



**Université d'Oran 2**

**Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion**

**Département des Sciences Commerciales.**

**POLYCOPIE**

**LE MARKETING INTERNATIONAL**

**Cours et TD**

**Présenté par :**

**Dr. SEBBAGH Souhila**

**Grade : MCB**

**Destiné aux étudiant inscrits en :**

**L3 Marketing.**

**2021/2022.**

## Table des matières

Objectif du cours .....	6
Prérequis.....	6
Introduction .....	7
1. Les raisons de l'autonomisation du marketing international :.....	7
2. Les facteurs de l'internationalisation : .....	7
2.1 Les facteurs commerciaux : comme .....	7
2.2 Les facteurs industriels :.....	8
2.3 Les facteurs d'opportunité :.....	8
2.4 La globalisation : .....	8
3 Historique & Origines du marketing international :.....	9
3.1 Les théories principales du commerce international : .....	9
3-1-1 Théorie de l'avantage absolu et avantages comparatifs :.....	9
3-1-2 Théorie du cycle de production internationale : .....	11
3-1-3 Economies d'échelle et effets d'expérience :.....	12
3-1-4 Avantage compétitif des nations :.....	13
3-2 Histoire contemporaine .....	14
3.1.1 Les trente glorieuses (45-70):.....	15
3-2-2 Les post-chocs pétroliers 73 & 79 : .....	15
3.2.3 De 90's à nos jours :.....	16
3.2.4 Le renforcement de la compétitivité mondiale :.....	17
3.2.5 La fin des avantages acquis :.....	18
4- Définitions du Marketing International :.....	18
5- Objectif du Marketing International : .....	19

6- Fonction et Rôle du Marketing International .....	19
7- Les Stratégies Marketing International .....	20
Le dilemme pour chaque multinationale lors de la commercialisation de ses produits à l'étranger est le choix de la stratégie : .....	20
7-1 La stratégie de globalisation ou de standardisation : .....	21
7.1.1 Les conditions de base : .....	21
7.1.2 Les avantages : .....	22
7.1.2 Les limites : .....	22
7-2 Stratégie de Localisation ou d'adaptation systématique : .....	23
7.2.1 Les avantages de la stratégie de l'adaptation locale .....	23
7.2.2 Les inconvénients de stratégie l'adaptation locale : .....	23
7-3 Stratégie de Glocalisation ou de standardisation adaptée : .....	24
7.3.1 Les avantages de la stratégie de glocalisation .....	24
9- Le Mix Marketing International : .....	24
9-1 La Politique Internationale du Produit : .....	25
9-1-1 Définition du produit .....	25
9-2 Définition de la P.P.I.....	25
9-2-1 La sélection du produit : .....	25
9-2-2 Le développement du produit : .....	26
9-2-3 La définition du positionnement du produit : .....	26
9-3 Particularités de la P.P.I : .....	26
9-4 La sensibilité des produits à l'adaptation culturelle : .....	27
9-4-1 Le cycle de vie international d'un produit : .....	27

9-4-2 La sensibilité des produits à l'adaptation culturelle :.....	28
9-2 La Politique de Prix Internationale : .....	31
9-2-1- La politique internationale de prix : .....	31
9-2-2 Environnement & contraintes :.....	31
9-2-3-Tarifcation internationale : .....	31
9-2-4-La politique internationale des prix :.....	32
9-2-5-Les stratégies de prix :.....	32
9-2-6 La politique internationale de prix de la <i>chaussure Nike</i> : .....	33
9-3 La politique internationale de communication.....	34
9-3-1 Importance de la P.I.C : .....	34
9-3-2 Les décisions clés de la P.I.C :.....	35
9-4 La politique internationale de distribution .....	39
9-4-1 Formes de présence sur les marchés étrangers. ....	39
9-4-2- Vente avec maitrise la commercialisation :.....	39
9-4-3 La vente en coopération :.....	45
9-4-4 Les autres formes de vente par intermédiaire :.....	50
9-4-5 Investissement direct : .....	51
Conclusion.....	52
FICHES DE TRAVAUX DIRIGES.....	53
TD.....	53
Objectif des fiches de TD :.....	54
Fiche de TD n°1 .....	55
Le Marketing International.....	55

Fiche de TD n°2 .....	57
Stratégie d'entreprise : l'exemple de Swatch. ....	57
Fiche de TD n°3 .....	59
Le nouveau rêve de Ralph Lauren.....	59
Fiche de TD n°4 .....	62
Marché : L'Oréal se met à « l'indovation ».....	62
Fiche de TD n°5 .....	64
Concevoir des livres adaptés aux marchés locaux : retours d'expérience d'Hachette Livre International. ....	64
Fiche de TD n°6 .....	67
Le Marketing International : "Think global Act local". ....	67
Fiche de TD n°7 .....	69
Mercator à Moscou : Yves Rocher Vostok, ou la stratégie de marketing « glocal » d'une entreprise internationale en Russie.....	69
Fiche de TD n°9 .....	72
BEL et sa stratégie d'internationalisation.....	72
STRATÉGIE DE BEL .....	72
Fiche de TD n°10 .....	74
La stratégie d'acculturation de McDonald's pour s'implanter à l'international.....	74
Bibliographie.....	76

## *Objectif du cours*

Le marketing joue un rôle essentiel dans le développement international de l'entreprise, il lui permet d'évaluer l'intérêt relatif des marchés étrangers à cibler et de développer les stratégies dans le but d'être la plus compétitive possible dans un environnement international en mutation.

L'objectif de ce cours est de présenter de manière synthétique les principaux aspects de la fonction marketing international au sein de l'entreprise, ainsi que les étapes de la démarche marketing international, en gardant une logique classique propre à la discipline du marketing.

Le cours expose les différences fondamentales qui existent entre le marketing international et le marketing domestique et les raisons poussant l'entreprise à vouloir s'internationaliser, il raconte l'histoire et les origines du marketing international les théories dont il s'est inspiré et enfin il relate les différentes stratégies marketing à l'échelle internationale et mix marketing approprié à chacune d'entre elles.

A la fin du cours et grâce aux différentes fiches de TD riches et intéressantes, les étudiants inscrits en 3ème année Licence "Marketing" sont capables de définir la stratégie marketing international choisie par l'entreprise dans un marché déterminé et de comprendre les raisons du choix de la stratégie en fonction de l'environnement dans lequel l'entreprise opère et évolue et de pouvoir établir un plan marketing international.

## *Prérequis*

L'étudiant doit être familiarisé avec les notions du marketing :

- Le marketing domestique.
- Le mix marketing.
- L'environnement de l'entreprise micro et macro.
- Le comportement du consommateur.
- La culture d'entreprise.

## *Introduction*

L'approche Marketing et les outils du Marketing sont aussi bien valables au niveau du marché intérieur qu'au niveau du marché extérieur, mais pour des raisons particulières à celui-ci, le Marketing extérieur c'est autonomisé et a donné naissance au Marketing international.

Trois causes sont généralement reconnues par Leduc et Kotler à l'origine du concept Marketing:

- Satisfaction de l'impératif des ventes.
- Dégradation de la domination du producteur sur le consommateur.
- Elargissement des possibilités des choix des acheteurs.

### *1. Les raisons de l'autonomisation du marketing international :*

Il existe plusieurs raisons poussant l'entreprise à vouloir s'internationaliser :

- Les différences culturelles.
- Les habitudes divergentes.
- Le degré d'exigence des consommateurs.
- Les différences dans les circuits de distribution.
- Les différences juridiques.

### *2. Les facteurs de l'internationalisation :*

Les facteurs d'internationalisation sont de l'ordre de trois :

#### **2.1 Les facteurs commerciaux :** comme

- L'étroitesse du marché national ou sa saturation.
- La spécialisation de l'entreprise.

- La régulation des ventes de l'entreprise.
- Le cycle de vie international du produit.

## **2.2 Les facteurs industriels :**

La recherche d'économies d'échelle.

L'abaissement des coûts de production.

Les facteurs d'environnement.

- Les facteurs d'opportunité.

## **2.3 Les facteurs d'opportunité :**

Les opportunités sont très variées elles peuvent être d'ordre commercial, industriel, technologique, socioculturel et juridique. Comme il peut s'agir de :

- Une demande spontanée.
- Une production excédentaire.
- Une Exploitation de la déréglementation des marchés:
- Une Ouverture de secteurs traditionnellement nationalisés ou protégés dans toutes les économies.
- Des Négociations commerciales multilatérales (OMC, chute de barrières à l'entrée, ouvertures bilatérales...).

## **2.4 La globalisation :**

La mondialisation et notamment la globalisation des marchés ont abouti à :

- Une convergence relative des besoins.
- Diminution des barrières tarifaires et non tarifaires, abolition des frontières.
- Une culture globale.



- Prolongement du cycle de vie international du produit : Exploitation des différences entre les marchés en amortissant les coûts de développement technologies de pointe et secteur high tech.
- Développer des avantages concurrentiels : nécessité accrue par une concurrence âpre.
- Se rapprocher des ressources bon marché.
- Comprendre l'enjeu de rentabilité et de compétitivité.
- Émergence de pays à bas salaires et à capacités technologiques (PBSCT) : Inde, Chine, Brésil.
- Bénéficier de conditions privilégiées d'activité (les avantages réglementaires, mode de présence et avantages liés à l'activité de l'entreprise, zones franches, défiscalisation).

### *3 Historique & Origines du marketing international :*

Les histoires du marketing international remonte à plusieurs événements et théories économiques. L'auteur Jaques SAVARY en parle dans son ouvrage intitulé « **Le parfait négociant** ».

#### **3.1 Les théories principales du commerce international :**

Les théories du commerce international dont s'inspire le marketing international sont :

##### 3-1-1 Théorie de l'avantage absolu et avantages comparatifs :

A la base, le commerce international s'appuie sur la théorie de l'avantage absolu d'Adam Smith.

A la fin du 18ème siècle, cet économiste américain argumentait qu'un pays a intérêt à échanger avec un autre s'il y a un avantage absolu dans la production d'un bien par rapport à l'autre pays.

Smith prônait ainsi, en premier, la division du travail international. Rapidement, David Ricardo précisait, dans sa théorie de l'avantage comparatif, que même si un pays avait un avantage

relatif dans la production de plusieurs produits par rapport à un autre pays, les deux avaient intérêt à échanger. Il suffirait, dans un tel cas de figure, que le pays produisant avec plus d'efficacité, se spécialise dans l'exportation du produit pour lequel il avait l'avantage comparatif le plus grand.

D'autres chercheurs ont par la suite tenté d'affiner les théories de base, en réfléchissant sur la disponibilité relative des facteurs. Ainsi, Heckscher et Ohlin prennent en compte deux facteurs de production : la main d'œuvre et le capital. Selon leur "loi des proportions des facteurs" (aussi appelé "théorème d'Heckscher-Ohlin"), chaque pays tend à se spécialiser dans la fabrication et l'exportation de biens incorporant de façon intensive les facteurs de production relativement abondants sur le territoire, et à importer les produits nécessitant le recours à des facteurs relativement rares dans le pays. Un pays disposant d'une main d'œuvre abondante produirait ainsi des biens qui nécessitent fortement ce type de facteur (par exemple le cuir, le bois). Tandis qu'un pays riche en capitaux produirait des biens nécessitant davantage de ce deuxième type de facteur (par exemple la fabrication de circuits intégrés pour ordinateurs, l'aéronautique).

Les difficultés qu'éprouve Leontief (1956) en 1947 à valider empiriquement la loi des proportions des facteurs pour le cas des Etats-Unis ("paradoxe de Leontief") - amènent 3 les chercheurs à inclure encore d'autres facteurs dans leurs explications du commerce international. Lindner met en avant l'importance des conditions de demande. D'après ce chercheur, le commerce international ne dépend pas en premier lieu des coûts de production (la variable sur laquelle toutes les théories précédentes se focalisaient directement ou indirectement). Il dépend plutôt des conditions de demande. L'importance de la demande domestique conditionnerait l'acquisition d'un avantage comparatif dans la fabrication des produits manufacturés (principe dit de la "demande représentative"). Simultanément, Lindner suggère que les échanges

internationaux se font entre pays dont les habitants ont un niveau de pouvoir d'achat, des préférences de produits et des exigences similaires. Cette théorie est la base des stratégies de segmentations modernes.

### 3-1-2 Théorie du cycle de production internationale :

La théorie du cycle de production internationale de Vernon (1966) fait également avancer la réflexion sur le commerce international en se focalisant davantage sur le produit et son lieu de production que sur les facteurs de production. Cette théorie explique pourquoi la production de biens (innovateurs) se délocalise successivement des pays industrialisés vers des pays en voie de développement. Dans un premier temps, les produits innovants sont fabriqués dans des pays fortement industrialisés, disposant à la fois des capacités techniques nécessaires, de la main d'œuvre qualifiée et d'un pouvoir d'achat élevé. Proposée à prix fort, une grande partie de la production est vendue dans le pays producteur, tandis que l'essentiel de l'export se fait vers d'autres pays industrialisés. L'arrivée de concurrents nouveaux (au plus tard après l'expiration d'éventuels brevets) fait baisser les prix et entraîne la délocalisation de la production des pays à revenu élevé vers des pays à revenu moyen. Puis, lorsque le produit arrive à maturité, la production se délocalise vers des pays à revenu faible. Elle y est souvent contrôlée par des entreprises originaires des pays industrialisés qui profitent des coûts de main d'œuvre plus bas. A la fin du cycle de production, un pays fortement industrialisé peut acheter et vendre un même type de bien parce que ses exportations et ses importations correspondent à des "âges" technologiques différents. Le modèle du cycle de vie international – correspondant finalement à une introduction séquentielle de produits à l'étranger - décrit assez bien le comportement des investisseurs dans la période de 1950 à 1970 (et pour certaines entreprises encore bien au-delà). Aujourd'hui, le lancement international de produits se fait plutôt de manière simultanée. Cela

n'empêche pas les fabricants de profiter des coûts des facteurs avantageux dans les pays émergents, pour y assurer une partie de la production.

### **3-1-3 Economies d'échelle et effets d'expérience :**

Les économies d'échelle et les effets d'expérience sont d'autres facteurs poussant les entreprises à se développer en dehors de leur marché domestique. Observé depuis les années 1920 dans l'industrie aéronautique américaine (Wright, 1936) mais plus largement diffusés en tant que modèle stratégique de l'internationalisation par le cabinet de conseil "Boston Consulting Group" à la fin des années 1960 seulement, les effets d'expérience sont à l'origine d'une baisse des coûts de production en fonction de la quantité de production d'un bien.

Plus précisément, il a été observé empiriquement qu'avec chaque doublement de la production cumulée d'un bien, les coûts de production de ce bien baissent d'un pourcentage constant. L'ampleur relative de la baisse dépend de l'industrie concernée. Elle peut atteindre les 30% pour l'industrie aéronautique et se situe vers 10% pour l'industrie automobile.

Trois phénomènes liés sont à l'origine des effets d'expérience :

- L'apprentissage direct : avec chaque répétition d'une tâche, l'ensemble des acteurs impliqués (ingénieurs, administrateurs, ouvriers) apprennent à produire un bien d'une manière plus efficiente. Les ouvriers montent le produit plus rapidement et commettent moins d'erreurs (problèmes de qualité), les machines et processus de production sont améliorés, les produits (composantes) sont mieux conçus ("économies d'envergure").

- Les économies d'échelle : avec l'augmentation de la production cumulée, l'ensemble des coûts fixes (coûts de recherche et développement, terrains, bâtiments, machines, ...) se répartissent sur un plus grand nombre d'unités. Ainsi, le coût unitaire de production baisse.
- La concentration des effets de recherche sur un domaine de compétence particulier augmente généralement la capacité d'innovation d'une entreprise. Motivées par la diminution des coûts de production, les entreprises augmentent leur production cumulée. Or, à terme, ces produits supplémentaires ne peuvent être absorbés par le marché national. Ainsi, l'entreprise cherche des débouchés à l'étranger. Malgré leur attrait à la fois conceptuel (explication de l'internationalisation) et pratique (baisse des coûts), il ne faut pas oublier un certain nombre de limites, voire de dangers stratégiques, des effets d'expérience et d'apprentissage.

Tout d'abord, les coûts ne sont pas un facteur décisif pour l'ensemble des entreprises. Pour certaines, notamment celles situées sur des produits haut de gamme, la qualité prime sur le prix. Poursuivre systématiquement des longues séries de production rend l'entreprise peu flexible, peu innovante et moins apte à s'adapter à son environnement. Or, la capacité d'adaptation est primordiale sur le marché international.

