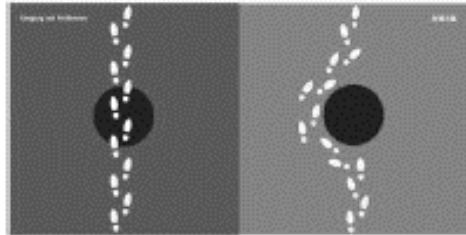
Idéal féminin



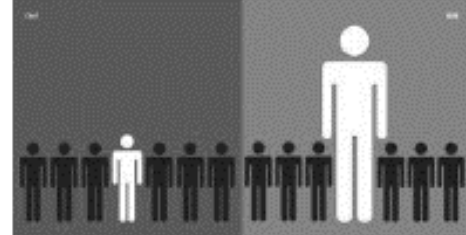
Humeur et météo



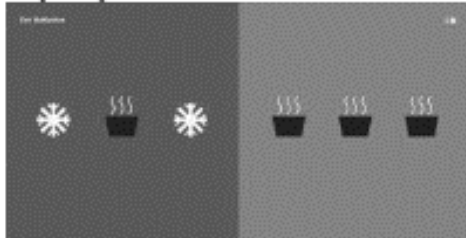
Face aux problèmes



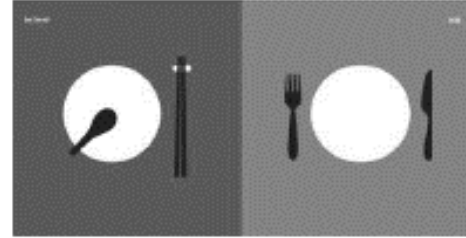
Le chef



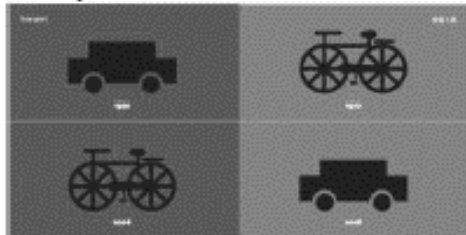
Repas quotidiens



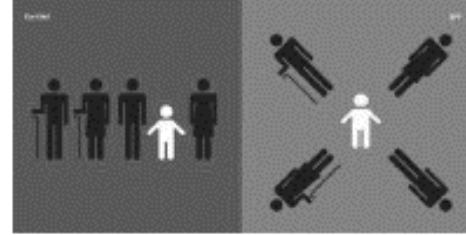
Tendance



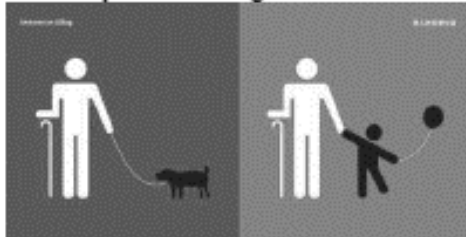
Transports



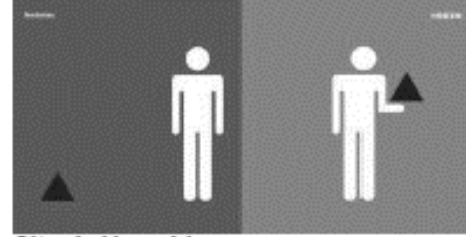
Enfance



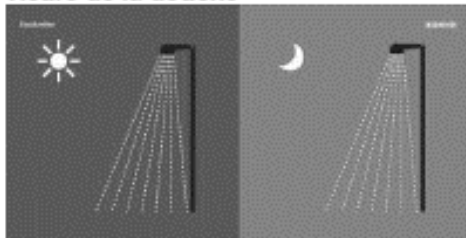
Vie des personnes âgées



Nouveautés



Heure de la douche



Site de Yang Liu :

<http://www.yangliudesign.com>

F. Élaborer un prix export?

Sans reprendre les fondements d'un cours de comptabilité analytique, on peut estimer qu'il existe plusieurs méthodes de fixation du prix export sachant que ce dernier sera décliné en fonction de l'Incoterm choisi. Vendre un produit sur un marché export génère des coûts plus importants que sur le marché domestique. Plusieurs facteurs sont à l'origine de ces coûts supplémentaires:

- les coûts de la structure internationale et de la prospection: vendre à l'étranger suppose une modification de la structure organisationnelle de l'entreprise;
- les coûts de la structure internationale et de la prospection les frais financiers liés au financement des investissements de prospection, au financement du stock (ce dernier va augmenter plus ou moins fortement);
- les frais financiers liés à un allongement du délai de crédit aux clients;
- les frais d'adaptation du produit (dans certains cas, cela peut permettre de réduire les coûts de production);
- le choix de la devise de facturation.

Tous ces éléments viennent augmenter le prix de vente export. Cependant, l'entreprise pourra réduire sa marge ou adopter une politique commerciale agressive selon sa position sur le marché et les objectifs fixés. Il faut cependant garder en mémoire qu'une entrée avec des prix bas risque d'handicaper le futur, car une remontée des prix sera généralement difficile. La concurrence directe ou la concurrence de produits de substitution guideront le choix du prix export.

Application :

La société Champagne St. Louis produit un champagne de bonne qualité. Plus de 40 % de la production est exportée vers l'Asie du sud-est. Absente du marché coréen, la société Champagne St. Louis veut percer ce marché et souhaite mieux connaître la politique de prix à adopter. Le chef de zone souhaite coter sur la base d'un conteneur de 20 pieds. On dispose des informations suivantes :

Prix de vente d'une caisse de 6 bouteilles départ Reims (ex-chais Reims) : 75 € pour un coût de revient de 11 euros la bouteille (adaptation incluse au niveau du marquage et de l'étiquetage).

L'expédition serait prévue en conteneur réfrigéré : 15 000 bouteilles de 0,75 litre.

Frais à prévoir :

- empotage du conteneur à Reims : 200 €
- 10 palettes perdues : 55 €
- dédouanement export : 145 €
- pré-acheminement : 400 €
- fret maritime : 2 200 USD (Anvers – Pusan)
- mise à bord au port de départ : 150 €
- assurance : 3 % du CIF + 10 %
- droits de douane : 8 % de la valeur CIF
- taxe sur les alcools : 2 USD par litre
- déchargement à l'arrivée : 300 USD
- post-acheminement : 120 USD

Marge de l'importateur : 15 % de la valeur CIF

Marge du distributeur : 30 % de son prix de vente (taux de marque)

Taxe à la consommation (équivalente à la TVA) : 10 %

- 1 Déterminez le prix unitaire en euros FOB Anvers, puis en USD CIF Pusan et DDP Séoul hors taxe à la consommation sur la base d'1 € = 1,60 USD.
- 2 Quel est le prix de vente TTC au consommateur coréen compte tenu des marges de l'importateur et du distributeur ?

Démarche marketing et internationalisation des entreprises

Le marketing international s'impose à toute entreprise qui souhaite créer, conserver ou élargir sa clientèle en dehors de son marché domestique.

Définition

Le marketing devient international dès l'exécution d'au moins une des tâches du marketing au-delà du marché domestique.

Qu'il soit domestique ou international, le marketing demeure identique dans ses fondements et ses objectifs. La différence fondamentale réside dans la complexité de l'environnement à gérer. Pour un même produit, les contextes de marché peuvent différer radicalement d'un pays à l'autre, obligeant les entreprises à mettre en place des stratégies marketing distinctes.

Exemple

Le modèle à bas prix Logan de Renault est ainsi vendu sous le nom Dacia Logan en Afrique et en Europe (à l'exception de la Russie), sous le nom Renault Logan en Amérique du Sud et en Russie, sous le nom Nissan Aprio au Mexique (Renault étant allié à Nissan, plus présent dans ce pays) et sous le nom de Renault Tondar 90 en Iran.

L'approche d'un nouveau marché étranger est chaque fois une démarche originale, où la question clé est celle de l'équilibre entre la reproduction de solutions éprouvées sur d'autres marchés et le niveau d'adaptation nécessaire. La diversité des configurations et des réactions des marchés impose à l'entreprise une organisation spécifique du marketing, et rend nécessaire l'apprentissage et la mise en œuvre d'une fonction marketing international au sein de l'entreprise.

Définition

La fonction marketing international a pour mission d'identifier et de satisfaire mieux que la concurrence les besoins de la clientèle de l'entreprise hors du marché d'origine, et de coordonner les activités marketing dans le cadre des contraintes de l'environnement global et des ressources de l'entreprise.

Il est également possible de définir le marketing international par ce qu'il n'est pas. Le marketing international ne traite pas directement des techniques de commerce international (techniques relatives aux opérations de transport international, au dédouanement des produits, au financement et aux modes de règlement des opérations internationales ou aux risques particuliers issus de ces opérations, tels que le risque de non-paiement, le risque de non-transfert, le risque de change, le risque fiscal, les risques juridiques et le risque politique). Le lecteur se reportera à l'ouvrage *Exporter d'UbiFrance* (2013, et versions ultérieures) pour approfondir les techniques de gestion des opérations de commerce international. Le responsable du marketing international n'est pas un spécialiste de ces techniques particulières d'exportation, mais il prend en compte les solutions qu'elles apportent lors de la mise en place opérationnelle des activités de marketing international.

La mission du responsable du marketing international est d'orienter et de coordonner le développement commercial de l'entreprise à l'étranger, mission qui passe par une vision globale pour mettre en œuvre des stratégies collaboratives et synergiques.

Exemple

Renault s'était allié à Mahindra & Mahindra, le quatrième constructeur automobile indien, pour produire et vendre sa Logan en Inde sous la marque Mahindra Renault Logan (stratégie collaborative). La voiture pouvait ainsi être exportée vers les marchés à volant à droite, y compris vers la Grande-Bretagne (synergies).

Le responsable du marketing international doit pour cela relever quatre challenges majeurs, que nous présentons ci-après, et qui nous permettent d'introduire les différences fondamentales qui existent entre le marketing international et le marketing domestique.

I. Les challenges à relever

1. Un environnement complexe

Tout plan marketing international s'appuie sur l'analyse approfondie de l'environnement marketing international dans lequel évolue l'entreprise. Cette analyse, nommée analyse externe, s'attache à collecter des données sur deux grandes catégories de variables susceptibles d'influencer la stratégie marketing internationale :

- les variables incontrôlables : il s'agit des données concernant l'environnement économique, socioculturel, politico-juridique, scientifico-technologique, démographique et écologique (climat, ressources naturelles). Les données de ces macro-environnements s'imposent à l'entreprise et influencent ses stratégies marketing. Elle ne peut pas les contrôler ;

Exemple

L'entreprise subit une nouvelle législation sur l'étiquetage des produits.

- les variables contrôlables : il s'agit des données concernant l'ensemble des acteurs impliqués dans le cycle achat-fabrication-vente de l'entreprise, à savoir les fournisseurs, les concurrents, les consommateurs, les distributeurs et les prescripteurs. Ces acteurs, par leurs décisions, sont en mesure d'influencer (et d'être influencés par) la stratégie marketing de l'entreprise.

Exemple

L'arrivée des marques internationales sur les marchés émergents oblige les marques locales à revoir leur stratégie marketing, voire, à en avoir une ! Ainsi, l'introduction de la marque internationale Lipton au Vietnam (avec des produits à base de thé noir sur un marché traditionnellement de thé vert et vendu en vrac) a mené les producteurs locaux de thé vert à entrer eux-aussi dans une logique de marque.

L'analyse externe permet de dégager les opportunités (éléments extérieurs à l'entreprise qui pourraient lui donner un avantage compétitif) et les menaces (défis posés par des éléments extérieurs défavorables auxquels l'entreprise devra faire face pour conserver sa position sur le marché). Les données incontrôlables de l'analyse externe s'imposent à l'ensemble des acteurs d'un secteur donné. La finalité de l'analyse externe est d'identifier les facteurs clés de succès, c'est-à-dire les éléments sur lesquels se fonde prioritairement la lutte concurrentielle au niveau du secteur (« ce qu'il faudrait faire pour avoir une chance de réussir »). Pour élaborer sa stratégie marketing,

l'entreprise devra également évaluer ses forces et ses faiblesses (« ce que l'entreprise peut faire »), en pratiquant une analyse interne. Une force est une compétence particulière de l'entreprise (en finance, production, ressources humaines, etc.) qui peut être la source d'un avantage concurrentiel si elle correspond à un facteur clé de succès que l'entreprise maîtrise mieux que ses concurrents. Une faiblesse est une incompétence particulière, un facteur interne d'inadaptation à l'environnement.

Les stratégies de marketing domestiques sont déployées en fonction des opportunités et des menaces identifiées dans l'environnement marketing domestique (analyse externe) et des forces et des faiblesses de l'entreprise (analyse interne). Sur les marchés étrangers, elles s'appuient sur l'analyse des opportunités ou des menaces imposées par l'environnement de chacun des pays concernés (environnement marketing international), et des forces et des faiblesses de l'entreprise. Le responsable du marketing international est donc confronté à un environnement complexe, dans la mesure où les environnements étrangers ne sont pas identiques (voir figure 1.1). Les forces et les faiblesses de l'entreprise peuvent également être différentes lorsqu'elle franchit les frontières. L'« effet prisme » est le phénomène de déformation des compétences (ou des faiblesses) de l'entreprise, selon qu'elles sont envisagées sur le marché national ou sur le marché étranger.

Exemple

La mise en avant de l'origine belge de la marque Stella Artois ne constituait pas un avantage concurrentiel sur le marché belge, mais en est devenu un sur les marchés étrangers.

À l'international, la solution (stratégie marketing) pour un pays A peut donc être différente de celle à mener pour le pays B.

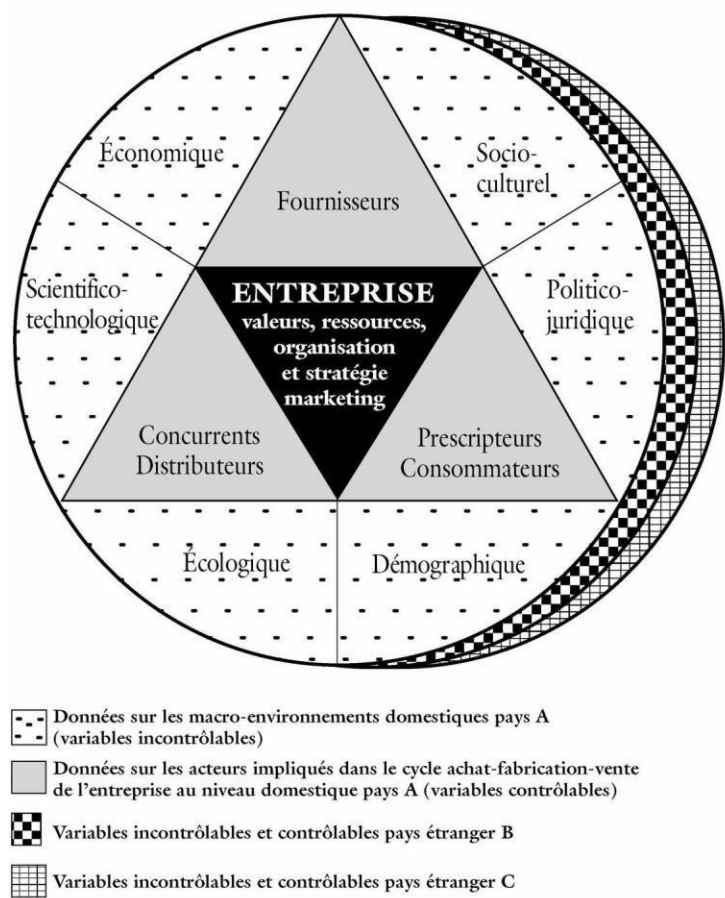


Figure 1.1 L'environnement marketing international

2. Un état d'esprit particulier

Sensibilité culturelle étendue versus critère d'autoréférence/ethnocentrisme

Comme nous venons de le voir, le challenge majeur que doit relever un responsable marketing international est celui de la gestion de la diversité, notamment culturelle. Pour prendre ses décisions, tout responsable marketing se réfère inconsciemment à la culture que son entreprise lui a inculquée (culture d'entreprise) et à sa propre culture (culture nationale) pour interpréter les situations, prendre des décisions, communiquer et négocier. Le responsable marketing international, lui, doit également composer avec les cultures étrangères. Ce réflexe automatique et inconscient de se référer à son héritage culturel (critère d'autoréférence) peut d'autant plus le porter à croire que

« ce qui est vrai chez soi, est vrai partout » ou que « ce qui marche chez soi, marchera forcément ailleurs », voire à faire preuve d'ethnocentrisme (la tendance, plus ou moins consciente, à croire que notre culture est supérieure aux autres).

Exemple

L'entrée sur le marché américain d'Ikea a d'abord été un échec, notamment parce que la taille des produits n'était pas adaptée aux standards américains. Une erreur de décision liée au critère d'autoréférence, et probablement à une analyse insuffisante du marché ciblé.

Le responsable marketing international doit lutter en permanence contre ces risques de projections culturelles en acquérant une sensibilité culturelle étendue. La connaissance des autres cultures peut s'acquérir en menant des études de marché internationales, en coopérant avec les équipes marketing locales, ou lors d'une immersion culturelle (mobilité internationale au sein de l'entreprise, notamment). L'expertise culturelle est difficile à acquérir et demande un effort de distanciation permanent, même lorsqu'il s'agit de notre propre culture nationale.

Exemple

Quand Unilever a décidé de développer une lessive adaptée aux consommateurs les plus pauvres du Brésil, elle a fait appel à Laercio Cardoso, brésilien d'origine, qui avait préalablement travaillé trois ans à la division « soin de la personne » d'Unilever au Pakistan. Cette expérience pakistanaise lui a sans nul doute permis d'acquérir une sensibilité culturelle qui l'a conduit à ne pas envisager les consommateurs les plus pauvres du Brésil comme les consommateurs brésiliens habituellement ciblés par Unilever. Ainsi, bien que brésilien lui-même, Laercio Cardoso est également allé, en sus des études de marché usuelles, observer in situ dans leur maison ces « nouveaux » consommateurs afin de mieux comprendre leur style de vie et leur comportement en matière de lavage du linge. Ceci lui a permis de comprendre que laver le linge était une tâche socialement valorisante pour les ménagères brésiliennes à très faible revenu, contrairement aux autres ménagères brésiliennes ou aux américaines (Chandon et Pacheco Guimaraes, 2007).

Si l'essence même du marketing international repose sur la diversité culturelle, on peut se demander en quoi il diffère du marketing qui consiste à cibler les consommateurs en fonction de leurs origines ethniques (marketing ethnique) ou socioculturelles. L'ethnomarketing est une approche qui consiste à segmenter le marché local (ou international) en s'appuyant sur l'homogénéité d'une souche ethnique d'un groupe de consommateurs. La segmentation de marché se fait bien sur des bases culturelles dans les deux cas, mais le comportement culturel des immigrants installés depuis plusieurs générations dans un pays (chinois des États-Unis) et celui de leurs compatriotes dans leur société d'origine (chinois de Chine) demeurent très différents. Les immigrants ont souvent une culture hybride, à cheval entre leur culture d'origine et leur culture d'adoption. Faire l'apprentissage du marketing international dans le marché domestique peut être

risqué, d'autant que cette approche ne tient pas compte des autres sources de diversité à l'international (barrières physiques, juridiques, politiques, linguistiques, etc.).

L'importance d'une vision globale

Compte tenu de la complexité de la tâche qui lui est dévolue, il serait illusoire de croire que le responsable marketing international puisse faire cavalier seul. Il se doit d'avoir une vision globale pour mettre en œuvre des stratégies collaboratives et opérer des synergies. Cette vision globale consiste à avoir une vision élargie de l'entreprise. Par vision élargie de l'entreprise, on entend tout d'abord la capacité du responsable marketing à opérer des synergies entre les différentes compétences marketing acquises sur l'ensemble des marchés étrangers, et à les transférer d'un pays à l'autre.

Exemple

En raison de la crise économique, Unilever commercialise désormais en Espagne des mini-paquets de lessive prévus pour cinq lavages, plus coûteux en valeur absolue, mais qui permettent aux plus modestes de rester partie prenante de la société de consommation. Baptisé Surf, ce nouveau produit permet aux ménages de fractionner leur budget. Il occupe aussi moins de place dans des logements devenus trop exigus. De même, en Grèce, la mayonnaise s'achète en dosette... Des stratégies initialement développées pour les consommateurs les plus pauvres des pays émergents. Source : <http://www.e-marketing.fr>

Par vision élargie de l'entreprise, on entend également la capacité du responsable marketing international à s'allier à d'autres firmes pour acquérir les compétences qui ne sont pas nécessairement disponibles au sein de son entreprise.

Exemple

Heineken a signé un accord global avec Google qui lui permet de diffuser ses publicités sur YouTube, filiale du moteur de recherche, dans 20 pays (Europe mais aussi pays émergents). Heineken va s'appuyer sur YouTube pour assurer, grâce au digital, une présence mondiale à ses marques. Les deux entreprises travaillent également sur la création de campagnes publicitaires sur téléphones mobiles dans les économies émergentes. Mais ce partenariat va plus loin, puisque les deux entreprises partagent leurs connaissances. Heineken a ainsi accès aux données clients du moteur de recherche (informations sur leurs préférences, leur localisation lors des achats, les autres mots-clefs qu'ils recherchent sur Google). Source : <http://www.e-marketing.fr>

3. La gestion du couple unicité-diversité

Jusqu'ici, nous avons vu que le responsable marketing international devait faire preuve à la fois de sensibilité locale et de vision globale. La vision globale permet de repérer les similitudes qui existent entre les différents marchés (unicité), alors que la sensibilité locale permet de repérer les différences qui existent entre les marchés (diversité).

Le développement d'une stratégie marketing international efficace s'appuie sur l'équilibre de ce couple unicité-diversité. L'existence de similitudes entre les marchés encouragera le responsable marketing à uniformiser (standardiser) tout ou partie de sa stratégie marketing sur l'ensemble des marchés, tandis que les différences l'obligeront à différencier (adapter) tout ou partie de sa stratégie marketing. Le débat standardisation-adaptation a été initié par Levitt (1983), qui recommandait à toutes les entreprises de vendre les mêmes choses, de la même manière partout (stratégie de standardisation totale). Douglas et Wind (1987), quant à eux, considèrent que la standardisation totale n'est appropriée que dans un nombre relativement limité de cas, et proposent un continuum standardisation-adaptation qui permet d'identifier trois options principales de stratégie marketing international :

La stratégie de standardisation totale

La stratégie de standardisation totale consiste à adopter une stratégie marketing identique sur l'ensemble des marchés étrangers, autrement dit à pratiquer un marketing global pur.

Exemple

Ikéa pratique la même stratégie marketing dans tous les pays où la marque est implantée : même marque, même positionnement, même cible, mêmes services et produits (à quelques variations mineures sur les dimensions et les couleurs, telles que la taille des lits, des verres, des cuisines, la couleur des tissus, ou la qualité des tissus par exemple), même stratégie de bas prix, même mode de distribution avec des magasins en propre implantés à la périphérie des grandes villes, et même communication basée essentiellement sur le catalogue et les sites Internet.

Le terme marketing global est ici utilisé pour éviter toute confusion avec le marketing mondial. Le marketing mondial fait référence à la capacité des entreprises à avoir une vision mondiale dans la planification des marchés (plutôt que pays par pays), et à intégrer et à coordonner les stratégies marketing au-delà des frontières nationales de façon à exploiter des synergies éventuelles à l'échelle internationale. Or, ces synergies ne sont pas l'apanage de la stratégie de standardisation totale. Autrement dit, l'adoption d'une perspective mondiale n'induit pas forcément uniquement une stratégie de marques et de produits globaux.

Une stratégie de standardisation totale permet de réduire de manière substantielle les coûts de production et de commercialisation, en réalisant des économies d'échelle et des économies d'expérience. Elle permet également à l'entreprise de se forger une image uniforme à l'échelle mondiale à travers une marque globale. Néanmoins, une stratégie de standardisation totale ne peut s'avérer gagnante que si l'entreprise peut identifier des consommateurs :

- homogènes en termes de critères de choix pour un produit donné et de préférence pour une marque globale ;
- qui répondent de façon similaire aux stratégies marketing ;
- et qu'elle peut atteindre efficacement et de façon rentable.

Une telle stratégie dépend de la taille et de la viabilité économique du segment global ciblé. Cette stratégie est donc la plupart du temps menée par les entreprises qui proposent des produits qui transcendent les différences culturelles, tels que :

- les produits industriels (l'aérospatiale) et technologiques (le matériel militaire) ;
- les produits qui ciblent une clientèle mobile (cartes de crédit American Express, chaînes d'hôtels) ;
- les produits de luxe (sacs Louis Vuitton) ;
- les produits artistiques (les chanteurs) ;
- les produits « emblèmes » (le vin français, le chocolat suisse qui sont des produits pour lesquels le pays d'origine est une valeur fondamentale recherchée par l'acheteur) ;
- les produits de consommation de masse qui ciblent des segments homogènes de consommateurs transnationaux (le Levi's 501, le Coca-Cola classique, les barres chocolatées TWIX).

Si l'on tient compte de l'hétérogénéité du cadre juridique international (réglementation concernant les prix, la qualité, la composition du produit, l'emballage, l'étiquetage, les méthodes promotionnelles, la protection intellectuelle, etc.), la stratégie de standardisation totale stricto sensu ne paraît pas possible. Néanmoins, nous considérons que ces contraintes réglementaires ne relèvent pas directement de la stratégie marketing, dans la mesure où elles sont imposées à toutes les entreprises.

La stratégie d'adaptation totale

À l'autre extrémité du continuum, on trouve la stratégie d'adaptation totale. Cette stratégie consiste à adopter une stratégie marketing spécifique à chaque marché étranger ou à une zone définie (Nord-Est du Brésil par exemple), autrement dit à pratiquer un marketing local pur. Cette stratégie, extrêmement coûteuse, est nécessaire lorsque les disparités socioculturelles en termes de besoins et de préférences ne peuvent être ignorées (résistance culturelle). Cette stratégie est mieux adaptée aux produits spécifiques à une culture, c'est-à-dire aux produits dont la symbolique et l'usage sont très dépendants de l'environnement culturel. Une telle stratégie est également employée par les entreprises qui se sont développées par croissance externe, en rachetant des marques locales fortes. C'est le cas du brasseur AB InBev (né du rapprochement en 2008 d'Inbev et d'Anheuser-Busch) qui détient de nombreuses marques locales.

La stratégie de standardisation adaptée

Entre ces deux extrêmes que sont la standardisation totale et l'adaptation totale, on trouve la plupart du temps des stratégies hybrides, où certaines variables de la stratégie marketing sont standardisées et d'autres adaptées aux caractéristiques spécifiques des pays ou des zones. Ces stratégies hybrides consistent à pratiquer un marketing glocal (contraction de global et local). Le marketing glocal apparaît comme un fourre-tout, où l'on classe tout ce qui n'est pas global pur ou local pur. L'analyse du degré d'adaptation-standardisation doit se faire à tous les niveaux de la stratégie marketing (la cible, le positionnement, la marque, le produit et ses dimensions, le prix, la communication et la distribution). La stratégie de standardisation adaptée permet une stratégie marketing cohérente au niveau international avec une mise en œuvre qui s'adapte aux conditions locales. Ainsi, on trouve différents cas de figure, selon le degré d'adaptation-standardisation de la stratégie.

Exemple

Dans le cas de McDonald's, la stratégie marketing diffère selon les pays où la marque est implantée : même marque, positionnement et cible différents, même concept de service mais de plus en plus d'adaptations locales. En France, on sert le « P'tit Charolais », et le logo (les arches jaunes) repose désormais sur un fond vert pour mieux s'intégrer dans le paysage urbain et architectural français (un changement fait à l'initiative de la France mais adopté également par la Suisse et l'Allemagne). Les franchisés français ont désormais le choix entre huit ambiances de restaurant (allant d'un design très « cosy » à un design très tendance et coloré). Si ce n'était l'odeur, on pourrait presque se croire dans le dernier restaurant à la mode ! En Australie, pour l'« Australia Day » du 26 janvier 2013, McDonald's a changé de nom pendant un mois... pour « Macca's », le surnom préféré des Australiens pour mentionner la chaîne.

La standardisation adaptée est facilitée par les méthodes d'automatisation en atelier flexible, qui permettent désormais aux entreprises de faire des modifications sur les produits dans les derniers stades de la chaîne de production, et d'adapter les produits sans perdre des économies d'échelle. Le propre du marketing international consiste à bien gérer le couple unicité-diversité, et à trouver le

juste équilibre entre un raisonnement en termes de coûts additionnels (vision financière à court terme) et un raisonnement en termes de revenus additionnels (vision à long terme). Ceci revient à proposer des stratégies marketing qui allient satisfaction du consommateur et rentabilité de l'entreprise, sensibilité locale et perspective globale.

Exemple

La commercialisation de la Barbie (modèle américain) de Mattel sur le marché japonais fut d'abord un échec. Une Barbie avec des jambes et une poitrine plus petits et des yeux bruns fut donc relancée en 1980, sous licence, avec le fabricant de jouet japonais Takara. La Takara Barbie connut un grand succès. Les revenus additionnels pour Mattel étaient alors supérieurs aux coûts additionnels des adaptations. En 1986, Mattel et Takara mettent fin à leur accord de licence, et Takara continue à commercialiser la poupée sous le nom de Jenny. Mattel s'associe alors à Bandai pour commercialiser la Maba Barbie (Ma pour Mattel et Ba pour Bandai). Maba, trop proche de Jenny, ne rencontre pas le succès. En 1991, Mattel se sépare de Bandai et lance sur le marché japonais le modèle Barbie américain (blonde aux yeux bleus). Des tests et des enquêtes avaient en effet révélé que le marché japonais était prêt pour une version plus sophistiquée de la poupée, l'attitude des Japonais à l'égard des biens de consommation occidentaux avait changé.

On voit bien à travers cet exemple que les stratégies marketing évoluent dans le temps. De même, il convient de distinguer la stratégie d'une entreprise, de la stratégie d'une marque ou d'une activité de l'entreprise. Au niveau de l'entreprise, le rôle du marketing international est d'orienter le choix de la meilleure combinaison de stratégies, celle qui permettra de tirer parti des avantages de la standardisation sans perdre ceux qui résultent d'une adaptation aux préférences d'un marché.

Exemple

Le brasseur AB InBev détenait en 2013 un portefeuille de plus de 200 marques distribuées à travers le monde, mais concentrait ses investissements sur trois marques globales (Stella Artois, Budweiser et Beck's), et sur deux marques internationales (Hoegaarden, Leffe).

4. Le risque éthique

Nature et sources du risque éthique en marketing international

L'entreprise internationale peut être confrontée à différents types de boycotts (Hénault et Spence, 2006) : des boycotts directs en réponse à une décision marketing international (boycotter l'achat de chaussures Nike pour forcer l'entreprise à ne plus faire fabriquer ses produits par des enfants en Asie, boycotter les produits Nestlé pour forcer l'entreprise à modifier ses stratégies marketing de vente dans les pays en développement) et des boycotts indirects sans relation avec une action de l'entreprise (boycotter l'achat de Coca-Cola en faveur de Mecca-Cola, parce que le produit est américain). Nous nous intéressons ici au premier type de boycott. Le responsable marketing international est en effet confronté à de nombreuses questions éthiques lorsqu'il introduit un nouveau produit sur un marché étranger, notamment lorsque les standards du marché étranger sont moins élevés.

Définition

L'éthique concerne la prise de conscience par les responsables marketing internationaux de leurs obligations morales dans leurs prises de décisions, et de leur responsabilité d'évaluer les conséquences indirectes de leurs stratégies dans des contextes socioculturels et politico-juridiques différents.

Prenons le cas du boycott contre Nestlé dans les années 1970 (boycott européen à l'origine), en réponse à ses pratiques marketing de vente de lait infantile dans les pays en développement.

Les accusations contre Nestlé : Nestlé est accusé de revêtir d'une blouse blanche des milliers de représentants de commerce, des femmes surtout, et de les diriger vers les maternités du tiers-monde pour convaincre les mères de la supériorité de l'alimentation artificielle. La même stratégie est utilisée à l'égard des personnels des hôpitaux, gratifiés de primes et de cadeaux. Les établissements de soins, les services de maternité, sous-équipés, vétustes, reçoivent eux aussi divers matériels, des échantillons et des dotations en boîtes de lait. De nombreux tracts et jingles à la radio donnent de l'allaitement maternel une image négative, présentant les laits en poudre comme préférables pour les nourrissons. Enfin, les risques sanitaires imputables à l'allaitement artificiel sont doubles : il provoque, d'une part, de multiples agressions microbiennes, virales et parasitaires dues à l'eau souillée, au biberon non désinfecté, et à l'absence de moyens de conservation ; et il entraîne, d'autre part, une malnutrition massive due à l'excessive dilution du lait en poudre.

Le cas Nestlé montre que tout responsable marketing doit tenir compte du TSC – Test de Souveraineté du Consommateur (Smith, 1995), à savoir :

- s'assurer de la capacité de jugement du consommateur (responsabilité de Nestlé d'adapter les techniques promotionnelles et le packaging aux consommateurs visés – ici pauvres et illettrés ; et de ne pas utiliser des nurses – vendeuses) ;
- lui fournir la quantité d'information suffisante (responsabilité de la véracité de la publicité : dire ce qui est meilleur, à savoir le lait maternel) ;
- et lui laisser la possibilité de choix (pas d'échantillons gratuits dès la naissance, puisque l'unique recours à des substituts rend très difficile la possibilité de revenir à un allaitement maternel par la suite).

Le responsable marketing doit également tenir compte du conséquentialisme, c'est-à-dire de l'absence de malignité des conséquences des actions marketing qu'il entreprend. Dans le cas de Nestlé, le produit est sûr, mais pas son utilisation.

Les principales accusations contre Nestlé ont porté sur le TCS et sur le conséquentialisme. Le boycott a donné lieu à la mise en place d'un code international pour le marketing du lait pour enfant par l'OMS en 1981... mais seulement pour les laits jusqu'à 6 mois. Les États ont adopté le code plus ou moins rapidement, ce qui a permis à Nestlé de modifier ses pratiques marketing progressivement : emphase mise sur la supériorité du lait maternel et modification du packaging dans un premier temps ; création en 1982 d'une commission de surveillance indépendante (Nestlé Infant Formula Audit Commission – NIFAC) ; soutien de la recherche pour identifier les causes réelles de la malnutrition ; mise en place d'une charte interne sur le lait infantile dans les pays en développement en 1996 ; et enfin, mise en place d'un code d'éthique de l'entreprise en 1998. Si le coût du maintien de standards éthiques est élevé, il évite les boycotts, les sanctions légales, et surtout une mauvaise image pour l'entreprise, dont le coût peut être bien supérieur.

