



Université Abderrahmane Mira-Bejaia
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Commerciales

Polycopié pédagogique

Élaboré par : **Dr BOUDA Nabil**

Titre

Marketing international

Cours destiné aux étudiants de

Licence : Spécialité Commerce International et Logistique, niveau troisième année

Année : 2021/2022

Sommaire

Introduction Générale	3
Chapitre 1 : Introduction au marketing international et son environnement	5
1. Les fondements et l'évolution du marketing international	5
2. L'environnement international	10
Conclusion	15
Activité 1	15
Chapitre 2 : Internationalisation des entreprises	16
1. Définition de l'internationalisation et ses facteurs	16
2. Le développement international de l'entreprise	21
Conclusion	31
Activité 2	31
Chapitre 3 : Les études de marchés internationales	32
1. Généralités sur l'étude de marché internationale	33
2. Les différents types d'études de marché	34
3. Les techniques d'étude des marchés	38
4. Le déroulement des études de marché	43
Conclusion	44
Activité 3	45
Chapitre 4 : Segmentation, ciblage et positionnement international	46
1. La segmentation internationale	46
2. Le ciblage international	56
3. Le positionnement international	60
Conclusion	63
Activité 4	64
Chapitre 5 : Le marketing-mix international	65
1. La politique de produit à l'international	65
2. La politique de prix à l'international	70
3. La politique de distribution à l'international	72
4. La politique de communication à l'international	75
Conclusion	79
Activité 5	80
Conclusion générale	81

Introduction Générale

La mondialisation, qu'elle soit considérée au niveau de l'économie, des relations internationales, de la société, des communications ou des technologies, conditionne les activités des entreprises.

Cependant, si la mondialisation permet aux firmes de tirer parti d'opportunités de croissance et d'avoir accès à des débouchés nouveaux, elle constitue aussi une menace lourde de conséquences pour les entreprises : entraînées dans une lutte concurrentielle sans merci, elles sont incitées à améliorer leur approche des marchés.

Face à ces tendances générales, les entreprises doivent se munir d'instruments qui leur permettent de comprendre l'environnement, de prévoir ses transformations et de capitaliser sur son évolution. Le marketing est certainement l'activité de l'entreprise qui contribue le plus à l'accomplissement de ces objectifs et cela à travers les différentes techniques marketing applicables aussi bien sur le plan local qu'à l'étranger.

En effet, dans ce contexte mondial toujours plus imprévisible où le consommateur est averti et exigeant, le marketing international doit apporter les bonnes réponses. À quelle zone s'intéresser, vers quels segments de marchés se porter, avec quels produits et quels services, pour quelle cible, et comment en comprendre sa culture, voilà bien des interrogations qui ne peuvent rester sans réponse et auxquelles ce présent cours tentera d'amener des réponses.

Objectifs du cours

Ce cours a pour objectif de répondre aux questions essentielles qui permettent de mieux comprendre la démarche marketing à l'international :

- En quoi consiste le marketing international et quels sont ses fondements théoriques et pratiques ?
- Quelles sont les raisons qui poussent les entreprises à s'internationaliser ?
- Quels sont les facteurs qui influencent la démarche marketing à l'international ?
- Quels sont les différents aspects stratégiques du marketing international ?

Public visé

Le présent polycopié est destiné aux étudiants de troisième année LMD, option : Commerce International et Logistique, module « Marketing International ». Quoique, son contenu est également adapté aux étudiants de troisième année LMD, option : Marketing.

Prérequis

Afin de suivre les enseignements contenus dans ce cours, il est souhaitable que l'étudiant ait déjà des connaissances acquises en matière de marketing.

Structure du cours

En vue d'examiner les différentes questions préalablement posées, ce cours est structuré en cinq chapitres :

- Introduction au marketing international et son environnement ;
- Internationalisation des entreprises
- Les études de marchés internationales ;
- Segmentation, ciblage et positionnement international ;
- Marketing-mix international.

Mode d'évaluation

Le contenu du module marketing international est dispensé sous forme de cours et de travaux dirigés. Par conséquent, l'appréciation des connaissances acquises par les apprenants à la fin de leur formation repose, premièrement, sur un contrôle continu sous forme d'une évaluation des travaux réalisés par l'apprenant durant les séances des travaux dirigés. Deuxièmement, sur un examen réalisé en fin du semestre.

Chapitre 1 : Introduction au marketing international et son environnement

Chapitre

1

Dans ce premier chapitre nous définirons le marketing international et nous retracerons les principales phases de son évolution.

1. Les fondements et l'évolution du marketing international

Avant de définir le marketing international, nous tenons dans un premiers temps à rappeler les origines et conditions d'émergence du marketing international.

1.1. Les origines du marketing international :

Selon Charles Croué (2012) les origines du marketing international remontent à la fin du 17^e siècle, à travers l'ouvrage « *Le parfait négociant* »¹ Jacques Savary, en 1675, établit dans ce livre les rôles des intermédiaires commerçants en fonction de leur localisation. Il développe le négoce international comme une composante intégrante du commerce mondial et il posait, déjà, le problème de la standardisation des produits et l'impératif de leur adaptation aux besoins des consommateurs des différentes régions où s'effectuent les transactions.

En 1748, un dictionnaire universel du commerce a été publié. Ce dernier, qui était préfacé par Jacques Savary, a abordé la notion de besoin ainsi que la notion d'adéquation aux besoins qu'il étend aux pays étrangers.

Ces ouvrages, qui ont accompagnés l'industrialisation des moyens de production amorcée au 17^e siècle et l'augmentation des échanges commerciaux qui en a découlée, ont introduit des notions et des préoccupations qui vont être développées par le marketing international durant le 20^e siècle.

¹ À cette époque-là, l'ouvrage de Jacques Savary était très apprécié comme l'est aujourd'hui l'ouvrage de Kotler « *Marketing Management* ».

1.2. Définitions du marketing international :

Comme pour beaucoup de concepts de gestion, les définitions du marketing international sont nombreuses. On peut en reprendre deux :

- «*Le marketing international c'est l'exécution au moins d'une des tâches du marketing, au-delà des frontières nationales.*» (Terpstra V., 1978).
- «*Le marketing international est un processus qui vise à optimiser les ressources et axer les objectifs d'une organisation à travers les opportunités d'un marché global.*» (Keegan W., 1995, p.3, cité par Bjorn Walliser).

Si les deux définitions soulignent que le marketing international est le dépassement des frontières, la définition de Keegan est plus explicite et ce dans le fait qu'elle explique que le marketing international est une démarche complexe d'optimisation des ressources et de fixation d'objectifs selon les opportunités offertes sur un marché global.

1.3. Les objectifs du marketing international :

Les objectifs du marketing international peuvent paraître être les mêmes que ceux du marketing domestique, cependant, une différence subsiste, c'est celle qui est en relation avec la complexité des cultures. Par conséquent, les objectifs qui peuvent être retenus sont comme suit² :

1. permettre à l'entreprise de conserver ses positions commerciales sur les marchés étrangers, où sa marque et ses produits sont distribués, et ce, face à ceux de la concurrence ;
2. permettre de progresser sur les différents marchés étrangers sur lesquels elle opère, par le biais de l'élargissement des gammes et de la déclinaison des produits, de nouvelles marques ;
3. repérer et pénétrer de nouveaux marchés, des micro-segments (niches) sur les marchés actuels de l'entreprise ou sur de nouveaux marchés étrangers sur lesquels elle estime posséder un avantage concurrentiel ;
4. identifier et valider de nouveaux concepts de produits susceptibles de trouver de larges débouchés géographiques.

² Croué, C. (2012). *Marketing international: un consommateur local dans un monde global*. De Boeck Supérieur. P.36

1.4. La démarche marketing international :

La démarche du marketing international n'est pas en rupture avec celle du marketing général domestique, on y retrouve les mêmes grandes phases de connaissance du marché, de définition d'une offre commerciale adaptée et de communication³.

Le marketing mix conserve les mêmes composantes et les mêmes principales méthodes de planification de contrôle, néanmoins le marketing international interprète des variables plus complexes et plus nombreuses.

1.5. Les différentes approches du marketing international :

On distingue trois approches du concept Marketing international, elles sont concevables en relation avec la façon dont l'entreprise appréhende son environnement et son développement international⁴.

a) Le marketing de l'exportation

Cette approche est adaptée aux entreprises qui souhaitent prolonger à l'étranger une politique commerciale entreprise sur le marché domestique. La démarche mercatique se traduira par l'adaptation des politiques commerciales élaborées sur le marché domestique aux exigences des marchés étrangers.

b) Le marketing pluri domestique

L'entreprise engage sur chaque marché étranger des politiques marketing différentes. La présence de l'entreprise sur plusieurs marchés étrangers fait apparaître un besoin de coordination et de rationalisation des politiques commerciales.

c) Le marketing international global

L'entreprise attaque le marché mondial à l'issue d'une démarche de segmentation internationale des marchés. La démarche mercatique se traduira par la définition d'objectifs et d'allocation des ressources par rapport à des segments de marché qui ne se constituent pas en référence à des frontières.

1.1.5.1 Les facteurs de développement de la stratégie de marketing global

Cinq facteurs clés peuvent expliquer le développement de l'approche globale en mercatique, ils

³ Pasco, C. (2002). *Marketing international* (4e éd). Dunod. p.43

⁴ *Ibid.*, p. 52

tiennent⁵ :

- **Aux produits eux-mêmes** : accélération du rythme technologique, raccourcissement du cycle de vie des produits, recherche d'économie d'échelle pour amortir les produits coûteux en recherche et développement et rapidement concurrencés, conception d'un produit mondial.
- **Aux consommateurs** : rapprochement des besoins et des modes de vie.
- **Aux entreprises** : nouvelle conduite de la concurrence internationale.
- **Aux agences de publicité** : création de réseaux internationaux.
- **Aux médias** : nouveaux médias, satellite, presse internationale.

1.1.5.2 Les limites de la démarche

Si les avantages que peut apporter une approche globale aux entreprises apparaissent clairement, la validité de l'uniformisation du comportement des consommateurs peut être remise en cause et cela pour les raisons suivantes :

- Le consommateur ne privilégie pas universellement comme critère d'achat des prix bas, pour un niveau de qualité acceptable.
- Les influences culturelles et nationales continuent à déterminer les modes de consommation, y compris pour l'achat de « produits globaux », les motivations d'achat du consommateur français de Mac-Donald diffèrent de celles du consommateur moscovite ou américain.
- Même lorsqu'il achète des produits globaux ou des marques globales, ce n'est pas la globalité du produit qui détermine l'acte d'achat.
- Des mécanismes de résistance à la globalisation se mettent en place, au niveau individuel et social, association anti-fast-food en France.

1.6. Le dilemme adaptation/standardisation :

Selon l'approche adoptée par l'entreprise en termes de stratégie internationale, les décisions relatives à la politique marketing à l'international se traduiront par une standardisation ou au contraire une adaptation des éléments de mix marketing.

1.6.1 Les avantages d'une approche standardisée :

Les avantages attendus de la standardisation sont principalement :

⁵ Pasco, C. *Op cit.*, p. 53

- la réduction des coûts liée aux économies d'échelle ;
- la création d'une image mondiale homogène ;
- l'utilisation de synergies entre pays.

Ces avantages n'apparaissent qu'à certaines conditions :

- l'existence de segments homogènes transfrontaliers ;
- une taille suffisante pour ces segments ;
- une capacité organisationnelle de l'entreprise lui permettant de mettre en œuvre cette approche et d'en contrôler la mise en œuvre.

1.6.2 Les avantages d'une approche adaptée :

Une approche adaptée permet de prendre en compte les attentes des consommateurs sur les différents marchés cibles. Les influences culturelles continuent de déterminer en grande partie les modes de consommation, parfois même en résistance à la globalisation. Ainsi une approche adaptée permet :

- de prendre en compte les disparités de goûts et d'habitudes de consommation ;
- de gagner ainsi des parts de marché ;
- de disposer d'une bonne capacité de réaction face à la concurrence ;
- d'impliquer les responsables locaux dans les décisions commerciales.

L'adaptation s'impose par ailleurs souvent pour des raisons de différences en matière de réglementation.

Trois facteurs principaux conduisent une entreprise à adopter une démarche de marketing adapté :

- les différences culturelles, du fait de leur impact sur les comportements de consommation ;
- les différences légales et réglementaires ;
- les différences économiques et technologiques, en particulier concernant l'appareil de distribution.

1.6.3 Think global, act local :

De plus en plus aujourd'hui, les entreprises adoptent une stratégie intermédiaire entre standardisation et adaptation. Cette approche est qualifiée d'adaptation retardée ou de standardisation adaptée ou encore de « Glocalisation ». L'entreprise va aller au plus loin possible dans sa démarche de standardisation tant au niveau du produit que des politiques

commerciales, en particulier des politiques communication. Elle opère des modifications mineures et peu coûteuses des aspects commerciaux du produit afin de s'approcher au plus près des désirs des consommateurs. Elle cherche ainsi à bénéficier des avantages des deux approches. Elle permet de bénéficier de l'avantage de rentabilisation des investissements liés à la standardisation sans renoncer à l'adaptation aux spécificités locales.

2. L'environnement international

Le développement international d'une entreprise dépend à la fois de la manière dont elle mobilise ses ressources propres et de son environnement. L'analyse de ce dernier permet de déceler les opportunités et menaces auxquelles fera face l'entreprise sur les marchés étrangers.

Pour analyser cet environnement, un outil classique est largement utilisé en stratégie est le modèle PESTEL⁶, ce dernier couvre les environnements politique, économique, sociodémographique, technologique, écologique et légal⁷.

2.1 L'environnement politique

Avant de songer à pénétrer un marché étranger, une entreprise doit vérifier les dimensions politiques pour s'assurer de la relative autonomie du pays visé. Si ce pays a conclu des partenariats, certaines règles, normes et politiques peuvent être plus contraignantes. Toutefois, pénétrer un vaste marché comme l'union européenne ou l'ALENA⁸ ouvre à l'entreprise les portes de la majorité des pays qui le composent.

Ainsi, avec le temps et la mondialisation, le pouvoir de plusieurs états a été modifié par l'intégration de ceux-ci dans des ensembles plus vastes au sein desquels les pays membres subissent une influence supranationale.

Aussi, dans plusieurs pays, les gouvernements mettent en place des mécanismes et des dispositifs pour favoriser les exportations. Le rôle de ces derniers est d'aider, par des conseils,

⁶ L'analyse PESTEL, également appelée méthode ou modèle PESTEL, est un outil d'analyse stratégique qui permet d'identifier les facteurs externes (opportunités et menaces) qui peuvent avoir un impact, positif ou négatif, sur une entreprise. Il fournit un point de vue global sur l'environnement de l'entreprise.

⁷ Robichaud, D. (2019). *Marketing international : Cours ADM2021*. P.99

⁸ ALENA est l'acronyme de l'Accord de Libre-Échange Nord-Américain (en anglais : North American Free Trade Agreement, NAFTA, est un traité, entré en vigueur le 1er janvier 1994, qui institue une zone de libre-échange entre les États-Unis, le Canada et le Mexique, trois pays d'Amérique du Nord, couvrant environ 480 millions d'habitants.

du soutien ou des subventions, les entreprises à mener leurs activités d'exportations et d'internationalisation.

Exemple : Ces organismes d'aide existent aussi en Algérie, tels que : La **CACI** : La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie, **ALGEX** : Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur, **SAFEX** : Société Algérienne des Foires et Exportations, **ANEXAL** : Association National des Exportateurs Algériens...

2.2 L'environnement économique

L'environnement économique influence fortement la politique et les choix marketing des entreprises à l'international. Ce dernier présente un ensemble d'indicateurs qu'il convient d'étudier, car le niveau de ces indicateurs permet d'orienter les choix de l'entreprise.

Le premier groupe de ces indicateurs sont ceux sur la situation concurrentielle dans un pays (**nombre d'entreprises / secteurs, taille des entreprises, structure des marchés**), un deuxième groupe permet de se faire une idée de l'importance des échanges avec d'autres pays (**balance de paiements, balance commerciale**) ; un troisième groupe exprime l'activité économique intérieure et la demande locale (**produit intérieur brut, taux de croissance, revenus, taille de la population, taux d'investissement, taux d'épargne**) et un quatrième groupe d'indicateurs résume les infrastructures existantes (**taux d'équipement, infrastructures logistiques, etc.**).

2.3 L'environnement sociodémographique

À l'international, le choix des marchés est grandement influencé par les variables sociodémographiques. Les deux variables importantes que nous allons reprendre dans ce cours sont la démographie et la culture.

2.3.1 La démographie :

Pour évaluer l'attractivité d'un marché on peut se baser sur des indicateurs liés à la démographie de ce dernier tels que la taille, les taux de natalité, de mortalité, de croissance et la répartition par âge de la population.

Exemple : Des chiffres publiés en 2017 montrent que la population mondiale a atteint 7.5 d'individus et que l'Asie reste le continent le plus peuplé, hébergeant les deux pays les plus peuplés, avec respectivement 1,4 et 1,3 milliard d'habitants.

Les pays du BRICS⁹ figurent parmi les 25 premiers et représentent ensemble plus de 41% de la population mondiale. Les prévisions montrent que pour 2050, la Chine et l'Inde resteront en tête des pays les plus peuplés et que le Brésil ou encore la Russie céderont graduellement leur place au profit de pays d'Asie du Sud-Est et d'Afrique.

Concernant l'Algérie, sa population passera, d'après les projections de l'ONU à 46,5 millions en 2025 avant de stagner autour des 55 millions d'habitants entre 2050 et 2100.

Toutes les données disponibles sur les dimensions démographiques d'un pays permettent à une entreprise de sélectionner son marché selon la taille de la population (potentiel du marché), la croissance démographique (qui peut assurer la viabilité du marché) et l'espérance de vie qui détermine le cycle de vie des consommateurs et, conséquemment, les groupes de consommateurs en mesure d'acheter les produits et services vendus.

2.3.2 La culture :

Dans le contexte du marketing international, la culture est certainement la variable qui exerce l'influence la plus forte sur le marketing des entreprises et sur les décisions d'achats des consommateurs.

Cette composante de l'environnement, qui guide les choix des individus et des groupes, est définie par Kotler et al. (2019) comme étant : « *un ensemble de connaissances, de croyances, de normes, de valeurs et de traditions acquises par l'homme en tant que membre de telle société.* »

Bollinger et Hofstede (1987, p. 27), quant à eux, définissent la culture comme suit : « *la culture est la programmation collective de l'esprit humain qui permet de distinguer les membres d'une catégorie d'hommes par rapport à une autre.* »

Par analogie avec la programmation informatique, Hofstede décrit la culture comme une programmation mentale. La programmation mentale de chaque individu est en partie unique et en partie partagée avec les autres individus. On peut distinguer trois degrés différents : le niveau

⁹ BRICS est un acronyme anglais pour désigner un groupe de cinq pays qui se réunissent depuis 2011 en sommets annuels : Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud (en anglais : Brazil, Russia, India, China, South Africa). Ensemble, ces pays représentent plus de 41 pour cent de la population de la planète et 27 pour cent du PIB mondial.

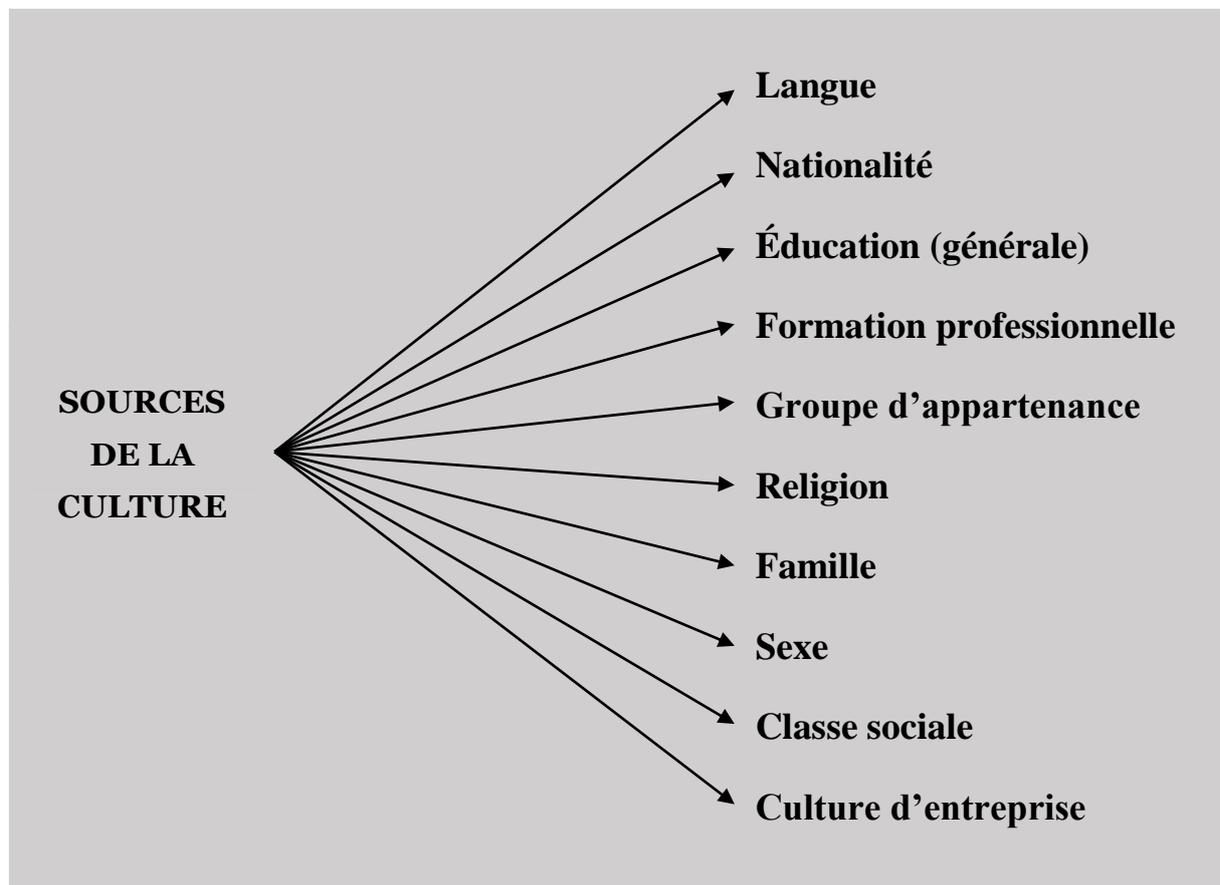
individuel, le niveau collectif et le niveau universel. La culture s'acquiert, elle se nourrit de l'environnement social et des expériences vécues tout au long de la vie de l'individu.