#### **3-1-4 Avantage compétitif des nations :**

Le modèle de l'avantage compétitif des nations, développé par Porter (1993), aborde l'internationalisation en tenant compte d'un nombre plus important de variables. Il explique le succès d'une entreprise par un système interactif et interdépendant de quatre déterminants liés à son environnement national : - les facteurs : la position de la nation dans le domaine des facteurs de production (par exemple personnel qualifié, infrastructures), - la demande : la nature de la demande intérieure, - la stratégie, la structure et la rivalité des entreprises : les conditions qui président à la création, à l'organisation et à la gestion des entreprises, la nature de la compétition nationale, - les industries amont et apparentées : l'existence, au plan national,

d'industries amont et d'industries apparentées compétitives. En bref, l'idée de Porter consiste à dire que le succès d'une entreprise à l'international dépend de son environnement national. Plus cet environnement national est dynamique - c'est-à-dire plus les clients nationaux sont exigeants, plus la concurrence nationale est forte, plus la qualité des facteurs de production est élevée et plus les entreprises nationales sont intégrées dans un réseau de partenaires nationaux performant – plus les entreprises ont des chances de réussir à l'étranger. Pour compléter sa théorie, Porter rajoute deux autres variables dont l'influence peut être significative : le hasard et la puissance publique. La dernière variable, synonyme de l'Etat, dispose de budgets et d'instruments (fiscaux, monétaires, légaux) qui permettent de stimuler les industries amont ou apparentées (subventions publiques), de modifier la concurrence (lois anti-trust), d'améliorer la qualité des facteurs (éducation) ou encore de stimuler la demande intérieure (fiscalité).

### **3-2 Histoire contemporaine**

Depuis des siècles, voire des millénaires, les peuples et cultures échangent leurs produits. Dans un premier temps, cela était qualifié comme troc (échange d'une fourrure contre du blé), puis appelé commerce (échange du sel contre de l'or). Depuis la deuxième guerre mondiale seulement, le terme marketing international est employé de manière plus systématique. L'esprit commercial des peuples marchands des temps anciens n'est à la base pas différente de l'esprit marketing d'aujourd'hui. Les deux reposent sur la compréhension du client, la prise en compte sincère de ses besoins et désirs. Mais le marketing, dans sa conception moderne, rajoute à cet esprit de base une démarche rigoureuse (par exemple le plan marketing) et des techniques spécifiques (par exemple les études de marché), ainsi on lui connaît cinq phases d'évolution.

### **3.1.1 Les trente glorieuses (45-70):**

Tout comme le “marketing”, le “marketing international” est tout d’abord un “produit” américain. Dès la fin de la deuxième guerre mondiale, les entreprises américaines s’installent en Europe afin de satisfaire la demande européenne dans le cadre du plan Marshal. De nombreuses filiales américaines s’implantent en Europe de l’Ouest, notamment en Grande Bretagne et en Allemagne. Elles apportent de nouvelles méthodes de gestion permettant de faire connaître leur offre dans des pays différents, de les distribuer dans de bonnes conditions et de soutenir ainsi la demande locale, ainsi on assiste à un transfert progressif de la démarche marketing américaine aux entreprises Européennes.

A la fin des années 60, le marketing international vit un rebond puisque les entreprises européennes appliquent la stratégie anti-marketing, préférant mettre en avant leurs produits « **made in** » ainsi s’achève la période des avantages acquis pour les multinationales américaines.

### **3-2-2 Les post-chocs pétroliers 73 & 79 :**

Une deuxième phase du développement du marketing international est liée aux chocs pétroliers des années 1973 et 1979. Face à la crise économique dans les principaux pays industrialisés à cette époque, il y’a une prise de conscience de l’instabilité économique de la part des entreprises internationales qui réagissent afin de survivre dans une situation concurrentielle plus difficile :

- Recherche de nouveaux marchés, notamment dans les nouveaux pays industrialisés (Singapour, Hong-Kong, Taiwan et Corée du Sud, Brésil, Mexique,...).
- Affinement des études de marché internationales afin de mieux connaître les clients étrangers.

- Réflexions plus poussées sur les possibilités de la standardisation de l'offre internationale et sur la coordination d'un réseau de filiales plus étendu.
- Stimulation des exportations comme une nécessité pour les pays occidentaux.
- Nécessité de prévoir l'avenir, de saisir les opportunités pour pénétrer tel ou tel marché.

### **3.2.3 De 90's à nos jours :**

Plusieurs phénomènes ont marqué la troisième phase et ont permis au développement du marketing international à savoir :

- Les chocs pétroliers comme accélérateur.
- L'émergence et l'élargissement de blocs commerciaux. La plus forte intégration économique (par exemple entre pays membres de l'Union Européenne) facilite davantage les échanges internationaux.
- Une partie croissante des échanges se réalise désormais à l'intérieur de zones économiques bien spécifiques. Cela amène beaucoup d'entreprises à établir des stratégies marketing, d'abord "régionales", et dans un deuxième temps seulement "globales". Les zones d'intégration économique renforcent naturellement l'esprit "régiocentrique" des entreprises.
- La chute du mur/ chute des barrières.
- Le développement du marketing international par le biais des multinationales implantées localement.
- Le développement des N.P.I (Nouveaux Pays Industriels). - les quatre dragons- le Mexique le Brésil, l'Inde.
- L'apparition de puissances économiques mondiales (Japon).
- L'émergence des N.P.I (nouveaux pays industrialisés) émergent grâce notamment aux délocalisations.



### **3.2.4 Le renforcement de la compétitivité mondiale :**

Grace à L'avènement d'Internet sonne la quatrième phase du marketing international. Internet permet plus que jamais de dépasser la logique "régionale" des zones économiques, et ouvre la voie à un marketing réellement global. Grâce à Internet, les barrières (notamment financières) de l'accès aux marchés mondiaux sont réduites de manière considérable. Une petite entreprise venant d'un pays en voie de développement n'est plus coupée des marchés des pays industrialisés, faute de moyens d'y pouvoir établir un réseau de distributeurs. Avec Internet, l'offre, aussi bien que la demande sont globales. Théoriquement, n'importe qui, n'importe où, peut faire part de son offre et n'importe qui, n'importe où, peut accéder (au moins virtuellement) à cette offre. Toutefois, en réalité, trois barrières importantes d'accès à l'offre globale subsistent :

- L'accès à Internet.
- Les compétences à présenter son offre sous forme adéquate sur Internet.
- Le pouvoir d'achat.

Ainsi, à court et moyen terme, Internet ne changera pas réellement la disparité des revenus entre pays pauvres (notamment du Sud) et pays riches (notamment du Nord).

Toutefois d'autres facteurs permettent à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel puisque la compétitivité des nations induit la compétitivité des entreprises. Ainsi, les facteurs influant sur la compétitivité mondiale sont :

- La main-d'œuvre abondante et bon marché.
- La disponibilité des ressources naturelles.
- Les taux de change/taux d'intérêt.
- Le déficit budgétaire.
- La promotion des pouvoirs publics de l'import/export.
- Les mesures protectionnistes.

### **3.2.5 La fin des avantages acquis :**

Qui dit avantages acquis dit :

- Pas de démarche marketing, donc l'entreprise n'a nul besoin d'aller prospecter, de faire jouer les relations commerciales privilégiées dans le but d'acquérir des marchés captifs et intéressants pour l'entreprise tels le marché français, puisqu'il est connu dans plusieurs secteurs : article de luxe, automobile, aéronautique, agroalimentaire(fromage/vin), etc.
- Plus de chasse gardée dans les domaines sensibles comme celui de l'armement (G8): le Brésil, l'Inde, la Chine....

### ***4- Définitions du Marketing International :***

Plusieurs définitions du marketing international existent nous en recensons uniquement quelques-unes :

- **Selon Charles Croué:**

« Le Marketing International se présente comme une réponse naturelle à la concurrence internationale ».

- **Selon C.Pasco-Berho:**

« Le marketing international est l'ensemble des activités menées par l'entreprise dans le but de pénétrer, développer et de rendre profitables ses marchés étrangers. Ces activités doivent lui permettre d'optimiser l'utilisation de ses ressources et lui assurer un avantage concurrentiel à long terme. ».

- **Selon Warren J.Keagan:**

« 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».

- **Selon Vern Terpstra:**

« Le marketing international consiste en l'exécution d'au moins une des tâches du marketing, au-delà des frontières nationales ».

### ***5- Objectif du Marketing International :***

Parmi les objectifs du marketing international nous citons :

- Permettre à l'entreprise de conserver sa place sur les marchés étrangers ou sur les segments internationaux qu'elle occupe.
- Permettre à l'entreprise de progresser sur les différents marchés étrangers sur lesquels elle opère.
- Repérer de nouveaux marchés, des segments ou des micro segments (niches).
- Identifier et valider de nouveaux concepts de produits susceptibles de trouver des débouchés sur le marché mondial.
- Disposer d'un avantage concurrentiel important et devenir une force puissante dans son secteur.
- Améliorer l'efficacité du produit ou service. Plus une entreprise se développe, plus vite elle apprend, et elle devient efficace dans la production de nouvelles offres de produits ou de services.
- Augmenter la notoriété de sa marque auprès des consommateurs.
- Réduire les coûts et réaliser des économies d'échelle.

### ***6- Fonction et Rôle du Marketing International***

La fonction principale du marketing international est de :

- Repérer les marchés à fort potentiel, faciles d'approche et où les coûts de pénétration sont en rapport avec la taille et le savoir-faire export de l'entreprise.

- Appréhender la psycho-sociologie liée à l'achat et à la consommation sur les marchés extérieurs.
- Analyser la position internationale des concurrents.
- Arrêter une politique de pénétration.
- Déterminer une politique de produit et de gamme (standard/adapté).
- Fixer les objectifs commerciaux en quantité, valeur (C.A et marge), par marché, segment, gamme...
- Mettre en œuvre des réseaux de soutien aux réseaux commerciaux.
- Déterminer les enveloppes budgétaires nécessaires de soutien aux ventes et leurs ventilations éventuelles en valeur.

### *7- Les Stratégies Marketing International*

Le dilemme pour chaque multinationale lors de la commercialisation de ses produits à l'étranger est le choix de la stratégie : **globale ou locale ?**

La prise en compte des différences entre marchés pousse l'entreprise à penser « **local**».

Les considérations économiques (économies d'échelles), organisationnelles (centraliser pour mieux contrôler) poussent l'entreprise à penser « **global**».

Ainsi trois concepts de base sont mis à la disposition de l'entreprise :

- Démarche Globale.
- Démarche locale.
- Démarche Glocale.

## **7-1 La stratégie de globalisation ou de standardisation :**

Selon **Charles Croué** la stratégie de globalisation « *Consiste pour une société mondiale multi nationalisée à analyser, interpréter et organiser en permanence, à l'échelle de la planète, l'ensemble de ses activités commerciales eu égard à l'environnement politique, économique, religieux et culturel* ».

La standardisation consiste ainsi en l'utilisation d'un marketing mix identique dans tous les pays ou zones géographiques car le mot « standard » comprends trois dimensions:

- Le même pour tous;
- Le même partout dans le monde;
- Le même de la même de façon.

Cette stratégie est spécifique au secteur du luxe et de la High Tech.

### **7.1.1 Les conditions de base :**

Afin de pouvoir mettre en place une stratégie de standardisation certaines conditions doivent être respectées :

- Présenter une relative homogénéité de la démarche face aux produits ou services offerts.
- Bénéficier d'une image de marque forte, homogène, déclinée par un positionnement clair et lisible.
- Être dans un rapport de force favorable face aux distributeurs et aux consommateurs.
- La taille du segment doit être suffisante pour justifier une standardisation sans être un frein aux désirs de différenciation de la part des consommateurs.

### **7.1.2 Les avantages :**

Plusieurs avantages sont offerts à l'entreprise :

- Des synergies commerciales peuvent être dégagées entre les différentes filiales qui commercialisent le produit.
- Des économies d'échelles (achats, R&D, production, packaging...).
- Des économies en matière de communication (création et achat d'espace).
- Des facilités de gestion.
- Une cohérence de l'image de marque.

### **7.1.2 Les limites :**

La stratégie de globalisation présente plusieurs limites :

- Ne prend pas en compte les disparités ni les différences socioculturelles au sein d'un même marché sensé être homogène.
- Démotive les initiatives des managers aux sein des filiales locales.
- Fonctionnarise les filiales dans l'application des plans marketing « packagés ».
- Ne permet pas d'évaluer les erreurs commises : c'est la faute à la maison mère.
- Ne prend pas en compte les stratégies de différenciation des concurrents.
- Fige à moyen terme le mix marketing.
- Les influences culturelles et nationales continuent à déterminer les modes de consommation, y compris pour l'achat de produits globaux (les motivations du consommateur Français de McDonald's diffèrent de celles du consommateur Roumain ou Américain.)
- Des mécanismes de résistance à cette globalisation se mettent en place.

## **7-2 Stratégie de Localisation ou d'adaptation systématique :**

Cette stratégie met l'accent sur les différences entre les consommateurs plutôt sur leurs similitudes, ou l'entreprise doit être amenée à adapter sa politique marketing aux spécificités de chaque marché.

Marque, positionnements, produits et autres variables du marketing mix sont spécifiques à chaque marché.

### **7.2.1 Les avantages de la stratégie de l'adaptation locale :**

Plusieurs avantages se présentent à l'entreprise internationale :

- Prise en compte des différences persistantes dans les habitudes de consommation, les besoins et les désirs des consommateurs.
- Faire face aux différences dans la sensibilité des clients aux opérations marketing.
- Adaptation à la concurrence locale.
- Adaptation a des systèmes de distribution souvent hétérogènes selon les pays.
- Le caractère national de nombreux médias (journaux, radios...).
- Tenir comptes des différences dans la réglementation et les procédures administratives.

### **7.2.2 Les inconvénients de stratégie l'adaptation locale :**

Cette stratégie connaît plusieurs inconvénients :

- Coût élevé : une adaptation de la stratégie communication sur chaque marché visé ne permet pas de réaliser des économies d'échelle.
- Risque de disparité de l'image de l'entreprise sur les marchés internationaux. La politique globale de l'entreprise peut en souffrir.
- Contrôle difficile de la communication.
- Absence de synergie des actions entre les marchés. Les différences entre les politiques de communication ne permettent pas la complémentarité d'action même sur des marchés géographiquement proches.

### **7-3 Stratégie de Glocalisation ou de standardisation adaptée :**

#### **Think global, Act local.**

« La standardisation adaptée est une position médiane entre l'adaptation systématique et la standardisation. »

La notion d'adaptation concerne les aspects marketing du produit (formule du produit, marque, packaging...).

La standardisation adaptée permet de satisfaire les exigences locales des consommateurs tout en permettant d'asseoir la rentabilité de l'entreprise sur de longues périodes.

Cette stratégie est courante dans le secteur cosmétique, textile et agroalimentaire.

#### **7.3.1 Les avantages de la stratégie de glocalisation:**

Cette stratégie permet de faire mieux coller les produits aux besoins ou désirs des consommateurs.

Avoir une approche globale des marchés sans omettre de privilégier les consommateurs du marché considéré.

#### **Exemple :**

**Coca cola adopte depuis 1995 une politique commerciale plus différenciée en fonction du pays visé, en particulier d'une communication standardisée, l'entreprise passe à des communications plus ciblées, régionales voire locales avec des variantes.**

### ***9- Le Mix Marketing International :***

Le mix marketing international se compose de :

- La politique du Produit Internationale.
- La politique de Prix Internationale.
- La Politique de Communication Internationale.
- La politique de Distribution Internationale.



## **9-1 La Politique Internationale du Produit :**

Le succès de la stratégie de l'entreprise sur un marché est fortement liée à l'offre-produit de l'entreprise

### **9-1-1 Définition du produit**

Le produit est une variable clé de la stratégie marketing de toute entreprise, aussi bien sur le marché domestique que sur les marchés étrangers. Il confère à l'entreprise plusieurs atouts :

- Il influence les objectifs et stratégies de l'entreprise.
- Il véhicule son image de marque.
- Il influence les autres variables du marketing mix.
- Il détermine la clientèle et les concurrents de l'entreprise.
- Il influence la production et les programmes de recherche et développement de l'entreprise.

## **9-2 Définition de la P.P.I**

« La P.P.I est l'ensemble des décisions de mise en commercialisation des gammes de produits sur un ou plusieurs couples produits/marchés. »

La P.P.I aborde trois champs de décision principaux:

- La sélection du produit .
- Le développement du produit.
- La définition du positionnement du produit sur les marchés étrangers.

### **9-2-1 La sélection du produit :**

L'exploitation à l'étranger de **produits existants sur le marché domestique** ou le **développement de nouveaux produits.**

Si on décide d'exporter des produits existants, on doit tout d'abord identifier ceux qui ont un potentiel sur les marchés étrangers et ensuite décider dans quelle mesure il faut les standardiser ou, au contraire, les adapter aux caractéristiques locales.