Plus largement, la réflexion éthique en entreprise s'inscrit dans le champ de la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La RSE concerne la responsabilité de l'entreprise vis-à-vis des acteurs impliqués dans son cycle achat-fabrication-vente (Lépineux et alii., 2010). Les États, les employés, les fournisseurs, les sous-traitants, les bailleurs de fonds, les actionnaires et les consommateurs (en tant qu'individus-entreprises ou en tant que groupes de pression – opinion publique) demeurent les partenaires privilégiés de l'entreprise et poussent cette dernière à se remettre en cause et à adopter des politiques commerciales conformes à leurs valeurs morales. D'autant plus que les groupes de pression s'internationalisent (voir le site www.consumersinternational.org de l'Organisation Internationale des Consommateurs). Le risque éthique sanctionné par ces parties prenantes tourne autour de trois défis majeurs à relever : le développement durable (touchant plus particulièrement l'écologie), le

respect des droits des consommateurs, et les conditions sociales de travail des employés aussi bien de l'entreprise que de ses sous-traitants (situés notamment dans les pays en développement ou en transition). Si l'entreprise internationale est souvent vecteur du risque éthique en raison d'un comportement inadéquat en matière de développement durable, de respect des droits des consommateurs et des conditions sociales de travail, elle peut en être également victime à travers les boycotts indirects, la contrefaçon de ses produits (presque 10 % du commerce international), l'espionnage industriel (Procter et Gamble a été condamné à une forte amende après avoir soudoyé un employé d'Unilever), et plus largement la corruption dans les affaires (voir les indices de perception de la corruption par pays sur le site www.transparency.org).

La prévention du risque éthique (en tant que vecteur ou victime) passe par la mise en place d'un système de veille éthique mondiale aux niveaux de la production, de la distribution et de la consommation, et par l'établissement de coopérations internationales.

Exemple

Thalès collabore étroitement avec Transparency International afin d'étendre sa démarche de prévention de la corruption à ses fournisseurs et sous-traitants.

De nouveaux métiers sont ainsi apparus dans les entreprises pour les aider à gérer leur image et à répondre aux besoins et aux devoirs qui leur sont imposés par la réglementation et la pression de la société civile : le déontologue (chargé de mettre en place la charte éthique ou un recueil de principes de conduite), le spécialiste de l'analyse sociale (chargé d'étudier en profondeur la politique d'entreprises, non plus sur les seuls critères financiers, mais en essayant d'estimer et de noter les pratiques environnementales et sociales) et le directeur du développement durable (chargé de vérifier que ce que l'entreprise fait est acceptable mondialement).

Diversité des conceptions de l'éthique dans le monde

Le risque éthique est d'autant plus complexe à l'international, que la conception même de l'éthique varie selon les cultures. On apprend en effet l'éthique dans le contexte de notre propre culture : ainsi, avant la chute du communisme, les licenciements et la maximisation des profits étaient perçus comme non éthique pour les Russes, alors que la manipulation des données et les pots de vins étaient des pratiques courantes. Il demeure très difficile de trouver un consensus international sur la question de l'éthique dans les affaires. Concernant la responsabilité sociale des entreprises, on peut noter quelques initiatives, parmi lesquelles : la chambre de commerce internationale, qui formule divers codes de conduite (dont un code international en matière de communication marketing) ; et le Pacte mondial (www.unglobalcompact.org, lancé en 1999, sous l'égide des Nations unies) qui invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de valeurs fondamentales, dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de la lutte contre la corruption.

II. La démarche marketing international

1. Les étapes de la démarche marketing international

La démarche marketing international a pour objectif d'élaborer la stratégie marketing international et d'aboutir au plan marketing international. Le plan est la traduction opérationnelle de la stratégie

finalement adoptée, il reprend les différentes étapes de la démarche marketing international présentée dans la figure 1.2.

Comme en marketing domestique, les objectifs de la stratégie marketing international résultent de la confrontation de l'analyse externe et de l'analyse interne. Néanmoins, la figure 1.2 montre qu'en contexte marketing international :

- l'analyse externe tient compte de tout l'environnement marketing international ;
- l'analyse interne intègre l'analyse de l'expérience préalable de l'entreprise à l'international (son degré d'internationalisation) et sa stratégie marketing actuelle, en sus de ses valeurs, de ses ressources et de son organisation interne (finance, marketing, RH, R & D, production) ;
- le responsable marketing international doit évaluer l'attractivité des marchés-pays (macrosegmentation), en sus de celle des marchés-consommateurs (microsegmentation). Il doit également décider de la distribution au sens large, c'est-à-dire du mode de pénétration des marchés étrangers (comment le produit passera-t-il du pays d'origine au pays de destination ?), en sus de la distribution au sens classique du terme (comment gérer un réseau de distribution au sein du pays de destination ?).

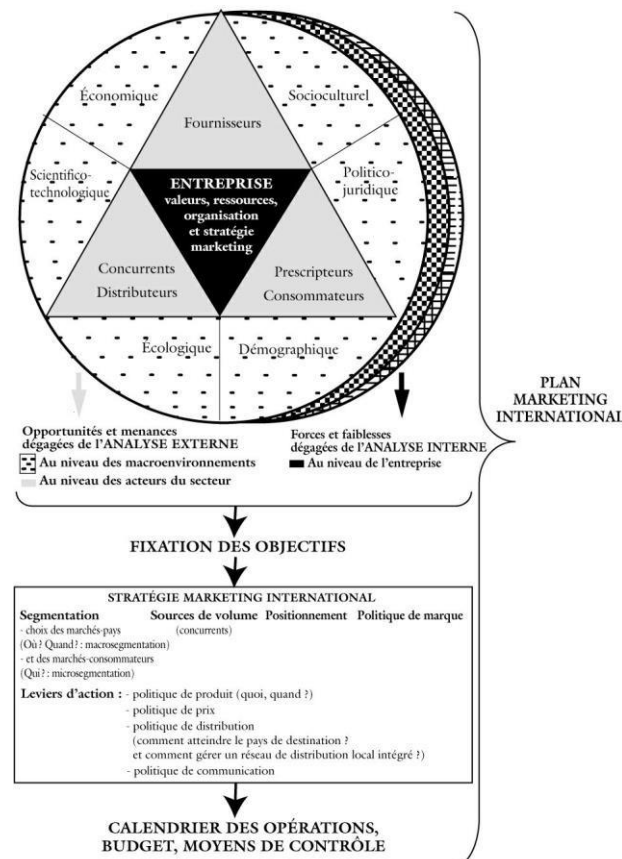


Figure 1.2 Le plan marketing international

Exemple

La Logan a été envisagée dès le départ comme une voiture à bas prix (5 000 \$) destinée aux pays émergents : elle devait pouvoir endurer tous les climats et toutes les routes, des pavés de Roumanie à la tôle ondulée des routes sahariennes, être capable de fonctionner avec des essences de qualités médiocres, supporter de très longues périodes sans révision et être réparée facilement pour pallier la rareté des garages dans les pays les moins industrialisés. La Logan a été conçue pour des marchés-consommateurs transnationaux. Commercialisée en 2007 en Inde, elle n'a pas rencontré le succès. Parmi les raisons invoquées : la conjoncture économique (crise de 2008), la stratégie marketing peu adaptée au marché indien (design jugé vieillot, publicité inadaptée à la culture indienne), la mesure fiscale prise par le gouvernement indien en 2008 assujettissant les véhicules de plus de 4 m de long à une taxe de 24 % (augmentant le prix de la Logan), et l'arrivée en 2009 sur le

marché indien de la Nano commercialisée au prix de 2000\$ par Tata Motors, filiale du conglomérat indien Tata. En 2010, Renault revend à son partenaire indien les 49 % de la joint-venture. Celui-ci commercialise désormais la Loga n sous le nom Mahindra Verito, tandis que la rumeur court que Renault-Nissan s'apprêterait à investir 250 million s d'euros dans la construction d'une usine en Inde afin de se lancer cette fois-ci en solo dans l'ultra low-cost.

2. Une démarche évolutive

La démarche marketing international est un processus évolutif, car la formulation de la stratégie marketing international s'adapte au degré d'expérience et de développement de l'entreprise à l'international. On peut distinguer trois grands stades dans le développement international d'une entreprise (Lemaire, 2013), auxquels correspondent différents objectifs de la stratégie marketing (Prime et Usunier, 2012) :

- **l'internationalisation initiale** : À ce stade, l'entreprise cherche à élargir son activité hors de son marché domestique, autrement dit, l'objectif de la stratégie marketing est la pénétration des marchés étrangers. Les ventes sur les marchés étrangers sont au départ inférieures aux ventes sur le marché domestique. Elles sont ponctuelles ou régulières, selon que l'entreprise adopte une démarche réactive (demande d'un client lors d'un salon par exemple ou écoulement de stocks) ou proactive au fur et à mesure que son chiffre d'affaires export augmente (prospection des marchés étrangers, démarche de sélection de partenaires commerciaux). L'entreprise étend son marché à d'autres pays en maintenant la production dans son pays d'origine. Ses connaissances, ses compétences et ses produits sont développés dans le pays d'origine et transférés à l'étranger. Elle a une orientation ethnocentrique, dans la mesure où son marché national demeure prioritaire. Les activités internationales sont secondaires par rapport aux activités domestiques. Elles sont généralement confiées à un service export, voire à une division internationale lorsque l'entreprise possède des filiales à l'étranger. Une entreprise en stade d'internationalisation initiale est une entreprise internationale : elle pratique le plus souvent un marketing à l'exportation qui s'appuie avant tout sur des compétences distinctives clés (développées sur le marché domestique) qu'elle peut exporter vers d'autres marchés avec le minimum d'adaptation.
- **le développement local** : L'objectif de la stratégie marketing est le développement des marchés locaux. L'entreprise prend conscience qu'il faut adapter la stratégie marketing et faire des investissements directs (unités de production locale) pour réussir sur chaque marché. Les décisions stratégiques sont prises au siège de l'entreprise, mais la gestion des activités courantes est confiée à des unités locales (filiales). Elle a une orientation polycentrique, dans la mesure où elle prend en compte les différences entre les marchés (pays) et que chaque filiale dispose d'une autonomie dans les prises de décisions. Elle gère chaque pays comme s'il était indépendant et sa division internationale se dote d'une structure par zones géographiques pour regrouper les pays aux caractéristiques communes sous une même zone. Une entreprise en stade de développement local est une entreprise multinationale dont les opérations de production et de commercialisation sont situées dans différents pays. Sa démarche marketing est propre à chaque pays, et consiste à adapter, voire à créer des produits pour chaque marché. Le développement local conduit néanmoins à une fragmentation des marchés et génère des difficultés de coordination inter-pays et des coûts additionnels liés au manque de synergies (dilution de l'image de marque par exemple). Il devient alors nécessaire

de mettre en place des mécanismes organisationnels d'intégration, de coordination et de contrôle de la stratégie marketing.

- **la mondialisation** : L'objectif de la stratégie marketing est l'identification de synergies potentielles entre les marchés. La stratégie marketing devient mondiale, au sens où les marchés sont désormais considérés comme interdépendants. Le marché domestique représente désormais une infime partie des activités de l'entreprise. Le marché domestique et les autres marchés sont envisagés comme un seul marché, et les stratégies marketing sont coordonnées au-delà des frontières nationales de façon à exploiter des synergies éventuelles à l'échelle internationale. Les produits couronnés de succès sont transférés à d'autres pays, les profits dégagés sur ces produits servent à financer le développement de produits sur d'autres marchés. L'allocation des ressources et des compétences se fait à l'échelle mondiale. La stratégie marketing tient compte à la fois des similitudes et des préférences sur les marchés : elle continue à adapter et développer des produits pour des besoins locaux, mais elle développe également des produits spécialement conçus pour répondre aux besoins identiques de consommateurs situés dans différents pays (segments transnationaux) ou encore des produits mondiaux pour des marchés mondiaux. Une stratégie marketing mondial n'est donc pas uniquement synonyme de stratégie de standardisation totale. Une entreprise en stade de mondialisation est une entreprise mondiale, dont les opérations de production sont situées dans les pays où elles sont les plus rentables. L'entreprise mondiale cherche à réaliser avant tout des économies d'échelle en optimisant toutes ses ressources. Elle a une orientation régiocentrique ou géocentrique, dans la mesure où son objectif est d'intégrer au maximum les marchés (au niveau régional d'abord, et si possible au niveau mondial).

Le cadre présenté dans le tableau 1.1 a pour ambition de montrer la complexité des stratégies marketing au fur et à mesure de l'implication de l'entreprise sur les marchés étrangers. Mais, en réalité, il est difficile de classer les entreprises dans un des trois stades présentés, car le processus est loin d'être aussi linéaire. Ainsi, certaines entreprises naissent « mondiales », comme les start-up centrées sur les hautes technologies ou l'e-business (Yahoo ! Google), elles accèdent directement au stade 3. D'autre part, une entreprise mondiale peut se situer à différents stades selon les produits : au stade 1 quand elle pénètre de nouveaux marchés et au stade 2 ou 3 pour ses marchés actuels. La différence réside dans son degré de maîtrise, lié à l'expérience qu'elle a pu accumuler.

Tab. 1.1 Trois grands stades
dans le développement international d'une entreprise

	Internationalisation initiale	Développement local	Mondialisation
Type d'entreprise	Internationale	Multinationale	Mondiale
Structure	Service export Direction internationale simple	Direction internationale par zones géographiques Structure	Structure matricielle

		géographique	
Orientation	Ethnocentrique Centrée sur son marché domestique	Polycentrique Gère chaque marché comme s'il était indépendant : chaque marché est unique	Régiocentrique Géocentrique Traite son marché d'origine et les autres marchés comme un seul marché : vision globale
Marketing	À l'exportation	International	Mondial
Objectifs marketing	Pénétration des marchés étrangers	Développement des marchés locaux	Identification de synergies potentielles entre les marchés
Stratégie marketing	Extension Mêmes produits pour mêmes segments à l'étranger	Adaptation Création Produits pour des marchés étrangers	Extension Adaptation Création Produits pour des segments de marchés transnationaux Produits mondiaux pour des marchés mondiaux
Politique de production	À partir du pays d'origine	Production locale pour servir les marchés locaux	À partir des sources de production les moins chères pour servir le marché mondial
Politique RH	Expatriation des cadres du pays d'origine	Nationaux des pays à forte implantation	Personnel le plus compétent, indépendamment de sa nationalité.

politique R & D	Pays d'origine	Plusieurs pays	Intégration internationale
Style de management	Centralisé (top- down)	Décentralisé (bottom-up)	Intégré

Source : Adapté de Keegan et Leersnyder (1994).

3. Les implications organisationnelles

Les organigrammes des entreprises sont très variés (organisation fonctionnelle ou opérationnelle), mais on peut dégager des grands types de structuration pour les activités internationales. Aux premières étapes de l'internationalisation, les structures sont simples. Quand les activités internationales sont secondaires par rapport aux activités domestiques, elles sont directement supervisées par la direction générale (ou par la direction commerciale et marketing de l'entreprise). Quand le volume des activités internationales devient trop important, l'entreprise met en place une équipe qui dépend de la direction générale de l'entreprise au même titre que les autres directions fonctionnelles ou opérationnelles. La dénomination de la structure qui accueille l'équipe constituée varie : cellule export, service export, direction internationale, département international, division internationale, etc. Les filiales des différents pays sont rattachées à la direction internationale créée, et assurent les responsabilités opérationnelles. Dès lors que l'activité d'une région atteint un certain volume et nécessite un centre de management régional, la direction internationale s'organise par zones géographiques (couvrant plusieurs pays), avec des responsables de zones qui jouent le rôle d'échelon intermédiaire entre l'organisation du pays et la direction internationale. À partir du moment où la direction générale de l'entreprise considère que le marché domestique est un marché géographique comme les autres, la direction internationale disparaît pour ne garder qu'une structure géographique. Chaque zone géographique est traitée de manière identique en termes d'organisation, et se situe au même niveau que les autres directions fonctionnelles ou opérationnelles. Enfin, le mode d'organisation le plus sophistiqué est la structure matricielle, qui donne une importance équivalente au produit et à la zone géographique. Le marketing pour un produit donné est placé à la fois sous la responsabilité d'une division produit globale qui coordonne tous les pays dans lesquels le produit est vendu, et d'un directeur de zone responsable de tous les produits de la zone. Les filiales sont placées sous cette double responsabilité.

Il n'existe pas de structure organisationnelle unique, car elle dépend de plusieurs facteurs comme la nature de l'activité, le pays d'origine, le degré de développement des activités internationales de l'entreprise par rapport à ses activités domestiques, et l'importance que l'entreprise accorde à ses activités internationales. La taille et la dénomination de la structure chargée de superviser les activités marketing dans les pays étrangers diffèrent d'une entreprise à l'autre.

Quelle que soit la structure choisie, son objectif principal est de faciliter l'élaboration, la coordination et la mise en œuvre des stratégies marketing dans les différents pays. Les relations entre les responsables marketing du siège et les responsables marketing locaux vont pour cela être déterminantes. Que les décisions marketing soient centralisées au siège, ou décentralisées aux filiales nationales, il convient de s'assurer de leur cohérence en mettant en place des procédures d'échange (à travers des réunions d'information et de travail entre les responsables marketing de tous les pays), de coordination (en nommant des coordinateurs internationaux de marques ou de produits), et de contrôle (en s'assurant que les décisions prises au niveau local ont été approuvées au préalable par le siège).

Veille marketing et études internationales

I. Opportunités de développement marketing International et risques À MAÎTRISER

L'analyse marketing approfondie de l'environnement international a pour finalité d'identifier les principales opportunités et risques (menaces) de la pénétration ou du développement des marchés étrangers. Il est impossible de dresser une liste exhaustive de ces opportunités et de ces risques, dans la mesure où ils diffèrent selon les secteurs et les entreprises. Nous présentons donc ici plutôt quelques exemples d'opportunités à saisir et de risques à maîtriser, compte tenu des macro-tendances de l'environnement international.

1. Dans l'environnement économique

Le commerce international de marchandises et de services ne cesse de croître. Mais si encore plus de la moitié du commerce international est réalisé au sein des marchés de la Triade (Amérique du Nord, Europe occidentale et Japon), les BRICS (Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) et les « next 11 » pays émergents (Bangladesh, Égypte, Indonésie, Iran, Corée, Mexique, Nigeria, Pakistan, Philippines, Turquie et Vietnam) contribuent pour une part grandissante au développement du commerce international. **Ce déplacement du centre de gravité de l'économie mondiale** incite les responsables marketing à cibler les pays émergents et en développement, pour mieux répartir les risques dans l'espace, réguler les ventes en cas de saisonnalité, et éventuellement bénéficier de l'avantage du pionnier en s'implantant le premier.

Exemples

2012 a marqué une étape importante dans l'internationalisation du groupe L'Oréal puisque les Nouveaux Marchés (l'Europe de l'Est, l'Asie, le Pacifique, l'Afrique, le Moyen-Orient et l'Amérique Latine) sont devenus, pour la première fois dans l'histoire de l'entreprise, la première zone d'activité, avec près de 40 % du chiffre d'affaires cosmétique (versus 19 % en 2000). Dans le top 10 des pays les plus importants figuraient la Chine (3^e), le Brésil (7^e) et la Russie (8^e).

Si le marché chinois est devenu une cible prioritaire pour les multinationales, a contrario, les grands groupes chinois disposent leurs pions à l'étranger avec l'ambition de devenir des leaders mondiaux. Longtemps « usine du monde » qui produisait pour des marques occidentales ou japonaises, le visage du « made in China » se redessine peu à peu, avec des marques chinoises internationales telles que Lenovo, Haier ou Huawei.

La conquête de nouveaux marchés mène à développer de nouveaux produits pour de nouveaux modes de consommation, ou de nouveaux modes de distribution ; et permet ainsi d'enrichir les compétences d'ensemble (et marketing) de l'entreprise, et de bénéficier d'un « effet retour ».

Exemple

Nestlé livre ses produits par bateau au Bangladesh. Avec une population de 160 millions d'habitants, dont 80 % vivant en zone rurale, le Bangladesh présente des défis particuliers en termes de distribution. Durant la saison des pluies, près de la moitié du pays peut être inondée pendant six mois. Nestlé s'est engagé sur une voie alternative de distribution, en utilisant un bateau pour desservir les régions

submergées du Sud-Ouest du pays. Le bateau approvisionnait ainsi en 2013 cinq nouvelles régions comportant 200 points de vente potentiels. Source : <http://www.nestle.com>

Parallèlement, **l'essor des investissements directs étrangers (IDE) vers la Triade et les pays en développement** fait qu'une part croissante du commerce international se fait à l'intérieur des firmes multinationales. Les IDE permettent aux responsables marketing de tirer parti du « levier culturel » que constitue la diversité culturelle des filiales acquises à l'étranger.

Exemple

En 2000, les 450 millions de dollars versés par Tata Tea Limited pour le rachat du groupe anglais Tetley avaient été alors la plus grosse somme versée par un groupe indien pour acquérir une société étrangère. Tata Tea a dû cependant faire appel au Boston Consulting Group pour faciliter l'intégration.

Ainsi, des équipes composées d'employés des deux compagnies ont eu pour mission d'étudier les procédures et les pratiques de chacun. Les synergies ainsi opérées ont permis l'introduction de la marque Tetley en Inde (en 2002) et sur de nouveaux marchés (Pakistan, Bangladesh et Russie en 2002, et Chine en 2004). L'acquisition des compétences marketing de Tetley a également permis à Tata Tea de lancer sa propre marque haut de gamme, Tata Tea GOLD, en Inde en janvier 2004. Source : Chattopadhyay et Wiehr (2004).

La libéralisation des mouvements de capitaux conduit à une fluctuation des taux de change, et par là même, à une incertitude sur l'évolution de la parité entre devises. Le responsable marketing doit tenir compte du coût de la couverture contre le risque de change lors du calcul du prix de vente, et choisir la devise de facturation en fonction des prévisions d'évolution des cours.

Exemple

La plupart des médicaments européens sont facturés en euros aux importateurs cambodgiens, avant d'être revendus en dollars aux détaillants cambodgiens. Quand l'euro est fort par rapport au dollar, le prix d'achat pour les importateurs est plus élevé, ce qui les mène, soit à acheter moins de médicaments européens, soit à répercuter la hausse du prix d'achat sur le prix de vente aux détaillants, soit à réduire leurs marges. Pour compenser la chute des ventes due à la concurrence des médicaments génériques produits en Asie (Corée du Sud, Inde...), les importateurs de médicaments européens ont surtout dû réduire leurs marges, afin de se maintenir sur le marché.

Selon un rapport d'Hammond et al. (2007) pour le World resources institute (WRI) et l'International finance corporation (IFC, la branche de la Banque mondiale chargée du secteur privé), 2,7 milliards de personnes vivent avec moins de 2 dollars par jour, dont 1,2 milliard de personnes extrêmement pauvres gagnent moins de 1 dollar par jour. **4 milliards de personnes vivent avec un revenu inférieur ou égal à 8 dollars par jour.** Ces consommateurs du bas de la pyramide des revenus (BOP) constitueraient un nouveau marché à conquérir de 5 000 milliards de dollars. Les inégalités de revenus entre les consommateurs du BOP (Bottom Of Pyramid) et du TOP (Top Of Pyramid) ont tendance à se creuser dans tous les pays du monde, alors que le MOP (Middle Of Pyramid) s'élargit. Ceci étant dit, les consommateurs du BOP, du MOP et du TOP diffèrent selon les pays, et leur comportement de consommation dépend fortement de l'environnement (culturel, rural/urbain, etc.) dans lequel ils évoluent.

Si les consommateurs du BOP et du MOP dans les BRIC sont devenus la cible privilégiée des multinationales pour des raisons évidentes de taille de marché, ils leur posent de nouveaux défis marketing : il ne s'agit plus simplement de s'adapter, mais bien d'innover radicalement.

Ainsi pour les consommateurs du BOP, il s'agit de développer de réels nouveaux produits, de trouver de nouvelles formes de production pour abaisser les prix, de nouvelles formes de

distribution et de communication pour rejoindre ces consommateurs dans les zones les plus reculées, et ce, en **co-crédation** (par et pour la communauté locale) pour un développement responsable à long terme (préoccupations écologiques et éthiques). De nombreux responsables marketing ont déjà réussi à créer de la valeur pour ces consommateurs, qui recherchent un prix abordable, sans pour autant sacrifier la qualité et la performance.

Exemple

Danone a été un pionnier du social business avec la mise en place en 2006 du fonds « Danone Communities » pour financer son projet de conception d'une usine de yaourts au Bangladesh visant à contribuer au développement local tout au long de la chaîne de valeur. Ce projet a donné lieu à la création de la Grameen DanoneFood Ltd, coentreprise entre Danone et la Grameen Bank (la « banque des pauvres », créée par Muhammad Yunus) ; et à la commercialisation du yaourt Shoktidoi, fruit d'un long travail de recherches et de coopération entre des ingénieurs de l'agro-alimentaire et des nutritionnistes de l'ONG Gain. Shoktidoi est un alicament, un yaourt fait de lait de vache, de molasse de dattes et de sucre, enrichi de micro-nutriments pour compenser certaines carences alimentaires. Un pot contient 30 % de la ration quotidienne de vitamine A, de fer, de zinc et d'iode ; plus des cultures de ferments pour réduire les épisodes de diarrhée des enfants. Les pots de Shoktidoi sont produits en PLA (Poly Lactic Acid), un matériau élaboré à partir d'amidon de maïs et totalement biodégradable. Danone vise les consommateurs des segments les plus bas au sein de la pyramide des revenus bangladais, des foyers dont les revenus sont inférieurs à 2 US \$ par jour (150 takas). 65 % des dépenses des foyers de ces segments D et E sont des dépenses alimentaires, 6.5 % des dépenses d'habillement et 10 % des dépenses en combustible. Le prix au consommateur du Shoktidoi était de 5 takas (0,06 €) en 2007, pour une portion de 80 g. La distribution s'effectue principalement au porte-à-porte, grâce à des entrepreneuses bangladaises (les « Grameen ladies ») qui ont souscrit un microcrédit auprès de la Grameen Bank pour acheter à Danone des Shoktidoi, afin de les revendre à leur compte. Le yaourt est également vendu en vrac, par des commerçants locaux, à partir de containers fournis par l'usine de Bogra. Lorsque le container est vide, il est retourné à l'usine pour nettoyage et réutilisation. Le modèle industriel se veut lui aussi responsable avec une usine de petite taille, équipée de panneaux solaires et d'un système de traitement des eaux usées, et très faiblement automatisée pour employer un maximum de personnes locales (une cinquantaine). L'usine s'appuie sur le tissu économique local pour créer de l'activité : des fermiers des environs, qui fournissent les matières premières (lait, sucre, mélasse de dattes), aux « Grameen ladies » chargées de la distribution dans les villages avoisinants. Source : <http://www.danonecommunities.com>

C'est donc toute une logique marketing dominante (à savoir des pratiques marketing initialement plutôt adaptées aux consommateurs du TOP dans les pays industrialisés) qui est à repenser. De la même façon, les compétences développées pour servir les consommateurs du BOP dans les pays émergents devraient modifier en profondeur également, espérons-le, les pratiques marketing à destination des consommateurs du BOP dans les pays industrialisés.

Exemple

Les résultats d'une vaste enquête internationale, menée pour évaluer le niveau de littératie de la population adulte de 20 pays, ont montré qu'en Belgique, en Allemagne ou en Suisse, pays proches de la France, entre 40 % et presque 45 % de la population adulte n'était pas apte à comprendre et à utiliser l'information écrite dans la vie courante. Par exemple, ces personnes à faible niveau de littératie envisagent le prix facial, et non le prix relatif (au kilo) ce qui les amène à privilégier les petits packagings. Elles s'appuient prioritairement sur l'information illustrée (image, pictogramme, photo), et interprètent de façon erronée une publicité dont le texte n'est pas congruent avec l'image. Ces résultats mettent les pratiques marketing actuelles (notamment publicitaires) à l'épreuve. La mauvaise compréhension ou la mauvaise interprétation d'une communication marketing s'appuyant trop souvent sur des éléments symboliques ou abstraits peut en effet amener ces personnes à faire de mauvais choix.

Source : Sempels, 2009.

2. Dans l'environnement socioculturel

Les mouvements migratoires internationaux ont conduit à une **diversité culturelle au sein même de nombreux pays dans le monde**. Les immigrants ou les nationalisés d'origine étrangère forment des groupes ethniques,

au sens où ils conservent beaucoup d'intérêt pour leurs racines (leur langage et leurs valeurs d'origine), entretiennent entre eux des liens forts et partagent des caractéristiques physiques, religieuses ou culturelles similaires. Leur pouvoir d'achat dans leur pays d'accueil ne cesse d'augmenter. Ces groupes ethniques constituent des cibles transnationales dont les besoins relativement homogènes permettent de mettre en place des stratégies de standardisation et de réaliser des économies d'échelle.

Exemples

L'Oréal a acquis les marques américaines Soft Sheen et Carson de soins capillaires destinés aux cheveux africains (un marché estimé dans le monde à 1,8 milliard de dollars), pour atteindre cette cible ethnique dans différents pays du monde. « SoftSheen. Carson » propose toute une gamme de produits de haute qualité destinés au soin du cheveu et de la peau. L'Oréal a, par ailleurs, investi 11 millions de dollars pour la création et la construction à Chicago d'un centre de recherche sur les peaux et les cheveux ethniques.

Le marché des produits halal qui cible les 1,6 milliard de musulmans dans le monde, était estimé en 2012 à près de 450 milliards d'euros, en croissance de 10 % par an. La Malaisie, véritable plate-forme d'échanges vers l'Asie et une partie du Moyen-Orient, organise chaque année un salon international spécialisé dans les produits halal (MIHAS). Il n'existe pas de normes internationales halal, il s'agit de marchés locaux, chaque pays a ses normes de certification. Carrefour a lancé en 2011 sa marque « Carrefour Halal » en France.

Le cognac, produit en France, s'exporte à 95 %, et notamment auprès de la communauté rap. La boisson y est devenue le whisky du « Black », une boisson différenciante des « Blancs », ostentatoire et luxueuse. L'un des plus grands succès du rap est « Pass the Courvoiser » de Busta Rhymes, et Hennessy (« Henny » en argot) est devenue l'une des marques les plus citées dans les chansons de rap.

3. Dans l'environnement politico-juridique

Les États participent activement au développement du commerce international, en mettant en place des **environnements fiscaux, réglementaires et économiques attractifs, ou des organisations de soutien aux entreprises exportatrices** (CCI, CCIFE, UBIFRANCE, COFACE, etc. pour le soutien à l'exportation des entreprises françaises par exemple). Autant d'opportunités pour les entreprises, de bénéficier de conditions privilégiées d'activités et de réaliser des économies d'échelle, en délocalisant leurs activités dans les pays où le rapport qualité/coût de la main-d'œuvre est le meilleur.

Exemple

Tous les constructeurs automobiles bénéficient en Inde de la présence de leurs sous-traitants, comme Valeo et Delphi, dont l'implantation a été facilitée par le gouvernement indien. Contrairement à la règle imposée en Chine, ils n'ont pas été obligés de nouer d'alliance avec un partenaire local pour ouvrir une filiale sur place. Pour attirer l'industrie automobile, le gouvernement indien a également créé des zones économiques spéciales dans lesquelles les sites d'assemblage sont exemptés de taxes.

Les accords régionaux entre les États (UE, MERCOSUR, ALENA, etc.) et le multilatéralisme (OMC, ONU, OCDE, Banque mondiale, OIT, FMI, etc.) facilitent les échanges et donnent accès à des marchés jusqu'ici protégés. L'intensification de la concurrence renforce la nécessité de développer ou cultiver des avantages concurrentiels pour maintenir sa position sur le marché.

Exemple

En adhérant à l'OMC le 11 décembre 2001, la Chine bénéficia d'emblée de la levée des quotas d'importation sur le textile et les vêtements au 1^{er} janvier 2005, et put augmenter ses exportations vers l'Europe. Les entreprises textiles européennes les plus fragiles ont disparu, les autres se sont repositionnées sur le haut de gamme ou des marchés de niche. Tricotage des Vosges (marques Bleu Forêt et Olympia) a relocalisé sa production en France, afin de capitaliser sur l'effet qualité made in France.

L'hétérogénéité des systèmes juridiques dans le monde (droit civil, common law, droit islamique, droit coutumier, systèmes mixtes) et les conventions et traités internationaux en matière de propriété intellectuelle influencent tous les aspects de la stratégie marketing, et notamment la maîtrise de la protection de la propriété intellectuelle.

Exemple

La brasserie tchèque Budejovický Budvar, établie dans la ville de Ceské Budjovice (en allemand Budweis) et la brasserie américaine Anheuser-Busch (appartenant désormais à AB InBev) se battent depuis 1911 pour la propriété intellectuelle des marques « Budweiser » et « Bud ». À l'époque, les parties avaient conclu un accord selon lequel, en dehors de l'Europe, les deux marques pouvaient coexister. Mais le brasseur américain a rompu la trêve dans les années 1970, en portant l'affaire devant les tribunaux. Jusqu'ici, Budejovický Budvar a remporté le droit de commercialiser sa marque au côté de celle d'AB InBev au Cambodge, en Grande-Bretagne, en Australie, au Japon, en Corée du Sud, en Grèce, au Portugal, au Danemark, en Suède, en Finlande et en Nouvelle-Zélande. L'entrée de la République tchèque dans l'UE a facilité la tâche des avocats de la brasserie tchèque, car personne ne peut déposer la marque Budweiser dans un des pays membres, sans se heurter à la législation européenne qui protège les appellations d'origine contrôlée. En France, Budejovický Budvar est l'utilisateur légal de la marque déposée Budweiser Budvar et de l'appellation contrôlée Budejovicke pivo, Budweiser beer. Ceci oblige Anheuser Busch à vendre en France sa bière sous le nom de Bud.

L'instabilité politique influence les décisions d'implantation à l'étranger et rend nécessaire l'estimation du risque politique (risque de confiscation, d'expropriation ou de nationalisation de l'entreprise étrangère, risque d'émeutes, risque de guerre, etc.). La réduction de la vulnérabilité au risque politique peut passer par la souscription d'une assurance, la diminution du montant investi localement en établissant une coentreprise avec un partenaire local, ou la mise en place d'une « politique de bon citoyen » en contribuant au développement économique du pays (par la création d'emplois, l'aménagement régional ou le transfert de technologie, par exemple).

Exemple

Depuis 2002, le groupe Danone a mis en place une politique globale d'identification des risques avec un outil spécifique nommé « Vestalis ». 28 types de risques ont été cartographiés, dont les risques liés à la répartition géographique des activités du groupe, les risques juridiques, industriels, ceux liés à l'environnement, ou encore aux évolutions de leurs marchés. En 2012, la quasi-totalité des filiales du groupe (160 entités industrielles ou commerciales dans le monde) bénéficiait de cette cartographie, et plus de 100 filiales, soit 90 % du chiffre d'affaires de Danone, établissaient des cartes de risques au niveau local. Ceci permet de définir des actions préventives ou correctives, à l'échelle locale ou globale. Danone mène également des actions de solidarité dans les pays où il est implanté : aide à l'enfance via la journée Danone pour l'enfance, aide au sport via la Danone Nation Cup, soutien à la recherche en nutrition via les instituts Danone, aide aux communautés locales principalement par le don de produits, les actions pour l'environnement et les aides d'urgence.

Source : <http://www.danone.com>

4. Dans l'environnement scientifico-technologique

L'essor et la diffusion des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) permettent aux entreprises de commercialiser des produits partout dans le monde, sans passer par un réseau de distribution local. Les NTIC impactent fortement les pratiques marketing international, et renforcent le marketing participatif, comme nous le verrons dans les prochains chapitres.

Exemple

Makesense.org, site d'open innovation, a développé « Hold-up », une technique d'innovation qui permet à des entreprises sociales de solliciter les compétences des internautes. Une fois les participants mis en relation, arrive l'heure du hold-up, à savoir 30 minutes d'échanges pour générer une centaine d'idées. Entre 2011 et 2013, 450 hold-up ont été commis dans 30 pays différents. Source : <http://www.e-marketing.fr>

Les NTCI favorisent également la mise en place de progiciels de gestion intégrés (PGI), pour coordonner autour d'un même système d'information l'ensemble des activités de l'entreprise (activités dites verticales, telles que la production, l'approvisionnement ; ou bien horizontales comme le marketing, les forces de vente, la gestion des ressources humaines). Un intranet efficient peut faciliter les échanges d'informations entre les responsables nationaux des différentes filiales de l'entreprise, et permettre de capitaliser sur les connaissances accumulées sur les différents marchés étrangers.