En résumé, la culture se caractérise par :

- un ensemble complexe d'éléments interdépendants,
- tels que les croyances, les valeurs, normes, capacités, habitudes,
- qui guide le comportement individuel,
- d'une manière souvent inconsciente.

Les sources de la culture sont multiples et peuvent être résumées comme présenté dans la figure suivant :

Figure 1: Les sources de la culture



Source : Walliser B., (2002), *Le marketing international*, édition : e-theque, 2002, p. 28

La multitude des sources montre la complexité du construit « culture » et la difficulté de l'opérationnaliser, voire de la mesurer.

La connaissance de la culture du marché visé est primordiale pour une entreprise qui veut s'internationaliser. En effet, une entreprise qui ne réussit pas à prévoir les effets de ces éléments

incontrôlables ainsi qu'à produire et à vendre d'une manière culturellement acceptable fera face à la résistance ou au rejet dans le pays où elle veut exporter.

2.4 L'environnement technologique

On a souvent tendance à assimiler les dimensions technologiques aux technologies de l'information. Plus largement, on peut estimer, dans un contexte de pénétration d'un marché étranger, qu'une entreprise doit évaluer les infrastructures nécessaires au bon fonctionnement d'un pays.

En marketing international, on peut évoquer l'infrastructure de transport qui aura un impact sur la logistique, l'infrastructure de distribution ou encore l'infrastructure de communication.

2.5 L'environnement écologique

La lutte contre le réchauffement climatique, le recyclage, les émissions de CO₂ et de particules polluantes, la diminution de l'utilisation des sacs en plastique sont des thèmes à prendre en considération par une entreprise qui souhaite s'implanter à l'étranger.

Ces éléments de dimension écologique ne doivent être pas uniquement être vus comme des contraintes, mais plus largement selon deux points de vue différents :

- Comme un avantage concurrentiel pour une organisation qui respecte certaines normes et bénéficie même d'une accréditation ;
- Comme un atout dans la mesure où certaines réalités peuvent devenir des idées entrepreneuriales.

Exemples :

-Le recyclage de pneus se décline sous forme de différents objets comme des tapis en caoutchouc.

-À la suite de l'implantation de normes internationales prônant la diminution des combustibles fossiles, certaines entreprises se sont lancées dans la fabrication de panneaux solaires.

2.6 L'environnement légal

L'environnement légal comprend les lois et les règlements qui régissent les pratiques commerciales et les entreprises d'un pays. Il peut s'agir de lois sur la protection du consommateur, de lois du travail, de la législation sur la santé et sécurité au travail, du travail des enfants, de normes de sécurité, de la propriété intellectuelle, etc.

Il est important d'étudier cet environnement, car le respect des lois et règlement peut engendrer des coûts supplémentaires, des difficultés administratives et un accès restreint à certains marchés.

Conclusion

Dans ce premier chapitre, nous avons expliqué l'origine lointaine du marketing international, et le fait que le premier auteur à avoir introduit les principes de base du marketing international est Jacques Savary en 1675. Puis, nous avons abordé l'environnement international et cela à travers les différentes variables qui influencent l'activité de l'entreprise et dont l'analyse permet de déceler les menaces et opportunités auxquelles fera face l'entreprise sur les marchés étrangers.

Activité 1

Questions de réflexion

- 1- Quelle est la différence entre la démarche marketing à l'international et la démarche marketing à l'échelle domestique ?
- 2- Quels sont les facteurs qui expliquent le développement de l'approche globale ?
- 3- En quoi consiste le dilemme auquel fait face le marketeur à l'international ?
- 4- À l'international, quelle est la variable de l'environnement qui influence le plus le marketing des entreprises ?

Chapitre 2 : Internationalisation des entreprises

Chapitre

2

Le développement international d'une entreprise est un processus complexe touchant l'ensemble de ses acteurs, structures et ressources. Nous allons voir dans ce chapitre en quoi consiste l'internationalisation des entreprises, les facteurs de l'internationalisation et les modes de présence à l'international.

1. Définition de l'internationalisation et ses facteurs

Avant de présenter les différents facteurs qui poussent les entreprises à s'internationaliser, nous définirons d'abord le concept d'internationalisation.

1.1 Définition de l'internationalisation

L'internationalisation est l'action d'internationaliser ainsi que le résultat de cette action. Le verbe "internationaliser" signifie rendre quelque chose international et faire en sorte que plusieurs nations ou toutes les nations soient concernées par un acte quelconque. En économie, l'internationalisation est une stratégie de développement d'une entreprise au-delà de son marché national d'origine. Elle peut se manifester par l'implantation d'unités de production dans d'autres pays ou la conquête de plusieurs marchés nationaux.

Selon Perrault et St-Pierre, 2009 «l'internationalisation est un phénomène actif, conscient, organisé dans le temps avec des degrés plus ou moins subis et plus ou moins voulus, permettant l'adaptation d'une organisation aux contraintes et réalités de l'environnement mondial afin de conserver ou d'améliorer sa performance»¹⁰.

Pour Giboin (2019) l'internationalisation consiste pour l'entreprise à se développer en dehors de ses frontières. La nature de cette expansion géographique dépend des caractéristiques de

¹⁰ St-Pierre, J. et J.L. Perrault (2009, Mars). Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France. L'entrepreneur et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignements des expériences internationales, Colloque international, Alger (Algérie). p. 22

l'industrie (homogénéité ou non de la demande) qui permet une **standardisation** globale de l'offre, ou au contraire nécessite une **adaptation** en fonction des spécificités locales. Elle prend aussi en compte le **mode de présence** à l'international : de l'exportation à l'investissement direct pouvant répondre à une logique d'optimisation des coûts¹¹.

1.2 Les facteurs de l'internationalisation

Plusieurs facteurs expliquent l'internationalisation des entreprises, ils peuvent être des facteurs commerciaux, industriels, d'environnement ou d'opportunité.

1.2.1 Les facteurs commerciaux

L'internationalisation des entreprises peut s'expliquer par quatre facteurs commerciaux¹² :

a) L'étroitesse des marchés

La dimension réduite du marché intérieur qui s'explique par la saturation du marché national et les difficultés de gagner des parts de marché supplémentaires est l'une des raisons commerciales qui peut pousser une entreprise vers les marchés étrangers.

En effet, l'étroitesse des marchés se manifeste par l'exacerbation de la concurrence et les débouchés raréfiés ou en trop faibles croissances, incitent les entreprises à prospecter d'autres marchés.

Exemple : Nestlé a rapidement développé son activité hors de Suisse vu l'étroitesse du marché local.

b) La spécialisation de l'entreprise

Pour certaines activités spécifiques, le marché ne peut se limiter à un territoire national compte tenu du faible nombre de clients. Si l'entreprise est très spécialisée, le marché national a un potentiel insuffisant et l'entreprise va chercher à s'internationaliser. C'est le cas des PME qui ont tendance à occuper une niche qui est délaissée par les grandes entreprises.

c) La régulation des ventes de l'entreprise

Le ralentissement de la croissance économique dans un pays peut être en partie compensé par des commandes en provenance de l'étranger dans des zones où les différentes économies ne se

¹¹ Giboin, B. (2019). Outil 12. L'internationalisation. Dans : , B. Giboin, *La boîte à outils de la Stratégie* (pp. 48-51). Paris: Dunod.

¹² Croué, C., *Op. cit.*, p.138

trouvent pas en phase. L'internationalisation permet alors de réduire les risques conjoncturels. Il en va de même pour les ventes saisonnières qui peuvent exploiter les décalages géographiques et climatiques pour réguler leur activité. Cette régulation permet une meilleure exploitation de l'appareil de production et une plus grande maîtrise des coûts de production.

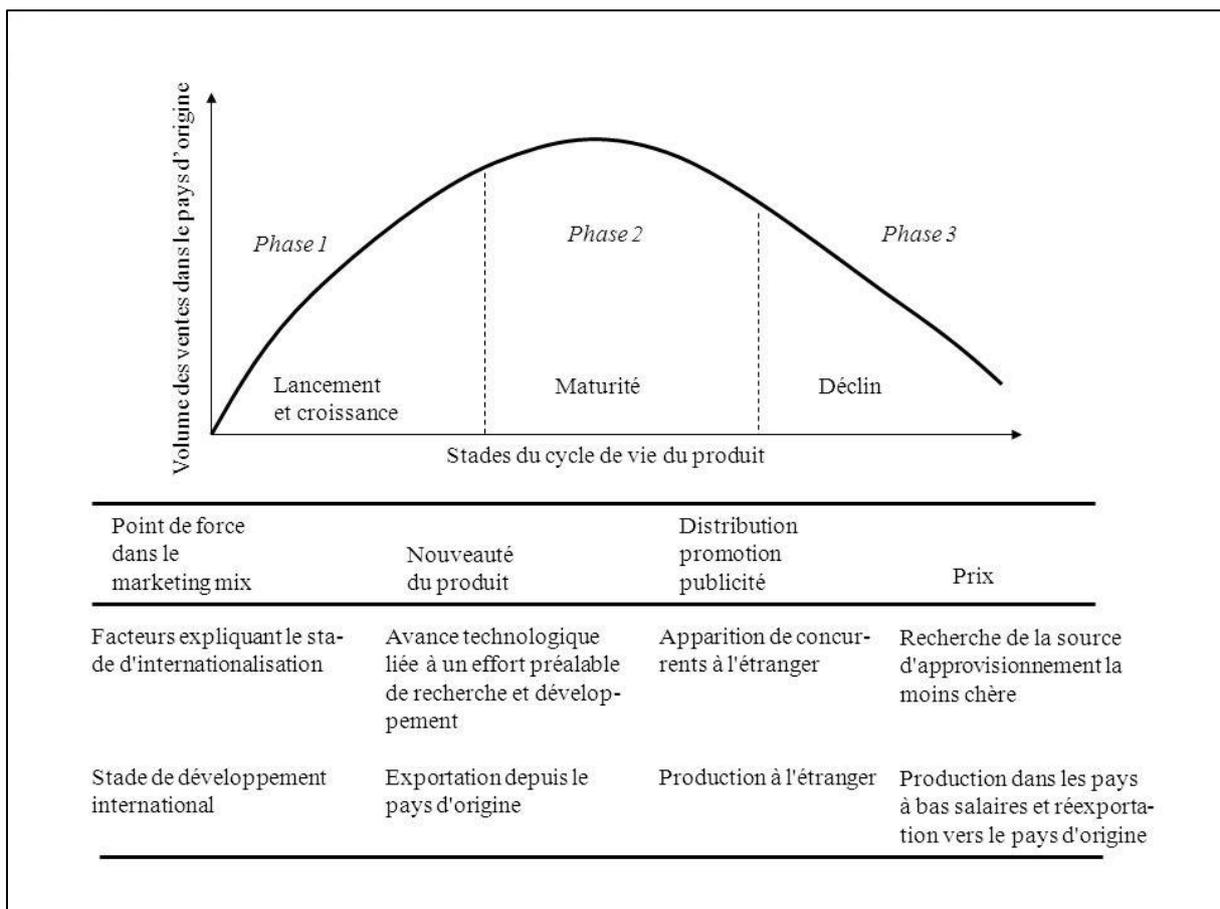
Exemple : L'exportation permet à l'entreprise de stylos Reynolds de réguler une production qui reste saisonnière sur le marché français en raison de l'importance du phénomène rentrée des classes.

d) Le cycle de vie international du produit

Les stades de développement international de l'entreprise coïncident avec le cycle de vie du produit.

En effet, Veron (1966) a établi une correspondance entre le cycle de vie du produit et le stade de développement international.

Figure 2 : Le cycle de vie international du produit (Vernon, 1966)



Source : Usunier, Management international, PFU, 1988

– **Stade 1 : lancement du produit et début de la croissance**

Les produits nouveaux sont mis au point dans les entreprises des pays technologiquement avancés, pour des consommateurs à fort pouvoir d'achat.

Ce produit chargé en technologie est cher au départ car il faut amortir les frais de recherche et développement (R&D), il est donc réservé à ce type de pays. Progressivement l'entreprise va exporter dans les autres pays qui sont au même stade de développement qu'elle (autres pays développés ayant un pouvoir d'achat élevé), ce qui lui permet d'amortir les frais de R&D.

– **Stade 2 : fin de la croissance et début de la maturité.**

Les pays dans lesquels le produit est exporté vont commencer à le fabriquer (à copier la technologie). L'entreprise innovatrice voit donc apparaître une concurrence étrangère.

– **Stade 3 : produit en pleine maturité et amorce de déclin.**

La technologie du produit se banalise car progressivement d'autres pays vont être à leur tour capable de le fabriquer. Il y a une concurrence accrue qui se fait par rapport aux prix. Les entreprises innovatrices qui avaient mis au point le produit peuvent soit améliorer le produit ou délocaliser leur production dans les pays où la main d'œuvre est moins chère.

Par ailleurs, l'exportation permet de rallonger la durée de vie du produit dans la mesure où, les stades de développement économique, les structures économiques et les habitudes d'achat diffèrent d'un pays à l'autre.

1.2.2 Les facteurs industriels

L'explication de l'internationalisation des entreprises peut se faire suivant trois facteurs industriels :

a) La recherche d'économie d'échelle

L'élargissement des débouchés permet à l'entreprise qui produit alors en plus grande quantité, d'abaisser ses coûts unitaires. Elle améliore alors sa compétitivité-prix qui peut induire de nouveaux débouchés. L'activité internationale permet aussi d'amortir les coûts de recherche développement indispensable à l'entreprise sur un plus grand nombre d'unités et permet à l'entreprise d'abaisser les prix de lancement.

b) L'abaissement des coûts de production

L'investissement à l'étranger permet :

- D'exploiter les opportunités offertes par les coûts avantageux des facteurs de production (matières premières, travail).
- D'accéder facilement à des ressources financières tant sur le marché national que sur le marché d'implantation.
- D'échapper à des réglementations contraignantes dans le domaine fiscal, social et de la protection de l'environnement attaché à l'activité marketing dans le pays considéré.

1.2.3 Les facteurs d'environnement.

Le décloisonnement des marchés rendu possible après 1945 par la mise en place du Système monétaire international et les accords du GATT s'est traduit par un fort développement des échanges internationaux. La multiplication des accords de libre-échange, les brassages de population et une certaine mondialisation des goûts, contribuent à accélérer l'internationalisation.

Cet environnement favorable aux stratégies d'internationalisation permet aux entreprises qui les adoptent d'accroître leur volume d'activité (effet-volume) et de pratiquer des politiques de marges différenciés selon l'élasticité-prix des différents marchés (effet revenu).

1.2.4 Facteurs d'opportunité

Comme facteurs d'opportunité nous distinguons : les demandes spontanées, la production excédentaire et la motivation du dirigeant.

a) Une demande spontanée

L'exportation n'est pas toujours une démarche réfléchie. L'entreprise est souvent sollicitée spontanément lorsqu'on lui fait une offre pour exporter ses produits. Ces demandes se révèlent lors de manifestations commerciales, de rencontres fortuites de représentants d'entreprises ou de demande d'information par courrier ou autre.

b) Une production excédentaire

Une surproduction pour le marché intérieur peut pousser l'entreprise à faire ses premiers pas à l'export. L'écoulement de stocks conçus pour le marché national et non absorbés peut être réalisé par le biais d'une exportation ponctuelle. Celle-ci peut alors être considérée comme le premier pas d'une véritable démarche d'internationalisation.

c) La motivation du dirigeant

La décision d'ouverture internationale dépend en grande partie du comportement de son dirigeant, surtout quand il s'agit d'une PME dans laquelle existe une forte relation entre

personnalité du chef d'entreprise et objectifs de la PME.

La formation du dirigeant, le fait d'avoir vécu à l'étranger et de parler des langues étrangères, son degré de connaissance de l'exportation, son goût de l'innovation et du risque, son ouverture d'esprit sont autant de caractéristiques d'un profil et d'un comportement propices à l'exportation.

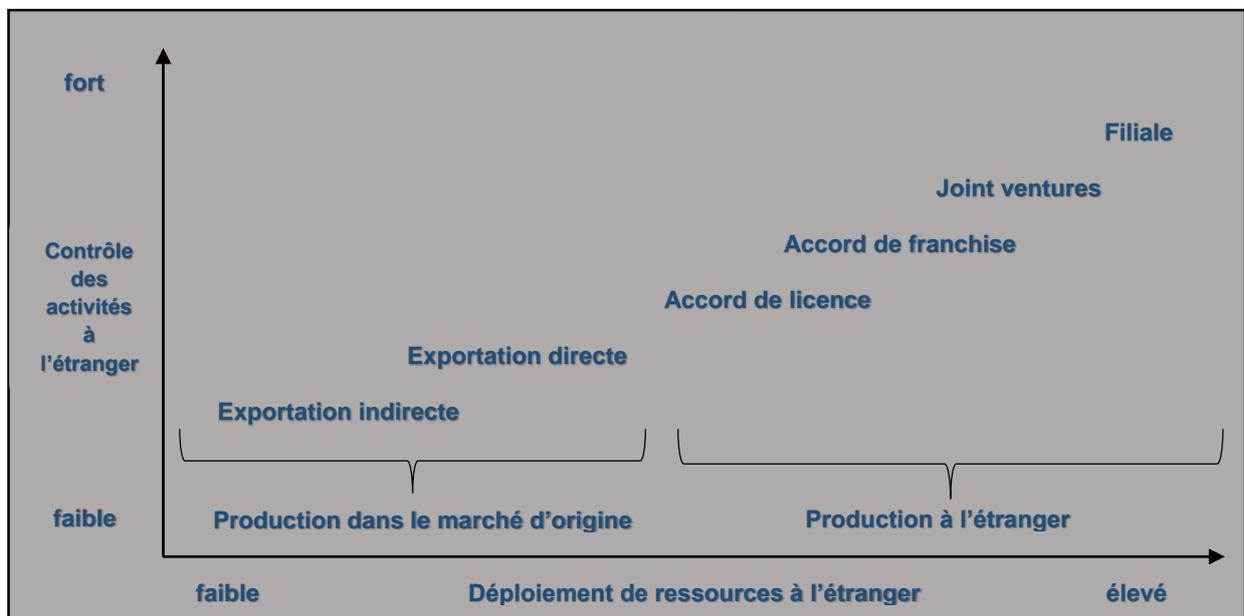
2. Le développement international de l'entreprise

Le développement international d'une entreprise est un processus complexe touchant l'ensemble de ses acteurs, structures et ressources. Ici, ce développement sera résumé en privilégiant deux axes : les structures permettant l'approche des marchés étrangers ainsi que le système d'orientation (stratégique et mentale) des dirigeants de l'entreprise.

2.1 Les modes de présences à l'international

Il existe une multitude de modes de présence à l'international. Il est de coutume de les classer selon deux critères majeurs : la présence d'intermédiaires entre le producteur et l'acheteur final (modes de présence directes ou indirectes) et l'importance des investissements réalisés à l'étranger¹³.

Figure 3 : les formes de présences à l'international



Source : Walliser B., (2002), *Le marketing international*, édition : e-theque, 2002, p. 47

¹³ Walliser, B. *Op cit.*, p. 47

La figure ci-dessus classe les modes de présence selon le montant des ressources employées à l'étranger et le contrôle des activités à l'étranger.

L'exportation indirecte et directe ne nécessitent aucun investissement à l'étranger. Mais ce sont en même temps les modes de gestion qui permettent le moins à l'entreprise internationale de contrôler son développement international, car l'exportateur ne maîtrise plus le sort de ses produits (prix final proposé, type de circuit de distribution choisi, couverture du marché, réexportation dans d'autres pays...) une fois vendus. Si l'exportation repose sur la fabrication des produits dans le pays du producteur, tous les autres modes de présence figurant dans la figure prévoient la production à l'étranger. Typiquement, l'acquisition ou la création ex nihilo "greenfield investment"¹⁴ d'une entreprise à l'étranger sont les formes de présence nécessitant le plus de moyens mais garantissant en même temps le plus de contrôle des activités internationales. D'autres modes de présence comme les accords de licence, les accords de franchise ou les "joint-ventures" (co-entreprise) prévoient une forme de collaboration spécifique entre au moins deux organisations.

2.1.1 L'exportation

a) L'exportation directe

Dans le cas de l'exportation directe, le producteur vend directement à son client final. Ce mode de présence est souvent observé dans le domaine industriel et pour des entreprises débutant dans le commerce international. Ainsi, les premières ventes à un client étranger se font souvent de manière directe. L'exportation directe suppose d'avoir bien identifié au préalable les marchés et clients étrangers.

b) L'exportation indirecte

Dans la pratique, c'est toutefois l'exportation indirecte qui prévaut. L'entreprise ne vend pas directement à son client final, mais à un intermédiaire. L'intermédiaire peut être aussi bien un agent indépendant, une entreprise étrangère ou une entreprise de même origine que l'exportateur mais déjà implantée dans le pays étranger visé.