### **9-2-2 Le développement du produit :**

Quoi développer ? L'emballage, la marque, le design, les garanties, le service après-vente, etc.

Exemple : en Allemagne pas de garanties à vie sur un produit.

### **9-2-3 La définition du positionnement du produit :**

Le positionnement du produit découlera de la segmentation du marché et déterminera en grande partie la nature de la politique produit sur ce marché (P.P.I).

### **9-3 Particularités de la P.P.I :**

Elle dépend principalement du métier et de la nature des produits.

La politique de production a un impact direct sur la mise en marché des produits (une mauvaise planification/synchronisation peut faire échouer un lancement de produit).

Elle intègre deux types de contraintes internes et externes.

#### **• Contraintes internes :**

Ressources financières insuffisantes pour satisfaire les budgets marketing des différents marchés étrangers.

Contraintes de production (l'outil industriel) au niveau des volumes, de la diversité des gammes, des normes, de choix de délocalisation...etc.

Contraintes logistiques, parcellisation des commandes internationales.

#### **• Contraintes externes**

Liées aux particularités socioculturelles, politiques et économiques des marchés.

Liées aux évolutions technologiques.

Liées à la nature des produits (choix de standardisation ou d'adaptation).

Liées à la concurrence de chaque marché.

**Exemple:**

« En Europe, nous n'imposons pas la diversité, nous la subissons.....

Le marketing consiste à jongler avec les normes, les puissances de moteur qui peuvent entraîner des majorations de primes d'assurance et surtout de fiscalité croissante et multiforme.....

Il est de notoriété publique que les Italiens demandent plus d'accessoires.

Dans les petites cylindrées un automobiliste Français ou anglais préfère le blanc, alors que l'allemand privilégie le rouge ».

**Daniel leconte – directeur produits de Renault-**

**9-4 La sensibilité des produits à l'adaptation culturelle :**

L'environnement culturel de l'entreprise dicte souvent le choix de sa stratégie pour plusieurs raisons :

**9-4-1 Le cycle de vie international d'un produit :**

Le cycle de vie du produit international connaît quatre phases :

**Étape n°1:** apparition d'une nouvelle technologie et commercialisation: mondiale immédiate de la part de l'innovateur (en général dans un pays développé).

**Étape n°2:** des pays suiveurs fabriquent à leur tour la technologie et arrivent en concurrents sur leurs marchés d'origine respectifs.

**Étape n°3:** l'innovateur se voit concurrencé sur ses marchés internationaux par les suiveurs qui, à leur tour, exportent leur technologie.

**Étape n°4:** l'innovateur se voit concurrencé sur son propre marché intérieur par des suiveurs de première génération (ceux de l'étape n°2) et ceux de deuxième génération, il peut s'agir de pays semi développés ou nouvellement industrialisés.

#### **9-4-2 La sensibilité des produits à l'adaptation culturelle :**

Il existe plusieurs paramètres de mise en place des produits :

- **Gamme à l'export:**

Elle peut-être variable d'un pays à l'autre, mais la présence de **produits piliers est très souhaitable.**

Si les besoins et les goûts sont radicalement différents entre pays l'entreprise devra se résoudre à différencier son offre sous peine de ne pas la vendre.

- **Adaptations techniques :**

Habitudes de consommation.

Environnement physique (climat).

- **Emballage :**

Caractéristiques techniques du produit.

Réglementations.

- **Protection internationale des produits :**

Brevets : Le traité de coopération en matière de brevet PCT Washington en 1970.

Dessins et modèles : L'arrangement de la Haye (OMPI) et la Lutte contre la contrefaçon.

- **La marque :**

La marque doit être

- Prononçable.
- Mémorisable.
- N'évoque pas une image défavorable.
- Ne doit pas être mal appropriée.
- Protégée : La convention de l'union de Paris et L'arrangement de Madrid.

- **Conditionnement et design:**

- Habitudes locales.

- Contraintes de distribution.
- Contraintes de l'environnement.
- Amélioration de l'efficacité commerciale.

- **Etiquetage:**

- Réglementations locales.
- Habitudes culturelles.
- Exemples d'adaptations

- **Produit lui-même:**

Habitudes culinaires :

Aux Philippines, les burgers Mc Donald sont classiques, mais servis avec l'accompagnement traditionnel du pays : des galettes de riz.

En France, Mc Donald créé le « Croque McDo », en référence au célèbre Croque-Monsieur, et le « Mc Baguette », la baguette étant un symbole très frenchy.

Exemples d'adaptations

- **La marque:**

- Changer le nom de la marque et conserver sa signification : la marque Unilever a baptisé son assouplissant Cajoline en France et Snuggle en Angleterre (ce qui signifie « se blottir ») pour garder l'idée de douceur propre au produit.

Améliorer l'image d'un produit : Coca-Cola a appelé sa formule allégée « Diet Coke » aux USA et au Canada, mais a préféré la renommer « Coca-Cola light » dans plusieurs pays européens, le mot « diet » faisant penser à des régimes très restrictifs.

Le rendre plus facilement mémorisable ou prononçable : aux USA, Danone s'écrit Dannon.

- **Exemples d'adaptations /Produit lui-même:**

Religion : en Inde, Mc Donald propose des burgers végétariens car la majorité de la population ne mange ni boeuf (viande sacrée pour les hindous) ni porc (viande que les musulmans ne consomment pas).

Climat : les barres chocolatées Mars sont plus caloriques dans les pays Nordiques que dans les pays du sud pour permettre aux populations de lutter plus facilement contre le froid.

Phototype de peau : L'Oréal a dû développer plusieurs teintes de fond de teint afin de permettre aux femmes de toutes nationalités de trouver la couleur adaptée à leur carnation

- Conserver le nom du produit et mener en parallèle des campagnes marketing pour le faire accepter.

C'est par exemple la stratégie adoptée en France par la bière belge Hoegaarden. Consciente que son nom est plutôt atypique pour les français, la marque a diffusé en masse des spots publicitaires donnant aux consommateurs une leçon de linguistique utile et amusante.

- **Exemples d'adaptations /Packaging:**

Couleurs utilisées : elles n'ont pas la même signification dans tous les pays, alors gare aux fautes de goût !

Règlementations locales : certains pays imposent de faire figurer sur les produits des mentions obligatoires (composition du produit, modalités de conservation, etc). Ces mentions doivent parfois occuper une taille spécifique ou être formulées d'une façon très précise, comme sur les paquets de cigarette en australie .

Matériaux utilisés : par exemple, les bouteilles d'eau minérales conditionnées en PET (polytéréphtalate d'éthylène) sont acceptées en France, mais interdites dans certains pays européens où il faut plutôt utiliser du PVC.

Langue du pays ciblé : votre packaging sera plus performant s'il s'adresse dans la langue des personnes que vous visez.

## ***9-2 La Politique de Prix Internationale :***

Elle présente plusieurs caractéristiques :

### **9-2-1- La politique internationale de prix :**

« C'est l'ensemble des décisions qui définissent le niveau d'un prix de vente pour chaque produit de chaque ligne de chaque gamme, eu égard aux avantages concurrentiels de l'entreprise sur le marché de référence et compte tenu du rapport de force dont elle bénéficie sur les réseaux de distribution et sur l'offre directement concurrentielle ».

### **9-2-2 Environnement & contraintes :**

L'offre est de plus en plus diversifiée géographiquement.

L'action promotionnelle des concurrents est de plus en plus vive.

Les générations de produits se succèdent de plus en plus vite.

Les achats nécessaires à la fabrication des produits tendent à s'internationaliser.

Les consommateurs sont de mieux en mieux informés sur le niveau du prix des produits courants.

### **9-2-3-Tarifification internationale :**

« l'entreprise établit des tarifs en prenant en compte le prix de revient industriel du produit et en intégrant des surcoûts relatifs à l'administration des ventes et des achats internationaux ».

Cette décision à l'aveugle peut le cas échéant se moduler en fonction des gammes de produits et des destinations géographiques.

Le prix se fixe selon:

Les coûts de production et de commercialisation (directs et indirects, fixes et variables);

L'élasticité de la demande au prix (réaction de la demande face aux variations de prix, elle peut être positive, négative ou nulle);

Les prix de la concurrence et des distributeurs (alignement ou différenciation).

#### **9-2-4-La politique internationale des prix :**

Action qui consiste à fixer avec méthode le niveau d'un prix de vente pour chaque produit d'une gamme, par circuit et par couple produit/marché.

Ce niveau de prix doit optimiser le volume des ventes et la marge commerciale pour chaque ligne de produit sur les marchés étrangers.

Elle intègre la dynamique économique du marché et la politique de prix des concurrents directs.

#### **9-2-5-Les stratégies de prix :**

**a-Le même prix :** au risque d'ignorer les différences de niveau de vie.

**b-Un prix adapté:** au risque de favoriser des importations parallèles entre pays.

**c-Un prix tenant compte des coûts dans chaque pays:** au risque de générer des différences entre les pays pour des raisons internes (prix de cession).

**d-Un prix export trop élevé :** est dû en général à :

- Des coûts de transport.
- Des marges des intermédiaires.
- Les fluctuations de change.
- La fiscalité.

**e-Le prix de transfert ou de cession:**

« C'est le niveau d'un prix de vente qu'une maison mère facture à ses filiales, ou que les filiales commerciales ou industrielles se vendent et s'achètent un produit fini, un sous ensemble, des pièces de rechange ou des stocks. »

**f-Contraintes du prix de cession:**

Trop élevé réduit la marge de manœuvre de commerciaux

Trop bas on fait du dumping.

**g-Dumping:**

« Pratique commerciale consistant à vendre un produit sur un marché



étranger en dessous de son coût de revient ou à un prix inférieur à celui qui est pratiqué sur son marché d'origine ».

**Larousse - 2006 -**

**h-Dumping social:**

« Pratique qui consiste pour un pays, notamment un pays en développement, à produire et à vendre moins cher ses produits du fait des faibles coûts du travail et de l'absence de protection sociale ».

**Larousse - 2006 –**

**9-2-6 La politique internationale de prix de la *chaussure Nike* :**

Pour mieux comprendre les enjeux de la tarification internationale, l'entreprise Nike reste un bel exemple.

**9-2-6-1 Présentation de Nike :**

Entreprise américaine fondée par Philip Knit et Bill Bowerman.

Leader dans la fabrication de chaussures, vêtements et articles de sport.

55% de vente à l'étranger avec plus de 40000 employés dans le monde.

Chiffre d'affaire de plus de 25 milliards de dollars par an.

Concurrents: Adidas 19 milliards de dollars et Puma 4,2 milliards de dollars.

**Exemple:**

décomposition du prix d'une chaussure Nike à 100 Euros

Prix d'usine :

12 euros pour la main d'œuvre et matière premières;

33 euros pour la recherche, publicité et bénéfices ;

55 euros pour le transport et la distribution.

### **9-2-6-2 Stratégie de prix différencié :**

Il existe plusieurs démarches :

**a- Segmentation de l'offre:** basé sur des critères de personnalité et de style de vie.

- **Disciplines sportives:**

55 euros à 355 euros en football.

55 euros à 225 euros en basketball.

80 euros à 145 euros en tennis.

- **Utilisation faites du produit :**

115 euros à 165 euros pour une sensation de pieds-nus.

100 euros à 175 euros pour la stabilité.

80 euros à 180 euros pour faire de la course.

**b-Segmentation de la demande:** fondé sur un critère géographique et démographique.

**Critère démographique : selon l'âge**

Nike Air force 1 pour homme coûte 100 Euros, pour enfant coûte 75 euros.

**Critère géographique :**

Chaussure running : USA H/F 91euros, France H/F 125 euros et en Asie H/F 99,66 euros.

Tee-shirt: USA H 23,94 euros /F 27,93 euros , **France H**

35 euros/ F 30 euros et en Asie H 22,54 euros/ F 24,60 euros.

### **9-3 La politique internationale de communication**

La politique internationale de communication présente plusieurs caractéristiques :

#### **9-3-1 Importance de la P.I.C :**

Elle occupe une place centrale dans l'approche des marchés étrangers car elle consiste en arbitrage entre les différents éléments du mix communication (publicité, promotion, relations publiques, force de vente,... )

- Le processus de communication se déroule en fixant :

- Les objectifs marketing (part de marché, fidélisation, notoriété et image de marque)
- Les objectifs communication (informer, donner une image, faire agir).
- Définir la cible
- Conception du message et choix des médias.
- Exécution et contrôle des campagnes.

Les enjeux d'une politique internationale de communication sont nombreux :

- Les différences socioculturelles (langue, culture, ethnocentrisme, stéréotype, inefficacité de la communication, le choc culturel).
- L'environnement politico légal (réglementation des média).
- La disponibilité des médias.

### **9-3-2 Les décisions clés de la P.I.C :**

Plusieurs décisions clés sont à prendre :

- Politiques de communication globales, régionales, ou locales.
- Promotion de l'image de l'entreprise à travers des outils de communication hors médias (sponsoring, relations publiques).
- Standardisation ou adaptation des campagnes publicitaires.
- Quelles stratégies et exécutions sont le mieux adaptées pour des marchés locaux ? La stratégie publicitaire est-elle « standardisable »?
- Comment prendre en compte un certain nombre de données culturelles qui éviteront des « gaffes » dans les campagnes multinationales ?

#### ***a-Communication Globale ou Locale?***

##### **a-1 Communication standardisée :**

La volonté de bénéficier d'une image mondiale pousse à la standardisation des politiques de communication.

Elle se traduit par l'utilisation d'une communication identique dans tous les marchés (même message, même positionnement).

Elle devrait être facile à traduire sans déformation dans toutes les langues.

- **Avantages :**

Création et renforcement d'une image de marque uniforme (une marque globale capitalise une notoriété sur l'ensemble des marchés) .

Réduction des coûts de création et de production des messages.

- **Inconvénients :**

Différences culturelles (motivations différentes de consommation).

Difficulté de construire un message fort.

Contraintes liées aux outils de communication pas toujours disponibles dans tous les pays visés par la campagne.

Exemples

*NISSAN a dépensé des sommes considérables pour tenter d'imposer Nissan en tant que marque internationale, avec le même nom dans tous les pays.*

*Pour Esso, même si le carburant (le produit) est adapté aux conditions climatiques, le slogan est le même partout :*

*« Le tigre Esso à mettre dans son moteur ».*

#### a-2 **Communication adaptée :**

L'adaptation de la communication se traduit par la mise en œuvre d'une politique différente et spécialisée pour chaque marché.

- **Avantages :**

Communication appropriée au marché.

Facilité de mise en œuvre, capacité d'action et de réaction très élevée.

Motivations des responsables commerciaux des filiales qui assurent en accord avec la direction générale, la responsabilité de toute la communication.

- **Inconvénients :**

- Coût élevé.
- Disparité d'image (avec le risque d'éclater la propre identité de la maison mère).
- Absence de synergie entre les différents marchés.
- Connotation négative d'un nom: **Caby-net, marque allemande de laque** pour cheveux sur le marché français.
- Perception des consommateurs du made in : valorisante ou négative.
- Message devant tenir compte des attitudes et des cultures.
- Disponibilité du media (pub via le web pour le marché Africain).
- Réglementations.

- Exemples :

- **PEUGEOT:** le slogan pour le lancement de la 405 « *un talent fou* », Sauf en Grande-Bretagne où l'entreprise insiste sur le côté « *made in Britain* », (*fabriquée à Coventry*).
- **Procter & Gamble :**  
Monsieur Propre en France.  
Meister Proper en Allemagne.  
Mastro Lindo en Italie.  
Mister clean aux USA.
- **Nestlé :**  
Nescafé en Europe.  
Taster's choice aux USA.  
Gold blend au Japon.

- **McDonald's en Israël:** En 1996, une publicité fut retirée du marché israélien parce qu'elle montrait une tranche de fromage qui touchait une tranche de viande (ce qui est contraire à la religion juive, selon laquelle les produits laitiers et la viande ne peuvent être mélangés). McDonald's a dû retirer la publicité.

### **a-3 Communication globale :**

Elle présente plusieurs avantages et inconvénients :

#### **Avantages :**

Communication mieux maîtrisée et plus efficace.

Implication des équipes locales.

#### **Inconvénients :**

Compagnes plus coûteuses

Contrôle malaisé de la mise en œuvre de la communication.

En combinant les avantages des deux stratégies, la standardisation adaptée de la communication assure un positionnement standardisé du produit ou de l'image de l'entreprise avec une adaptation une adaptation de campagnes par zones culturelles homogènes comme c'est le cas de l'Europe du nord l'Europe du sud.