Exemple

Vestalis intègre les risques liés aux systèmes d'information, notamment la cybercriminalité qui augmente avec l'évolution du Web et l'interconnexion des systèmes d'information. Source : <http://www.danone.com>

Les différences de capacités technologiques entre les pays permettent, dans certains cas, de prolonger le cycle de vie des produits. Néanmoins, la commercialisation dans les pays en développement des anciens modèles, trouve ses limites quand les consommateurs de ces pays ont la possibilité ou la volonté d'acquérir les nouveaux modèles.

5. Dans l'environnement démographique

On assiste à un vieillissement rapide de la population mondiale. Selon l'ONU, en 2050, 80 % des personnes âgées vivront dans des pays à revenu faible ou intermédiaire ; et le nombre de personnes de 60 ans ou plus (estimé à 2 milliards) sera pour la première fois de l'histoire supérieur à celui des enfants (0-14 ans). La part la plus importante de la population âgée, 54 %, vit en Asie. L'Europe vient en second avec 24 %. Le vieillissement de la population offre à toutes les entreprises des perspectives immenses et représente également un défi majeur.

Exemple

Le parc de loisirs Tokyo Disneyland propose une carte annuelle spéciale à prix réduit pour les plus de 60 ans, pour attirer la clientèle senior et compenser la baisse de celle des enfants, de moins en moins nombreux au Japon.

L'urbanisation croissante pose le défi de l'évacuation et de la valorisation des déchets, et rejoint les problématiques écologiques.

6. Dans l'environnement écologique (climat, ressources naturelles)

Les responsables marketing sont amenés à tenir compte de **l'importance croissante des préoccupations écologiques**, liées au réchauffement climatique et à l'accroissement de la concurrence entre les pays pour l'accès à certaines matières premières ou ressources (raréfaction, par exemple, de l'accès à l'eau potable liée à l'augmentation de la température). Ces tendances amènent les responsables marketing à innover au niveau des formules et des conditionnements des produits, et à minimiser les impacts de leurs activités sur l'environnement.

Exemples

La barre Mars contient plus de sucre et de matières grasses dans les pays européens polaires que dans les pays méditerranéens.

Shiseido recommande un parfum différent selon le climat, car un même parfum peut se révéler différent sous un climat humide et chaud comme celui du Japon, et sous les climats secs de l'Europe. Ainsi, les senteurs orientales ne sont pas adaptées aux climats très humides comme celui du Japon.

Unilever a développé pour les consommateurs du Sud de l'Inde pour lesquels l'accès à l'eau est difficile ou restreint, Surf Excel Quick Wash, une lessive pour le lavage à la main qui produit moins de mousse, et permet donc de consommer moins d'eau.

413 usines, sur les 461 que comptaient Nestlé en 2012, étaient certifiées ISO 14001. Dans son rapport « Nestlé et Société » publié début mars 2013, l'entreprise s'est notamment engagée à continuer à évaluer et optimiser l'impact environnemental de ses produits et de ses emballages. Parmi les réalisations : 47,1 milliers de tonnes de matériaux d'emballage économisés en 2012, ainsi que le déploiement, en 2013, dans tous ses centres de technologie de produits, d'EcoEx, un outil d'écodesign couvrant toute la chaîne de valeur et permettant l'évaluation systématique de la durabilité dans le développement des nouveaux produits.

Shamengo est un programme cross-media international qui met en avant depuis 2011 des actions positives en faveur d'une économie sociale, solidaire et environnementale à travers des reportages vidéo sur des entrepreneurs éco-responsables (un portrait par semaine). Ces vidéos sont disponibles sur le site Shamengo, ainsi que sur Youtube, Dailymotion, Facebook, etc. L'ambition de Shamengo est de devenir une plate-forme internationale de partage, d'échange et de mise en relation entre acteurs, entrepreneurs et porteurs de projets éco-responsables du monde entier.

Cette analyse marketing générale de l'environnement international montre que les mutations observées confrontent les entreprises à trois principaux types d'enjeux, qui requièrent la maîtrise de trois types de facteurs clés de succès (Lemaire, 2013).

Les trois enjeux principaux auxquels l'environnement international confronte les entreprises sont :

- un **enjeu concurrentiel**, lié à l'élargissement et à l'intensification de la concurrence ;
- un **enjeu de redéploiement**, lié à une répartition géographique optimale des localisations (pays) et des activités, et à la recombinaison des portefeuilles de produits-services ;
- un **enjeu d'adaptation** permanente de l'offre, lié à une demande en constante mutation.

Pour relever ces enjeux, les entreprises devront améliorer leur **rentabilité** et l'**organisation** de leur structure organisationnelle, et **innover** en permanence, et à tous les niveaux. L'analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise (de la marque) permettra à chaque responsable marketing d'évaluer dans quelle mesure celle-ci maîtrise mieux que ses concurrents ces trois catégories de facteurs clés de succès à l'international que sont, la rentabilité, l'organisation et l'innovation. La stratégie marketing reposera sur l'identification des avantages concurrentiels de l'entreprise (ou de la marque).

Pour identifier les opportunités et menaces, et les forces et les faiblesses, le responsable marketing s'appuiera sur le système d'information marketing international de l'entreprise.

II. Le système d'information marketing international

Un système d'information marketing international (SIMI) performant suppose que chaque responsable marketing au niveau du siège et au niveau local a fait l'inventaire des informations dont il a besoin (et sous quelle forme et à quelle fréquence elles doivent lui parvenir) ; que les informations, une fois recueillies, sont classées, stockées et peuvent être facilement retrouvées ; et qu'elles sont diffusées automatiquement de façon périodique, ou à la demande, via intranet. Le SIMI joue donc un rôle fondamental pour faciliter les échanges entre les responsables marketing centraux et les responsables marketing locaux, pour créer un langage et une culture marketing commune ; et pour identifier les synergies possibles parmi les connaissances accumulées sur les marchés étrangers.

Définition

Le SIMI regroupe toutes les informations pertinentes pour les décisions marketing à l'échelle locale (pays) et globale (régions, monde), qu'elles soient internes à l'entreprise (informations issues des différentes filiales, compte rendu de visite des commerciaux export, notoriété des marques dans les différents pays, prix pratiqués, etc.) ou externes (études sous-traitées à des instituts d'études, abonnements à des revues spécialisées, etc.). Ces informations sont collectées essentiellement via des études documentaires, qualitatives ou quantitatives lors de l'analyse de l'environnement marketing international (analyse externe) et des stratégies marketing actuelles de l'entreprise (analyse interne).

Les informations récoltées lors de la veille marketing et des études marketing internationales permettent de prendre les décisions marketing relatives à la segmentation, au ciblage, au positionnement, à la marque, aux produits, au prix, à la communication, et à la distribution. Ainsi, à l'international, les informations recherchées et les techniques d'études pour collecter ces informations ne changent pas. Les informations externes à l'entreprise peuvent être collectées directement par l'entreprise (service études) ou en faisant appel à un institut d'études. Quel que soit le parti pris, leur collecte et leur mise en œuvre sera néanmoins plus complexe à l'international. En effet, les techniques traditionnelles de collecte de données ne sont pas toujours transposables et utilisables dans tous les marchés étrangers pour des raisons légales, culturelles, linguistiques, ou liées à l'infrastructure (populations qui ne sont pas habituées aux techniques classiques d'enquête par questionnaire ou entretien, systèmes téléphoniques, postaux ou internet inexistantes ou peu performants, pas ou peu d'instituts d'études locaux, statistiques inexistantes, etc.). La pratique des études marketing dans un pays étranger nécessite souvent de trouver des solutions de remplacement.

Au-delà de l'aide à la prise de décisions locales à l'étranger, les études marketing servent de plus en plus à prendre des décisions globales. Les lancements internationaux de produits ou de campagne publicitaires impliquent de réaliser des études dans plusieurs pays en même temps pour disposer de connaissances comparatives sur les marchés.

Définition

Au sens strict du terme, seules les études menées simultanément dans plusieurs pays sont qualifiées d'études marketing internationales.

Le problème est alors la comparabilité des données, autrement dit l'équivalence des informations collectées.

1. La complexité méthodologique des études internationales

Douglas et Craig (2009) ont identifié les difficultés méthodologiques (risques de non-équivalence) auxquelles sont confrontées les entreprises lorsqu'elles pratiquent une étude marketing dans plusieurs pays en même temps. Ces risques de non équivalence peuvent se produire à chacune des grandes étapes de la conduite d'une étude marketing internationale (conception de l'instrument, échantillonnage, administration et interprétation), et rendre impossible toute comparaison.

Au niveau de la conception de l'instrument d'étude

L'équivalence du construit (équivalence des notions étudiées) concerne l'équivalence conceptuelle et l'équivalence fonctionnelle. L'équivalence conceptuelle consiste à s'assurer que les concepts utilisés dans les études ont le même sens dans toutes les cultures, autrement dit que les questions posées mesurent bien la même chose. Si ce n'est pas le cas, il vaut mieux poser des questions différentes selon les cultures, pour s'assurer que l'on cerne bien le même concept.

Exemple

Le concept de « beauté du cheveu » est différent d'une culture à l'autre : en Europe, la beauté des cheveux est associée à leur volume, leur tenue et leur brillance (dans une certaine mesure), alors qu'au Japon, elle est associée à un cheveu brillant, lisse et noir. Un cheveu beau n'a donc pas le même sens selon les cultures. On voit bien que traduire simplement le terme « beau cheveu » dans plusieurs langues ne suffit pas, car on risque de ne pas mesurer la même chose.

L'équivalence fonctionnelle consiste à s'assurer qu'un produit remplit bien les mêmes fonctions selon les cultures.

Exemple

Un « soft drink » possède, en général, quels que soient les pays une équivalence de fonctionnelle : même fonction : « rafraîchit », même univers concurrentiel : « boissons ». En revanche, selon les pays, le yaourt peut être consommé comme un dessert ou comme un snack. Dans un test produit international, les produits concurrents à présenter aux répondants ne seront donc pas les mêmes d'un pays à l'autre, selon la situation d'usage.

L'équivalence de la mesure concerne l'équivalence de calibrage, l'équivalence métrique et l'équivalence de traduction.

L'équivalence de calibrage consiste à s'assurer que les étalons de mesure (classes d'âge, de revenus, de profession, mesure de poids, distances, volumes, température, etc.) sont équivalents.

Exemple

Les Allemands utilisent des échelles inversées : 1 pour excellent, et 7 pour très mauvais.

L'équivalence métrique consiste à s'assurer que les échelles d'évaluations utilisées (sens accordé aux items, distance cognitive entre les points de l'échelle) sont équivalentes.

Exemple

Prenons une échelle de satisfaction en 10 points (1 – pas du tout satisfait à 10 – tout à fait satisfait). Pour un même niveau de satisfaction, les Italiens accorderont une note de 8, les Anglais de 6, et les Japonais de 5. Ceci signifie que cette échelle de satisfaction n'est pas transculturelle, le sens accordé aux énoncés est différent selon les pays.

On ne peut donc pas raisonner en valeur absolue lors de l'interprétation des résultats, mais en valeur relative (un 8 italien correspond à un 6 anglais). Lors de l'interprétation, il faudra pondérer les résultats, en les comparant par rapport à des normes établies sur la base de moyennes obtenues sur les enquêtes antérieures. Dans certains cas, on privilégiera des échelles picturales (pour les répondants analphabètes) ou des images pour mesurer les émotions (moins ambiguës que les mots). Même sur des images, il faudra s'assurer de l'équivalence (l'inclinaison des sourcils, la forme du sourire, etc. peuvent avoir des significations différentes selon les cultures).

Exemple

Dans les tests publicitaires, on peut soumettre aux répondants des planches représentant des personnages dans différents états émotionnels (colère, joie, etc.). Pour mesurer le fait que le répondant a éprouvé de la curiosité, on présentera des planches différentes. Sur la planche destinée aux Américains, le sentiment de curiosité est imagé par un personnage qui tend l'oreille. Sur la planche destinée aux

L'équivalence métrique concerne également les styles de réponse (tendance à toujours noter soit positivement, soit négativement, à toujours noter aux extrêmes de l'échelle, ou au milieu).

Exemple

Les Coréens ont tendance à avoir un style de réponse médian, quelles que soient les questions. Une solution consiste à leur soumettre des échelles de mesure qui les obligent à donner une opinion. On enlèvera par exemple le niveau 3 (ni d'accord, ni pas d'accord) d'une échelle de Likert en cinq points allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord).

L'équivalence de traduction consiste à s'assurer que les mots traduits ont le même sens dans les autres langues ou dialectes. Lorsqu'il y a plusieurs langues officielles dans un pays (Suisse) ou plusieurs dialectes, il faut plusieurs traductions de questionnaires au sein d'un même pays (à Barcelone, les questionnaires doivent être en catalan, et non en castillan). Mais, quels que soient la langue ou le dialecte, certaines expressions ne peuvent pas être traduites littéralement.

Exemples

Sur l'étiquette d'une chemise, on a pu lire « Aimable bicyclette » (pour Gentle cycle).

En français, pour signifier « jamais », on peut utiliser l'expression « Quand les poules auront des dents ». Cette expression se traduira en anglais : when pigs can fly (« quand les cochons voleront »), en espagnol : cuando las ranas crien pelos (« quand les grenouilles auront des poils »), et en néerlandais : wanneer de kalveren op ijs dansen (« quand les veaux danseront sur la glace »).

La traduction doit donc souvent être infidèle (traduttore traditore) pour mieux reproduire le sens. La règle est de traduire dans sa langue d'origine : un français bilingue en anglais traduit une version anglaise en français. Pour minimiser les risques de mauvaises traductions, il est préférable de faire appel à des traducteurs spécialisés en marketing. Il existe des techniques de traduction plus ou moins sophistiquées. La rétro-traduction est la plus utilisée, car sa mise en œuvre est simple. Elle consiste à faire traduire une enquête par un traducteur natif de la langue cible ; puis de retraduire cette version par un traducteur natif de la langue source. Les écarts entre le questionnaire dans la langue d'origine (S) et sa rétro-traduction (S1) permettent d'identifier les problèmes de traduction. C'est donc la version d'origine qui prime dans le processus de traduction. La rétro-traduction ne permet pas, néanmoins, d'identifier tous les problèmes de traduction.

Exemple

En anglais, il n'y a pas de distinction entre les mots français poil et cheveu, qui sont traduits par le mot hair. Ainsi, lorsque l'on traduit un questionnaire de l'anglais au français, si le mot hair a été mal traduit en français, la rétro-traduction ne permettra pas de le voir.

La technique de traduction parallèle en aveugle est préférable pour identifier les problèmes de sens. Chaque traducteur réalise sa traduction, de façon indépendante, de la langue source vers la langue cible. Les différentes versions obtenues sont comparées, et une version finale est élaborée. Il faut s'assurer de choisir des traducteurs qui n'ont pas les mêmes références culturelles, de façon à ce qu'ils n'aboutissent pas aux mêmes versions. La discussion qui en résultera permettra d'obtenir une version finale qui retranscrira mieux le sens.

Exemples

Pour reprendre l'exemple précédent, les traducteurs devront s'accorder sur la meilleure traduction du mot hair en français, en tenant compte du contexte de l'étude.

Les deux techniques précédentes doivent être combinées quand les deux langues sont très éloignées (technique mixte). Dans ce cas, on peut modifier la version originale (décentrage), si cela est nécessaire. Ce n'est plus la langue de la version d'origine qui prime dans le processus de traduction. Les techniques mixtes sont plus coûteuses, car elles requièrent plus de temps et de traducteurs.

Au niveau de l'échantillonnage

On ne cherchera pas à interroger les mêmes individus à tout prix, mais plutôt à être représentatif, de façon à ce que les données soient comparables.

Exemple

Un client qui voudrait faire une enquête en Europe avec un échantillon comprenant 50 % d'acheteurs de voitures locales et 50 % d'acheteurs de voitures étrangères, devra adapter son échantillon en Belgique, car il n'y a pas de constructeur local sur ce marché.

Pour être représentatif de la population des pays, il est nécessaire d'avoir des quotas spécifiques par pays. L'utilisation de quotas supplémentaires nécessitera d'interroger plus de répondants selon les pays, et conduira donc à avoir des tailles d'échantillon différentes.

Exemple

En Malaisie, on s'assurera d'avoir des Chinois, Malais, Hindous ; aux États-Unis, des Hispaniques, des Afro-Américains, Asiatiques, sachant que les quotas peuvent varier selon la région. En Chine, il faut interroger des personnes des quatre principales villes et banlieues (Beijing, Shanghai, Guangzhou, Wuhan).

De la même façon, les techniques d'échantillonnage ne seront pas forcément similaires.

Exemple

En Arabie Saoudite, le porte-à-porte ne se fait pas. On utilise alors l'échantillonnage boule de neige, qui consiste à demander aux personnes qui ont déjà participé à une étude de recommander une personne de leur entourage.

Au niveau de l'administration

Le choix des techniques de collecte des données dépend des infrastructures et de l'environnement légal et culturel des pays.

Exemples

En Arabie Saoudite, les hommes doivent être interrogés par des hommes, et les femmes par des femmes. On évitera d'utiliser la technique des collages dans les pays où la presse magazine est relativement pauvre. Au Japon, les enquêtes par téléphone ne doivent pas être trop brèves pour ne pas être impoli.

À travers tous ces exemples, on voit que deux approches s'opposent en matière de conduite des études marketing internationales : l'approche EMIC et l'approche ETIC. Le linguiste Sapir est à l'origine de la distinction entre EMIC (en référence à la phonémique, qui met en valeur les modèles sonores uniques que développent la plupart des langues) et ETIC (en référence à la phonétique, qui représente de façon presque universelle les phonèmes de très nombreuses langues).

L'approche EMIC consiste à adapter les instruments d'études marketing à chaque culture pour obtenir une meilleure fiabilité (on s'assure de « mesurer la même chose », autrement dit de poser la question qui a du sens dans le pays). Dans ce cas, la comparabilité des données est difficile, puisque les

instruments d'étude différent. L'approche ETIC consiste à développer des instruments directement applicables à plusieurs cultures, de façon à pouvoir opérer des comparaisons immédiates. Mais, on a bien vu que les instruments d'études « transculturels » sont rares, compte tenu de la variété des contextes culturels. On utilisera donc, la plupart du temps, une approche hybride. Dans l'exemple ci-dessous, les questions sur l'image de marque sont standardisées (ETIC : on pose les mêmes questions car elles ont le même sens dans les pays), mais la technique de collecte est adaptée (EMIC : la technique d'étude pour obtenir les réponses varie).

Exemple

Pour une même étude d'image de marque menée dans 10 pays, on privilégiera le questionnaire en ligne en Suède, en Grande-Bretagne, en France et au Japon ; le questionnaire papier-crayon en Chine, en Inde et au Brésil ; et la méthode CATI (interview téléphonique assistée par ordinateur) en Argentine, en Espagne, et en Italie.

Au niveau de l'interprétation

Enfin, il faut tenir compte du fait que les résultats des études sont difficilement interprétables indépendamment de l'origine culturelle de la personne qui les interprète.

2. L'évolution des études au fil de l'internationalisation

Quelles études, pour quels besoins, dans quel environnement ?

Les besoins en informations et le degré de sophistication des études varient selon le stade de développement international de l'entreprise (objectifs et ressources), et les pays ciblés (l'environnement d'étude). Quel que soit le mode d'administration, les études marketing internationales requièrent souvent plus de temps, de ressources financières, d'analyses et surtout de coordination. Ceci explique pourquoi les PME/PMI ont recours à des études moins sophistiquées, et privilégient les études documentaires.

Au stade d'internationalisation initiale, le besoin en information est très vaste, car l'entreprise doit évaluer l'attractivité des pays, la demande qualitative et quantitative, le degré d'adaptation nécessaire de l'offre et les possibilités de distribution. L'entreprise aura recours principalement aux études documentaires (à partir de sources/bases de données existantes accessibles à distance via Internet) et à des entretiens avec tout ou partie des membres de la chaîne de distribution (importateurs, intermédiaires divers, grossistes et détaillants). Dans les pays émergents et en développement, les sources d'informations secondaires ne sont pas toujours disponibles (pas de statistiques publiées), voire ne sont pas fiables (données gouvernementales falsifiées). Ceci amène à recourir à des données de substitution et à simplifier les études :

Exemple

Au Maroc, les statistiques disponibles sur les chauffe-eau ont servi d'approximation pour estimer le nombre de maisons modernes, pour une entreprise qui souhaitait estimer la demande en papier peint de cette cible.

Au stade de développement local, les sources secondaires ne permettent pas de recueillir toute l'information nécessaire à l'entreprise pour la connaissance des marchés étrangers. Les études documentaires doivent donc souvent être complétées ou précisées par une collecte de données sur le terrain (études ad hoc) plus coûteuse, pour comprendre en profondeur le mode de fonctionnement du

marché étranger. Dans la mesure où les entreprises s'intéressent de plus en plus aux consommateurs des pays émergents ou en développement, les études qualitatives internationales sont de plus en plus employées, notamment les techniques ethnographiques (observation) et les techniques créatives (les collages, les images à compléter, les analogies et les métaphores, les dessins projectifs et les personnifications d'un produit/d'une marque sous forme verbale ou par des dessins).

Au stade de la mondialisation, les entreprises ont recours à des études marketing internationales, car elles ont besoin de données comparatives pour gérer leur portefeuille international de marchés/marques. Les instituts d'études l'ont bien compris, et se sont internationalisés pour suivre leurs clients.

Internationalisation des sociétés d'études

Les instituts d'études s'implantent à l'étranger directement ou via des partenaires.

Exemple

Stratégir, institut d'études français, présent également en Allemagne, en Angleterre, en Chine, aux États-Unis, en Espagne, en Europe de l'Est, en Europe Centrale et au Moyen Orient via des joint-ventures, a signé en 2013 un nouvel accord de joint-venture en Italie avec la société Alès. Cette dernière alliance lui permet d'être présent dans les cinq pays européens les plus importants sur le marché des études marketing.

Les instituts d'études internationalisent et harmonisent leurs méthodologies dans leurs différentes filiales, pour répondre aux besoins grandissants de leurs clients de disposer d'outils d'évaluation comparables. L'homogénéisation passe par la standardisation des méthodes de travail et des outils (les équipements CATI, CAPI, CAWI, et les logiciels par exemple). Les outils (test produit, test packaging, etc.) sont pensés de façon globale, mais sont adaptés aux pays.

Exemple

Ifop a le même omnibus téléphonique à Buenos-Aires, en France et à Toronto. Les centres CATI de Belgique, de Grande-Bretagne et de France du groupe TNS peuvent travailler dans les mêmes conditions, chaque structure pouvant venir en renfort si un terrain national est surchargé.

Le chiffre d'affaires du secteur mondial des études ne cesse de croître, il atteignait 33,5 milliards de dollars en 2011 (rapport ESOMAR de 2012), dont 42 % en Europe, 33 % sur le continent Nord-Américain, 17 % en Asie Pacifique (la Chine représentant 50 %), 6 % en Amérique latine et 2 % en zone Afrique et Moyen-Orient. Le marché français restait à la 4^e place mondiale (8 % de l'activité mondiale), derrière les USA (31 %), l'Allemagne et les UK (environ 10 % chacun). À noter également la croissance des études qualitatives (pesant 18 % du marché mondial) et du recueil on-line qui devenait le premier mode de recueil quantitatif (22 % versus 13 % pour le téléphone et 11 % pour le face-à-face).

3. La montée en puissance des NTIC dans les études internationales

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) permettent désormais un recueil de données de plus en plus global, multimodal, et multicanal. Les études online (via ordinateur ou mobile) ne se substituent pas aux méthodologies traditionnelles en face-à-face ou par téléphone : elles

apportent des avantages propres et sont souvent complémentaires de dispositifs offline dans des méthodologies mixtes (online/face-à-face par exemple). Elles constituent en cela une diversification, un élargissement des modes de recueil.

Les études documentaires en ligne sont désormais facilitées par les nombreuses sources d'informations qui procurent essentiellement des données macro sur les pays et les secteurs. Ces sources peuvent être d'origine française (UBIFRANCE, COFACE, UCCIFE, etc.) ou étrangère (OCDE, OMC, CNUCED, OIT, OMS, FAO, BM, FMI, ONU, etc.), autant d'organismes supranationaux dont les sites web proposent des publications et des rapports sur les pays, et comportent une section « Statistiques » qui permet d'obtenir des données très poussées sur de nombreux pays). Elles peuvent être payantes sur abonnement ou non (EUROMONITOR, XERFI, etc.) ou gratuites (sources provenant des organismes supranationaux cités plus haut). Néanmoins, les données issues de ces sources ne sont pas toujours comparables d'un pays à l'autre, car les méthodologies utilisées par les organismes qui les mettent à disposition ne sont pas identiques (calcul du taux de chômage, par exemple, nomenclatures des catégories de produits différentes, etc.), même si on note un effort d'harmonisation de la part des organismes supranationaux. D'autre part, certaines données ne sont accessibles que dans la langue du pays.

Les études en ligne qualitatives (entretiens individuels, réunion de groupe, observations) et quantitatives (questionnaires) sont également de plus en plus répandues et se perfectionnent. Elles se font via de nouveaux équipements et types de connexions (smartphones, tablettes numériques, TV connectées). Les répondants peuvent ainsi être contactés via des applications (réseaux sociaux tels que Facebook sur smartphone pour rejoindre les jeunes), et non plus seulement via email.

Parmi les grandes tendances, la première est le fort développement des études sur mobile, et ce, dans tous les pays.

Exemple

D'ici 2015, les utilisateurs qui accèderont à Internet sans fil via un terminal mobile seront plus nombreux que ceux qui y accèdent avec un ordinateur connecté en réseau filaire. Dans beaucoup de pays en développement, la majorité des internautes accèdent à Internet uniquement depuis leur téléphone mobile. Même aux États-Unis, 1 internaute sur 4 est « mobile-only ». Dans la plupart des marchés émergents, le premier contact qu'ont les consommateurs avec Internet se fait via leur téléphone mobile et non via un ordinateur. De ce fait, pratiquer des études sur mobile dans ces pays permet de toucher une plus grande base de consommateurs et pas seulement le sommet de la pyramide socio-économique. Source : <http://www.syntec-etudes.com/>

Une seconde tendance est l'écoute des « conversations » des consommateurs sur les communautés online (dédiées aux études), mais également sur le web (forums, blogs, réseaux sociaux).

Exemple

Le test d'une nouvelle boisson gazeuse peut désormais s'effectuer par l'envoi des produits à domicile et l'écoute des blogs individuels quotidiens relatant l'usage de la boisson pendant 7 jours. Les participants y notent leur ressenti et postent des photos de leur environnement au moment de leur consommation de la boisson. Un forum de 3 jours réunit à la fin l'ensemble des participants des blogs en collectif afin de faire un bilan global des 7 jours d'expérience et de comparer les points de vue.

Plusieurs centaines de millions de personnes se connectent chaque jour sur les réseaux sociaux en y donnant leurs avis sur des marques, des produits, des personnalités et de nombreux sujets d'opinion. Cette considérable masse d'information générée par les internautes sur les réseaux sociaux, les blogs et les forums a permis de développer deux nouveaux domaines d'études : la veille du Web social

(Social Media Listening) et les études sur les réseaux sociaux (Social Media Research). Ce contenu déjà existant sur le Web social peut apporter des informations complémentaires aux enquêtes, mais son utilisation doit respecter les principes de confidentialité et de respect de la vie privée (en vigueur dans chaque pays).

En abolissant les frontières et les fuseaux horaires, les NTIC permettent de réduire le coût des études, mais également de toucher des gens difficiles à joindre, dans un minimum de temps, en leur laissant le moment de leur choix pour répondre, tout en préservant la convivialité (possibilité de leur montrer des images, des sons, des vidéos ou animations). Par ailleurs, les réponses des interviewés sont souvent saisies par eux-mêmes, traitées et disponibles en temps réel.

Exemple

Novatest détient un panel global d'internautes pré-recrutés couvrant 160 pays et peut conduire la même étude en 35 langues. Trois jours peuvent suffire pour tester trois concepts de produits dans trois pays.

Esomar, l'association mondiale des professionnels des Études Sociales et Marketing publie un guide très complet des études en ligne qui aborde les questions techniques, réglementaires et éthiques. Il convient notamment de s'assurer de la protection du droit des personnes interrogées dans chaque pays (utilisation des cookies, de la géolocalisation) et de la représentativité des échantillons d'internautes (le taux d'utilisation et de pénétration d'internet varie selon les cibles et selon les pays).

Le choix des marchés : le consommateur global existe-t-il ?

Ce n'est qu'après avoir choisi ses consommateurs cibles qu'une entreprise pourra positionner son produit en fonction de leurs attentes, et définir des actions marketing cohérentes et efficaces. Le choix des marchés cibles requiert une segmentation préalable des marchés : l'entreprise renoncera à certains marchés, pour proposer une offre plus attractive et plus compétitive sur d'autres marchés. Les PME, par manque de savoir-faire marketing et/ou de moyens, ont bien souvent tendance à occulter cette phase préalable de segmentation des marchés étrangers.

Le choix des marchés cibles

1. Macro et microsegmentation internationale

À l'international, les entreprises opèrent une démarche séquentielle de segmentation : dans un premier temps, elles réalisent une segmentation pays (macrosegmentation) pour sélectionner les zones géographiques où il faut investir prioritairement ; dans un second temps, elles réalisent une segmentation consommateurs, au sein des zones retenues, pour sélectionner les consommateurs à cibler en priorité. Le principe de la segmentation à l'international est identique à celui de la segmentation marketing classique : l'entreprise doit choisir des critères pour identifier des groupes (segments), de façon à ce qu'il y ait le maximum de similarité sur ces critères entre les membres à l'intérieur d'un groupe, et le maximum de dissimilarité entre les groupes.

Définitions

La macrosegmentation est une segmentation géographique, qui consiste à identifier des segments géographiques (région, pays, etc.) ayant des caractéristiques homogènes et attractives en ce qui concerne les activités de l'entreprise.

La microsegmentation est une segmentation consommateurs, qui consiste à identifier, au sein des macrosegments retenus, des segments de consommateurs ayant des caractéristiques ou des attentes similaires en ce qui concerne l'offre commerciale de l'entreprise.

On peut observer deux approches de microsegmentation :

- la première consiste à envisager chaque pays retenu comme un macrosegment à part, et à y opérer une démarche de segmentation marketing (consommateurs) nationale classique. Cette approche est souvent celle des entreprises en stade d'internationalisation initiale (qui utilisent souvent les mêmes critères de segmentation consommateurs que sur le marché domestique) ou des entreprises en stade de développement local (qui recourent à des critères de segmentation consommateurs spécifiques et différents selon les pays). Il ne s'agit donc pas, à proprement parler, d'une microsegmentation « internationale » ;

- la deuxième approche consiste à prendre en compte les similarités des besoins entre les consommateurs de différents pays. Dans une telle approche, les frontières des pays sont ignorées, et l'entreprise utilise des critères de segmentation identiques dans tous les pays. Cette approche est plutôt celle des entreprises au stade de la mondialisation.

Définition

La véritable (micro-) segmentation internationale consiste à identifier des microsegments (consommateurs) transnationaux, c'est-à-dire des segments de consommateurs aux besoins similaires à travers plusieurs pays (Steenkamp et Ter Hofstede, 2002).

Exemples

Les « tangueros » (danseurs de tango argentin) peuvent avoir des caractéristiques et des attentes identiques dans tous les pays, et constituer un segment transnational pour les organisateurs de festivals de Tango.

Dans les pays émergents, la population jeune éduquée a des attentes et des comportements de consommation plus proches des jeunes des pays développés en matière de produits technologiques, que des autres populations de leur pays.

Il est également possible d'identifier des segments de consommateurs transnationaux géographiquement contigus (Ter Hofstede et al., 2003). Des régions proches partagent souvent les mêmes caractéristiques sociodémographiques, climatologiques, écologiques et historiques. Les besoins des consommateurs de régions géographiquement contiguës peuvent ainsi être similaires. Identifier de tels segments peut permettre de faire des économies au niveau de la distribution et de la logistique.

Exemple

Dans le secteur de la distribution, l'expansion à l'international est devenue une stratégie de croissance prédominante. Pour réussir, la première étape est d'identifier les segments dans lesquels la demande des consommateurs correspond à la stratégie de positionnement du distributeur. Ter Hofstede et al. (2003) ont mené une étude financée par la Commission européenne, qui leur a permis d'identifier des segments de consommateurs transnationaux géographiquement contigus. 1 966 consommateurs de 120 régions (prédéfinies) de sept pays de l'Union européenne ont été interrogés, au moyen d'un questionnaire auto-administré, sur des magasins de différents types. Les questions ont plus particulièrement porté sur les perceptions des consommateurs en ce qui concerne la qualité des produits, la qualité du service, l'assortiment, la politique de prix, l'atmosphère du magasin et la distance du lieu de résidence. L'étude a notamment permis d'identifier un segment de consommateurs transnational, qui couvre des régions géographiquement contiguës (les Pays-Bas, le nord-est de la France, le sud-ouest et le nord-ouest de l'Allemagne, ainsi qu'une partie de la Belgique). Pour les consommateurs de ce segment, l'image d'un magasin est principalement fondée sur la qualité du service et, dans une moindre mesure, sur l'atmosphère du magasin et sur son assortiment. L'étude du profil des consommateurs du segment montre que ce segment est attractif (rentable et accessible). La densité de population y est forte et son pouvoir d'achat est le plus élevé de tous les segments identifiés dans l'étude. Les consommateurs de ce segment peuvent être touchés facilement via des publicités radio. Ils sont peu ethnocentriques, ce qui indique qu'ils sont plus à même d'acheter des produits étrangers. Les distributeurs, dont le positionnement et la stratégie marketing correspondent aux attentes de ce segment, auront intérêt à le cibler en priorité.

Quelle que soit la démarche de segmentation (macrosegmentation, microsegmentation à l'intérieur de chaque macrosegment ou microsegmentation transverse aux macrosegments), l'entreprise doit choisir des critères pour identifier les groupes (segments).

Les critères de macrosegmentation

Les critères de macrosegmentation varient en fonction des entreprises, des secteurs, des marchés et des informations disponibles. Trois catégories de critères sont néanmoins incontournables pour identifier l'attractivité d'un pays, son accessibilité et sa stabilité : l'environnement général (économique,

monétaire et financier, géographique, politico-juridique, socioculturel, technologique et logistique, etc.), l'offre et la demande. La difficulté réside alors dans les indicateurs retenus pour estimer l'attractivité d'un pays au niveau de l'environnement général, de l'offre et de la demande.

Le tableau 3.1 présente des exemples d'indicateurs que l'on peut utiliser pour identifier des macrosegments, selon les critères retenus par l'entreprise. Les exemples présentés sont généraux, ils ne tiennent pas compte des indicateurs spécifiques à l'entreprise, à ses secteurs d'activités et à ses marchés.

La macrosegmentation apparaît plus facile et moins coûteuse que la microsegmentation, car les données relatives aux critères de macrosegmentation peuvent être collectées au moyen d'études documentaires. Il s'agit d'une facilité apparente, car les données secondaires ne sont pas toujours disponibles, ou comparables, d'un pays à l'autre (les méthodologies des organismes de statistiques ne sont pas les mêmes). Les critères de macrosegmentation retenus doivent mesurer la même chose.