¹⁴ *Greenfield investment* veut dire un investissement de création d'une filiale entièrement nouvelle, l'IDE se matérialise par l'installation des nouveaux moyens de production et le recrutement des nouveaux employés. À l'opposé on retrouve le *brownfield investment*, qui signifie l'acquisition d'une entité étrangère déjà existante. Cet IDE se matérialise par un transfert de propriété des titres de la filiale acquise.

Quelle soit directe ou indirecte, avant de se lancer dans l'exportation et la conquête de parts de marchés à l'international il est recommandé de procéder à un diagnostic export.

c) Le diagnostic export

Le diagnostic export vise à définir le potentiel stratégique d'une entreprise pour réaliser une opération d'exportation. Ce diagnostic se scinde en deux phases :

- **Un diagnostic externe** qui s'intéresse à l'environnement de l'entreprise : conditions d'accès au marché visé, les opportunités mais aussi les menaces de l'environnement ;
- **Un diagnostic interne** qui doit mettre en évidence les forces et faiblesses de l'entreprise.

Le diagnostic export à une double vocation :

- Déterminer, sans référence à un marché précis, la capacité de l'entreprise à exporter en évaluant ses ressources et ses compétences ;
- Pour un projet export précis, évaluer les chances de réussite de l'entreprise en rapprochant ses forces et faiblesses des conditions nécessaires pour réussir sur le marché ciblé.

Le diagnostic export doit porter à la fois sur des données quantitatives et mesurables (niveau de chiffre d'affaires, part de marché, volume de production), mais aussi sur des aspects qualitatifs (formation et compétence du personnel, motivation...), sur les performances (rentabilité, croissance...) et enfin sur les causes de ces performances.

2.1.2 Le groupement d'exportateurs

Le groupement d'exportateurs consiste en la création d'une société commune par plusieurs exportateurs. Il existe sous des formes juridiques variables : SARL, SA...

Ce mode de développement présente avant tout l'avantage de la répartition des frais liés à l'export. Il est donc le plus souvent choisi par des PME. Tout comme la co-entreprise, le groupement d'exportateurs exige que les objectifs communs priment par rapport aux intérêts spécifiques des partenaires. La complémentarité des produits est donc un élément important pour le bon fonctionnement de cette forme de conquête des marchés étrangers.

2.1.3 Le “piggy back” et le “piggy back croisé”

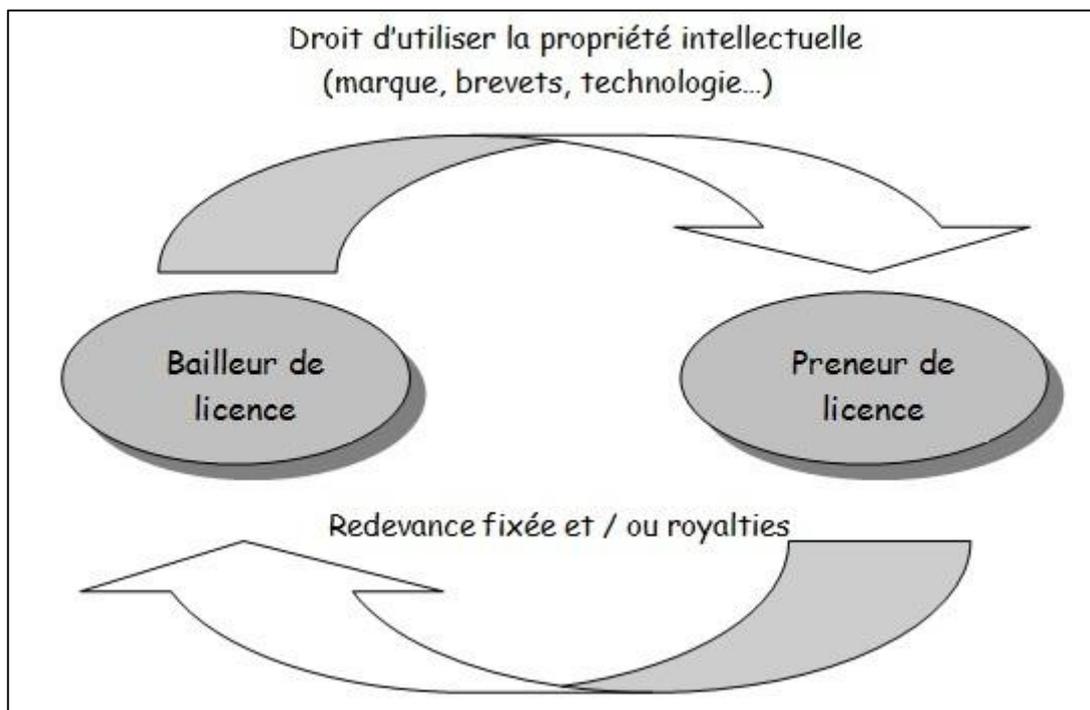
Le “piggy back” (aussi appelé “exportation kangourou”) est une autre forme de partenariat commercial. Ce mode de présence consiste à se faire représenter ou faire distribuer par une autre entreprise (du pays d'accueil, du même pays ou d'un pays tiers) sur le marché visé. Soit

l'entreprise portée rémunère directement le partenaire qui lui met à disposition son réseau de distribution, soit propose en échange ses propres services sur un autre marché. Dans ce dernier cas de figure, on parle de "piggy back croisé". En tout état de cause, les contrats de piggy back nécessitent que les produits s'adressent au même type d'acheteurs.

2.1.4 L'accord de licence

L'accord de licence lie un bailleur de licence à un preneur de licence et consiste à céder le droit de fabriquer un produit et/ou d'utiliser une marque et/ou de distribuer un produit moyennant une rémunération. La rémunération de la licence peut être fixe ou variable en fonction du chiffre d'affaires attendu.

Figure 4 : L'accord de licence



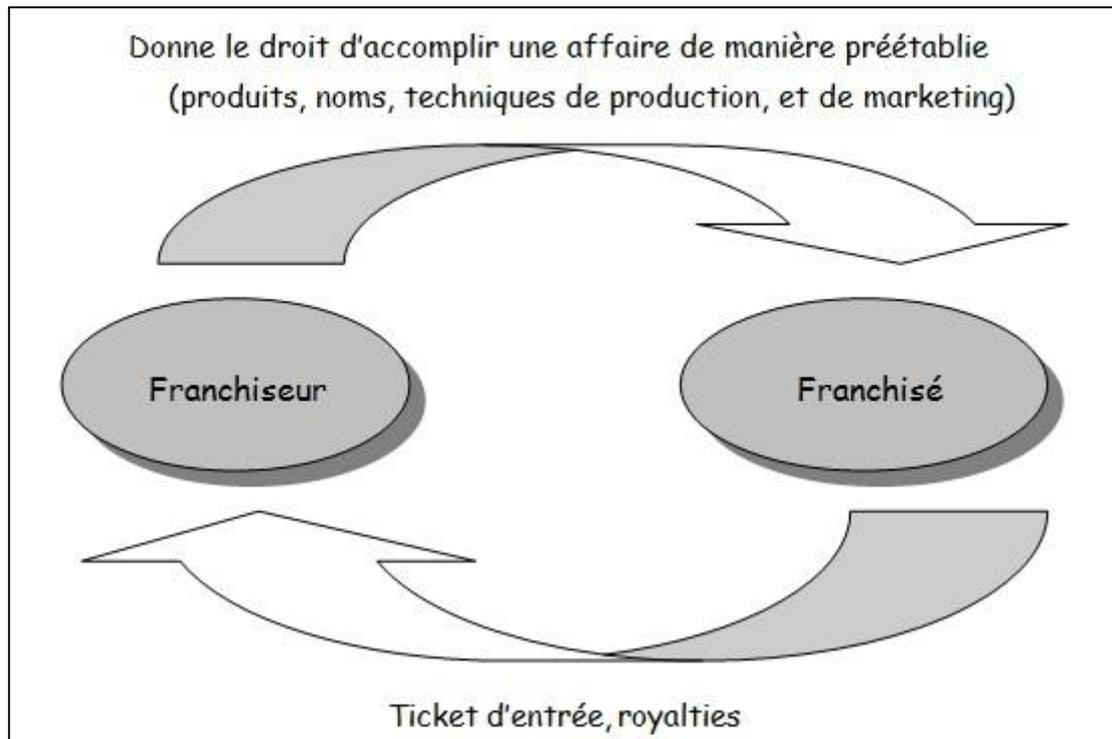
Source : Walliser B., (2002), *Le marketing international*, édition : e-theque, 2002, p. 51

L'accord de licence est un mode de développement intéressant pour une entreprise ne possédant pas les moyens (financiers ou humains) de se développer de sa propre force. L'accord de licence permet une présence à l'étranger sans investissement lourd. Il engendre toutefois des coûts non négligeables (de recherche de partenaires, de négociation, d'obtention du brevet, de contrôle du partenaire, de provisions pour litiges etc.) et suppose à la base d'avoir protégé ses droits par le dépôt de marques et l'obtention de brevets.

2.1.5 L'accord de franchise

L'accord de franchise est à plusieurs égards semblable à l'accord de licence. Le franchiseur accorde certains droits au franchisé moyennant rémunération. Toutefois, dans un accord de franchise les droits cédés concernent typiquement les marques, les compétences et/ou le système de gestion (voir la figure n°5).

Figure 5 : L'accord de franchise



Source : Walliser B., (2002), *Le marketing international*, édition : e-theque, 2002, p. 51

L'accord de franchise est pratiqué pour des produits/services standardisés se caractérisant par un processus de production simple (hôtellerie, voitures de location, vêtements, salon de coiffure, restauration rapide, etc.). De ce fait, les besoins en fonds propres pour le franchisé sont beaucoup moins importants que pour un preneur de licence qui a souvent un processus de production complexe à financer.

Exemple : Benetton lors de sa phase de croissance rapide à l'étranger a ouvert un point de vente franchisé par jour.

2.1.6 La joint-venture / co-entreprise

Les accords de co-entreprise, aussi appelés très fréquemment "joint-venture", consistent en la création d'une nouvelle organisation juridiquement indépendante par deux ou plusieurs partenaires. La participation financière des partenaires dans la nouvelle structure est variable et

donne de la flexibilité au développement international. La co-entreprise est ainsi un moyen d'investir dans des pays interdisant la création d'entreprise par des firmes étrangères. Mise en place dans une perspective de synergie des compétences, la co-entreprise souffre souvent de la divergence des objectifs et des cultures d'entreprise ou encore des problèmes liés à l'accès à des secrets (de fabrication).

2.1.7 La création d'entreprise / l'acquisition

L'acquisition (partielle ou entière) ou la création d'entreprise ex nihilo "greenfield investment" est la forme la plus coûteuse de présence à l'étranger. Elle permet toutefois un bon contrôle des activités dans le pays d'accueil.

On peut distinguer les succursales – sans personnalité juridique propre – et les filiales qui elles sont juridiquement indépendantes. Parmi les filiales, on distingue :

- les filiales de production (on parle de "filiales d'atelier" ou "filiales tourne-vis" si le pourcentage d'intégration locale de la production est faible et si l'implantation vise surtout à assembler des produits en profitant des conditions locales - fiscales ou liées au coût de la main d'œuvre - avantageuses) ;
- les filiales commerciales ;
- les filiales mixtes (production et commercialisation, mais pas forcément des mêmes produits) ;
- les filiales intégrées (production et commercialisation des mêmes produits).

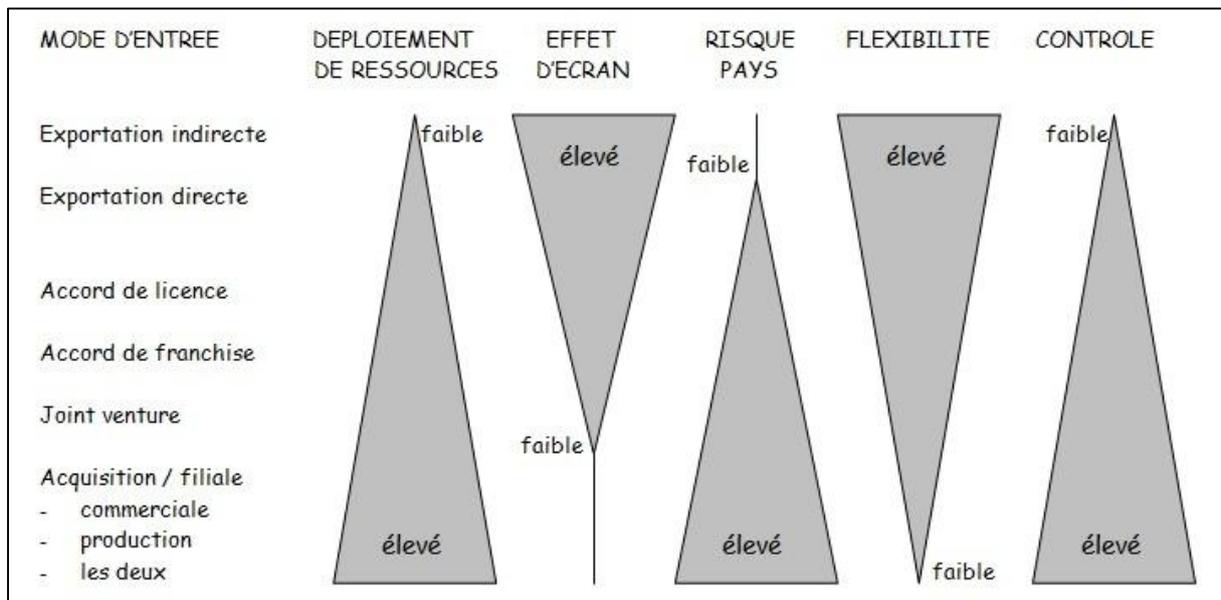
Si la succursale est plus facile à mettre en place, car elle ne présente aucune difficulté de création autre que de satisfaire aux réglementations du pays d'accueil, la filiale, au contraire est soumise à plus de contraintes. Juridiquement une filiale est une entreprise du pays d'accueil. Elle est entièrement soumise à l'imposition et au régime douanier du pays étranger. En même temps, cela permet à la maison mère de profiter d'éventuelles aides étrangères (zone franche, imposition réduite, subventions emploi, etc.). Enfin, la création d'une filiale donne la possibilité de choisir un nom différent de celui de la maison mère. Cela peut présenter un avantage dans des secteurs bénéficiant d'un effet d'image positif du pays d'origine.

2.2 Les critères de choix des modes de présence

Plusieurs critères permettent de choisir le mode de présence adéquat¹⁵ :

- l'importance des moyens investis à l'étranger ;
- le degré de contrôle des activités internationales ;
- l'effet écran (le fait d'être éloigné du client final) ;
- la flexibilité stratégique ;
- le risque du pays (risque économique et risque politique).

Figure 6 : Critères de choix des modes de présence à l'étranger



Source : Croué, C. (1999). Marketing International, 3-eme edition. De Boeck Wesmael SA, Bruxelles, p.381

En effet, selon le niveau de ces différents critères une entreprise pourra choisir le mode de présence adéquat qui lui permettra d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés à l'international.

2.3 Le système d'orientation de l'entreprise

À quelques rares exceptions près, les entreprises que l'on désigne les "*born global*" (nées globales), une entreprise naît et se développe d'abord dans un contexte local. Tout comme un individu, une organisation qui n'est autre qu'un groupement d'individus est imprégnée d'une culture locale, régionale ou nationale quand elle s'ouvre sur l'étranger. Elle apprend d'abord, éventuellement pendant des décennies, à s'orienter dans un contexte culturel spécifique. Et plus

¹⁵ Croué, C., *Op cit.*, p. 381

elle s'est habituée à ce contexte local, plus elle a du mal à s'adapter à un contexte culturel différent par la suite.

Le choix du nom d'une société est symptomatique de ce comportement orienté sur soi-même et sa propre culture (ethnocentrisme). Très souvent, le fondateur d'une organisation donne à l'entité créée son propre nom de famille (Peugeot, Michelin, Daimler, Ford, etc.), une abréviation de celui-ci, voire le nom ou prénom d'un proche (Mercedes). Ce choix bien compréhensible est pertinent si le fondateur dispose d'une certaine notoriété et/ou image dans le contexte concerné. Lors de l'internationalisation, par contre, un choix de nom « local » pose souvent problème.

Exemple : Un nom d'entreprise trop « ethnocentrique »

Le groupe allemand Beiersdorf a préféré changer de nom lorsqu'il est devenu un acteur international important. Reconnaissant dans la campagne de communication qui accompagnait la modification que le nom Beiersdorf était très difficile à prononcer en dehors du contexte allemand, le groupe a changé son nom en BDF.

2.3.1 Types d'orientations des entreprises

En 1966 déjà Perlmutter a décrit le système d'orientation des entreprises en distinguant quatre types d'entreprises¹⁶ :

a) L'entreprise ethnocentrique

Une organisation ethnocentrique est centrée sur elle-même, son contexte national, sa culture nationale. Elle réfléchit et agit par rapport à son marché domestique. Elle considère l'étranger comme un marché d'appoint auquel on livre si la production ne peut être écoulee sur le marché domestique. En cas de rupture de production, le marché domestique est privilégié par rapport aux marchés étrangers.

b) L'entreprise polycentrique

Une entreprise polycentrique par contre considère tous les marchés comme équivalents. Elle reconnaît les différences et spécificités des marchés étrangers et adopte ainsi une réflexion "pays-par-pays". Ceci la conduit à adapter ses produits aux exigences et préférences locales.

¹⁶ Walliser, B., *Op cit.*, p. 56

c) L'entreprise régiocentrique

L'entreprise régiocentrique regroupe les marchés en sous-ensembles homogènes. Les actions de marketing sont standardisées au niveau régional, même si le périmètre des régions est variable. Tandis que certaines entreprises répartissent le marché global par continent (région Europe, Afrique/Moyen-Orient, Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie), d'autres définissent leurs régions d'une manière plus étroite (pays scandinaves, pays méditerranéens, Europe centrale, etc.).

d) L'entreprise géocentrique

L'entreprise géocentrique pense et planifie au niveau global. C'est un vrai acteur "global" dans le sens où sa stratégie vise à optimiser sa situation concurrentielle au niveau mondial. L'entreprise géocentrique calcule ses parts de marché au niveau mondial et non pas par pays. Au niveau du marketing elle vise une standardisation maximale des produits.

2.3.2 Évolution du système d'orientation

Schématiquement, la plupart des entreprises évoluent par étapes. Ethnocentriques au départ, elles reconnaissent, voire surestiment lors d'une première phase d'internationalisation, l'importance de s'adapter aux marchés locaux et deviennent polycentriques. Le souci de simplifier la coordination des activités internationales, de mieux contrôler l'expansion et d'en réduire les coûts poussent les entreprises vers une logique régiocentrique. Elles exploitent des synergies dans un premier temps au niveau régional, puis éventuellement au niveau global (géocentrisme). Or les vraies entreprises géocentriques sont rares. Être géocentrique demande de se détacher de son origine géographique ; de ne plus se considérer française, anglaise, espagnole ou japonaise, mais au contraire de se considérer « organisation globale ». Ceci est plus facile dans le discours que dans les faits. Il suffit d'observer l'origine nationale des dirigeants d'une entreprise multinationale. Si une nationalité est sur représentée – typiquement celle du pays d'origine de l'entreprise – elle n'est pas réellement géocentrique.

2.3.3 Système d'orientation et mode de gestion

Le système d'orientation collective d'une organisation influence son mode de gestion dans son intégralité. Le tableau ci-dessous résume les quatre orientations types ainsi que leurs conséquences au niveau de la perception des marchés, de la stratégie, de l'organisation, du contrôle et du marketing.

Tableau 1 : Le système d'orientation de l'entreprise internationale

	Ethnocentrique	Polycentrique	Régiocentrique	Géocentrique
Position du marché domestique par rapport au marché étranger	<i>dominant</i>	<i>marchés équivalents</i>	<i>régions équivalentes</i>	<i>réseau de filiales équivalentes</i>
Stratégie	<i>optimisée pour les sièges sociaux</i>	<i>optimisée pour les pays hôtes</i>	<i>optimisée pour les régions</i>	<i>optimisée pour les activités globales</i>
Organisation et contrôle	<i>centralisés</i>	<i>décentralisés</i>	<i>régionalisés (partiellement centralisés)</i>	<i>autonomie locale avec un contrôle central</i>
Marketing	<i>spécifique au pays d'origine</i>	<i>pleine adaptation aux pays hôtes</i>	<i>adaptations régionales</i>	<i>standardisé</i>

Source : Walliser B., (2002), Le marketing international, édition : e-theque, 2002, p. 57

2.3.4 Stages de développement des entreprises

Au lieu de parler d'entreprises ethnocentriques, polycentriques, régiocentriques et géocentriques, il est souvent de coutume de qualifier une organisation comme nationale, internationale, multinationale, globale ou transnationale. Les deux manières de caractériser une organisation sont fortement liées, comme le montre le schéma ci-dessous.

