

Marketing international

Séquence 2 : les pré-requis du marketing international : modèles classique, stratégique et interculturel

Objectif général : Faire apparaître les principales problématiques liées à l'activité internationale de l'entreprise

Objectifs intermédiaires :

- Analyser l'activité marketing de l'entreprise dans le cadre du modèle classique diachronique
- Percevoir les nouveaux vecteurs de réorientation du marketing dans le cadre du modèle stratégique
- Caractériser les contraintes culturelles
- Mettre en évidence les différentes dimensions et étapes du développement international de l'entreprise

SOMMAIRE

INTRODUCTION

I. LE MODELE CLASSIQUE : LES FONDEMENTS DU MARKETING

II. LE MODELE STRATEGIQUE : LA REORIENTATION DU MARKETING

III. LES MODELES INTERCULTURELS : L'INTERNATIONALISATION DU MARKETING

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

INTRODUCTION

Epanouissement du marketing et mondialisation des échanges caractérisent ce début de troisième millénaire.. L'effondrement de l'alternative socialiste à l'économie de marché conforte encore cette impression. Le marketing, discipline de gestion qui place le consommateur au centre de ses préoccupations, opérationnalise de fait les principes essentiels de souveraineté de l'individu et du libre jeu des marchés concurrentiels dans l'activité quotidienne de l'entreprise.

Mais commençons par un peu d'histoire. Si certains remontent à Aristote pour les premières tentatives d'études économiques ou sociologiques, et d'autres

[Chapuis, le marketing n'est pas

né aux Etats-Unis, actes

colloque AFM, 1990

] jusqu'aux XVI^e et XVII^e siècle pour

les premiers balbutiements de la gestion commerciale, l'apparition du marketing comme concept codifié est, selon l'avis de la plupart des auteurs, beaucoup plus récente.

Selon vous, l'apparition du marketing, en tant que discipline codifiée, se situe-t-elle plutôt :

Pour avoir une justification de la bonne réponse, veuillez consulter le [Document 1](#).

De concept embryonnaire, la marketing va devenir, au fil des ans, une discipline mature, puis une fonction intégratrice ([Document 2](#)) qui élargira son champ d'action à d'autres domaines que celui des produits de grande consommation ([Document 3](#)). Le champ social et ses acteurs se sont transformés radicalement au cours de ces dernières décennies et le marketing, dans ce nouveau contexte, a évolué en se rapprochant des autres fonctions et en jouant un rôle prépondérant d'information et de conseil.

"Le marketing, né avec le XXe siècle, a subi, en cent ans, des transformations d'une amplitude comparable à celles qu'avaient connues les techniques commerciales en vingt siècles " [[Boyer et Burgaud, Le](#)

[marketing avancé, Du one to one au](#)

[e-business, Éditions](#)

[d'organisation, 2000](#)]". D'aucuns s'interrogent donc pour savoir

si les nouvelles approches des marchés n'ont pas invalidé le modèle séquentiel classique ?

Ce modèle est-il encore suffisant pour permettre à l'entreprise d'envisager d'élargir ses activités à l'international ?

Après avoir rappelé quelles sont les grandes étapes itératives de la démarche marketing,

nous étudierons dans un deuxième point les axes de réorientation du marketing pour élargir notre propos, dans un troisième point, aux contraintes que doit appréhender toute organisation qui souhaite jouer sa partition dans la sphère internationale.

I. LE MODELE CLASSIQUE : LES FONDEMENTS DU MARKETING

La démarche marketing [à ne pas confondre avec la segmentation de l'offre ou segmentation stratégique ([Collectif HEC, Strategor](#))] qui s'appuie sur la notion de métier] a été formalisée dans les années 50. Elle peut être représentée par un modèle séquentiel à trois étapes itératives.

A. Première étape : approche prospective

La première étape (Figure 2.1) conduit les entreprises à réaliser un diagnostic externe (menaces et opportunités dans les macro et micro environnement) puis un diagnostic interne (analyse de ses points forts et de ses points faibles). Ce diagnostic ([Document 4](#)), encore appelé "[SWOT](#)" (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats), ou [modèle LCAG](#) du nom des 4 chercheurs de la Harvard Business School qui l'ont formalisé [*Learned, Christensen, Andrews et*

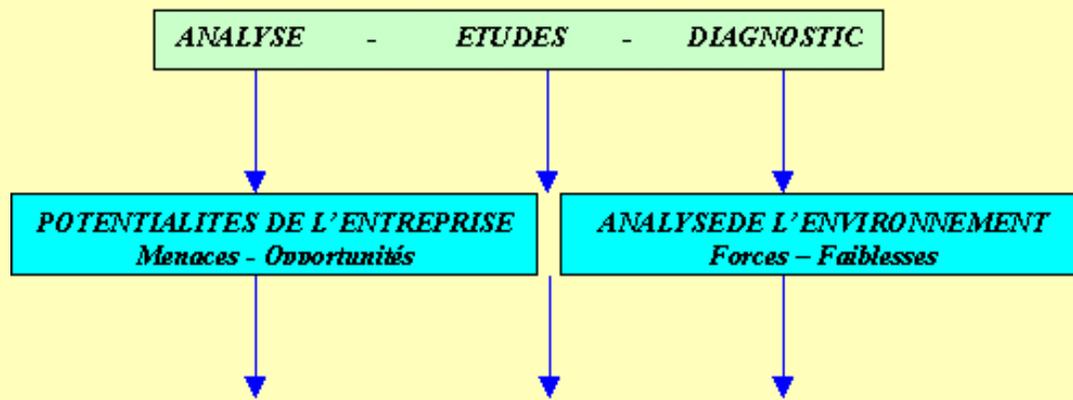
] peut être réalisé dans le cadre d'une étude documentaire. Il permet de lister les principales informations dont l'entreprise peut avoir besoin pour prendre ses décisions.

Pour ce faire, l'entreprise doit donc :

- identifier des critères quantitatifs (parts de marché, taux de croissance, ...) et qualitatifs (exemple : formation du personnel) qui soient pertinents
- disposer pour chaque critère d'une échelle d'évaluation qui permette de mesurer le niveau de performance atteint par l'entreprise

Plus précisément, l'entreprise qui souhaite exporter ses produits sur un marché étranger doit, dans une première étape, évaluer sa capacité à exporter et son degré de préparation au marché mondial. C'est le diagnostic interne à l'export [\(Fiche technique n° 6\)](#). Cette analyse critique de ses forces et faiblesses doit être réalisée régulièrement et sans faire référence à un marché particulier. L'entreprise confrontera ensuite, dans une deuxième étape, le résultat de ses analyses par rapport aux opportunités et aux menaces générées par le (les) marché (s) spécifique (s) qui aura (ont) été (s) retenu (s). Ce sera le diagnostic externe à l'export [\(Fiche technique n° 7\)](#).

Figure 2.1 - Le modèle marketing classique : étape prospective



Les systèmes de collecte, traitement et médiation de l'information, imposés par les nouvelles technologies et qualifiés de "marketing créatique" invalident les approches traditionnelles d'études de marché. Encore relativement peu utilisés par les entreprises, ils tendent cependant à s'imposer par l'obligation qui leur est faite de garder, partout et tout le temps, le contact avec leurs clients.

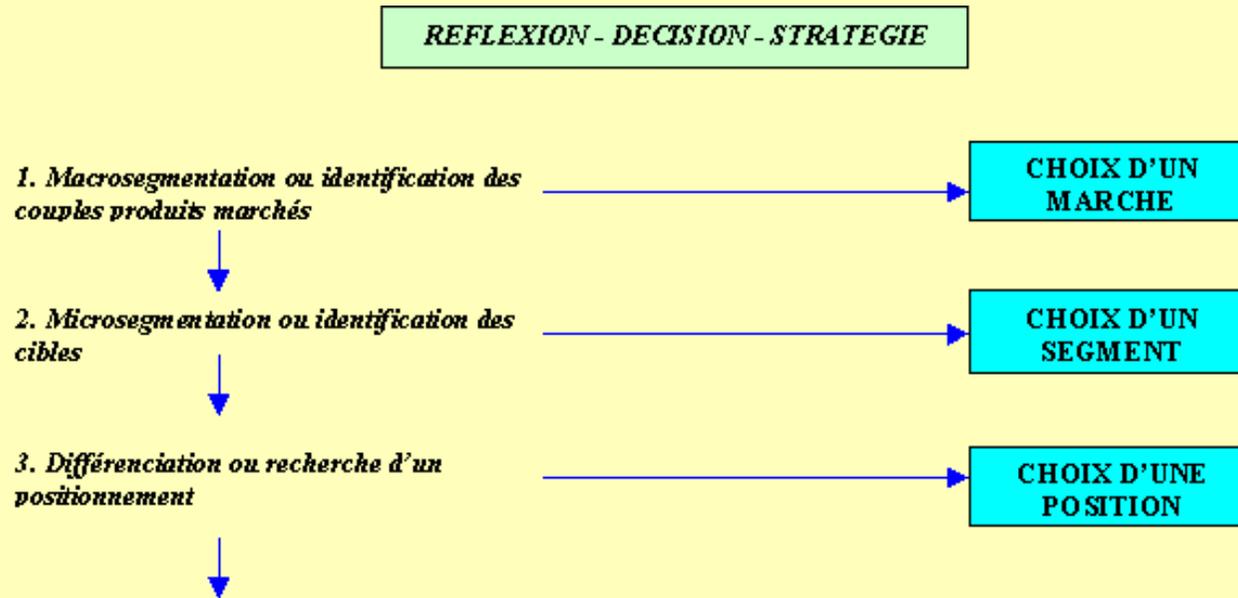
Le diagnostic réalisé, l'entreprise peut passer à la deuxième étape de la démarche.

B. Deuxième étape : approche stratégique

Il s'agit de l'étape réflexion. L'entreprise dispose des informations nécessaires pour prendre des décisions. Cette étape, qui découle des travaux de Smith sur la segmentation [R. Smith, *Product Differentiation and Market Segmentation as*

la manière suivante (Figure 2.2).

Figure 2.2 - Le modèle marketing classique : étape de réflexion



Après avoir identifié le ou les marchés sur lequel ou lesquels commercialiser son ou ses produits (stratégies de macrosegmentation), l'entreprise doit s'assurer, au sein de ces marchés, que des différences de comportement peuvent justifier la mise en place d'actions commerciales sur des cibles spécifiques (stratégies de microsegmentation) et rechercher les attentes qui n'ont pas encore été satisfaites pour être en mesure d'y répondre (stratégies de positionnement) ([Document 5](#))

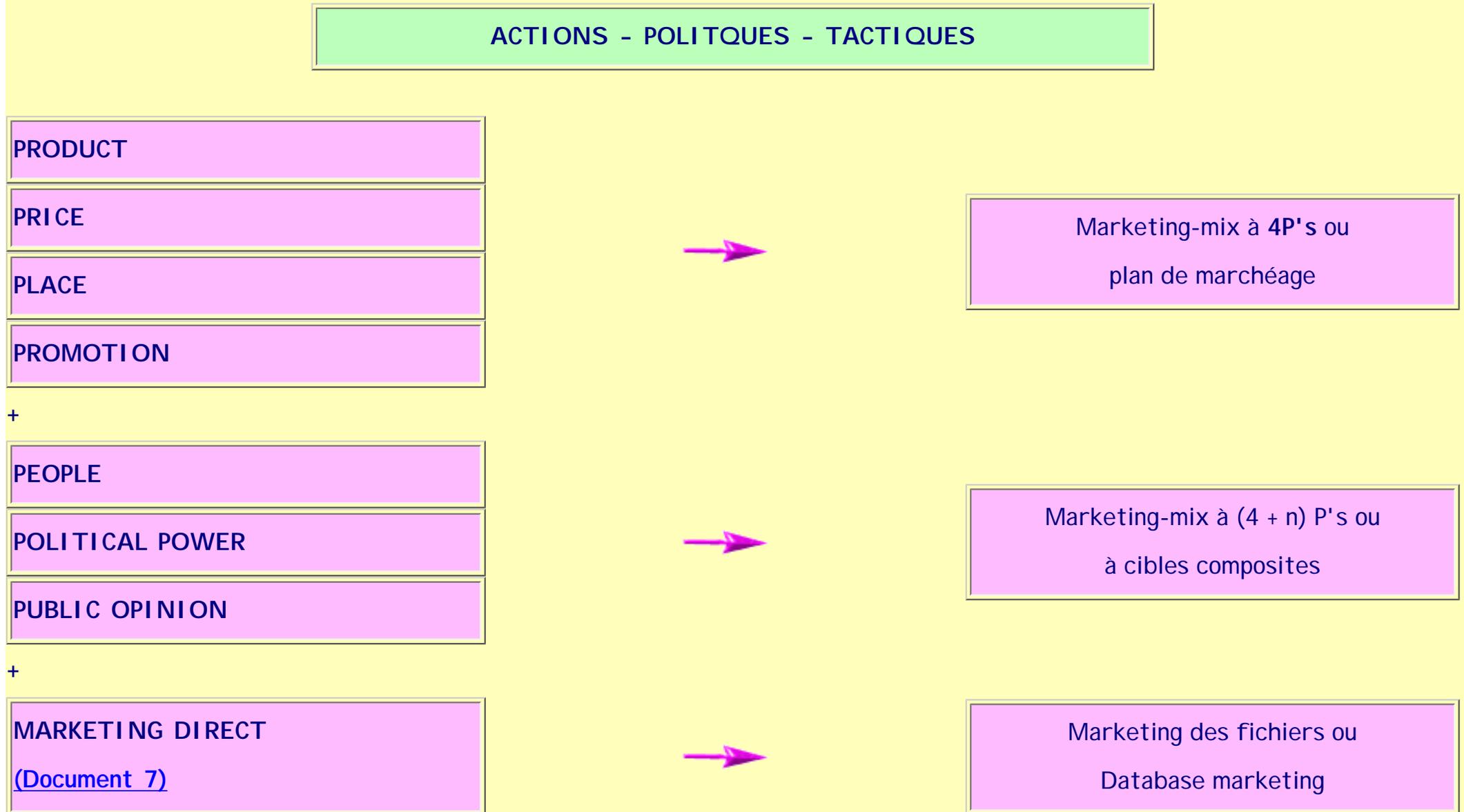
La puissance des systèmes d'information permet de répondre au souhait de personnalisation exprimé par la clientèle. Le croisement, en amont, de données précises et variées relatives aux attentes de chaque client, mêlées avec la possibilité de réaliser des combinaisons d'offres diverses permettent d'offrir le produit exact correspondant à ses besoins, au moment désiré et sous la forme la plus appropriée.

Au couple produit/marché se substitue une nouvelle approche, le couple produit/client, résultat de la mise en œuvre d'une démarche marketing qualifiée de "One To One".

C. Troisième étape : approche opérationnelle (Document 6)

C'est la séquence action. La troisième étape (Figure 2.3) consiste à mettre en œuvre les décisions qui auront été prises à l'issue de l'étape précédente et à s'assurer qu'elles se déroulent conformément aux objectifs retenus. Cette étape est donc qualifiée d'étape opérationnelle. Elle s'appuie largement sur l'outil forgé, à la fin des années 50, par le chercheur américain Mc Carthy [op. cité], "le marketing mix", puis sur les techniques du marketing achat [Perrotin, Le marketing achat, stratégies et tactiques, Editions d'organisation, 1992], et enfin sur le marketing direct [Desmet, Le marketing

Figure 2.3 - Le modèle marketing classique : étape opérationnelle



+

MARKETING ACHAT

(Document 8)



Marketing amont ou
marketing aux fournisseurs

=

PLAN D'ACTION MARKETING

Planifié, contrôlé, évalué

(Document 9)

Ce modèle prévaut encore aujourd'hui dans nombre d'entreprises au sein desquelles la fonction marketing tient une place prépondérante. Nous verrons dans le point suivant que cette vision du champ disciplinaire est remise en cause par les évolutions technologiques et de marché.

Vérifions les savoirs



Vérifions les savoir-faire

Applications

II. LE MODELE STRATEGIQUE : LA REORIENTATION DU MARKETING

Au milieu des années 80, le modèle classique conçu dans les années 50 perd de sa validité.

Vous lirez le [Document 10](#) et tenterez d'identifier les grands vecteurs de réorientation du marketing.

A. La démarche marketing se contracte

Les chercheurs [[Kotler, Manceaux et Dubois, Marketing management, Publi Union, 2003](#)] constatent un raccourcissement de la démarche

1. Désutilité croissante des Etudes de marché

Cette première évolution conduit les entreprises à intégrer les études dans leur démarche stratégique [Probing : observer] et à mettre en place des systèmes de gestion de l'information comme les [systèmes d'information marketing](#) (SIM), les réseaux de vigilance ou [systèmes de veille](#) (concurrentielle, technologique, commerciale et sociale, environnementale) et les systèmes d'intelligence stratégique (SIS). Les données utiles sont collectées, traitées et injectées dans le fonds informationnel pour être ensuite médiatisées, selon leur degré d'importance, sur les niveaux hiérarchiques les

plus pertinents [*Martinet et Ribault,*

La veille

technologique, concurrentielle

et commerciale,

Editions d'organisation, 1989]

2. Internationalisation de la vie des affaires

Cette deuxième évolution impose aux entreprises des contraintes managériales de plus en plus fortes. Il faut gérer de plus en plus de projets [Partition : segmenter] de plus en plus vite, sur des marchés de plus en plus lointains [Prioritize : Cibler], avec des budgets de plus en plus réduits. Cette tendance aujourd'hui est d'autant plus vérifiée que les fabricants doivent travailler à l'échelle européenne ou mondiale compte tenu du fait que tous les marchés dont les produits peuvent voyager deviendront mondiaux. Les produits seront conçus au niveau mondial. Des variantes permettront des adaptations locales [[Levitt, The Globalization of markets, Harvard Business Review, Mai/juin 1983](#)].