Exemple Le nombre de postes de télévision n'est pas un bon indicateur de l'accessibilité au média en Inde, car il ne reflète pas le taux de diffusion (on y regarde la télévision à plusieurs).

Environnement général	Économique	Produit intérieur brut global et par habitant ; solde de la balance des paiements ; niveaux d'exportations et d'importations ; part des produits domestiques dans les importations du marché ; dette publique et extérieure ; niveau des investissements étrangers ; taux d'inflation ; taux de change et convertibilité de la monnaie nationale, etc.
	Géographique	Distance géographique par rapport au marché domestique et par rapport aux autres marchés potentiels ; topographie ; conditions climatiques ; géologie (sols) et ressources naturelles ; principales villes ; etc.
	Démographique	Population totale ; densité et niveau de concentration de la population ; taux de croissance de la population ; degré d'urbanisation et répartition en groupes urbains et ruraux ; répartition de la population par sexe, par âge, par groupes ethniques ; pouvoir d'achat et répartition par classes de revenus ; degré d'alphabétisation, etc.
	Infrastructures	Production d'énergie par habitant ; disponibilité des circuits de distribution physique (entreprises de distribution) ; disponibilité, niveau de développement et coût des services de transport (par air, eau, routes, chemins de fer) ; disponibilité, niveau de développement et coût des infrastructures de stockage ; disponibilité, niveau de développement et coût des moyens de communication (agences de publicité et de communication, médias publicitaires, ...) ; tissu local bancaire (efficacité du système bancaire...) et conditions de crédits, etc.
	Politique	Régime politique en vigueur ; stabilité de ce régime ; politique économique (vis-à-vis des pays et entreprises étrangères ; barrières douanières (droits de douane, licences et quotas d'importation, contingents...) ; barrières non tarifaires ; politique fiscale (TVA, taxes, impôts, conditions de rapatriement des fonds...) ; régime des investissements étrangers (accès à certains financements, déductions fiscales, exonérations temporaires d'une partie des charges sociales...) ; organisation politique et administrative (degré de bureaucratie, corruption) ; existence d'accords commerciaux, de coopération technique ou de protocoles financiers avec d'autres pays, etc.
	Juridique	Législation relative à la mise à la consommation (informations obligatoires, étiquetage, emballage, service après-vente, responsabilité civile du producteur...) ; législation sociale (régime fiscal, protection sociale...) ; législation en matière de contrats commerciaux ; législation environnementale ; législation en matière de protection de la propriété intellectuelle (brevets et marques) ; réglementations sur le produit et les standards techniques, de sécurité et de santé ; législation en matière de publicité et de promotion (jeux et concours) ; réglementation sur les prix ; etc.
	Culturel	Distance linguistique par rapport au marché domestique et par rapport aux autres marchés potentiels ; importance de la religion ; normes ; croyances ; habitudes de consommation ; conflits sociaux ; syndicalisation ; situation sociale (disponibilité, coût et niveau de qualification de la main-d'œuvre, flexibilité de l'emploi, taux de chômage) ; etc.
	Offre	Nature et puissance de la concurrence (taille, parts de marché, chiffre d'affaires, et taux de croissance, stratégies marketing) ; etc.
	Demande	Niveau actuel de la demande ; niveau potentiel de la demande ; croissance de la demande ; dépenses de consommation des ménages, niveau d'équipement (nombre de voitures, de téléphones, de postes de télévision, de radio, d'appareils électroménagers/mille habitants) ; niveau de prix accepté, ouverture aux produits étrangers, etc.

Ce tableau résume des données du site Eur-export - Centre de Recherche PME et d'Entrepreneuriat de l'Université de Liège et London Business School - <http://www.eur-export.com>

Fig. 3.1 Exemples d'indicateurs pour les macrocritères

Les critères de microsegmentation

Les critères de microsegmentation peuvent être :

- des critères liés aux caractéristiques des consommateurs : critères démographiques tels que l'âge, le sexe, les caractéristiques physiques, la composition de la famille ; critères géographiques tels que la taille de la ville d'habitation, le climat ; critères socio-économiques tels que le revenu, le niveau d'instruction, la profession, la religion ; ou critères psychographiques tels que la personnalité, les valeurs et le style de vie, etc. ;
- ou des critères liés au comportement des consommateurs : niveau de fidélité, quantités consommées, situation d'achat ou de consommation, bénéfices recherchés, etc.

Exemple

Sur le critère de la langue, il est possible de distinguer les segments suivants en Belgique : les francophones, les néerlandophones et les germanophones. Sur un critère ethnique, il est possible de segmenter les États-Unis en différents segments : hispaniques, afro-américains, italiens, etc.

1. Comment sélectionner un marché ?

Une fois la segmentation opérée, il s'agit de sélectionner les marchés (ciblage). Cette sélection tient compte des forces et des faiblesses de l'entreprise (analyse interne) : un marché attractif dans l'absolu (les pays émergents par exemple) n'est pas forcément attractif pour l'entreprise, et vice versa.

La démarche de sélection d'un marché (pays ou consommateurs) n'est pas toujours proactive (planifiée, en recourant à des critères). Elle peut être réactive (opportuniste) : l'entreprise rencontre un client potentiel étranger lors d'une foire commerciale, et répond à une commande nonsollicitée ; l'entrepreneur a des affinités avec un pays particulier ou a des employés qui maîtrisent la langue d'un pays étranger, etc.

Lorsque le processus de sélection d'un marché est planifié, l'entreprise doit choisir des critères pour segmenter les marchés. Une fois les segments identifiés, il lui faut choisir le segment le plus attractif, compte tenu de ses forces et de ses faiblesses.

L'attrait d'un segment (pays, consommateurs) est évalué sur la base de :

- la taille du segment ;
- la croissance du segment (l'horizon de temps dont dispose l'entreprise pour exploiter un marché) ;
- l'accessibilité au segment ;
- la situation concurrentielle au sein du segment ;
- le coût de l'adaptation de l'offre commerciale au segment ;
- et les objectifs et les ressources de l'entreprise (ainsi que la dimension stratégique du segment pour l'entreprise, même s'il n'apparaît pas attractif sur les critères précités).

Par exemple, la démarche de sélection des marchés (pays) s'effectue généralement en trois étapes, sur la base d'une analyse multicritère. Cette démarche suppose que l'entreprise a, au préalable, présélectionné un groupe de pays en recourant à des critères généraux facilement observables (macrosegmentation) : critères de potentialité (pouvoir d'achat, croissance), d'accessibilité (obstacles tarifaires et non tarifaires, proximité géographique ou culturelle) et de stabilité (risque pays).

Une fois la présélection opérée, **la première étape** consiste à **comparer l'attractivité des pays retenus en choisissant des indicateurs plus précis sur l'environnement général, l'offre et la demande**. Rappelons que la nature et le nombre d'indicateurs retenus sont arbitraires, ils dépendent des secteurs d'activité, des entreprises, des marchés et des informations disponibles. L'entreprise choisit les indicateurs qui lui semblent les plus pertinents. L'entreprise évalue alors chacun des indicateurs (pour chaque pays) en utilisant une échelle de notation de son choix (par exemple une échelle en 5 points en fonction du degré d'attrait de l'indicateur : 1 = attrait faible à 5 = attrait fort). Les indicateurs retenus ne sont pas égaux entre eux : certains indicateurs sont plus importants que d'autres par rapport aux objectifs et aux forces et aux faiblesses de l'entreprise. L'entreprise leur accordera donc un poids différent (pondération).

Exemple

Une entreprise souhaitant exporter des denrées périssables accordera un coefficient plus élevé à l'indicateur « infrastructures logistiques ».

La somme des notes pondérées donne une évaluation de l'attractivité du pays pour l'entreprise. La comparaison des notes des différents pays permet d'effectuer un classement des pays en termes d'attractivité, et d'éliminer certains pays.

Exemple

Le cabinet A.T. Kearney utilise cette méthodologie multicritère pour calculer le GRDI (Global retail development index), un indice qui aide les détaillants à estimer le degré d'urgence de s'implanter dans tel ou tel pays émergent, avant saturation et retournement de situation. L'indice est uniquement basé sur des études documentaires et sur quatre critères, eux-mêmes estimés à partir de vingt-cinq indicateurs macroéconomiques ou sectoriels. Les quatre critères ont le même poids dans la formation de la note globale : 25 % pour le critère risque pays, 25 % pour le critère attractivité du marché, 25 % pour le critère de saturation du marché, et 25 % pour le critère de pression du temps. Chacun des critères a été, lui-même, estimé à partir de plusieurs indicateurs (qui n'ont pas forcément le même poids). Par exemple, les indicateurs utilisés pour le critère « saturation du marché » sont : la part de marché des formats modernes de distribution (sur une échelle de 0 à 100, avec un poids de 30 %), le nombre de détaillants internationaux présents sur le marché (sur une échelle de 0 à 100, avec un poids de 30 %), etc.

La somme des notes sur les quatre catégories de critères, pondérées par le poids du critère, permet de donner une note globale entre 0 et 100. Plus la note du pays est élevée, et plus il est urgent pour un détaillant de s'y implanter.

Les résultats en 2013 pour les trois pays les plus attractifs (sur les trente pays émergents présélectionnés) sont les suivants :

Rang	Pays	Risque pays (25 %)	Attractivité du marché (25 %)	Saturation du marché (25 %)	Pression du temps (25 %)	Note GRDI
1	Brésil	86,2	100	43,3	48,3	69,5
2	Chili	100	95,6	18,7	54,3	67,1
3	Uruguay	73,9	92	63,5	36,5	66,5
4	Chine	67,9	62,1	34,3	100	66,1
		0 = risque élevé 100 = risque faible	0 = attractivité faible 100 = attractivité élevé	0 = saturé 100 = peu saturé	0 = pas de pression du temps 100 = urgent de s'implanter	

Source : <http://www.atkearney.com>

Il est important de considérer la dimension stratégique ou personnelle (affinités ou contacts privilégiés du dirigeant de l'entreprise avec un pays), avant d'éliminer un pays qui ne semble pas attractif à la suite de l'analyse multicritère. Ainsi, le Liban est désormais dans la liste des pays considérés par le cabinet A.T. Kearney. Il s'agit en effet d'un pays extrêmement attractif pour les distributeurs : les consommateurs sont très réceptifs aux formats de distribution modernes, le Liban est une porte d'entrée sur le Moyen-Orient et un marché pilote (Prime et al., 2006).

À l'inverse, un pays peut être attractif, mais l'entreprise n'a peut-être pas les atouts nécessaires pour exploiter ce potentiel. **La deuxième étape** consiste donc à **évaluer les atouts de l'entreprise** (degré de maîtrise des facteurs clés de succès) pour réussir dans les pays retenus. La nature et le nombre d'indicateurs (facteurs clés de succès) retenus sont arbitraires, ils varient selon les pays et les secteurs d'activité. Certains pays seront encore rejetés à cette étape, car l'entreprise ne dispose pas des atouts pour y réussir.

La troisième, et dernière étape, consiste à **comparer les atouts de l'entreprise à ceux de ses concurrents locaux**, sur les pays retenus. L'objectif est d'identifier les facteurs clés de succès qu'elle maîtrise mieux ou moins bien que ses concurrents (qualité du produit, image de marque, etc.) ou les facteurs sur lesquels elle va devoir rapidement progresser pour gagner des parts de marché (relation avec les distributeurs locaux, etc.) si elle décide de cibler le marché. Une fois les pays cibles sélectionnés, l'entreprise affinera ses recherches, et procédera à une microsegmentation pour décider des consommateurs cibles. Elle choisira alors le positionnement de ses produits, c'est-à-dire l'image qu'elle souhaite donner de ses produits à ses clients (microsegments retenus), par rapport aux concurrents.

Cette démarche de sélection des marchés en trois étapes est un cadre général. Les indicateurs retenus, et la sophistication des études menées pour les évaluer, sont propres à chaque entreprise. La qualité de la segmentation et de la sélection des marchés repose sur l'accessibilité aux informations. Que faire lorsque les données sur les indicateurs retenus n'existent pas, comme c'est souvent le cas dans les pays en développement ?

2. Estimer la demande pour un produit dans les pays en développement

Amine et Cavusgil (1986) ont identifié sept méthodes qui permettent d'estimer la demande pour un produit dans les pays en développement :

- **la méthode des analogies** consiste à utiliser des informations disponibles sur un marché proche du marché pour lequel l'entreprise n'a pas d'informations. Par exemple, en comparant des séries chronologiques, on peut estimer la demande d'un produit dans un pays, à partir de la demande dans un autre pays au moment où celui-ci connaissait un développement économique similaire. La méthode des analogies est basée sur l'hypothèse que la demande est fonction du niveau de développement économique. Elle n'est plus pertinente lorsque les modes de consommation diffèrent fortement en raison de différences culturelles ; lorsque d'autres facteurs, comme la concurrence, les prix, les offres ou les barrières commerciales sont très différentes ; ou lorsque les innovations technologiques permettent à un pays d'utiliser le produit bien plus tôt dans son processus de développement économique ;
- **les enquêtes macroéconomiques** consistent à faire des inférences à partir d'une étude générale de l'environnement. La présence ou l'absence de certains types d'institutions spécialisées dans le pays est, par exemple, un indicateur du niveau de croissance du pays et de développement de l'appareil commercial du pays. Si l'appareil commercial est peu développé, alors la distribution sera difficile, et le potentiel de marché peut être considéré comme faible si l'entreprise n'a pas les moyens de créer de toutes pièces un réseau de distribution ;
- **l'utilisation d'indices multicritères** consiste à utiliser plusieurs indicateurs pour estimer la taille (à travers un indicateur comme la population par exemple) et les caractéristiques qualitatives du marché à travers des indicateurs de degré de développement économique (la consommation d'acier, la quantité d'électricité produite en kWh, etc.) et des indicateurs de la qualité de la vie (nombre d'enregistrements de voitures, nombre de télévisions, nombre de téléphones...) ;
- **la méthode de la chaîne de ratios** consiste à partir d'un chiffre de base connu (la taille maximum du marché potentiel), et de le réduire graduellement par l'application de pourcentages, afin d'arriver à un chiffre plus réaliste. Pour évaluer le marché des buveurs de bières, on partira du chiffre de la population totale, qu'on pondérera par un pourcentage estimé de la population âgée de 18 à 60 ans, etc. ;
- **l'utilisation d'indicateurs « de substitution »** (proxy) consiste à utiliser l'information disponible sur un autre produit, dont les modes de consommation présentent des similarités avec ceux du produit dont on veut estimer la demande. Cette méthode est particulièrement efficace quand les produits ont une demande complémentaire (comme les machines outils et les activités de

construction, ou le matériel médical et le nombre de lits d'hôpitaux et de chirurgiens, etc.) ;

- **l'audit de filière commerciale** consiste à mener des enquêtes auprès de tout ou partie des membres de la chaîne de distribution (importateurs, intermédiaires divers, grossistes et détaillants). Le marché est appréhendé à travers les yeux de la communauté commerciale, qui constitue le premier client avant les consommateurs locaux finaux ;
- **l'analyse des tendances de production et d'importation** consiste à ajouter (quand on a les informations et qu'elles sont fiables) la production locale aux importations moins les exportations et les stocks. Cette méthode n'est pas pertinente dans les pays où des changements brusques peuvent modifier les tendances.

En fait, l'estimation de la demande dans les pays en développement nécessite souvent de recourir à plusieurs de ces méthodes en même temps.

Exemple

Amine et Cavusgil (1986) donnent l'exemple du leader de l'imprimerie marocaine qui envisageait l'opportunité de se diversifier dans le papier peint en produisant localement du papier peint.

L'imprimeur estimait que les habitants des maisons modernes marocaines constituaient le marché potentiel pour le papier peint qu'il souhaitait commercialiser. 9 importateurs fournissaient déjà le marché local. L'estimation de la demande de papier peint (en nombre de rouleaux) s'est basée sur le croisement des résultats de plusieurs méthodes :

- une enquête auprès de la filière commerciale a permis de savoir que les consommateurs achètent trente rouleaux par an et par ménage ;
- l'analyse des tendances d'importation sur les dix dernières années a permis de connaître les importations de papiers peints en kilos. Sachant que le poids varie selon la qualité du papier, il a fallu décider d'un poids moyen du rouleau, pour obtenir le nombre de rouleaux de papiers peints importés ;
- la disponibilité de statistiques sur les cinq dernières années sur le nombre de chauffe-eau a permis d'utiliser cet indicateur en substitution du nombre de maisons modernes (inconnu). Le nombre de maisons modernes a alors été multiplié par 30 pour obtenir le nombre de rouleaux ;
- la méthode de la chaîne des ratios a été utilisée pour estimer le pourcentage de consommateurs potentiels de papier peint, à partir des résultats sur les dix dernières années d'enquêtes nationales sur la taille de la population, le nombre de personnes par foyer et la répartition des revenus (65,4 % du revenu national est détenu par 20 % de la population) et le type d'achats effectués. Le nombre estimé de consommateurs potentiels de papier peint a alors été multiplié par 30 pour obtenir le nombre de rouleaux.

Les résultats obtenus par les méthodes de la chaîne de ratios et des tendances d'importation convergeaient, alors que la méthode qui utilise un indicateur de substitution surestimait la demande.

I. Culture et marketing : le consommateur global existe-t-il ?

Le fait que des marques/produits globaux, tels que Coca-Cola, Levi's, Nike, Iphone sont achetés partout dans le monde, signifie-t-il que le monde est de plus en plus homogène et que les consommateurs sont tous semblables ? Ces marques ciblent-elles des consommateurs de cultures nationales différentes qui consomment les mêmes produits et services pour les mêmes raisons (segments transnationaux tels que définis précédemment, autrement dit demande homogène) ? Ou s'agit-il ici plutôt d'une offre homogène, achetée par des consommateurs de cultures nationales différentes pour des raisons différentes (demande hétérogène) ? Autrement dit, les consommateurs sont-ils identiques, ou encore les cultures convergent-elles ?

Pour répondre à cette question, il convient tout d'abord de définir la notion de culture.

3. La notion de « culture » et sa mesure en marketing

La définition de la notion de culture ne fait pas l'unanimité (il existe près de deux cents définitions dans la communauté scientifique), mais on peut néanmoins retenir deux dimensions communes à ces définitions pour définir une culture : les caractéristiques d'une culture, qui permettent d'identifier les fonctions qu'elle remplit ; et les composantes d'une culture, à savoir, les éléments culturels implicites ou explicites qui composent une culture.

Les caractéristiques d'une culture

La culture est un ensemble de significations et de pratiques partagées par les membres d'un groupe, qui leur permet d'interpréter le monde et de résoudre les problèmes. Les hommes/entreprises résolvent les mêmes problèmes, mais avec des moyens différents.

La culture est donc collective, au sens où elle est le produit des interactions sociales dans un groupe, et exclusive, au sens où elle est propre à un groupe. Au-delà de leurs différences individuelles, les membres d'un groupe ont des façons de penser, des manières de se comporter, des types de réactions qui présentent des similitudes. Ils ont des traits communs qui n'appartiennent qu'aux membres du groupe, et qui les distinguent de tous ceux qui sont extérieurs au groupe.

Si la culture est collective, alors elle peut transcender les frontières nationales. Le terme de sous-culture est employé pour définir les valeurs, les pratiques et les normes particulières à un groupe social à l'intérieur d'une culture plus globale (ou dominante). En marketing international, la culture est trop souvent employée au sens de culture nationale (la culture de la société française par exemple), alors même que les gestionnaires sont confrontés, au sein du marché français, à différentes sous-cultures, qui ont chacune leurs valeurs, leurs pratiques en marge, en harmonie, ou en confrontation avec la culture dominante. Ces sous-cultures (la culture surf, la culture tango, la culture jeune, la culture gay par exemple) peuvent constituer des segments transnationaux.

La culture étant une production humaine, elle est donc acquise (et non innée), apprise, souvent de façon inconsciente, et transmise selon un processus d'apprentissage (la socialisation). La socialisation va se faire via la famille, l'école, l'entreprise, les associations, les médias, les groupes religieux, etc. L'acculturation est l'apprentissage, par une personne (un immigrant par exemple) d'une culture autre que sa culture d'origine.

Enfin, la culture est évolutive. La culture change, car les interactions entre les membres d'un groupe culturel changent pour s'adapter aux nouvelles conditions de l'environnement. La culture change également en raison des interactions avec des groupes d'appartenances différents (interactions avec d'autres cultures en raison de la mobilité des personnes et des produits ou dans le cadre de l'immigration).

Les composantes de la culture

En marketing international, la culture des consommateurs est souvent envisagée à travers la culture du pays des consommateurs, alors même que l'on a pu voir que des consommateurs issus de différents pays peuvent partager un ensemble de significations et de pratiques similaires (les groupes ethniques, les jeunes, etc.). Cette vision « nationale » de la culture amène les responsables marketing à intégrer dans la définition d'une culture une pléthore de composantes, telles que des agents de socialisation (la famille, les entreprises, les associations, l'éducation, la justice, les institutions religieuses, etc.), des éléments contextuels qui expliquent l'origine des différences entre les cultures nationales (le climat, la géographie,

l'histoire), ou encore des éléments qui sont empreints de la culture (les habitudes de consommation, les savoir-faire, comme la technologie, ou les produits de l'application de ces savoir-faire, comme les artefacts et les arts). Toutes ces composantes se combinent entre elles en une alchimie complexe.

Exemple

Le climat influence les pratiques de consommation (les aliments consommés ou encore les horaires d'ouverture des magasins). Les raisons des significations accordées aux couleurs selon les cultures sont probablement multiples (climat, histoire, etc.). Le recours au langage verbal ou écrit dans un pays trouve son origine dans le niveau d'instruction (éducation). La religion est à l'origine de nombreuses normes (règles de comportement), telles que l'interdiction de manger du porc.

Dans la mesure où elles permettent de comprendre la culture des consommateurs d'un pays, ces composantes doivent être étudiées (constitution d'une « fiche pays »).

Lorsque l'on envisage la culture au-delà des frontières nationales, on peut identifier trois grandes composantes communes à toute culture (ou sous-culture) : le langage (explicite ou implicite), les normes explicites ou implicites (rituels, coutumes), et les croyances et valeurs. Ces composantes peuvent être tangibles (directement observables), mais elles sont le plus souvent intangibles. Ceci explique pourquoi l'environnement culturel est probablement celui qui est le plus complexe et le plus difficile à appréhender.

Le langage

Selon l'Unesco, entre 6 000 et 7 000 langues et plusieurs dizaines de milliers de dialectes sont parlés dans le monde. Plus de 50 % d'entre elles sont menacées de disparition (une langue disparaît en moyenne toutes les deux semaines) et environ 96 % ne sont parlées que par 4 % de la population mondiale. 50 % de la population mondiale utilise une des huit langues les plus répandues : le chinois, l'anglais, l'hindi, l'espagnol, le russe, l'arabe, le portugais et le français. La connaissance de la langue parlée et écrite est fondamentale pour la communication marketing.

Exemples

L'équivalent du « non » français, n'existe pas à l'oral en japonais. Le non formel n'est utilisé qu'à l'écrit. Il existe ainsi de nombreuses façons d'éviter de dire non en japonais : le silence, la contre question, la réponse vague, les excuses, etc.

La langue influence le traitement cognitif et affectif des noms de marque, et par là même leur évaluation et leur mémorisation. Un nom de marque dans une autre langue peut ne rien signifier ou bien provoquer des réactions négatives chez le consommateur. La première tentative en chinois pour traduire Coca-Cola fut « kě kǒu » en Hanyu pinyin (système de transcription phonétique en écriture latine du mandarin) et « 可口蠟 » en mandarin traditionnel. Cette traduction avait l'avantage d'avoir une consonance similaire, mais malheureusement signifiait littéralement « mordez le têtard ciré » ou encore « jument farcie avec de la cire », en fonction du dialecte. La seconde tentative de création de marque fut plus efficace, en utilisant un autre assemblage de caractères (« 可口可乐 » en mandarin traditionnel, « kě kǒu kě lè » en pinyin et « Ho-Hau-Ho-Hohk » en cantonnais), qui ont une connotation plus positive, et peuvent être traduits par « le bonheur dans la bouche ». « kě kǒu kě lè » se prononce en français « keukokeuleu », avec le « o » qui se prononce « ohü » (le son « ü » est quasi ellipsé) et le « leu » final très accentué. En Extrême-Orient, et plus particulièrement en Chine, la calligraphie (visuel) et le sens (connotations positives) sont plus importants que la sonorité.

Dans les cultures où le langage écrit est peu utilisé, les emballages produits devront privilégier les images.

Le langage verbal concerne également le style rhétorique qui diffère selon les cultures.

Exemple

Le respect des styles rhétoriques est important dans les publicités. Les Anglo-Saxons et les Scandinaves ont un discours linéaire qui va droit au but (on emploiera beaucoup d'impératifs,

d' exclamations et d'adjectifs sur la performance du produit), alors que les Latins valorisent les digressions par rapport au cœur du discours. Les Asiatiques et les Africains auront plutôt un langage circulaire, où le discours progresser un peu à peu vers le centre du propos.

Le langage non verbal ou « langage silencieux » (Hall, 1960), est plus difficile à appréhender. Il est très important, car il participe au message verbal véhiculé. Le langage silencieux concerne le langage du corps (expressions faciales, tels que les sourires et les regards), le langage des objets (symbolisme des vêtements, etc.), mais également le langage de l'espace.

Exemple

Le langage de l'espace concerne par exemple la distance à respecter entre les personnes sur une affiche publicitaire. Selon les cultures, la même distance peut être interprétée comme une relation très intime ou amicale.

Les normes explicites ou implicites

Les normes explicites ou implicites (rituels, coutumes) ont trait à ce qui est permis, ce qui est interdit. Certaines normes sont mises en pratique par les membres du groupe, mais l'origine et les raisons de leur pratique ne sont plus toujours connues par le groupe.

Exemples

Pour des raisons essentiellement liées à la religion, la nudité dans les publicités n'est pas permise en Arabie Saoudite, et la viande McDonald's est 100 % kascher en Israël. Il s'agit de normes explicites.

Comme le partage des tâches entre conjoints a évolué (normes implicites – coutume), la publicité en Amérique du Nord de la marque de couches pour bébés Pampers, dont le message original était « Bébé au sec, maman aux anges », a été complétée par « ... papa aussi ».

L'agence BBDO a observé (étude ethnographique) et interviewé plus de 5 000 personnes dans 26 pays en 2006. L'étude a duré neuf mois et permis d'identifier cinq rituels majeurs de consommation. Le rituel du matin pour se préparer à aller travailler varie selon les pays, même si la plupart des interviewés ont un rite matinal qui passe par sept étapes et dure moins d'une demi-heure (se brosser les dents, se laver, parler à sa famille ou à son partenaire, regarder ses e-mails, manger et boire, se raser ou se maquiller et s'informer, via la télévision, la radio ou la presse). L'étude révèle que 89 % des personnes interrogées font confiance à la même marque lors de leur rituel et que trois personnes sur quatre n'aiment pas qu'on interrompe leur routine. Les Chinois adoptent presque toujours le même rituel (96 % ont une séquence), les Brésiliens sont ceux qui se lavent les dents le plus souvent (94 %), tandis que les Japonais sont ceux qui se lavent le moins le matin (27 %).

Les croyances

Un même élément (nombre, chiffre, objet) peut symboliser différentes choses selon les cultures et le contexte.

Exemples

Le colorbranding est primordial dans les pays qui émergent, car plus que partout ailleurs, on ne lit pas une marque, on la voit. Le rouge sang, par exemple, est impensable en Occident pour vendre des laits infantiles. C'est pour nous la couleur de l'amour et du désir. En Asie, au contraire, c'est une couleur qui porte chance, d'où la surreprésentation de cette couleur.

En Chine, le rouge est traditionnellement la couleur de la joie et de la fête, mais également de la séduction et de l'autorité (Cité Interdite, drapeau national et petit livre rouge). Mais dans l'univers de consommation féminin (maquillage, vêtements, produits de luxe), le pouvoir de séduction porté par la couleur rouge évoque très explicitement la sensualité pour les Françaises, alors qu'il a une valeur de séduction véridique, authentique (il emprunte à la nature, à sa beauté et à son pouvoir d'attraction) pour les Chinoises. Sources : <http://www.e-marketing.fr>

Les valeurs sont des croyances fondamentales qu'un mode spécifique de conduite (honnêteté, ambition, etc.), ou un but de l'existence (liberté, égalité, etc.), est personnellement ou socialement préférable à un autre. Les valeurs peuvent évoluer dans le temps.

Exemple

Selon Eurobaromètre, une enquête menée par TNS en 2012 auprès d'échantillons représentatifs de 34 pays européens, les valeurs qui réunissent tous les Européens étaient la paix, les Droits de l'Homme et la démocratie.

Comparer les cultures : le modèle d'Hofstede

Hofstede (2001) a identifié quatre dimensions, qui permettent de différencier les cultures nationales :

- la distance hiérarchique, c'est-à-dire le degré de tolérance des membres d'une société envers les inégalités. La distance hiérarchique par exemple est faible au Danemark, forte en France, et très forte en Roumanie et en Chine ;
- le contrôle de l'incertitude, c'est-à-dire le degré de tolérance face à l'incertitude et à l'ambiguïté de l'environnement. Si le degré de tolérance à l'incertitude est faible (France, Japon), le contrôle sera élevé (procédures structurées et règles formelles) ;
- l'individualisme versus le collectivisme, c'est-à-dire le degré d'indépendance et de liberté que peuvent revendiquer les membres d'une société (par rapport au groupe). Les membres des sociétés individualistes (États-Unis, France) privilégient la reconnaissance individuelle. Les membres des sociétés collectivistes (Chine, Japon, Colombie) privilégient le groupe et la coopération. Le besoin d'appartenance au groupe prédomine sur le besoin de réalisation individuelle et d'autonomie, et les relations entre individus sont fortes et durables ;
- la masculinité versus la féminité, c'est-à-dire la répartition des rôles entre les hommes et les femmes dans la société. Plus les rôles entre les hommes et les femmes sont différenciés (Japon, États-Unis), plus la société montrera des valeurs que l'on peut nommer masculines (domination, compétition). Plus les rôles sont interchangeables (Danemark, France), plus la société montrera des valeurs féminines (entraide, relations interpersonnelles).

Les quatre dimensions de différenciation des cultures nationales sont issues d'un questionnaire administré dans les années 1970 aux employés de la société IBM, dans ses différentes filiales. Les questions posées portaient essentiellement sur les valeurs au travail (et non sur les valeurs en général). L'enquête a permis d'attribuer à chaque pays étudié des scores quantitatifs sur chacune des dimensions précitées. L'attribution d'un score à un pays sur une dimension donnée ne signifie pas que tous les ressortissants du pays concerné sont identiques, il s'agit bien de moyennes, autrement dit de stéréotypes. Ces stéréotypes peuvent probablement servir de guides dans une première approche des cultures nationales, mais l'approche quantitative d'Hofstede n'est pas suffisante en marketing international. Les dimensions identifiées par Hofstede (par exemple la répartition des rôles entre les hommes et les femmes) sont spécifiques au contexte et au temps, et peuvent évoluer.

La vision de la culture nationale d'Hofstede est une vision figée de la culture, qui ne tient pas compte du fait que la culture évolue, ni des raisons pour lesquelles elle évolue.

1. La culture est dynamique

Les cultures ne sont pas « pures ». Le brassage des cultures mène à des emprunts culturels. Cette « contamination » peut être intentionnelle (lorsque Nestlé commercialise ses laits infantiles dans les pays en développement, il est un agent de changement culturel) ou non intentionnelle (comme l'exportation du lait, de la viande et du pain par les Américains au Japon lors de la deuxième guerre mondiale). Les marques planétaires de blue-jeans, de boissons gazeuses et de chaussures desport sont désormais adoptées par un chauffeur de taxi de Shanghai ou un instituteur de Stockholm ou de São Paulo. L'adoption mondiale de produits occidentaux (occidentalisation) ou américains (américanisation) peut laisser croire, à tort, que l'on s'achemine vers une convergence des cultures. Si l'on observe la circulation des produits (au sens large), force est de constater que ces produits/marques remplacent nombre de produits locaux. On parle même de « coca-colonisation » lorsque la diffusion des produits des multinationales est perçue comme une forme d'invasion qui menace les cultures locales. Au niveau macroéconomique, on constate effectivement une augmentation de la production et de la commercialisation de certaines catégories de produits. Mais cette convergence quantitative cache une convergence qualitative beaucoup plus faible. Le fait que les consommateurs achètent les mêmes produits, ne signifie pas qu'ils le font pour les mêmes raisons, les consomment au même moment et dans les mêmes circonstances, ou bien qu'ils leur accordent la même signification.

Exemple

Les Haïtiens n'achètent pas Coca-Cola pour faire partie du « village mondial » ou en pensant acheter un morceau d'Amérique, mais parce qu'il « réveille les morts » (Howes, 1996).

La modernisation n'implique pas forcément l'assimilation des valeurs occidentales, et les phénomènes d'hybridation sont une forme de résistance inconsciente à l'homogénéisation.

Définition

L'hybridation (ou créolisation) est le processus de recontextualisation au cours duquel la culture qui intègre les biens étrangers lui attribue de nouvelles significations ou usages.

Les consommateurs se réapproprient les biens globaux (phénomène d'hybridation), et on constate une « domestication » des biens globaux, quel que soit leur pays de provenance (et pas seulement des produits occidentaux ou américains). C'est pourquoi il est important, en marketing international, de recourir à des approches anthropologiques (entretiens, animations de groupe, observations sur les lieux des pratiques ou observation participante aménagée, méthodes photographiques et films vidéos) pour mieux saisir le comportement des consommateurs étrangers, leur relation aux produits importés, et la signification qu'ils leur accordent au regard de leur héritage culturel.

Enfin, on assiste également à une forme de résistance à l'homogénéisation consciente et organisée (boycott). Au fur et à mesure du développement économique, l'engouement pour les marques globales (symbole de modernité et d'accès à un statut social) laisse place à une quête d'authenticité, d'identité affirmée. Les marques locales peuvent alors prendre leur revanche, car elles offrent un discours de proximité et racontent une histoire qui parle à leurs consommateurs.

Ainsi, peut-être faut-il oublier d'appliquer le qualificatif de « global » au consommateur. « Ni global, ni local, mais multipolaire, le consommateur contemporain est simplement un consommateur pluriel » (Boutineau et Kapferer, 2005).

Le produit, la marque et le prix à l'international

Si la marque et le produit sont inévitablement associés à leurs débuts, chacun a sa valeur et sa vie propre. Alors que les produits sont soumis à des cycles de vie sans cesse en renouvellement pour cause d'obsolescence technique ou de phénomènes de mode, la marque s'inscrit dans la durée.

I. Le produit à l'international

La gestion des produits à l'international consiste à choisir les gammes de produits, les lignes de produits, et les modèles au sein de chaque ligne, qui doivent être commercialisés sur les marchés cibles. Les gammes, lignes, et produits peuvent être identiques sur les différents marchés, ou adaptés aux spécificités des marchés locaux.

Exemple

Le concept de service de McDonald's est le même partout dans le monde, mais la gamme de produits varie : McDonald's propose en Inde une version végétarienne de son hamburger (le « Mac Veggie ») et un hamburger au poulet (le « Maharaja Mac »), et en France le McBaguette ainsi qu'un burger au camembert. Le service de livraison à domicile est proposé en Inde, et dans de nombreux autres pays, mais pas en France.