Tableau 2 : Stages de développement des entreprises

Stage de développement	National	International	Multinational	Global	Transnational
Stratégie	nationale	internationale	multi-domestique	globale	globale
Orientation	ethno-centrique	ethno-centrique	poly-centrique	poly/géo-centrique	géocentrique
Savoir-faire	pays d'origine	créé au pays d'origine, puis transfert	retenu dans les unités opérationnelles	développement joint et partage du savoir-faire marketing	développement joint et partage de tout savoir-faire
Points forts		capacité à exploiter le savoir-faire du pays d'origine au niveau international	flexibilité à répondre aux différences nationales	avantage de coût à la centralisation des opérations	combinaison des atouts des autres stages au sein d'un réseau intégré

Source : Walliser B., (2002), Le marketing international, édition : e-theque, 2002, p. 58

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons vu que l'internationalisation est une stratégie de développement d'une entreprise au-delà de son marché national d'origine. Le choix de l'entreprise pour cette stratégie peut être expliqué par plusieurs facteurs qui peuvent être des facteurs commerciaux, industriels, d'environnement ou d'opportunité.

Nous avons aussi vu que cette internationalisation pouvait prendre plusieurs formes, allant d'une exportation à partir du marché domestique jusqu'à l'implantation de filiales et d'unités de production dans d'autres pays.

Activité 2

Questions de réflexion

Si l'exportation offre à l'entreprise une opportunité de développement et des perspectives de croissance sur des marchés moins saturés que le marché national, il n'en demeure pas moins qu'elle peut présenter des risques. Complétez le tableau ci-dessous en imaginant quels types de risques l'entreprise peut affronter sur les marchés internationaux.

Risques liés à l'exportation

Risques liés à la situation, politique ou géographique	
Risques liés à la législation ou à la réglementation locale	
Risques liés aux opérations d'investissement ou de financement	
Risques liés à la aux problèmes inhérents à l'entreprise elle-même	
Risques liés aux problèmes de logistique	
Risques liés à la mise en œuvre de la démarche marketing	

Chapitre 3 : Les études de marchés internationales



Après avoir pris la décision de s'internationaliser, les entreprises se doivent de conduire des études de marché à l'international.

Cette étape de la démarche marketing, qui consiste à collecter et à analyser les informations nécessaires à la prise de décisions, d'estimer l'attractivité des marchés, de repérer les segments porteurs, de mieux appréhender les différences socio-culturelles et les comportements d'achat des consommateurs et de mettre en place les politiques produit adaptés, est une étape cruciale.

Par rapport aux études traditionnelles conduites dans les marchés d'origine, les études internationales couvrent un champ très large et présentent des spécificités qui rendent difficile la standardisation des approches.

En effet, une entreprise qui va exercer ses activités à l'international va être confrontée à un environnement différent de celui qu'elle aurait rencontré dans l'application d'une démarche marketing sur le territoire national.

À travers ce 3^{ème} chapitre, nous allons voir en quoi consistent les études de marché internationales, les différents types d'études de marché et les différentes techniques de recueil de l'information à l'international.

1. Généralités sur l'étude de marché internationale

D'un point de vue économique, un marché est un lieu de rencontre réel ou fictif entre l'offre et la demande sur lequel se déterminent un prix d'équilibre et les quantités échangées.

D'un point de vue mercatique, un marché est constitué des vendeurs et des acheteurs impliqués dans l'échange d'un produit (bien ou service) et influencés par les variables de leur environnement

1.1 Définition

Une étude de marché internationale consiste à recueillir de façon organisée et méthodique des informations sur un marché étranger. Elle est définie par De Leersnyder (1997) comme étant : *« un ensemble organisé et hiérarchisé d'informations concernant les marchés de l'entreprise, recueillies de façon méthodique pour préparer les décisions relatives au développement de la firme. C'est donc la nature de la décision à prendre qui déterminera l'objet de la méthodologie des études de marché. »*¹⁷.

1.2 Les objectifs des études de marché à l'international :

Les études de marché répondent aux objectifs suivants :

1. Affiner et actualiser les composantes de marché (Taille du marché...).
2. Analyser la politique commerciale pratiquée dans les marchés étrangers par les concurrents.
3. Déterminer les circuits de distribution les plus efficaces selon les spécificités du produit proposé.
4. Tester la réceptivité des produits offerts et examiner les critères qui influencent la prise de décision des acheteurs.
5. Déceler les adaptations à apporter aux produits afin qu'ils répondent aux exigences des consommateurs.

1.3 Les sources de données

On distingue trois catégories d'informations en étude de marché :

a- Les données primaires : elles résultent de l'interrogation ou d'observations. Elles sont fraîchement collectées en vue d'un besoin nouveau et spécifique en information par une étude ad hoc (spécifique).

¹⁷ De Leersnyder, J. M. (1997). *Marketing international*, Dalloz Geston, 2^e éd., p. 72

b- Les données secondaires : elles sont des données existantes, de seconde main, résultant de l'accumulation de connaissances antérieures.

c- Les données paramétrées : elles reposent également sur des connaissances antérieures. Il s'agit ici d'informations introduites dans des modèles afin de simuler différents scénarios d'une situation. Les marchés-tests simulés, par exemple, fonctionnent avec des données paramétrées.¹⁸

L'ensemble des informations provient de sources internes ou externes à l'organisation engagée dans l'étude de marché.

2. Les différents types d'études de marché

On peut distinguer principalement 3 types d'études de marché et cela en fonction des objectifs qui leur sont assignés¹⁹ :

2.1 Les études générales exploratoires

Les études exploratoires doivent permettre de réunir les informations nécessaires pour opérer une sélection des marchés.

Ces pré-études de marché auront pour but de faire apparaître des groupes classés par priorité de prospection sur la base de critères essentiels permettant d'orienter le choix de l'entreprise vers tel ou tel autre marché étranger, et cela tout en suivant une démarche bien définie :

2.1.1 Les critères de sélection des marchés :

La sélection des marchés se fait sur la base de 3 types de critères :

a) Les critères d'accessibilité des marchés :

Cela consiste à déterminer les principaux obstacles qui rendent difficile ou coûteuse la diffusion des produits d'une entreprise sur un marché.

Ces obstacles peuvent être des facteurs physiques (climat, distance...), des obstacles tarifaires (les droits de douane...), des obstacles non-tarifaires (licence d'importation, les normes...), des facteurs socioculturels (historique, langue, religion...) et les facteurs économiques et politiques (nature du régime adopté dans un pays).

b) Les critères de potentialité :

Ils permettent de déterminer si un marché présente un intérêt actuel ou pas et avenir pour

¹⁸ Giannelloni, J. L., & Vernet, E. (2001). Etudes de marché, 2 e éd. Vuibert, Paris, p. 56

¹⁹ Pasco, C. *Op cit.*, p. 63

l'entreprise. Ces critères consistent à évaluer la situation économique globale d'un pays, son niveau de développement et perspective de croissance, mais aussi d'évaluer la demande locale du produit que l'entreprise souhaite exporter.

Ces critères peuvent être des données de base tels que la population, le PNB, le PIB, ils peuvent être des indicateurs de la situation économique tels que la croissance de la production et de la consommation et ils peuvent être des indices de niveau développement.

c) Les critères de sécurité :

Les risques liés à la situation politique d'un pays ne doivent pas être négligés. La stabilité gouvernementale, la situation sociale, les problèmes ethniques et religieux sont autant de critères qui peuvent être pris en compte pour la sélection des marchés.

L'analyse du risque politique consiste à déterminer les causes de possibles de rupture dans les tissus sociaux du pays. L'entreprise doit donc analyser les données susceptibles de générer une déstabilisation politique.

2.1.2 La démarche de sélection :

La sélection des marchés se fait en deux étapes :

a) La collecte d'information :

Le collecte et le traitement d'informations se réalisent auprès de l'entreprise mère, mais le recueil des données peut néanmoins être difficile et cela à cause du fait que :

- 1- Les données évoluent rapidement ;
- 2- La fiabilité des informations n'est pas toujours certaine ;
- 3- les informations disponibles ne sont pas toujours pertinentes par rapport aux problèmes posés.

b) L'élaboration d'une matrice de sélection :

La matrice est un tableau récapitulatif permettant de comparer la situation des différents pays étudiés à l'égard des différents critères retenus. Il n'existe pas de modèle standard de matrice de sélection, celle-ci doit être établie spécifiquement pour chaque entreprise compte tenu de son activité.

Exemple :

Tableau 3 : exemple d'une matrice de sélection

Matrice de sélection du marché							
Critères	Coefficient (1-5)	Pays A		Pays B		Pays C	
		Note (1-5)	Pondérée (Coefficient X note)	Note	Pondérée	Note	Pondérée
Potentiel du marché							
• La demande est-elle évolutive	5	4	20	4	20	3	15
• Concurrence locale et internationale	5	1	5	3	15	4	20
• Ouverture internationale du marché	4	3	12	4	16	4	16
• Perception des produits français	3	4	12	5	15	3	9
Accessibilité du marché							
• Administratifs et douaniers	5	2	10	3	15	2	10
• Facteurs socioculturels	4	3	12	4	16	3	12
• Proximité géographique	4	3	12	2	8	3	12
• Infrastructure & transport	2	4	8	4	8	3	6
Sécurité du marché							
• Sécurité transactions	3	4	12	4	12	3	9
• Retards de paiement	3	3	9	4	12	3	9
• Sécurité des investissements	4	4	16	4	16	3	12
• Stabilité politique	4	4	16	3	12	3	12
SCORE TOTAL			144		165		142

Source : <https://www.sinoquanon.com/index.php/fr/15-blog/54-comment-cibler-vos-pays-a-l-export>, consulté le 26 août 2021.

2.2 Les études sur la structure et le fonctionnement d'un marché étranger

Elles ont pour objectif d'approfondir la connaissance d'un marché nouveau et d'identifier les principaux acteurs et les modalités de fonctionnement de ce marché.

Elles vont conduire à analyser ces différents éléments²⁰ :

2.2.1 La demande :

Il s'agit de connaître quantitativement et qualitativement la demande et d'évaluer la consommation actuelle des produits, son évolution sur les dernières années et envisager les tendances à venir.

²⁰ *Ibid.*, p. 68

2.2.2 La concurrence :

L'étude doit quantifier l'offre du produit concurrent, elle doit permettre de distinguer l'offre locale de l'offre des produits importés et mettre en évidence les principaux concurrents sur le marché ciblé.

L'étude doit mettre en évidence les éléments suivants :

- Les principaux producteurs locaux et leurs parts de marché respectives.
- Les tendances industrielles, rachat, concentration...
- Les importations et leurs évolutions sur les dernières années.
- Les principaux pays d'origine.
- Les pays fournisseurs.

À l'identification des principaux concurrents devra s'ajouter une information quant à leurs stratégies commerciales, à leur force et faiblesse.

2.2.3 La distribution :

L'étude doit permettre d'identifier les différents circuits de distribution utilisés pour le produit et identifier les éléments suivants :

- la nature des canaux de distribution utilisés.
- le type d'intermédiaires intervenants sur le marché.
- l'importance relative des canaux de distribution.
- les services rendus par les différents distributeurs.
- la structure des coûts de distribution, marges, remises.

2.2.4 La communication :

L'étude met en évidence

- Les pratiques de la concurrence en matière de communication et de promotion commerciales, nature des campagnes menées, supports utilisés, cibles visées, budgets.
- Les moyens disponibles pour l'entreprise et leur coût, liste de manifestations commerciales, publications professionnelles, supports publicitaires, partenaires potentiels en matière de communication.

2.2.5 Les prix :

L'étude doit permettre de connaître

- les prix pratiqués sur les marchés, listes de prix des concurrents relevés de prix chez les distributeurs.
- les marges à chaque stade de la distribution.
- les conditions de vente, délai et conditions de paiement, services, garanties.
- prix d'acceptabilité par le consommateur.

2.2.6 L'environnement légal et administratif :

L'étude du cadre légal et réglementaire sur le marché sélectionné concerne les contraintes relatives :

- Aux produits Normes, prescriptions, protection des marques, des brevets, aux emballages et à l'étiquetage, conception, recyclage, mentions obligatoires.
- aux conditions de vente, contrôle des prix, des marges
- à la distribution, réglementation de l'appareil commercial, législation, concurrence, protection du consommateur.
- à la publicité et à la promotion des ventes, réglementations de ces techniques.

2.3 Les études sur un des éléments du marketing mix.

Elles ont pour objectif de vérifier le bien-fondé d'un choix de politique commerciale sur le marché visé. Elles prennent la forme de tests permettant de prévoir la réaction probable du marché. Elles vont concerner aussi bien les entreprises qui abordent un nouveau marché que les entreprises déjà implantées à l'international et qui exportent déjà.

3. Les techniques d'étude des marchés

À l'international, les études de marché suivent la même méthodologie et utilisent les mêmes techniques que les études menées sur le marché domestique.

3.1 Les études documentaires

L'entreprise qui met en œuvre une étude de marché internationale peut dans un premier temps effectuer une recherche documentaire, encore appelée "*Desk work*" ou étude secondaire.

Elles consistent en l'exploitation des informations préexistantes, elles ont pour objectif la réalisation d'une première approche du marché et doivent permettre d'en apprécier l'accessibilité, l'attractivité et la sécurité du marché.

3.1.1 Les sources d'informations

Les sources d'information secondaires sont extrêmement nombreuses. Elles peuvent être internes ou externes à l'entreprise et se situer dans son pays d'origine ou à l'étranger.

Ces sources peuvent être²¹ :

- Les sources internes ;
- Les institutions internationales ;
- Les organismes gouvernementaux ;
- Les ambassades ;
- Les administrations douanières ;
- Les associations commerciales ;
- Les organisations patronales et les syndicats professionnels ;
- Les sociétés de service ;
- La presse spécialisée,
- Les universités ;
- Les annuaires d'entreprises et portails spécialisés dans l'expert ;
- Les manifestations commerciales.

3.1.2 Limites de la recherche documentaire

L'étude documentaire devra généralement être complétée par une étude primaire sur le terrain étant donné les limites associées à la récolte des informations secondaires. La recherche documentaire peut en effet s'avérer difficile à cause des éléments suivants :

- Il n'est pas facile d'identifier les informations secondaires pertinentes parmi la masse importante de données disponibles ;
- Les informations secondaires manquant souvent de spécificités puisqu'elles sont créées initialement pour répondre à un autre objectif d'étude ;
- Toutes les informations pertinentes dont a besoin l'entreprise ne sont pas toujours disponibles dans tous les pays. Par ailleurs, puisqu'elles le sont, elles ne sont pas toujours

²¹ Walliser, B., *Op cit.*, p. 38

utilisables car toutes les informations récoltées à l'étranger ne présentent pas le même degré de fiabilité et de précision ;

- Les données secondaires ne sont pas toujours les plus récentes ;
- Il n'est pas toujours possible de comparer les données entre pays car les méthodes de collecte de données, les définitions de variables étudiées et les années de référence varient souvent.

3.2 Les études qualitatives

Les études qualitatives ont pour objectif d'analyser en profondeur, de comprendre les phénomènes difficilement mesurables, elles permettent de répondre aux questions : pourquoi ? Et comment ?

3.2.1 Différentes techniques peuvent être mise en œuvre :

- **Les entretiens libres** : l'enquêteur propose un thème et laisse parler la personne interrogée et l'encourage à approfondir ;
- **Les entretiens semi-directifs** : l'enquêteur propose un thème et intervient pour éviter que la personne interrogée ne s'éloigne trop du thème étudié ;
- **Les réunions de groupe** : cette technique consiste à réunir un groupe (6 à 12 personnes) et à laisser ses membres parler entre eux d'un sujet déterminé. Des opinions contradictoires s'expriment et les motivations vraies émergent peu à peu dans la discussion.
- **Les techniques associatives et projectives** : elles consistent à faire parler la personne interviewée d'un sujet extérieur à elle sur lequel elle projette ses idées et propre personnalité.

Il est aussi souvent demandé à la personne interrogée d'associer le produit ou la marque à un certain nombre d'éléments pour connaître l'image qu'elle se fait du produit ou de la marque²².

3.2.2 Les spécificités des études qualitatives à l'international :

L'utilisation des études qualitatives à l'international se heurte aux difficultés suivantes :

- **La variabilité des méthodes d'enquête** : qui est généralement dû au fait que les compétences des animateurs locaux varient beaucoup et au fait qu'il existe des différences dans la manière de recruter les groupes, leur durée et leur composition.

²² Pasco, C. *Op cit.*, p. 82

- **La différence dans les structures analytiques d'interprétation et de présentation des données** : qui sont généralement dû aux différences de langue et de culture existantes entre les marchés étrangers.

Exemple : En Europe du Nord, les gens sont plus réservés et nécessitent une investigation plus approfondie, par contre en Europe du Sud les gens sont plus ouverts et plus enclins à participer aux entretiens.

3.3 Les études quantitatives

Les études quantitatives consistent à quantifier et mesurer un phénomène grâce à l'utilisation d'enquêtes (ou sondages) et le traitement statistique des informations collectées²³.

3.3.1 Les fondements de l'étude quantitative

Le principe : ce sont des enquêtes et on fait ensuite un traitement statistique de toutes les informations récoltées.

On ne peut sonder toute la population concernée => on constitue un **échantillon** le plus représentatif possible.

On établit ensuite le **questionnaire**, en évitant qu'il ne soit trop long, d'avoir plusieurs idées dans une même question, on évite également les biais (question qui amènerait le sondé à ne pas répondre la vérité, quand il sent qu'il va être jugé par exemple), ne pas poser des questions qui vont induire des réponses (Vous ne pensez pas que...), on évite les mots ambigus (fréquemment) : il faut des termes précis.

Dans un questionnaire il y a trois parties :

- une introduction
- le corps du questionnaire avec toutes les questions
- la zone de classification avec les caractéristiques du répondant (âge, sexe, ...)

Une fois que le questionnaire est prêt, on l'administre. Il y a différents moyens pour l'administrer : en face-à-face (rue, domicile), au téléphone, questionnaire auto-administré (le sondé répond tout seul) par mail, par la poste, par fax.

²³ *Ibid.*, p. 84

On **analyse** ensuite les résultats en utilisant les techniques statistiques et mathématiques qui permettent de traiter des données.

3.3.2 Les spécificités des études quantitatives à l'international :

À l'international, l'utilisation de ces techniques quantitatives rencontre les difficultés suivantes²⁴ :

- **L'absence d'information fiable** : notamment des informations de base (par exemple dans les pays en voie de développement).
- **Les difficultés de traduction** : les techniques de traduction, mêmes sophistiquées peuvent être insuffisantes. Il faut obtenir une équivalence conceptuelle, c'est à dire être sûr que les mots et les phrases littéralement équivalentes ont des sens équivalents dans les deux langues.
- **La non-équivalence des concepts** : certaines notions de base sont définies différemment selon les cultures.

Exemple : La notion de mariage par exemple ne représente pas la même chose en Europe et en Afrique.

- **La non-équivalence des fonctions** : un produit identique peut remplir des fonctions différentes.

Exemple : le vélo est un moyen de transport dans certains pays et un moyen de loisir dans d'autres.

- **La non-équivalence des instruments de recherche** : l'élaboration d'échelles de mesure exige une attention particulière. Les adjectifs utilisés doivent avoir le même niveau de force et des distances égales entre eux.

Exemple : ces deux échelles sont considérées être équivalentes aux États-Unis et en France :

US adjectives	French adjectives
remarkable good	très bon
good	bon
neutral	moyen
reasonably poor	faible
extremely poor	très mauvais

²⁴ *Ibid.*, p. 89

- **La non-équivalence des réponses** : la comparaison des informations collectées dans plusieurs pays suppose que les réponses qui ont été faites au cours de l'enquête sont comparables. Cependant, pour que les réponses soient comparables il faut veiller à ce qu'il y ait équivalence de l'échantillonnage, que la population interrogée accepte de répondre aux questions et qu'il n'y ait pas de biais dans les réponses, c'est à dire ne pas influencer la réponse de la personne interrogée.

4. Le déroulement des études de marché

La réalisation des études de marché suit plusieurs étapes, dont la première est²⁵ :

4.1 La formulation du problème marketing

Cette étape est fondamentale car elle conditionne la pertinence des recommandations qui seront ensuite formulées. Il s'agit d'identifier le problème à résoudre et de rechercher ses origines possibles ou de déterminer la décision à prendre et les critères de choix qui sont retenus.

L'objet de l'étude sera ensuite de valider les intuitions. Cette étape débouche sur la mise en évidence des informations connues et de celles qu'il serait souhaitable d'obtenir. Elle permet ainsi de définir les objectifs de l'étude, les questions à résoudre c'est-à-dire le cahier des charges de l'étude.

4.2 Le projet d'étude

Le projet d'étude décrit formellement les caractéristiques de l'étude et les procédures qui seront employées pour l'effectuer. Il débute en général par un rappel des termes du cahier des charges (contexte et objectifs de l'étude). Le projet comprend :

- le choix de la méthodologie et des données à collecter : une question vague du type « connaître la clientèle potentielle » sera décomposée en questions opérationnelles : qui sont les consommateurs de ces produits ? Combien sont-ils ? Quelles sont leurs motivations ? Quel est leur comportement d'achat ?
- les méthodes sélectionnées pour recueillir ces informations : comment va-t-on sélectionner les sondés ? Quelle sera la taille de l'échantillon ? Où administrera-t-on les questionnaires ?
- les techniques de traitement des informations collectées : quels sont les traitements statistiques prévus ?

²⁵ *Ibid.*, p. 73

- le calendrier des opérations ;
- le budget de l'étude : coût de l'enquête, des traitements statistiques...

4.3 La réalisation de la recherche

Cette étape correspond à l'exécution du plan de recherche.

4.4 L'élaboration du rapport de synthèse

Après avoir exécuté le plan de recherche, le rapport est établi. Le rapport d'étude de marché doit être synthétique et directement exploitable par le lecteur.