3. Transfert d'outils marketing d'aval en amont

C'est la troisième tendance qui se traduit par la remontée, dans la démarche marketing, d'outils utilisés auparavant dans la démarche opérationnelle comme la

démarche qualité (verrouillage de l'accès au marché pour les concurrents) ou comme le positionnement [Positionning : positionner]. L'optique de la démarche est dorénavant de faire mieux que les concurrents [[*Ries et*](#)

[*Trout, Marketing Warfare, Mac*](#)

[*Graw Hill, 1986*](#)]. Le marketing devient guerrier

[[*Swiners, Le marketing de*](#)

[*combat, Direction et gestion*](#)

[*des entreprises, Mai-juin 1980*](#)]. Philip Kotler

a traduit ce raccourcissement de la démarche marketing dans le modèle des 4 P stratégiques ([Document 11](#)).

B. Le marketing se défonctionnise

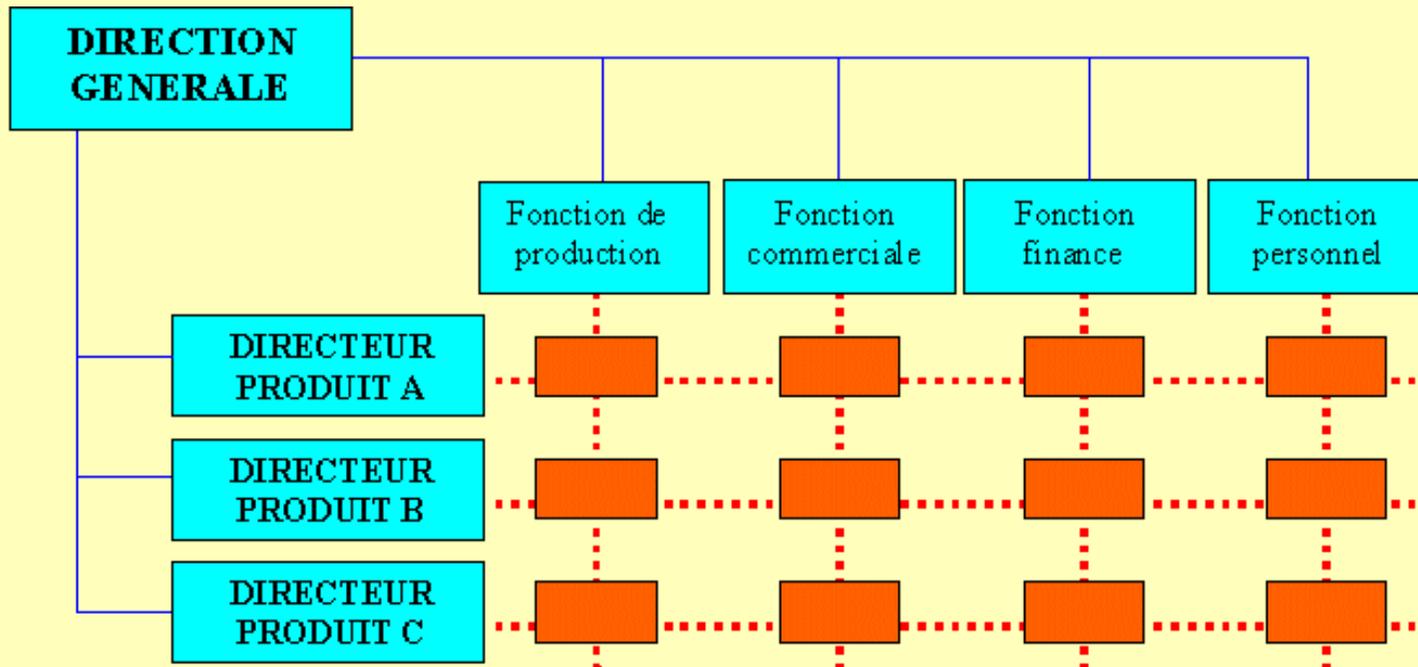
La déstructuration de la firme remodèle l'approche marketing

1. Les organisations changent

Les entreprises mettent en place de nouvelles structures (structure par projet, [structure matricielle](#)) combinant lignes d'autorité verticales et horizontales.

Les départements fonctionnels prennent en charge les objectifs de spécialisation et les directeurs de produit ou de marché assurent la coordination (Figure 2.4).

Figure 2.4 - La structure organisationnelle



Source : M. Kalika, Structure organisationnelle, Doctorat d sciences de gestion, 11 janvier 1984, Bordeaux-I

' Etat en

Ces architectures, censées injecter de la flexibilité dans l'organisation, trouvent vite leurs limites et les entreprises réfléchissent à la mise en place de structures qui leur permettent les meilleures possibilités d'ajustement aux changements de leur environnement [Mintzberg, Mintzberg on management, The free press, NY, 1989]. Ainsi assiste-t-on à une désintégration de l'entreprise et à l'apparition de cellules autonomes placées sous la responsabilité de chef de projet

2. Les hommes changent

Les individus doivent s'adapter aux conditions changeantes de leur environnement professionnel. De plus en plus, les entreprises exigent de leurs salariés la maîtrise de pôles de compétences disciplinaires mais aussi systémiques. De nouveaux profils psychoprofessionnels combinant savoir-faire disciplinaires et compétences logistiques (créativité, interactivité, disponibilité, capacité d'abstraction,...) sont de plus en plus prisés sur les marchés du travail

[*Lasfargues, Technologies*

nouvelles, nouveaux

exclus, Futuribles, 1989

].

3. L'approche marketing change

Dans ce nouveau contexte, la fonction marketing traditionnelle tend à disparaître. La simplification de l'organigramme de l'entreprise a fait émerger de nouveaux modèles d'architecture sociale qui invalident les outils traditionnels appliqués aux ressources humaines. Ces réseaux plus ou moins formels, qui ont pour mission de s'ajuster le plus vite possible aux réactions de l'environnement, sont qualifiés d'intrprises (entreprises à l'intérieur de l'entreprise). Les animateurs de ces nouvelles organisations, choisis en fonction de leurs compétences et constitués en groupes commando, vont se comporter comme s'ils agissaient pour leur propre compte [*Lessem,*

Intrapreneurship,

Aldershot, WildwoodHouse, 1989

].

Cette cellularisation des firmes dilue la fonction marketing sur l'ensemble des personnels de l'entreprise qui deviennent des mercaticiens à temps partiel. La démarche est intégrée.

C. La modification du comportement des entreprises

Différentes approches ont mis en évidence trois types de comportement stratégiques.

1. Les approches traditionnelles

Trois types de démarches sont identifiées

a. L'approche réactive

Il s'agit du comportement le plus fréquemment rencontré. Celui-ci consiste à occuper une position concurrentielle distinctive le plus vite possible et à la tenir le plus longtemps possible. La capacité de réaction devient une variable stratégique sur des marchés où le time to market (temps de mise en marché) est un critère majeur de

réussite [*Mac Kenna, Real time,*

preparing for the age of the

never satisfied consumer,

Harvard Business School Press, 1997

].

Le premier produit qui arrive sur le marché mondial avec les bonnes fonctionnalités peut

ainsi espérer imposer son standard. L'approche réactive peut aussi être pertinente dans le cadre de secteurs à forte intensité capitaliste fabriquant des produits homogènes (Acier, Sucre, Produits Chimiques). La qualité de service y est comparable et la sensibilité au prix est telle que personne n'a intérêt à déclencher une guerre. Chacun va décalquer son attitude de celle du leader

b. L'approche proactive

C'est un comportement d'anticipation. L'entreprise cherchera à identifier les grandes tendances qui caractérisent son secteur d'activité pour les décliner en comportements de consommation et adapter son offre en conséquence. Casserot (exemple proposé en illustration) est une illustration de ce type d'attitude stratégique. Depuis le milieu des années 80 se développe une variante agressive de ce type d'approche qui vise à conquérir et maintenir un avantage concurrentiel en mettant en œuvre des stratégies guerrières (Microsoft, Coca Cola, Michelin, Samsung). Cette approche a pris le nom de Warketing (Marketing guerrier). Un groupe de consultants français (Philoleau et Swiners) a créé son propre outil de conquête de marché qu'il a appelé marketing de combat.

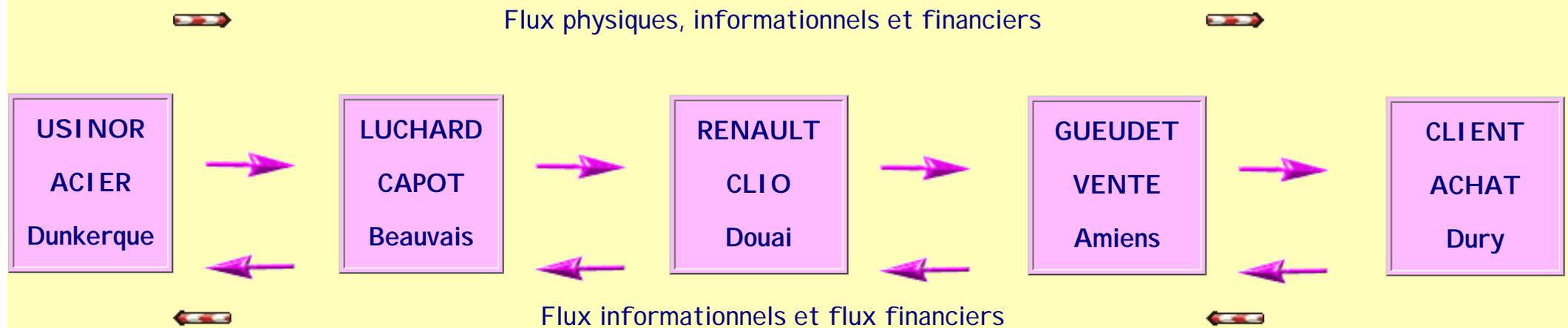
c. L'approche interactive

Cette approche vise à faire interagir les différents partenaires., qu'ils soient situés en aval (les clients, les distributeurs, les transporteurs...) ou en amont (fournisseurs, sous-traitants, transporteurs,...) dans le cadre d'une approche de type

réseau [Mattson, *An application of a network approach to marketing defending and changing market positions, Research in marketing, JAI press, Greenwich, 1985*]

Le but est de parvenir à réduire les coûts à l'intérieur d'une filière appelée chaîne de l'offre (Figure 2.5) et constituée d'entreprises dont chaque décision est interdépendante. L'enjeu consiste donc non seulement à assurer la coordination du process distributif, mais aussi à contrôler la fabrication et l'acheminement des produits, ainsi que les flux informationnels et financiers.

Figure 2.5 - Exemple de chaîne de l'offre coordonnée par Renault.



L'ensemble de la filière, coordonnée par Renault, est pilotée par l'aval, en fonction des

ventes du produit. Chacun des acteurs de la filière, par la mise en place de l'échange des données informatisé (E D.I.) et du juste à temps (J.A.T.) au sein du réseau (voir fiche technique n° 8 - l'EDI), pourra ainsi optimiser ses coûts et construire sa compétitivité au delà de sa propre chaîne de valeur, en amont et en aval, en capitalisant les avantages concurrentiels de ses principaux partenaires.

2. Les modèles digitaux

La réponse stratégique de l'entreprise a donc consisté à apporter un meilleur service au consommateur et à faire en sorte que celui-ci soit perçu comme un facteur distinctif de l'offre. Ces techniques sont souvent regroupées sous le vocable de « **customer relationship management** » (ou « gestion de la relation client »). Toutefois, cette qualité additionnelle de services n'est possible que par une profonde remise en question à la fois de l'organisation interne de l'entreprise et, également, des relations avec ses clients / distributeurs / fournisseurs. De ce point de vue la mise en place d'un système de « **supply chain management** » et d'une gestion électronique des achats constitue un passage obligé préalable à cette nécessaire restructuration.

a. La gestion électronique des flux logistiques

La rationalité du consommateur, comme cela a été décrit plus avant, le conduit à substituer au fameux rapport "qualité / prix " un rapport "satisfaction / prix" dans lequel le paramètre "temps" devient un élément essentiel [*Stalk et*

Hout, Vaincre le temps, Dunod, 1992

].

Ainsi, pour une entreprise, respecter un délai ou livrer très rapidement, est de plus en plus perçu par le consommateur comme un élément déterminant de qualité. De plus, des études réalisées sur la variable temps dans les organisations

[*Tarondeau, la flexibilité dans*

les entreprises, Que sais-je,

PUF, 1999

] ont montré que les entreprises qui maîtrisaient parfaitement le

"time based competition" voyaient leur productivité (donc leur profitabilité), et leur part de marché augmenter

Les outils organisationnels, liés à la maîtrise de la chaîne logistique et pilotés par l'aval, apparaissent donc comme déterminants dans cette maîtrise du temps. en raccourcissant les cycles de fabrication des produits, en réduisant les niveaux de stocks, en fluidifiant les flux d'informations, et en assurant une livraison fiable, rapide, au bon moment et au bon endroit, aux clients.

L'émergence et le développement du commerce électronique accélèrent le processus et mettent en évidence la nécessité de gérer dorénavant électroniquement les flux logistiques. On estime en effet que le commerce électronique va réduire de 70 % le temps de réponse entre une commande client et sa satisfaction. Le "*e-business*" va donc mettre l'efficacité de la logistique au centre de la satisfaction du client grâce à la gestion électronique de la chaîne logistique (e-supply chain management)

b. La gestion électronique des achats

L'utilisation des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) dans la gestion des achats et des approvisionnements s'est développée pendant les années 90, d'abord avec l'EDI (échange électronique de données), puis avec Internet. Toute la chaîne achat, du sourcing au suivi fournisseur, est maintenant concernée. Les réductions de coûts de transaction générées par l'utilisation des NTIC, dans les achats à caractère non stratégique (20 % des achats et 80 % des coûts) portent soit sur les coûts d'achat à proprement parler (on parle d'e-purchasing pour toute solution permettant d'accéder à des informations facilitant les opérations relatives à la définition des besoins, le sourcing, les appels d'offre et la négociation), soit sur les coûts administratifs (on parle d'e-procurement pour toute solution qui permet d'accéder à des informations facilitant les opérations d'approvisionnement, de facturation et de paiement).

L'ensemble des moyens mis en oeuvre, en interne comme les catalogues électroniques ou les enchères inversées, ou en externe, comme les places de marchés électroniques a bouleversé le monde des achats au cours de ces dernières années. Si la prestation technique peut encore être améliorée, c'est près de 80 % des entreprises qui seraient actuellement, selon le cabinet Delotte Consulting, équipées de l'une de ces solutions.

c. La gestion électronique de la relation client

La notion de "gestion de relation client" n'est pas novatrice car elle reprend l'ensemble des processus de prospection et de fidélisation existant : acquérir de nouveaux clients, étendre la relation commerciale avec eux et les fidéliser. L'apparition de

solutions [eSCM](#) et eprocurement, dans les années 90, a monopolisé l'attention et les ressources des entreprises sur la mise en place de progiciels de gestion intégrés, d'applications bureautiques évoluant ensuite vers le groupware et l'intranet, de projets de restructuration et de réorganisation de type [BPR \(Business Process Re-engineering\)](#) ou de gestion de la qualité,.... Autant d'interventions qui ont plutôt orienté l'entreprise sur elle-même.

Ce n'est qu'à la fin des années 90 qu'apparaissent les premières applications électroniques d'entreprises tournées vers le client (logiciels d'automatisation des forces de vente). La création de centres d'appels visant à améliorer le service et le support aux client après-vente marque les premiers débuts du [CRM \(Customer Relationship Management\)](#) ou de la gestion de la relation client (ensemble des moyens et techniques qui permettent de développer un dialogue avec le client, de connaître de manière très précise ses besoins et attentes pour y répondre le plus efficacement possible, de le fidéliser et ainsi d'accroître la rentabilité de l'entreprise)

*[Lefebure G., Venturi G., Gestion
de la relation client,
Editions Eyrolles, 2000*

]

L'élément déclencheur qui fait que le client est désormais le véritable "patron" de l'entreprise a été sans aucun doute l'arrivée d'Internet. Avec Internet, les organisations s'ouvrent largement aux clients, qui peuvent dorénavant, d'un simple clic de souris, lancer une commande par voie électronique. *[Cahiers
de l' ' Economie Digitale, La gestion*

de la Relation Client, Les Echos,

Mai 2000] . Ce nouveau canal d'échanges entre clients et fournisseurs ne se substitue pas aux canaux existants mais vient compléter la panoplie des moyens de distribution utilisés par l'entreprise : vente directe, vente par distributeur automatique, vente par téléphone, vente dans des boutiques,.... La gestion électronique de la relation client [*Certains auteurs parlent*

de IRM -Internet

Relationship Management- ou de GRI

-Gestion de la Relation

sur Internet- ou encore -Gestion

de la Relation a l'Internaute-,

une forme de CRM sur Internet.