Le choix des produits commercialisés dans chaque pays dépend de contraintes internes à l'entreprise (contraintes de production, financières, logistiques), et externes (offre des concurrents, attentes des consommateurs, environnement général, notamment juridique). Le défi des entreprises est de concilier la demande croissante de diversité de la part des consommateurs et le besoin de maîtrise de la productivité, afin de résister à la pression concurrentielle. La « conception modulaire » (qui vise à avoir le maximum de composantes communes dans les produits personnalisés), et la « différenciation retardée » (qui vise à retarder au plus tard dans le processus de production le moment de personnaliser le produit) permettent désormais de personnaliser les produits selon les désirs de chaque client (customisation de masse), sans implications majeures de coûts.

Exemples

Nissan a été l'un des premiers constructeurs à réduire de 40 à 8 le nombre des châssis pour ses voitures, destinées à plus de 75 pays différents.

De nombreuses entreprises proposent à leurs clients, via Internet, de personnaliser leurs produits : Dell, Adidas, Barbie, Levi's, etc.

L'entreprise doit identifier, si possible dès la conception du produit, les adaptations qui seront nécessaires au niveau des attributs des produits (attributs physiques, attributs de service, et attributs

symboliques), de façon à intégrer les variantes au stade de la fabrication, et bénéficier ainsi de toutes les économies d'échelle possibles.

1. Adaptation ou standardisation des produits ?

Certaines adaptations sont obligatoires pour pouvoir pénétrer le marché ciblé (exigences des pays relatives aux caractéristiques techniques du produit), d'autres sont indispensables (exigences des consommateurs relatives aux caractéristiques commerciales). L'analyse du degré d'adaptation nécessaire, ou de standardisation possible des produits, doit donc s'effectuer du point de vue technique et marketing, au niveau des trois types d'attributs d'un produit :

Les attributs physiques

Les attributs physiques du produit concernent la composition, la forme, la taille, le poids, les performances techniques, les couleurs, l'emballage et le conditionnement des produits. Certaines adaptations de ces composantes sont obligatoires, en raison des différences au niveau des réglementations et des normes selon les pays. On trouvera facilement des textes de référence en ce qui concerne les réglementations (réglementation d'hygiène, de sécurité, d'étiquetage, de taille des produits, etc.), les normes techniques (unités de mesure, voltage, etc.), les normes de qualité (ISO 9000-2000, AOC) ou d'environnement (ISO 14001).

Exemple

Les mentions qui doivent figurer sur les emballages varient selon la réglementation des pays : un nouveau système de classification et d'étiquetage des produits chimiques, le Système général harmonisé (SGH), a été élaboré au niveau international. Entré en vigueur en Europe le 20 janvier

2009, il prévoit néanmoins jusqu'au 1^{er} juin 2015 une période de transition durant laquelle l'ancien et le nouveau système de classification et d'étiquetage pourront coexister pour certains produits.

D'autres adaptations sont indispensables, en raison des différences au niveau des habitudes de consommation et des conditions géographiques et climatiques.

Exemples

En Chine, le yaourt est considéré comme un soft drink, il est donc présenté dans une bouteille dont le couvercle peut être percé avec une paille.

Le climat (chaleur, humidité) et le réseau routier (bitume dégradé, pistes, poussière) dans certains pays amènent les constructeurs à adapter leurs modèles avant de les exporter.

Chez Peugeot, cette adaptation s'appelle « Tropicalisation » (ce terme est employé dans les publicités de la marque). Par exemple, lors de leur assemblage dans les usines, les véhicules destinés aux pays africains subissent une préparation particulière : plaque protection moteur, suspensions et système de refroidissement renforcés, moteur adapté aux différents types de carburants, etc. Source : <http://www.peugeot-cotedivoire.com/tropicalisation>

Les attributs de service

Les attributs de service concernent l'ensemble des services proposés avec le produit : la réparation, la maintenance, l'installation, les notices d'utilisation, l'assistance technique, la livraison, la garantie, la fourniture de pièces détachées, etc. Les besoins de service (et l'offre) varient fortement selon le type de produit, et l'environnement des pays (niveau technique de la main-d'œuvre locale, niveau d'alphabétisation, isolement géographique, etc.). On pourra proposer moins de services associés, si l'on offre un produit plus résistant, nécessitant un entretien simple et peu coûteux.

Exemple

Microsoft a développé Windows Vista Starter Edition, une version réservée aux marchés émergents et aux PC à très bas prix. Cette édition est commercialisée dans 139 pays et en 24 langues.

Les attributs symboliques

Les attributs symboliques concernent les significations véhiculées par le produit à travers son nom (la marque). Nous verrons dans le paragraphe II, l'importance de la traduction des noms de marques pour préserver ces significations.

Les attributs symboliques concernent également les associations liées à l'image du pays d'origine du produit. Les consommateurs ont, en effet, des images et des stéréotypes des pays étrangers, qui influencent positivement ou négativement leur évaluation des produits étrangers. Certaines entreprises cherchent ainsi à créer des associations fortes pour leurs marques et leurs produits (via le nom, le packaging ou la communication) avec des pays qui ont une bonne image. Elles se servent alors de l'image d'un pays pour construire leur propre image ou faire connaître l'origine de leur compétence, même si ce pays n'est pas toujours le vrai pays d'origine de la marque.

Exemple

Hollywood chewing-gum, par exemple, n'est pas une marque américaine, mais française. Un nom de marque à consonance italienne sera associé au design caractéristique de l'Italie, alors qu'un nom de marque français sera associé à l'esthétique, au goût, à l'élégance. L'Oréal a été renommé L'Oréal Paris pour capitaliser sur les associations positives liées à la France.

Les consommateurs doivent de plus en plus choisir entre des produits étrangers et des produits locaux. Certains consommateurs auront une préférence marquée pour les produits domestiques, expliquée par un degré élevé de patriotisme, souvent renforcé par des campagnes telles qu'« Achetez français ». D'autres consommateurs auront une préférence marquée pour les produits étrangers, expliquée par la recherche d'exotisme, par la qualité reconnue de ces produits, ou par le prestige social conféré par la possession de ces produits. Les consommateurs des pays émergents et des pays en développement ont ainsi souvent une préférence pour les produits étrangers, sans pour autant avoir une image défavorable de leurs propres produits. Cette préférence est principalement liée au prestige social associé à la possession de produits étrangers, et s'estompe au fur et à mesure du développement économique du pays (Batra et al., 2000). Enfin, certains consommateurs éprouvent une « animosité » pour un pays donné, en raison d'un événement politique, militaire ou économique (Klein et al., 1998), qui les mènera à refuser d'acheter tous produits de ce pays (ou associés à ce pays), bien qu'ils en reconnaissent la qualité.

Si l'image du pays d'origine du produit n'est qu'un attribut parmi d'autres, et ne constitue pas le seul critère d'évaluation d'un produit, il convient néanmoins d'estimer dans quelle mesure il peut augmenter ou diminuer la valeur de la marque et du produit aux yeux du consommateur.

2. Gestion des produits binationaux

De nombreux produits sont aujourd'hui associés à deux pays différents.

Exemple

Tous les produits Apple portent la mention : « conçu par Apple Californie, fabriqué en Chine ».

La délocalisation de la production a donné naissance à des produits marqués binationaux, c'est-à-dire des produits associés à la fois :

- à un pays de conception (via le pays d'origine de l'entreprise qui conçoit/développe le produit) ;
- et à un pays de fabrication (via le « made in »).

Si le pays de fabrication est connu (il est mentionné obligatoirement sur les produits), le pays de conception du produit est souvent inféré à partir de la marque. Les produits binationaux posent alors un problème particulier, car ils sont potentiellement soumis à des associations multiples et parfois contradictoires.

Exemple

Un consommateur peut avoir une image très favorable de la marque Cacharel, mais une image défavorable de la Tunisie, où sont fabriqués les produits de la marque.

L'image globale d'un pays (de conception ou de fabrication) correspond à un ensemble perceptuel composé des différentes associations, comprenant ce que les consommateurs savent ou pensent savoir sur les produits d'un pays (innovation, technologie, fiabilité, prix, qualité, etc.) ; ainsi que les symboles nationaux et culturels d'un pays, la situation économique et politique, le degré d'industrialisation, l'histoire et les traditions du pays (Hamzaoui, 2003). Globalement, certains pays ont une image positive et assez large (États-Unis), alors que d'autres ont une image plus étroite et très positive (Japon), ce qui va affecter les perceptions des consommateurs quant au degré de compétences de ces pays à concevoir ou à fabriquer certains produits.

Les effets du pays de conception et de fabrication sur l'évaluation des produits varient selon la catégorie de produits et selon les consommateurs (leur nationalité, leur degré de familiarité avec les produits et les pays, leur degré d'implication pour la catégorie de produit). De même, les stéréotypes associés au divers pays d'origine des produits évoluent, au fur et à mesure de l'expérience des consommateurs avec ces produits, et des actions des pays pour modifier leur image.

Exemple

Skoda était la « Rolls-Royce » des pays de l'Est avant l'arrivée des communistes en Tchécoslovaquie. Son image s'est ensuite détériorée au point qu'il circulait de nombreuses blagues sur la marque (surtout en Angleterre) : « Comment doubler la valeur de ma Skoda ? Il suffit de faire le plein d'essence ! ». L'image de Skoda a connu un revirement après le rachat par Volkswagen en 1991 : amélioration de la qualité des automobiles (formation du personnel Skoda aux standards de production VW), élargissement de la gamme (Octavia, Fabia), globalisation de la marque (62 pays couverts en 1996), augmentation des prix, campagne de communication paneuropéenne. Mais les ventes ne décollaient pas en Angleterre, l'image de Skoda persistait et primait sur la qualité objective. Une campagne de communication spécifique à l'Angleterre a dû être mise en place en 2000 pour lever les freins à l'achat (Malaviya et Srivastava, 2003). Une campagne efficace puisqu'en 2011 Skoda devenait le constructeur automobile le plus populaire (taux de satisfaction) en Angleterre, devant Porsche et Lexus !

Il est donc important de tenir compte des perceptions des consommateurs sur les compétences des pays en matière de conception et/ou de fabrication de produits, afin de savoir si le produit peut bénéficier des associations (positives ou négatives) de ce pays. Ceci permet notamment d'établir une comparaison entre les différents pays de délocalisation envisagés, et de déterminer dans quels pays l'entreprise peut fabriquer ses produits, sans compromettre leur valeur aux yeux des consommateurs. De la même façon, l'entreprise estimera l'intérêt de communiquer sur le pays de

conception de son produit. Il faut donc moduler la visibilité de l'entreprise, de la marque et du « made in », en fonction de leur effet.

Exemple

La signature publicitaire mondiale de Volkswagen est « Das Auto », et celle d'Opel « Wir leben Autos », toutes deux prononcées en allemand dans le monde entier, afin d'attirer l'attention sur la capacité des marques allemandes à concevoir des automobiles.

3. À quel moment introduire le produit sur les marchés étrangers ?

L'entreprise peut choisir un lancement séquentiel pour certains produits à certaines périodes, et/ou un lancement simultané pour d'autres produits.

Définition

La stratégie de lancement séquentiel de produits, consiste à lancer un nouveau produit sur les marchés cibles avec un décalage dans le temps.

Cette stratégie permet de réduire les coûts d'introduction du produit : le retour sur investissement du premier marché finance l'introduction du produit sur le second, etc. Cette stratégie peut permettre également, dans certains cas, de prolonger le cycle de vie du produit. Le nouveau produit est d'abord lancé dans un pays technologiquement avancé, pour des consommateurs à niveau de revenu élevé. Il est ensuite exporté dans des pays similaires technologiquement. Lorsque le produit est en phase de maturité dans le premier marché ou fortement concurrencé sur les marchés secondaires, l'entreprise implante des usines dans des pays technologiquement moins avancés (à faibles coûts de main-d'œuvre) pour rester compétitive. Elle commercialisera alors également le produit pour les marchés locaux, pour lesquels ce produit constitue un « nouveau produit ». À terme, le produit initial sera remplacé par un nouveau produit sur le premier marché, mais continuera son cycle de vie sur les autres marchés technologiquement moins avancés. Ce prolongement du cycle de vie n'est possible que si les consommateurs des pays technologiquement moins avancés ne souhaitent pas disposer dès le départ du produit innovant. La stratégie de lancement séquentiel de produits est donc souhaitable lorsque les conditions de marchés sont très différentes.

Exemple

Gillette a lancé quasi simultanément son rasoir Gillette Fusion ProGlide Power aux États-Unis (en juin 2010) et en France (janvier 2011), tandis que Gillette Fusion Power (lancé en 2006 aux États-Unis) continuait à être vendu en Inde en avril 2013.

Définition

La stratégie de lancement simultané consiste à introduire un nouveau produit aussi simultanément que possible (dans un délai d'un an) sur plusieurs marchés cibles.

Cette stratégie nécessite plus de capacités marketing, humaines, financières et de production (et de stockage), que la stratégie de lancement séquentiel. Le marché total visé dès le départ doit donc être le plus large possible. L'innovation produit et de procédé est la clé de cette stratégie, pour avoir les produits les plus compétitifs. Cette stratégie est souvent utilisée pour freiner ou rendre plus difficile et coûteuse l'arrivée de concurrents sur un marché (prime au premier entrant ou avantage du pionnier).

Exemples

Le 25 octobre 2012, Microsoft a réalisé le lancement simultané mondial de Windows 8 auprès du grand public, annonçant également que Windows XP SP3 et Office 2003 ne seraient plus supportés dès le 8 avril 2014.

Glaxo, dans les années 1980, avait réussi à déloger Tagamet, le produit leader des anti-ulcéreux de SmithKline (médicament pour lequel son inventeur avait reçu un Prix Nobel). Il avait fallu 6 années à SmithKline pour que Tagamet soit présent dans 122 pays. Le succès du lancement de Zantac a été dû à l'adoption d'une réelle démarche marketing (en plus de la démarche de vente classiquement adoptée par les groupes pharmaceutiques à l'époque). Zantac avait ainsi été lancé simultanément au niveau mondial avec une communication adaptée aux différents pays, et des accords de co-marketing avec des firmes locales, pour démultiplier le nombre de visiteurs médicaux. Zantac était, par exemple, vendu en Italie sous son nom, avec les visiteurs médicaux de Glaxo Italie, et sous la marque Ranidil d'une firme locale ; et en coentreprise avec les laboratoires Roche aux États-Unis. Ceci a permis à Glaxo d'avoir une force de vente toujours supérieure à celle de SmithKline sur les différents marchés (Angelmar et Pinson, 1992).

Pour chaque produit de l'entreprise, la prise en compte des conditions technologiques et des situations des marchés sera primordiale pour opérer un choix entre les deux stratégies de lancement (en dehors des considérations de coûts).

II. La marque à l'international

Les stratégies de portefeuille de marque à l'international varient selon les entreprises : certaines adoptent une stratégie mono-marque pour signer leurs produits (Yamaha, par exemple), d'autres, une stratégie multimarques, pour couvrir leurs différents marchés.

Exemple

Nestlé Waters détenait en 2013 un portefeuille de 64 marques au niveau mondial. Dans les pays émergents, le portefeuille contient souvent la marque internationale Nestlé Pure Life et une marque locale. En France, Nestlé Waters commercialise plus de marques, selon le niveau de gamme, le type de produits (plate versus pétillante), le canal de distribution et l'usage (minceur, vitalité, etc.) : Panna, S. Pellegrino, Perrier, Vittel et Contrex, Hépar, Valvert, Quézac, Plancoët, Sainte Alix, Abatilles, Saint Lambert, Carola.

1. De la marque locale à la marque globale

Les entreprises qui ont une stratégie multimarques sont amenées à gérer, à l'international, différents types de marques : des marques locales, des marques régionales, des marques internationales et des marques globales. Il n'existe néanmoins pas de consensus sur ce que recouvrent ces termes, tant au niveau académique, qu'au niveau des entreprises. Une recherche sur les sites internet des marques permet de voir que les appellations diffèrent selon les entreprises : Valvert est ainsi classée sous la rubrique marque locale, alors qu'elle est présente dans plusieurs pays. Nestlé Aquarel est qualifiée de marque globale, alors qu'elle n'est présente que dans certains pays d'Europe. Perrier est classée sous la rubrique marque internationale, alors qu'il s'agit véritablement d'une marque globale...

Définition

Une marque locale est une marque qui n'est commercialisée (et gérée) que sur un seul pays (la marque de bière Lutèce en France). Une marque régionale est une marque qui est commercialisée (et gérée) sur une zone géographique délimitée (la marque Nestlé Aquarel n'existe qu'en Europe). Une marque internationale est une marque ayant vocation à être présente internationalement, et à être gérée au niveau international, mais avec des adaptations possibles au niveau du nom et de la stratégie marketing. Une marque globale est la forme la plus aboutie d'une marque internationale, connue des consommateurs sous le même nom dans plusieurs pays du monde simultanément, et gérée de la façon la plus standardisée possible.

Ces définitions tiennent compte de deux critères : le degré de couverture géographique (croissant) et le degré de standardisation de la gestion de la marque (variable). Ainsi, par exemple, une marque régionale peut tout à fait être gérée de façon très standardisée (comme Nestlé Aquarel).

Les marques dénommées « globales » dans les médias sont celles qui ont le même nom et une expression visuelle et une identité les plus similaires possibles partout dans le monde (Coca-Cola, Chanel, Sony, Amex, Nescafé, Mars, McDonald's). Cependant, ce modèle de la « globalisation totale » de la marque internationale n'est pas un modèle unique à suivre par toutes les entreprises, et la globalisation peut être sélective pour mieux rejoindre les consommateurs (Boutineau et Kapferer, 2005). Ainsi, certaines marques sont, à notre sens, des marques internationales, si l'on se place du point de vue de leur gestion :

- Apéricube (France)/Cheezbits (États-Unis)/Bel Cubes (Japon)/Cheez & Fun (dans de nombreux pays d'Europe), PartyCubes (Canada), etc. ;
- ou Taillefine (France)/Vitasnella (Italie)/Silhouette (Canada)/Light'n Fit (États-Unis)/ Ser (Argentine)/Vitalife (Nouvelle/Zélande)/Corpus (Brésil)/Vitalinea (Espagne), etc.

2. Privilégier les marques locales ou les marques globales ?

Les deux ! Les entreprises qui ont une stratégie multimarques tentent, depuis la fin des années 1990, de réduire leurs portefeuilles internationaux de marques. La plupart des entreprises s'étaient en effet retrouvées avec de larges portefeuilles, en raison principalement du rachat (croissance externe) ou du lancement de nombreuses marques locales sous des noms différents, pour s'adapter aux marchés locaux. Le renforcement de la concurrence, le pouvoir accru des distributeurs, les exigences toujours plus élevées des consommateurs, couplés aux coûts grandissants pour soutenir toutes ces marques, ont mené les entreprises à réduire leurs portefeuilles, pour rester compétitives. Elles se sont donc alors concentrées sur un nombre réduit de marques fortes, et plus particulièrement sur le développement de marques « globales ».

Exemple

Unilever, avant sa fusion avec Gillette en 2005, avait réduit son portefeuille international de 1 600 à 400 marques, dont 40 marques globales : Lipton, Slim-Fast, Axe, Skip, etc. (Lai, 2006).

Les raisons qui poussent les entreprises à développer des marques globales sont nombreuses :

- les économies d'échelle, l'existence de segments mondiaux à exploiter, la négociation avec les distributeurs qui devient plus facile, ou l'intégration de l'entreprise en fédérant les employés autour d'un projet ;
- l'augmentation de la valeur financière de la marque est également un facteur important. Interbrand publie chaque année la valeur des 100 premières marques globales : Coca-Cola figurait toujours au premier rang en 2012, avec une valeur estimée à 77 milliards de dollars américains, Apple au 2^e rang (76 milliards), Nescafé au 35^e rang (11 milliards), Accenture au 43^e rang (9 milliards) et Heineken au 96^e rang (4 milliards). Il est intéressant de noter que les marques américaines ne représentent plus que 56 % du classement, contre 65 % en 2004. Les marques européennes, japonaises et coréennes sont de plus en plus nombreuses. La valeur d'une marque globale (telle que mesurée par Interbrand) est liée, entre autres, à sa notoriété, son leadership et sa longévité

sur le marché, sa capacité à se protéger juridiquement, ses investissements marketing pour soutenir la marque, la couverture géographique de la marque et le nombre de consommateurs qu'elle touche ;

- la prime à la « globalité perçue » est également un autre facteur important. Les consommateurs attribuent un supplément de qualité perçue et de prestige aux marques qui sont vendues dans tous les pays du monde (Steenkamp et al., 2003 ; Holt et al., 2004).

Tous ces avantages ne doivent cependant pas cacher les inconvénients du développement d'une marque globale :

- les coûts pour supporter la marque (en termes de communication notamment) et pour la protéger juridiquement au niveau international ;
- la complexité de gérer la marque au niveau mondial (coordination).

L'utilisation d'indicateurs financiers globaux (chiffre d'affaires des marques, rentabilité) a mené certaines entreprises à éliminer de nombreuses marques locales (en les vendant, en les abandonnant ou en substituant leur nom par celui d'une marque globale ou internationale).

Exemple

Philips a été remplacé par Whirlpool, Arthur Martin par Electrolux, Raider par Twix, Bio par Activia, à la suite de campagnes de communication (association des deux noms dans un premier temps).

Mais l'élimination de marques locales se heurte parfois à l'attachement des consommateurs à ces marques.

Exemple

Lorsque Procter et Gamble a remplacé la marque locale allemande de liquide vaisselle Fairy, par la marque globale Dawn, la marque a perdu 7 % de part de marché et l'entreprise a subi en un an une perte nette de CA estimée à 7 millions d'euros (Boutineau et Kapferer, 2005, p. 143).

Les marques locales ont deux principaux points forts par rapport aux marques globales : la confiance et la proximité (Schuiling et Kapferer, 2004). Les entreprises ont intérêt à préserver ces « joyaux locaux » pour répondre aux attentes d'un consommateur « pluriel ».

Un portefeuille de marque équilibré entre marques locales, régionales, internationales et globales permet de tirer parti des avantages de la standardisation, sans pour autant perdre ceux qui résultent d'une adaptation aux préférences spécifiques des consommateurs. Les entreprises doivent continuellement réviser leur portefeuille de produits marqués, pour tenir compte de l'évolution des marchés. Il s'agit, d'une part, de déterminer la meilleure répartition des ressources et de l'effort marketing entre les segments ciblés (pays et consommateurs) et les produits marqués ; et d'autre part, de s'assurer de la cohérence des actions menées sur les différents marchés. Ceci requiert une gestion globale du portefeuille, c'est-à-dire une approche interactive, combinant :

- la participation des responsables des filières (démarche ascendante), chargés de transmettre des éléments sur les réactions des consommateurs locaux, les marques, les produits et les prix des concurrents, les conditions marketing (réseaux de distribution, médias) et d'environnement général (réglementations sur les produits, les prix, la communication, etc.) ;
- la participation des responsables au siège (démarche descendante), chargés de fournir des éléments sur la mission de l'entreprise, sa stratégie globale d'internationalisation et ses priorités.

Cette approche interactive va s'appliquer à tous les éléments du marketing-mix, de façon à coordonner les marchés (au niveau des prix par exemple) et à identifier les synergies possibles (transfert de produits d'un pays à l'autre, campagne de communication ou force de vente commune, etc.).

3. Le transfert des noms de marques à l'étranger

La plupart des marques sont liées à un contexte linguistique donné, et sont difficiles à mémoriser et à prononcer hors de leur contexte d'origine.

Exemples

Ainsi Peugeot pose des problèmes de prononciation hors du contexte francophone : le « eu » est une diphtongue typiquement française, le « g » qui suit doit être prononcé « j » parce que suivi d'un « e » ; le « o » est particulièrement ouvert, enfin le « t » est muet. De la même façon, les Français prononcent Nike « Nayeque » au lieu de « Nayequi ». Il demeure très difficile de prononcer et de mémoriser le nom Häagen-Dazs, une glace américaine qui a choisi une dénomination à consonance nordique. Enfin, l'évocation des moustaches du chat (Whiskers en anglais) par la marque Whiskas est comprise par très peu de consommateurs.

Pour pallier les difficultés de prononciation de leur nom à l'étranger, certaines marques ont choisi l'abréviation : YSL, KFC, Club Med, HP. D'autres marques ont choisi de nous apprendre à prononcer leur nom. Ainsi, Bouygues présente sur son site internet les différentes façons de prononcer « Bouygues » dans les pays où il est implanté. La marque chinoise de smartphone Huawei, consciente que son nom est écorché aux quatre coins du monde, et soucieuse que vous puissiez demander son dernier téléphone en magasin, a publié en 2012 sur sa page Facebook une vidéo où sont interrogées diverses personnes, afin de leur poser la même question : « Comment prononceriez-vous Huawei ? ». Le résultat est amusant à écouter, du moins pour ceux qui savaient dès le départ que Huawei se prononce « Wah-Way ». La marque belge Hoegaarden, quant à elle, recommande aux Français une méthode originale pour prononcer son nom : Imitiez dans l'ordre, le loup en rut (« Aouuuuuu »), l'abruti (« Gaahahahaha »), le teckel de votre concierge (« Rrrrrrrr »), et enfin la cloche (« Dennn »).

Pour étendre des marques au plan international, les aspects linguistiques doivent être examinés : prononciation, sens évoqué par la marque, aspect visuel de la marque (calligraphie).

Il existe plusieurs façons de transférer un nom de marque à l'étranger (Guidère, 2000) :

La transplantation

Elle consiste à ne faire aucune traduction. Le consommateur se débrouille pour lire le nom.

Exemple

Le consommateur français lit All-Bran, Häagen-Dazs, Microsoft, Hoegaarden, etc., des noms qui ne signifient rien pour lui, mais ont simplement une connotation étrangère.

On pourrait croire que cette solution devient impossible pour les pays dont l'écriture n'est pas latine (cyrillique, arabe, chinoise, etc.), et que dans ce cas, le consommateur voit une image, mais ne peut prononcer le nom. Or, la plupart des consommateurs de ces pays connaissent au moins une langue latine, leur permettant de lire les noms des marques.

Ceci n'empêche pas de recourir à une traduction, au côté du nom en caractères latins. Plusieurs solutions sont alors possibles, selon que l'on privilégie le son (traduction phonétique), le sens (traduction sémantique) ou les deux (traduction phonosémantique).

La traduction littérale

Elle peut s'employer quand le nom de marque est un nom générique : le consommateur interprète la valeur sémantique du nom. Mais on perd la connotation sonore du nom. La traduction littérale n'est cependant

possible que lorsque le nom d'origine a déjà une signification.

Exemple

Afin d'être comprise de tous, La vache qui rit se décline dans des dizaines de langues : elle devient The laughing cow au Royaume-Uni et aux États-Unis, Die lachende Kuh en Allemagne et Autriche, Vesela krava en République tchèque, Krowka smieska en Pologne, A vaca que ri au Portugal, Con bo cuoi au Vietnam, Vessiolaia bourionka en Russie, etc.

La translittération

Elle s'emploie quand le nom de marque n'a pas de sens particulier. Il n'y a pas toujours d'équivalence de sens, mais au minimum une correspondance phonétique et si possible graphique. La marque est ainsi prononcée de la même façon, partout dans le monde.

Exemples

Motorola se lit « Mou-tuo-luo-la » en Chinois, Exxon « Ai-ke-sen », et Disney « Disini ». C'est le cas de la plupart des traductions de noms de marque en chinois qui sont des imitations phonétiques du nom original, sans forcément avoir une signification. Danone est ainsi également orthographié Dannon aux États-Unis, ce qui préserve l'équivalence sonore. Coca-Cola, a réussi, quant à lui, à préserver l'équivalence phonétique et graphique dans toutes les langues.

La transmutation

Elle consiste en une substitution ou un aménagement de l'appellation originale pour le public cible, de façon à préserver les associations aux produits de la marque.

Exemples

Bolino devient « Quick Lunch » en Suisse et « Maggi 5 Minuten Terrine » en Allemagne. Saint Moret devient « San Millan » en Espagne. Volkswagen est traduit « Dà Zhòng » en chinois, mais signifie peuple. Diet Coke est traduit par « Coca-Light » en France, car le mot diète évoque un régime sévère. Johnson & Johnson a adopté un nom radicalement différent à Hong-Kong et en Chine. À Hong-Kong, le nom est traduit « zhuang-cheng » qui fait référence à un seigneur (classe sociale supérieure) et est associé à la tradition, alors qu'en Chine il est traduit « qiang-Sheng » qui fait référence à la vie active et est plus associé à la modernité.

La méthode de traduction choisie est très importante, car elle peut apporter dans certains cas une valeur ajoutée à la marque à l'étranger, voire lui donner une image « locale », ou encore modifier son image (Fan, 2002).

Exemples

Lancôme (Lan Kou en chinois), est une imitation phonétique qui utilise le nom d'une fleur « orchidée ». Cette traduction évoque une personnalité élégante, relevée et raffinée, des associations que le nom de marque en français ne transmet pas. Le nom chinois choisi par BMW signifie « Cheval précieux (au sens de trésor) », le cheval étant une créature héroïque dans la culture traditionnelle chinoise. Nivéa (en chinois NiWeiYa) utilise des caractères qui ressemblent à un prénom de fille étrangère, et souligne ainsi son origine étrangère. À l'inverse, la traduction de Glaxo utilise un caractère chinois qui est très souvent employé dans les noms médicaux chinois, et Welcome est traduit par « garde en santé », ce qui décrit bien les bénéfices du produit. La traduction de Glaxo-Welcome, donne à la marque une image très locale. En revanche, la traduction de Peugeot en Chinois signifie « jolie », ce qui donne à la marque une connotation trop féminine. Il n'y a, de plus, aucun lien avec les bénéfices du produit.

La culture et la langue chinoise imposent des particularités aux transferts des noms de marques occidentales en Chine (Fornerino et al., 2006) :

- la langue chinoise ne comporte pas d'alphabet, l'écriture se fait à travers plus de 9 000 caractères (des idéogrammes, des représentations phonétiques ou encore des

combinaisons d'idées et de sons), dont 3 500 sont fréquemment utilisés. Il vaut donc mieux puiser dans ces 3 500 caractères ;

- le chinois possède l'équivalent de 21 consonnes (sheng) et de 38 voyelles (yun), ce qui donne environ 400 syllabes différentes. Chaque syllabe peut être déclinée en 4 tons différents, allant des tons aigus, les plus préférés, aux tons graves. Un très grand pourcentage de marques chinoises présente la dernière syllabe avec un ton aigu qui permet d'obtenir un effet sonore agréable à prononcer. Le changement de ton peut modifier le sens d'un mot ;
- l'écriture d'un texte chinois prend moins de place par rapport aux écritures occidentales, car un idéogramme apporte une information plus concentrée ;
- les noms de marques (comme les prénoms) sont toujours chargés de sens : la marque chinoise de cosmétique Xia Fei signifie nuages rouges (xia) et tourbillonner (fei). En Chine, le nuage rouge est signe de bonheur. Ils présentent tous des connotations positives : utilisation d'éléments de la flore ou de la faune ou de mots porteurs de chance dans la culture chinoise.

Le nom de la marque étrangère est pratiquement toujours utilisé à côté du nom de marque sinisé. Celui-ci doit, si possible, correspondre à la marque étrangère au niveau sémantique, phonétique et graphique. La méthode de transfert de nom de marque en chinois la plus utilisée est la translittération, qui imite la phonétique de la marque. Mais l'idéal est d'avoir, en plus, un sens et une calligraphie en liaison avec les qualités de la marque, car les Chinois, lorsqu'ils traitent une information, prêtent plus attention aux informations visuelles et/ou sémantiques, qu'aux informations phonétiques (Zhang et Schmitt, 2001).

En matière de traduction, il est donc vivement conseillé de faire appel à des agences spécialisées dans la nomination de marques, et de réaliser des prétests auprès des consommateurs cibles avant de lancer les produits marqués sur le marché.

Exemple

La marque Paul, leader français de la boulangerie artisanale, est entrée sur le marché chinois en 2007 et a traduit son nom de marque en chinois : 保罗贝香 ; bâolúbèixiāng, qui signifie trésor, parfum/senteur. Les caractères « trésor » et « parfum » apportent une dimension conceptuelle supplémentaire qui n'est pas présente dans le nom d'origine Paul : le raffinement, la qualité, la France. Ce travail a été confié à une agence franco-chinoise spécialisée, qui avait présenté plusieurs options, après avoir vérifié la disponibilité de ces « noms candidats » et leur pertinence grâce à des tests consommateurs. Le processus a duré un mois, au terme duquel Paul a pu ouvrir son premier point de vente. La marque en chinois a été déposée auprès du Bureau des Marques. Son enregistrement a pris environ un an. Les noms des produits ont été traduits en suivant la même démarche.

Source : France-Chine Express, septembre-octobre 2007.

III. Fixer le prix à l'international

La détermination du prix de vente d'un produit dans chaque pays est une décision essentielle, car elle affecte directement l'évolution des ventes, la rentabilité de l'entreprise et le positionnement du produit par rapport aux concurrents. Fixer le prix d'un produit à l'international est une tâche complexe, car il faut trouver un bon équilibre entre :

- le prix optimal de vente dans chaque pays, qui est souvent différent d'un pays à l'autre,
- et la cohérence tarifaire au niveau international, pour éviter la dilution de l'image et le commerce parallèle (les consommateurs et les distributeurs se fournissent dans les pays où le prix est le plus avantageux).

Exemple

En 2013, le prix du paquet de 20 cigarettes de Marlboro différait fortement selon les États membres de l'Union européenne : 2,60 euros en Hongrie, 3,30 euros en République tchèque, 6,60 euros en France, 8,10 euros au Royaume-Uni et 10,70 euros en Irlande. Source :

<http://www.cigaretteprices.net/>

4. La détermination du prix de vente sur un marché étranger

La détermination du prix de vente dans chaque pays est une décision complexe, car elle suppose la prise en compte de nombreux facteurs qui varient d'un pays à l'autre :

- les objectifs de l'entreprise : politique d'écrémage (prix élevé) ou de pénétration (prix bas), marges et positionnement du produit souhaités ;
- le prix acceptable pour les consommateurs locaux (prix maximum) ;
- le prix des concurrents (prix de marché) ;
- le prix de revient du produit (prix minimum). Ce coût varie selon que l'entreprise fabrique son produit à l'étranger ou bien sur son marché domestique. Dans le dernier cas, elle exportera son produit, et aura le choix entre se charger de l'ensemble de la commercialisation du produit ou vendre à des intermédiaires. Selon les cas de figure, et selon la méthode comptable retenue, le prix de revient du produit, pour un pays donné, pourra inclure différents coûts : les coûts d'adaptation technique et commerciale (mise en conformité aux normes et aux réglementations techniques étrangères, adaptation marketing du produit aux goûts des consommateurs, coûts d'emballage et de conditionnement spécifiques à l'exportation), les coûts de fonctionnement du service export, les coûts de prospection des marchés (études de marché), les coûts de commercialisation sur le marché étranger (commissions des intermédiaires du système de distribution, coûts de la filiale locale, dépenses marketing de communication, coûts de service après-vente, etc.), les coûts financiers (frais liés aux assurances diverses contre le risque de change, de non-paiement, frais du financement du crédit-clientèle, etc.), les coûts d'accès au marché (droits de douanes, coûts d'élaboration des documents de douanes, coûts de transports divers selon l'incoterm choisi, coûts de stockage, etc.) ; les coûts de cession interne entre les filiales (Les prix de transfert, sont les prix auxquels sont facturés les produits et les services entre les filiales de l'entreprise. Ils permettent aux entreprises de modifier artificiellement les bénéfices de certaines filiales, afin de réduire les impôts à payer pour les filiales des pays où le taux d'imposition est le plus élevé) ;
- l'environnement économique (taux de change, inflation) et les réglementations locales (contrôle des prix par les gouvernements, TVA différentes, contrôle des prix de transfert entre les maisons mères et les filiales) ;
- le mode de présence choisi va influencer le prix et le degré de maîtrise du prix de vente final au consommateur (lorsqu'elle passe par un importateur, l'entreprise n'a aucune maîtrise du prix final).