#### **Exemples**

- **Barilla:** Barilla veut communiquer son «made in Italia» dans ses pubs (mise en valeur de l'ethnicité du produit).L'agence Y&R lance une campagne globale jouant sur l'origine des divers plats.Le concept reste global, mais des adaptations sont faites pour chaque pays.La campagne souligne l'origine « made in » de la marque et la fait apparaître (indirectement) comme aussi évidente que celle des autres plats évoqués.
- **Coca Cola:** Mise en place de plusieurs message publicitaires globaux, que le marché peut choisir en fonction de ses besoins.

## **9-4 La politique internationale de distribution**

C'est la manière par laquelle une entreprise est présente sur un ou plusieurs marchés.

Le mode de présence peut combiner les aspects commerciaux et industriels.

L'entreprise peut aussi s'engager dans des partenariats pour commercialiser ses produits.

### **Quels choix stratégiques ?!**

Faire vendre sur place.

Opérer seule ou à plusieurs.

Commercialiser elle-même sur place uniquement.

Fabriquer et/ou faire fabriquer sur place.

Octroyer à des tiers des droits d'utiliser la marque et/ou le droit d'autorisation pour la fabrication.

### **9-4-1 Formes de présence sur les marchés étrangers.**

L'entreprise a le choix d'accéder aux marchés étranger soit sous forme commerciale ou industrielle.

Il existe plusieurs formes de présence commerciale :

- Vente par maîtrise commerciale.
- Vente en coopération.
- Vente par intermédiaire.
- Investissement direct.

### **9-4-2- Vente avec maîtrise la commercialisation :**

La plupart des entreprises à l'export souhaitent maîtriser leur politique commerciale, c'est-à-dire connaître les besoins du client, déterminer librement leurs prix, communiquer selon leurs propres souhaits et traiter directement les commandes. Plusieurs possibilités s'offrent alors à elles.

### 9-4-2-1 La vente directe à l'export :

La vente directe à l'export correspond au cas où l'entreprise, souvent depuis la France, répond à une demande d'un client étranger. On peut considérer la vente directe comme une simple étape du développement export d'une entreprise.

La vente à l'export se passe d'intermédiaires. Elle est gérée par la propre force de vente de l'entreprise, qu'il y ait ou non un service export. Les salariés de l'entreprise organisent ainsi la prospection, la rédaction de l'offre commerciale, la négociation et l'expédition jusqu'au paiement final.

- **Les diverses modalités de la vente directe à l'export :**

<i>Modalités</i>	<i>Caractéristiques</i>	<i>Exemple</i>
Représentant salarié	L'entreprise embauche un représentant dont la mission principale est de prospecter sur place un marché étranger, de prendre les commandes et d'assurer un rôle de remontée d'informations sur l'évolution du marché et les attentes de la clientèle. Il est salarié de l'entreprise et possède souvent le statut de VRP. Son choix est crucial.	Leroy Somer, leader mondial en systèmes d'entraînements et alternateurs, dispose d'une force de vente couvrant tous les territoires, notamment sous forme de repré-ntants en Allemagne.
Foire ou salon	L'entreprise a pris des contacts sur un salon international en France ou à l'étranger. À l'issue du salon, elle répond aux demandes d'offres de ses contacts (entreprises, distributeurs). C'est très souvent le cas pour le matériel industriel.	Une PME spécialiste des réseaux sans fil (Coronis Systems) dans le Languedoc-Roussillon a réussi son implantation sur le marché chinois grâce à sa participation au China Hi-Tech Fair



Appel d'offres	L'entreprise répond à un appel d'offres pour des contrats importants dont les annonces sont disponibles dans la presse professionnelle ou spécialisée. C'est souvent le cas pour des chantiers où les délais sont assez longs et la procédure plutôt complexe. L'entreprise soumet alors sa proposition et si elle retenue mettra en œuvre le contrat.	Le MOCI publie chaque semaine dans son cahier d'affaires des appels d'offres internationaux. Exemple : réalisation d'un ensemble touristique en Algérie. Également disponible sur <a href="http://proao.ubifrance.fr">http:// proao.ubifrance.fr</a>
Internet	Les sites marchands se sont développés et de nombreuses entreprises font de la vente directe. Aucun intermédiaire n'est sollicité. La vente en B to B représente la majeure partie des transactions commerciales réalisées via Internet, notamment sur les places de marché.	L'entreprise Virusboats, fabricant de voiliers et bateaux d'aviron, a mis le cap vers la Corée grâce à son site Internet. Son effectif de 8 personnes lui permettait difficilement d'autres choix.

- **Le bilan de la vente directe à l'export :**

Avantages	Inconvénients
Absence d'intermédiaire.	Difficulté à assurer le SAV.
Maîtrise de la commercialisation.	Fidélisation de la clientèle aléatoire. Couverture difficile en cas de territoire large.
Lien direct avec le client.	Chiffre d'affaires non régulier. Gestion des risques et des commandes.

#### 9-4-2-2 L'agent commissionné :

C'est un agent local qui ne fait pas partie de l'effectif de l'entreprise.

Il est lié à elle par un contrat de mandat, ce qui signifie qu'il est mandaté pour prospecter la clientèle et vendre au nom de l'entreprise.

L'exportateur reste maître de la fixation du prix et des conditions générales de vente et il est seul responsable auprès du client.

L'agent peut être une personne physique ou une personne morale qui dispose de sa propre force de vente.

Contrairement au représentant salarié, c'est un intermédiaire indépendant qui est libre de l'organisation de son activité.

Il peut éventuellement avoir le pouvoir de négocier pour l'exportateur.

Il est possible d'ajouter dans le contrat d'agence une clause « de Ducroire ».

En contrepartie du paiement d'une commission supplémentaire, l'agent Ducroire garantit à l'exportateur la bonne exécution du contrat par le client et notamment le paiement de toutes les commandes qui lui seront transmises.

**Exemple:**

La société Alp Papier, qui produit et diffuse une gamme complète de papiers pour enveloppes, emballages, supports d'impression, est représentée sur le territoire italien par un agent commissionné.

Elle lui donne donc mandat d'assurer dans un secteur donné, pour une durée donnée, la représentation de ses produits.

Toute commande doit avoir l'accord d'Alp Papier et le mandataire reçoit 3 % de commission sur les ventes.

- **Le bilan de vente par agent commissionné.**

Avantages	Inconvénients
<p>Frais fixes réduits puisque l'agent est payé à la commission.</p> <p>Maîtrise de la politique commerciale. Représentant local qui connaît le marché.</p>	<p>Risque commercial à charge de l'exportateur.</p> <p>Dépendance vis-à-vis des performances de l'agent.</p> <p>Recrutement difficile.</p> <p>Clientèle appartenant à l'agent.</p> <p>Gestion des commandes par l'exportateur</p>

### **9-4-2-3 La succursale ou le bureau de vente à l'étranger :**

Il s'agit de structures ne disposant pas de personnalité juridique propre. Elles constituent une extension de l'entreprise nationale sur les marchés étrangers qui reste donc responsable en cas de litige.

Il s'agit de structures à qui l'on confie des missions de prospection, prise de commandes, livraison, facturation, recouvrement.

La différence principale entre le bureau et la succursale est que cette dernière est un établissement considéré comme stable pouvant réaliser des opérations administratives, logistiques ou financières, contrairement à un bureau de vente ou de représentation à l'étranger qui se voit plus souvent confier de simples activités de prospection.

Dans les deux cas, il s'agit d'implantations légères qui permettent de bien contrôler un marché, toutefois l'investissement que cela représente peut-être considéré comme lourd et parfois risqué.

### **Exemple:**

La société canadienne Discount, spécialiste de la location d’autos et camions, a ouvert plus de 300 succursales au Canada et en Australie afin de couvrir au maximum ces deux territoires et être au plus près des clients. .

Ces succursales font partie juridiquement de la société Discount.

### **9-4-2-4 La filiale à l'étranger :**

C’est une société de droit local dont une part importante du capital appartient à l’entreprise exportatrice.

Juridiquement, la filiale est une entreprise indépendante de la maison mère ; elle agit en son propre nom et à ses propres risques.

Il s’agit de structures stables soumises aux décisions stratégiques de la société mère qui jouent souvent le rôle d’importateur-distributeur et qui gèrent de façon autonome les activités commerciales, administratives, logistiques et financières sur leur marché.

- **Bilan de la filiale commune :**

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Meilleure connaissance du marché. Présence locale appréciée des clients. Avantages fiscaux.	Coûts fixes importants. Engagement à long terme. Dépendance vis-à-vis des règles juridiques locales

### **Exemple:**

Renex est une PME française de 100 salariés installée à Palaiseau spécialisée dans la fabrication de tables traçantes.

Elle s'est implantée sur le marché américain par la création d'une filiale commerciale, après avoir fait le constat que ce marché était en pleine croissance, mais a préservé la production en France.

On distingue les filiales de distribution des filiales de production qui sont de véritables implantations industrielles, par opposition à la filiale dite commerciale.

Bilan de la filiale commerciale.

### **9-4-3 La vente en coopération :**

Pour des raisons souvent financières ou afin de pouvoir pénétrer de nouveaux marchés, des partenariats sont possibles pour les entreprises qui veulent mettre en commun des ressources ou des compétences, sur des projets à long terme.

Ces partenariats peuvent être menés avec des entreprises nationales ou étrangères.

#### **9-4-3-1 La filiale commune :**

Appelée également joint-venture, la filiale commune est une société formée à l'étranger par un minimum de deux sociétés distinctes qui sont propriétaires de la nouvelle entreprise.

Cette formule permet aux entreprises exportatrices d'avoir accès au marché ciblé, à la technologie, au savoir-faire et aux capitaux des entreprises partenaires.

Chacune apporte une valeur ajoutée qui permet à toutes de bénéficier de la coentreprise.

La filiale commune est une pratique courante lorsque l'accès des marchés est difficile politiquement, culturellement ou techniquement.

### **Exemple :**

Renault a conclu depuis plusieurs années un accord pour créer une joint-venture en Russie en partenariat avec la mairie de Moscou et a pu accélérer son développement industriel sur ce marché en forte expansion mais très difficile à pénétrer.

Cette solution a nécessité des investissements importants et a demandé des négociations difficiles pendant plusieurs années mais 120 000 véhicules sont désormais produits par an dans cette filiale commune.

- **Bilan de la filiale commune :**

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Maîtrise des conditions de commercialisation. Développement rapide à l'international. Contrôle de l'image.	Repose sur la notoriété de l'entreprise ou sur des procédés transférables. Montage juridique difficile

### **9-4-3-2 La franchise à l'export :**

Elle permet à un partenaire d'utiliser les marques de commerce, les procédés ou les technologies de l'exportateur.

Souvent utilisée dans les services pour les sociétés qui souhaitent se développer en multipliant rapidement les points de vente à l'étranger, cette solution s'appuie sur la notoriété de l'entreprise.

En contrepartie d'une redevance annuelle et d'un pourcentage versé par le franchisé sur le chiffre d'affaires, le contrat de franchise prévoit que le franchiseur apporte une assistance technique et un savoir-faire commercial.

**Exemple :**

L'enseigne Esthetic Center, spécialiste de l'épilation à prix doux, représentée par un logo très zen dont les couleurs noir et blanc témoignent d'une cible à la fois féminine et masculine, s'est attaquée avec succès aux marchés chinois et américain par le biais d'une master franchise qui concède au franchisé l'exclusivité du développement d'une enseigne pour un territoire donné.

- **Bilan de la franchise à l'export :**

Avantages	Inconvénients
Maîtrise des conditions de commercialisation. Développement rapide à l'international. Contrôle de l'image.	Repose sur la notoriété de l'entreprise ou sur des procédés transférables. Montage juridique difficile.

**9-4-3-3 Le portage :**

Cette technique, appelée piggy back en anglais, consiste pour une entreprise, souvent une PME, de bénéficier du réseau de distribution et du savoir-faire d'une grande entreprise déjà implantée à l'étranger. Dans ce contrat de représentation, le porteur est rémunéré par une commission sur les ventes et peut ainsi offrir des produits complémentaires aux siens.

**Exemple :**

Total a été récompensé en 2005 pour la meilleure action de portage pour la société Excell Foie Gras en Russie et en Italie. Dans ce cas, Total a fait bénéficier gratuitement à cette PME ses réseaux de distribution à l'étranger au nom du patriotisme économique. Carrefour a également mené plusieurs actions avec Partenariat France pour accompagner 50 PME françaises au Portugal.

- **Bilan du portage :**

Avantages	Inconvénients
Faible investissement de départ.	Pas de contrôle sur les ventes.
Pas de logistique à gérer.	Pas de contact avec les clients.
Risques faibles.	Parfois impossibilité d'utiliser sa marque de commerce.

#### **9-4-3-4 Le groupement d'exportateurs :**

Regroupées la plupart du temps dans des clubs export, les entreprises mettent en commun des moyens pour participer, par exemple, à une action collective.

Elles peuvent également mettre en commun un service export. Une des conditions de réussite repose sur la nécessité pour les entreprises concernées de commercialiser des produits non concurrents.

#### **Exemple :**

Le Conseil régional du Limousin a pris en charge 50 % du salaire d'une secrétaire à l'export pour plusieurs PME du secteur agroalimentaire lors d'une opération commune en Irlande.

3- la vente par intermédiaires.

Lorsque l'entreprise exportatrice souhaite minimiser les risques ou sous-traiter certaines opérations, elle a le choix entre plusieurs intermédiaires.

Certains sont présents sur le territoire national, d'autres sont présents à l'étranger.

#### **9-4-3-5 L'importateur-distributeur :**

C'est une société commerciale étrangère qui achète les produits et les revend après avoir appliqué une marge commerciale.



C'est l'importateur qui revend en son nom les produits et qui supporte le risque de non-paiement.

Il est possible d'accorder à l'importateur une exclusivité de distribution sur une zone géographique donnée : on parle alors de concessionnaire ou bien encore d'importateur exclusif.

**Exemple :**

PME française spécialisée dans la production de truffes, l'entreprise Pébeyre commercialise ses produits aux États-Unis via des importateurs-distributeurs qui connaissent bien les habitudes de consommation des clients américains et qui gèrent sur place le stockage des marchandises.

- **Le choix de l'importateur distributeur :**

Avantages	Inconvénients
Transfert des risques sur l'importateur. Gestion des commandes simplifiées. Possibilité de confier à l'importateur des missions de stockage ou de SAV.	L'importateur fait écran entre l'entreprise et son marché : elle ne connaît pas le client.  Dépendance vis-à-vis des performances du distributeur.

**9-4-3-6 Les transferts de technologie :**

L'exportateur s'occupe principalement de la conception du produit et des étapes nécessaires à son lancement, et confie la fabrication et la commercialisation à une société étrangère.

Cela permet à l'exportateur de développer ses marchés extérieurs, tandis que la société étrangère profite de la vente d'un produit compétitif sur son marché.

Le transfert de technologie peut prendre la forme d'une cession de brevet (transfert de tous les droits d'une invention déposée) ou d'une concession de licence (exploitation d'un brevet pour une durée déterminée).

Elle peut aussi consister en un transfert de savoir-faire portant sur des connaissances techniques ou commerciales.

Plusieurs raisons peuvent justifier une telle démarche : éviter les investissements coûteux de création d'une filiale ou bien accéder à un marché difficile.

Cette démarche n'est pas sans risque car l'acheteur peut, à terme, devenir un concurrent potentiel.

**Exemple :**

La société française Institut Optique s'est développée sur le marché allemand en cédant plusieurs brevets de fabrication à des producteurs auprès desquels elle a également assuré une formation, apporté ses connaissances techniques et pratiques, élaboré une documentation technique.

**9-4-4 Les autres formes de vente par intermédiaire :**

Selon les secteurs d'activité, l'origine ou la destination des produits, certaines formes d'intermédiaires s'avèrent incontournables. C'est le cas dans la grande distribution ou pour l'agroalimentaire.

Le rôle des autres formes de vente par intermédiaire :

Type d'intermédiaire	Définition	Exemple
Centrale d'achat	Elle référence pour le compte d'une chaîne de magasins ou d'entreprises les produits qui vont être commercialisés.	SNIW est une centrale d'achat de produits alimentaires (secs, frais et surgelés) pour magasins et supermarchés à l'étranger.
Société de commerce international	Société de commerce international Spécialisée par produit ou par zone, elle exerce une activité de négoce ou de courtage. Elle met en relation un acheteur et un vendeur.	Yennega est une société française d'importation d'artisanat de produits en provenance du Bénin, du Mali, de la Côte-d'Ivoire et du Togo.
Commissionnaire	Intermédiaire de commerce spécialisé dans la vente, l'achat, la douane ou le transport, il agit en son nom mais pour le compte d'un commettant.	Négociants aux Halles de Rungis.