Sa structure peut être la suivante :

- page de titre,
- mode de lecture du rapport,
- introduction (présente les problèmes et les objectifs),
- résumé du rapport,
- méthodologie suivie (collecte, analyse),
- résultats,
- conclusions et recommandations,
- annexes (questionnaires, résultats détaillés...).

Seules figurent dans le rapport les informations susceptibles d'aider l'entreprise dans sa résolution de problème ou sa prise de décision. Ces informations sont traitées, c'est-à-dire regroupées par thèmes et analysées. L'essentiel doit être dit pour être retenu mais le superflu doit être rejeté en annexes. La clarté, la concision sont des qualités essentielles pour un tel rapport. Ainsi, la présentation de graphiques est à privilégier par rapport aux tableaux. Le rapport doit fournir une interprétation des résultats et le responsable de l'étude doit tirer des conclusions quant aux décisions à prendre par l'entreprise, émettre des recommandations.

Conclusion

La réussite des études de marché à l'international suppose que soient remplies plusieurs conditions :

- Avoir accès aux sources d'information ;
- Adaptation des techniques de recueil des données ;
- Compréhension du contexte politique, légal, social et culturel dans lequel évolue le marché ;

- Adaptation de l'étude aux besoins et aux contraintes de l'entreprise.

Le fait que ces études représentent un coût important pour les entreprises et qu'elles nécessitent des compétences particulières poussent ces dernières à les sous-traiter à des sociétés spécialisées.

Activité 3

Questions de réflexion

Illustrez par des exemples les difficultés que peuvent rencontrer les sociétés d'études lors de l'administration des questionnaires dans le cadre d'études quantitatives internationales.

Chapitre 4 : Segmentation, ciblage et positionnement international

Chapitre

4

Une entreprise ne peut s'adresser à tous les acheteurs potentiels. Ceux-ci sont trop nombreux, trop dispersés et trop différents. Pour éviter de disperser leurs efforts marketing, la plupart des entreprises mettent en place une démarche en trois temps : segmentation, ciblage et positionnement.

Dans ce chapitre nous allons voir comment est réalisée cette démarche à l'international, ses principes et ses spécificités.

1. La segmentation internationale

Avant de définir la segmentation internationale, il est nécessaire de rappeler l'origine de cette démarche.

1.1 Origine de la segmentation

Charles Croué (2012) explique qu'avant la naissance du capitalisme américain, la recherche d'un profit maximum a poussé les entreprises américaines à développer des productions de masse de produits standardisés. Dans le but d'optimiser l'outil de production, une voie s'est ouverte : celle de la différenciation des produits. L'industriel américain souhaitait s'adosser au succès d'un produit et ainsi rebondir en proposant des versions dérivées, ou différentes. Ainsi est-il facile de fabriquer du shampoing ou de la lessive lorsque l'on est producteur de savon. Les stratégies de standardisation et de différenciation semblaient complémentaires mais l'impact de l'une envers l'autre et inversement n'était pas établi. En effet, on observait que les sous-produits n'étaient pas achetés par les mêmes consommateurs. Une stratégie de différenciation ne permettait pas de démultiplier le potentiel du marché à l'infini. Bien au contraire, on observait que les consommateurs qui achetaient les produits dérivés se regroupaient autour de profils semblables, à la fois sociaux et ethniques²⁶.

²⁶ Croué, C., *Op cit.*, p. 265

Cette caractéristique établie, les décideurs et leurs conseils comprirent très vite l'opportunité de construire une nouvelle stratégie basée sur une classification de la clientèle et qui consiste à diffracter le marché de masse en sous-marchés indépendants, en segments de marché, et cela en jouant sur les attributs du produit.

La segmentation était née. Elle permettait de mieux exploiter les ressources de l'entreprise et de profiter de toutes les opportunités qu'offre le marché de masse, alors qu'elles n'étaient pas complètement exploitées.

Exemple : En 1913, l'agence-conseil J. Walter Thompson de Chicago conseilla à un producteur de café, Arbuckle Brothers, de commercialiser son produit sous deux marques, Ariosa et Yuaban. La première, déjà existante, fut destinée au grand public et la seconde, nouvelle, fut orientée vers une clientèle plus aisée²⁷.

1.2 Définitions

La segmentation (de la demande ou marketing) est définie comme étant le fait de découper le marché en groupes homogènes et différents les uns des autres²⁸.

À l'international, la segmentation permet de décomposer un ou plusieurs marchés en différentes parties homogènes, appelées segments, où les consommateurs et les utilisateurs industriels présentent des caractéristiques communes²⁹.

En effet, la segmentation internationale vise à identifier des sous-ensembles de clients homogènes. Sa spécificité repose dans le fait que ces groupes se constituent au-delà des frontières nationales.

La segmentation permet :

- de comprendre les critères technologiques d'un univers de produits qui divisent un marché en espaces distincts (segments),
- de comprendre comment ces segments sont divisés eux-mêmes en espaces plus spécialisés, appelés créneaux,
- de faire une photographie des profils de consommateurs appartenant à chaque espace et d'en comprendre les motivations et les attentes,

²⁷ Strasser. 1989, cité par Croué, C. *Op cit.*, p. 265

²⁸ Keller, K. L., Kotler, P., & Manceau, D. (2016). *Marketing Management* (15e ed.). England: Pearson Education Limited. p.277

²⁹ Croué, C., *Op cit.*, p. 266

- de vérifier s’il est possible de créer un nouveau segment en introduisant un nouveau concept,
- d’identifier des opportunités afin de lancer un nouveau produit ou de repositionner un produit en fin de cycle,
- de mieux communiquer avec les consommateurs afin de mettre en évidence les discriminants de l’entreprise face à ses concurrents.

1.3 Les étapes de la segmentation internationale

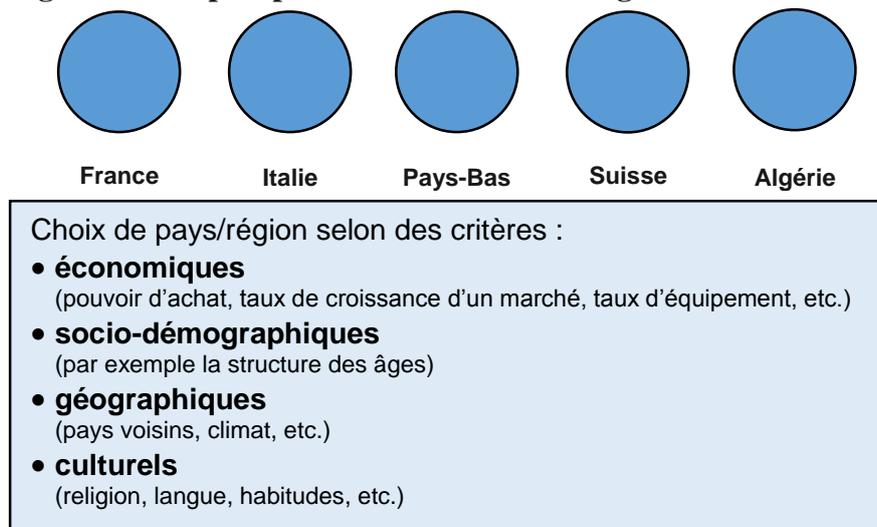
À l’international, les entreprises opèrent une démarche séquentielle de segmentation : dans un premier temps, elles réalisent une segmentation pays (macro-segmentation) pour sélectionner les zones géographiques où il faut investir prioritairement ; dans un second temps, elles réalisent une segmentation consommateurs, au sein des zones retenues, pour sélectionner les consommateurs à cibler en priorité.

1.3.1 La macro-segmentation

La macro-segmentation 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 (Jolivot, 2013).

Lors de cette première étape un ou plusieurs marchés nationaux sont sélectionnés. Les critères de choix sont souvent de type économique (pouvoir d’achat, taux de croissance d’un marché, taux d’inflation, taux d’équipement, etc.) ou sociodémographique (âge, sexe, lieu de résidence de la population, religion, etc.).

Figure 7 : Les principaux critères de macro-segmentation



Source : <http://ressources.aunege.fr> consulté le 18/09/2020

1.3.2 La micro-segmentation

La micro-segmentation est une segmentation consommateurs, qui consiste à identifier, au sein des macro-segments retenus, des segments de consommateurs ayant des caractéristiques ou des attentes similaires en ce qui concerne l'offre commerciale de l'entreprise³⁰.

Cette deuxième étape est identique à la segmentation « domestique » classique et repose ainsi sur les mêmes critères (géographiques, socio-démographiques, psycho-graphiques et comportementaux).

Tableau 4 : Les principaux critères de micro-segmentation

Géographiques	Socio-démographiques	Psycho-graphiques	Comportementaux
Région	Age, sexe	Classe sociale	Situations d'achat
Type d'habitat	Taille du foyer	Style de vie	Avantages recherchés
Tranches d'agglomération	Cycle de vie familial	Personnalité	Statut d'utilisateur
Climat	Revenu annuel		Taux d'utilisation
	CSP		Fidélité à la marque
	Éducation		Attitude/produit
	Nationalité		

Source : WALLISER, B. (2013) Stratégie marketing international, <http://ressources.auneg.fr/>

Jolivot (2013) explique qu'il existe deux approches de micro-segmentation :

- la première consiste à envisager chaque pays retenu comme un macro-segment 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 micro-segmentation « 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

³⁰ Jolivot, A. G. (2013). *Marketing international-2e édition*. Dunod. p.35

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.

En résumé, la véritable micro-segmentation internationale consiste à identifier des micro-segments (consommateurs) transnationaux, c'est-à-dire des segments de consommateurs aux besoins similaires à travers plusieurs pays³¹.

Exemple :

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.

1.3.3 Identification de segments cross-culturels

Dans un troisième temps, à condition que plusieurs marchés nationaux soient visés, la segmentation internationale s'attache à identifier des segments cross-culturels, c'est-à-dire des segments qui se ressemblent et qui existent sur plusieurs marchés à la fois.

En effet, 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.

1.4 Les particularités de la segmentation internationale

Les marchés-cibles peuvent présenter des différences avec le marché national par suite de la spécificité des pays ou de la structure différente des marchés³².

1.4.1 La spécificité du pays choisit

Elle peut découler :

³¹ STEENKAMP J.-B.E.M. et Ter Hofstede F. (2002) *International Market Segmentation : Issues and Perspectives*, International Journal of Research in Marketing, vol. 19, no 3, 185-213.

³² Croué, C., *Op cit.*, p. 272

- Des décalages économiques entre les pays du Nord et du Sud et entre les pays développés et pays sous-développés.
- Des décalages socio-culturels : Le segment de la bière sans alcool est minoritaire dans les pays européens et constitue un niveau élevé de croissance dans les pays musulmans.

1.4.2 La structure du marché

Malgré des points communs, des pays peuvent avoir une structure différente, on peut rencontrer :

- Un segment «sans correspondance légale» dans le pays cible.
- Une demande trop faible pour les pays en question.
- L'émergence de nouveaux segments peut modifier la structure du marché.
- Les mutations sociologiques.

1.5 Macro-segmentation et analyse de la demande

Un produit de l'entreprise vendu sur un marché de l'entreprise constitue un couple produit marché. On parle aussi de macro segment. Un macro-segment (ou couple produit marché) est donc un ensemble de clients potentiels (notion de marché, dans ce cas appréhendé sur le plan géographique si les données clients/marché géographique sont fortement corrélées) qui ressentent un besoin clairement exprimé (il s'agit de la fonction d'usage du produit) pouvant se traduire par un produit (ou plus largement une technologie) qui remplit, selon l'approche tridimensionnelle définie par Abell³³, certaines fonctions.

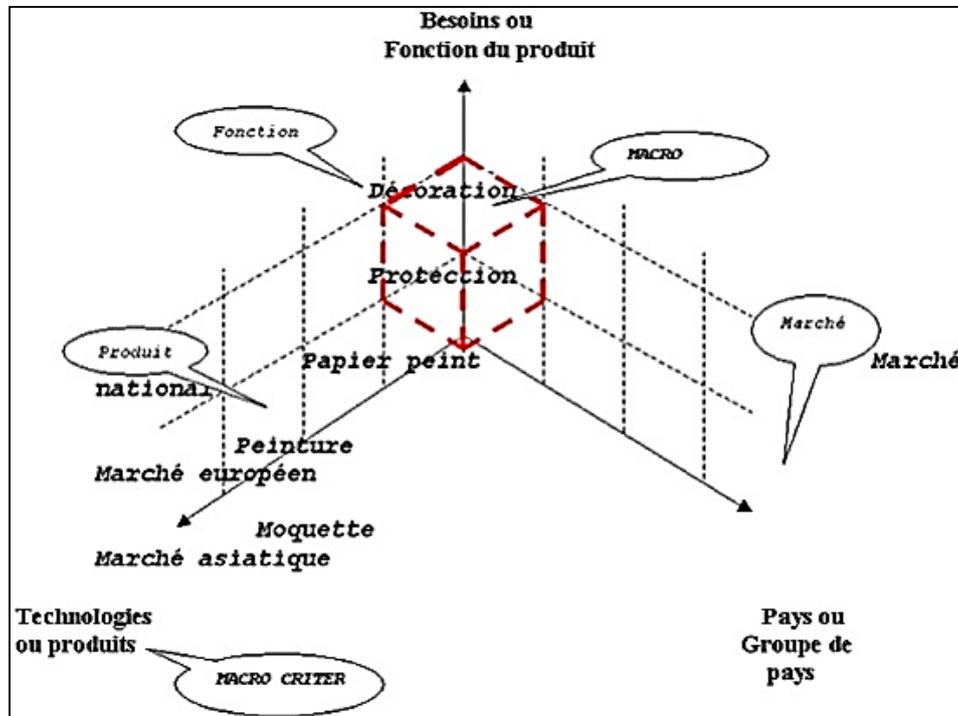
Ces trois macro-variables de segmentation stratégique peuvent donc faire l'objet d'un système de représentation en trois axes (Voir l'exemple dans la figure 8).

La macro-segmentation s'appuie donc essentiellement sur la notion de fonction remplie par le produit qui doit répondre à un besoin du marché. Dans l'exemple présenté ci-dessous (entreprise proposant une offre dans le domaine des papiers peints et de la peinture), l'approche tridimensionnelle permet de définir à partir des macro-critères de segmentation retenus trois types de produits services (peinture, papier peint, moquette), deux fonctions d'usage (décoration et protection), et trois types de marchés (marché local, marché européen, marché asiatique), soit

³³ **L'approche tridimensionnelle ou matrice d'Abell** est une méthode proposée par le Professeur Derek Abell (professeur de stratégie et de marketing à l'IMD de Lausanne) qui fournit une méthode simple et efficace pouvant être utilisée chaque fois qu'il est nécessaire d'explicitier de façon logique et exhaustive les composantes d'une stratégie ou d'une politique.

au total dix-huit cellules ou couples produits-marchés spécifiques pour chacune desquelles il est possible de définir une stratégie et d'appliquer un plan d'actions marketing adapté.

Figure 8: Exemple de macrosegmentation et analyse de la demande



Source : Devesa. B. & Richard-Lanneyrie. S. (2013) Les clés du marketing international, Edition Broché, Paris. p. 125

D'autres approches, privilégiant d'autres macro-critères (ancrage économique, savoir-faire produits/services, attentes clients/segments) ou des variables plus classiques (population, taux d'inflation, dépenses commercialisables, ...) sont utilisées par des entreprises, notamment des PME/PMI, pour analyser le poids de chaque sous-marché identifié par fonction de produit.

Dans tous les cas, l'entreprise doit pouvoir apprécier l'attractivité de chacun des couples produits-marchés (unités stratégiques homogènes) et choisir celui ou ceux qui vont définir le marché de référence. Sachant que le choix de l'acheteur porte non pas sur le produit mais sur le service qu'il attend de son usage, l'entreprise a intérêt à définir son champ d'activité par rapport au besoin ou à la fonction de base plutôt que par rapport à une technologie. On peut ensuite regrouper au sein de domaines d'activités stratégiques les couples produits marchés qui partagent un grand nombre de facteurs clés de succès communs.

Après avoir identifié ses marchés cibles, l'entreprise peut procéder à une analyse stratégique.

1.6 Macro-segmentation et analyse stratégique

Une fois l'analyse de la demande effectuée, la macro-segmentation doit permettre de pratiquer une analyse stratégique. La sélection d'un couple produit-marché dépend non seulement de son attractivité (importance, diversité des besoins, durée de vie probable,...) mais aussi des forces concurrentielles en présence et des compétences de l'entreprise.

En marketing international, l'analyse stratégique se fait grâce à une adaptation de la matrice produit/marché actuels et nouveaux d'Ansoff.

Cette matrice postule à un nombre de marchés à toucher :

a) Soit en croisant les critères pays / segments actuels et nouveaux

PAYS/ MARCHES A L'EXPORT	SEGMENTS EXISTANTS	SEGMENTS NOUVEAUX
ACTUELS	Stratégie d'optimisation des parts de marché et des résultats commerciaux	Stratégie d'optimisation de couverture des marchés avec nouveaux produits
NOUVEAU	Stratégie d'expansion géographique sur produits actuels	Stratégie de couverture multicréneaux

Source : Devesa. B. & Richard-Lanneyrie. S. (2013) *Les clés du marketing international*, Edition Broché, Paris. p. 126

On distingue³⁴ :

- **Stratégie d'optimisation de parts de marché et des résultats commerciaux** : l'entreprise accroît son internationalisation en concentrant ses efforts sur un seul couple produit-marché pour lequel elle veut obtenir une plus grande part de marché et ce, grâce à un effort marketing plus soutenu. Elle va donc tenter de convaincre ses clients d'acheter plus souvent.
- **Stratégie de spécialiste marchés ou d'expansion géographique sur produits actuels** : l'entreprise souhaite augmenter ses ventes en introduisant ses produits actuels sur des marchés nouveaux. Elle peut étendre ses marchés grâce à une expansion géographique.

³⁴ Devesa. B. & Richard-Lanneyrie. S. (2013) *Les clés du marketing international*, Edition Broché, Paris. p. 127

Elle peut aussi exploiter de nouvelles niches de consommateurs en développant des produits adaptés.

- **Stratégie de spécialiste produits ou d'optimisation de couverture avec des produits nouveaux** : l'entreprise, dans ce cas, préfère développer ses ventes en proposant une gamme complète de produits (notamment des produits améliorés ou nouveaux) à ses marchés actuels. Ce type de stratégie est en général retenu dans la perspective de muscler le portefeuille de l'entreprise avant d'attaquer des marchés nouveaux.
- **Stratégies de diversification ou de couverture multicréneaux** : l'entreprise peut identifier et développer de nouvelles activités dont les perspectives de développement sont particulièrement attrayantes
 - ❖ **stratégies de type concentrique** : Ce type de stratégies concerne des domaines d'activités complémentaires ;
 - ❖ **stratégies de type horizontal** : Ce type de stratégies concerne de nouvelles activités susceptibles de satisfaire les mêmes clients qu'actuellement, même si celles-ci n'ont pas de rapport avec le métier actuel au plan de la technologie ;
 - ❖ **stratégies de type congloméral** : Ce type de stratégies concerne de nouvelles activités destinées à de nouveaux segments de clientèle. Ces stratégies s'accompagnent dorénavant d'action d'intégration verticales (au niveau des sources d'approvisionnement en amont ou des réseaux de distribution en aval) et d'alliances stratégiques horizontales.

b) Soit en croisant les critères pays/segments concentrés ou dispersés

Le choix d'une stratégie peut se faire aussi en fonction du nombre de cibles visées et du rôle que vont occuper le marché domestique et les marchés export dans le processus d'internationalisation de l'entreprise.

Il existe donc un binôme concentration/dispersion à la fois en termes de segments visés et de pays ciblés qui fait apparaître 4 types de stratégies possibles.

On distingue :

- **stratégies de double concentration** : l'entreprise concentre son activité sur un nombre restreint de pays en direction d'un nombre limité de segments (dont on suppose qu'ils s'avèreront suffisamment rentables) en raison du coût élevé de chaque marché et/ou de chaque segment.

- **stratégies géocentrées** : L'entreprise qui dispose d'une gamme de produits étendue touchant plusieurs segments peut chercher à s'enraciner dans un nombre limité de pays géographiquement et/ou culturellement proches de ses marchés (Canada pour une entreprise américaine, Europe pour une entreprise française). C'est généralement le fait d'entreprises qui commencent à internationaliser.
- **stratégies de segmentation transnationale** : L'entreprise s'adresse à des segments universels, c'est-à-dire à des groupes d'acheteurs identiques ayant les mêmes besoins dans chaque pays. Cette stratégie de mercatique globale recherche le plus grand dénominateur commun dans les attentes des consommateurs. L'entreprise peut ainsi obtenir un avantage concurrentiel important en termes de cohérence d'image, d'économie d'échelle et d'effet d'expérience.
- **stratégies de diversification** : l'entreprise s'adresse à un grand nombre de segments dans de nombreux pays. Cette stratégie qui demande des moyens considérables pour toucher à la fois un grand nombre de pays et de segments semble réservée à de grandes firmes multinationales très diversifiées (3M, Sony, IBM, ...)

La gestion du binôme concentration/dispersion dépendra du produit à commercialiser, des moyens dont dispose l'entreprise et des caractéristiques du marché. Il s'avère cependant que la stratégie de concentration, moins exigeante en termes d'investissements, s'avère plus pertinente quand l'adaptation des composantes du marketing mix au marché étranger est nécessaire.