On voit que la tarification optimale par pays conduit l'entreprise à fixer des prix de vente très différents d'un pays à l'autre, dans le souci de maximiser ses ventes, et donc sa rentabilité. Il s'agit néanmoins d'une perspective locale. Lorsque les produits sont vendus sur plusieurs marchés, la détermination des prix doit également s'envisager globalement.

5. La coordination internationale des prix

Avec Internet et la mobilité accrue des personnes, les marchés sont de moins en moins cloisonnés, et les différences de prix plus visibles.

Ces différences de prix apparaissent justifiées aux yeux des clients, lorsque l'entreprise a adapté certains attributs du produit aux spécificités du marché local (options différentes, marques différentes, qualité différente, goûts différents, services spécifiques aux pays en termes de conditions de paiement, de garantie ou de remise, etc.). Il devient alors plus difficile pour les consommateurs de comparer les prix.

Que se passe-t-il lorsque les prix diffèrent selon les pays, à produit ou prestation équivalente ? Dans ce cas, l'entreprise est confrontée au risque de commerce parallèle, c'est-à-dire à l'existence de flux de marchandises et de services qui ne sont pas prévus par l'entreprise. Ce risque existe quand les écarts de prix sont importants entre les pays ou lorsque les entreprises font des lancements de produits séquentiels. Dans ce cas, les distributeurs et les clients sont incités à s'approvisionner dans d'autres pays. L'homogénéisation des produits et des notices d'utilisation, l'extension de la garantie à l'international facilite la réimportation des produits. Dans certains secteurs, tels que la téléphonie, des distributeurs non agréés par les fabricants proposent ainsi les produits à moindre prix que les distributeurs officiels, en s'approvisionnant sur les marchés étrangers.

Exemples

Pour lutter contre le commerce parallèle lors du lancement du iPhone, Apple a décidé de n'accepter que les paiements par carte bancaire pour ce produit et de limiter à deux unités le nombre d'iPhones pouvant être achetés en même temps.

Pour la même raison, les montres Swatch étaient initialement vendues au même prix dans le monde entier. Pour lutter contre le commerce parallèle, la marque rachetait presque 85 % des montres vendues à rabais, traquait les faussaires et les assignait en justice (Pinson, 1989).

Le commerce parallèle génère des problèmes de rupture de stocks sur les marchés où les tarifs sont plus avantageux, une baisse de rentabilité des filiales qui sont situées dans les marchés où les tarifs sont plus élevés, et des problèmes relationnels avec les distributeurs officiels. La meilleure façon de lutter contre le risque de commerce parallèle est de coordonner les prix à l'international, en alignant les prix au sein d'un corridor suffisamment étroit, pour que les importations parallèles ne soient plus rentables (Mayrhofer et Walser-Luchesi, 2002).

La fixation du prix à l'international est donc spécifique à chaque entreprise, et dépend des conditions de marchés et des produits.

Exemple

Le marché mexicain du vin est à suivre avec beaucoup d'intérêt parce qu'il connaît une forte croissance depuis plusieurs années. Pour exporter du vin au Mexique en 2013, le paiement d'une série d'impôts et de taxes étaient nécessaires : Impôt Spécial sur la Production et les Services (25 %

pour un % d'alcool inférieur à 13,5⁰), une surtaxe douanière (DTA) (elle est semestriellement modifiée, et peut être consultée sur le site des douanes mexicaines), la TVA (16 %). Depuis le 1^{er} juillet 2008, il n'y a plus de droits de douane pour les vins venant de l'Union Européenne. Les marges des grossistes, des distributeurs et des importateurs quant à elles se situaient entre 20 et 30 % (les détaillants utilisent généralement une marge semblable). La majorité des prix de vente au consommateur étaient dans une tranche de prix de 60 à 120 pesos (soit 4,65 et 9,30 euros), mais les vins français étaient proposés dans une fourchette de prix bien supérieure. Avec la multiplication des accords de libre-échange (le Mexique en a signé avec les États-Unis, l'Union Européenne, la Bolivie, etc.), les prix sont tirés vers le bas, d'autant plus que les producteurs de vins du Nouveau Monde (Australie, Chili, Afrique du Sud, etc.) mènent une concurrence agressive par les prix. L'offre augmente beaucoup plus rapidement que la demande, ce qui devrait maintenir les prix à un niveau assez bas. Source : <http://www.suddefrance-developpement.com>

Distribution et communication à l'international

I. Pénétrer les marchés internationaux

En matière de distribution internationale, il faut distinguer deux facettes :

- la distribution transfrontalière du produit, où l'entreprise est en relation avec d'autres entreprises (par exemple des importateurs locaux ou étrangers, ou ses filiales) ou avec son consommateur (vente directe). La distribution transfrontalière est sous le contrôle de l'entreprise ;
- et la distribution (au sens marketing classique) sur le marché local. Une fois le produit arrivé à destination, la distribution sur le marché local peut-être sous le contrôle de l'entreprise (la filiale gère son réseau de distribution comme elle le ferait sur son marché domestique), ou sous le contrôle de l'importateur ou d'une autre entreprise (qui ont leur propre réseau de distribution, que l'entreprise ne peut contrôler).

Définition

La distribution internationale, au sens large, consiste à faire passer le produit du pays d'origine au pays de destination. Au sens étroit, il s'agit de gérer un réseau local de distribution pour assurer la distribution physique et la promotion auprès des clients finaux (Prime et Usunier, 2012). Selon le mode de pénétration choisi, l'entreprise pourra prendre en charge les deux étapes (l'entreprise possède une filiale locale et ses propres points de vente) ou les déléguer à des intermédiaires (elle passe par un importateur qui s'occupera de distribuer les produits via son réseau local de distribution).

1. Choix du mode de pénétration d'un marché étranger

L'idéal pour l'entreprise est de pouvoir vendre sans intermédiaires, directement à son consommateur final (par exemple, via des points de vente qui lui appartiennent ou par Internet, comme Dell). Ceci lui permet d'être parfaitement autonome dans la gestion de ses activités commerciales (choix des produits et des circuits de distribution, fixation des prix de vente, choix des actions de communication, etc.), d'acquérir une meilleure connaissance du marché sans intermédiaire qui fasse écran, et d'augmenter sa marge. Quand ce n'est pas possible, l'entreprise devra chercher un intermédiaire ou un partenaire.

Il existe de nombreuses possibilités pour franchir les distances qui séparent l'entreprise de son client final :

L'exportation contrôlée est un mode de pénétration direct. Il permet à l'entreprise une maîtrise totale de la commercialisation de ses produits :

- soit directement de son pays d'origine, via la vente directe par Internet, par téléphone, par catalogue ou lors des foires et salons ; via un représentant salarié de l'entreprise basé à

l'étranger ; ou via un agent commissionné indépendant de l'entreprise dont le rôle est uniquement de rechercher des clients pour l'entreprise ;

- soit par implantation directe, via la mise en place d'un bureau de représentation ou d'une succursale, ou via la création d'une filiale commerciale et/ou de production (usine).

L'exportation concertée est un mode de pénétration par lequel l'entreprise exporte en coopération avec une ou plusieurs entreprises partenaires, nationales ou étrangères. Les modes de pénétration en coopération sont les groupements d'exportateurs (mise en collectivité par plusieurs entreprises, non concurrentes, d'une partie ou de l'intégralité de leur activité d'exportation sur des marchés étrangers), le portage ou piggy-back (une grande entreprise (« porteuse ») met à disposition d'une PME exportatrice (« portée ») sa structure de distribution à l'étranger), la franchise commerciale, la coentreprise (joint-venture), et la licence.

L'exportation sous-traitée est un mode de pénétration indirect, car l'entreprise délègue la vente de ses produits à des intermédiaires qui prennent en charge tout ou partie du processus de commercialisation. Elle n'a pas forcément alors de retour sur la satisfaction des clients finaux et ne connaît pas toujours les réseaux de distribution qui seront utilisés par les intermédiaires pour acheminer le produit aux clients finaux, ou les conditions de commercialisation. Ces intermédiaires sont situés dans le pays d'origine de l'entreprise ou à l'étranger, et peuvent être une SCI (Société de commerce international), comme les Sogo Shosha au Japon ; une SGE/SAI (Société de gestion export ou d'accompagnement à l'international) ; un bureau d'achat ; ou encore un importateur exclusif (concessionnaires) ou non exclusif, qui achète les produits à l'entreprise pour les revendre à son propre compte.

Pour le détail des différents modes, le lecteur pourra consulter le manuel Exporter d'UbiFrance (2013) ou le site <http://www.eur-export.com>

Chaque mode de pénétration a ses avantages et ses inconvénients en termes de degré de contrôle et d'engagement de l'entreprise (coûts financiers, humains). Le choix du mode de pénétration doit s'effectuer en fonction de :

- facteurs liés à l'entreprise : son expérience internationale, sa disponibilité en temps (rapidité de pénétration désirée), ses ressources humaines et financières, le degré de maîtrise de la stratégie marketing qu'elle souhaite avoir, le degré de connaissance du marché (remontée d'informations sur les consommateurs, les concurrents, etc.) qu'elle souhaite obtenir ;
- facteurs liés au produit : le niveau de technicité du produit (qui peut nécessiter un service après-vente sur place), les contraintes en matière de stockage et de transport (produit périssable, pondéreux) et l'importance de l'image du produit (qui implique une maîtrise ou un contrôle étroit de la politique commerciale) ;
- facteurs liés au marché : le potentiel du marché, les contraintes juridiques (obligation par exemple de créer une coentreprise en collaboration avec un partenaire local), l'importance du risque politique, l'importance de la concurrence, la structure locale de la distribution (niveau de développement, complexité).

Une entreprise peut utiliser plusieurs modes de pénétration, et en changer dans le temps (au fur et à mesure de son expérience internationale ou pour tenir compte de l'évolution des marchés).

Exemples

En Afrique, de plus en plus d'assureurs nouent des partenariats avec des opérateurs télécoms pour proposer leurs prestations via le téléphone portable (un marché estimé à plusieurs centaines

de millions de contrats en Afrique). Amorcée dès 2008 dans les pays d'Afrique anglophone par Hollard en Afrique du Sud et Trustco en Namibie, cette formule de distribution s'étend désormais à l'ensemble du continent africain. Le système est suffisamment flexible pour permettre de proposer des produits de couverture vie, santé, mais aussi incendie, accidents et risques divers. Source : <http://economie.jeuneafrique.com>

La marque de beauté L'Oréal Paris a mis en ligne en 2013 sa première boutique marchande. L'ensemble de l'offre L'Oréal Paris y est référencée, de la catégorie « soin de la peau » en passant par le maquillage, la coloration, le soin de cheveu ou encore les produits coiffants. Les produits peuvent être notés, commentés et partagés, plaçant les avis et recommandations au centre du parcours d'achat. Une application de m-commerce « Instant Beauty de L'Oréal Paris » existe également.

La compagnie aérienne néerlandaise KLM a ouvert l'application KLM Trip Planner sur Facebook permettant à ses fans de réserver directement des billets d'avion avec leurs proches.

Si le mode de pénétration choisi le requiert, l'entreprise devra sélectionner ses partenaires ou ses intermédiaires sur des critères de santé financière, de style de management, d'expertise, de réputation, de compétences, notamment de leur force de vente, etc.

2. Gestion du réseau local de distribution

Selon le mode de pénétration du marché étranger envisagé, l'entreprise peut être amenée à s'occuper localement de la distribution physique et de la promotion auprès des intermédiaires et/ou des clients finaux de son produit.

Dans ce cas, l'entreprise doit gérer le réseau local de distribution, c'est-à-dire :

- déterminer le réseau de distribution le plus adéquat, autrement dit l'ensemble des intermédiaires, parmi ceux qui sont disponibles, qui lui permettront d'acheminer son produit jusqu'au consommateur final ;

Exemple

Pour exporter son vin au Mexique, un producteur peut passer par :

- des importateurs qui sont essentiellement basés à Mexico et peuvent distribuer indifféremment aux autres acteurs (Bodegas la Negrita, Cesarfer, etc.). Dans ce cas, l'entreprise doit accepter les systèmes de distribution mis en place par ceux-ci, et n'a aucun contrôle sur eux ;
- des grossistes qui sont composés essentiellement d'une quinzaine d'entreprises puissantes qui sont localisées principalement dans les trois plus grandes villes du pays (Mexico, Guadalajara et Monterrey) ainsi qu'à León, Tijuana et Merida ;
- des magasins spécialisés qui sont en général affiliés à un importateur ou dans certains cas peuvent détenir eux-mêmes une société d'importation, comme c'est le cas de La Europea. Ils disposent de points de vente repartis sur tout le territoire ;
- des grands magasins et grandes surfaces qui ont la capacité d'importer directement. Leurs exigences sont élevées et souvent contraignantes pour les fournisseurs qui doivent, par exemple, se plier aux multiples promotions commerciales qu'elles pratiquent.
- des magasins duty free ;
- des clubs de vins ;
- des bars à vins ;
- et le circuit CHR (Cafés, Hôtels, Restaurants) qui s'approvisionne principalement auprès des importateurs pour les vins étrangers, voire auprès des magasins spécialisés pour leurs demandes spécifiques. Source :

<http://www.dordogne-perigord-export.com/fr>

- puis mettre en place une politique d'animation du réseau (motiver les distributeurs et/ou la force de vente), en tenant compte des différences culturelles et des habitudes commerciales en vigueur. Nous ne traiterons pas cette facette.

Le choix du réseau de distribution à l'étranger est fonction d'un certain nombre de facteurs, parmi lesquels :

- les caractéristiques du produit (industriel ou bien de consommation, valeur unitaire, poids, volume, niveau de technicité et de périssabilité, positionnement, etc.) ;
- les réseaux utilisés par les concurrents ;
- les contraintes financières de l'entreprise (plus l'entreprise dispose de ressources financières, plus elle sera en mesure de détenir ses propres réseaux de distribution ou de contrôler ceux-ci) ;
- les objectifs marketing de l'entreprise ;

Exemple

KFC privilégie les restaurants en propre sur ses marchés cibles stratégiques (Chine, Grande-Bretagne, France, Mexique) pour contrôler sa politique marketing et la qualité, et la franchise dans les autres cas.

- les caractéristiques des consommateurs locaux ;

Exemple

Pour l'achat des produits de nécessité quotidienne, les consommateurs indiens veulent que le magasin soit proche de leur domicile (plutôt que dans une zone commerciale), que les prix soient inférieurs ou égaux aux prix du marché traditionnel, que les produits soient de qualité. Le service est très important, l'ambiance du magasin l'est moins, car ils regardent essentiellement la propreté élémentaire et la clarté de l'affichage.

- les contraintes légales et réglementaires ;

Exemples

L'accès au marché canadien du vin relève d'une procédure unique : tous les exportateurs doivent passer par les Commissions des alcools de chaque province (Liquor Board) s'ils souhaitent y vendre leur production. Ces Commissions détiennent dans presque toutes les provinces (sauf en Alberta) le monopole d'importation et de distribution des vins et spiritueux. Pour vendre du vin au Québec, il faut passer obligatoirement par la SAQ, Société des Alcools du Québec. La SAQ offre une large gamme de magasins (SAQ Express, SAQ Classique, SAQ Sélection, SAQ Signature, SAQ Dépôt) ainsi qu'un site d'achat en ligne (SAQ.com). En Norvège, c'est le Vinmonopolet, un organisme d'État placé sous l'autorité du Ministère de la santé et des affaires sociales, qui a le monopole de la vente au détail des boissons alcoolisées de plus de 4,75 % d'alcool (vins, spiritueux et bières fortes), ainsi qu'un droit de regard sur la sélection des produits à importer (hors CHR), par l'intermédiaire de ses appels d'offres.

Le gouvernement indien a ouvert en 2012 le commerce du détail aux investissements étrangers, ce qui va permettre aux multinationales de la distribution multimarques d'ouvrir des supermarchés, et de détenir jusqu'à 51 % du capital. En Inde, 93 % du commerce de détail est assuré par des épiceries familiales, appelées kiranas. Mais ces petites épiceries ont encore de beaux jours devant elles : les supermarchés étrangers ne seront autorisés que dans les 53 villes indiennes qui comptent plus d'un million d'habitants, et encore, si l'État fédéré le veut bien... Les distributeurs monomarkes (comme Ikéa) sont autorisés, quant à eux, à détenir jusqu'à 100 % de leurs filiales locales, mais avec l'obligation de s'approvisionner à 30 % auprès d'entreprises locales.

et la structure commerciale existante (ainsi que leurs pratiques commerciales).

Exemples

Au Japon, les médicaments sur ordonnance étaient traditionnellement distribués exclusivement par les médecins à leurs patients (les « pharmaciens » vendaient les médicaments sans ordonnance). Le bungyo, c'est-à-dire la séparation entre l'acte de prescrire et celui de fournir les médicaments est cependant de plus en plus encouragé par le gouvernement japonais. Ainsi, les pharmaciens, par opposition aux hôpitaux et aux cliniques médicales, deviennent progressivement les plus importants acheteurs de produits pharmaceutiques.

ESSILOR, le leader mondial du verre ophtalmique circulent en minibus dans le cœur de l'Inde pour proposer des lunettes aux plus démunis. Les minibus au logo d'ESSILOR sont équipés pour la fabrication in situ de verres de

correction. Ils proposent un test gratuit de la vue et des lunettes entre 1,7 et 5 dollars.

Unilever possède une force de vente de 50 000 vendeurs pour rejoindre ses consommateurs ruraux en Inde, grâce à son programme Shakti. Ce programme consiste à recruter et à former des femmes (et depuis 2012 des hommes) appartenant aux communautés villageoises, qui revendent à leur compte les produits d'Unilever à leur communauté. Unilever commence à équiper ses « shakti entrepreneurs » de téléphones mobiles afin qu'ils puissent mieux gérer les commandes.

Le secteur indien de la distribution est fragmenté en une multitude de niveaux successifs assurant les fonctions de transport, stockage, grossiste et détaillant. Avec l'ouverture du commerce du détail aux investissements étrangers, la structure commerciale actuelle est amenée à évoluer, mais cela prendra certainement du temps. Pour l'instant, elle comprend :

- la distribution traditionnelle informelle, qui domine massivement la distribution indienne. Il s'agit des vendeurs de rue et des magasins ne disposant pas de lieu de vente fixe. L'institution dominante est celle des hawkers (colporteurs) qui offrent généralement un seul produit (comme du jus de canne ou des bananes), ou bien un assortiment très limité d'articles ménagers, de vêtements ou de fruits et légumes. Il comprend aussi les bazars de rue, les haats (marchés réguliers), et la restauration hors du domicile qui est dominée par des points de vente informels. Certaines estimations indiquent qu'il pourrait y avoir entre 5 et 8 millions de tels détaillants dans l'économie informelle.
- la distribution organisée comprend les points de vente ayant une activité régulière et un lieu de vente fixe, et qui sont enregistrés auprès du gouvernement (Shops and Establishments Act). Elle représente 2 % du nombre de points de vente indiens, dont seulement un quart sont des magasins modernes, situés surtout dans les métros et les grandes villes de rang. Sa progression est de 30 % par an, selon les estimations.
- enfin, la distribution en Inde comprend les 400 000 magasins subventionnés par l'État (Fair Price Shops). Possédés par des individus indépendants, situés en zone rurale, ils vendent un nombre limité de produits de première nécessité comme le riz, le blé, le sucre, l'huile alimentaire, le carburant à des consommateurs possédant des cartes de rationnement. Les prix sont subventionnés par le gouvernement et sont généralement inférieurs à ceux du reste du marché. Source : Adapté de La lettre de la distribution internationale (04/2007) et de Koshy et Prime (2006).

Pour pénétrer les marchés étrangers, les entreprises ont de plus en plus recours au co-marketing.

Exemples

Le co-marketing est fréquent dans l'industrie pharmaceutique à travers le lancement du même médicament (formule, dosage, etc.) sous des noms de marque différents pour une diffusion plus rapide du produit, ou dans l'industrie automobile à travers des plates-formes de production

communes (chaîne de production commune pour Toyota et Peugeot-Citroën en République tchèque) afin de partager les coûts. Ces alliances ne sont pas perçues par le consommateur.

Red Bull produit toutes ses canettes en Autriche, puis les exporte vers plus de 160 pays. Sa présence mondiale est due à une stratégie de distribution innovante : son réseau de filiales commerciales et une équipe de 5 000 étudiants-vendeurs ambassadeurs de la marque à travers le monde. Un accord avec Cadbury Schweppes pour pouvoir utiliser son réseau de distribution (de 2003 à 2009), lui a également permis de bien s'implanter sur le marché australien.

Elles ont également recours à des stratégies de collaboration avec leurs distributeurs pour partager les coûts et accroître l'efficacité (mise en commun d'outils à travers des bases de données informatisées).

Exemple

IBM a développé un extranet, baptisé e-design. Il permet aux six cents partenaires commerciaux du groupe de concevoir et de personnaliser en ligne leurs campagnes de marketing direct. Les revendeurs font leur choix parmi les mailings proposés, sélectionnent un visuel, une accroche, rédigent leur argumentaire, choisissent le prix d'une offre, puis commandent l'impression. L'objectif était d'harmoniser les différentes communications faites sur les produits IBM, dans le respect de la charte graphique. Avec e-design, le constructeur améliore la qualité des documents édités.

II. Communiquer à l'international

La communication internationale est assez semblable à la communication nationale dans son principe et dans les moyens de communication employés (médias et hors médias), mais elle est plus complexe dans sa mise en œuvre. Le défi est, en effet, de coordonner et d'assurer la cohérence des messages diffusés aux différents publics de l'entreprise (consommateurs, prescripteurs, employés, partenaires et distributeurs, gouvernements étrangers, etc.), compte tenu de nombreuses contraintes supplémentaires (les législations locales, la disponibilité et les habitudes en matière de supports et de médias, les différences culturelles et linguistiques, etc.).

1. Le marché mondial de la communication marketing

Dans la plupart des pays industrialisés, les budgets de communication marketing favorisent la communication hors médias, c'est-à-dire le marketing direct, la promotion des ventes, la communication événementielle (parrainage d'événements, mécénat, sponsoring, foires et les salons), les relations publiques, et les annuaires et les guides. C'est le cas également dans les pays en développement, compte tenu de la plus faible disponibilité de certains médias dans ces pays. Selon ZenithOptimedia, les dépenses médias au niveau mondial devraient atteindre en 2014 561 milliards de dollars, avec de grandes disparités selon les pays : 495 dollars dépensés par habitant aux États-Unis contre 1 dollar au Bangladesh. Les États-Unis demeurent le premier marché des dépenses médias, tous secteurs confondus, suivis par le Japon et la Chine, puis par les pays européens (Allemagne, Royaume-Uni, France). Les dépenses médias dans les pays du BRIC et les

« next 11 » (excepté l'Iran) connaissent cependant une forte progression (ils représentent déjà 50 % de la croissance mondiale des dépenses médias en 2013). C'est le numérique (Internet, mobile) qui connaît la plus forte croissance parmi les médias (estimés à 26 % des investissements publicitaires totaux en 2016). L'impact du digital au sens large (Internet, mobile, réseaux sociaux) conduit les annonceurs à revoir de fond en comble leur communication off, online et mobile. Si le m-marketing (mobile marketing) et le social marketing n'en sont qu'à leurs débuts, et ne peuvent encore se passer des médias dits traditionnels (TV en tête), la révolution digitale, sociale et participative est en marche... à grandes foulées. Les solutions d'aujourd'hui ne sont pas forcément celles qui auront cours dans 18 mois, et obligent les directions marketing à assurer une veille constante.

Exemple

La campagne de marketing digital menée par l'entreprise C & A au Brésil en 2012 a reposé sur la mise en interaction des fans Facebook et des produits de la marque. Le catalogue C & A a été mis en ligne via une application facebook intitulée « Fashion like by C & A ». Chaque utilisateur pouvait ainsi aimer le vêtement de son choix par un simple like. L'originalité de la campagne réside dans le fait que ces likes étaient ensuite reportés en temps réel sur des cintres au sein du magasin C & A de São Paulo. Ainsi chaque client entrant dans la boutique pouvait connaître en temps réel les vêtements les plus appréciés par l'opinion générale et ainsi obtenir les tendances des internautes.

Parmi les entreprises qui dépensent le plus en communication médias au niveau mondial, on retrouve les grandes entreprises internationales, telles que Procter & Gamble, Unilever, General Motor, L'Oréal, Toyota Motor, Time Warner, Nestlé, Johnson & Johnson, Daimler Chrysler, Honda Motor, Coca-Cola, Walt Disney et GlaxoSmithKline. Ces gros annonceurs sont l'objet de la convoitise des agences de communication, qui se sont largement internationalisées et intégrées pour la plupart, afin de suivre leurs clients. Omnicom, WPP, et Publicis, parmi les plus grands groupes publicitaires en termes de chiffre d'affaires mondial, possèdent des agences dans le monde entier et proposent tous les moyens de communication. Ceci permet de garantir à leurs clients une coordination au niveau mondial

des éléments stratégiques de leur communication, et de proposer une exécution localisée si nécessaire. Il existe cependant un fort turnover des équipes créatives, ce qui ne facilite pas le choix d'une agence de communication pour les entreprises.

2. Standardisation ou adaptation de la communication ?

Standardiser la communication internationale consiste à utiliser une communication identique dans tous les pays ciblés (ou à l'intérieur d'un espace géographique donné), au niveau de la stratégie (démarche et de création : message véhiculé) et de la réalisation (contenu et diffusion). On peut ainsi identifier un continuum allant de la standardisation totale (mêmes messages et mêmes réalisations) à l'adaptation totale (messages différents et réalisations différentes), en passant par une standardisation adaptée (mêmes messages, avec une simple traduction ou avec des réalisations différentes).

Les décisions relatives à la standardisation ou à l'adaptation de la communication (stratégie et/ou réalisation) dépendent de facteurs externes et internes à l'entreprise.

Parmi les facteurs externes, l'entreprise devra tenir compte des suivants :

La réglementation locale

Les réglementations diffèrent selon les pays, quant aux moyens de communication autorisés selon les catégories de produits, et aux modalités de communication.

Exemples

En France, la publicité télévisée pour l'alcool ou le tabac est interdite (loi Évin), tandis que la publicité pour la grande distribution n'est autorisée que depuis le 1^{er} janvier 2007.

Au Québec, la loi 101 impose l'usage du français dans toute communication commerciale, tout en admettant l'utilisation concurrente d'une autre langue, à condition que le français conserve un impact visuel beaucoup plus important. Contrairement à la France, où l'entreprise peut utiliser des mots étrangers dans une affiche (si la traduction apparaît de façon explicite au bas de l'affiche), la traduction doit être totale au Québec.

La disponibilité des moyens de communication et les habitudes d'utilisation des différents moyens de communication

La standardisation de la communication est facilitée par l'existence de supports qui bénéficient d'une audience internationale, tels que The Economist, The Financial Times, Newsweek, Time, The Wall Street Journal, Play Boy, Elle, les revues professionnelles techniques ou Internet (Youtube, Facebook, Foursquare, etc.). Ces supports sont privilégiés pour la promotion des produits standardisés (parfums, alcools, automobiles, montres) ou des services internationaux (cartes de crédit, compagnies aériennes), pour la publicité institutionnelle de prestige et d'image, et pour des campagnes internationales.

Exemples

En 2009, Evian a lancé « roller babies », une campagne internationale sur le Web (Youtube, Facebook) qui lui a permis de couvrir les 152 pays où la marque était présente. L'objectif était aussi de réaliser une campagne Web de grande qualité pour que les pays puissent la passer à la télévision s'ils le souhaitent.

En 2012, Starbucks et Foursquare (réseau social où les utilisateurs communiquent leur emplacement à leurs amis via la localisation GPS de leur smartphone) ont monté une opération de bienfaisance, au cours de laquelle Starbucks s'engageait à reverser un dollar pour la lutte contre le Sida à chaque fois qu'un utilisateur signalait sa présence dans ses cafés des États-Unis et du Canada.

Les supports disponibles et utilisés par les consommateurs varient la plupart du temps selon les pays.

Exemples

Le comportement des consommateurs en matière de mobile en Europe, aux États-Unis et en Asie varie. En 2011, l'Asie se plaçait en tête des usages mobiles au niveau mondial : la moitié de la population du Japon et des grandes villes chinoises utilisaient l'Internet sur mobile au moins une fois par mois (versus 18 % en France). En ce qui concerne les réseaux sociaux, un tiers des utilisateurs de mobile résidant dans les métropoles chinoises les consultaient au moins une fois par mois via leur téléphone mobile (11 % en Europe). Source : <http://www.e-marketing.fr/>

Pour communiquer vers les consommateurs ruraux en Inde qui n'ont pas accès aux médias traditionnels, les entreprises peuvent recourir aux voyageurs de commerce multimarques de Linterland, agence indienne spécialisée dans le marketing et la communication vers les consommateurs ruraux. Ces animateurs-vendeurs sillonnent les villages isolés, y chantant les slogans des marques internationales, et y vendant leurs produits. Ils visitent en moyenne 3 villages isolés par jour pour un salaire allant de 200 à 350 \$ par mois.

Les facteurs culturels et le caractère local de l'interprétation

L'interprétation des messages diffère selon les pays (symbolisme des objets et des couleurs, humour, religion), et les différences linguistiques requièrent une traduction des supports de communication, qui doit aller au-delà d'une simple traduction littérale. Il s'agit d'une réécriture du message, qui implique une recherche d'équivalence de sens.

Exemples

Les publicités « internationales » limitent au maximum le contenu textuel, et privilégient la partie visuelle. Mais les images ne sont pas exemptes de sens. Les campagnes d'affichage globales de Benetton ne comportent que des visuels, et jouent sur des problèmes universaux, tels que l'amour, la faim, le sida, etc. Pourtant, la publicité représentant un homme blanc et un homme noir menottés l'un à l'autre a été interprétée différemment selon les pays, et a été interdite en Angleterre. La publicité représentant un trio multiracial d'enfants tirant la langue a été interdite dans les pays arabes.

La publicité Lancôme pour le parfum Poème a eu beaucoup de succès en France, et a été traduite dans la plupart des grandes langues internationales (anglais, arabe, espagnol, portugais, chinois, russe). La version arabe offre un excellent exemple de ce que peut être le travail du traducteur publicitaire : le décolleté plongeant de Juliette Binoche (égérie de la marque) a été supprimé, et le traducteur a procédé à une adaptation du slogan français (« Tu es le grand soleil qui me monte à la tête ») pour qu'il réponde aux exigences de l'écriture sémitique, lisible uniquement de droite à gauche. Le slogan sur la version française partait, dans un mouvement ondulatoire, du flacon du parfum (situé en bas de l'affiche) à la tête du personnage publicitaire (Juliette Binoche). Dans la version arabe, en raison des contraintes de sens de lecture, le slogan démarre près de la tête du modèle, et entame un mouvement descendant jusqu'au flacon. Le slogan est donc devenu : « Tu es la lumière du soleil qui coule dans mon sang comme la lave » (Guidère, 2000).

Certaines techniques de promotion des ventes (primes sur l'emballage, échantillons dans les boîtes aux lettres) ne sont pas appropriées dans certains pays, car elles sont volées.

Exemple

Il existe en Chine une culture du cadeau sur laquelle on peut capitaliser lors de la promotion des ventes. Les vignobles Tours, présents en Chine depuis quelques années, avaient accroché au col de leur bouteille de vin un petit scarabée en plastique, qui a connu un énorme succès. Lorsque [l'entreprise a enlevé ce petit cadeau, les ventes ont chuté de 50 %](http://www.dordogne-perigord-export.com/fr). Source : <http://www.dordogne-perigord-export.com/fr>

Parmi les facteurs internes, l'entreprise devra tenir compte des facteurs suivants.

La nature des marchés

La standardisation de la communication est facilitée lorsque l'entreprise s'adresse à des segments transnationaux au comportement et aux besoins homogènes. Lorsque ce n'est pas le cas, il vaut mieux prévoir des opérations de communication spécifiques.

Exemple

En 2006, Nestlé a lancé une opération de communication sur son site web destiné à l'Arabie saoudite pendant le temps du Ramadan. Le site proposait des recettes de Ramadan et des e-cards de vœux de Ramadan, ainsi que « Ramadan Kareem », un projet qui avait pour but d'allumer 100 000 lanternes dans tout le monde arabe pour reverser 100 000 riyals saoudiens (environ 21 000 euros) à la Croix-Rouge Internationale. Source : www.adverblog.com

La nature du produit

La standardisation de la communication est plus facile pour les produits ou les services globaux, pour les produits industriels, de haute technologie ou de luxe. Le positionnement est souvent le même. Lorsque le positionnement du produit diffère selon les marchés, la standardisation est impossible.

Les ressources financières

L'adaptation de la communication est plus coûteuse.

Le degré d'internationalisation de l'entreprise et le mode de pénétration des marchés étrangers

Une communication totalement standardisée requiert une organisation centralisée (et des moyens humains) pour une meilleure coordination, avec parfois, une perte de motivation des filiales locales qui deviennent de simples exécutants. Certains modes de pénétration ne permettent pas de contrôler la communication.

3. Quelle stratégie de communication pour les marques globales ?

Une communication totalement standardisée n'est pas toujours le gage d'une image uniforme. La communication des marques globales est une question d'équilibre entre une gestion locale et une gestion centralisée. Les stratégies de marque, les grandes orientations, sont toujours internationales, mais les opportunités, elles, sont la plupart du temps d'origine locale. On peut utiliser la métaphore du balancier pour décrire la communication des marques globales : allant de la standardisation à outrance (même annonce diffusée à l'identique dans le monde entier) à l'adaptation de la communication aux différents marchés. Quand le siège social réalise que dans un pays, ses valeurs ne sont pas respectées dans une communication adaptée par les filiales locales, la réaction est immédiate, et augure un retour de balancier vers la standardisation. Cet effort d'unification est un effort fait par la source (l'entreprise). Or une même annonce peut être traitée différemment selon les cultures (voir le cas de Benetton évoqué précédemment) et nuit finalement à une image homogène à travers les marchés. En réalité, les ajustements locaux sont l'essence même d'une stratégie de marque globale. Pour avoir une image de marque uniforme à Paris et à Pékin, il ne faut pas nécessairement diffuser la même annonce, mais plutôt s'assurer que l'interprétation à Paris et à Pékin soit la même (en termes de cœur de valeurs de la marque). Il ne faut pas confondre

la stratégie de marque (Pepsi souhaite être associé à la jeunesse : position désirée au niveau mondial) et les stratégies de communication sur les différents marchés, qui elles, peuvent différer (en termes de slogans et de porte-parole), mais tendront toutes vers l'image souhaitée pour la marque.