#### 9-4-5 Investissement direct :

Consiste à investir dans une unité de production ou d'assemblage située à l'étranger.

**Exemple :** Unilever Algérie, installée depuis 2002 à Hassi Ameer Oran, usine de production de plusieurs produits : OMO, SUNSILK, SIGNAL. Unilever importe également une multitude de produits cosmétiques (DOVE, REXONA, FAIR & LOVELY), et détergents (PERSIL) et les commercialise sur le marché algérien :

- **Bilan de l'investissement direct :**

Avantages	Inconvénients
<p>Réaliser des coûts amoindris (main d'œuvre, matière première, transport...)</p> <p>Meilleure image par la création d'emploi.</p> <p>Meilleure relation avec clients, fournisseurs, administration...</p> <p>Contrôle sur ses investissements.</p>	<p>Lourd investissement.</p> <p>Risque politique , monétaire et commerciale.</p>

### *Conclusion*

Le marketing international engendre pour l'entreprise deux atouts majeurs :

- Etre gérée par des managers à l'état d'esprit éclectique (tirer les meilleurs atouts des produits de l'entreprise à travers la tolérance des différences, l'innovation et l'appréhension des évolutions environnementales).
- Choisir les outils et techniques différenciés et appropriés au spécificité du marché (enquêtes, questionnaire entretien individuels, réunion de groupe,).

L'entreprise face un marché étranger parfois hostile doit faire face à vrai dilemme quant au choix de la stratégie marketing international la plus approprié.

La connaissance de l'environnement macro de l'entreprise est nécessaire. Une bonne analyse des dimensions culturelles permet de se préparer à l'environnement auquel l'entreprise doit s'adapter afin de proposer la meilleure offre possible pour le marché destiné. Par conséquent, la réussite de la stratégie marketing international dépend des compétences dans l'analyse culturelle de ses clients, et des connaissances stratégie et techniques marketing.

***FICHES DE TRAVAUX DIRIGES***

***TD***

### *Objectif des fiches de TD :*

Les fiches de TD du cours marketing international sont la mise en application des fondamentaux du cours. Dix études de cas d'entreprises multinationales sont présentées aux étudiants. Ces fiches de TD permettent à l'étudiant de :

- Renouer avec la lecture d'un texte ;
- Tirer les idées principales du texte ;
- Faire un résumé du texte ;
- Se familiariser avec l'entreprise en question (l'origine, la culture, le domaine d'activité).
- Comprendre l'environnement culturel de l'entreprise.
- Identifier chaque élément du mix marketing international.
- Etre capable d'identifier et de comprendre le choix de la stratégie marketing international.

L'objectif principal du TD, à travers les différents cas présentés, est d'ouvrir l'esprit de l'étudiant, de lui permettre de comprendre et surtout d'accepter les différences socio-culturelles existantes dans l'environnement de l'entreprise, afin de mieux assiéger une stratégie marketing international dans le respect des us et traditions du marché, car le marketing dans sa définition est d'abord un état d'esprit.

## Fiche de TD n°1

### Le Marketing International

Source : <https://unt.univ-cotedazur.fr/>

Depuis des siècles, voire des millénaires, les peuples et cultures échangent leurs produits. Dans un premier temps, cela était qualifié comme troc (échange d'une fourrure contre du blé), puis appelé commerce (échange du sel contre de l'or). Depuis la deuxième guerre mondiale seulement, le terme marketing international est employé de manière plus systématique. L'esprit commercial des peuples marchands des temps anciens n'est à la base pas différent de l'esprit marketing d'aujourd'hui. Les deux reposent sur la compréhension du client, la prise en compte sincère de ses besoins et désirs. Mais le marketing, dans sa conception moderne, rajoute à cet esprit de base une démarche rigoureuse (par exemple le plan marketing) et des techniques spécifiques (par exemple les études de marché). Tout comme le "marketing", le "marketing international" est tout d'abord un "produit" américain. Dès la fin de la deuxième guerre mondiale, les entreprises américaines s'installent en Europe afin de satisfaire la demande européenne.

De nombreuses filiales américaines s'implantent en Europe de l'Ouest, notamment en Grande Bretagne et en Allemagne. Elles apportent de nouvelles méthodes de gestion permettant de faire connaître leur offre dans des pays différents, de les distribuer dans de bonnes conditions et de soutenir ainsi la demande locale. Une deuxième phase du développement du marketing international est liée aux chocs pétroliers des années 1973 et 1979. Face à la crise économique dans les principaux pays industrialisés à cette époque, les entreprises internationales réagissent afin de survivre dans une situation concurrentielle plus difficile : - recherche de nouveaux marchés, notamment dans les nouveaux pays industrialisés (Singapour, Hong-Kong, Taiwan et Corée du Sud, Brésil, Mexique,...), - affinement des études de marché internationales afin de mieux connaître les clients étrangers, - réflexions plus poussées sur les possibilités de la standardisation de l'offre internationale et sur la coordination d'un réseau de filiales plus étendu.

L'émergence et l'élargissement de blocs commerciaux marquent la troisième phase de l'évolution du marketing international. La plus forte intégration économique (par exemple entre pays membres de l'Union Européenne) facilite davantage les échanges internationaux. Toutefois, une partie croissante des échanges se réalise désormais à l'intérieur de zones économiques bien spécifiques. Cela amène beaucoup d'entreprises à établir des stratégies marketing, d'abord "régionales", et dans un deuxième temps seulement "globales". Les zones d'intégration économique renforcent naturellement l'esprit "régiocentrique" des entreprises. L'avènement d'Internet sonne la quatrième phase du marketing international. Internet permet plus que jamais de dépasser la logique "régionale" des zones économiques, et ouvre la voie à un marketing réellement global. Grâce à Internet, les barrières (notamment financières) de l'accès aux marchés mondiaux sont réduites de manière considérable. Une petite entreprise venant d'un pays en voie de développement n'est plus coupée des marchés des pays industrialisés, faute de moyens d'y pouvoir établir un réseau de distributeurs. Avec Internet, l'offre, aussi bien que la demande sont globales. Théoriquement, n'importe qui, n'importe où, peut faire part de son offre et n'importe qui, n'importe où, peut accéder (au moins virtuellement)

à cette offre. Toutefois, en réalité, trois barrières importantes d'accès à l'offre globale subsistent :

- L'accès à Internet, - les compétences à présenter son offre sous forme adéquate sur Internet,
- Le pouvoir d'achat. Ainsi, à court et moyen terme, Internet ne changera pas réellement la disparité des revenus entre pays pauvres (notamment du Sud) et pays riches (notamment du Nord).

**Questions :**

1. Quel est l'origine du marketing international ?
2. Quelles sont les raisons de l'internationalisation d'une entreprise ?
3. Quelles sont les contraintes de l'internationalisation ?
4. Qu'est-ce que le marketing international ?



## Fiche de TD n°2 Stratégie d'entreprise : l'exemple de Swatch.

Source : <https://www.etudier.com/dissertations/Analyse-Swatch/260065.html>

Le décès de Nicolas Hayek, créateur de Swatch Group retentit comme un coup de tonnerre dans le monde de l'industrie de l'horlogerie. Fondateur de la société de conseil Hayek Engineering Inc. et Président du Groupe Swatch, il s'intéressa au monde de l'horlogerie au début des 80 et redynamisera le savoir-faire suisse en commercialisant les très populaires montres Swatch ; l'occasion pour nous d'analyser ce qui a fait son succès.

I. Un contexte concurrentiel difficile  
Au début des années 80, le monde de l'horlogerie suisse a subi un profond changement à cause d'une part de l'arrivée sur le marché des montres asiatiques utilisant le Quartz et d'autre part des aléas de la conjoncture économique. Le redimensionnement de la branche a été sans appel, comme en témoignent ces quelques chiffres :  
- 90.000 employés en 1970 -> 30.000 en 1984. Stabilisé vers 40.000 actuellement.  
- 1.600 entreprises en 1970 contre 600 actuellement.  
Le concepteur Maurice Grimm, en réponse aux assauts technologiques asiatiques riposta en 1978 en créant la montre la plus fine du monde (2mm d'épaisseur), fonctionnant avec un système à quartz. L'innovation de ce produit réside dans le fait que le fond de la boîte est utilisé comme platine, soutenant toute les pièces en mouvement. La montre, réduite au minimum forme alors un « tout » compact et relativement fin. Succès commercial (11.000 montres furent ainsi vendues à 4.500\$ l'unité) et surtout prestigieux, il permit à la Suisse de se repositionner en tant qu'acteur majeur de l'industrie horlogère.

II. La révolution Swatch  
L'entreprise Swatch, en reprenant la technologie innovante créée par Maurice Grimm va bouleverser les standards en matière de montre. Les choix stratégiques opérés et les efforts en marketing et communication entrepris par la marque lui ont permis un développement rapide et continu au fil des années depuis sa création en 1983.

La stratégie de Swatch repose sur un processus innovant généralisé. Plus que purement technologique, l'innovation porte surtout sur le travail porté au développement de l'image de marque et à l'approche marketing.

- 1) L'innovation technologique : les montres Swatch sont extrêmement fines et fonctionnent avec un nombre réduit de pièces (51 contre plus de 90 habituellement). Cette simplicité permet de gagner en robustesse et longévité et les différencie radicalement de la concurrence. Suivant les évolutions technologiques externes, les créateurs adaptent leurs modèles. Ainsi, plus récemment, ont été commercialisées des montres à cristaux liquides ou encore capables de recevoir des mails.
- 2) Les gammes de montres : il est possible de distinguer plusieurs gammes de swatches, chacune ayant ses caractéristiques et ses nombreuses déclinaisons colorées.
- 3) Travail sur l'image de marque et positionnement : la force de Swatch a été de choisir un positionnement tout à fait innovant par rapport à la concurrence. Les swatches se placent dans la catégorie des montres d'entrée de gamme. Fabriquées en plastique, elles se différencient des autres montres « traditionnelles » en métal ou cuir.

Les designers n'hésitent pas à utiliser les couleurs, la technologie d'injection du plastique en microparticules permet d'obtenir des couleurs qui « flashent » et qui résistent dans le temps. De nouveaux modèles sont créés en permanence et les grands designers tels que : Kiki Picasso, Keith Haring ou encore Tadanori Yokoo sont souvent mis à contribution pour réaliser des éditions collectors, limitées dans le temps et dans le nombre d'exemplaires commercialisés. Swatch fait de la montre un objet de mode, changé à chaque saison. L'objectif étant de « proposer une swatch pour chacun, à chaque moment de sa vie ». Véritable objet générationnel, la Swatch est l'objet branché des années 80 et pour reprendre les mots de Nicolas Hayek : «Swatch, c'est la provocation, la couleur, le rejet des conventions. Swatch fait la nique aux prétentieux et aux snobs. Swatch est faite pour les riches comme pour les pauvres, pour les hommes comme pour les femmes, pour les jeunes comme pour les vieux.».

4) Communication : les campagnes de communication de Swatch ont toujours été majoritairement axées sur le hors media. Utilisant les grands événements comme support publicitaire, la firme suisse a été le chronométreur officiel de deux Olympiades : en 1996 à Atlanta et 2000 à Sydney. Elle est le partenaire de rencontres sportives, d'événements musicaux ou de rassemblements culturels et n'hésite pas à investir les lieux publics pour promouvoir ses produits (avec la giant swatch 162m et 13 tonnes). La marque dispose également d'autres canaux de communication. Il faut noter qu'en tant qu'objet de mode, les swatches ont longtemps été portées par les personnalités publiques (cinéma, musique ...) offrant ainsi une vitrine de qualité. De même les éditions spéciales (grands créateurs, rééditions ...) peuvent faire l'objet de ventes aux enchères (ventes records et réseaux de collectionneurs). S'inscrivant dans la même tendance que les produits de luxe, swatch a ouvert des « Swatch store » à travers le monde et en compte plus de 600 aujourd'hui. Donnant l'impression d'un produit haut de gamme et exclusif.

La stratégie développée par la société helvétique pour arriver à ce succès mondial peut se résumer ainsi :

- utilisation et maîtrise d'une technique simple mais innovante (miniaturisation des mécanismes à quartz),
- produit populaire et accessible (faible prix de vente),
- en contraste marqué avec les produits concurrents : dans la façon d'utiliser et de s'approprier l'objet,
- produit simple, répondant à un besoin unique,

Le produit n'est pas une innovation technologique majeure en soi mais il a révolutionné l'utilisation de la montre dans la mesure où il a modifié durablement les comportements de ses consommateurs : les montres sont devenues un accessoire de mode, consommable et interchangeable. Le packaging (boîtier dans lequel la montre est vendue) a pris toute son importance apportant une réelle valeur ajoutée au produit et devenant presque un produit à part entière. De même, la possibilité de personnaliser ses montres (bracelets, couleurs, matières, tailles ...) a apporté au consommateur la possibilité de se différencier des autres tout en utilisant le même produit.

### Questions :

- 1- Définir l'entreprise Swatch.
- 2- Quelle est la stratégie marketing international pour Swatch ?
- 3- Quelle est son mix marketing ?

## Fiche de TD n°3 Le nouveau rêve de Ralph Lauren

*Source : par Corinne Scemama et publié le 25/07/2002*

C'est une belle réussite comme l'Amérique sait en produire. Aujourd'hui, le créateur de Polo veut convertir l'Europe à ses vêtements et à son style: élégant, décontracté. Mais coûteux.

Ils ont des visages d'ange, des cheveux blonds bouclés, un rien rebelles, la démarche élégante mais décontractée. A l'aise dans leurs costumes de lin blanc ou beige assortis à de petits foulards savamment noués. Pourtant, malgré leur désinvolture naturelle, les mannequins qui défilent dans ce luxuriant palazzo de Milan ont une mission stratégique: séduire l'Europe.

Ralph Lauren, roi du sportswear élégant, a puisé son inspiration dans les racines et les rêves de son Amérique natale. Aujourd'hui, ce nostalgique de Gatsby - il a réalisé les costumes du film où jouait Robert Redford - nourrit de fortes ambitions pour le Vieux Continent. Et, debout au milieu de ses modèles, en ce mois de juin encore frileux, cet homme de 62 ans aux cheveux blancs et aux yeux bleu azur masqués par des Ray-Ban, serré dans son pantalon et son blouson en jean, exulte malgré sa timidité. A la tête d'un empire dont le chiffre d'affaires dépasse 2,3 milliards d'euros, il compte bien obtenir en Europe le même succès que celui qui l'a consacré aux Etats-Unis. Un pari vital pour le créateur de la marque reconnaissable à son sigle, le célèbre joueur de polo.

«Il a choisi une route et l'a toujours suivie. La cohérence est le secret de sa réussite.» Cet hommage, rendu par Giorgio Armani début 2002, à l'occasion des 35 ans de carrière du designer, résume bien l'histoire de ce succès à l'américaine. Tout au long de son parcours, Ralph Lauren s'est attaché à construire sa marque avec opiniâtreté. Né dans le Bronx, quartier de New York où il a côtoyé, enfant, celui qui allait devenir l'autre grand styliste américain, Calvin Klein, Ralph Lifschitz, rejeton d'une famille d'origine juive russe, se lance tôt dans la vie active, comme vendeur chez Brook Brothers, célèbre chemisier new-yorkais. Le jeune homme est déjà observateur, astucieux et ambitieux. Sans avoir la moindre notion de ce métier, il se met à dessiner des cravates, à l'opposé de la mode d'alors, aussi larges et colorées qu'elles étaient fines et grises. Il les vend à Brummell puis installe un corner chez Bloomingdale's.

La «laurénisation» de Manhattan

Le succès est immédiat: «La forme était amusante, les couleurs, étonnantes. J'en ai acheté 25 d'un coup. Je les ai encore aujourd'hui», se souvient un restaurateur français qui se partage entre New York et Paris. Les couleurs, la qualité des matières et un grand sens du marketing: tous les ingrédients du succès de la marque sont déjà là. En 1967, Ralph Lifschitz devient Ralph Lauren et crée Polo. Il a une idée de génie: vendre non plus seulement des vêtements, mais le style de vie qui va avec. «Les autres designers ont du goût, moi j'ai des rêves», affirme-t-il, laissant percevoir, malgré son extrême réserve, un caractère bien trempé doublé d'une absolue confiance en ses capacités. Ses rêves? Une Amérique idéale mêlant l'élégance et le classicisme de l'aristocratie anglaise avec le mythe du Grand Ouest américain. Le bon chic-bon genre bostonien et le cow-boy réunis dans un monde sans violence ni aspérités. «Ralph Lauren a bien senti que la société américaine, en pleine guerre du Vietnam, avait besoin de réaffirmer ses valeurs, son identité, ses aspirations», explique Georges Lewi, directeur de High Co Institute et professeur à HEC. Les yuppies ont tout de suite adoré ce côté *casual*, décontracté mais chic, neuf mais authentique, possédant la patine des objets bien vieillis, leur donnant ce sentiment délicieux d'appartenir à un club très privé. «C'était la première fois que je lisais une étiquette qui prévenait que plus on lavait la chemise, plus elle embellissait. Et c'était vrai!» s'enthousiasme un avocat américain.