Selon eux, alors que les outils

IRM se focalisent sur la

relation directe au client, le

CRM traditionnel présente

des outils d'assistance destinés

au personnel en contact avec

le client. Au sens restreint,

l'eCRM (ou IRM) se limite à

la personnalisation de

l'information concernant l'offre

par et pour le client. Au sens large, l'IRM inclue aussi des applications de gestion et syndication de contenu, les fonctionnalités de e-commerce et même l'infrastructure technique avec les serveurs d'applications, les gestionnaires de flux, les bases de données etc., en somme tous les moyens qui permettent d'offrir sur Internet une expérience de consommation riche]

consiste alors à intégrer toutes

les applications (back-office et front-office) pour constituer une base de données comportementales et disposer d'informations homogènes et pertinentes sur chaque client. Les données recueillies sur le client par les commerciaux ou par le centre d'appels sont alors disponibles en temps réel pour tous les autres départements de l'entreprise en contact avec le client. Le marketing s'en sert pour segmenter sa base de clients/prospects, préparer des actions ciblées et mesurer les retours. Les offres ainsi définies vont être mises à disposition du marché sur le site de commerce électronique, enrichissant la base de données client des informations obtenues grâce à

la relation interactive avec l'internaute. Enfin, l'envoi des informations aux partenaires en charge de la fonction productive ou logistique, permet, avec la mise en place des outils de CRM, de dégager de la valeur.

Née grâce aux nouvelles technologies, cette approche s'efforce d'établir une relation directe avec le consommateur pour apporter une solution à ses problèmes, et non plus l'inciter à venir vers le produit de lui-même [[Le livre blanc](#)

[du CRM, Microsoft](#)]. Dans cette optique, le one-to-one

marketing (proposer à un internaute toute une gamme de promotions personnalisées en fonction de son profil, de son parcours sur le site ou de ses achats précédents.)

ne représente finalement que la variante Internet poussée à l'extrême du marketing direct.

Vérifions les savoirs



Vérifions les savoir faire

Applications

III. LES MODELES INTERCULTURELS : L'INTERNATIONALISATION DU MARKETING

Les évolutions de l'environnement économique sur la scène mondiale ont créé les conditions de l'émergence, au cours de la deuxième moitié du XXe siècle, de ce que l'on a appelé le marketing international (le premier à avoir abordé la question du commerce international serait, toujours selon Chapuis -op. cité- le français Jacques Savary, qui, au travers de son ouvrage, "Le parfait négociant", publié à la fin du XVI e siècle, présente les conditions de mise en œuvre d'une activité commerciale à l'international).

Le marketing international se développe véritablement à partir des évolutions récentes de l'histoire contemporaine (retournement de tendance consécutif à l'essoufflement des trente glorieuses, chocs pétroliers du milieu des années 70, mutations sociologiques et émergence sur la scène internationale de nouveaux pays industrialisés à faibles coûts de production dans les années 80, fractures géopolitiques et élargissement de l'Union européenne dans les années 90, ...). L'apparition de nouvelles conditions économiques et de nouveaux pays industrialisés dans un environnement concurrentiel de plus en plus aiguë conduisent les entreprises, à la recherche de positions concurrentielles fortes et stables, à construire des politiques de développement à l'international sur un portefeuille de variables intégrant les différences socioculturelles des pays ciblés et les techniques et outils appropriés aux particularités des marchés concernés (utilisation, dans les grandes entreprises, d'un "fact book", qui standardise les procédures internes et les modes opératoires par pays et par marque).

Après avoir détaillé les divers éléments qui permettent de comprendre les raisons qui peuvent pousser les organisations à étendre leur activité à l'international, nous défricherons dans un deuxième point le champ des contraintes socioculturelles que les organisations devront savoir dépasser. Dans une troisième partie seront présentés le processus d'internationalisation et les concepts théoriques sous-jacents.

A. Les facteurs explicatifs de l'internationalisation des organisations

L'ouverture internationale (qui se mesure par le rapport entre le chiffre d'affaires hors taxes réalisé à l'étranger et le chiffre d'affaires hors taxes total annuel) touche l'ensemble des fonctions des organisations. Des facteurs internes et externes sont à l'origine de cette orientation stratégique de l'entreprise.

1. Les facteurs internes

Les motivations qui poussent les organisations à s'internationaliser sont très diverses

a. l'orientation managériale des dirigeants de l'entreprise

Les responsables d'une organisation peuvent estimer que la dimension internationale est l'une des conditions *sine qua non* de la pérennisation des activités de l'entreprise et mettre en place les moyens et l'organisation adéquats.

b. les difficultés commerciales liées aux ventes sur le

marché local

Différentes raisons peuvent expliquer les difficultés que l'entreprise peut rencontrer sur son marché local :

- spécialisation de l'entreprise qui la cantonne sur des marchés de niches très rapidement saturés
- saisonnalité des activités de l'entreprise qui conduit l'entreprise à tenter de lisser les ventes sur des marchés extérieurs
- stagnation du marché, ...

c. les raisons financières

On peut identifier au moins trois types de situations qui viennent expliquer l'internationalisation des activités :

- recherche en amont de coûts de revient de fabrication plus compétitifs en transférant tout ou partie de la production à l'étranger
- amortissement des investissements et des dépenses de recherche-développement sur des volumes de vente plus importants
- recherche d'économies d'échelle pour améliorer la compétitivité prix

d. les causes techniques

Le cycle de vie international du produit (conception et lancement dans les produits industrialisés, exportation vers d'autres pays industrialisés, apparition de

la concurrence sur les marchés étrangers puis sur le marché local, délocalisation des activités sur les marchés étrangers puis réimportation du produit sur le marché local) permet de profiter des différences de stades de développement du produit selon les pays et d'allonger ainsi sa durée de vie

2. Les facteurs externes

L'internationalisation peut résulter d'opportunités que l'entreprise a su saisir

a. la sollicitation d'un client étranger

Les manifestations commerciales, l'inscription dans des annuaires, les sites internet accroissent la visibilité de l'organisation sur les marchés exports. La possibilité d'être sollicité par un client étranger et d'avoir à répondre à une demande à l'exportation existe réellement alors que l'organisation ne l'avait pas envisagée.

b. le décloisonnement d'un marché ou d'une zone régionale

Ce facteur explicatif a joué, au cours des dernières décennies, un rôle très important dans le développement des activités à l'international. La dynamique interne de certains marchés (Union Européenne, Mercosur, ...) ou de certaines zones régionales (PECO, Moyen Orient, ...), le développement des moyens de communication (transport, Internet, ..) et l'émergence de modèles socioculturels transnationaux ont permis de multiplier les opportunités d'affaires et favoriser les échanges intra-zones;

c. la pression des partenaires

Le développement des stratégies de croissance externe (on achète une entreprise bien implantée sur une zone géographique pour faciliter l'internationalisation) ou des stratégies d'alliance (entreprises de nationalités différentes liées par des partenariats d'approvisionnement sur un même site) concourent à l'internationalisation des organisations.

Il en est de même quand les Pouvoirs Publics, pour développer le commerce extérieur du pays, aident, au travers les aides et subventions diverses, les entreprises locales à s'implanter sur des marchés étrangers

d. la pression concurrentielle

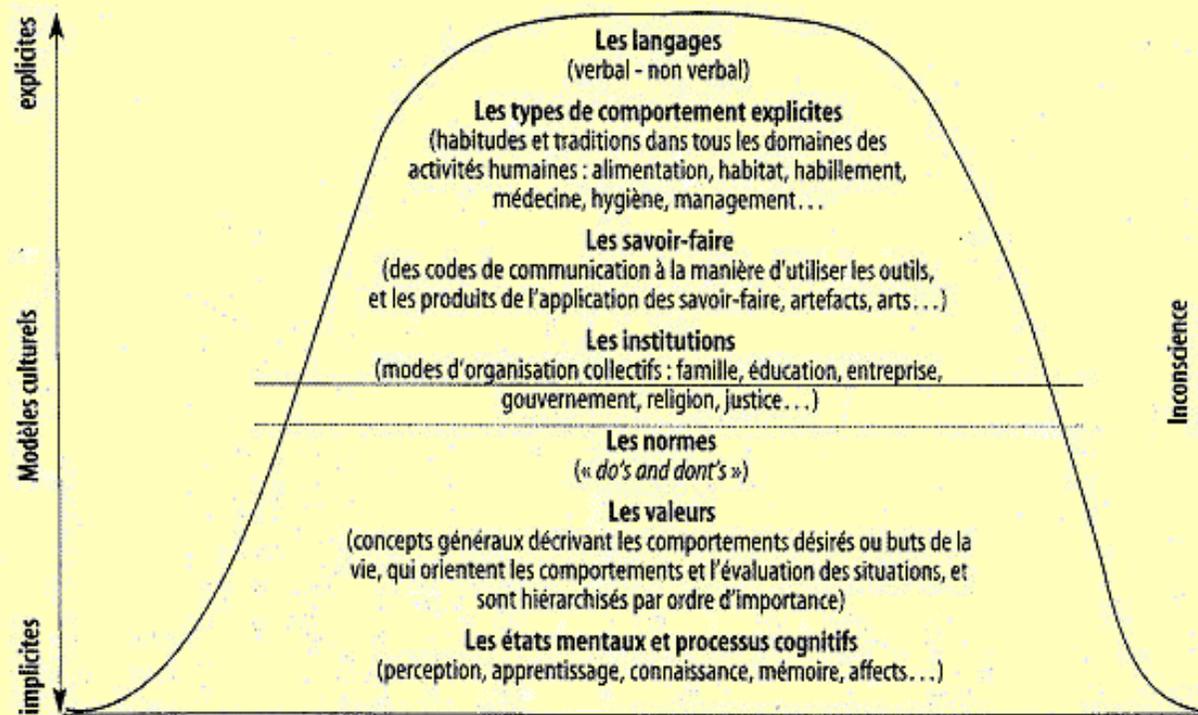
Les nouveaux concurrents (principalement les nouveaux entrants étrangers), en investissant le marché local, remettent en cause les fragiles équilibres existants et obligent les entreprises locales à rechercher à leur tour des débouchés pour leurs produits sur les marchés à l'export.

B. Le management des contraintes socioculturelles

Si évolutions économiques et sociologiques vont de pair, la mondialisation de la culture managériale (construite sur des standards occidentaux) n'a cependant pas remis en cause le fait que les produits seront, en définitive, achetés et consommés dans

des environnements spécifiques où les variables socioculturelles continuent de jouer un rôle déterminant. Le schéma de l'iceberg (Figure 2.6) fait apparaître les écarts qui apparaissent entre les artefacts (éléments culturels explicites et visibles de l'iceberg comme les idées, les comportements, la langue, l'offre commerciale, ...) qui circulent de plus en plus vite dans un espace de plus en plus ouvert, et l'inconscient (partie invisible de l'iceberg construite à partir d'éléments culturels implicites comme les valeurs, les normes, les modes de pensée, les visions du monde) qui évolue plus lentement. Les organisations devront donc prendre en compte ces différences qui peuvent avoir un impact sur les comportements de leurs clients et les modes de consommation qui en découlent, sur l'efficacité et la performance de leurs collaborateurs qui deviendront des expatriés, et connaître les modèles interculturels afférents pour pouvoir les dépasser.

Figure 2.6 - l'analogie de l'iceberg



(source : L. Robert Kohls, The Art of Crossing Cultures, Craig Storti, 2001)

1. Les différences socioculturelles

Définies comme les différences d'image, positives ou négatives, qui relèvent des symboles (relatifs aux produits) ou des comportements (concernent la nature des relations entre des acteurs économiques de communauté ethnique différente), les différences socioculturelles apparaissent quand il y a une modification de la représentativité entre le pays marché source et le marché cible et sont prédéterminées par les facteurs du macro environnement listés ci-après

a. l'environnement géographique et climatique

La géographie de chaque pays joue un rôle essentiel dans l'identité socioculturelle d'une nation, voire dans l'émergence d'une culture transfrontalière par rapport à un cadre institutionnel et économique. Ce constat peut expliquer l'un des mécanismes de création des différences socioculturelles.

Ainsi en est-il des oppositions qui peuvent apparaître, à l'intérieur d'un même territoire, entre une identité régionale (le pays basque en France ou en Espagne, le Québec au Canada) qui souhaite affirmer sa spécificité et une cohésion nationale dont la légitimité réside en partie sur la minimisation des différences. L'existence d'une culture régionale forte, fondée sur des facteurs culturels géographiques et/ou climatiques, peut être une variable explicative dans la construction et le développement d'une culture d'entreprise et des modes de relation des organisations et des consommateurs avec leur environnement. Cela rend donc plus complexe la définition d'un niveau pertinent d'intervention pour mettre en place les actions marketing. Le choix final conditionnera la stratégie d'internationalisation de l'entreprise (local, intermédiaire ou global).

b. l'environnement économique

Les symboles liés au niveau de développement économique d'un pays détermineront les comportements de consommation des individus qui y vivent. En ce sens, il existe des différences culturelles importantes entre deux pays qui n'ont pas atteint le même stade de développement.

Dans les économies développées, l'évolution des attentes des consommateurs et le

pouvoir croissant de ces derniers influencent l'offre au niveau planétaire en matière d'éthique, de sensibilité croissante au respect de l'environnement ou de sensibilité aux marques.

Cela se vérifie aussi, dans une moindre mesure, à l'intérieur des pays émergents, entre les générations dont les segments les plus jeunes essaient de s'identifier aux stéréotypes culturels (vestimentaires, alimentaires, musicaux, ..) nord-américains.

c. l'environnement commercial

Les modes de consommation, en particulier dans le domaine alimentaire, sont le plus souvent profondément ancrés dans l'organisation même de la société. Ils ne changent que très progressivement. Ils obligent les entreprises qui souhaitent pénétrer ces marchés, à évaluer le degré d'acceptabilité de leur produit et à inscrire leur démarche dans le long terme

Cependant, le développement rapide de classes moyennes dans des pays émergents comme l'Inde, la Chine ou le Brésil, stimule une demande nouvelle et standardisée de biens de consommation et d'équipement. Ce phénomène, perceptible dans les grandes métropoles indiennes, sur la zone côtière chinoise ou dans le Cône sud brésilien, ouvre des opportunités réelles pour des acteurs étrangers ou locaux qui détiennent un avantage compétitif et qui sont prêts à se lancer sur ces marchés porteurs.

Ils devront néanmoins composer avec de nouveaux modèles d'acculturation hybrides faisant coexister des mécanismes d'appropriation culturelle à priori incompatibles (notion de compartimentation des comportements qui fait coexister un corpus de normes

sociales occidentalisées dans l'environnement professionnel et un système de valeurs traditionnelles dans la sphère familiale).

d. l'environnement juridique et légal

A l'époque de l'interdépendance planétaire, la transnationalisation des relations et des structures socioéconomiques oblige le débat politique et économique à s'inscrire aujourd'hui dans un espace constitutionnel mondial des droits fondamentaux qui s'imposerait peu à peu aux niveaux nationaux (pression forte pour le changement dans le cas des systèmes politiques autoritaires, aide au maintien et au développement de la démocratie représentative et participative dans les systèmes démocratiques, ...) dans le droit fil de l'expression collective de la notion du bien et du mal.

Peu à peu, les principes des systèmes juridiques nationaux s'effritent sous la poussée des droits supranationaux et des traités internationaux. Ce processus complexe d'internationalisation du droit, généré par la quête d'un espace juridique universel, vise à proposer des solutions équilibrées qui tiendront compte à la fois du mode de pensée, des usages, des particularités juridiques locales des différents cocontractants étrangers. Comment, en effet, comprendre l'approche chinoise du contrat et des modalités de sa mise en place sans connaître les fondements du confucianisme, du bouddhisme et du taïsme ? Comment appréhender le droit musulman sans connaître l'Islam ? Comment interpréter le terme conciliation pour un japonais en ignorant les préceptes du shintoïsme et la crainte immense de la honte ?

Le droit ne se résume donc pas à un ensemble de normes. Il est également

profondément imprégné par la conception de la société et de l'ordre social de l'espace juridique national auquel il se réfère. Droit et culture sont donc intimement liés. La mise en place d'un projet industriel ou commercial à l'international ne peut faire l'impasse sur cette question.

e. l'environnement religieux

La résurgence de la spiritualité et de la religion est sans conteste le paramètre qui aura profondément marqué la nature des échanges au cours des 50 dernières années, même si cette perception du phénomène est souvent contredite par un déclin de la pratique religieuse dans la plupart des pays industrialisés.

Les conséquences des menaces terroristes et des réponses qui y sont apportées en sont probablement l'exemple le plus frappant. La combinaison de phobies religieuses, ethniques, culturelles et politiques ne se limitent pas au développement de l'islamophobie dans les pays occidentaux. On constate une résurgence de l'antisémitisme et la montée de l'intolérance à l'égard des chrétiens dans les sociétés non chrétiennes. L'intolérance croissante sur ces questions se manifeste aussi par la remise en cause de la laïcité (et notamment la séparation entre le rôle de l'Etat et de l'Eglise). De fait, sans revenir à la Saint Barthelemy, nombre de conflits aujourd'hui (Palestine, Irak, Afghanistan, Algérie, Darfour, ..) s'expliquent en partie par des différences culturelles stigmatisées par des querelles dogmatiques entre deux croyances religieuses. Le phénomène est donc largement répandu et transcende les cultures, les religions et

les civilisations. Les relations entre les états et les échanges entre les organisations sont de plus en plus marquées par l'influence sous-jacente des religions qui prédéterminent ainsi les comportements et les croyances.