Exemple

En 2001, Interbrew (appartenant désormais à AB InBev) décidait de faire de Stella Artois une marque globale. Positionnée aux États-Unis, en Australie et en Nouvelle-Zélande sur le segment des bières premiums, voire en Angleterre sur celui des bières d'élite, Stella Artois demeurait en France, une bière standard. Les créations internationales adaptées au marché français manquaient d'efficacité. L'entreprise a donc décidé en 2001 de confier à McCann Paris une campagne spécifique destinée à l'Hexagone... une communication locale « Stella is art », qui respectait le positionnement international du produit et les valeurs de la marque. Une stratégie gagnante puisqu'en 2012, les ventes de Stella Artois progressaient en France, malgré un marché des bières de luxe en recul. Le design des packs a également été revu de façon à correspondre davantage au positionnement premium que la marque adopte à l'international.

4. La communication interculturelle

À l'international, les entreprises doivent gérer une diversité culturelle externe à l'entreprise (des consommateurs, distributeurs, fournisseurs, etc., de différentes nationalités) et une diversité culturelle interne à l'entreprise (des employés et des filiales ou coentreprises de différentes nationalités). Les activités de marketing international impliquent des contacts entre des personnes d'origines culturelles variées qui ne partagent pas forcément les mêmes codes de communication (verbaux et non verbaux). Ceci peut conduire à des problèmes de codage-décodage des messages, et à de nombreux malentendus.

Hall (1976) distingue les cultures selon le style de communication qu'elles privilégient : dans certaines cultures (Suisse, Allemagne, États-Unis), le contenu verbal se suffit à lui-même (recours au contexte faible et style de communication explicite), alors que dans d'autres cultures (Japon, Chine, Moyen-Orient, Amérique latine, Afrique Noire) le contexte est important (regards, gestes, caractéristiques et statut de l'orateur, etc.) et participe au message véhiculé. Le style de communication est plus implicite. Le tableau 5.1 présente quelques observations générales selon les styles de communication, pour illustrer les différences qu'il convient de prendre en compte avant toute négociation d'affaires.

Négocier à l'international implique de s'informer sur les principaux codes culturels (comme la distance à respecter avec son interlocuteur, les gestes à proscrire) et sur les usages commerciaux (comme les pratiques commerciales d'échanges de cadeaux ou de cartes de visite), liés aux différences culturelles en ce qui concerne le rapport au temps, aux autres, au pouvoir, aux règles, à l'espace et à l'amitié.

Exemple

Le protocole de remise de cartes de visite en Chine est beaucoup plus formel qu'en Europe : il faut regarder son interlocuteur dans les yeux, remettre ou recevoir la carte solennellement, toujours à deux mains, souvent en penchant légèrement le buste (mais pas trop), tourner la carte vers l'interlocuteur, lire attentivement la carte en montrant de l'intérêt, sourire et ne pas laisser transparaître d'émotions trop fortes (colère, peine, trop d'enthousiasme, trop de froideur).

Tab. 5.1 Négociation d'affaires
et styles de communication culturels

Caractéristiques	Communication explicite « Contexte pauvre »	Communication implicite « Contexte riche »
Communication	Centrée sur la tâche et la parole	Centrée sur les relations, avec des silences.
Contrat	Une fin en soi, perspective de court term	Un début de relation, perspective de long terme.
Rapport au pouvoir	Égalitaire.	Hiérarchique.
Rapport aux autres	Individualisme.	Communautarisme.
Rapport aux règles	Gestion juridique des conflits.	Gestion par compromis et médiation.
Rapport au temps	Gestion monochronique : programmation rigide. « Le temps, c'est de l'argent ». Négociations courtes.	Gestion polychronique : programmation flexible. interruption possible. Le temps. de la relation. Négociations longues.
Rapport à la confiance	Contrat écrit (l'engagement oral ne suffit pas).	Contrat oral (la parole donnée est fiable).
Rapport à l'amitié	Séparation des affects et des affaires.	Mélange des affects et des affaires.

Source : Adapté de Prime et Usunier (2012)

Structure des marchés et structure des coûts

I. La structure des marchés

1. Introduction

Les profits des entreprises sont maximaux lorsque son coût marginal est égal à sa recette marginale. Mais, au-delà de ce résultat, il est important de comprendre ce qui détermine le montant de profit réalisé par l'entreprise, et si ce profit est suffisant pour que l'entreprise soit viable. Il est également essentiel de savoir si l'entreprise produit de manière efficace, si le prix qu'elle propose sur le marché pour une unité de produit est raisonnable, et si elle agit dans l'intérêt des consommateurs.

Les réponses à ces questions dépendent principalement du degré de concurrence auquel les entreprises font face. Selon que l'environnement est hautement concurrentiel ou non, une entreprise se comporte différemment. En particulier, si elle est en concurrence avec beaucoup d'autres, elle sera obligée d'afficher un prix bas et de produire le plus efficacement possible. A l'inverse, si elle est dans un environnement où la concurrence est faible, elle est susceptible d'avoir une grande liberté dans le choix du prix et les consommateurs risquent de payer beaucoup plus cher.

Le comportement d'une entreprise dépend donc, dans une certaine mesure, de la structure du marché dans lequel elle évolue.

2. Les structures de marchés

Il est possible de distinguer les secteurs en fonction du degré de concurrence entre les entreprises. Il existe principalement quatre catégories de structure de marché.

A une extrémité, se trouve la concurrence pure et parfaite, où un très grand nombre sont en concurrence. Chacune d'elles est si petite face au marché qu'elle n'a aucune influence sur les prix : elles sont toutes preneuses de prix. A l'autre extrémité, se trouve le monopole, où une seule entreprise est présente et ne fait face à aucune concurrence. Entre ces deux situations, figurent la concurrence monopolistique et l'oligopole. Dans la concurrence monopolistique, un grand nombre d'entreprise offrant un produit différencié sont en concurrence, et l'entrée de nouvelles entreprises est libre, alors que, dans l'oligopole, un nombre restreint d'entreprises sont en concurrence, et l'entrée de nouvelles entreprises n'est pas libre.

Pour distinguer plus précisément ces quatre situations, il est nécessaire de considérer les points suivants :

- La libre entrée de nouvelles entreprises sur le marché. Est-ce que l'entrée de nouvelles entreprises est libre ou restreinte ? Dans le second cas, de quelle taille et de quelle nature sont les barrières à l'entrée ?
- La nature du produit. Est-ce toutes les entreprises offrent un produit identique ou chaque entreprise offre-t-elle un produit différencié ?
- Le degré de contrôle de l'entreprise sur les prix. Est-ce-que l'entreprise est preneuse de prix ou peut-elle influencer sur le prix ? Dans le second cas, quel est l'effet du choix du prix sur ses profits ? Ce point est lié à la nature plus ou moins élastique de la demande à laquelle l'entreprise fait face.

La structure du marché influe sur le comportement des entreprises qui y sont présentes. Celles en situation de concurrence pure et parfaite se comportent autrement que celle en situation de monopole. De même, un monopoleur ne se comporte pas de la même manière que des entreprises en situation de concurrence monopolistique ou d'oligopole. Cela provient en partie du fait que la structure d'un marché influe sur le pouvoir de marché des entreprises, lequel dicte largement leur comportement. Selon qu'elles disposent ou non d'un certain pouvoir de marché, les entreprises peuvent augmenter leurs prix et leurs profits au-dessus du niveau correspondant à la situation de concurrence pure et parfaite.

Caractéristiques des différentes structures de marché

Type de marché	Nombre d'entreprise	Liberté d'entrée	Nature du produit	Exemples	Implications pour la courbe de demande individuelle
Concurrence pure et parfaite	Un très grand nombre	Oui	Homogène	Certains produits agricoles	Horizontale. L'E est preneuse de prix
Concurrence monopolistique	Un grand nombre	Oui	Différencié	Menuisiers, restaurants	Pente plutôt horizontale. L'E possède un certain contrôle sur les prix
Oligopole	Un nombre limité	Restreinte	Différencié ou homogène	Automobile, ciment	Pente plutôt verticale
Monopole	Une	Restreinte ou bloquée	Unique donc homogène	Médicaments, société de distribution d'eau	Pente plutôt verticale. L'E a un contrôle important sur les prix

Le comportement de l'entreprise touche ensuite sa performance, c'est-à-dire ses prix, ses profits, son efficacité, etc. En général, il influence également celle des autres entreprises. Le comportement de toutes les entreprises du secteur détermine ainsi la performance de ce secteur pris dans sa globalité. Les économistes perçoivent un lien de cause à effet, qui va de la structure du marché à la performance de l'industrie, en passant par le comportement des acteurs.

3. La croissance des entreprises

A. Croissance de l'entreprise

Définition

De nombreuses entreprises cherchent à augmenter leur taille pour obtenir une « taille ou masse critique », c'est-à-dire la taille nécessaire pour être compétitive dans un secteur ou sur un marché donné. La croissance permet à l'entreprise d'obtenir un pouvoir de marché plus conséquent et donc d'augmenter son pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs ou des clients.

La croissance de l'entreprise est un processus d'augmentation de la taille de l'entreprise au cours d'une période donnée.

La croissance de l'entreprise peut porter sur :

- Ses facteurs de production : une augmentation du nombre de salariés, de l'utilisation de matières premières, etc., permet de constater une croissance de l'entreprise;
- Ses résultats : chiffre d'affaires, bénéfice, etc. ;
- Son activité : nombre de produits fabriqués, élargissement du réseau commercial, nouvelles gammes, etc
- La distribution commerciale, sur les marchés ;
- L'exportation ;

Les objectifs de la croissance

- Abaisser les coûts de production ;
- Attirer les salariés les plus performants en leur offrant des perspectives de carrière ;
- Réaliser des effets de synergies : des effets positifs complémentaires ($1 + 1 = 3$) ;
- Bénéficier d'économies d'échelle : diminution des coûts de production lorsque les quantités produites augmentent (grâce à une meilleure répartition des coûts fixes) ;
- Atteindre une taille critique : correspond à la taille minimum qu'une entreprise doit avoir pour survivre sur son marché avec la concurrence existante ;
- Accroître son pouvoir sur les fournisseurs : afin d'obtenir une réduction des prix et une augmentation des délais de paiement ;
- Accroître son pouvoir sur les marchés financiers : afin d'obtenir des taux d'intérêts plus bas et des crédits plus longs ;
- Accroître son pouvoir sur le marché : grâce à leur position dominante, elles peuvent imposer leur politique de prix (situation d'oligopole) ;
- Accroître son pouvoir sur les pouvoirs publics ;
- Financer des recherches et des actions commerciales coûteuses : études de marché, campagnes publicitaires et promotionnelles;
- Consacrer des sommes plus importantes à la formation continue d'un personnel plus qualifié et plus efficace.

La mesure de la croissance

La croissance peut être mesurée par :

- L'augmentation du chiffre d'affaires,
- L'augmentation des effectifs,
- L'augmentation des parts de marché

B. Modalités de la croissance

Nous pouvons identifier quatre modes de croissance :

1. La pénétration du marché : hausse des ventes de produits existants sur les marchés actuels de l'entreprise.
2. Le développement du marché : hausse des ventes de produits existants par la conquête de nouveaux marchés.
3. Le développement de produits : hausse des ventes sur les marchés actuels de l'entreprise par l'introduction de nouveaux produits.
4. La diversification : hausse des ventes par l'introduction de nouveaux produits et la conquête de nouveaux marchés.

Pour mettre en œuvre une de ses stratégies, l'entreprise peut choisir entre une croissance interne ou externe.

Exemple

Stratégie : Disney, un groupe cohérent

C'est peu dire que Disney est engagé dans une stratégie de croissance. En dix ans, le chiffre d'affaires du groupe a été multiplié par dix et atteint 22,5 milliards de dollars.

Disney est devenu le deuxième groupe mondial de communication, juste derrière Time Warner et loin devant Bertelsmann. Pour l'essentiel, il s'est appuyé sur une croissance interne, grâce au développement des deux activités phares - parcs à thème et production d'images - et à l'essor d'activités nouvelles : vente de vidéo, distribution de produits dérivés dans la chaîne de magasins Disney Store ou édition de magazines pour enfants. En 1995, le développement a été accéléré par une opération de croissance externe, qui plus est de diversification verticale : le rachat du groupe Capital Cities-ABC pour 19 milliards de dollars. En acquérant ABC, le troisième réseau américain de télévision hertzienne (derrière NBC et CBS), le producteur Disney est devenu diffuseur. A trop grandir, Disney risque-t-il de perdre son âme ?

Alternatives Economiques - n°162 - Septembre 1998

1. Pourquoi l'entreprise Disney privilégie-t-elle une stratégie de croissance ?
2. Sur base de cet article, essaie d'expliquer la différence entre croissance interne et croissance externe.
3. Identifie un inconvénient lié à une croissance trop rapide / importante d'une entreprise telle que Disney.

	Croissance interne	Croissance externe
Définition	Une entreprise augmente sa capacité de production par elle-même en finançant de nouveaux investissements, en innovant par le lancement de nouveaux produits.	Augmentation de la taille de l'entreprise par regroupement ou association avec d'autres entreprises.
Modalités	Dans le métier actuel de l'entreprise (extension des capacités de production) Sous forme d'une diversification (élargir sa gamme de produits)	Association entre des firmes concurrentes Regroupement d'entreprises d'une même filière Regroupement d'entreprises complémentaires Regroupement d'entreprises diversifiées.
Avantages	Indépendance des dirigeants Contribue à la création d'emplois Pas de bouleversements importants sur le plan des structures et de l'organisation	Dégage des résultats rapidement Utilise les compétences, les parts de marché, les structures des entreprises achetées.
Inconvénients	Maintien ou accentue la spécialisation de l'entreprise, ce qui risque d'être une source de vulnérabilité. Peu augmenter le niveau d'endettement	Difficulté d'intégrer l'entreprise achetée Risque de perturber le climat social de l'entreprise Nouveaux actionnaires.
Qui ?	Souvent privilégié par les PME	Souvent privilégiés par les grandes entreprises

4. Concentration des entreprises

Concentration juridique : le trust

Trust = réunion juridique de plusieurs entreprises dépendant désormais d'un plus grand groupe

Types de concentration :

	Concentration horizontale	Concentration verticale (intégration)	Concentration congloérale (diversification)
Définition	Elle vise à regrouper des firmes dont les activités se situent au même stade de production. Il s'agit d'acheter des sociétés fabriquant des produits concurrents ou complémentaires	Elle vise à regrouper des entreprises intervenant à différents stades d'un cycle de production, de manière à contrôler ce cycle en amont (fournisseur) ou en aval (clients)	Elle vise à regrouper des entreprises qui n'ont aucun lien apparent entre elles et qui sont dans des secteurs différents.
Objectifs	Réduction de la concurrence Économies d'échelle Augmentation de la taille Regroupement d'activités (recherche et développement)	S'assurer l'approvisionnement en matières premières S'assurer des débouchés Dégager une marge brute plus importante grâce à la réduction des coûts (car diminution des intermédiaires)	Répartir les risques sur un grand nombre de produits Augmenter la rentabilité Échapper à la concurrence des autres entreprises.

Modalités :

Cette concentration peut être réalisée par fusion ou absorption.

- La fusion : deux ou plusieurs sociétés se mettent en commun leur patrimoine pour former plus qu'une nouvelle société → $A + B = C$
- Absorption : Une société absorbante A reçoit les actifs et les dettes d'une société absorbée B qui disparaît → $A + B = A$

L'absorption peut se faire de façon :

- Amicale : accord du conseil d'administration et des actionnaires de la société B
- Inamicale : offres publiques (OPA, OPE,...)

Qu'il s'agisse de fusion ou d'absorption, la nouvelle société reprend les activités des deux anciennes et, par conséquent, elle est tenue de reprendre également l'ensemble des contrats de travail qui pouvaient exister lors de la fusion ou de l'absorption et de respecter l'ensemble des conventions ou règles auxquelles les anciennes sociétés avaient souscrit ou étaient astreintes.

- OPA : C'est une prise de contrôle par l'acquisition en bourse des titres d'une société cotée. Ainsi, la société indique aux actionnaires d'une autre société son intention d'acquérir les titres de la société cible à un prix donné. L'OPA n'est pas une opération facile car il est obligatoire de racheter toutes les actions de la société. Cette opération peut donc s'avérer être très coûteuse.

Exemple : La société X veut se porter acquéreur de la société Y. Le cours de la société Y est de 108 euros le 15 mai. L'OPA est rendue publique le 16 mai au prix de 132 euros par action de la société Y. Le bénéfice est immédiat pour l'actionnaire de la société Y. Il possédait des titres qui étaient cotés 108 euros et du jour au lendemain, la société X lui propose de lui racheter 132 euros, soit un bonus de 22% par rapport au dernier cours coté.

- L'OPE permet à une société de prendre le contrôle d'une autre, mais le règlement se fait en actions au lieu de cash (comme pour l'OPA). La société qui lance l'OPE propose donc aux actionnaires de l'autre société d'échanger leurs actions contre ses actions.

Concentration financière : le Holding

Un holding est une entreprise financière qui investit ses ressources dans les actions d'autres sociétés, ce qui lui permet de les contrôler.

Concentration commerciale : le Cartel

Le cartel désigne une entente formelle existant entre des entreprises qui contrôlent un marché. Ces entreprises, indépendantes les unes des autres, mais ayant des activités comparables sur un même marché, s'entendent donc en vue de contrôler un marché, dans le but de rendre plus difficile l'entrée de nouveaux concurrents et de maximiser leurs profits. Le cartel permet aussi de fixer les prix et les caractéristiques des produits. Cette situation de cartel fait régulièrement l'objet de remise en cause par les autorités politiques et monétaires. Pourquoi ? Exemple : l'OPEP

II. La structure des coûts selon la loi de l'offre et de la demande

La loi de l'offre et de la demande qui veut que plus le prix d'un bien est élevé moins sa demande est forte et, à l'inverse, plus son offre l'est, s'applique à de nombreuses transactions de la vie de tous les jours. Il en va ainsi de l'achat d'une automobile ou de la vente d'un bien immobilier.

Prenons l'exemple du marché immobilier. La flambée actuelle des prix incite les propriétaires à mettre en vente leur logement, mais si le prix affiché est nettement supérieur à la moyenne, cela va dissuader des acheteurs potentiels. Il faudra donc que le vendeur baisse ses prix s'il peut avoir une chance de réaliser la transaction. Le prix qui mettra d'accord l'acheteur et le vendeur sera appelé prix d'équilibre.

Mettons-nous du côté du producteur. Le producteur connaît, lui, son prix de revient, c'est-à-dire l'ensemble de ses coûts, les salaires, les matières premières, la location du matériel et du bâtiment, les impôts, les frais financiers, tout cela ramené à la production. On parle de coût par unité produite. Le producteur engagera la production si évidemment le prix couvre le coût unitaire de production généralement augmenté d'une marge bénéficiaire ; et si le prix est plus élevé, évidemment, la marge bénéficiaire sera plus élevée et donc le producteur augmentera son offre.

Maintenant du côté du consommateur, généralement celui-ci a une contrainte de budget, ce qui fait que si le prix d'un des biens augmente, cela se fera nécessairement au détriment de la consommation de ce bien, voire de celle des autres biens, parce que la hausse de prix du bien en question va diminuer le pouvoir d'achat global du consommateur.

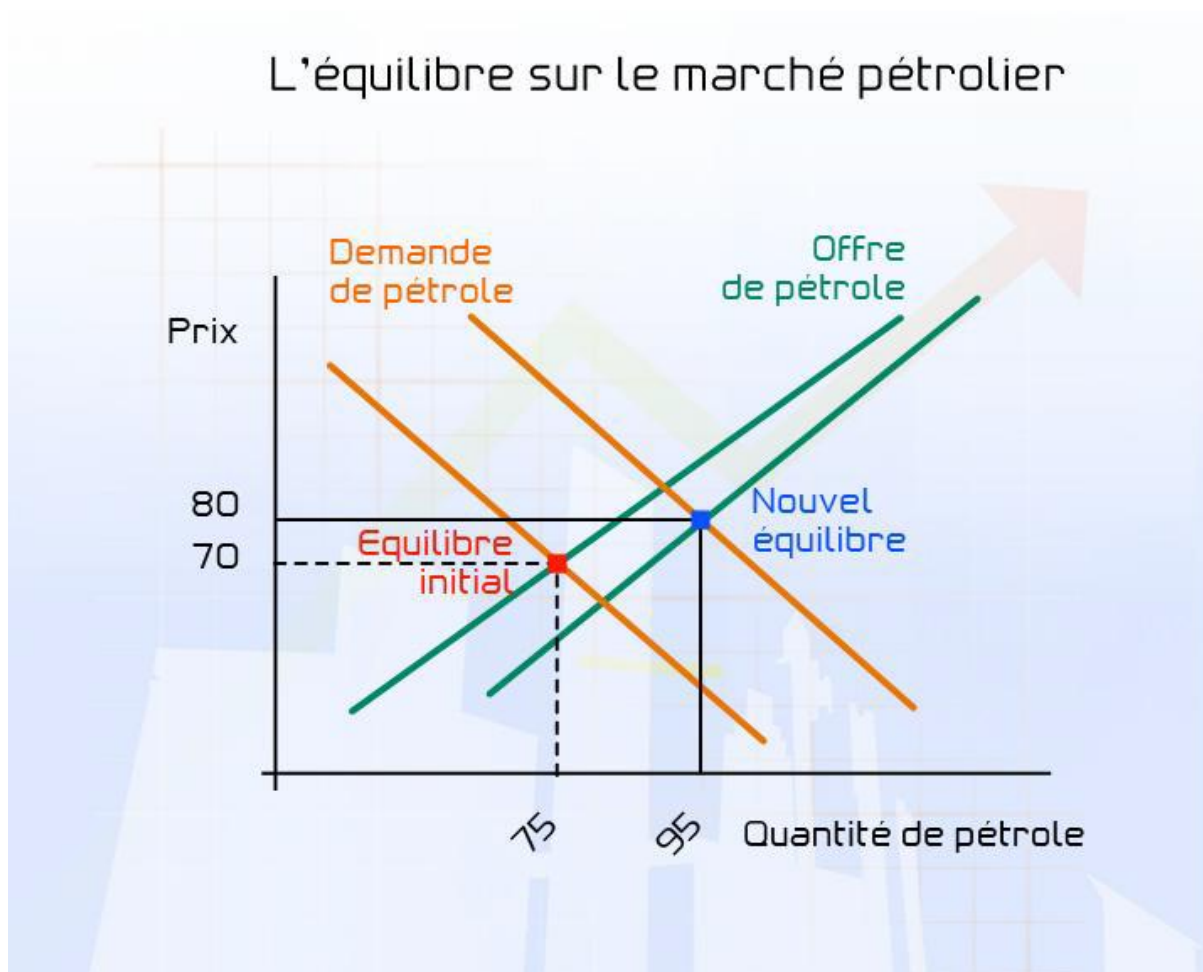
Et maintenant, comment arrive-t-on à l'équilibre. L'équilibre peut se réaliser soit de gré à gré, soit par l'intermédiaire d'un courtier. De gré à gré, c'est le cas des agents immobiliers dans le cadre d'une transaction immobilière, un courtier c'est le cas de marché global plus organisé, comme le marché des changes ou le marché du pétrole à très court terme.

Prenons, justement, l'exemple du marché du pétrole. Si l'Agence internationale de l'Energie révisé ses perspectives de consommation mondiale de pétrole à la hausse, comme à court terme les capacités de production des producteurs sont figées, cela va aboutir à une hausse des prix. .

Il faut distinguer le court terme du moyen terme. A court terme, c'est le producteur qui décide à la fois de la quantité et du prix auquel il espère vendre sa production. Pour cela, il va effectuer une étude de marché qui va lui permettre non seulement de vérifier que son bien correspond à un besoin mais également de mesurer la sensibilité de la demande pour ce bien au prix.

Il se peut très bien que, en définitive, l'offre ne puisse pas satisfaire la demande au prix de lancement parce que les prix ne sont pas instantanément révisables. C'est le cas, notamment, lors du lancement d'un nouveau véhicule par un constructeur où il faut attendre plusieurs mois avant de se le procurer. Enfin, à moyen terme, là on a l'offre qui s'ajuste à la demande ou la demande qui s'ajuste à l'offre. Prenons l'exemple de nouveau du marché du pétrole. Le fait que les prix soient très élevés va inciter les compagnies pétrolières à exploiter des gisements qui n'étaient jusque-là pas rentables, voire à augmenter l'exploration et, de ce fait, l'offre va augmenter, à moyen terme on aura une hausse à la fois du prix et de

la production mais l'augmentation du prix sera un petit peu moindre que si seule la demande avait progressé.



La loi de l'offre et de la demande correspond aux réactions opposées des vendeurs et des acheteurs lorsque les prix varient sur un marché. Ainsi, une baisse des prix conduit les acheteurs à accroître leur demande et les vendeurs à réduire leur offre. A l'inverse, une hausse amène les vendeurs à offrir davantage alors que les acheteurs diminuent leur demande.

NB : l'offre est une fonction croissante par rapport au prix et quantités et la demande est une fonction décroissante par rapport aux prix et quantités

Offres et demandes, les forces du marché :

Plusieurs facteurs vont influencer l'offre et la demande.

Exemples :

Quand une sécheresse s'abat sur la Belgique, le prix des céréales montent partout en Belgique.

Quand les vacances arrivent, le prix des hôtels montent.

Quand un conflit militaire enflamme le Moyen-Orient, le prix de l'essence grimpe.

1.L'offre : la théorie du producteur

1. Les facteurs de production

Identification du problème

« De juillet à septembre, la Général Motors a enregistré une perte – prévisible ! – supérieur à 500 millions de dollar. »

Quelles questions ont dû se poser les responsables de cette société ?

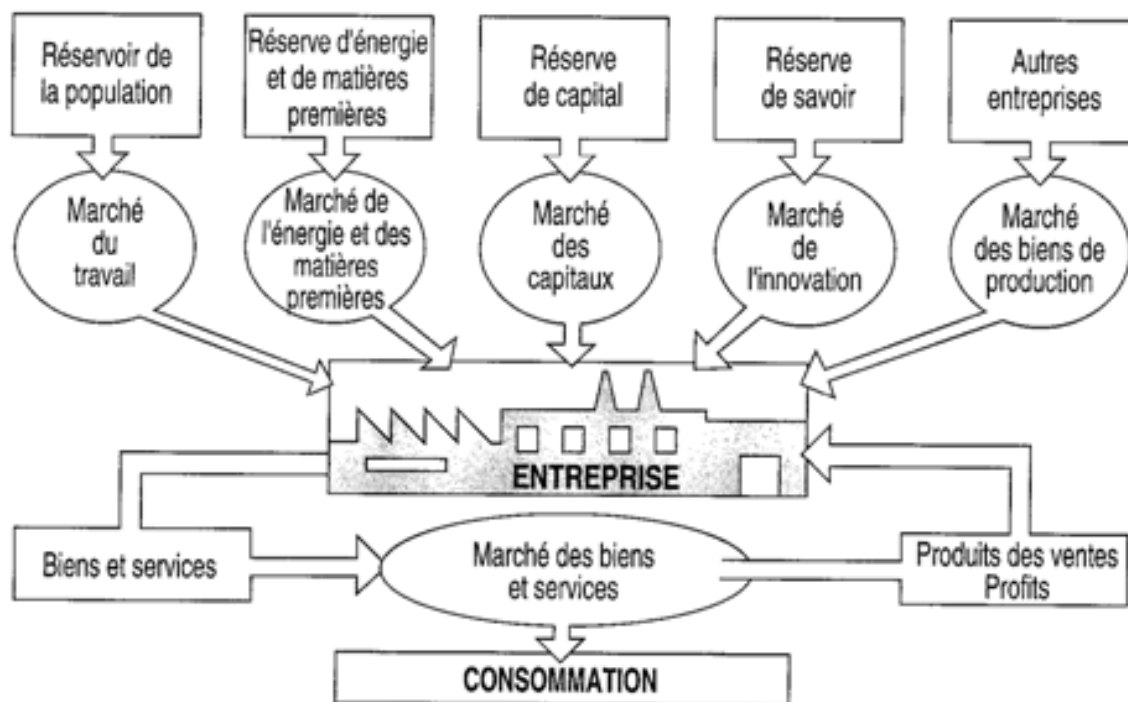
- Mon produit est-il au point ?
- Ma stratégie est-elle bonne ? ...

Le producteur s'efforce de combiner au mieux les facteurs de production afin de maximiser son profit, c'est-à-dire rendre maximal l'écart entre ses recettes et son coût de production.

- Recettes – coûts = bénéfices

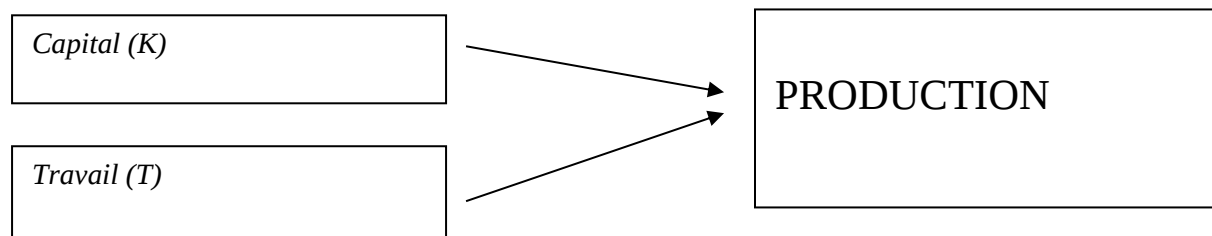
Les facteurs de production

Document de réflexion :



De Rosnay, *Le Macroscopie*, p. 56-57, collection Points, Seuil, 1977.

La microéconomie assimile le facteur « nature » au facteur « travail » et présente la production comme le fruit de la combinaison des deux facteurs de productions suivants :



Combinaison des facteurs de production

1. Les facteurs – capital et travail – sont complémentaires : c’est-à-dire qu’ils se combinent. On a besoin des deux pour que ça fonctionne.
Ex : grue + conducteur de grue
2. Les facteurs – capital et travail – sont substituables : c’est-à-dire l’un peut remplacer totalement ou partiellement l’autre.
Ex : la machine à pain remplace le travail du pétrissage.

Critère de combinaison

1. Les coûts : minimisation
2. L’état des technologies : il faut concevoir la production en fonction des réalités technologiques
3. Le niveau des débouchés : il faut tenir compte de la demande, il est inutile de produire de trop. Le stockage a un coût

Efficacité de la combinaison des facteurs de production

L’efficacité de la combinaison s’évalue en terme de productivité. Un des objectifs majeurs de l’entreprise doit être l’accroissement de celle-ci. Elle y parvient par :

- ✓ *Progrès techniques*
- ✓ *Travail à la chaine = organisation rationnelle du travail*
- ✓ *Formation du personnel*
- ✓ *Investissements*

$$P = \frac{\text{qtt produite}}{\text{Moyens utilisés}}$$

Fonction de production (input – output)

- ✓ *Input : facteurs de production*
- ✓ *Output : résultat d’une production*

Représentez graphiquement les données suivantes :

OUTPUT	INPUT	
Volume de Production	Machines nécessaires	Main d'œuvre
Q	K	T
100	4	4
100	2	6
110	2	7
150	3	7
200	4	10

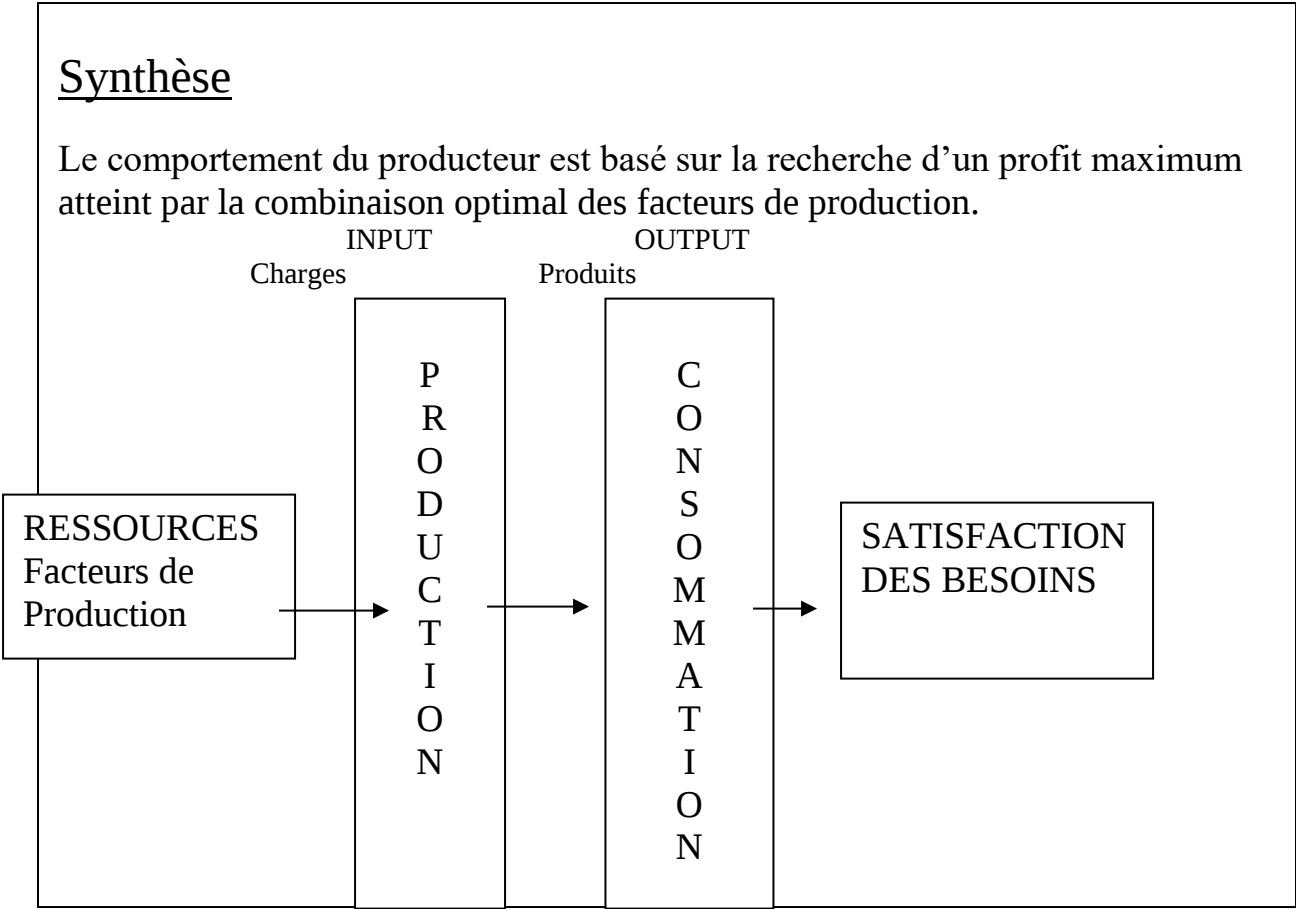
La fonction de production nous donne : la quantité maximum d'output que l'on peut produire avec une combinaison d'inputs (K et T) donnée. C'est la relation entre la quantité produite et la quantité des facteurs de production utilisé.

Elle permet de connaître la quantité maximale de produits qui peut être obtenue à partir d'un volume donné de moyens de production.

Elle regroupe les combinaisons de facteurs de production susceptibles de déboucher sur l'output souhaité.

L'entreprise doit choisir parmi ces combinaisons possibles celle qui est la plus efficiente et qui permet de rencontrer au mieux les objectifs fixés par les responsables.