A la fin des années 80, Polo devient un phénomène de société, au point que le *New York Times* titre sur la «ralph-laurénisation» de Manhattan. Le créateur de mode continue à décliner son concept lifestyle. Il relève moins d'une grande créativité que de la capacité à donner de la valeur ajoutée au moindre vêtement qui passe entre ses mains habiles. Après avoir conquis les hommes, Ralph Lauren a élargi sa gamme à l'habillement féminin, à celui des enfants, puis s'est occupé des 15 à 25 ans avec Polo Sports, créé en 1993, et de la décoration avec du linge de maison, des objets et des meubles. Bref, le kit parfait pour accéder à la vie idyllique promise. Mais sa vraie originalité réside surtout dans son sens exceptionnel des couleurs, ces blancs incomparables ou ces rouges éclatants. L'œil du créateur est unique, et son souci du détail, légendaire. «Il est d'un perfectionnisme insensé. Un jour que je le félicitais pour la beauté de ses serviettes de bain, déclinées dans tous les tons possibles, il m'a répondu, mécontent, qu'il allait toutes les faire refaire parce que certaines couleurs étaient «fausses?», se souvient Georges Jollès, consultant et ex-bras droit de Maurice Bidermann, industriel qui avait racheté la licence femme de Ralph Lauren pour les Etats-Unis. «Perpétuellement insatisfait», comme l'observe, au quotidien, l'une de ses employées, il peut aussi bien envoyer chercher jusqu'au bout du monde des boutons parfaitement assortis à ses vêtements que s'acharner à vieillir ses jeans et ses blousons en cuir, afin qu'il aient l'air d'avoir servi pendant cinquante ans à des gentlemen-farmers chevronnés. Travailleur infatigable, il s'occupe de tout, du dessin au marketing.

Dans l'univers de la mode, son cas est presque unique. «Il est le seul, avec Giorgio Armani, à posséder à la fois la créativité et le sens des affaires», estime Jean Berg, consultant chez Estin & Co, spécialiste des études sur le luxe. Cette double compétence lui a permis de mettre en scène sa production avec beaucoup de professionnalisme. A Londres, par exemple, où il a ouvert un immense magasin de 2 300 mètres carrés contenant tous ses types de vêtements, de la tenue de sport - yachting, golf ou polo - aux tenues de cocktail pouvant atteindre des prix prohibitifs, comme cette petite robe brodée à 3 800 €, le décor rappelle les clubs anglais ou les grandes demeures de la Nouvelle-Angleterre, avec ses canapés en cuir et ses bibliothèques en acajou. «Le client est reçu comme chez lui», assure Françoise Labro, vice-présidente Europe de Ralph Lauren Home. Elle assure que le styliste a adopté la même décoration dans son manoir de Bedford, qu'il habite avec sa femme, Ricky, et ses trois enfants, lorsqu'il n'occupe pas son duplex de Manhattan, son ranch du Colorado ou sa propriété en Jamaïque. Cette mise en scène des lieux de vente se révèle efficace. Dans les grands magasins parisiens - Au Bon Marché, Galeries Lafayette - où l'on retrouve le même mobilier cosy et des vendeurs qui ressemblent à s'y méprendre aux mannequins photographiés pour les campagnes de pub, Ralph Lauren réalise les meilleures ventes du rayon homme. 134 boutiques dans 60 pays

Mais le succès, quoique grisant, n'est jamais facile à gérer. A force de maintenir un rythme de croissance de près de 15% par an depuis plus d'une décennie, l'entreprise est aujourd'hui devenue une véritable industrie, présente dans 60 pays, avec 134 boutiques et d'innombrables stands dans les grands magasins. En même temps que la taille de l'entreprise, c'est la perception de la marque qui évolue. Autrefois réservé aux initiés voyageant aux Etats-Unis et à quelques cadres supérieurs épris des chemises chics et colorées, Polo se décline désormais partout. «Lors d'une réunion, je me suis aperçu que nous étions tous en chemise Ralph Lauren, et j'ai décidé d'arrêter d'en porter», avoue ce cadre d'une multinationale. Désormais incontournable dans les milieux bourgeois, le petit cavalier noir commence à se banaliser. Peut-être pas autant que Lacoste: l'enseigne mythique qui a servi de modèle à Ralph Lauren n'a pas su maîtriser son développement ni le détournement de la marque par les habitants des cités.

Toucher tout le monde en gardant un esprit haut de gamme. Un casse-tête que l'ancien jeune homme du Bronx doit résoudre afin de préserver son image et réussir son offensive en Europe. Le tournant est d'ailleurs engagé. Le pape du *casual* classique, Ralph Lauren, vient de lancer à Milan une collection haute couture - Purple Label - où les costumes «semi-mesure» rivalisent avec ceux des meilleurs couturiers italiens. Une opération décisive pour lui: le designer new-

yorkais veut en faire le symbole de son ancrage dans le haut de gamme et «montrer aux Européens que les Américains ne font pas que de la production de masse, qu'ils sont également capables de qualité et de raffinement», a-t-il confié au *Herald Tribune*. En ce mois de juin 2002, le succès est au rendez-vous. «C'est merveilleux!» s'exclame une journaliste spécialisée dans la mode, «après Saint Laurent, qui a su rendre la femme élégante, Ralph Lauren, grâce à ses pantalons et à ses vestes impeccablement coupés, fait ressembler l'homme à Gary Cooper ou à Jean Marais», ajoute-t-elle, conquise.

Le luxe ne souffre pas d'à-peu-près. Pour restaurer son image, Ralph Lauren a dû racheter une bonne partie de ses licences. «Elles lui avaient permis de se développer rapidement. Aujourd'hui, comme la plupart des grands couturiers, il doit faire le chemin inverse, afin d'avoir la maîtrise de son produit», explique Georges Jollès. Le but est d'éviter le type de dérives qu'a connues Pierre Cardin, «l'exemple de la marque et de la griffe qui s'effacent pour ne devenir qu'une licence», analyse Georges Lewi. Son ancien camarade de classe, le très créatif Calvin Klein, moins rigoureux dans la gestion de son image, a aujourd'hui du mal à la contrôler. «Les licences qu'il a octroyées un peu trop facilement ont tiré sa marque vers le bas», estime une pro de la mode. Pour éviter de tomber dans le même piège, Ralph Lauren a racheté, dès 1995, la licence de Bidermann, puis, en 2000 - au prix exorbitant de 220 millions d'euros - celle de Poloco, qui gérait notamment la distribution du groupe en France. La reprise des magasins des licenciés, même si elle coûte cher, permet d'augmenter rapidement les ventes d'environ 30%. Le couturier américain a également cessé de recourir aux soldeurs (sauf à l'île Maurice, qui jouit d'un statut particulier) pour écouler les invendus, afin d'éviter des braderies, préjudiciables à l'image de marque. Il préfère désormais ouvrir des boutiques dans des *outlet shopping villages*, ces centres commerciaux spécialisés dans le discount qui vendent à moins 40% les vêtements de l'année précédente. Le dernier, La Vallée, a été inaugurée en avril, près de Disneyland Paris. Pour accélérer sa croissance et financer ses nouvelles ambitions, Ralph Lauren s'est introduit à la Bourse de New York en 1997, récupérant près de 750 millions de dollars, 250 pour la société, 500 pour lui. Sa fortune personnelle s'élève à plus de 1 milliard de dollars. Cette opération indispensable s'est faite dans la douleur. Jusqu'alors, le chef d'entreprise n'était soumis ni à la question ni à la critique. Bien au contraire. Adulé par un entourage surprotecteur et jaloux, il baigne dans la louange. Ainsi, une responsable des ressources humaines rend hommage à «sa grâce et son humilité», à «sa discrétion et sa philanthropie». De fait, Ralph Lauren est un patron généreux. Le voici tout à coup confronté au jugement brutal des marchés financiers. Sa sensibilité exacerbée a du mal à l'accepter. «Je ne supporte pas l'idée d'être sanctionné par la Bourse alors que je travaille dur, que le produit s'améliore et que les résultats sont bons», déclare-t-il à L'Express. Pourtant, le styliste américain doit se plier aux exigences des investisseurs, car sa conquête du monde nécessite un investissement de près de 300 millions d'euros par an. Si les analystes boudent la marque fétiche des New-Yorkais, malgré sa rentabilité pratiquement inchangée après le 11 septembre, c'est qu'ils savent que le marché américain est arrivé à saturation. Une étude de McKinsey prévoit ainsi un ralentissement net de la croissance des grandes marques américaines de prêt-à-porter comme Donna Karan, Tommy Hilfiger ou Ralph Lauren, pour les années à venir.

### Questions :

- 1- Qu'est ce que le marketing de luxe ?
- 2- Quelle stratégie marketing internationale y est appropriée ?
- 3- Quels sont les avantages et inconvénients de cette stratégie ?
- 4-



## Fiche de TD n°4

### Marché : L'Oréal se met à « l'indovation ».

Source : Par Gaëlle Fleitour - Publié le 25 octobre 2012 | L'Usine Nouvelle n° 3304

↳ L'Oréal, Cosmétique

**Pour réussir en Inde, il faut se réinventer. R et D, design, production, marketing : le numéro un mondial des cosmétiques a revu sa stratégie. Il s'inspire des usages et des produits locaux.**

Forcément, avec 1,2 milliard d'habitants et 17% de croissance prévus en 2013, le marché indien fait envie. Mais pour s'y implanter il est nécessaire de se réinventer. Même pour L'Oréal, le numéro un mondial des cosmétiques. Parti en retard sur ses concurrents - l'anglo-néerlandais Unilever est présent depuis 1888 - le français a raté son arrivée... en 1995. Flacons de shampoings trop grands, prix trop élevés, maquillages trop sophistiqués... en dix-sept ans, il n'a décroché que 7 % du marché de la cosmétique indienne, qui a atteint 2 milliards d'euros en 2011. Loin derrière Unilever (35%) et Procter et Gamble. Pour que ses 240 millions d'euros de ventes dans le sous-continent se transforment en 1 milliard en 2020, « *L'Oréal a remis en question tout ce qu'il a appris ailleurs* », affirme Pierre-Yves Arzel, le directeur général du groupe en Inde.

#### 1. CONDITIONNER EN UNIDOSE

Sa première mutation, L'Oréal l'a faite en repensant le design et la production. Ses crèmes et ses shampoings en grands volumes ne correspondaient ni au porte-monnaie ni aux habitudes d'une population rurale à 70%, qui n'utilise les cosmétiques que pour les grandes occasions (mariages, fêtes...). Quels que soient leurs secteurs, les industriels occidentaux ont d'ailleurs eu la même surprise en arrivant à Mumbai (anciennement Bombay) ou à New Delhi. « *Le marché indien est l'antithèse du marché américain, où tout est systématiquement en grand conditionnement, raconte Benoît Teppe, expert de ce marché auprès des cabinets de conseil NeoFocus et InAlliance. En Inde, on ne stocke pas : on vend les oeufs à l'unité, le lait par 20 centilitres, la farine en vrac... Pour atteindre une clientèle de masse, les industriels sont obligés d'adapter leur packaging.* » À Pune, dans l'ouest du pays, l'usine du géant des cosmétiques a donc converti depuis quatre ans l'un de ses ateliers à la production de shampoings et de crèmes... en sachets. Les sept chaînes dédiées à ce format sont une spécificité que l'on ne rencontre dans aucune autre usine du groupe dans le monde. Désormais, les sachets de 5 millilitres de shampoing Garnier, vendus 1,5 roupie (0,02 euro), inondent les millions de minuscules drugstores qui peuplent les rues indiennes.

#### 2. REVISITER LES PRODUITS TRADITIONNELS

Entre 2011 et 2014, L'Oréal investira en Inde 100 millions d'euros dans la production et dans l'innovation. Le groupe se dote cette année d'un centre de recherche et d'innovation réparti sur deux sites, Bangalore et Mumbai. Son maître mot : l'« indovation ». Traduction ? S'inspirer des produits traditionnels indiens et utiliser la technologie pour stimuler l'innovation. Dans leurs laboratoires, les chercheurs du géant de la cosmétique travaillent sur le safran, le yaourt ou le margousier. Si la femme indienne aime lire des magazines de mode occidentaux ou admirer les stars de Bollywood ultra-maquillées, elle ne jure que par le naturel dans ses gestes de beauté. C'est pourquoi il a réexploité le khôl, une institution indienne pour magnifier les yeux, en lançant il y a six mois Colossal Kajal. Ce produit résisterait au moins six heures à l'humidité, si

forte dans le sous-continent. « Il a fait doubler les ventes de la marque Maybelline ici », assure Jochen Zaumseil, le directeur général de la zone Asie-Pacifique de L'Oréal. Bientôt, ce devrait être au tour du henné, célèbre pour les reflets qu'il donne aux cheveux et qui est produit en grande partie au Rajasthan, de connaître une nouvelle vie. « *Le regain d'intérêt pour les produits et procédés naturels se fait sentir en Inde, comme partout ailleurs, nuance Benoît Teppe. Mais, contrairement aux autres pays, la révolution industrielle et celle de la consommation y ont été très rapides, avec l'arrivée massive de produits chimiques et artificiels entre 1980 et 2000. Et le retour à la nature y est plus évident.* »

### **3. ASSIMILER LA DIVERSITÉ CULTURELLE**

Ce pays, aussi grand que l'Europe de l'Ouest, compte 28 États, 18 langues officielles et 1 600 dialectes. « *Je préviens souvent les entreprises habituées au B to B avec quelques clients bien identifiés et rompus à l'international qu'elles arrivent sur un nouveau marché. Et si leur clientèle est éclatée sur le territoire, c'est au moins trois ou quatre marchés, dont ceux de Mumbai, New Delhi ou Bangalore, auxquels elles devront s'adapter avec des stratégies de communication dédiées* », précise Benoît Teppe. Y compris dans la cosmétique, avec l'hétérogénéité des cultures et des couleurs de peaux. Au nord du pays, la population à la peau claire, très influencée par le maquillage et la mode, sera friande des crèmes éclaircissantes de L'Oréal, car les Indiens à la peau foncée sont considérés comme faisant partie de la caste inférieure, celle des Intouchables. Dans l'Ouest, l'implantation de Bollywood permet à l'égérie du groupe, l'actrice indienne Aishwarya Rai, de donner encore plus de crédit aux cosmétiques du français. « À l'opposé, dans le Sud-Est, plus traditionnel, les habitants riches se montrent les plus discrets », poursuit Benoît Teppe. Le géant des cosmétiques s'adapte, en multipliant les campagnes ciblées dans les médias régionaux. « Anglais, hindi, bengali, marathi, tamoul... Nous réalisons nos publicités dans huit langues ! » tient à préciser Pierre-Yves Arzel. Fort de ces nouveaux atouts, il espère ravir la place de numéro un local à Unilever. « *Mais cela n'arrivera pas dans les quatre prochaines années* », confesse le directeur général du groupe en Inde. Patience et longueur de temps...

#### **Questions :**

- 1- Présenter L'OREAL.
- 2- Pourquoi le marché indien ?
- 3- Définir la stratégie marketing international de L'OREAL en inde.
- 4- Citer les avantages et inconvénients de cette stratégie.

## Fiche de TD n°5

### Concevoir des livres adaptés aux marchés locaux : retours d'expérience d'Hachette Livre International.

Source : MRCATOR, Dunod Éditeur, mai 2014

**Hachette Livre International** (HLI) est une filiale du groupe Hachette Livre, troisième groupe mondial d'édition. Présent dans plus de 20 pays (Maghreb, Afrique subsaharienne, Liban, Madagascar, Océan Indien), Hachette Livre International édite des manuels scolaires et parascolaires, de la littérature jeunesse et des livres pratiques sous trois marques différentes : Édicef, Hatier International et Hachette Livre International. Mercator a échangé avec Jean-Michel Ollé, ancien Directeur éditorial d'Hachette Livre International, sur les conditions de création d'ouvrages inédits adaptés aux marchés francophones, en focalisant sur la zone géographique de trois pays du Grand Maghreb : l'Algérie, le Maroc et la Tunisie...