Pour résumer, les défis culturels majeurs auxquels sont donc confrontées les organisations sont de minimiser le risque d'ethnocentrisme (tendance automatique et inconsciente à nous référer à notre propre cadre de pensée, principalement lié à notre culture nationale) dans la réflexion et de rechercher un « levier culturel » pour l'action ([Document 12](#)). Pour ce faire, les modèles culturels vont aider les décideurs dans leurs démarches interculturelles à l'international

2. les modèles interculturels

Plusieurs modèles d'analyse sont venus étayer la thèse d'un lien entre les différences culturelles d'un pays et les contraintes à lever en matière de démarches managériales à l'international. Pour éviter d'interpréter le monde en fonction de notre propre contexte culturel et de notre propre expérience (complexe du Self Reference Criterion), il convient de les connaître et de savoir les relativiser

a. le modèle d'Hofstede

Geert Hofstede, chercheur d'origine néerlandaise, [[Geert](#)_____

[Hofstede, Vivre dans un](#)_____

[monde interculturel,](#)_____ *Comprendre*

nos programmations mentales,

à la suite d'une étude statistique très importante (13000 questionnaires administrés auprès de salariés de la firme IBM), une grille de lecture qui permet de caractériser, à partir d'indices attribués pour chaque pays, l'identité culturelle (différences et similitudes) des individus sur 5 dimensions à-priori universelles : L'horizon temporel, le contrôle de l'incertitude, la distance hiérarchique, la masculinité, l'individualisme ([Document 13](#)).

a. L'horizon temporel

L'horizon temporel, qui permet de cadrer les actions individuelles, est plus long dans la culture asiatique que dans la culture occidentale. Pour un oriental, la relation d'affaires n'est pertinente que dans la mesure où elle s'inscrit dans la durée. Il lui faut donc établir des liens personnels avant de nouer des liens contractuels. Les managers occidentaux sont souvent déroutés par la longueur de la phase préliminaire au cours de laquelle est proposé un large éventail d'activités destinées à créer ce climat de confiance. Le management à saveur occidentale, basé sur une approche transactionnelle, n'est pas adapté à la culture asiatique, plus orientée vers l'approche relationnelle. Le cadre temporel sera donc un élément déterminant à retenir dans la conceptualisation et la mise en place des actions marketing en direction des pays où la culture conduit les individus à raisonner sur le long terme

b. Le contrôle de l'incertitude

Cette dimension fait référence à la manière dont les individus abordent les risques et essaient de les éviter. Les différences culturelles très marquées que l'on peut observer à cet égard se répercutent au niveau de la gestion des organisations (établissement de règles formelles), de la gestion des carrières (recherche d'une plus grande stabilité), de la conduite des négociations (respect des valeurs pour ne pas blesser l'individu dans ce qu'il a de plus fondamental).

Dans les situations où l'incertitude est forte prévaut le besoin de sécurité. C'est ce que recherchera le vendeur français. Il tentera de limiter le risque de rejet personnel en s'adressant de manière naturelle au niveau où ne se situe pas le pouvoir de décision. Le premier contact sera donc presque inmanquablement positif, mais relativement peu efficace, puisqu'il n'implique aucun engagement de la part de l'interlocuteur.

Un négociateur nord-américain n'agira pas de la même façon. Il mènera, avec son client, une négociation compétitive dans le cadre d'un traitement égalitaire qui débouche sur des jeux à somme nulle (le meilleur gagne). Il privilégiera les projets risqués mais susceptibles de rapporter davantage. Cette méthode de travail s'appuie sur un grand professionnalisme, internationalement reconnu, et sur une attitude orientée vers des discussions concrètes et factuelles. Les négociations s'achèment très rapidement vers la conclusion. Le vendeur français, plus soucieux de son confort psychologique, mènera des négociations à la japonaise, en tentant de découvrir un maximum de besoins chez son client pour présenter toutes les réponses que son produit peut apporter et les

satisfactions que son client pourra en retirer.

c. La distance hiérarchique

Elle traduit, dans une culture, la perception du degré d'inégalité entre les individus qui détiennent le pouvoir hiérarchique et les autres et le niveau de tolérance de l'inégalité de la distribution du pouvoir dans les organisations.

Dans les pays où la distance hiérarchique est courte (cas nord-américain), il y a une dépendance limitée des subordonnés à leurs supérieurs et une préférence pour la consultation (interdépendance entre supérieur et subordonné). La distance émotionnelle entre eux est relativement petite : les subordonnés peuvent facilement approcher leur supérieur. Dans les pays où la distance hiérarchique est élevée, il y a une considérable dépendance des subordonnés vis-à-vis de leurs supérieurs. En France et au Japon prédomine le respect des valeurs et des manifestations symboliques liées à la hiérarchie. Les individus ne sont pas culturellement habitués à un traitement égalitaire et se placent d'emblée sur une position d'infériorité (cas du vendeur par rapport à l'acheteur au Japon qui bénéficie d'un statut supérieur, cas du vendeur en France qui choisit un interlocuteur de même niveau même s'il pressent qu'il serait plus efficace de s'adresser au niveau supérieur).

d. L'individualisme

Cette dimension exprime l'intensité de la relation entre les individus et les autres membres

de la même communauté culturelle. L'individualisme caractérise une société dans laquelle les liens entre individus sont distendus : chacun est supposé s'occuper de lui-même et de ses proches. La société américaine, très largement individualiste, valorise l'indépendance (accomplissement personnel dans son travail) et liberté (gérer son activité professionnelle). Les relations commerciales se nouent plus aisément, notamment avec les entreprises étrangères.

Cette tendance s'oppose au collectivisme, société dans laquelle l'individu existe par rapport à son appartenance au groupe. Une politique de ressources humaines qui vise à récompenser un employé " méritant " en Grande-Bretagne aurait des répercussions catastrophiques sur le climat social d'une entreprise asiatique où la collectivité prime sur l'individu (s'il y a un gagnant, l'employé, il y a un perdant, l'atelier). Les marchés, sans être protectionnistes, sont à la limite de la perméabilité.

e. La masculinité

Cette dimension traduit les différences entre les nations qui donnent une certaine préférence aux valeurs masculines (goût pour l'argent, possessions matérielles, réussite sociale et professionnelle) par opposition aux valeurs féminines (coopération, qualité de vie, environnement social). Ainsi, dans une culture féminine, comme en Suède, au Danemark ou au Brésil prévalent les relations humaines sur l'estime dans les organisations, alors que l'inverse se produit dans des pays plus masculins (Etats-Unis, Allemagne).

Cette différence apparaît dans la manière dont les négociateurs se perçoivent les uns

les autres. Un individu entreprenant et sûr de lui sera mieux perçu, et donc probablement plus efficace, dans des pays comme l'Autriche, l'Italie ou l'Espagne (à dominante masculine) que dans des pays à dominante féminine (Suède, Danemark). Dans les cultures féminines qui privilégient les relations humaines, l'amitié est recherchée. Les relations sont personnalisées et l'idée d'une relation froide est difficilement envisageable.

Un négociateur sera plus volontiers perçu comme un partenaire. La compétition n'est pas un trait culturel dominant contrairement aux nations masculines qui valorisent l'ambition et la force.

Contrairement à l'individualisme, la masculinité n'est pas en rapport avec le développement économique d'un pays.

b. Le modèle de Trompenaars

Fons Trompenaars, d'origine néerlandaise, après avoir réalisé un travail d'enquête (15 000 personnes interrogées dans 30 entreprises réparties sur 50 pays) sur les différences culturelles en contexte professionnel a rédigé un ouvrage intitulé "L'entreprise multiculturelle" (éditions Maxima, 1993). L'auteur démontre, dans son livre, que l'ethnocentrisme managérial (basé sur les postulats nord américain de management participatif par objectif, de qualité totale, ..) et l'incompréhension des différences culturelles peuvent être la cause de dysfonctionnements au sein des organisations. Le responsable d'une organisation doit donc commencer par identifier les spécificités des différentes cultures au sein desquelles l'entreprise et ses filiales auront à évoluer pour comprendre la façon de réagir des individus et des groupes et trouver

les modes de management les plus appropriés.

Dans son ouvrage, Trompenaars met en avant 7 dimensions à partir desquelles il présente une analyse de l'impact des différences de culture nationale sur les styles de management, les modes organisationnels, le fonctionnement et les aspirations des salariés :

a. Universalisme ou particularisme

La problématique de cette dimension oppose les cultures universalistes (américaine, suédoise, allemande, anglaise) qui cherchent une solution à portée générale (une norme ou une règle) qui puisse s'appliquer à tous les cas (la même règle pour toute l'organisation) aux cultures particularistes (Corée du sud, Chine, Egypte, ..) qui privilégient les solutions aux cas par cas (au détriment de la règle).

Cette différence culturelle est souvent, dans les organisations, à l'origine de malentendus. Ainsi en est-il des relations normalisées que tentent de mettre en place les sièges sociaux des multinationales (notamment nord américaines) avec leurs filiales implantées dans des pays à culture particulariste. De nombreuses difficultés proviennent du fait que ces dernières continuent leurs pratiques locales dans tous les domaines non contrôlés par le siège, notamment dans la gestion des relations commerciales pour lesquelles le contact personnel avec les individus compte plus que le contrat formel cher aux universalistes.

Les organisations appelées à évoluer sur les marchés internationaux devront concilier ces deux approches (définir un minimum de règles au sein des cultures particularistes et prendre plus en compte les cas particuliers au sein de cultures universalistes).

b. individualisme ou collectivisme

La problématique de cette dimension oppose les cultures individualistes (Etats Unis, Grande Bretagne, ..) qui se définissent par rapport à une orientation fondamentale vers soi-même (égocentrisme) et les cultures collectivistes (Japon, Suède, ...) qui correspondent, à l'inverse, à une orientation fondamentale vers la réalisation de buts et objectifs en commun (recherche du consensus). Pour les premiers, la liberté individuelle est une valeur inaliénable. Pour les seconds, elle peut être sacrifiée au bien collectif.

Les implications de ces deux dominantes sont multiples en matière de management. L'individualiste prendra les décisions seul, rapidement, alors que le collectiviste prendra son temps et sollicitera l'accord de sa hiérarchie ou de son groupe (ce temps consacré à l'obtention d'un consensus sera probablement regagné dans la mise en œuvre de la décision). L'organisation est perçue différemment. Chez les individualistes, elle est outil au service des intérêts de chacun. Les relations y sont régies par des liens formels définis par des contrats. Par contre, l'organisation collectiviste est un ensemble social où doit prévaloir la cohésion du groupe et où chacun doit contribuer au développement de l'ensemble.

c. objectivité ou la subjectivité

La problématique de cette dimension oppose les cultures objectives (Japon, Grande Bretagne, ..) qui privilégient des attitudes neutres et rationnelles aux cultures affectives (France, Italie, Liban, ..) qui n'hésitent pas à exprimer leurs sentiments

et leurs états d'âme sur leur lieu de travail. Chaque culture, dans une relation d'affaires, réagira donc différemment. Cela est particulièrement vrai dans la communication verbale. Ainsi, le silence est-il perçu différemment, dans une négociation, par un asiatique (phase d'assimilation) et par un occidental (échec de la négociation). Trompenaars rappelle donc qu'il est nécessaire de prendre conscience de ces différences de comportement pour ne pas commettre d'erreurs d'interprétation.

d. culture diffuse ou spécifique

La problématique de cette dimension oppose les cultures spécifiques (Suède, Etats-Unis, Grande Bretagne, France) qui font un clivage entre leur vie privée et professionnelle et les cultures diffuses (Chine, Japon, Allemagne, Italie, ...) dont les représentants ne marquent pas de frontière entre les différents aspects de leur vie. Ces derniers accordent d'ailleurs plus d'importance au contact personnel qu'à la relation professionnelle.

Trompenaars prend comme exemple, dans son ouvrage, la réaction d'un responsable italien qui quitta une réunion réunissant plusieurs directeurs de ressources humaines de différentes nationalités après avoir pris une critique professionnelle, formulée par son homologue danois, sur une proposition qu'il avait formulée pour une attaque personnelle. Si les cultures diffuses préfèrent négocier dans le cadre d'orientations générales que l'on peut discuter, elles sont fortement contraintes par l'affectif et les critiques sont souvent mal reçues. Les cultures spécifiques, quant à elles, privilégient les consignes

claires auxquelles on peut adhérer ou s'opposer.

Trompenaars met donc en évidence la nécessité d'équilibrer les deux facettes de cette dimension pour éviter les malentendus professionnels.

e. statut attribué ou statut acquis

La problématique de cette dimension oppose les cultures du statut attribué (France, Italie, Chine) où la position sociale est conférée par un état de fait comme l'âge, le diplôme, la profession, .. et les cultures du statut acquis (Danemark, Etats-Unis, Pays Bas) où le statut est le résultat des réalisations et des actions personnelles.

La comparaison des politiques d'ascension sociale au sein des entreprises allemandes et françaises met en évidence le fait que l'accès aux postes à responsabilité dans les firmes germaniques passe par le sas du parcours professionnel au sein de l'entreprise et des résultats obtenus alors que la production des "élites" dans les organisations françaises est principalement assurée par les grandes écoles (ENA, HEC, Polytechnique, Mines, Sciences Politiques, ...). La communication entre les deux types de statuts (jeunes cadres français âgés d'une trentaine d'année confrontés à des cadres allemands moins qualifiés mais plus âgés et plus expérimentés) s'établit le plus souvent difficilement (soupçon de manque d'expertise versus soupçon de manque de légitimité). Cependant, quelle que soit la forme que prendra le pouvoir, le statut doit être utilisé comme un moyen d'accroître l'efficacité de l'organisation.

f. attitude à l'égard du temps

La problématique de cette dimension oppose les cultures dites séquentielles (les américains, les hollandais, les allemands préfèrent aborder les tâches les unes après les autres dans le cadre d'un planning soigneusement préparé qu'ils entendent respecter) aux cultures dites synchrones (les japonais, les mexicains, les italiens acceptent de gérer en parallèle plusieurs tâches, et de réagencer leur emploi du temps selon les priorités du moment). Cette approche s'apparente à la distinction entre temps monochronique et polychronique, développée par Hall (voir point c. ci-après).

g. volonté de contrôle de la nature.

La problématique de cette dimension oppose les cultures qui considèrent qu'elles peuvent avoir une influence sur la nature en la contrôlant (Etats Unis, France, Allemagne) et les cultures qui pensent que l'individu doit vivre en harmonie avec elle (Chine, Japon). L'exemple avancé par Trompenaars est celui des sports de combat qui reflète les oppositions culturelles entre les occidentaux, adeptes des sports violents où les adversaires cherchent à prendre le dessus dans des attaques frontales, et les asiatiques, experts dans des disciplines sportives où le jeu consiste à tirer parti des forces de son adversaire pour le battre.

Les pratiques managériales s'en ressentent. Les cultures qui contrôlent auront tendance à pratiquer un marketing de l'offre en s'appuyant sur les dernières avancées technologiques alors que les cultures qui s'adaptent mettront plutôt en œuvre un marketing

de la demande.

c. les modèles de Hall

Il faut également prendre en compte les modèles de Edward Twitchell Hall, professeur d'anthropologie à la Northwestern University aux Etats Unis (dont le concept le plus connu est la proxémie soit la distance physique qui s'établit entre des personnes prises dans une interaction).

Dans *The Silent Language* (1959), Edward T. Hall a aussi démontré que dans les cultures nordiques et anglo-saxonnes, le temps est abordé de manière linéaire avec un début et une fin (alors qu'en Chine et en Inde, le temps est circulaire et infini). Dans les cultures judéo-chrétiennes les individus ont tendance à travailler de manière séquentielle, et ne font qu'une seule chose à la fois. Dans un tel système, le travail est planifié et compartimenté. Les individus suivent rigoureusement le plan défini. On dit que le temps est monochronique. Cette approche ne peut donc se réaliser que si le mode de pensée culturel permet de hiérarchiser les tâches par ordre de priorité. Elle permet dans un contexte relativement stable d'améliorer la qualité des contributions avec un niveau de stress acceptable (rythme de travail plus lent). Par contre, dans les pays du Sud et asiatiques, le temps est pluridimensionnel ; il est polychronique. Dans ces systèmes, les individus réalisent plusieurs tâches à la

fois (traitement global des problèmes avec une gestion simultanée des actions). Ils ont donc des relations de coopération avec les autres, concrétisées par un fort degré d'adaptation et d'ouverture. Les interruptions et les imprévus font partie intégrante du processus. Les individus changent de plans fréquemment. Ils se sentent souvent dans l'obligation de répondre à toutes les sollicitations, tant sur le plan professionnel que personnel.

C'est également Hall qui a mis en valeur la notion essentielle de contexte riche et de contexte pauvre. On entend ici par contexte l'ensemble des informations qui concourent à donner aux individus (inconsciemment ou non) une signification à une situation. Plus le pays est à contexte faible (Etats Unis par exemple), plus il est nécessaire de donner dans le cadre de la conversation tous les éléments d'information (de type formel et objectif) et les clés de décodage du message. Celui-ci est formulé au travers de procédures (définition des objectifs, planning) et une communication précise et écrite. Au contraire, dans une culture à haut contexte, en raison des liens interpersonnels forts qui prévalent, l'individu n'a pas besoin d'une information explicite et codée pour communiquer avec l'autre. La communication y est informelle, subjective, souvent floue et non verbale. Elle intègre généralement d'autres formes d'expression comme par exemple les gestes, le regard ou encore l'espace interindividuel (au Japon, le contexte compte considérablement et

les formules de politesse ou les formes verbales vont changer sensiblement, tout au long d'une gamme comportant une vingtaine de tonalités, suivant l'âge, le sexe, la position sociale de l'interlocuteur). Dans un autre registre, la France se présente comme une société à culture mixte au sein de laquelle communication formelle et sous-entendus ou allusions sont parfois mélangés. Cela rend la communication parfois difficile à comprendre pour les étrangers.