L'entreprise aura le choix entre deux solutions :

- ✓ soit identifier un espace géographique sur lequel elle est susceptible de sélectionner les marchés -cibles les plus intéressants.
- ✓ soit procéder à partir de ses savoir-faire pour appréhender les couples produits marchés d'un même espace économique

L'espace géographique pourra être un pays, un groupe de pays, voire une zone géographique plus étendue définie par des critères socio-économiques et culturels communs.

Le choix du couple produit marché prend en compte trois éléments :

- l'environnement concurrentiel et le degré d'attractivité de la zone géographique ciblée,
- les objectifs de l'entreprise en matière commerciale
- et la possibilité d'atteindre rapidement un niveau de rentabilité suffisant.

Le choix des macro-critères peut prendre en compte les indicateurs suivants : population, balance commerciale, écart d'inflation, taux de scolarisation, % des importations françaises, exportations en volume,

L'entreprise poursuivra sa démarche de segmentation au niveau micro-segmentaire.

2. Le ciblage international

La seconde étape est le ciblage, c'est-à-dire les clients ou les prospects pour lesquels l'entreprise estime qu'il y a de fortes probabilités d'attraction au produit ou au service. L'identification du cœur de cible, donc du profil type du pionnier contribue à divulguer l'image du nouveau concept, ce qui aura impact direct sur la rapidité de la progression des ventes.

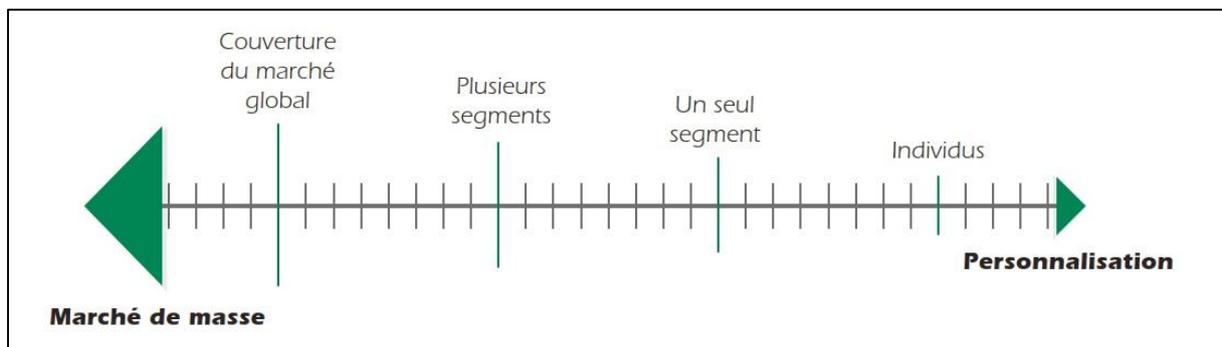
2.1 Définition du ciblage

Le ciblage consiste à définir toutes les caractéristiques (socioprofessionnelles et comportementales) du client idéal face à l'offre. Cette démarche identifie le client idéal qui est appelé cœur de cible. Cependant, d'autres cibles peuvent être envisagées en addition de la première. Dans ce cas, la politique produit sera adaptée aux attentes de chaque cible³⁵.

2.2 Les stratégies de ciblage

En effet, à l'issue de la segmentation, l'entreprise doit déterminer les segments qu'elle décide de viser, c'est-à-dire sa cible. Une grande diversité d'approches est possible, depuis la couverture du marché global et le ciblage de plusieurs segments jusqu'au marketing individualisé (voir figure 9.4). Entre ces deux extrêmes, on trouve le ciblage d'un ou de plusieurs segments.

Figure 9: Les différentes stratégies de ciblage en fonction du niveau de segmentation



Source : Keller, K. L., Kotler, P., & Manceau, D. (2016). *Marketing Management* (15e ed.). England: Pearson Education Limited. p.295

³⁵ Croué, C., *Op cit.*, p. 309

2.2.1 La couverture du marché global

Dans cette approche, l'entreprise cherche à couvrir tous les segments du marché. C'est le cas de L'Oréal dans l'hygiène beauté, de Microsoft dans les logiciels ou de PSA dans l'automobile. Deux stratégies sont alors envisageables. Une stratégie de marketing indifférencié consiste à concevoir un produit et un plan marketing qui permettent d'attirer le plus grand nombre possible d'acheteurs. Cette approche se justifie quand les consommateurs ont des attentes relativement homogènes vis-à-vis de la catégorie de produit et qu'aucun segment naturel n'existe réellement.

Le marketing indifférencié se justifie principalement par les économies d'échelle qu'il permet de réaliser. Grâce à une gamme limitée et à une communication uniformisée, l'entreprise réduit les coûts de fabrication, de stockage, de logistique, de production publicitaire et d'études de marché. Cependant, la diversité croissante des marchés, la prolifération des circuits de distribution et la multiplicité des supports de communication rendent ce type d'approches de moins en moins opérantes.

Quand le marché contient plusieurs segments distincts, l'entreprise peut opter pour un marketing différencié, qui consiste à concevoir des produits et des plans d'action différents pour chaque segment du marché, tout en s'adressant à l'ensemble d'entre eux³⁶.

Exemple : Ainsi, depuis la 108 jusqu'à la 5008, Peugeot s'efforce de proposer une voiture pour chaque segment du marché automobile.

En offrant des produits variés et un marketing diversifié, une entreprise qui opte pour un marketing différencié espère réaliser un chiffre d'affaires plus élevé et obtenir une meilleure présence d'ensemble, même si cela peut augmenter ses coûts.

2.2.2 La spécialisation sur plusieurs segments

Dans ce cas, l'entreprise se concentre sur certains segments du marché jugés attractifs et cohérents avec ses compétences distinctives. Cette approche lui permet également de diversifier ses risques.

Lorsque l'on souhaite réaliser des synergies entre les différents segments visés, on peut choisir de cibler des super-segments, c'est-à-dire des segments qui possèdent des points communs exploitables dans la politique marketing. On peut également opter pour une spécialisation par produit ou par marché.

³⁶ Keller, K. L., Kotler, P., & Manceau, D. *Op cit.*, p. 295

- La spécialisation par produit consiste à offrir des produits distincts d'une même catégorie à plusieurs segments.

Exemple : un fabricant spécialisé dans les microscopes peut développer des produits différents pour les laboratoires médicaux, les universités et les lycées, en construisant une forte réputation autour de sa compétence produits.

Le danger essentiel de cette approche est lié à une obsolescence du produit en faveur d'une nouvelle technologie.

- Dans la spécialisation par marché, une entreprise répond aux différents besoins d'un segment donné en lui proposant des produits de natures diverses.

Exemple : Dans l'exemple précédent, le fabricant se lance dans les oscilloscopes, les étuves, etc., en se concentrant sur les universités. Il se construit une réputation vis-à-vis de ce groupe de clients.

Le principal risque de cette approche réside dans la vulnérabilité vis-à-vis de la santé économique et de l'évolution du segment choisi³⁷.

2.2.3 La concentration sur un seul segment

L'entreprise s'adresse alors uniquement à un segment. Ainsi, dans l'automobile, Jeep ne s'adresse qu'aux adeptes de 4×4. L'entreprise développe donc une connaissance précise des besoins particuliers à ce segment et se forge une réputation de spécialiste. De plus, elle réalise d'importantes économies du fait qu'elle peut spécialiser sa production, sa distribution et sa communication. Si elle devient leader auprès du segment, elle peut obtenir un bon retour sur investissement.

Dans le cas où le segment choisi est de petite taille et se caractérise par des besoins tout à fait spécifiques, on parle de marketing de niche. Les entreprises identifient des niches en divisant des segments en sous-segments. Une niche est attractive si les clients sont prêts à payer un prix plus élevé pour un produit qui répond précisément à leurs attentes, si l'entreprise réduit ses coûts en se spécialisant, et si cette niche offre un potentiel de rentabilité et de croissance.

2.2.4 Le marketing personnalisé

Le marketing personnalisé (également appelé marketing one-to-one) représente une étape supplémentaire en ce qu'il reconnaît que chaque client est unique et mérite d'être traité de

³⁷ *Ibid.*, p. 297

manière particulière. Maintenant que l'on dispose de données abondantes sur chaque client et que les usines sont de plus en plus flexibles, on peut individualiser les produits, les messages et les médias.

Les consommateurs valorisent de plus en plus l'expression de soi grâce à des produits personnalisés. On peut acheter des jeans, des vélos, des baskets et même des voitures customisées.

Le marketing personnalisé n'a pas vocation à être adopté par toutes les entreprises. Il est surtout adapté aux entreprises qui collectent naturellement de nombreuses informations sur leurs clients et proposent quantité de produits à forte valeur, qui peuvent faire l'objet de vente croisée et d'une montée en gamme, et qui exigent d'être remplacés régulièrement.

2.3 Les facteurs éthiques intervenant dans le choix des cibles

À l'international, le ciblage doit être réalisé avec soin pour éviter des réactions virulentes des consommateurs.

Certains clients n'aiment pas être mis dans des catégories et avoir le sentiment d'être « catalogués ». Les célibataires ne veulent pas toujours des portions alimentaires individuelles leur rappelant qu'ils mangent seuls, et les seniors n'aiment pas qu'on les traite comme des « vieux »³⁸.

On accuse certaines entreprises de tirer parti de groupes vulnérables comme les enfants ou les personnes âgées.

Exemple : l'industrie des céréales s'est vu reprocher ses pratiques publicitaires qui mettent en avant des personnages sympathiques afin de promouvoir les produits auprès des enfants. Certains pays limitent d'ailleurs la publicité à destination des enfants, notamment pour les produits qui leur sont prioritairement destinés (jouets, friandises).

En fait, la question centrale, d'un point de vue éthique, n'est pas de savoir qui est visé dans de telles actions mais comment on agit. Il s'agit d'employer des moyens cohérents avec les intérêts de la cible visée et pas seulement avec ceux de l'entreprise.

³⁸ *Ibid.*, p. 298

3. Le positionnement international

La troisième étape est le positionnement. En effet, une marque ne peut s'imposer sur le marché avec des produits ou des services qui ressemblent à tous les autres. Elle doit définir un positionnement fondé sur un ou plusieurs axes distinctifs. Positionner son offre consiste à faire en sorte qu'elle soit associée à une idée précise et valorisante dans l'esprit des clients visés.

3.1 Définition du positionnement

Le positionnement est défini comme étant la conception d'une offre et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients visés³⁹.

Il s'agit donc de conférer à la marque une place spécifique dans l'esprit des clients. Celle-ci doit correspondre à l'identité de la marque, aux bénéfices qu'elle apporte et aux raisons pour lesquelles elle le fait de manière spécifique. Chaque membre de l'entreprise doit donc comprendre le positionnement de la marque et en tenir compte dans ses décisions.

3.2 Définir son positionnement

Comme tout positionnement, le positionnement international dépend de trois facteurs⁴⁰ :

- les qualités intrinsèques du produit ;
- les attentes des consommateurs ;
- le positionnement des produits concurrents.

Pour construire un positionnement, les responsables marketing doivent adopter une démarche en trois temps : d'abord, identifier l'univers concurrentiel de référence, puis trouver les points de similarité et de différence entre la marque et ses concurrents et, enfin, énoncer le positionnement.

3.2.1 Identifier l'univers concurrentiel

L'univers concurrentiel correspond aux produits de substitution auxquels pensent les clients quand ils envisagent un achat. La plupart du temps, on l'identifie à travers la catégorie de produit à laquelle on appartient.

Exemple : Dop est en concurrence avec d'autres shampoings, la Société Générale avec des banques et McKinsey avec des cabinets de conseil en stratégie.

³⁹ *Ibid.*, p. 304

⁴⁰ Walliser, B., *Op cit.*, p. 64

Cependant, on peut également se différencier en optant pour un univers de référence distinct :

Exemple : Minute Maid propose des jus de fruits de même que Tropicana, Pampryl ou Joker. Pourtant, la marque a choisi un autre univers de référence en se positionnant sur l'occasion de consommation hors domicile. Elle a développé une offre de jus en canettes particulièrement adaptée à la consommation nomade et a choisi d'étendre sa distribution aux distributeurs automatiques.

De façon générale, il convient d'appréhender l'univers concurrentiel de manière large en analysant les différents substituts dans une situation de consommation donnée.

3.2.2 Analyser ses concurrents

Il faut collecter des informations sur les forces et faiblesses réelles et perçues de chaque concurrent et cela à travers une analyse SWOT.

Pour compléter cette analyse, l'entreprise doit étudier les stratégies et les objectifs des principaux acteurs : quels objectifs poursuit chaque concurrent sur le marché ? Qu'est-ce qui détermine ses décisions ? De nombreux facteurs peuvent jouer un rôle, comme la taille de l'entreprise, son histoire, son management actuel, sa situation financière... S'il s'agit d'une division d'un grand groupe, il faut savoir si la maison mère recherche la croissance ou la rentabilité.

À l'issue de cette analyse, il convient de définir de manière formelle l'univers de référence et les deux ou trois concurrents clés. Ce choix aura un fort impact sur le choix de positionnement. Dans les univers fortement innovants où la concurrence peut prendre différentes formes, il peut parfois y avoir plusieurs univers de référence.

Exemple : les eaux aromatisées sont en concurrence avec les eaux minérales, les jus de fruits, voire les softdrinks basses calories.

3.2.3 Identifier les points de différence et de similarité

Une fois l'univers concurrentiel défini, les responsables marketing doivent établir en quoi leur offre se distingue et se rapproche de celle des concurrents identifiés.

- a. **Les points de différence :** les points de différence sont les attributs ou les bénéfices que les consommateurs associent fortement à la marque, qu'ils jugent positivement et dont ils pensent qu'ils ne pourraient pas les trouver au même niveau chez un concurrent.

b. Les points de similarité : les points de similarité sont les associations mentales de la marque qu'elle partage avec d'autres acteurs de son univers de référence.

Afin d'identifier les points de similarité, une bonne méthode consiste à jouer le rôle du concurrent et à analyser ses points de différence. Les points de similarité émergeront alors. Globalement, si une marque parvient à égaler ses concurrents sur les points jusque-là perçus comme des faiblesses, tout en maintenant son avantage sur ses points de différence spécifiques, sa position concurrentielle est particulièrement forte.

3.2.4 Choisir le positionnement

À l'international, l'entreprise a deux possibilités de positionnement⁴¹ :

- Soit elle opte pour un positionnement de son produit identique sur tous les marchés, facteur de standardisation marketing ;
- Soit elle préfère choisir des positionnements adaptés.

a) Positionnement standardisé

Certaines entreprises choisissent un même positionnement sur l'ensemble des marchés sur lesquels elles sont présentes.

Exemple : Chez Accor, le positionnement de chaque marque d'hôtel est standardisé sur l'ensemble des marchés. Les hôtels « Formule 1 » sont positionnés partout comme des moyens de logement simples, de qualité correcte à prix bas. À l'autre extrême, les « Sofitel » s'entendent comme des « hauts lieux d'affaires et de prestige ».

b) Positionnement adapté

Pour d'autres produits/services, le positionnement à l'étranger ne correspond pas au positionnement domestique.

Exemple : Les pâtes « Barilla » positionnées en haut de gamme en France se retrouvent en milieu de gamme en Italie.

⁴¹ Walliser, B., *Op cit.*, p. 64

Le choix du positionnement repose ensuite sur des axes de différenciation et s'appuie souvent sur une analyse par mapping⁴². En outre, les émotions sont de plus en plus mobilisées⁴³.

3.2.5 Formuler le positionnement

Une fois le positionnement choisi, il faut l'énoncer avec soin. On peut parfois compléter cette approche par un mantra⁴⁴ de marque et par du story-telling.

Il est ensuite essentiel de mettre en œuvre le positionnement en le traduisant dans chacune des décisions marketing.

Conclusion

En conclusion de ce chapitre, il est important de noter que la démarche de segmentation permet à l'entreprise d'identifier et de mesurer l'évolution, à terme, des différents groupes de clients sur lesquels elle souhaite plus particulièrement mettre en œuvre des actions marketing spécifiques. Cette démarche peut se dérouler sur un marché isolé ou sur une zone géographique plus étendue. Cependant, la qualité de cette démarche de segmentation, de ciblage et de positionnement à l'international repose sur l'accessibilité aux informations. En effet, que faire lorsque les données sur les indicateurs retenus n'existent pas, comme c'est souvent le cas dans les pays en développement.

La mise en œuvre de cette démarche, sur le plan opérationnel, repose sur le l'ensemble des actions du marketing-mix international. Cet aspect sera développé dans le prochain chapitre.

⁴² Le choix du positionnement s'appuie en général sur des cartes perceptuelles du marché, appelées mappings. En montrant sur un même graphique les préférences des segments de marché et le positionnement perçu des différentes marques, on peut identifier des « trous » correspondant à des attentes non satisfaites et à des opportunités marketing.

⁴³ De nombreux spécialistes considèrent qu'un bon positionnement s'appuie à la fois sur des éléments rationnels et émotionnels.

⁴⁴ Un mantra de marque est une formule très courte (trois à cinq mots) qui énonce l'essence du positionnement et vise à garantir que tous les employés de l'entreprise et tous les partenaires comprennent ce que la marque doit représenter dans l'esprit des consommateurs, afin d'adapter leurs actions en conséquence.

Activité 4

Questions de réflexion

- 1- Qu'est-ce que la segmentation marketing et qu'elles sont ses particularité à l'international ?
- 2- Qu'est-ce qu'un couple produit/marché ?
- 3- Quels sont les éléments que doit prendre en compte une entreprise lors du choix d'un couple produit/ marché ?
- 4- Quelle approche de ciblage conseillerez-vous à une entreprise qui fait face à des consommateurs qui ont des attentes relativement homogènes vis-à-vis de sa catégorie de produit et qu'aucun segment naturel n'existe réellement ?
- 5- Quels sont les facteurs qui influencent le positionnement international d'un produit/service ?

Chapitre 5 : Le marketing-mix international

Chapitre

5

Le chapitre précédent, consacré à la démarche de segmentation, ciblage et positionnement à l'international, a permis de comprendre comment l'entreprise peut, dans un premier temps, identifier et mesurer le poids des différents segments qui composent son marché et, dans un deuxième temps, choisir ceux sur lesquels elle souhaite intervenir.

Il convient donc pour l'entreprise de construire, à ce moment, sur les couples produits marchés ciblés, et à partir de l'alternative stratégique retenue, le plan d'actions marketing ou marketing mix le plus cohérent à partir des quatre variables tactiques de base que sont le produit, le prix, la distribution et la communication.

Cette étape de la démarche marketing est appelée démarche opérationnelle ou plan d'actions marketing (marketing mix). Elle consiste d'abord à formaliser une offre (politique produit et politique prix) pour ensuite la mettre en marché (politique distribution et politique communication).

1. La politique de 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.

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.

1.1 Le concept de produit

On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin. Un produit peut être un bien tangible, un service, une expérience, un événement, un lieu, une personne, une organisation, une idée, ou se composer d'une combinaison de ces différents éléments⁴⁵.

Les 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.
- **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 attributs symboliques** : les attributs symboliques concernent les significations véhiculées par le produit à travers son nom (la marque).

1.2 Les différentes politiques de produit à l'international

Lors de la définition de la politique de produit internationale, l'entreprise doit arbitrer entre les souhaits d'une clientèle locale et l'incidence financière d'une éventuelle adaptation. Généralement, l'adaptation d'un produit est valorisée par le client local, mais augmente les coûts de développement et de production.

En prenant en considération les éléments tels que le type de produit, les quantités produites, les marchés visés et les préférences des clients, à l'international les entreprises peuvent avoir recours aux politiques suivantes⁴⁶ :

1.2.1 La politique de standardisation

La standardisation consiste à offrir un même produit sur tous les marchés cibles, elle permet de bénéficier d'économies d'échelle et de diminuer les coûts.

La standardisation concerne généralement trois types de produits :

⁴⁵ Keller, K. L., Kotler, P., & Manceau, D. *Op cit.*, p. 404

⁴⁶ Pasco, C. *Op cit.*, p. 101

- Les produits hautement technologiques et techniques (ex : avions, outillages...)
- Les produits de consommation dont l'image de marque est très forte (ex : Coca-Cola, iPhone...);
- Les produits de luxe (ex : CHANEL, Vuitton...)

Les avantages de la standardisation :

- Réduction des coûts de production ;
- Image uniforme de l'entreprise.

Les inconvénients de la standardisation :

- Ne prend pas en compte les spécificités des marchés locaux.

1.2.2 La politique d'adaptation

Elle consiste à offrir sur chaque marché visé un produit en adéquation avec les besoins spécifiques de ce marché.

En dehors de quelques produits pour lesquels on observe une certaine standardisation, la politique d'adaptation reste prédominante. Cette adaptation est à la fois technique et commerciale⁴⁷.

a) L'adaptation technique :

Les adaptations techniques concernent toutes les adaptations minimales obligatoires du produit auxquelles l'entreprise doit se conformer pour obtenir la "mise à la consommation" de son produit.

Les adaptations d'ordre réglementaire sont imposées par la loi et par les pouvoirs publics et conditionnent l'accès à un marché. Elles peuvent être liées aux facteurs suivants :

- **politique de taxation** : par exemple : la puissance des moteurs automobiles tend à être plus basse dans les pays où les voitures sont taxées en fonction de la puissance des moteurs ;
- **standards nationaux** : exemple du voltage électrique ;
- **réglementations techniques** : notamment concernant les produits alimentaires, les médicaments, les équipements électriques ;
- certifications professionnelles locales.

⁴⁷ Pasco, C. *Op cit.*, p. 104

b) L'adaptation commerciale :

Les adaptations commerciales sont d'ordre marketing. Elles traduisent la prise en compte, au niveau de l'offre, des attentes des consommateurs et des aspects socioculturels du marché étranger, en fonction du positionnement choisi.