**Mercator** : Algérie, Maroc, Tunisie : quelles sont les langues de l'enseignement ?

**Jean-Michel Ollé** : Les élèves dans ces pays sont confrontés très tôt à un environnement linguistique complexe.

Depuis les années 1980, la langue officielle de l'enseignement primaire et secondaire, quelle que soit la matière, est l'**arabe classique**. Ce n'est donc pas la première langue courante des enfants, familiarisés d'abord à l'un des arabes dialectaux ou à la langue berbère. L'enseignement du **français**, qui apparaît très tôt dans les cursus, est mis en œuvre avec plus ou moins de volontarisme selon les pays. À l'entrée dans l'enseignement supérieur, les élèves devenus étudiants doivent passer d'un enseignement en arabe à un enseignement, notamment scientifique, majoritairement en français. Le français reste également la langue des affaires et des échanges commerciaux. La transition est loin d'être aisée.

**Mercator** : Quelle est l'organisation de l'enseignement entre secteur public et secteur privé ?

**Jean-Michel Ollé** : Le Maroc, l'Algérie et la Tunisie favorisent le développement de l'école privée pour répondre à des déficiences de moyens. Le secteur privé devient un *business* à part entière, tiré par la demande des classes moyennes. Le marché du privé comprend également les cours particuliers après l'école. En Tunisie cependant, au lendemain de la Révolution de 2010-2011 en faveur d'un renouveau démocratique, les salafistes les plus radicaux ont usé de leur influence pour promouvoir un système éducatif qui risque de remettre en cause les valeurs communes partagées par l'enseignement public et privé.

Dans l'**enseignement privé**, toutes les disciplines sont enseignées à la fois en arabe et en français, ce qui constitue une lourde charge de travail pour les élèves.

**Mercator** : De quelle manière les structures étatiques se sont-elles impliquées dans le marché de l'édition scolaire ?

**Jean-Michel Ollé** : L'implication de l'État varie selon les pays du Maghreb.

- **Maroc** Au Maroc, les années 1990 ont vu l'ouverture du marché de l'édition scolaire à l'édition privée. Les éditeurs doivent répondre à des « Appels à propositions » sur la base des nouveaux programmes liés aux réformes. Les investissements éditoriaux sont importants, puisqu'il s'agit de soumettre un produit fini qui sera examiné par la Commission d'agrément avec une première sélection d'éditeurs par discipline et par niveau. L'accès à l'éducation étant une priorité nationale, le prix de vente final d'un manuel se situe entre 10 et 20 dirhams (1 à 2 € environ). De nombreuses maisons d'édition locales ont su développer des ouvrages de qualité.



- **Algérie** Les années 2002-2003 marquèrent une courte période d'ouverture des marchés aux éditeurs privés. Les éditeurs ayant bénéficié de cette ouverture sont restés présents. Aujourd'hui, si l'Office national des Publications scolaires (ONPS) détient le monopole de la production et de la diffusion du manuel scolaire, de nouvelles tentatives d'ouverture aux éditeurs privés se font jour. Alger est également influente par la tenue annuelle d'un Salon international du livre.
- **Tunisie** En Tunisie, le secteur du livre scolaire dépend du Centre national pédagogique (CNP) qui relève de l'État. La qualité des ouvrages édités par le CNP est reconnue. Le marché du livre scolaire tunisien se caractérise également par la présence de nombreux petits éditeurs, spécialisés dans le parascolaire.

**Mercator :** Quelles sont les modalités de collaboration d'Hachette Livre International avec les acteurs locaux du marché du livre scolaire, tant en terme de conception des ouvrages que de diffusion ?

**Jean-Michel Ollé :** Hachette Livre International, filiale d'Hachette Livre, réalise beaucoup de coédition avec des partenaires locaux, selon trois modèles de partenariats distincts :

- ▶ Partenariats avec des éditeurs privés locaux (ex. : co-investissement sur les frais de création de l'ouvrage) ;
- ▶ Création de sociétés filiales (ex. : la Librairie Nationale, filiale d'Hachette Livre) ;
- ▶ Partenariats avec la structure pédagogique référente du Ministère.

En dehors de cette activité éditoriale, Hachette Livre International a une activité de diffuseur. Hachette Livre International est le premier exportateur de livres français à travers le monde.

**Mercator :** Quels sont les critères d'adoption d'un livre par les structures étatiques ?

**Jean-Miche**

**Ollé :**

- ▶ Dans le secteur public, le processus d'adoption est similaire au Maroc, en Algérie et en Tunisie : le manuel est soumis à une commission d'agrément qui déclare sa validité ou son interdiction totale. Les critères sont objectifs : ils s'attachent à la qualité du livre et de la pédagogie.

- ▶ Dans le privé, les livres sont choisis par les directeurs d'établissement. La prescription du livre officiel du programme se complète de l'achat courant d'un autre livre conseillé aux familles par l'établissement.

**Mercator :** Les ouvrages sont-ils vendus en B to B ou en B to C ?

**Jean-Michel Ollé :** Au Maroc, les livres scolaires sont achetés par les familles, mais des commandes peuvent également être financées par le Roi du Maroc. Même situation en Tunisie, et en Algérie où une partie des manuels scolaires du public est cependant prise en charge par l'État.

**Mercator :** Au sein d'Hachette Livre International et sur le marché de l'édition scolaire, quel est le positionnement de chacune des marques Édicef, Hatier International et Hachette Livre International ?

**Jean-Michel Ollé :** Les marques Édicef et Hatier International publient des manuels et des ressources pédagogiques spécialisées par matière et par pays.

- ▶ L'activité éditoriale d'Édicef est orientée sur l'Afrique subsaharienne, le Liban, le Vietnam et l'océan Indien.

- ▶ Celle d'Hatier International est adaptée aux contextes nationaux et aux besoins des enseignants d'Afrique, du Maghreb et des DOM-TOM. Aujourd'hui, « Hachette » a une très forte notoriété dans les pays cités, d'où la promotion d'Hachette Livre International (HLI) également en tant que marque.

**Mercator :** Comment s'organise la création éditoriale d'un manuel dans un objectif d'adaptation aux marchés locaux ?

**Jean-Michel Ollé :**

- **Place des auteurs** La qualité d'un livre dépend d'abord de la qualité de ses auteurs. Dans les trois pays étudiés – le Maroc, l'Algérie et la Tunisie, les auteurs de nos livres sont tous des auteurs « nationaux », avec une forte expertise.
- **Contraintes des méthodes pédagogiques** Si l'innovation dans les méthodes pédagogiques peut être perçue comme une solution pour remédier à des difficultés plus structurelles (sureffectifs, équipement des classes, coût de la formation des enseignants, etc.), certaines méthodes pédagogiques peinent à montrer leur efficacité. Aujourd'hui, les ouvrages scolaires pour l'Afrique francophone doivent suivre l'« Approche par intégration des acquis », une des formes de « l'Approche par Compétences » (APC) introduite à des rythmes variables à partir des années 1995 dans ces pays. Cette méthode pose un double défi : rendre le jeune élève capable d'adopter une attitude réflexive sur son propre apprentissage et illustrer cette acquisition de compétences dans la résolution d'exercices censés rendre compte de situations de la vie quotidienne souvent alambiquées. Des remises en cause de ce modèle, notamment au Maroc, se font jour.

**Mercator** : Quels sont les facteurs à prendre en compte pour le développement du numérique scolaire en Afrique ?

**Jean-Michel Ollé** : Contraintes logistiques, difficultés budgétaires des familles, vertus pédagogiques du numérique pour l'apprentissage des langues, pour la dynamique participative de classes nombreuses et l'évaluation des connaissances : le numérique paraît presque avoir été conçu pour l'Afrique.

Mais son développement est encore freiné par la question des infrastructures et l'absence de financement de vrais programmes d'expérimentations pédagogiques du numérique.

► En termes d'infrastructures, la couverture internet se développe très rapidement, mais les réseaux électriques peuvent être déficients et la maintenance des matériels reste un enjeu important.

► Pédagogiquement, la perception courante du numérique comme un outil au service d'une « pédagogie différenciée » n'est pas encore une priorité dans les modèles éducatifs de l'Afrique francophone. Le lancement de vrais programmes d'expérimentations du numérique en milieu scolaire permettrait d'engager l'investissement des bailleurs de fonds sur la base de résultats analysables. La formation des enseignants reste par ailleurs prioritaire pour accompagner ces déploiements.

► En termes de ressources numériques scolaires, Hachette Livre International et ses marques éditoriales proposent une gamme de [contenus et de services](#). Notons également la présence du site compagnon « Top Savoir », le répertoire numérique en ligne pour les élèves du primaire : fiches de révision, exercices pour tester ses connaissances et suivre la progression de ses scores.

► En termes d'offres numériques pour les adultes, l'un des enjeux majeurs pour l'Afrique sera de proposer des contenus « mobiles » qui capitaliseront sur l'usage « utilitaire » du téléphone comme moyen d'accès à des services autrefois dispendieux en énergie humaine : m-banking pour envoyer de l'argent, services pour suivre les cours des marchés, etc. En Afrique, le marché des « smartphones » se développe à vitesse croissante. L'analyse des besoins de la vie quotidienne reste donc une excellente source d'inspiration pour proposer des services « utiles », y compris en éducation.

### Questions:

- 1- Présenter l'entreprise Hachette.
- 2- Comment Hachette adapte sa stratégie internationale sur les marchés locaux ?
- 3- Quels sont les inconvénients de sa stratégie .

## Fiche de TD n°6

### Le Marketing International : “Think global Act local”.

Source : [www.maghress.com/lagazette](http://www.maghress.com/lagazette).

24/07/2009.

Rares sont les fonctions de firmes qui échappent à l’emprise de la globalisation, ce phénomène si complexe et porteur de nouveaux enjeux pour les entreprises est devenu comme une constante dans les préoccupations des chefs d’entreprises.

Dans une vision de marketing libéral, plus ouvert sur l’international et plus adapté aux contextes interculturels, les entreprises se voient confrontés aux changements de modes de consommation à l’international, elles doivent cependant modifier leur mode de gestion, non parce que le marketing international fait appel à des notions ou principes nouveaux, mais parce que les disparités entre les pays remettent en cause leurs idées sur la manière dont le consommateur réagisse aux stimuli commerciaux. « Selon Mr Porter, une entreprise devient compétitive dès lors qu’elle répond aux besoins de ses clients de manière plus efficace et/ou efficiente de ses concurrents » De ce fait, la globalisation du marketing ne peut se concevoir qu’en respectant avant tout les identités locales de chaque pays cible, puisqu’elle n’aura avenir qu’avec l’alliance du global et du local.

« Penser global, agir local » serait-il le compromis salvateur ? Cette formule vise à situer un équilibre, dans la configuration de la stratégie de marketing global, entre deux logiques opposées, la globalisation et l’attrait des économies d’échelle d’une part, et l’adaptation aux spécificités locales d’autre part. Cette question a été longtemps posée depuis les années 60 aux Etats-Unis d’Amérique, fallait-il standardiser ou bien adapter le Marketing Mix ?

« L’idéal serait d’équilibrer entre standardisation et adaptation. » L’expérience l’a démontré puisque la plupart des entreprises qui ont réussi à l’international comme par exemple Renault s.a.s dans l’industrie automobile, Procter & Gamble dans l’Agro-alimentaire, Mc Donald dans la restauration rapide ou Coca Cola dans les boissons gazeuses, ont su adapter leur marketing mix aux marchés dans lesquels ils sont présents. Cette combinaison leur a permis de mieux s’intégrer dans leurs marchés cible et de capitaliser une bonne image de marque, et un ensemble de valeurs liées à la marque et qui demeurent universelles. Standardiser et adapter la stratégie du marketing mix passe par tous ses éléments à savoir les 4 P, le produit, le prix, la distribution, la communication.

En marketing international, la complexité de la problématique relative à l’éthique se développe dans le contexte de la diversité culturelle.

D’après le philosophe A Comte Sponville, « la morale commande et l’éthique recommande ». La morale définit le bien du mal alors que l’éthique distingue plutôt le bon du mauvais. Dans certains pays comme la chine par exemple il est interdit d’utiliser des ruses pour des fins commerciales, alors que dans les pays occidentaux c’est tolérable. L’utilitarisme prend racine

dans la notion de la capacité des entreprises à donner du bonheur au plus grand nombre d'individus.

Cependant, la quasi totalité des définitions du marketing insistent sur la satisfaction du besoin du consommateur, ce qui ramène la plupart des entreprises à agir de façon éthique en adoptant naturellement une démarche utilitariste.

« Il faut bien comprendre pour se faire comprendre ».

**Questions :**

- 1- De quelles stratégies s'agit-il dans cet article ?
- 2- Donnez une brève définition de chaque stratégie.
- 3- Faites une comparaison entre les deux stratégies pour chaque élément du mix marketing.
- 4- Quand utilise-t'on chacune de ces stratégies ?

## Fiche de TD n°7

### Mercator à Moscou : Yves Rocher Vostok, ou la stratégie de marketing « glocal » d'une entreprise internationale en Russie.

Source : MERCATOR, Dunod Editeur, 10 février 2009

Le créateur de la cosmétique végétale *made in Bretagne* a conquis l'ensemble de la France par la vente à distance. Cinquante ans plus tard, la marque Yves Rocher est présente dans toute l'Europe, en Amérique du Nord, en Russie et en Chine. C'est aujourd'hui la première marque mondiale de cosmétique végétale. Exemple de développement international réussi, Yves Rocher n'a pas attendu le départ de Gorbatchev pour installer sa première boutique sur les « Champs-Élysées » de Moscou, en 1991. Dix-sept ans plus tard, la marque pionnière est présente sur toute la Russie par un réseau de franchises quadrillant le territoire et une stratégie de vente par correspondance et de marketing direct très performante. En direct de Moscou, Mercator a interrogé **Bruno Leproux, Directeur général de Yves Rocher Vostok** [*Vostok=Est, NDLR*], sur son expérience du développement de la filiale russe. Un développement fondé sur une stratégie marketing à la fois globale et locale, en conformité avec les objectifs de développement international de la marque Yves Rocher.

#### **Mercator :**

La marque Yves Rocher est connue en Russie depuis les débuts de l'ouverture du pays à l'économie de marché. Quels ont été les facteurs déterminants de sa réussite sur ce marché gigantesque, trente fois plus vaste que le territoire français ?

#### **Bruno**

Il y a eu trois facteurs déterminants pour la réussite d'Yves Rocher : Yves Rocher a d'abord été une marque de cosmétique étrangère **pionnière** sur le marché russe. Ensuite, c'est une **marque française** – la France, les cosmétiques, le luxe sont autant de fortes valeurs ajoutées dans l'esprit d'un peuple qui s'ouvrait alors au monde extérieur. Enfin, le choix stratégique de l'implantation du premier magasin sur la rue Tverskaya – les Champs-Élysées de Moscou – le 15 août 1991, fait de cette boutique, aujourd'hui encore, notre premier magasin en termes de chiffre d'affaires. Une réussite marquée par sa longévité, puisque cela fait près de vingt ans maintenant que la marque est implantée en Russie.

#### **Leproux :**

#### **Mercator :**

La vente à distance ainsi qu'un important réseau de magasins franchisés vous ont permis d'aller trouver des clientes sous toutes les latitudes du territoire russe. Quelle est l'importance relative de la vente à distance et de la vente en boutique dans le chiffre d'affaires d'Yves Rocher en Russie ?

#### **Bruno**

Comme dans d'autres pays, nous avons commencé en Russie à travailler notre **notoriété** avec des magasins. Aujourd'hui nous avons un réseau de **180 magasins**, dont 20 magasins en fonds propres à Moscou et à Saint-Pétersbourg ainsi que des franchises développées progressivement dans le reste de la Russie depuis les années 90. La **vente à distance** (VAD) comprend la vente par correspondance « papier » (VPC par catalogue) et la vente par Internet (VPI). Nous avons commencé par développer la vente par catalogue papier au début des années 2000 et elle est aujourd'hui plus importante en chiffres d'affaires que la vente en magasins.

#### **Leproux :**

#### **Mercator :**

Dans quels autres pays de l'ex-URSS Yves Rocher s'est-il implanté après la Russie ? La stratégie d'implantation reste-t-elle la même ?

#### **Bruno**

Nous travaillons sur certains territoires de l'ex-URSS (Kazakhstan, Ukraine, Biélorussie, Géorgie...) de manière indirecte, par l'intermédiaire d'agents. La **vente par opérateurs locaux** est le stade préalable à l'envoi de personnel Yves Rocher pour l'ouverture de magasins,

#### **Leproux :**

qui est lui-même le stade précédant le développement de la vente par correspondance. C'est la stratégie d'implantation habituelle sur ces territoires, et c'est celle que nous avons appliquée en Russie.

**Mercator :**

Quelle est la part nécessaire d'adaptation de la communication aux spécificités locales ?