Les malentendus entre culture à haut et bas contexte de communication conduisent très souvent, au sein même des organisations, de part et d'autre, au développement de préjugés.

d. les autres modèles d'adaptation culturelle

L'internationalisation est devenue une option stratégique difficilement évitable pour les entreprises. Cela présuppose qu'elles auront à mettre en œuvre, sur chacun des marchés étrangers ciblés, un processus d'adaptation interculturelle. Pour ce faire, elles auront, avant toutes choses, à s'interroger sur les compétences qui leur seront nécessaires pour mettre en œuvre, au sein d'équipes multiculturelles, cette orientation.

Selon Lane et al. (2000), trois étapes conditionnent le processus d'adaptation et la performance des équipes multiculturelles :

- l'identification des différences dans un cadre de référence culturelle (Hofstede, Hall, Trompenaars, Kluckhohn-Strodtbeck, ...) qui permette d'expliquer et de prédire les comportements des autres. Cela exige une bonne connaissance des différences culturelles et des répercussions qu'elles peuvent avoir sur les comportements des uns et des autres.

- la communication pour faire passer le message d'une culture à l'autre sans perte de signification. Trois niveaux de compétences doivent être développés pour assurer une communication efficace dans une équipe multiculturelle : adopter des attitudes prédictives d'efficacité, comme la motivation ou la confiance dans le fait que toutes les barrières peuvent être surmontées, puis s'éloigner de son propre « cadre » de référence et se mettre dans la peau des autres afin de pouvoir émettre des messages que les autres vont pouvoir comprendre et enfin réunir l'équipe afin de pouvoir établir une réalité commune et s'entendre sur les règles qui devront être partagées par tous.

- l'intégration des différences culturelles pour favoriser un climat propice à l'expression des idées de chacun, résoudre les conflits engendrés par l'expression des différents points de vue, et trouver des solutions originales, innovatrices et acceptables pour tous les membres de l'équipe.

Selon Black, Mendenhall (1991), les étapes de l'adaptation interculturelle sont, chronologiquement, la lune de miel, le choc culturel, l'adaptation et la maturité. C'est un concept tridimensionnel qui englobe l'adaptation au travail (modifier les caractéristiques du poste pour favoriser l'intégration versus modifier ses attitudes et ses comportements personnels pour mieux correspondre aux exigences de la nouvelle fonction),

à la culture et aux conditions de vie en général (maintien de sa propre identité culturelle versus contact plus étroit avec les autres cultures)

A partir de ce constat, la question est de savoir, à partir des contraintes de coût, de connaissance de l'organisation, de l'environnement, des difficultés d'adaptation, des compétences managériales, de la réaction et des opportunités de promotion des cadres locaux, ... quelle catégorie de personnel international (national du pays hôte, national du pays tiers, national du pays d'origine) il est pertinent de retenir ? Plus précisément, est-il préférable de limiter le recours à des collaborateurs dont la culture est suffisamment proche de la culture d'origine des pays cibles pour prévenir les risques d'adaptation en général et de choc culturel en particulier ?

Si certains auteurs soulignent le caractère potentiellement positif du choc culturel (Une forte intensité signale que le processus d'adaptation est enclenché), d'autres ont mis en évidence que, durant les périodes de transition, les salariés avaient des difficultés à s'adapter à leur nouveau poste et que leur performance tendait à décroître.

Plus généralement, les théoriciens de l'adaptation culturelle ont tous suggéré que le fait de vivre dans un nouvel environnement peut créer un niveau important d'incertitude. Black et Mendenhall (1992), par exemple, expliquent que ce dernier provient de la perturbation inévitable des routines, due à l'impossibilité pour les individus de conserver leurs habitudes et leurs rituels, repères indispensables dont ils ont besoin pour maîtriser à minima la manière dont ils conduisent leur vie et préserver un certain niveau de prévisibilité. S'adapter devient alors nécessaire. Or, les individus ne présentent pas tous

la même capacité d'adaptation en situation d'expatriation. Si certaines différences sont de l'ordre de la capacité potentielle (volonté ou motivation) ou relèvent de la personnalité de chacun, d'autres se déclinent comme des compétences et peuvent (doivent) donc s'acquérir et se développer.

Les travaux de Joly (1990), parallèlement à ceux de Blake et Mendenhall, ont permis d'identifier quatre phases du processus d'adaptation culturelle de l'expatrié. La première est « la phase d'enchantement » durant laquelle l'expérience étrangère est vécue comme une occasion de découvertes et de dépassement professionnel de soi. Cette phase se traduit généralement par des tentatives de développement de relations avec les nationaux et par un investissement considérable pour l'organisation. Une fois l'euphorie passée, l'expatrié commencera à ressentir un vide culturel, qualifié par Joly de « phase négativiste outrancière ». Les différences culturelles de rapport au temps, de langue, de mode de raisonnement sont vécues comme des difficultés et se répercutent de manière négative dans les relations avec les autres. Au cours de la troisième phase, considérée comme critique, l'expatrié acceptera le nouveau mode de vie qui s'impose à lui ou le refusera complètement. Cette phase conditionne évidemment le succès de son expatriation. Enfin, la dernière phase correspond au choc du retour et aux inévitables difficultés que rencontre l'expatrié en redécouvrant sa propre culture après une longue absence.

Pour éviter que les expatriés ne développent un comportement inapproprié pour leur pays d'accueil, Black, Mendenhall et Oddou (1991) ont proposé un modèle

distinguant chronologiquement deux étapes dans la gestion des expatriés :

- la première étape correspond à la gestion anticipatrice qui visera à anticiper les difficultés d'adaptation des salariés en retenant par exemple, prioritairement, les candidats bénéficiant d'une expérience internationale antérieure et/ou d'une formation à l'interculturel
- la seconde étape s'appuiera sur les différents leviers de gestion de la situation d'expatriation : le travail, l'organisation de l'accueil, les conditions de vie hors travail et les facteurs individuels. Les auteurs soulignent l'importance de l'adaptation du conjoint ou de la famille pour l'adaptation des expatriés.

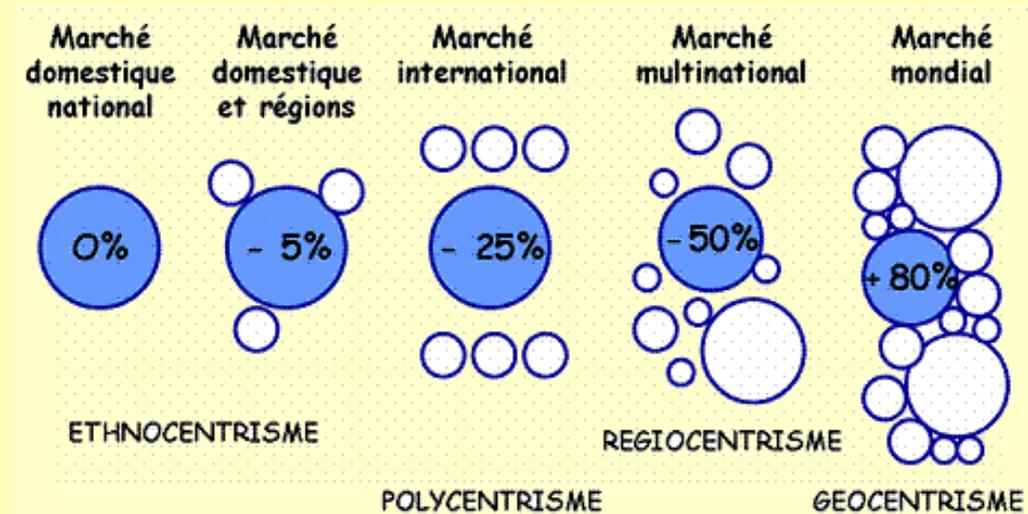
Pour résumer, la culture a pour fonction de coordonner les activités des membres d'un groupe ou d'une société. Elle permet aux individus de s'intégrer et de se socialiser en développant les comportements appropriés à leur environnement relationnel et professionnel .

C. Le processus d'internationalisation

Le processus d'internationalisation, qui s'analyse autour de quatre phases successives à partir du pourcentage de chiffre d'affaires réalisé à l'export (voir figure 2.7) permet d'appréhender le parcours de l'entreprise sur la voie du développement international. De nombreux auteurs (Chandler en 1962, Ansoff en 1965, Rumelt en 1974, ...) ont étudié le lien entre stratégie et structure des organisations. Ces travaux ont été enrichis au cours des années suivantes par des recherches sur l'internationalisation des

firmes et ses effets sur la dimension managériale en fonction de l'origine culturelle des entreprises. Nous nous intéresserons ici plus particulièrement aux modèles développés par Perlmutter et Bartlett/Goshal

Figure 2.7 - Etapes du développement international (adapté de Vern Terspra, marketing international, ed. Mufflin)



1. Le modèle ERPG de Perlmutter et Dowling (figure 2.7)

Perlmutter (1969) fut le premier à distinguer trois manières d'appréhender la dimension managériale dans les entreprises internationales : ethnocentrique, polycentrique et géocentrique. À celles-ci, les auteurs en ont ajouté par la suite une quatrième, dite régiocentrique (voir par exemple Dowling et al., 1999).

La première étape est relative au processus qui conduit une entreprise sur le chemin du marketing international, défini comme la gestion des flux des biens et

services produits par une entreprise et destinés à des utilisateurs ou consommateurs dans un ou plusieurs pays étrangers et cela dans une perspective de profit. L'internationalisation, terme général qui décrit les activités réalisées en dehors des marchés nationaux, se caractérise par une succession d'étapes, qui vont permettre à l'entreprise de réaliser un apprentissage progressif des marchés étrangers. On doit, par exemple, distinguer la multinationalisation, qui commence avec l'implantation d'unités de production à l'étranger, de l'exportation et de l'implantation de réseaux de distribution à l'étranger qui en sont les étapes préalables.

a. L'ouverture sporadique, caractérisée par un chiffre d'affaires à l'export inférieur à 5 %

Dans une approche ethnocentrique, les filiales n'ont aucune autonomie décisionnelle.

Les décisions stratégiques sont prises au siège social et les filiales sont gérées par des employés expatriés de la maison-mère. Également, le siège prend les décisions importantes en ce qui concerne la stratégie et le design organisationnel des filiales qui est intégré.

L'activité à l'export reste marginale. L'entreprise traite des commandes ponctuelles ou met en place un processus d'apprentissage des opérations liées au management international (logistique, commercialisation, règlements internationaux, ...).

L'entreprise s'attache au strict respect des conditions qui ont été fixées par le contrat et reste principalement mobilisée par la prise en compte des risques importants inhérents à la découverte d'un nouveau marché à l'international. A cette fin, l'entreprise essaie de ne pas engager de capitaux et de faire appel au savoir-faire de spécialistes du marché convoité. Elle se contente de faire des adaptations mineures à ses produits pour qu'ils correspondent aux caractéristiques de la demande et de la réglementation des pays de destination (Notice d'utilisation rédigée dans la langue du pays d'accueil, conformité

aux normes techniques et sanitaires, adoption de dispositifs de sécurité particuliers, ...).

La démarche marketing apparaît en filigrane dans ce type de relations (Serrures Laperche, Packaging Alzamora, ...). Une autre approche développée par Wind et

Douglas [*Wind et Douglas, Guideline*

for developing

international strategy,

Perlmutter] associe à l'ouverture sporadique l'idée d'un

comportement ethnocentrique, caractérisé par l'importance secondaire attachée par l'entreprise au développement à l'international.

Une expérience concluante incitera l'entreprise à rechercher d'autres débouchés à l'international. Ce sera le stade du flux régulier d'affaires.

b. Le flux régulier d'affaires, caractérisé par un chiffre d'affaires export autour des 25 %

Ce stade de développement est atteint lorsque le chiffre d'affaires à l'export contribue à équilibrer les activités de l'entreprise. Le marché s'élargit (nombre de clients et volume d'affaires traité par client en hausse). L'entreprise, qui ressent maintenant le besoin d'assurer une présence permanente à l'étranger (notamment pour le service après-vente), doit rechercher des partenaires commerciaux locaux dans un premier temps) et effectuer un suivi commercial. Cette seconde étape repose essentiellement sur la constitution de réseaux de distribution à l'étranger (avec des liens juridiques à risque réduit comme la franchise, ou l'achat de licence ou à niveau d'implication

stratégique plus marqué comme la création de succursales ou de filiales de distribution). L'approvisionnement et la production, quant à eux, sont toujours effectués dans le pays d'origine. Il ne s'agit pas encore véritablement de démarche marketing à l'international. Tout au plus l'entreprise continue-t-elle d'ajuster les variables de son plan d'actions marketing aux différents pays avec lesquels elle a choisi de travailler (Decayeux, Technal, Carnaud metal box, ...). Néanmoins, l'internationalisation de la distribution permet d'accélérer le processus d'apprentissage. Si l'entreprise réalise des investissements directs à l'étranger (en créant des succursales ou des filiales), elle pose les premiers jalons qui lui permettront d'acquérir le statut de firme multinationale. Selon Wind et Douglas (Op. cité), cette reconnaissance de fait de l'importance de son activité export peut être qualifiée de polycentrique. L'entreprise met en place un début d'activité marketing en différenciant les zones géographiques et en prenant en compte les différences socioculturelles.

c. La multinationalisation, caractérisée par un chiffre d'affaires à l'export autour de 50 %

L'entreprise multinationale est constituée de filiales de production et de distribution disséminées sur plusieurs continents et d'un centre décisionnel qui coordonne l'activité des filiales. En plus du pourcentage de ventes réalisé à l'export, la firme multinationale de nombreuses spécificités (détention multinationale du capital financier, cotation des titres sur plusieurs places financières, collecte internationale des capitaux, ...). C'est une étape importante pour l'entreprise qui est confrontée pour la première fois au problème de la délégation de pouvoir à un tiers (en général un

cadre expatrié). Le passage d'un flux régulier d'affaires au stade de la multinationalisation est particulièrement crucial pour les entreprises de taille moyenne qui doivent appréhender de nouveaux modes de management et de nouveaux outils (estimation des risques économiques, financiers et commerciaux, appréciation des enjeux financiers, définition d'une stratégie claire par filiale avec planification et budgétisation des opérations, ...).

Ce statut de multinationale permet à l'entreprise d'atteindre le niveau de développement régiocentrique au sens de Wind et Douglas (op. cité). L'entreprise a acquis de l'expérience et met en oeuvre des approches marketing standardisées pour traiter des marchés aux caractéristiques similaires. L'entreprise identifie, sur ses métiers, des segments transnationaux qui font l'objet de plans d'actions différenciés et/ou spécifiques (Benetton, Carrefour, Renault, ...).

Dans le cadre de cette approche, qualifiée de régiocentrique, les décisions à caractère régional sont prises dans les régions, reflétant ainsi la stratégie et la structure géographique de la multinationale. Les pratiques, en matière de gestion des ressources humaines, sont harmonisées entre les filiales qui se retrouvent dans une même région géographique. Les gestionnaires régionaux jouissent d'une autonomie dans la prise des décisions relatives à leur région respective seulement. Ces derniers peuvent être promus dans les unités régionales, mais rarement pour occuper un poste au siège social.

d. La mondialisation, caractérisée par un chiffre d'affaires à l'export supérieur à 80 %

C'est la phase ultime du développement à l'international. L'entreprise multinationale se mondialise. Leader sur son métier, l'entreprise considère dorénavant son marché domestique comme un marché étranger et définit dorénavant ses stratégies au niveau des zones géographiques ou par groupe de pays. La croissance, souvent de nature externe, s'effectue au travers d'alliances stratégiques ou de partenariats industriels et permet à l'entreprise de devenir globale.

C'est ce que Wind et Douglas appelle le géocentrisme. L'entreprise élabore une stratégie mondiale standardisée à l'échelle de la planète qu'elle décline, en fonction des impératifs de son marketing terrain, en actions tactiques géographiquement ciblées (Mac Donald, Gillette, Microsoft, ...)

Comme le montre le schéma ci-dessus, l'internationalisation a une double dimension, spatiale (l'entreprise intervient dans un espace élargi et multiculturel qui devient de plus en plus complexe) et temporelle (la variable temps - early warning - devient stratégique). Cette double réalité élargit considérablement l'espace de l'action stratégique et accélère dangereusement la course stratégique. Pour l'entreprise, la flexibilité et la rapidité d'adaptation deviennent une règle de survie et les choix stratégiques qu'elle est amenée à faire au niveau de la stratégie marketing très importants (tableau 1).