Exemple : 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.

Ces adaptations peuvent porter sur les différentes variables suivantes⁴⁸ :

- 1. La dénomination commerciale :** il s'agit du nom de la catégorie à laquelle appartient le produit. Cette dénomination va être régie par des lois différentes suivant les pays et si le produit d'une entreprise ne satisfait pas ces conditions il doit être adapté ou être vendu sous une autre dénomination.
- 2. La marque :** c'est un signe matériel servant à identifier les produits et à les différencier de la concurrence. À l'international, plusieurs stratégies de marque s'offrent à l'entreprise :
 - i)** Utiliser la même marque partout, permettant à l'entreprise de faire des économies d'échelle en production et en communication.
 - ii)** Utiliser une marque spécifique pour chaque marché.
 - iii)** Utiliser une marque de distributeur, permettant de limiter les coûts de communication, de bénéficier de son image et d'éviter les problèmes d'adaptation.
- 3. Le conditionnement, l'emballage et l'esthétique :** le conditionnement comme l'emballage ont à la fois des fonctions technique et commerciale. Ils permettent d'informer le consommateur et de différencier le produit, de même le design ou l'esthétique donne une personnalité aux produits. Leur adaptation s'avère nécessaire pour respecter :
 - i)** Les habitudes locales des consommateurs et des distributeurs.
 - ii)** Les contraintes physique et climatique.
 - iii)** Les contraintes réglementaires (Ex. réglementation liée au recyclage)

⁴⁸ Pasco, C. *Op cit.*, p. 105

4. **L'étiquetage** : il recouvre toutes les mentions se rapportant au produit et figurant sur son emballage. Il donne les informations techniques, il précise les conditions d'emploi et donne des conseils d'utilisation du produit. À l'exportation, il doit respecter les réglementations locales et s'adapter aux habitudes des culturelles des consommateurs.
5. **La gamme** : elle est constituée de l'ensemble des produits fabriqués et vendus par une entreprise. À l'exportation l'entreprise peut être amenée à sélectionner une partie de sa gamme et cela pour des raisons d'inadaptation technique de certains produits, ou des raisons de choix de cible, ou pour concentrer ces moyens sur un nombre réduit de produits.
6. L'adaptation commerciale comprend aussi l'adaptation des services liés aux produits comme la livraison, la maintenance et aussi la certification à la qualité qui est devenue une exigence pour pouvoir accéder à certains marchés.

1.3 L'effet pays d'origine

Les consommateurs à travers le monde ont des attitudes stéréotypées positives ou négatives par rapport à la qualité des produits étrangers selon leur pays d'origine.

L'effet pays d'origine peut être défini comme toute influence que le pays de fabrication a sur la perception positive ou négative d'un produit par le consommateur⁴⁹.

Le consommateur utilise le pays d'origine comme un critère d'évaluation globale réduisant le risque perçu d'achat. Il l'utilise comme critère saillant, lorsqu'il a des sentiments forts concernant un pays.

Afin de neutraliser ou de limiter l'effet pays d'origine, il est important de suivre les recommandations suivantes⁵⁰ :

- un fabricant a intérêt à faire connaître son pays d'origine, si celui-ci est perçu comme favorable pour une catégorie de produits donnée (Exemple : montres Ebel/Suisse ; pâtes Barilla/Italie) ;
- un fabricant a intérêt à faire connaître son pays de fabrication, si celui-ci est perçu comme favorable pour une catégorie de produits donnée (Exemple : produits Sony fabriqués en Allemagne) ;

⁴⁹ Cateora, P. R. and Graham, J.L. (1999). International Marketing. Boston, MA: McGraw-Hill.

⁵⁰ Walliser, B., *Op cit.*, p. 72

- un fabricant a intérêt à faire oublier son pays d'origine et/ou son pays de production, si ceux-ci sont perçus comme défavorables pour une catégorie de produits donnée (Exemple : chocolats Ferrero, Italie/lieu de fabrication en dehors de la Suisse) et devrait dans un tel cas de figure plutôt insister sur :
 - le nom de la marque (chocolat Ferrero « Kinder schokolade ») ;
 - la garantie du produit (voiture coréenne Hyundai garantie 120 000 km) ;
 - d'autres éléments liés à une origine favorable (meublier IKEA fabriqué en Chine, mais avec label « Design by IKEA, Sweden »).

2. La politique de 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).

2.1 Les différentes approches de fixation des prix à l'international

On distingue trois approches⁵¹ :

2.1.1 L'approche par la concurrence

La fixation des prix en fonction des prix des concurrents est une pratique répandue, car il est plus facile pour une entreprise, manquant d'informations sur ses coûts et sur les comportements des consommateurs, de fixer ses prix en référence à ceux de ses concurrents.

L'entreprise sera amenée à choisir l'une des possibilités suivantes :

- a/- Fixer des prix plus bas que la concurrence, ce qui sera possible en fonction des coûts

⁵¹ Pasco, C. *Op cit.*, p. 127

de l'entreprise et de la relation qualité-prix perçue par le consommateur.

b/- L'entreprise peut s'aligner sur le prix moyen d'un marché.

c/- Fixer des prix plus élevés que la concurrence, ce qui nécessite un avantage de produit ou marque valorisée par le marché.

2.1.2 L'approche par les coûts

Dans le cas de l'approche par les coûts, le prix de vente à l'exportation est égal au coût de revient complet plus la marge. Le prix de l'offre doit couvrir les frais occasionnés par la production et la commercialisation des produits.

Il est aussi possible de fixer le prix en fonction d'un cout partiel comme le cout variable ou le cout marginal, l'entreprise doit alors fixer son prix de vente export de façon à couvrir les frais variables et cela à condition que globalement sur l'ensemble de son activité les frais fixes soient couverts.

2.1.3 L'approche par la demande

La fixation des prix à partir de la demande prend en considération le fait que selon la théorie économique, la demande d'un bien est une fonction décroissante du prix, cependant la demande d'un produit peut varier d'une catégorie de bien à l'autre et c'est pourquoi que l'entreprise devra tenir compte de l'élasticité de la demande par rapport au prix.

L'entreprise se doit aussi compléter cette approche par une analyse du prix psychologique, celui que le consommateur est prêt à payer pour acquérir le produit.

2.2 Les différentes stratégies de prix à l'international

À l'international, les entreprises ont le choix entre les différentes stratégies suivantes⁵² :

2.2.1 Les stratégies de niveau de prix

Les stratégies de niveau concernent généralement la fixation des prix des nouveaux produits introduits sur un marché. Ces stratégies sont les suivantes :

À/- Les stratégies de pénétration de marché : Ces stratégies consistent en la fixation de prix bas et cela afin de conquérir rapidement une part importante du marché. L'entreprise atteint la

⁵² *Ibid.*, p. 124

rentabilité par la vente de quantités importantes et en dissuadant de nouveaux concurrents d'entrer sur le marché.

B/- Les stratégies d'écrémages : elles consistent en l'introduction sur un marché d'un produit nouveau à un prix élevé. Ces prix élevés peuvent se réduire tout au long du cycle de vie de produit.

C/- Les stratégies de prix différenciés : Les stratégies de prix différenciés consistent en ce que l'entreprise propose une diversité de niveau de prix au sein de la gamme de produits proposée sur un marché.

2.2.2 Les stratégies de standardisation et d'adaptation

À l'international, une entreprise aura le choix entre **standardiser** le prix de ces produits sur tous les marchés sur lesquels elles évoluent ou opter pour **l'adaptation** du prix à chaque marché.

Si l'adaptation présente l'avantage de pouvoir bénéficier de marges plus importantes sur certains marchés, il n'en demeure pas moins qu'elle présente aussi certains inconvénients tels que :

- Détérioration et perturbation de la perception qu'ont les consommateurs des produits.
- Apparition de marchés gris, dû au contournement du réseau de distribution officielle et l'approvisionnement pirate dans le cas des pays limitrophes.

3. La politique de distribution à l'international

La politique de distribution à l'international consistera pour l'entreprise à choisir entre les différents canaux de distribution et aussi le choix d'un type de couverture d'un marché et cela pour que ses produits soient mis à la disposition des consommateurs.

3.1 Définitions :

Le canal de distribution fait référence à la succession des intermédiaires qui acheminent le produit du producteur au consommateur, il désigne le chemin parcouru par le produit pour atteindre le consommateur final⁵³.

⁵³ *Ibid.*, p. 191

Le circuit de distribution regroupe l'ensemble des canaux par lesquels un même bien est acheminé du producteur au consommateur.

3.2 Le choix d'un canal de distribution

Le choix d'un canal de distribution est soumis à un certain nombre de contraintes et le canal de distribution choisi doit répondre à certains objectifs

3.2.1 Les objectifs

Le canal choisi doit répondre aux objectifs suivants :

- Le canal doit garantir un certain volume des ventes et de profits.
- Le canal doit permettre de parvenir à un certain taux de pénétration du marché (*Demande actuelle du produit / Demande potentielle du produit*).
- L'objectif pour l'entreprise de disposer d'une assistance et de service à la vente.
- L'entreprise se doit d'atteindre un objectif de rentabilité des investissements consentis en termes de distribution.

3.2.2 Les contraintes

Le choix d'un canal de distribution à l'international est soumis à un certain nombre de contraintes, parmi lesquelles⁵⁴ :

A- Les contraintes liées aux consommateurs locaux : le nombre de consommateurs, leur dispersion géographique, leurs habitudes d'achat, leurs besoins et leurs exigences doivent être pris en considération pour le choix d'un canal.

Dans le cas où les clients potentiels sont dispersés géographiquement, ont un profil différent et qu'ils achètent fréquemment, mais en petites quantités, la disponibilité du produit doit être très large ce qui nécessite l'utilisation de grossistes et de détaillants sur le marché.

B- Les contraintes liées au produit : la nature du produit, sa valeur, son poids, son volume, son niveau de technicité et son positionnement influencent aussi le choix d'un canal de distribution.

C- Les contraintes liées à la structure commerciale existante :

Pour le choix d'un canal de distribution, l'entreprise se doit de prendre en considération la composition des différents réseaux déjà disponibles.

⁵⁴ *Ibid.*, p. 194

D- Les contraintes légales et réglementaires : l'exportateur se doit de prendre en considération la réglementation qui régit la pratique de la distribution sélective et exclusive.

E- Les réseaux utilisés par les concurrents ;

F- Les contraintes financières de l'entreprise : une entreprise qui dispose des ressources financières, est plus capable de détenir ses propres réseaux de distribution.

G- Les objectifs marketing de l'entreprise :

Les choix marketing de l'entreprise en termes de prix et produit influencent aussi sur le choix d'un circuit de distribution.

La prise en compte de ces différentes contraintes et le degré d'atteintes des objectifs commerciaux de l'entreprise, permis par les différents canaux, permettra à l'entreprise de choisir le canal adéquat.

3.3 La couverture du marché

Les choix en termes de distribution porteront aussi sur le type de couverture du marché, et on distingue trois types de couverture :

3.3.1 La distribution intensive ou de masse

La distribution intensive consiste à faire distribuer un produit par le plus grand nombre de points possibles, cela dans le but de réaliser un plus grand chiffre d'affaires et atteindre une part de marché élevée.

Cette distribution présente certains inconvénients tels que :

1. Un coût élevé de distribution dû au nombre important d'intermédiaires.
2. Perte de contact avec la clientèle finale.
3. Difficulté de bâtir une image cohérente.

3.3.2 La distribution sélective

Elle consiste en ce que l'entreprise choisisse un nombre restreint de distributeurs, en raison de leur image de marque ou de leurs compétences, et les intermédiaires retenus doivent être capable d'assurer une bonne information et un service après-vente efficace. Cette couverture, qui est utilisée généralement pour les produits de marque, présente l'inconvénient de freiner la pénétration du marché cible.

3.3.3 La distribution exclusive

Elle consiste en ce que l'entreprise n'autorise qu'un seul distributeur à vendre son produit. L'entreprise s'engage à ne pas livrer d'autre distributeur et le distributeur s'engage à ne pas vendre d'autres produits d'autres fabricants. Ce type de couverture est couramment utilisé dans le domaine du luxe ou des produits de haut de gamme.

4. La politique de communication à l'international

La communication est un aspect important du marketing international. Il ne suffit pas de produire et de rendre disponible votre produit ou service, il faut encore informer et convaincre les consommateurs de l'acheter.

La communication d'entreprise regroupe tous les signaux émis par l'entreprise envers ses partenaires [clients, fournisseurs, état, distributeurs...]

On distingue 4 types de communication⁵⁵ :

- **La communication d'entreprise** : décrire la réalité de l'entreprise à ses partenaires.
- **La communication institutionnelle** : faire connaître au public et au personnel le système de valeurs de l'entreprise.
- **La communication de marque** : Transmettre une idée et un positionnement précis sur la marque.
- **La communication de produit** : expose les qualités et des avantages du produit.

4.1 Les différentes stratégies de communication

À l'international, trois options stratégiques s'offrent à l'entreprise :

4.1.1 La standardisation de la communication

Il s'agit d'une communication globalisée pour des produits universels (rasoirs Gillette, Coca Cola), dans ce cas l'entreprise met en place sur son marché national et sur tous les marchés étrangers la même communication.

A- Les conditions nécessaires pour la standardisation

Pour avoir recours à la standardisation, certaines conditions doivent être remplies :

⁵⁵ *Ibid.*, p. 218

1. L'homogénéisation des objectifs de communication, ce qui suppose que le produit, sur tous les marchés, est à la même phase de son cycle de vie.
2. L'homogénéité de la cible, ce qui veut dire que les consommateurs des différents marchés ont les mêmes attentes.
3. La vérification de la pertinence du message sur les différents marchés et la possibilité de le diffuser par les vecteurs de communication choisis.

B- Les avantages de la standardisation

La standardisation de la communication présente les avantages suivants :

1. La réduction des coûts de création et de production des messages publicitaires.
2. La création et le renforcement d'une image mondiale de la marque, du produit ou de l'entreprise.
3. La réduction des risques de confusion d'images.

4.1.2 L'adaptation de la communication

L'adaptation de la communication consiste à concevoir une communication spécifique à chaque marché étranger et cela pour mieux prendre en compte les différences socioculturelles de ces derniers.

A- Les avantages de l'adaptation :

L'adaptation de la communication présente les avantages suivants :

1. L'adaptation permet de répondre aux attentes des différentes cibles.
2. L'adaptation permet de respecter les spécificités des marchés étrangers (en termes d'attente des consommateurs, des contraintes juridiques locales, des pratiques de communication et du contexte culturel).
3. La réalisation des stratégies de communication par les filiales locales facilite la motivation des équipes commerciales.
4. L'adaptation permet une certaine souplesse de mise en œuvre et une meilleure capacité de réaction aux attaques des concurrents.

Malgré ses avantages, cette stratégie reste très coûteuse et peut conduire à une disparité d'image et des problèmes de perception du positionnement des produits.

4.1.3 L'homogénéisation de la communication

L'homogénéisation de la communication est une stratégie intermédiaire entre la standardisation et l'adaptation. Elle s'appuie sur un positionnement identique du produit et une même image de l'entreprise, mais en utilisant les moyens les mieux adaptés à chaque marché et cela en prenant en compte les spécificités des cibles locales⁵⁶.

A- Les avantages de l'homogénéisation :

L'homogénéisation présente les avantages suivants :

1. Création d'une image mondiale uniforme.
2. La prise en compte des spécificités locales.
3. L'homogénéisation permet l'implication des équipes locales.

B- Les inconvénients de l'homogénéisation

Cette stratégie présente les inconvénients suivants :

1. Le coût élevé des campagnes publicitaires qui doivent être adaptées à chaque pays.
2. La rigidité du processus de décision, ce qui engendre des difficultés d'exécution.

4.2 La publicité média à l'international

Les principes de la publicité internationale sont identiques à ceux de la publicité nationale et poursuit les mêmes objectifs, qui consistent en :

1. Informer de l'existence du produit.
2. Créer ou améliorer l'image d'un produit en mettant en valeur les caractéristiques distinctives par rapport aux produits concurrents.
3. Préparer le terrain pour la force de vente.
4. Confirmer la notoriété d'un produit ou d'une marque.

4.2.1 La création de la publicité

À l'international, les entreprises ont recours à des agences de publicité pour concevoir et réaliser leur plan publicitaire. Ces agences seront chargées de la création des messages et de la sélection des médias les plus adaptés.

⁵⁶ *Ibid.*, p. 224

Après avoir créé le message, les agences de publicité auront à choisir le média adéquat et le plus approprié. Le choix se fera entre les différents grands médias suivants :

- La presse.
- La radio
- La télévision.
- L'affichage
- Le cinéma
- Internet

Le choix entre ces différents média se fait sur la base de certains critères tels que :

1. La couverture ou l'audience du média.
2. la fréquence de perception.
3. Le coût.
4. La crédibilité et la réputation du média.
5. Les caractéristiques de l'audience.
6. Les objectifs de communication de l'entreprise.
7. Disponibilité du média.
8. Le niveau de développement économique du marché visé.

4.3 La communication hors média

Même si la communication média est considérée comme un moyen essentiel pour construire une image et une notoriété à l'international, il n'en demeure pas moins que la conjoncture économique a imposé des moyens de communication hors-média tels que la promotion des ventes, le marketing direct, les relations publiques, le parrainage et le mécénat, la documentation d'entreprise, les salons, les foires et expositions.

À l'international, l'utilisation de ces différentes techniques, media et hors média, ne peut se faire sans la prise en compte de certaines contraintes :

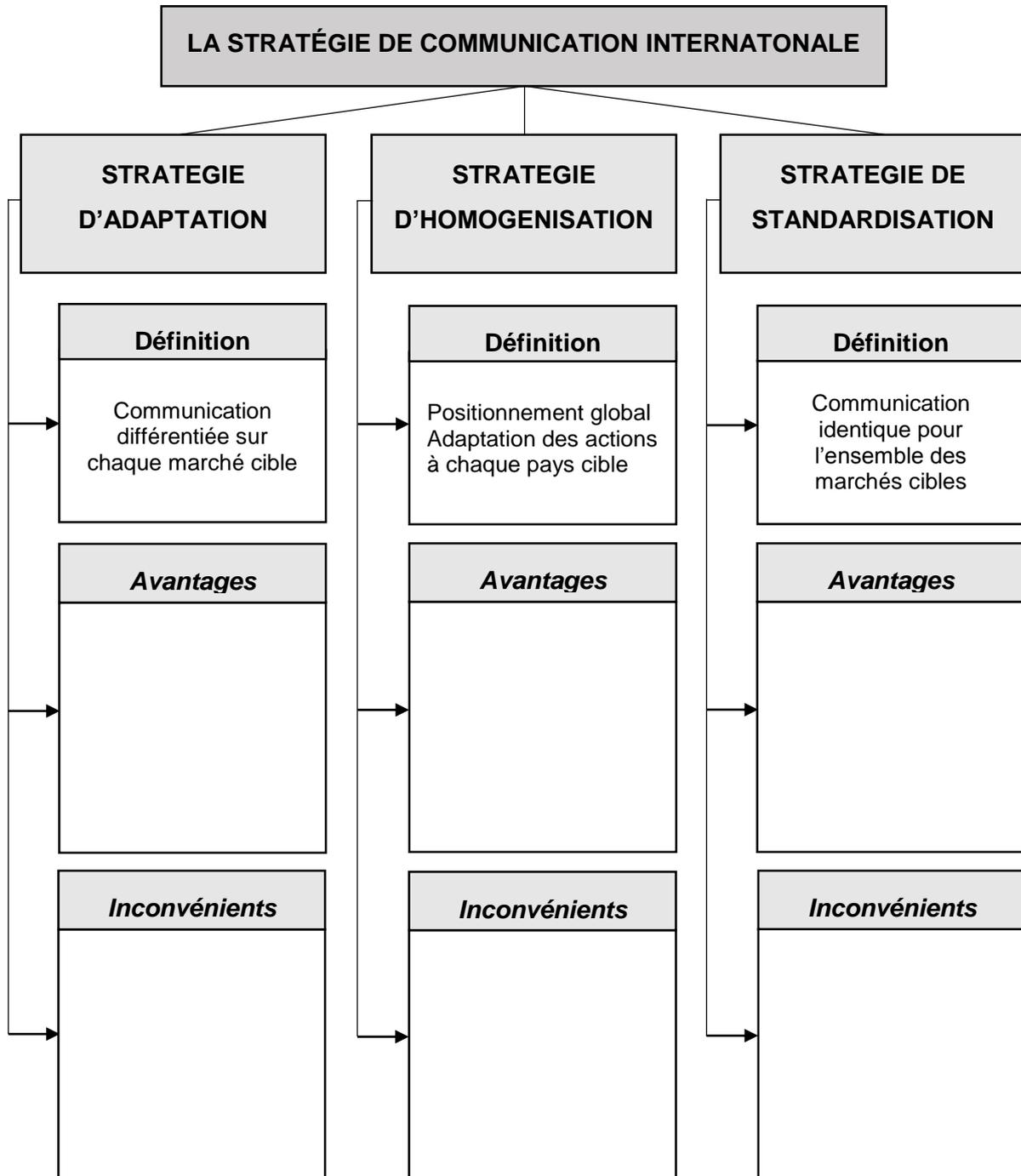
1. Les contraintes réglementaires.
2. Les contraintes culturelles.
3. Le budget alloué par l'entreprise à la communication.
4. Les goûts publicitaires nationaux.
5. Les caractéristiques des médias locaux.