La production est une fonction croissante de chacun des deux facteurs de production K et T.



2. L'équilibre du producteur en courte période

La maximisation du profit du producteur est différente selon la période de temps pendant laquelle il peut ajuster les quantités de facteurs utilisés.

La « Courte période » est le laps de temps durant lequel seul le facteur travail peut varier. Le facteur capital reste fixe.

Loi des rendements décroissants

- ✓ *Production Totale : qtt totale de B&S produit par une entreprise au cour d'une période donnée*
- ✓ *Rendement marginal (R_m) : accroissement de la production obtenu par l'utilisation d'un facteur supplémentaire*
- ✓ *Rendement moyen (RM) : production moyenne réalisée par chaque facteur de production utilisé.*

Représentez graphiquement les données suivantes après les avoir complétées et analysez l'allure des courbes.

Nombre d'ouvriers	Production totale	Rendement Marginal	Rendement Moyen
N	Q	R_m	RM
0	0		
1	10		
2	24		
3	42		
4	56		
5	60		
6	66		
7	66		

Loi des rendements non-proportionnels

« La semence jetée sur une terre naturellement fertile, mais sans aucune préparation, serait une avance presque entièrement perdue. Si on y joint un seul labour, le produit sera plus fort ; un second labour pourront peut-être non pas doubler ou tripler, mais quadrupler et décupler le produit qui augmentera ainsi dans une proportion beaucoup plus grande que les avances n'accroissent, et cela, jusqu'à un certain point où le produit sera le plus grand qu'il soit possible comparé aux avances. Passé ce point, si on augmente encore, mais moins, et toujours de moins en moins jusqu'à ce que, la fécondité de la terre étant épuisée et l'art n'y pouvant rien ajouter, un surcroît d'avance n'ajouterait absolument rien au produit. » Turgot, Observations sur le Mémoire de Saint-Péravy

Représentez graphiquement les données suivantes après les avoir complétées ; analysez l'allure de la courbe :

Périodes	T1	T2	T3	T4	T5	T6
Nbre d'ouvriers	1	2	3	4	5	6
Variation de la main d'œuvre employée						
Production totale réalisée	10	24	32	34	28	24
Production additionnelle						

Analyse des recettes

Elles proviennent de la vente des outputs et constituent l'une des composantes de la maximisation du Profit. En effet, Profit = recettes - coûts

Hypothèse de base :

Les modalités de vente respectent les principes de concurrence parfaite :

→ atomicité du marché : _____

→ fluidité du marché : _____

→ homogénéité du marché : _____

→ transparence du marché : _____

Définitions

- ✓ *Recette Totale : ensemble des recettes d'une entreprise au cours d'une période donnée*
- ✓ *Recette marginale : accroissement des recettes obtenues par la production d'une unité supplémentaire.*

$$Rm = \frac{\Delta RT}{\Delta Q}$$

- ✓ *Recette moyenne : recette obtenue en moyenne par 1 unité de vendue.*

Représentez graphiquement les données suivantes après les avoir complétées ; analysez l'allure des courbes :

Quantités produites	Prix Unitaire	Recette Totale	Recette Moyenne	Recette Marginale
Q	PU	RT	RM	Rm
0	100			
1	100			
2	100			
3	100			
4	100			
5	100			

3. Analyse des coûts

Ils constituent la seconde variante de la maximisation du Profit.

Hypothèse de base : on fonctionne en courte période donc les charges relatives à l'acquisition de facteur capital sont constantes et indépendantes au niveau de production

Définitions

- ✓ *Coût Fixe : coût qui ne varie pas en fonction de la quantité produite*
- ✓ *Coût variable : coût qui varie en fonction de la qtt produite.*
- ✓ *Coût total : $CF + CV$*
- ✓ *Coût marginal (C_m) : accroissement du coût total issu de la production d'une unité supplémentaire.*
- ✓ *Coût moyen (CM) : rapport entre les CT et la qtt produite.*

Représentez graphiquement les données suivantes après les avoir complétées : analysez l'allure des courbes :

Quantités produites	Coût fixes	Coûts variables	Coût total	Coût moyen	Coût marginal	Coût variable moyen
Q	CF	CV	CT	CM	C_m	CVM
0	50	0				
1		30				
2		50				
3		67				
4		82				
5		95				
6		136				
7		181				
8		238				
9		310				

4. Equilibre optimal du producteur en concurrence parfaite

Il doit concilier les deux critères déterminants du profit :

Représentez graphiquement les données suivantes après les avoir complétées (graphe 1 : CT, RT et CF ; graphe 2 : Cm, CM, RM ; graphe 3 : Résultat → les 3 graphes doivent être alignés verticalement) + analysez l'allure des courbes :

Q	RT	CT	RM	CM	Rm	Cm	Résultat
0		160					
1		250					
2		318					
3		372					
4		420					
5		465					
6		504					
7		546					
8		600					
9		684					
10		820					
12		1104					
14		1498					

Prix unitaire : 100 EUR

Synthèse :

Le comportement du producteur en courte période repose sur la maximisation du profit. Celle-ci est réalisée par la combinaison du facteur variable T et du facteur fixe K.

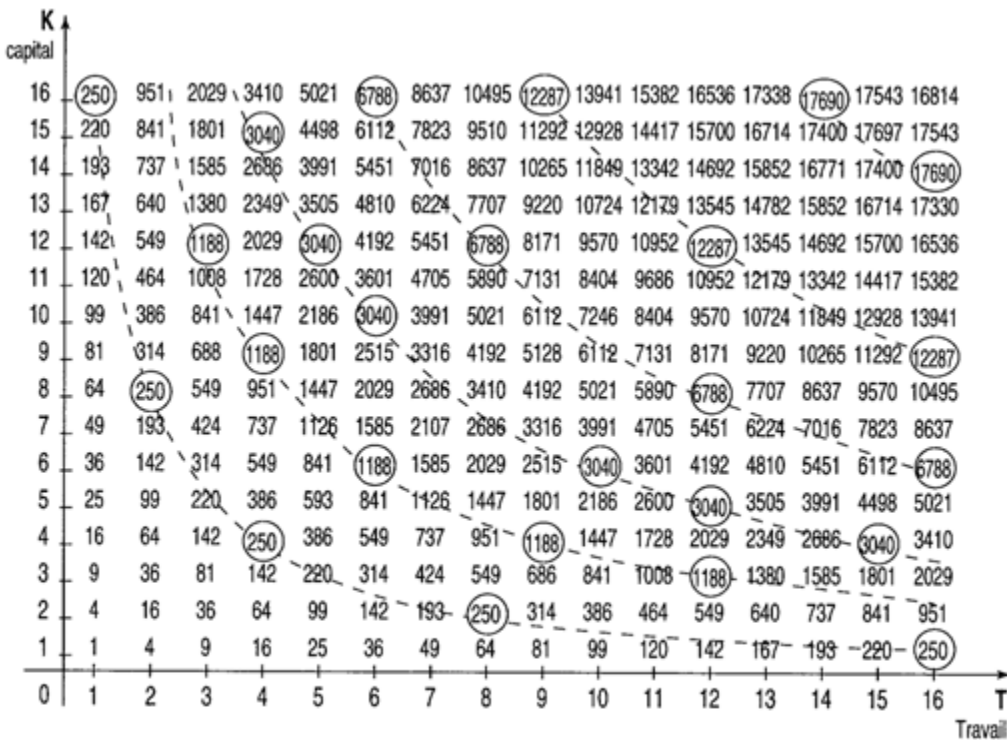
Sans négliger les effets de la loi des rendements non-proportionnels, la décision de l'entreprise consiste à produire une quantité pour laquelle $R_m = C_m$, à condition que le prix couvre le coût variable moyen (CVM).

Si le prix unitaire est inférieur à ce CVM, l'entreprise a intérêt à cesser la production.

5. L'équilibre du producteur en longue période

Alors qu'en courte période, le facteur K est considéré comme étant fixe, en longue période tous les facteurs de production (K et T) sont variables ; il n'y a donc pas de facteur constant et tous les coûts sont variables.

Isoquants



Jacquemin A. et Tulkens H., *Fondements d'économie politique*, p. 48.

1. Donnez 3 combinaisons de facteurs (T et K) permettant de réaliser une production de
1801 unités
3040 unités
12 287 unités
2. Représentez graphiquement les données entourées ; analysez l'allure des courbes.
3. Que représente un isoquant ?

Isoquant

=

Carte d'isoquant =

Isocoûts

- 1. Représente graphiquement les données ; analysez ensuite l’allure des courbes.
- 2. Que représente le coût total ?
- 3. Que représente un isocoût ?
- 4.

Combinaison des inputs	Quantité de facteurs T (QT)	Quantité des facteurs K (QK)
A	0	4
B	2	3
C	4	2
D	8	0
E	0	8
F	4	6
G	16	0

Coût total : 1600 EUR (pour A,B,C,D) et 3200 EUR (pour E,F,G)
Prix unitaire du facteur T : $PuT = 200$ EUR
Prix unitaire du facteur K : $PuK = 400$ EUR

Choix de la combinaison productive optimale

1. A quoi correspond la combinaison optimale des facteurs T et K, dans les cas suivants, sachant que C unit T = 200 et C unit K = 400 ?

A. Recherche des combinaisons correspondant à un CT fixé à 3200

Combinaisons	CT	T			K			Qtt produite
		Qtt	C Unit	C Total	Qtt	C Unit	C Total	
A		0			8			0
B								193
C		4			6			
D								951
E								841
F		16			0			0

Réponse : _____

B. Recherche des combinaisons correspondant à une Q fixée à 951 u

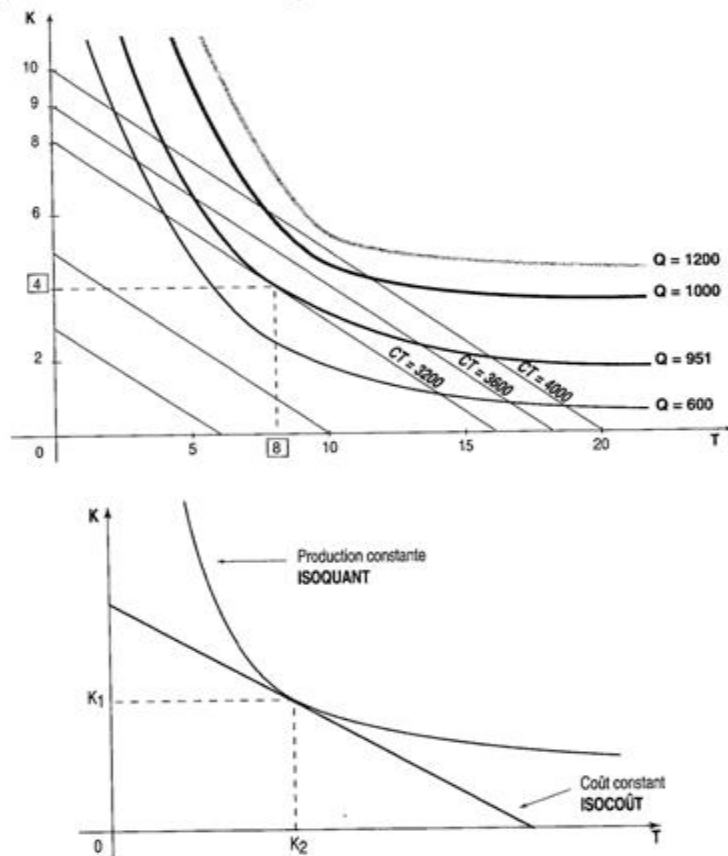
Combinaisons	Q	T			K			CT
		C Total	C Unit	Qtt	C Unit	Qtt	C Total	
X								
M								
P								
L								
N								

Réponse : _____

2. Représentez graphiquement la combinaison optimale

Solution :

Représentation graphique de la combinaison optimale



En résumé : Recherche de l'isocoût le plus bas et de l'isoquant le plus élevé

➔ Point de tangence = Combinaison optimale.

Sentier d'expansion de l'entreprise

Définition :

Le sentier (ou chemin) d'expansion de l'entreprise représente l'ensemble des points d'équilibre entre les exigences financières et techniques auxquelles le producteur est soumis. Il est obtenu en reliant les différentes combinaisons optimales des facteurs c'est-à-dire les points de tangence successifs entre isoquants et isocoûts. A partir de ce chemin d'expansion, on peut établir la courbe des coûts totaux à long terme.

Représente graphiquement le sentier d'expansion, dans la situation suivante :

	Production	Combinaisons optimales		Coût Total
		T C unit = 800	K C unit = 400	
1	100	4	2	
2	400	5	4	
3	1000	6	6	
4	4000	10	10	
5	6000	12	16	
6	10 000	20	20	

Variation du rapport de prix entre les facteurs

Cette variation entraîne un changement de dépenses et place donc le producteur devant un nouveau choix de combinaison donnant naissance à un nouvel équilibre.

Si la variation du prix des facteurs est :

1. Proportionnelle : Elle se traduit par un déplacement de l'isocoût

Non proportionnelle : Elle se traduit par un changement d'inclinaison de l'isocoût, par un déplacement du point d'équilibre.

Représentez graphiquement les isocoûts suivants :

Période	T		K		Coût Total
	C unit	Qtt	C unit	Qtt	
1	200	0	400	8	
	200	16	400	0	
2	320	0	640	5	
	320	10	640	0	
3	200	0	256	12,5	
	200	16	256	0	

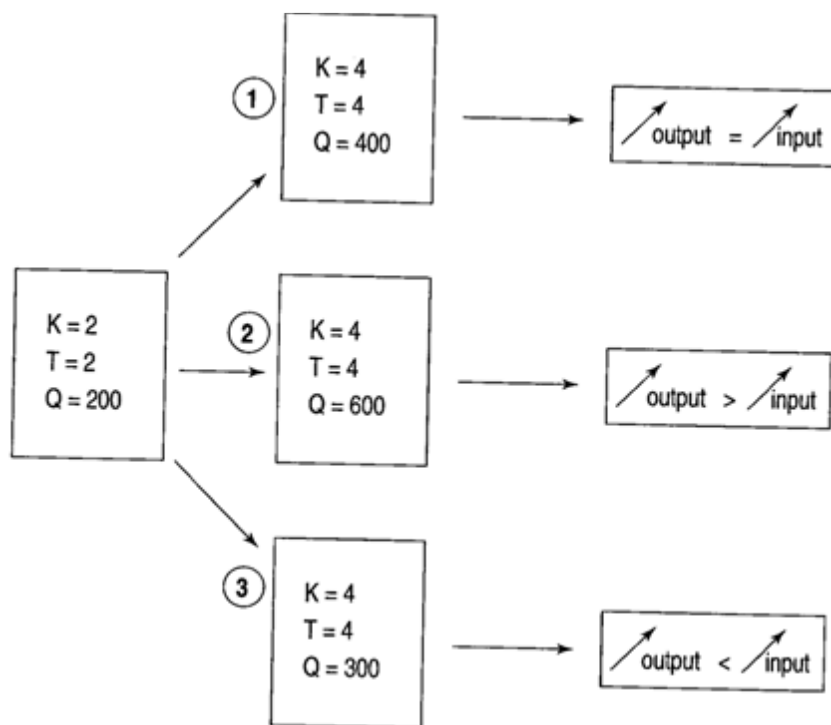
Rendements d'échelle

Identification du problème :

La carte d'isoquants est significative de la dépendance des quantités produites (outputs) à l'égard des facteurs utilisés (inputs). En principe, lorsque l'input augmente, l'output croît. Les « rendements d'échelle » expriment l'ampleur de la croissance de l'output lors d'une majoration simultanée de l'input.

Justification :

Au fur et à mesure que l'entreprise accroît son potentiel productif, les rendements s'améliorent (mécanisation poussée, organisation du travail, ...). Lorsqu'elle atteint un certain seuil, divers facteurs ralentissent le rythme de la croissance, tels que un contrôle plus difficile, des gaspillages, un amoindrissement de l'efficacité, de nouvelles charges de gestion, ...



Types de rendements d'échelle :

CONSTANTS (1) : à une augmentation de l'input, correspond un accroissement proportionnel de l'output.

CROISSANTS (2) : à une augmentation de l'input, correspond un accroissement proportionnellement supérieur de l'output.

DECROISSANT (3) : à une augmentation de l'input, correspond un accroissement proportionnellement inférieur de l'output

Maximisation du profit : l'équilibre du producteur

La maximisation du profit résulte de l'obtention d'un écart maximum entre les recettes et les coûts.

Analyse des coûts et recettes

Hypothèses de base :

- Nous sommes en longue période (K & T sont variables)
- Pas de charge fixe de production

Représentez graphiquement l'équilibre du producteur, dans la situation suivante, sachant que le prix de vente unitaire s'élève à 100 :

Q	RT	CT	RM	CM	Rm	Cm	Résultat
0		0					
1		124					
2		220					
3		306					
4		380					
5		440					
6		492					
7		539					
8		592					
9		648					
10		710					
11		814					
12		936					
13		1105					
14		1288					

Critique de la théorie du producteur

Deux principes fondamentaux sont à la base du comportement « rationnel » du producteur :

1. Le producteur est à la recherche de la combinaison optimale des facteurs K et T
2. Maximisation du profit

Document réflexion : « Un producteur pas toujours rationnel... »

« Les économistes d'aujourd'hui ne croient plus que l'entrepreneur soit un robot calculant correctement le profit maximum, comme cible à toucher, et déclenchant, comme par impulsions électriques, les processus permettant d'arriver à l'objectif. » Mosse P., Initiation à l'Economie, p. 28.

Divers éléments viennent tempérer le comportement rationnel du producteur :

- A. La séparation de la propriété et de la gestion de l'entreprise : Les actionnaires et les patrons n'ont pas toujours les mêmes objectifs
- B. L'apparition de finalités nouvelles : l'entreprise ne joue pas uniquement un rôle économique, elle joue aussi un rôle social (emploi), un rôle pour l'environnement, le développement d'une région, les conditions de travail,...
- C. La vente à perte : pour rester sur le marché, certaines entreprises continuent de vendre à perte jusqu'à ce que le Prix unitaire > CVu car cela lui permet de continuer à payer les CF.
- D. La concurrence des marchés internationaux : l'entreprise doit fixer ses prix en fonction du marché international et de la concurrence.
- E. La recherche d'une satisfaction : certaine entreprise ne recherche pas le profit (entreprise de travail adapté,..)

Exercices d'application

1. Illustrez la loi des rendements non-proportionnels dans les domaines suivants :
 - A. L'agriculture
 - B. Le secteur secondaire
 - C. Les services
2. Est-il absurde pour une entreprise de produire des biens qu'elle ne peut vendre qu'à perte ?
3. Expliquez la loi des rendements non-proportionnels au départ des données suivantes.
Utilisez un graphe

Qtt produite	Capital	Travail
10	2	2
12	2	3
15	3	4
20	4	4
22	5	5

4. Les entreprises A et B ont-elles intérêt à poursuivre leur activité ou à cesser leur production ?

Entreprise A		Entreprise B
11	CF	4
4	CV	11
15	CT	15
10	RT	10

5. Complète le tableau suivant :

Q	CT	CF	CV	Cm	CM	CVu
0				/	/	/
1				4	12	
2						2.7
8			20	6.3		
9				9.8		
14				11.2		
15				14.2	5.2	

6. Déterminez l'équilibre du producteur sur base des données suivantes :

Isoquant 1		Isoquant 2		Isoquant 3	
K	T	K	T	K	T
110	20	130	40	150	60
80	10	100	30	120	50
50	20	70	40	90	60
30	30	50	50	70	70
23	40	42	60	62	80
18	50	35	70	55	90
16	60	32	80	53	100
18	70	35	90	55	110

Coût unitaire de K = 10 € ; coût unitaire de T = 10 € ; CT = 1000 €

7. Question 7 :

Monsieur Volders possède une petite entreprise de cosmétiques. Soucieux d'optimiser ses gains, il ne sait quelle optique choisir pour mettre sur pied la production de son nouveau produit : les savons bio. Il vous soumet les informations qu'il détient et vous demande de l'aider à y voir plus clair.

Ce chef d'entreprise s'est fixé plusieurs paliers de production et a déterminé, pour chacun d'eux, les combinaisons de facteurs qui lui seraient nécessaires. Il sait que pour produire 5500 unités, il peut engager 0.7 unités de travail et 2.2 unités de capital mais il peut également faire l'inverse. Il peut aussi décider d'engager 0.9 unité de chaque facteur.

Pour le palier suivant (25 000 savons), il peut soit engager 2.8 unités de capital et 8.8 unités de travail, soit faire l'inverse, soit 3.6 unités de chaque facteur.

Pour 30 000 pièces, il a le choix d'engager 4.5 unités de chacun des facteurs ou 3.5 unités de travail et 11 de capital. Il peut également faire l'inverse.

Enfin, pour le dernier palier de production, soit 31 000 savons, il a la possibilité de produire avec 4.2 unités de travail et 13.2 de capital ou d'inverser ces proportions ou encore d'utiliser 5.4 unités des deux facteurs.

Il sait aussi que le capital et le travail coûtent chacun 22 € / unité, que les CF valent 126 € et que le prix de vente par unité est de 0.02 €.

Il vous communique également les informations suivantes :

Qtt T	0	1.8	0.9							0	10.8	5.4
Qtt K	1.8	0	0.9							10.8	0	5.4
Coût				107.8			200.2					

- A. Dressez le tableau de la fonction technique (isoquant)
- B. Complétez le tableau de la fonction financière (isocoût)
- C. Tracez le graphe permettant de visualiser le chemin d'expansion de cette société
- D. S'agit-il d'un équilibre en courte ou en longue période ? Justifiez.
- E. Etablissez un tableau reprenant : Qtt – CV – CF – CT – PV/u – RT – résultat et mentionner les formules utilisées.
- F. Sur base de ce tableau, établissez deux graphes permettant de visualiser les points importants dans la gestion de cette société. Indiquez les zones de pertes et de profit.
- G. Interprétez les points de gestion (question f)
- H. Etablissez un tableau : Qtt – CT – CVM – CM – Cm – RT – RM – Rm – Résultat. Mentionnez les formules utilisées.
- I. Cette société a-t-elle intérêt à cesser ou à continuer son activité ? Justifiez

Conclusion

Pour conclure cet ouvrage, nous souhaitons mettre l'accent sur quelques points qui nous semblent importants à retenir.

Tout d'abord, les exigences de base du succès commercial sur les marchés étrangers restent les mêmes qu'au niveau domestique : aller au bout de la démarche marketing. De nombreuses entreprises ont tendance à l'oublier, et à négliger certains éléments de la démarche marketing (analyse approfondie des consommateurs, notamment) lorsqu'elles étendent leurs activités à l'étranger.

Ensuite, compte tenu d'un environnement international en constante mutation, les entreprises sont appelées à réviser sans cesse leurs stratégies marketing, en tirant parti des différences et des similitudes qui existent entre les pays ou les zones de pays.

Enfin, la capacité à collecter l'information sur les marchés et à avoir une vision globale (mondiale ou régionale), ainsi que les stratégies collaboratives et la recherche de synergies sont, selon nous, des éléments clés pour réussir les stratégies marketing à l'international.

Les solutions développées pour servir les marchés du BOP permettent de coupler le profit à la création de valeur sociale, de changer le rapport des responsables marketing à leur métier en donnant du sens à leurs actions quotidiennes, de s'engager dans un processus d'innovation vertueuse, et de créer une opportunité de se renouveler en réfléchissant au rôle du marketing dans la société. Au-delà des stratégies marketing pour les marchés du BOP, le marketing international de demain devra être un marketing répondant à un retour global aux valeurs écologiques, éthiques et solidaires ; et un marketing prenant réellement en compte la diversité culturelle, en privilégiant et impliquant la participation et la collaboration des consommateurs. Un marketing de « partage ».

n et la collaboration des consommateurs. Un marketing de « partage ».

Bibliographie

- AMINE L.S. et CAVUSGIL S.T., « Demand Estimation in a Developing Country Environment : Difficulties, Techniques and Examples », *Journal of the Market Research Society*, vol. 28, n° 1, 43- 65, 1986.
- ANGELMAR R. et PINSON C., « Zantac », INSEAD Case n° 592-045-1, 1992
- BATRA R., RAMASWAMY V., ALDEN D.L., STEENKAMP J.-B.E.M. et RAMACHANDER S., « Effects of Brand Local and Nonlocal Origin on Consumer Attitudes in Developing Countries », *Journal of Consumer Psychology*, vol. 9, n° 2, 83-95, 2000.
- BOUTINEAU C. et KAPFERER J.-N., *Le Dirigeant et la planète consommateurs*, Paris, Pearson Education, 2005.
- CHANDON P. et PACHECO GUIMARAES P., « Unilever in Brazil (1997-2007) : Marketing Strategies for Low-Income », INSEAD case n° 01/2008-5188, 2007.
- CHATTOPADHYAY A. et WIEHR U., « Tata Tea Limited », INSEAD Case n° 503-064-1, 2004.
- DOUGLAS S.P. et CRAIG C.S., *International Marketing Research*, Chichester, John Wiley & Sons, 2009.
- DOUGLAS S.P. et WIND Y., « The Myth of Globalization », *Columbia Journal of World Business*, vol. 22, n° 4, 19-29, 1987.
- FAN Y., « The National Image of Global Brands », *Journal of Brand Management*, vol. 9, n° 3, 180-192, 2002.
- FORNERINO M., ZHANG M. et JOLIBERT A., « La Formation des noms de marque en Chine », *Décisions Marketing*, n° 43-44, 13-23, 2006.
- GUIDÈRE M., *Publicité et traduction*, Paris, L'harmattan, 2000.
- HALL E.T., « The Silent Language in Overseas Business », *Harvard Business Review*, vol. 38, n° 3, 87-96, 1960.
- HALL E.T., *Beyond Culture*, New York, Anchor Press, 1976.
- HAMMOND A.L., KRAMER W.J., KATZ R.S., TRAN J.T. et WALKER C., *The Next 4 Billion : Market Size and Business Strategy at the Base of the Pyramid*, Washington, World Resources Institute and International Finance Corporation/World Bank Group, 2007.
- HAMZAOU L., « Modélisation de l'influence du pays de conception, du pays de fabrication et de la marque sur l'évaluation du produit marqué », thèse de doctorat, université Aix-Marseille III, IAE Aix-en-Provence, 2003.
- HÉNAULT G. et Spence M., *Marketing international*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2006.
- HOFSTEDE G., *Culture's Consequences*, Thousand Oaks, Californie, Sage, 2001.
- HOLT D.B., QUELCH J.A. et TAYLOR E.L., « How Global Brands Compete », *Harvard Business Review*, vol. 82, n° 9, 68-75, 2004.
- HOWES D., *Cross Cultural Consumption*, London, Routledge, 1-16, 1996.
- KEEGAN W.J. et LEERSNYDER J.-M., *Marketing sans frontières*, Paris, InterEditions, 1994.
- KLEIN J.-G., ETTENSON R. et MORRIS M.D., « The Animosity Model of Foreign Product Purchase : An Empirical Test in the People's Republic of China », *Journal of Marketing*, vol. 62, n° 1, 89-100, 1998.
- KOSHY A. et Prime N., *La Chine dans la mondialisation : marchés et stratégies*, Paris, Maisonneuve et Larose, chapitre 11, 2006.
- LAI C., « Opportunités et risques de la réduction de portefeuille international de marques », *Décisions marketing*, n° 43-44, 161-173, 2006.
- LEMAIRE J.-P., *Stratégies d'internationalisation*, Paris, Dunod, 2013.
- LÉPINEUX F., ROSÉ J.-J., BONANNI C. ET HUDSONS., *La Responsabilité sociale des entreprises*, Paris, Dunod, 2010.
- LEVITT T., « The Globalization of Markets », *Harvard Business Review*, vol. 61, n° 3, 92-101, 1983.
- MALAVIYAP. et SRIVASTAVAS.C., « Skoda Auto : Rebuilding the Brand », INSEAD Case n° 503-106-1, 2003.
- MAYRHOFFER U. et WALSER-LUCHESI A., « La dimension internationale dans la politique de prix : une

analyse des études empiriques », Revue française du marketing, n^o 186, 35-51, 2002.

PINSON C., « Swatch », INSEAD Case n^o 589-005-1, 1989.

PRIME N. et USUNIER J.-C., Marketing international, Paris, Pearson, 2012.

PRIME N., AMINE A., OBADIA C. et DUPUIS M., « Le développement de la distribution dans les économies émergentes : le cas du Liban », Entreprendre et diriger, n^o 1, 4-17, 2006.

SCHUILLING I. et KAPFERER J.-N., « Real Differences Between Local and International Brands », Journal of International Marketing, vol. 12, n^o 4, 97-112, 2004.

SEMPELS C., Le marketing à l'épreuve des personnes à faible niveau de littératie, Actes du 25^e Congrès International de l'AFM – Londres, 14 et 15 mai, 2009.

SMITH N.C., « Marketing Strategies for the Ethics Era », Sloan Management Review, vol. 36, n^o 4, 85-97, 1995.

STEENKAMP J.-B.E.M. et Ter Hofstede F., « International Market Segmentation : Issues and Perspectives », International Journal of Research in Marketing, vol. 19, n^o 3, 185-213, 2002.

STEENKAMP J.-B.E.M., BATRA R. et ALDEN D.L., « How Perceived Brand Globalness Creates Brand Value », Journal of International Business Studies, vol. 34, n^o 1, 53-65, 2003.

TER HOFSTEDE F., STEENKAMP J.-B.E.M. et WEDEL M., « Identification de segments spatiaux pour des marchés internationaux », Recherche et applications en marketing, vol. 18, n^o 3, 81-103, 2003.

UBIFRANCE, Exporter : pratique du commerce international, Vanves, Foucher, 2013.

ZHANG S. et SCHMITT B.H., « Creating Local Brands in Multilingual International Markets », Journal of Marketing Research, vol. 38, n^o 3, 313-325, 2001.

<2009>next11<2009>, [68](#), [172](#)
 adaptation, [129](#)
 adaptation de la communication, [174](#)adaptation totale, [26](#)
 américanisation, [120](#)
 analyse externe, [3](#), [5](#)
 analyse interne, [4](#)
 analyse multicritère, [103](#) animosité pour un pays donné, [132](#)
 attrait d'un segment (pays, consommateurs), [101](#)BOP, bas de la pyramide des revenus, [70](#) BRICS, [67](#)
 caractéristiques d'une culture, [107](#)
 choix du réseau de distribution à l'étranger, [169](#)
 co-marketing, [170](#)
 commerce parallèle, [159](#)communication
 codes verbaux et non verbaux, [177](#)interculturelle, [176](#)
 internationale, [171](#) composantes de la culture, [109](#)conception modulaire, [126](#)
 conséquentialisme, [35](#)
 consommateur global, [106](#)
 consommateurs transnationaux géographiquement contigus, [97](#)coordination internationale des prix, [158](#)
 créolisation, [122](#)
 critère d'autoréférence/ ethnocentrisme, [10](#), [12](#)
 croyances, [114](#)
 culture comparaison, [116](#)
 culture Hofstede, [118](#)
 cultures, [117](#)
 customisation de masse, [128](#)cycle de vie du produit, [139](#)décentrage, [88](#)
 démarche de sélection des marchés (pays), [102](#)démarche marketing international, [39](#), [41](#) détermination du prix de vente, [156](#)
 développement local, [47](#)
 différenciation retardée, [127](#)
 direction internationale, [63](#)
 distribution
 internationale, [163](#) transfrontalière du produit, [161](#)
 diversité, [17](#)
 domestication, [123](#)
 effet prisme, [8](#)
 EMIC, [89](#), [91](#)
 enjeu
 concurrentiel, [73](#)
 de redéploiement, [74](#)
 d'adaptation, [75](#)entreprise
 internationale, [45](#), [53](#)
 multinationale, [49](#), [55](#)
 entreprise mondiale, [54](#)
 environnement marketing international, [6](#), [11](#)
 équivalence
 conceptuelle, [80](#)
 de calibrage, [83](#) de la mesure, [82](#)de traduction, [85](#)
 du construit, [79](#)
 fonctionnelle, [81](#)
 métrique, [84](#) estimer la demande, [105](#)éthique, [33](#), [38](#)
 ethnocentrisme, [13](#)
 ETIC, [90](#), [92](#)
 études marketing internationales, [78](#)
 GRDI (Global retail development index), [104](#)hybridation, [121](#)
 importations parallèles, [160](#)
 internationalisation initiale, [43](#)
 lancement
 séquentiel, [137](#)

simultané, [138](#)
langage, [110](#)
non verbal ou langage silencieux, [112](#) verbal, [111](#)
levier culturel, [69](#)
macrosegmentation, [95](#) macrosegmentation critères de, [98](#) made in, [136](#)
marché local, [162](#) marketing
à l'exportation, [46](#), [60](#)
global pur, [21](#)
glocal, [30](#)
international, [1](#), [2](#), [7](#), [61](#)
local pur, [28](#)
mondial, [22](#), [62](#)
m
a globale, [124](#), [141](#), [145](#), [147](#)
r locale, [125](#), [140](#), [142](#), [148](#), [149](#)
q
u
e
marques
internationales, [144](#)
régionales, [143](#)
microsegmentation, [93](#), [96](#) microsegmentation critères de, [99](#)

mode de pénétration, [164--166](#) mode de pénétration indirect, [167](#) mondialisation, [50](#)
 MOP, milieu de la pyramide des revenus, [72](#)
 négocier à l'international, [179](#) normes explicites ou implicites, [113](#) occidentalisation, [119](#)
 orientation
 ethnocentrique, [44](#), [56](#)
 géocentrique, [52](#)
 polycentrique, [48](#)
 régiocentrique, [51](#)
 p
 a de conception, [134](#)
 y de fabrication, [135](#) d'origine du produit, [131](#)
 s
 plan marketing international, [40](#) portefeuilles internationaux de marques, [146](#) prix
 à l'international, [155](#)
 de transfert, [157](#)
 produits binationaux, [133](#) rapport
 à la confiance, [185](#) à l'amitié, [186](#)
 au pouvoir, [181](#)
 au temps, [184](#)
 aux autres, [182](#)
 aux règles, [183](#)
 réseau local de distribution, [168](#) rétro-translation, [86](#)
 risque éthique, [31](#), [32](#), [36](#), [37](#)
 segmentation pays, [94](#)
 segments transnationaux, [24](#) sélection d'un marché, [100](#) sensibilité culturelle étendue, [9](#), [14](#)
 SIMI, système d'information marketing international, [76](#), [77](#) sous-culture, [108](#)

stade dans le développement international, [42](#) stade développement local, [58](#)
stade internationalisation initiale, [57](#)
stade mondialisation, [59](#)
standardisation, [173](#) standardisation des produits, [130](#) standardisation totale, [20](#)
standardisation-adaptation, [18](#)
stratégie de communication pour les marques globales, [175](#) stratégie de standardisation adaptée, [29](#)
stratégie de standardisation totale, [19](#), [23](#)
stratégie d'adaptation totale, [25](#), [27](#)
structure géographique, [64](#)
structure matricielle, [65](#) style de communication, [178](#)
style de communication culturels, [180](#) TOP, haut de la pyramide des revenus, [71](#) traduction parallèle en aveugle, [87](#) traduction
phonétique, [152](#)
traduction phonosémantique, [154](#)
traduction sémantique, [153](#)
transférer un nom de marque à l'étranger, [150](#) transplantation, [151](#)
triade, [66](#)
TSC, Test de Souveraineté du Consommateur, [34](#)
unicité, [16](#)
valeurs, [115](#)
vision globale, [15](#)