Tableau 2.1 - Actions marketing différenciées selon le modèle ERPG (d'après Usunier, Management international, PUF)

	ACTIONS MARKETING			
	Ethnocentrique	Polycentrique	Regiocentrique	Geocentrique
Approche	Opérations à l'international secondaires par rapport aux opérations domestiques	Filiales dans chaque pays	Filiales autonomes au niveau régional	Filiales au niveau mondial
Centre de planification	Siège social	Niveau local	Niveau régional	Etat-major central
Culture d'entreprise	Attitude fortement liée au contexte, aux habitudes de pensée, aux mentalités et aux préférences nationales	Attitudes liées aux mentalités nationales de chaque pays	Attitudes liées à une vision de l'échelle universelle, transcendant les barrières des mentalités nationales	
Attitude marketing	Standardisation	Adaptation	Tendance à la standardisation tempérée en faisant les adaptations strictement nécessaires au niveau de chaque pays	
Personnel marketing	Citoyen du pays de la compagnie mère	Citoyens des pays où se trouvent les filiales	Citoyens des pays où se trouvent les filiales	Salariés les plus compétents sans considération de la nationalité
Raisons d'être	Marchés internationaux restreints Petites entreprises Produits très marqués par une image nationale	Orientation vers le consommateur	Orientation vers le consommateur et les économies d'échelle	Economies d'échelle
Inconvénients	Pas d'orientation vers le consommateur	Gaspiillage de ressources marketing (coordination et contrôle)	Difficultés de mise en pratique	

Dans certains secteurs d'activité (secteur des services ou des biens de grande consommation par exemple), les entreprises seront incitées (approche polycentrique ou régiocentrique) à adapter la production du bien ou de la prestation de service en prenant en compte les besoins et attentes du marché local. Dans d'autres cas (produits de luxe ou produits qui peuvent voyager), l'approche sera globale et le système productif sera

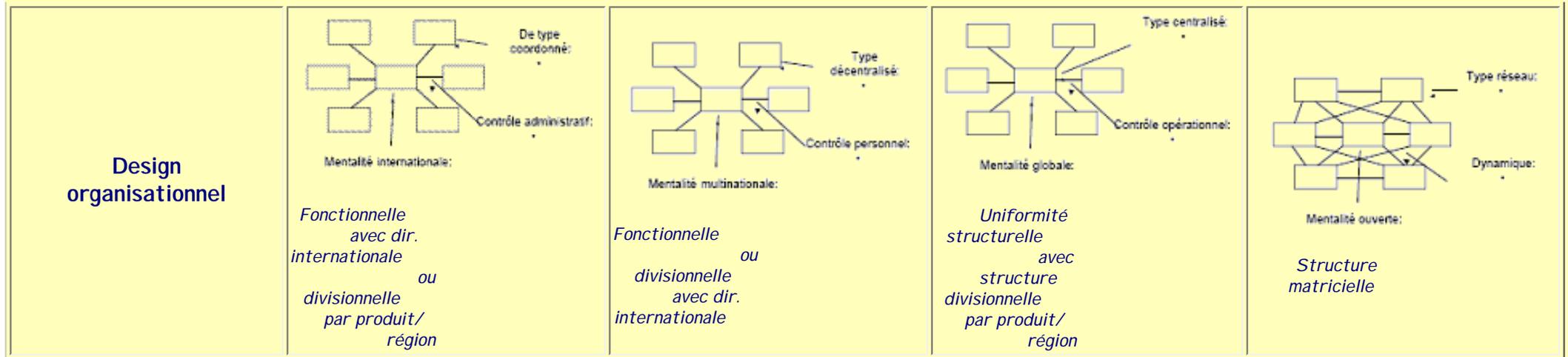
intégré (approche géocentrique). Le processus d'internationalisation est donc aussi dépendant du secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise.

2. Les configurations organisationnelles internationales de Bartlett/Goshal

En partant des travaux de Chandler sur la structure, de Bower sur les processus de gestion et de Cyert et March sur les modes de prise de décision, Bartlett et Goshal (Managing Across Borders : The transactional Solution, chez Harvard press, 1998) distinguent quatre types de stratégies ou configurations organisationnelles internationales : internationale, multinationale, globale et transnationale (voir tableau 1).

Tableau 2.2 - Types de configurations organisationnelles internationales (Bartlett et Goshal, 1989)

ELEMENTS	INTERNATIONALE	MULTINATIONALE	Globale	TRANSNATIONALE
Configuration des actifs et des compétences	Centralisation des compétences stratégiques décentralisation des autres	Décentralisée et autonome sur le plan national	centralisée à l'échelle mondiale	Dispersée, interdépendante et spécialisée
Rôle des opérations étrangères	Adaptation et exploitation des compétences du siège	Recherche et exploitation des opportunités locales	Mise en œuvre des stratégies du siège	Différenciation des contributions des filiales aux opérations mondiales
Développement et diffusion des connaissances	Développement des connaissances au siège et transfert aux filiales	Développement et rétention des connaissances dans chaque filiale	Développement et rétention des connaissances au centre	Développement des connaissances conjointes et partagées mondialement



Pour Bartlett et Ghosal, l'internationalisation reste, comme l'avait déjà montré

Porter [*Porter, Compétition in*

global industry, Harvard

Business School

], une alternative stratégique contingente du

secteur d'activité (Figure 2). Des entreprises exercent, en effet, des activités dites

à dominante locale pour lesquelles l'offre est difficilement exportable (secteur

protégé, services, produits à faible valeur unitaire, ...). Dans ce type d'activités, la

compétition est le fait d'acteurs locaux, relativement à l'abri de la concurrence

internationale parce que bénéficiant d'une certaine proximité, voire d'une certaine

familiarité avec le marché. A contrario, certaines activités, identifiées comme étant

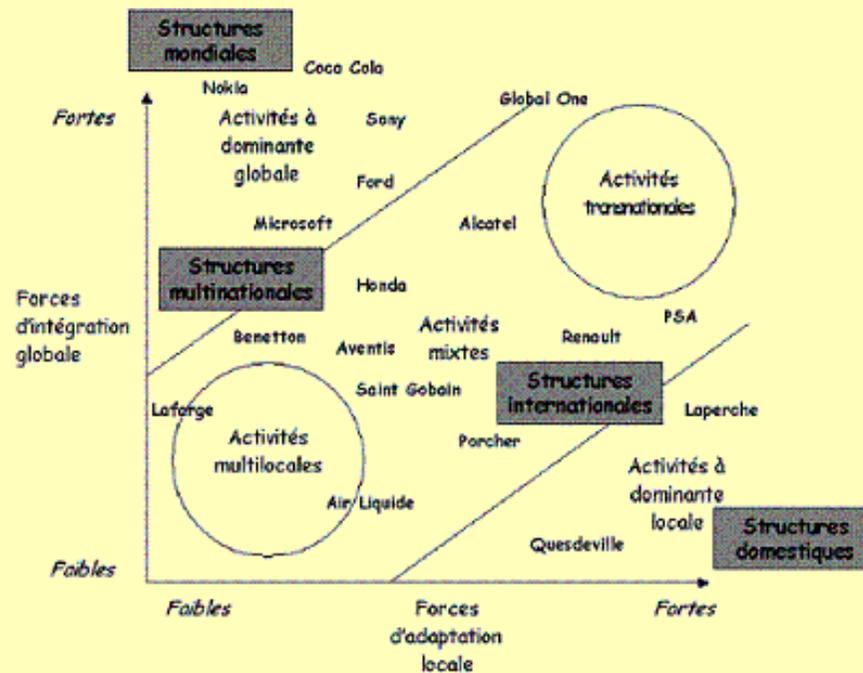
à dominante globale (produits standardisables, produits de luxe, produits de

haute technologie, ...), peuvent conduire les entreprises qui les exploitent à rechercher

des gisements de valeur sur les marchés internationaux. Dans ce cas, la compétition

est mondiale et oppose des acteurs qui développent des stratégies de volume et de compétitivité par les coûts, grâce à un effort de standardisation de l'offre et une couverture géographique maximale du marché. Nous trouvons, entre ces deux hypothèses stratégiques contraintes par le niveau d'intégration globale ou d'adaptation locale, des trajectoires stratégiques qui peuvent combiner ces deux types de facteurs, soit au niveau de la chaîne de valeur en capitalisant les avantages compétitifs des différents maillons (e-business pour les activités transnationales), soit au niveau de l'offre en profitant des différences de coût générées par les contraintes logistiques (distribution pour les activités multilocales).

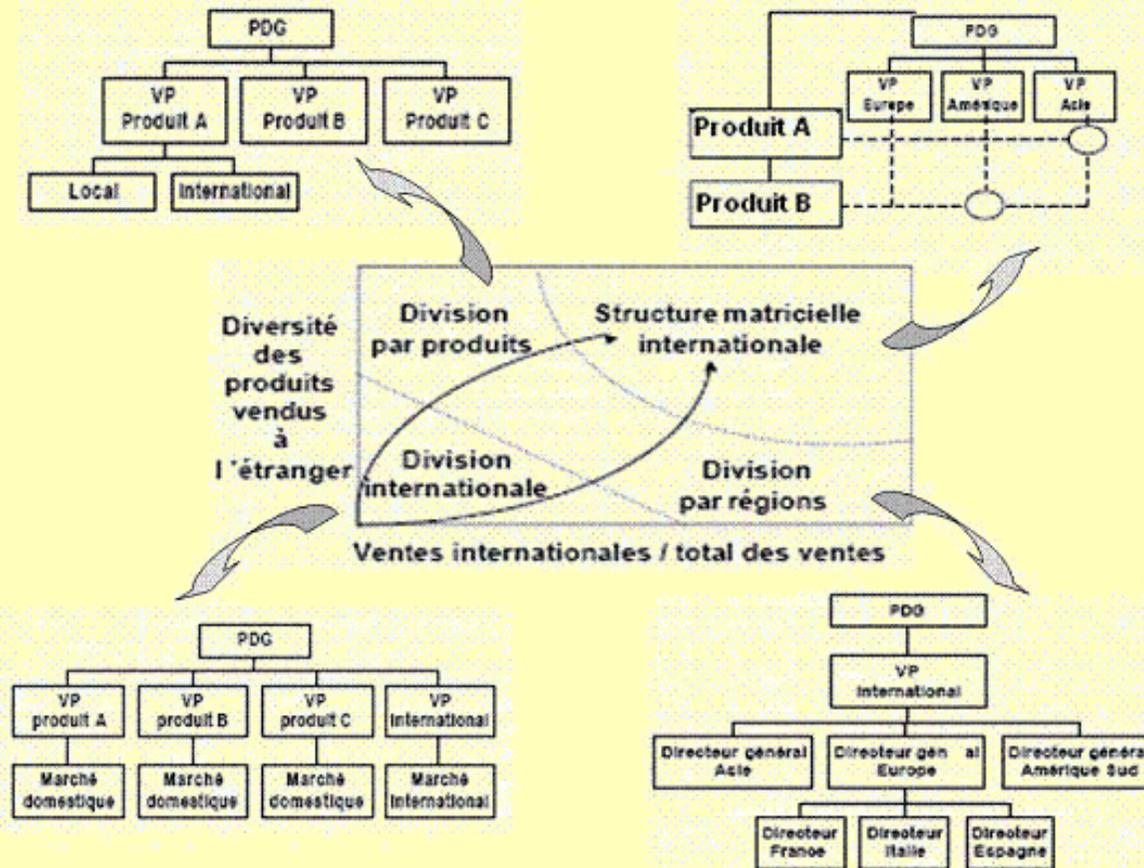
Figure 2.8 - Carte des types d'activité sur la grille global/local (adapté Atamer et Calori)



La règle du jeu qui prévaut alors consiste à percevoir la dynamique d'évolution

des forces en présence pour y apporter la réponse la plus appropriée au moment le plus opportun. Les chercheurs et les praticiens ont rapidement compris que la permutation des solutions structurelles avait des limites. En effet, la réorientation du système d'allocation des ressources n'est pas la même pour toutes les logiques fonctionnelles des organisations. Elle ne se fait donc pas au même rythme que l'évolution du design organisationnel de l'entreprise vers des structures multidivisionnaires (matricielles) plus ou moins intégrées à l'échelle mondiale (figure 2.9).

Figure 2.9 - Les évolutions structurelles



L'étude de la complexité de l'évolution des processus de gestion (quel est le rôle

d'un siège social ? Comment assure-t-il la cohabitation des différentes cultures nationales au sein des différentes unités ? Quels rôles jouent les processus de gestion dans la transformation des architectures sociales des firmes ?...) a donc été décuplée et a rapidement pris le pas sur celles des transformations structurelles.

L'étude du processus d'internationalisation montre que celui-ci atteint son maximum de complexité structurelle avec la firme transnationale. Pour continuer de croître, les firmes doivent alors renoncer aux solutions de croissance interne par internationalisation pour leur substituer des solutions d'externalisation de nature plus processuelle ou contractuelle. On voit donc se développer de multiples formes d'organisation réticulaire entre organisations de diverses tailles, complémentaires tant horizontalement que verticalement et bien souvent, par de nombreux aspects, concurrentes. On peut parler à cet égard d'entreprise éclatée, concept théorique qui repose sur des stratégies de conception coopérative de type partenariat, alliance, ou réseau, et qui permet aux firmes multinationales ou transnationales et aux PME de se retrouver sur la scène internationale.

Vérifions les savoir faire

Applications

Vérifions les savoirs



CONCLUSION

Dans une économie qui se veut de plus en plus internationale, l'entreprise est confrontée à de nouveaux défis. Nombreuses sont celles qui se sont laissées tenter et qui ont réussi une expérience sur les marchés extérieurs. Nombreuses aussi sont celles qui ont vécu des échecs cuisants.

Décider d'exporter engage donc l'entreprise sur des marchés nouveaux et peu connus.

La démarche classique, qui a fait ses preuves, s'avère souvent peu opportune lorsque l'entreprise se contente de la décalquer dans les pays où elle souhaite exporter. C'est dans cette perspective que l'approche des marchés extérieurs constitue à elle seule une particularité au niveau marketing.

Il est donc nécessaire de mettre en place, ex ante, une démarche pragmatique de l'exportation qui lui permettra de mieux appréhender l'environnement et les caractéristiques politiques, sociales, économiques, et culturelles des marchés qu'elle souhaite attaquer, avant de choisir les axes d'orientation stratégiques les plus pertinents.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler N., International Dimensions of Organisational Behaviour, 4th edition, South-western, 2002.
- Aoun J., Gérer les différences culturelles : pour communiquer plus efficacement avec les diverses cultures du monde, Sainte-Foy : Éditions MultiMondes, 2004
- Badot O., Cova B., Le neomarketing, ESF editions, 1994.
- Bartlett C., Ghoshal S., *Managing Across Borders : the Transnational solution*, HBS Press, Boston, 1991.
- Black J-S., Mendenhall M., et Oddou G. « Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives », *Academy of Management Review*, vol. 16, no 2, 1991, p. 291-317.
- Black J-S. et Mendenhall M, « The U-Curve Adjustment Hypothesis Revisited: A Review and Theoretical Framework », *Journal of International Business Studies*, vol. 22, 1991, p. 225-247.
- Black J-S et Gregersen H. B.. « The Right Way to Manage Expatriates », *Harvard Business Review*, mars-avril, 1999, p. 52-62.
- Dowling P-J., Welch D.E. et Schuler D.S., International Human Resource Management: Managing People in a Multinational Context, Cincinnati: South-Eastern Publications, 3rd edition, 1999.
- Dunning J.H., «Government, Market, Firms: Toward a New Balance?», *The CTC Reporter*, no 31, printemps, 1991, p.2-7.
- Dunning J.H. «How Should National Government Respond to Globalization?», *The International Executive*, vol.35, no.3, 1993, P.187-198.
- Dunning J.H. «Location and Multinational Enterprise: A Neglected Factor? », *Journal of International Business Studies*, vol.29, no.1, 1st Qtr, 1998.
- Gauthey X., le management interculturel, Que sais-je n° 2535, PUF.
- Hofstede G., Vivre dans un monde interculturel, Comprendre nos programmations mentales, Les éditions d'organisation, 1994.
- Hakanson, Snehota, Developing Relationships in business networks, London : Routledge.
- Hall E.T., La danse de la vie, Seuil, Paris, 1984.
- Hall E.T. & Hall M. , Les différences cachées. Une étude de la communication internationale. Comment communiquer avec les Allemands, Stern, 1984.
- Hall E.T. & Hall M., Verborgene Signale. Studien zur internationalen Kommunikation. Über den Umgang mit Franzosen. Stern, 1984.
- Hall E.T., Guide du comportement dans les affaires internationales. Allem, USA, France, Seuil, 1991.

Hofstede G., et Bollinger D., Les différences culturelles dans le management. E.Organis.,1987.
Hofstede G., (1980): Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values. Beverly Hills.
Hofstede G. , « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », Revue française de gestion, sept.-oct., 1987.
Keegan, De Leersnyder, Marketing sans frontières, Interéditions, 1994.
Lane H.W., J.J. Distefano J.J., Maznevski M. L., International Management Behaviour, 4th edition, Blackwell Business, Oxford, Grande-Bretagne, 2000
Nicholson N. « A Theory of Work Role Transitions », Administrative Science Quarterly, vol. 29, 1984, p. 172-191.
Prahalad C.K. et Doz Y., *The Multinational Mission :Balancing Local Demands and Global Vision*, chap.3, p.38-63, FreePress, Macmillan, New-York, 1987.
Perlmutter H.V. « The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation », Columbia Journal of World Business, 1969, p. 9-18.
Porter M., L'avantage concurrentiel des nations, Interéditions, Paris, 1990-1995
Trompenaars, F. et C. Hampden-Turner. Riding the Waves of Culture, McGraw Hill, 1998.
Usunier, Commerce entre cultures, (2 tomes), PUF.