Conclusion

En conclusion de chapitre, il est important de rappeler que la formalisation de l'offre doit être préparée avec le plus grand soin par l'entreprise qui s'internationalise. Une offre se définit à la fois par ses caractéristiques physiques et immatérielles, les services qu'elle rend et l'image qu'elle véhicule. À l'international, les services liés au produit (transport, garantie, installation, financement, ..) et le prix proposé peuvent être déterminants dans le processus de choix de l'acheteur et la commercialisation du produit.

Activité 5

Exercice 1



QUESTIONS

Après avoir précisé quels sont les avantages et les inconvénients pour chaque stratégie de communication à l'international, vous indiquerez :

- 1°/ Quelle peut-être la nature des objectifs de communication.
- 2°/ Le type de cible à atteindre.

Conclusion générale

La mondialisation a conduit de nombreuses entreprises à s'internationaliser, à la fois pour élargir leur marché et réaliser des économies d'échelle, mais aussi pour accompagner une clientèle elle-même de plus en plus internationale, être moins dépendantes de leur marché local et mieux faire face aux concurrents venus d'ailleurs.

Une démarche rigoureuse de marketing international comporte plusieurs étapes.

Il faut d'abord déterminer si l'on veut être présent dans un nombre limité ou étendu de pays, puis choisir les pays d'implantation en analysant l'attrait du marché, les risques encourus et l'avantage concurrentiel dont on peut disposer.

Il faut ensuite choisir le mode d'entrée dans les pays visés. Cinq solutions sont envisageables : l'exportation directe ou indirecte, la cession de licence, la joint-venture, l'investissement et l'acquisition de marques locales.

L'entreprise doit également déterminer s'il est nécessaire d'adapter la marque, le produit, la communication, le prix et la distribution aux différents marchés et, le cas échéant, jusqu'à quel point.

Liste des exposés

Groupe :				
Thème	Nom	Prénom	Observation	Note
1- L'environnement international.				
2- Le diagnostic export.				
3- Les études des marchés étrangers				
4- La politique internationale de produit.				
5- La politique internationale de prix.				
6- La prospection internationale.				
7- La politique internationale de distribution				
8- La politique internationale de communication.				

Solutions des activités

Activité 1

Questions 1 : Quelle est la différence entre la démarche marketing à l'international et la démarche marketing à l'échelle domestique ?

Réponse 1 : La démarche du marketing international n'est pas en rupture avec celle du marketing général domestique, on y retrouve les mêmes grandes phases de connaissance du marché, de définition d'une offre commerciale adaptée et de communication.

Le marketing mix conserve les mêmes composantes et les mêmes principales méthodes de planification de contrôle, néanmoins le marketing international interprète des variables plus complexes et plus nombreuses.

Questions 2 : Quels sont les facteurs qui expliquent le développement de l'approche globale ?

Réponse 2 : Cinq facteurs clés peuvent expliquer le développement de l'approche globale en marketing, ils tiennent :

- **Aux produits eux-mêmes :** accélération du rythme technologique, raccourcissement du cycle de vie des produits, recherche d'économie d'échelle pour amortir les produits coûteux en recherche et développement et rapidement concurrencés, conception d'un produit mondial.
- **Aux consommateurs :** rapprochement des besoins et des modes de vie.
- **Aux entreprises :** nouvelle conduite de la concurrence internationale.
- **Aux agences de publicité :** création de réseaux internationaux.
- **Aux médias :** nouveaux médias, satellite, presse internationale.

Question 3 : En quoi consiste le dilemme auquel fait face le marketeur à l'international ?

Réponse 3 : Le choix de l'internationalisation pose au marketeur le dilemme adaptation/standardisation. En effet, selon l'approche adoptée par l'entreprise en termes de stratégie internationale, les décisions relatives à la politique marketing à l'international se traduiront par une standardisation ou au contraire une adaptation des éléments de mix marketing. Cependant, les avantages et inconvénients des deux approches rendent difficile le choix des entreprises.

Question 4 : À l'international, quelle est la variable de l'environnement qui influence le plus le marketing des entreprises ?

Réponse 4 : Parmi toutes les variables de l'environnement international, la culture exerce probablement l'influence la plus forte sur le marketing et la possibilité de commercialiser des produits et services à l'étranger. Toutefois, il n'est pas facile de bien cerner, voire d'isoler l'influence de la culture.

Activité 2

Question : Complétez le tableau ci-dessous en imaginant quels types de risques l'entreprise peut affronter sur les marchés internationaux.

Risques liés à l'exportation	
Risques liés à la situation, politique ou géographique	Instabilité politique, insécurité, catastrophes climatiques,
Risques liés à la législation ou à la réglementation locale	Barrières douanières, coût et durée des litiges, rédaction des contrats, définition de la responsabilité,
Risques liés aux opérations d'investissement ou de financement	Variation des taux de change, fiabilité du système bancaire, transferts de fonds, problèmes de devises
Risques liés à la aux problèmes inhérents à l'entreprise elle-même	Dysfonctionnements liés à l'organisation, au système informationnel, aux conflits internes, ...
Risques liés aux problèmes de logistique	Risques liés au transport et au stockage, ...
Risques liés à la mise en œuvre de la démarche marketing	Inadaptation du produit, problème de conditionnement, communication inefficace, problèmes de distribution, ...

Activité 3

Questions de réflexion

Illustrez par des exemples les difficultés que peuvent rencontrer les sociétés d'études lors de l'administration des questionnaires dans le cadre d'études quantitatives internationales.

Solution :

Les difficultés rencontrées par les sociétés d'études au moment de l'administration des questionnaires relèvent :

- **Du manque d'informations fiables**
 - absence ou obsolescence de l'information statistique
 - quasi impossibilité de construire des échantillons
 - adresses incertaines

- **Du problème des traductions de certains termes spécifiques**
 - resonably poor = faible ; neutral = moyen
- **Du problème des différences culturelles**
 - différences dans la manière d’appréhender les formes, les couleurs, les sons
- **Du problème des différences de comportements de consommation à l’égard des produits**
 - différences au niveau de la consommation de boissons, de viande, de poisson
- **Du problème des différences d’approche dans l’utilisation des techniques d’études marketing**
 - problème de transférabilité de certains outils

Activité 4

Questions de réflexion

Question 1 : Qu’est-ce que la segmentation marketing et qu’elles sont ses particularité à l’international ?

Réponse 1 : La segmentation (de la demande ou marketing) est définie comme étant le fait de découper le marché en groupes homogènes et différents les uns des autres (Kotler et al., 2016, p.277).

Les particularités de la segmentation internationale

Les marchés-cibles peuvent présenter des différences avec le marché national par suite de la spécificité des pays ou de la structure différente des marchés (Croué, 2012).

– La spécificité du pays choisit

Elle peut découler :

- Des décalages économiques entre les pays du Nord et du Sud et entre les pays développés et pays sous-développés.
- Des décalages socio-culturels : Le segment de la bière sans alcool est minoritaire dans les pays européens et constitue un niveau élevé de croissance dans les pays musulmans.

– **La structure du marché**

Malgré des points communs, des pays peuvent avoir une structure différente, on peut rencontrer :

- Un segment «sans correspondance légale» dans le pays cible.
- Une demande trop faible pour les pays en question.
- L'émergence de nouveaux segments peut modifier la structure du marché.
- Les mutations sociologiques.

Question 2 : Qu'est-ce qu'un couple produit/marché ?

Réponse 2 : Un produit de l'entreprise vendu sur un marché de l'entreprise constitue un couple produit/marché. On parle aussi de macro segment.

Un macro segment (ou couple produit/ marché) est un ensemble de clients potentiels qui ressentent un besoin clairement exprimé (il s'agit de la fonction d'usage du produit) pouvant se traduire par un produit (ou plus largement une technologie) qui remplit certaines fonctions selon l'approche tri-dimensionnelle.

Question 3 : Quels sont les éléments que doit prendre en compte une entreprise lors du choix d'un couple produit/ marché ?

Réponse 3 : Le choix du couple produit marché prend en compte trois éléments :

- l'environnement concurrentiel et le degré d'attractivité de la zone géographique ciblée,
- les objectifs de l'entreprise en matière commerciale
- et la possibilité d'atteindre rapidement un niveau de rentabilité suffisant.

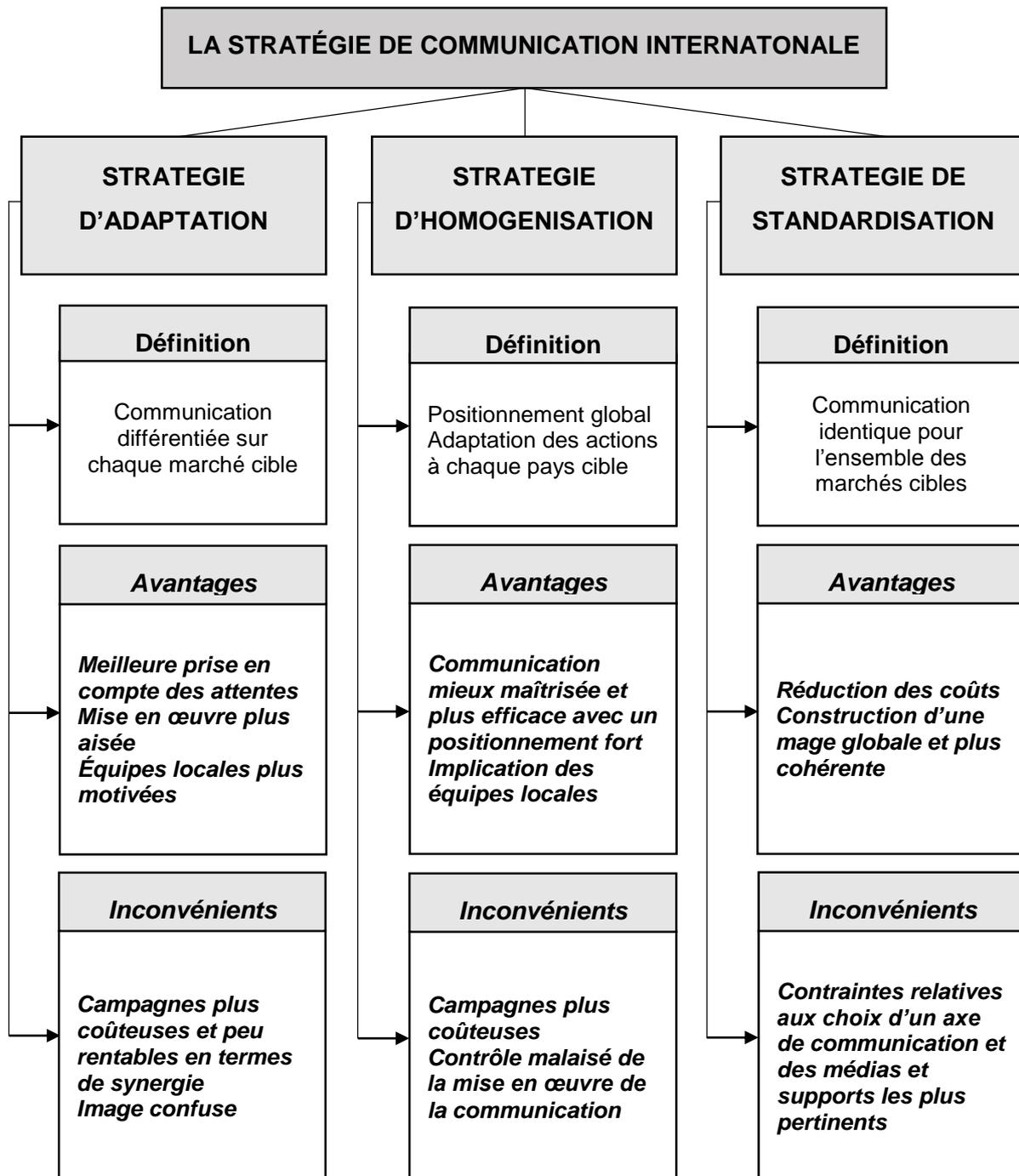
Question 4 : Quelle approche de ciblage conseillerez-vous à une entreprise qui fait face à des consommateurs qui ont des attentes relativement homogènes vis-à-vis de sa catégorie de produit et qu'aucun segment naturel n'existe réellement ?

Réponse 4 : L'approche de ciblage conseillée est la couverture du marché global à travers une stratégie de marketing indifférencié.

Question 5 : Quels sont les facteurs qui influencent le positionnement international d'un produit/service ?

Réponse 5 : Comme tout positionnement, le positionnement international dépend de trois facteurs :

- les qualités intrinsèques du produit ;
- les attentes des consommateurs ;
- le positionnement des produits concurrents.

Activité 5

Bibliographie

Ouvrages :

- Cateora, P. R. and Graham, J.L. (1999). *International Marketing*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Croué, C. (2012). *Marketing international: un consommateur local dans un monde global*. De Boeck Supérieur.
- De Leersnyder, J. M. (1997). *Marketing international*, Dalloz Geston, 2^e éd
- Devesa. B. & Richard-Lanneiryie. S. (2013) *Les clés du marketing international*, Edition Broché, Paris.
- Giannelloni, J. L., & Vernet, E. (2001). *Etudes de marché*, 2^e éd. Vuibert, Paris
- Giboin, B. (2019). Outil 12. L'internationalisation. Dans : , B. Giboin, *La boîte à outils de la Stratégie* (pp. 48-51). Paris: Dunod.
- Jolivot, A. G. (2013). *Marketing international-2e édition*. Dunod.
- Keller, K. L., Kotler, P., & Manceau, D. (2016). *Marketing Management* (15^e ed.). England: Pearson Education Limited.
- Pasco, C. (2002). *Marketing international* (4^e éd). Dunod.
- Steenkamp J.-B.E.M. et Ter Hofstede F. (2002) *International Market Segmentation : Issues and Perspectives*, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 19, no 3, 185-213.
- St-Pierre, J. et J.L. Perrault (2009, Mars). Motivations et déterminants de l'internationalisation de PME : témoignages du Liban, du Maroc, du Canada et de la France. L'entrepreneur et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignements des expériences internationales, Colloque international, Alger (Algérie).
- Usunier, *Management international*, PFU, France, 1988
- Walliser B., (2002), *Le marketing international*, édition : e-theque, 2002

Stes internet :

- <http://ressources.aunege.fr> consulté le 18/09/2020
- https://www.sinoquanon.com/index.php/fr/15-blog/54-comment-cibler-vos-pays-a-l-export_ consulté le 26 août 2021

Table des matières

Sommaire	2
Introduction Générale	3
Objectifs du cours	3
Public visé	4
Prérequis	4
Structure du cours	4
Mode d'évaluation	4
Chapitre 1 : Introduction au marketing international et son environnement	5
1. Les fondements et l'évolution du marketing international	5
1.1. Les origines du marketing international :	5
1.2. Définitions du marketing international :	6
1.3. Les objectifs du marketing international :	6
1.4. La démarche marketing international :	7
1.5. Les différentes approches du marketing international :	7
a) Le marketing de l'exportation	7
b) Le marketing pluri domestique	7
c) Le marketing international global	7
1.6. Le dilemme adaptation/standardisation :	8
1.6.1 Les avantages d'une approche standardisée :	8
1.6.2 Les avantages d'une approche adaptée :	9
1.6.3 Think global, act local :	9
2. L'environnement international	10
2.1 L'environnement politique	10
2.2 L'environnement économique	11
2.3 L'environnement sociodémographique	11
2.3.1 La démographie :	11
2.3.2 La culture :	12
2.4 L'environnement technologique	14
2.5 L'environnement écologique	14
2.6 L'environnement légal	14
Conclusion	15
Activité 1	15
Chapitre 2 : Internationalisation des entreprises	16
1. Définition de l'internationalisation et ses facteurs	16
1.1 Définition de l'internationalisation	16
1.2 Les facteurs de l'internationalisation	17
1.2.1 Les facteurs commerciaux	17
1.2.2 Les facteurs industriels	19
1.2.3 Les facteurs d'environnement.	20
1.2.4 Facteurs d'opportunité	20
2. Le développement international de l'entreprise	21
2.1 Les modes de présences à l'international	21
2.1.1 L'exportation	22
a) L'exportation directe	22
b) L'exportation indirecte	22
2.1.2 Le groupement d'exportateurs	23
2.1.3 Le "piggy back" et le "piggy back croisé"	23
2.1.4 L'accord de licence	24
2.1.5 L'accord de franchise	25
2.1.6 La joint-venture / co-entreprise	25
2.1.7 La création d'entreprise / l'acquisition	26

2.2 Les critères de choix des modes de présence	27
2.3 Le système d'orientation de l'entreprise	27
2.3.1 Types d'orientations des entreprises	28
a) L'entreprise ethnocentrique	28
b) L'entreprise polycentrique	28
c) L'entreprise régiocentrique	29
d) L'entreprise géocentrique	29
2.3.2 Évolution du système d'orientation	29
2.3.3 Système d'orientation et mode de gestion	29
2.3.4 Stages de développement des entreprises	30
Conclusion	31
Activité 2	31
Chapitre 3 : Les études de marchés internationales	32
1. Généralités sur l'étude de marché internationale	33
1.1 Définition	33
1.2 Les objectifs des études de marché à l'international :	33
1.3 Les sources de données	33
2. Les différents types d'études de marché	34
2.1 Les études générales exploratoires	34
2.1.1 Les critères de sélection des marchés :	34
2.1.2 La démarche de sélection :	35
2.2 Les études sur la structure et le fonctionnement d'un marché étranger	36
2.2.1 La demande :	36
2.2.2 La concurrence :	37
2.2.3 La distribution :	37
2.2.4 La communication :	37
2.2.5 Les prix :	38
2.2.6 L'environnement légal et administratif :	38
2.3 Les études sur un des éléments du marketing mix.	38
3. Les techniques d'étude des marchés	38
3.1 Les études documentaires	38
3.1.1 Les sources d'informations	39
3.1.2 Limites de la recherche documentaire	39
3.2 Les études qualitatives	40
3.2.1 Différentes techniques peuvent être mise en œuvre :	40
3.2.2 Les spécificités des études qualitatives à l'international :	40
3.3 Les études quantitatives	41
3.3.1 Les fondements de l'étude quantitative	41
3.3.2 Les spécificités des études quantitatives à l'international :	42
4. Le déroulement des études de marché	43
4.1 La formulation du problème marketing	43
4.2 Le projet d'étude	43
4.3 La réalisation de la recherche	44
4.4 L'élaboration du rapport de synthèse	44
Conclusion	44
Activité 3	45
Chapitre 4 : Segmentation, ciblage et positionnement international	46
1. La segmentation internationale	46
1.1 Origine de la segmentation	46
1.2 Définitions	47
1.3 Les étapes de la segmentation internationale	48
1.3.1 La macro-segmentation	48
1.3.2 La micro-segmentation	49
1.3.3 Identification de segments cross-culturels	50
1.4 Les particularités de la segmentation internationale	50

1.4.1	La spécificité du pays choisit	50
1.4.2	La structure du marché	51
1.5	Macro-segmentation et analyse de la demande	51
1.6	Macro-segmentation et analyse stratégique	53
a)	Soit en croisant les critères pays / segments actuels et nouveaux	53
b)	Soit en croisant les critères pays/segments concentrés ou dispersés	54
2.	Le ciblage international	56
2.1	Définition du ciblage	56
2.2	Les stratégies de ciblage	56
2.2.1	La couverture du marché global	57
2.2.2	La spécialisation sur plusieurs segments	57
2.2.3	La concentration sur un seul segment	58
2.2.4	Le marketing personnalisé	58
2.3	Les facteurs éthiques intervenant dans le choix des cibles	59
3.	Le positionnement international	60
3.1	Définition du positionnement	60
3.2	Définir son positionnement	60
3.2.1	Identifier l'univers concurrentiel	60
3.2.2	Analyser ses concurrents	61
3.2.3	Identifier les points de différence et de similarité	61
3.2.4	Choisir le positionnement	62
a)	Positionnement standardisé	62
b)	Positionnement adapté	62
3.2.5	Formuler le positionnement	63
	Conclusion	63
	Activité 4	64
	Chapitre 5 : Le marketing-mix international	65
1.	La politique de produit à l'international	65
1.1	Le concept de produit	66
1.2	Les différentes politiques de produit à l'international	66
1.2.1	La politique de standardisation	66
1.2.2	La politique d'adaptation	67
a)	L'adaptation technique :	67
b)	L'adaptation commerciale :	68
1.3	L'effet pays d'origine	69
2.	La politique de prix à l'international	70
2.1	Les différentes approches de fixation des prix à l'international	70
2.1.1	L'approche par la concurrence	70
2.1.2	L'approche par les coûts	71
2.1.3	L'approche par la demande	71
2.2	Les différentes stratégies de prix à l'international	71
2.2.1	Les stratégies de niveau de prix	71
2.2.2	Les stratégies de standardisation et d'adaptation	72
3.	La politique de distribution à l'international	72
3.1	Définitions :	72
3.2	Le choix d'un canal de distribution	73
3.2.1	Les objectifs	73
3.2.2	Les contraintes	73
3.3	La couverture du marché	74
3.3.1	La distribution intensive ou de masse	74
3.3.2	La distribution sélective	74
3.3.3	La distribution exclusive	75
4.	La politique de communication à l'international	75
4.1	Les différentes stratégies de communication	75
4.1.1	La standardisation de la communication	75
4.1.2	L'adaptation de la communication	76

4.1.3L'homogénéisation de la communication	77
4.2 La publicité média à l'international	77
4.2.1La création de la publicité	77
4.3 La communication hors média	78
Conclusion	79
Activité 5	80
<i>Conclusion générale</i>	81
Liste des exposés	82
Solutions des activités	83
Bibliographie	88
Table des matières	89