**BrunoLeproux :**

Les adaptations locales sont gérées par les patrons de zone, je m'occupe ainsi de la Russie. Nous puisons dans une boîte à outils commune, mise à disposition des différents marchés et effectuons quelques adaptations locales indispensables : visuels, façon de vendre, événements, etc. Il y a ainsi en Russie de grands événements spécifiques à ce pays comme, par exemple la fête de la femme le 8 mars, fête absolument incontournable pour laquelle nous mettons en place des opérations spéciales, des vitrines spécifiques. En ce moment nous avons une **vitrine « anti-froid »**, spécialement conçue pour la Russie. Nos campagnes de publicité dans la presse sont également parfaitement adaptées au marché russe.

**Mercator :**

Quelle est votre marge de manœuvre pour le développement de la marque sur le territoire russe ?

**Bruno**

**Leproux :**

Notre marge de manœuvre est limitée par des impératifs de politique de marque : la marque doit être vendue partout dans le respect de ses principes, de sa charte. Pour la mise en place d'opérations spécifiques, il y a des procédures de validation obligatoires avec le Central. Nous travaillons en bonne intelligence avec la maison-mère pour proposer, discuter et valider ces opérations spécifiques.

**Mercator :**

Comment formez-vous vos équipes locales aux techniques de marketing et de vente d'Yves Rocher ?

**Bruno**

**Leproux :**

Les équipes marketing sont envoyées une fois par mois en France pour faire le point avec les équipes internationales basées en France sur l'ensemble des vitrines et des lancements de produits.

**Mercator :**

L'arrivée ces dernières années sur le marché russe de toutes les grandes marques internationales de cosmétique (américaines, nippones, chinoises...) a dû rendre votre clientèle plus volage et plus exigeante. Quelles stratégies avez-vous mis en place pour consolider vos positions et fidéliser vos clientes ?

**Bruno**

**Leproux :**

Il n'y a pas eu de changement de stratégie. La plupart des grandes marques cosmétiques et nos concurrents directs, à part les leaders en vente directe (vente à domicile comme Avon), commercialisent leurs produits sur le territoire russe en BtoB, tandis qu'Yves Rocher à la particularité de travailler en **B to C**, comme le font peu d'autres marques cosmétiques (L'Occitane s'y met depuis peu ainsi que quelques marques russes) avec un retail (vente en magasin) très fortement développé. Ce qui signifie que l'on s'adresse directement à la cliente finale à la fois par la VPC, par les magasins en propre et par ceux de nos partenaires franchisés.

**Mercator :**

Pour Yves Rocher Vostok, quel est le rôle actuel et à venir du média Internet comme canal de vente et de communication ?

**Bruno**

**Leproux :**

Il est encore embryonnaire mais se développe de façon fulgurante. C'est le canal qui a la plus forte croissance aujourd'hui, une croissance de plus de 100% par an. Ce n'est pas encore significatif mais cela va le devenir. Nous avons un site B to C pour la vente et un site



institutionnel sur lequel on communique les valeurs de la marque qui sont très importantes pour Yves Rocher, à savoir des produits à base de formules cosmétiques végétales, des matières premières cultivées et produites en France, à La Gacilly (Morbihan), une société qui contrôle toute la chaîne de valeur, de la culture des fleurs à la production et à la distribution.

**Mercator :**

La dimension naturelle, écologique du produit et du processus de production, constitue-t-elle un élément important pour les clientes de Russie ?

**Bruno**

**Leproux :**

Oui, nous le pensons – en tout cas, pour nous, c'est une manière de nous différencier. Nous croyons à l'efficacité des cosmétiques à base végétale et les tests nous donnent raison. Nous mettons donc en avant le fait qu'Yves Rocher est une enseigne proche de la nature non seulement par la naturalité de ses produits, mais aussi par son engagement citoyen qui s'inscrit dans une logique de développement durable. La Fondation Yves Rocher décerne ainsi chaque année le « Trophée Terre de Femmes » pour récompenser des femmes qui ont des initiatives relatives à la sensibilisation et au respect du monde végétal, à la protection de l'environnement, à l'éducation des enfants, etc. En Russie des femmes sont récompensées chaque année lors de la cérémonie de remises des Trophées qui a lieu à l'ambassade de France à Moscou.

**Mercator :**

A quoi les Russes sont-ils le plus sensibles lorsqu'ils achètent des produits Yves Rocher ? S'agit-il de la naturalité du produit, du prestige de la marque française, du programme de fidélité, des prix, de la proximité ?...) En d'autres termes quel est votre avantage concurrentiel sur ce marché ?

**Bruno**

**Leproux :**

Il est vrai qu'Yves Rocher a une efficacité reconnue dans les activités de marketing direct. Mais ce n'est pas cela qui fait que nos clientes nous aiment. Nos clientes aiment les produits Yves Rocher car ils sont fabriqués en France et à base de cosmétique végétale, et surtout ce sont des produits de qualité, c'est aussi simple que cela. Nos clientes les aiment et en redemandent ! Par ailleurs nous avons avec nos magasins toute une activité de conseil à la vente ainsi que des magasins-instituts où nous prodiguons des soins. Notre avantage compétitif est que nous sommes en contact direct avec la cliente finale.

**Mercator :**

Comment envisagez-vous aujourd'hui la poursuite du développement de la marque Yves Rocher en Russie ?

**Bruno**

**Leproux :**

Je le vois de manière positive et ce, en dépit de la crise dont les effets se font ressentir en ce moment sur les ventes, car il est certain que le marché cosmétique russe offre encore un bon potentiel de développement pour la marque. Nous préparons d'ailleurs un plan de développement et de transformation de la marque qui se traduit par un nouveau logotype que l'on va déployer en Russie, ainsi que par un nouveau concept magasin qui exprimera beaucoup plus les valeurs de la marque Yves Rocher. Nous allons investir massivement en Russie cette année pour déployer la nouvelle identité et développer le concept de magasins. Le déploiement international s'effectuera progressivement, en commençant par les plus gros marchés dont la Russie fait partie.

**Questions :**

1. Quelle est la stratégie internationale d'Yves Rocher ? Démontrez.
2. Quels sont les avantages de cette stratégie?
3. Quels sont les concurrents d'Yves Rocher ? quel avantage concurrentiel présente t'elle ?
4. Quelle est la forme de présence d'Yves Rocher dans le monde.

## Fiche de TD n°9

### BEL et sa stratégie d'internationalisation.

Plus de 90 ans après sa naissance, la marque La Vache qui rit® (1921), fondatrice de la société anonyme des Fromageries Bel, n'a rien perdu de sa vitalité et continue d'être le fer de lance du développement international du groupe. De 1929, date des premières implantations à l'étranger (en Angleterre et en Belgique), à nos jours, le **groupe Bel** s'est imposé comme un pionnier à l'international. Présentes sur tous les continents, les **marques** du groupe continuent sans cesse leur expansion. Le succès du groupe tient pour beaucoup à sa capacité à adapter une stratégie centrée sur des marques universelles aux opportunités et spécificités locales. En ce sens, Bel est un exemple de réussite d'une **stratégie d'internationalisation**. En 2007, le groupe Bel rachète Shostka en Ukraine afin de renforcer sa présence en Europe de l'Est. !

#### **STRATÉGIE DE BEL**

*Le projet de développement de Bel est porté par une mission ambitieuse et porteuse de sens : apporter du sourire dans toutes les familles grâce au plaisir que procurent ses produits élaborés avec le meilleur du lait.*

Aujourd'hui les produits Bel séduisent chaque année 400 millions de consommateurs. Le Groupe s'est fixé pour ambition d'atteindre un chiffre d'affaires de près de 3 milliards d'euros à horizon 2015. Une stratégie de croissance basée sur le développement de ses marques cœur et son déploiement à l'international.

#### **UN MODÈLE ÉCONOMIQUE SIMPLE ET PÉRENNE**

Bel a fait le choix de concentrer son activité sur la production de fromages de marque. Ce positionnement stratégique est une des clés de voûte de la performance du Groupe, dont les marques inspirantes et créatrices de lien sont - pour la plupart - incontournables sur leur marché.

Bel dispose également de savoir-faire technologiques uniques dans le domaine industriel : savoir-faire fromager et notamment de la fonte, expertise en miniaturisation... Des avantages compétitifs qui ont permis au Groupe de se hisser à la 3ème place mondiale du marché des fromages de marque et de leader mondial du fromage en portions.

La structure capitalistique de Bel est aussi un élément structurant qui permet au Groupe de maîtriser sa croissance et d'associer performance et vision à court, moyen et long termes.

#### **DES MARQUES À FORT POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT**

Les 5 marques cœur de Bel - La Vache qui rit®, Kiri®, Mini Babybel®, Leerdammer® et Boursin® – ont un positionnement distinct mais sont animées par des valeurs communes : une certaine impertinence, une consommation qui associe plaisir sain et bonne humeur et une personnalité qui sait s'adapter aux habitudes de consommation locales.

Ces marques conservent un potentiel de développement important, que ce soit sur les marchés où elles sont d'ores et déjà implantées ou sur de nouveaux territoires. Pour activer sa politique de croissance des marques cœur, Bel s'appuie sur ses fondamentaux :



### **Une compréhension fine des marchés qui permet une extension des gammes produits.**

Le bloc **La Vache qui rit®**, spécialement conçu pour s'adapter aux habitudes de consommation et au pouvoir d'achat des ukrainiens ; ou encore l'évolution de la gamme **Boursin®** qui multiplie les sensations des amateurs de ce fromage frais.

### **Une approche audacieuse du marketing et de la distribution qui fait des produits Bel des produits séduisants, visibles et accessibles.**

Lancée en 2010, la campagne de publicité "High Farm musical" de **La Vache qui rit®** a relancé les ventes en Europe de l'Ouest. Au Moyen-Orient plus de 9,5 millions d'internautes ont joué avec Karim, Sarah et La vache qui rit sur le site [www.albakara.com](http://www.albakara.com)

### **Une expertise industrielle garante de sécurité alimentaire et de qualité associée à une parfaite maîtrise de l'outil industriel, support de la croissance du Groupe.**

## **UNE STRATÉGIE DE LEADERSHIP SUR SES MARCHÉS**

Bel a engagé très tôt une stratégie de croissance à l'international et ses produits sont aujourd'hui distribués dans plus de 120 pays dans le monde. La croissance du Groupe est essentiellement axée sur le renforcement et le développement de ses positions sur ses marchés. Bel est implanté dans des régions où le potentiel de croissance reste fort. Le Groupe adapte ses politiques de développement à ses différents territoires. **La course à la taille n'est pas un enjeu pour Bel, qui se fixe pour objectif d'être leader sur ses différents marchés et segments.**

## **DE NOUVEAUX TERRITOIRES À EXPLORER**

La croissance du Groupe passe également par une volonté de conquérir de nouvelles zones géographiques. Si Bel est leader en Afrique, il reste cependant de nombreux pays à explorer sur ce continent, mais aussi en Asie ou en Amérique du Sud. Cette conquête de nouveaux territoires en lien avec la mission de Bel - Apporter du sourire dans toutes les familles - lance de nouveaux défis au Groupe, conscient que ses produits ne sont aujourd'hui pas accessibles à toutes les populations.

Bel travaille ainsi depuis plusieurs années sur un programme de développement permettant d'apporter "le meilleur du lait" au plus grand nombre. En 2011, un produit pilote a été lancé au Vietnam, Goodi®. Un produit hybride enrichi en nutriments pour s'adapter aux besoins nutritionnels des enfants Vietnamiens. Ce projet illustre l'audace de Bel qui fait le choix d'aller au-delà du fromage pour faire de sa mission une réalité.

### **Questions :**

- 1- Définir l'entreprise BELL.
- 2- Définir et démontrer la stratégie marketing à l'international adoptée par BEL.

## Fiche de TD n°10

### La stratégie d'acculturation de McDonald's pour s'implanter à l'international.

Source : <https://wondermarketingblog.wordpress.com/2015/01/12/>

**McDonald's s'est implanté dans plusieurs pays, mais il ne s'est pas contenté d'imposer son menu. Dans les pays où McDonald's s'est implanté, la marque a tenu compte des goûts culturels et les habitudes alimentaires des pays. On parle alors d'acculturation internationale, stratégie qui facilite son implantation dans les différents pays.**

McDonald's en s'adaptant, a su attirer des clients dans des pays aux religions et cultures différents avec de temps à autre des **traditions culinaires très particulières**. La marque de fast food va ainsi faire des **produits spécifiques à chaque culture** tout en gardant les produits McDonald's. On peut citer des exemples d'adaptation de produits aux cultures des pays. Par exemple, en Inde, ils ne servent pas de bœuf dans les hamburgers, la vache étant sacrée.

McDonald's saisit aussi les **traditions religieuses**. Durant le ramadan, un menu «f'tour» est présenté, pour se fixer dans l'histoire et les coutumes des pays. Ceci permet à McDonald's dans chaque pays, d'être mieux apprécié et de toucher le maximum de consommateurs.

En Israël, M McDonald's chez eux propose des **menus cashers**, car il y a beaucoup de juifs en Israël. Pour les juifs manger casher est dans leur rituel de leur religion tout comme pour les musulmans, pour les produits hallal.

On pourra trouver des produits composés à base de riz, **le pain est remplacé par des galettes de riz**, pour être adaptée à la culture chinoise. C'est changement de menus est présente un peu partout dans les pays où McDonald's est implanté. Elle sert ainsi à **garder leur culture tout en implantant la restauration rapide américaine**.

McDonald's propose aussi un **menu spécial végétariens**, comme aussi des menus non végétariens, qui est composés à partir de poisson et de légume. McDonald's n'a pas de limite de produit de nouveaux menus. L'entreprise de McDonald's fait en sorte que ce soit un endroit où tout personne, puissent manger sans problème, et puissent avoir une variété de choix.

Ca y est. McDonald's est installé : la France comptait 150 enseignes McDo en 1985, elles sont désormais 1.400 en 1995 : « *Nous étions passés du statut de marque exotique à celui de marque du quotidien*, indique Nawfal Trabelsi, directeur général France en charge du marketing, de la communication, des achats et du design de McDonald's. *Il fallait franchir une étape supplémentaire. Et puis, au début des années 2000, nous avons senti que nous commençons à cristalliser des sentiments ambigus, contrastés...* » Les attaques de José

Bové et la crise de la vache folle contraignent la marque à faire preuve de plus de transparence, ouvrir ses cuisines, donner des gages de qualité. Tout comme elles la poussent à mieux « coller » à la culture française, avec le lancement du McBaguette. En 2008, McDonald's lance une campagne image sur ce qui constitue l'ADN de la marque - la simplicité et la force du lien social - via le slogan signé de « l'autre » agence de McDonald's, BETC Havas : « *Venez comme vous êtes* ». Dark Vador, Tintin, Cendrillon surgissent sur les affiches.

Dans la foulée, l'enseigne communique abondamment sur l'introduction de fruits et de salades dans ses menus. Et troque le rouge vif de son logo au profit d'un vert écolo, plus politiquement correct. Mais McDo doit rester McDo. D'où ce petit coup de volant un peu voyou qui rappelle que le Big Mac, Sundae, les nuggets et le cheeseburger, c'est d'abord McDo.

**Questions :**

- 1- Définissez l'entreprise
- 2- Quelle stratégie marketing adopte t'elle dans le monde ?
- 3- Quels sont les avantages et les inconvénients de cette stratégie ?

## *Bibliographie*

- C. PASCO-BEHRO « Le marketing international », DUNOD, 2<sup>ème</sup> édition, 1997
- C.CROUE, « Marketing international », édition Boeck, 6<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, 2012.
- C.PASCO-BERHO, H.LE STER-BEAUMEVIEILLE, « Marketing international, commerce international », DUNOD, Paris, 2007.
- G.ROCK, M-J.LEDOUX, S.TRUDEL, « MKTG , le marketing en action », ERPI, Québec, 2009.
- J.M. Leersnyder,« Marketing international », 2<sup>ème</sup> édition Dalloz, collection: vie internationale de l'entreprise, 1986.
- KOTLER, KELLER, MANCEAU, HEMONNET, « Marketing management », Nouveaux Horizons, France, 2019.
- LENDRY, LEVY, « MERCATOR, Tout le marketing à l'ère numérique », Dunod, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, 2014.
- M.KRAFFT, J-HESSE, K.M KNAPPIK, K.PETERS, D.RINAS, « Marketing direct international, concepts, pratiques et chiffres clés », PEARSON, Paris, 2006.
- A.MERABET « Cours de marketing international », FSECSG, ABU BAKR BELKAID , Tlemcen.
- N.PRIME, J-C USUNIER, « Marketing international, marchés, cultures et organisations », PEARSON, France 2012.
- S.Cherfi, « cours sur le Marketing international », FSECSG, Oran 2, 2016.
- « Marketing International », Institut Supérieur de Gestion et de Planification.