Marketing international

Professeur Amiens :
M. Alain Deppe

Séquence 2 :
Document 1 - Un peu d'histoire

La plupart des auteurs s'accordent en effet à penser que le marketing est apparu, au début du siècle, aux Etats-Unis. Ralph Samuel Butler, de la New School of Economics de l'Université du Wisconsin, créé en 1907 le mot marketing. Il s'agit pour lui d'une " combinaison de facteurs d'action ". La vision butlerienne de la démarche marketing, axée sur une analyse systémique des modes de fonctionnement de l'entreprise en vue de promouvoir le bien-être collectif, fut très rapidement supplantée par le point de vue plus pragmatique d'une autre institution, non moins célèbre, la Harvard Business School. Cette école de la côte Est fut mieux à même de répondre aux questions concrètes que se posaient les firmes qui finançaient les programmes pédagogiques en proposant une approche organisationnelle fonctionnelle, fondée sur le partage des tâches et l'optimisation de la fonction économique de profit.



Marketing international

Professeur Amiens :
M. Alain Deppe

Séquence 2 :
Document 2 Développement du marketing

L âge d or (1910 - 1946)

Période de foisonnement pendant laquelle les grandes entreprises américaines font du marketing sans le savoir. Ford, Coca-Cola, Levis inventent le marketing indifférencié. La firme Procter et Gamble crée les chefs de produit. La société General Motors conçoit un nouveau design organisationnel basé sur les structures divisionnelles. Le concept de part de marché est forgé par Nielsen et le premier sondage est réalisé par l institut américain Gallup à l occasion des élections présidentielles de 1936. La fonction marketing conquiert son autonomie.

L âge de raison (1947 - 1973)

Le marketing cherche à rationaliser sa démarche. Il définit un ensemble cohérent de concepts, méthodes et techniques. Neil Borden lance en 1947 le concept de marketing-mix que Mac Carthy développera dans sa célèbre théorie des 4 P s (Product, Price, Promotion, Place). En 1951, le psychanalyste Ernest Dichter introduit le concept de motivation et les études qualitatives qui permettent de les révéler. General Foods utilise en 1954 le concept de positionnement qui sera vulgarisé par Jack Trout et Al Ries à la fin des années 60. Au même moment apparaît la notion de segmentation. Le premier hypermarché (enseigne Carrefour) est construit en France en 1963 où l on tente d élaborer les premières définitions du marketing. Celui-ci devient une fonction à part entière.

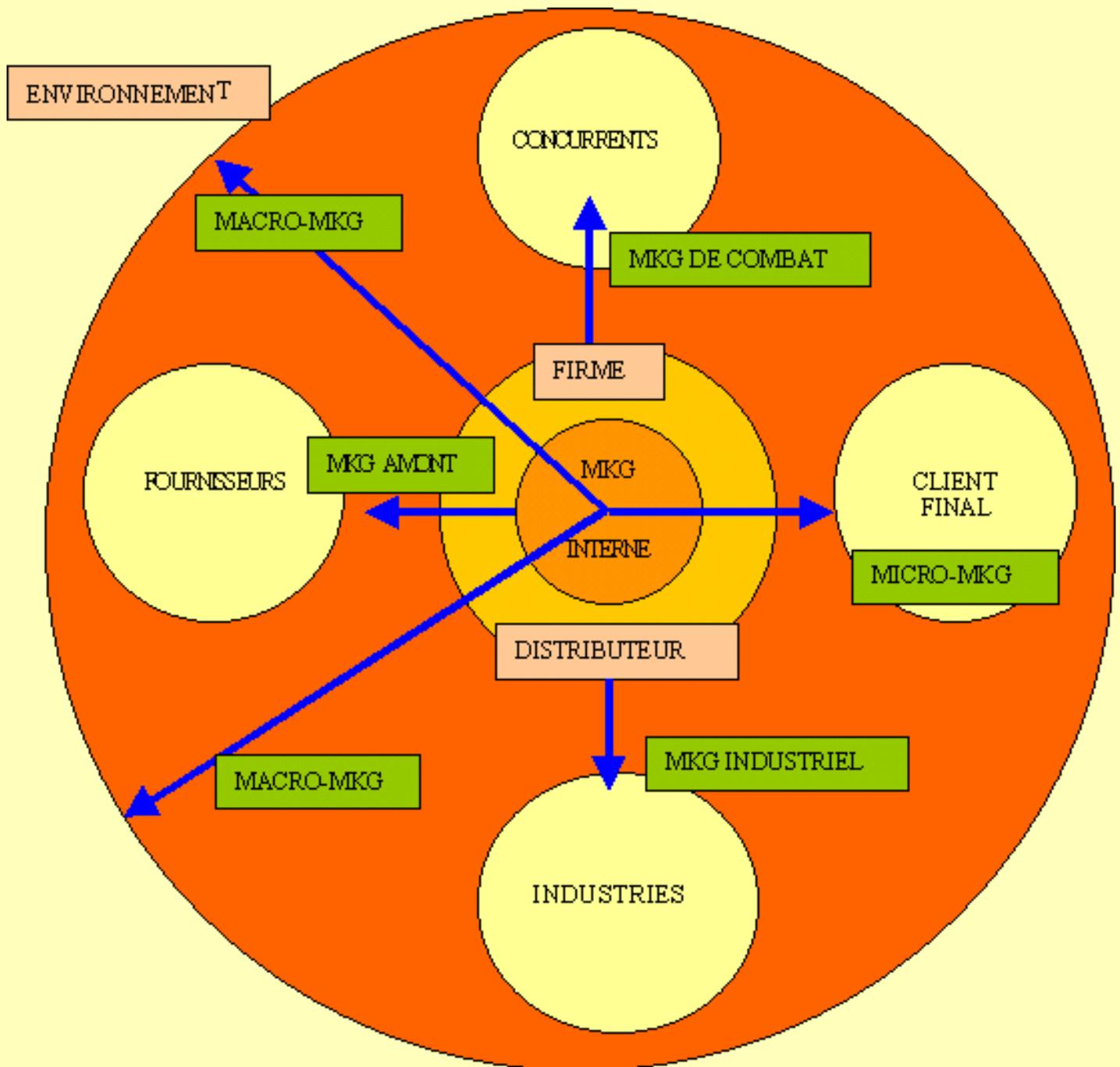
L âge de déraison (1974 -)

Théoriciens du management et théoriciens du marketing s affrontent, par ouvrages interposés, sur des champs disciplinaires qui tendent de plus en plus à se confondre.

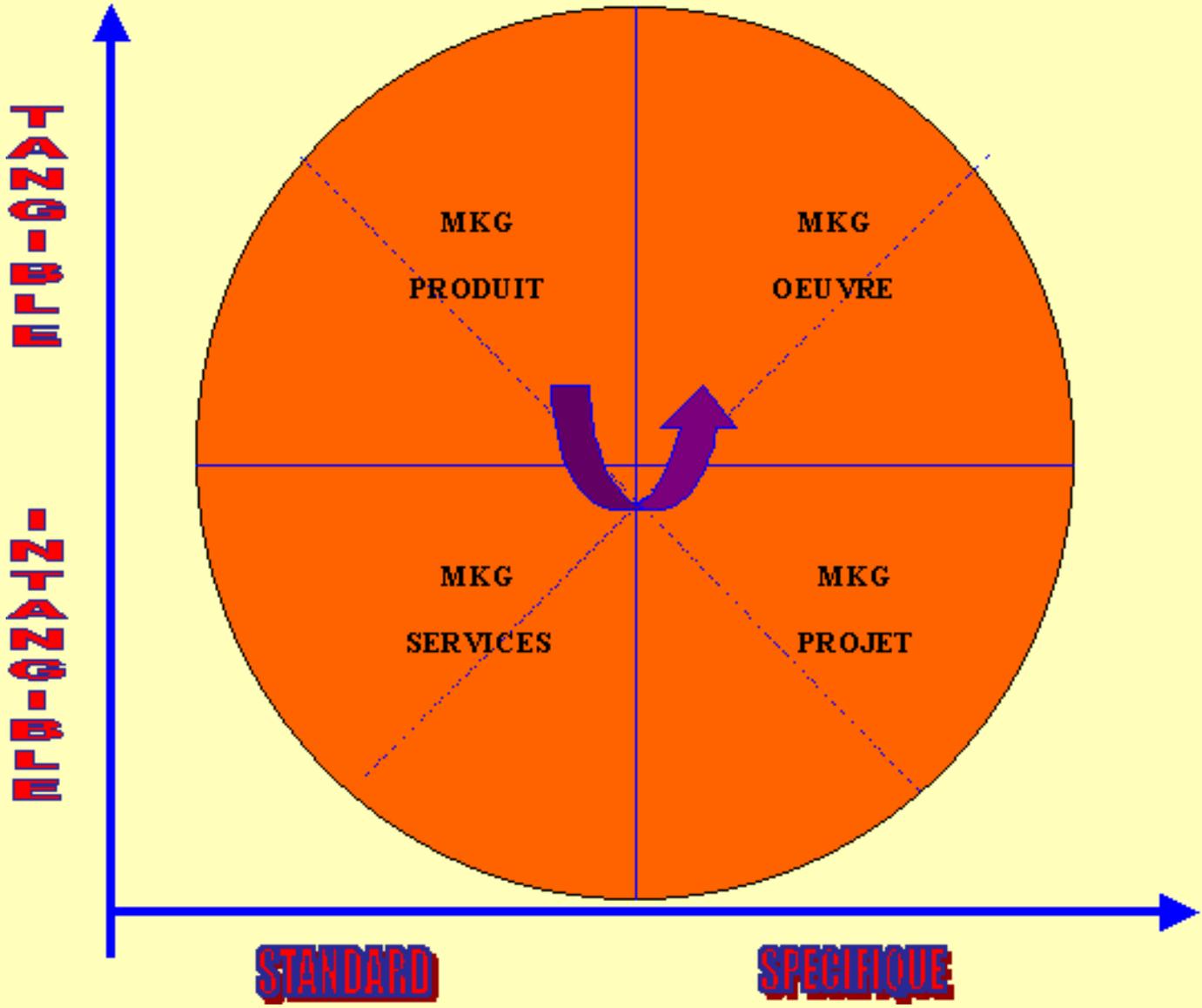
Philip Kotler fait paraître en 1974 la première édition de **marketing management**, ouvrage de référence aux éditions renouvelées depuis un quart de siècle. Michaël E. Porter publie **Competitive Strategy** en 1980, qui sortira en France deux ans plus tard sous le titre **Choix stratégiques et concurrence**. L ouvrage de Porter parle de marketing sans jamais citer le mot. En 1982, Kenichi Ohmae publie **The mind of the Strategist** (parution en France en 1991) sous le titre **Le génie du Stratège**. Le marketing est devenu une fonction intégratrice.

Historiquement, le marketing est né dans un marché de consommateurs (lieu), de produits (objets) en environnement stable (contexte). Olivier Badot et Bernard Cova (le néo-marketing, éditions ESF, 1992) identifient de ce fait trois axes d'évolution.

Selon le lieu : schéma 1



Selon l'objet : schéma 2



Selon le contexte : schéma 3

Marketing international

Séquence 2 :

Professeur Amiens :
M. Alain Deppe

Document 4 le modèle SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) in Marketing management, Kotler et Dubois, 9^e édition, Publi-Union, 1997

1°/ Le diagnostic interne à l'export

Dans un premier temps, l'entreprise doit établir un profil export en évaluant chacun des critères retenus sur une échelle comprenant 5 positions (de forte à faible). Elle comparera ensuite son profil à celui des ses principaux concurrents.

	Performance					Importance		
	Forte -	Forte +	Position neutre	Faible +	Faible -	Elevée	Moyenne	Faible
Marketing								
1. Notoriété								
2. Part de marché								
3. Qualité des produits								
4. Qualité des services								
5. Attractivité prix								
6. Efficacité distribution								
7. Efficacité vendeurs								

8. Efficacité promotion

9. Capacité d innovation

Finance

10. Coût du capital

11. Disponibilité des fonds

12. Cash flow

13. Stabilité financière

Production

14. Outil de production

15. Economies d échelle

16. Capacité productive

17. Qualification personnel

18. Respect des délais

Ressources humaines

19. Leadership

20. Capacité de gestion

21. Esprit d'entreprise

22. Capacité de décision

2°/ Le diagnostic externe à l'export

Dans un deuxième temps, l'entreprise établira un diagnostic externe à l'export à partir des principales caractéristiques du marché visé et de ses propres compétences. Elle pourra utiliser une approche matricielle (Porter, BCG, ...) pour mettre en évidence :

- L'importance stratégique du critère par rapport aux exigences du marché :
 - en termes d'avantages compétitifs (chaîne logistique intégrée) et de facteurs clés de succès (adaptation du produit)
 - en termes de compétences peu valorisées par le marché (couverture du risque de change)
- Le degré de maîtrise par l'entreprise

La matrice des opportunités

		Probabilités de succès	
		<i>Elevée</i>	<i>Faible</i>
Attrait	<i>Elevé</i>	1	2
	<i>Faible</i>	3	4

La matrice des menaces

**D
I
A
G
N
O
S
T
I
C**

La matrice des menaces

Probabilités de réalisation

		<i>Elevée</i>	<i>Faible</i>
Niveau d'impact	<i>Elevé</i>	1	2
	<i>Faible</i>	3	4

**I
C
E
X
T
E
R
N
E**



Marketing international

M. Alain Deppe
Professeur
Amiens

FICHE TECHNIQUE N° 6 - LE DIAGNOSTIC INTERNE A L'EXPORT

Le diagnostic interne à l'export consiste à évaluer la capacité de l'entreprise à exporter au travers les grandes fonctions (technique, financière, marketing, juridique, développement social). Voici ci-après quelques éléments (non exhaustifs) à utiliser dans ce cadre.

I. Evaluation de la fonction technique

L'entreprise doit évaluer sa capacité à s'adapter techniquement aux contraintes inhérentes à des opérations import-export (flexibilité de l'outil industriel, niveau de performance de sa chaîne logistique).

L'outil industriel

L'entreprise doit s'interroger sur sa capacité à faire face à l'accroissement de la demande en provenance des marchés étrangers.

- La démarche concerne-t-elle un produit existant ou un produit nouveau ?
- L'outil pourra-t-il à la fois satisfaire la demande domestique et la demande étrangère ?
- Si l'outil de production ne peut satisfaire la demande supplémentaire, peut-on sous-traiter ?
- La demande supplémentaire pourra-t-elle être traitée dans les délais exigés par les clients sans surcoût supplémentaire ?
- L'internationalisation des activités entraînera-t-elle des

investissements nouveaux ?

- Les capacités de stockage sont-elles suffisantes ?
- L'outil technique autorise-t-il des adaptations techniques du produit ?
- L'entreprise peut-elle réaliser des économies d'échelle grâce aux opérations d'exportation ?

La chaîne logistique

L'entreprise doit évaluer le niveau de performance de sa chaîne logistique (capacité à acheminer le produit au bon endroit, en bon état, dans les délais convenus, pour un coût acceptable) :

- Quel niveau de service l'entreprise est-elle apte à offrir en matière de transport ? Fait-elle appel à des sous-traitants pour le transport (transitaire, courtier en douane, ...), l'emballage, le stockage, ... ? Si oui, sont-ils fiables et sur quels marchés ont-ils une expérience ?
- L'entreprise peut-elle vendre sous n'importe quel Incoterm ?
- L'entreprise dispose-t-elle d'une expérience en matière de dédouanement ?
- Le produit est-il soumis à réglementation ?
- Les conditions de livraison sont-elles toujours respectées ?
- L'emballage est-il conforme aux normes ? Assure-t-il la protection du produit ?
- Quelle est la part du coût logistique dans le prix de vente ?
- La chaîne logistique est-elle informatisée et peut-elle s'interconnecter facilement ?

II. Evaluation de la fonction financière

L'entreprise aura à faire face, pour réaliser une opération d'import-export, à des coûts supplémentaires (adaptation du produit au marché retenu, prospection de nouveaux marchés, frais d'assurance,

recherche de partenaires, déplacements à l'étranger, actions marketing spécifiques,.....) et à des risques commerciaux et financiers (risque de change et risque de non-paiement) plus élevés.

Il lui faut donc prévoir les ressources financières nécessaires. Pour ce faire, elle élaborera un budget prévisionnel qui répondra notamment aux questions suivantes :

- La trésorerie disponible permet-elle de financer les investissements de départ sur le marché étranger sans compromettre le fonctionnement de l'entreprise sur son marché domestique ?
- Quel est le fonds de roulement de l'entreprise ?
- Quels sont les principaux ratios de l'entreprise ?
- L'entreprise dispose-t-elle d'une capacité d'autofinancement ?
- Quelle est sa capacité d'endettement ?
- L'entreprise peut-elle bénéficier d'un soutien financier extérieur (Public, ...) ?

III. Evaluation de la fonction marketing

L'entreprise doit procéder à l'analyse de ses compétences commerciales.

Sa position sur son marché

L'entreprise doit connaître sa position sur son marché national et aussi sur ses marchés étrangers actuels.

- Quel est le chiffre d'affaires de l'entreprise sur son marché national ? sur son ou ses marchés export ? Quelle est l'évolution du rapport entre le CA total et le CA export ?
- Quelle est sa part de marché sur son marché national ? Est-elle stable?
- Quelle est la progression du chiffre d'affaires de l'entreprise par rapport à celui de ses concurrents sur les 5 dernières années ?

- Quel est le taux de croissance du marché national ? Est-il stable et/ou durable ?

Son système d'information

L'entreprise doit pouvoir se procurer l'information utile au moindre coût

- L'entreprise dispose-t-elle d'un système d'information marketing ?
- L'entreprise a-t-elle mis en place un système de veille ?
- L'entreprise a-t-elle réalisé ou va-t-elle réaliser une étude de marché pour mieux connaître son marché à l'export ? si oui, la réalise-t-elle elle-même ou fait-elle appel à une société spécialisée ou à un organisme officiel (ambassade, ...) ?
- Quelles sont ses sources d'information utilisées (Internet, organismes professionnels, organismes publics, banques de données, ...) ? Sont-elles exhaustives, fiables et à jour ? Sont-elles suffisantes pour prendre des décisions ?

Ses produits

Les produits de l'entreprise doivent être exportables. L'entreprise doit donc savoir si ses produits peuvent convenir aux goûts et habitudes des consommateurs étrangers ciblés :

- La gamme est-elle large ? profonde ?
- La phase du cycle de vie du produit sur les marchés étrangers est-elle la même que celle du produit sur le marché national ?
- Le produit/service présente-t-il un avantage unique et concurrentiel (qualité, prix, innovation technologique) qui en justifierait l'achat aux yeux des consommateurs étrangers ?
- L'entreprise est-elle en mesure techniquement d'adapter le produit (emballage, étiquetage, ...) aux contraintes culturelles, géographiques, sociales, légales et réglementaires en vigueur dans les marchés étrangers, et ce à moindre coût ?

- Le produit satisfait-il aux normes nationales et internationales les plus exigeantes en matière environnementale et sanitaire (matériaux à utiliser, recyclage, protection sanitaire, ...) ?
- L'entreprise vend-elle son produit sous marque ? Si oui, sur quels pays est-elle protégée
- L'entreprise a-t-elle déposé des brevets sur le marché national ? Sur les marchés étrangers ? Si oui, dans quels pays?
- Existe-t-il une documentation technique multilingue (indications d'utilisation, ...) sur le produit ?
- L'entreprise fournit-elle un service avec son produit (démonstrations, essais, suggestions d'utilisation, ...) ? Est-il exportable ?
- Est-il nécessaire de prévoir un service gestion clientèle à l'étranger ? Si oui, sous quelle forme (échange, réparation, prêt temporaire) et à quel coût ?

Son réseau de distribution

L'entreprise doit disposer d'un réseau de distribution performant susceptible d'acheminer le produit dans de bonnes conditions vers la cible

- Quel est le système de distribution utilisé ? est-il transposable dans un autre pays ?
- Existe-t-il un système d'animation et de motivation du réseau de vente (documentation, stimulants financiers, ...) ?
- Existe-t-il un moyen de contrôle du réseau (contrats d'exclusivité, visites, ...) ?
- Les remontées d'information sont-elles fiables et utilisables ?

Sa politique tarifaire

Les prix de l'entreprise doivent être compétitifs et lui permettre de réaliser une marge suffisante.

- Comment l'entreprise fixe-t-elle ses prix à l'export ?

- Connaît-elle la structure de ses prix export et celle de ses concurrents directs ?
- La marge réalisée est-elle suffisante ?
- L'entreprise pratique-t-elle des prix différenciés selon les marchés ?
- Comment l'entreprise a-t-elle envisagé de se protéger contre le risque de change ?
- Les conditions d'achat pour les clients étrangers sont -elles attractives ,
- L'entreprise facture-t-elle en devises ?

Sa politique de communication

L'entreprise doit conceptualiser sa stratégie de communication à l'export. Elle doit avoir envisagé de pouvoir apporter des réponses aux questions suivantes :

- Les produits jouissent-ils d'une forte notoriété et d'une bonne image sur le marché national ?
- Existe-t-il un plan de communication pour le marché national ?
- Quel est l'importance du budget communication ?
- Quelles actions de communication l'entreprise met-elle en oeuvre (documentation d'entreprise, relations publiques, publicité, manifestations commerciales,...) ? Sont-elles exportables ?
- L'entreprise dispose-t-elle d'un site Internet multilingue ?

IV. Evaluation de la fonction développement social

L'internationalisation des activités suppose une remise en cause de l'organisation interne de toute l'entreprise pour qu'elle puisse mieux prendre en compte les spécificités légales, culturelles, linguistiques et des habitudes commerciales particulières des marchés étrangers..

Au niveau du personnel

L'ensemble du personnel de l'entreprise concerné par les activités

d'exportation doit posséder une formation et une expérience minimale à l'export et ce quels que soient leur niveau hiérarchique et leur fonction (dirigeants, personnel commercial, administratif et technique, standardistes, ...)

L'entreprise doit donc évaluer le niveau de compétence de ses employés en la matière et mettre en place un plan de formation et de perfectionnement, soit par ses propres moyens, soit en faisant appel à des organismes spécialisés. Il lui faudra en outre s'interroger sur les questions suivantes :

- Les responsables de l'entreprise acceptent-ils de consacrer du temps et des efforts pour mettre en place une stratégie d'internationalisation des activités ?
- Les objectifs fixés par le top management sont-ils partagés par l'ensemble du personnel de l'entreprise ?
- Le personnel a-t-il été sensibilisé et est-il prêt à changer ses habitudes de travail pour les besoins de l'activité internationale ?

Au niveau de l'organisation interne

L'entreprise doit être prête à se battre sur les marchés internationaux avec des moyens et une organisation appropriés.

- L'entreprise possède-t-elle une structure export ? Si oui, quelle est sa forme ? Si non, qui est en charge des opérations d'export ?
- L'entreprise dispose-t-elle des ressources humaines en quantités suffisantes pour faire face au surcroît de travail inhérent à l'activité d'exportation ?
- Quel est le nombre de salariés occupés à plein temps à l'exportation ? L'entreprise peut-elle poursuivre son activité sur son marché national si une partie du personnel est affectée à l'exportation ? Si non, l'entreprise a-t-elle les moyens de recruter le personnel ?
- Les moyens de communication (fax, Internet, ...) de l'entreprise

sont-ils suffisamment performants pour gérer efficacement les relations avec les clients ou partenaires étrangers ?

V. Evaluation de la fonction juridique

L'exportation implique le recrutement d'un personnel apte à gérer la complexité des opérations juridiques au niveau international.

Au niveau politique

- Existe-t-il une politique de soutien public à l'export (aides à l'export, assurance, couverture de risque, ..) ?
- Vous trouvez vous dans une zone engagée dans un processus d'intégration économique (Zone de Libre Echange, ...) ?

Au niveau légal et réglementaire

- L'entreprise dispose de ressources qui lui permettent de maîtriser la législation internationale en général et le droit des contrats internationaux en particulier ?
- L'entreprise connaît-elle les règles qui prévalent en matière de droit de la propriété intellectuelle ?



Marketing international

M. Alain Deppe
Professeur
Amiens

FICHE TECHNIQUE N° 7 - LE DIAGNOSTIC EXTERNE A L'EXPORT

L'entreprise est soumise sur les marchés internationaux à de nombreuses contraintes. Elle doit gérer et intégrer dans son plan marketing les spécificités des marchés étrangers au niveau culturel (langue, style de vie, habitudes de consommation, ...), sur les plans politique et légal (accessibilité et niveau de risque), économique (niveau de revenus, taux de change, taux d'inflation, ...), en matière d'infrastructures de distribution et de communication, sans oublier non plus les habitudes commerciales, ...

I. Les facteurs géographiques

Certaines variables physiques et/ou géographiques peuvent conduire l'entreprise à éliminer certains marchés qu'elle considèrera comme inaccessibles ou d'un niveau de risque trop élevé. Il peut s'agir notamment de :

- La localisation géographique
- La distance géographique par rapport au marché principal
- La topographie
- Les conditions climatiques
- Les ressources naturelles
- La superficie
- Les principales villes
-

II. Les facteurs macroéconomiques et financiers

Elles s'avèrent particulièrement importantes pour évaluer le potentiel d'un marché. Il faut donc connaître :

- Le PIB global et le PIB par habitant
- Les principales données du commerce extérieur (solde de la balance commerciale, solde de la balance des paiements, ...)
- La dette publique et extérieure
- Les investissements étrangers
- L'existence d'accords commerciaux, financiers ou de coopération technique avec d'autres pays
- La politique fiscale et de taxation (TVA, taxes, impôts, ...)
- Le taux d'inflation
- Le taux de change et la convertibilité de la monnaie nationale (estimation du risque monétaire à travers l'évaluation du risque de change)
- L'organisation du système bancaire (efficacité du système bancaire, ...) et conditions de crédits
- Les principaux secteurs d'activité et l'importance respective des secteurs agricole, industriel et des services ainsi que le niveau de production par secteur
- Le taux d'industrialisation
- Les dépenses de consommation
- La situation sociale
-

III. Les facteurs démographiques

L'entreprise doit collecter aussi des informations en matière démographique car elles constituent des indicateurs du potentiel et de l'attrait des différents marchés au niveau de la demande.

L'entreprise doit donc rassembler des informations sur :

- La population totale
- La densité de la population (une densité faible génère des coûts marketing plus importants)

- Le taux de croissance de la population
- Le degré d'urbanisation et la répartition en groupes urbains et ruraux
- La répartition de la population par sexe, par âge, par tranche de revenu, par catégorie socioprofessionnelle
- Le pouvoir d'achat
- Le niveau de santé
- Le degré d'alphabétisation et la répartition par niveau d'éducation
- ...

IV. Les facteurs de l'environnement politique et légal

L'entreprise doit aussi évaluer les risques inhérents à l'instabilité politique et à l'accessibilité légale et réglementaire du marché visé.

Environnement politique

L'entreprise doit pouvoir apprécier le risque politique à travers l'étude des éléments ci-après :

- Nature et stabilité du régime politique
- La politique économique à l'international
- Les barrières douanières tarifaires ou non
- La politique fiscale
- Le régime des investissements étrangers
- L'organisation politique et administrative
- ...

Environnement juridique

Il convient encore de mesurer l'attractivité légale et réglementaire des marchés pour évaluer l'étendue des modifications à effectuer afin de se conformer à la législation locale. Il s'agira notamment de :

- Le droit de la consommation

- La législation sociale
- Le droit des contrats commerciaux
- La législation environnementale
- La législation en matière de protection de la propriété intellectuelle (brevets et marques) et les moyens mis en oeuvre pour assurer cette protection
- Les réglementations sur le produit et les standards techniques, de sécurité et de santé
- La législation en matière de publicité (ex : restrictions pour certains produits comme l'alcool et le tabac, possibilité ou non de faire de la publicité comparative, ...) et de promotion (jeux et concours)
- La réglementation sur les prix
- ...

V. Les facteurs sociaux et culturels

L'étude des caractéristiques socioculturelles de tous les acteurs impliqués sur les marchés à l'export (consommateurs, distributeurs, partenaires, fonctionnaires, ...) s'avère particulièrement malaisée tant les variables observées sont de nature subjective. Elle permettra néanmoins de préciser le type de stratégie à mettre en œuvre (style de management, de négociation, marketing du produit, actions de communication) auprès des consommateurs étrangers. Cela concerne plus généralement :

- La langue
- La religion
- La culture populaire
- Les habitudes et coutumes
- Les valeurs, attitudes, préférences, croyances
- Les comportements et modes de vie
- L'histoire et les principaux événements qui ont marqué le pays et qui peuvent influencer le comportement et les valeurs
- Les groupes ethniques, les classes socioculturelles, les conflits sociaux.

- Le niveau d'éducation
- ...

VI. Les éléments relatifs aux infrastructures du marché visé

L'entreprise doit évaluer l'état des infrastructures des marchés visés et éviter ceux qui présentent des équipements inappropriés. Elle peut s'appuyer sur les éléments suivants :

- L'existence de circuits de distribution physique pour acheminer les produits
- L'existence, le niveau de développement et le coût des différents moyens de transport
- L'existence, le niveau de développement et le coût des infrastructures de stockage
- L'existence, le niveau de développement et le coût des moyens de communication
- L'existence, le niveau de développement et le coût des autres infrastructures commerciales (services bancaires et de crédit, ...)
- La production d'énergie par habitant
- ...

VII. Les éléments relatifs à la concurrence

L'étude concurrentielle doit permettre de mesurer le risque concurrentiel et de confirmer ou infirmer le degré d'attractivité des marchés visés. L'entreprise recherchera notamment :

- La structure du champ concurrentiel
- Le nombre et la nature des différents concurrents locaux et étrangers présents sur le marché (taille, part de marché, chiffre d'affaires, et taux de croissance respectifs)
- Les moyens financiers, les moyens techniques et les marchés étrangers sur lesquels ils sont présents
- Les forces et faiblesses et les problèmes qu'ils

rencontrent

- Leur politique produit (largeur et profondeur des gammes, caractéristiques techniques et commerciales des produits, niveau de technologie et de qualité, marques, emballages, service après-vente, ...)
- Leur politique de prix (prix, marges, conditions de paiement, conditions de vente, ...)
- Leur politique de distribution (nombre et localisation des points de vente, distributeurs, ...)
- Leur positionnement, les segment(s) qu'ils ont ciblés
- Leur politique de communication (messages, axes et cibles de la publicité, promotion, manifestations commerciales, ...)
- Leurs relations avec le pouvoir politique
- ...

VIII. Les éléments relatifs à la demande

La décision finale passe par l'analyse de la demande actuelle et potentielle, sur les plan quantitatif et qualitatif, du marché visé. Elle aura besoin de procéder :

A une étude quantitative de la demande

L'entreprise doit estimer la taille actuelle du marché ainsi que le potentiel de volume d'affaires qu'il peut représenter.

- L'entreprise doit estimer la consommation actuelle (en volume) pour son produit (production nationale + importations - exportations) ou utiliser des indicateurs de type économique (consommation des ménages, niveau d'équipement, taux d'inflation, taux de croissance,...) et/ou démographiques
- L'entreprise doit estimer la demande future sur un marché (potentiel de croissance) à l'aide de méthodes statistiques et/ou mathématiques (analyse de l'élasticité demande-revenus, analyse de régression, ...)

- L'entreprise doit enfin estimer son propre potentiel de ventes sur le court, moyen et long terme.

A une étude qualitative de la demande

L'entreprise doit caractériser la nature de la demande pour définir une stratégie marketing cohérente par rapport au profil et au comportement d'achat des consommateurs étrangers (choix et adaptations du produit, fixation du prix, choix des canaux de distribution, des modes de communication et des messages, , ...). Il lui faudra donc savoir :

- Qui prescrit ? qui achète ? qui consomme ?
- Les caractéristiques socio-démographiques de la cible visée (répartition hommes - femmes, répartition ville-campagne, tranches d'âge, niveau de revenu, de budget, de solvabilité des consommateurs cibles...)
- Les habitudes de consommation (lieux d'achat, types de points de vente favoris, moment de l'achat, type d'achats, influence de la marque et de l'origine des produits, recours au crédit, taux de renouvellement, critères de décision d'achat, ...)
- Les exigences des clients étrangers par rapport à la qualité et aux caractéristiques du produit, au service après-vente, au prix, aux conditions de financement, aux délais de livraison, ...
- Les caractéristiques socioculturelles vis à vis du produit (style de vie, attitudes, besoins, religion, opinion à l'égard des produits étrangers, ...)
- ...

IX. Les éléments relatifs au marketing mix

La sélection d'un marché implique enfin de vérifier l'adéquation des différentes variables du marketing mix avec les caractéristiques et contraintes du marché retenu. Chaque élément du plan d'actions marketing fera donc l'objet d'une analyse.

Le produit

L'entreprise examinera les caractéristiques suivantes relatives au produit :

- Compatibilité des matières premières et composants utilisés par l'entreprise avec la réglementation, les habitudes, l'opinion publique ainsi que les valeurs culturelles et religieuses en vigueur sur le marché ?
- Conformité du produit aux normes techniques, de santé, de sécurité, aux labels de qualité ?
- Adaptation du produit aux conditions d'utilisation du marché étranger ?
- Compatibilité de l'esthétique du produit avec les goûts des clients et les législations locales ?
- Qualité du niveau de services offerts par l'entreprise (conditions de vente, de livraison, garantie, service après-vente, ...)
- Adaptation de la marque aux caractéristiques culturelles et linguistiques du pays visé
- Adaptation de l'emballage du produit aux codes couleurs et aux préférences locales au niveau des matériaux employés, aux styles d'achat, aux conditions climatiques locales et aux législations sur l'emballage?
- Adaptation de l'étiquetage aux réglementations locales en la matière ?
- ...

Le prix

L'entreprise doit prendre en compte les caractéristiques suivantes :

- Les prix des concurrents ainsi que leur structure de coût
- Le prix d'acceptabilité
- La taille du marché actuel et potentiel
- L'élasticité de la demande par rapport au prix

- Le pouvoir d'achat des consommateurs ciblés.
- L'attitude des consommateurs à l'égard du "made in"
- La structure et les pratiques de la distribution locale
- La politique douanière et fiscale pratiquée par le pays visé.
- La politique de contrôle de prix (existence de prix maximum et minimum)
- L'inflation
- La politique de taux de change
- L'éloignement, la topographie et les conditions climatiques qui peuvent exercer un effet sur le prix de vente final en agissant sur les coûts logistiques et les coûts de distribution
- ...

La distribution

L'entreprise caractérisera les circuits de distribution locaux et les différents acteurs qui les composent pour choisir le mode de présence à l'étranger et les types de points de vente les plus pertinents. Il lui faudra donc connaître :

- Le nombre et la disponibilité des revendeurs (grossistes et de détaillants)
- Le niveau de concentration de la distribution
- L'importance respective de chaque type de commerce
- La répartition géographique, densité commerciale, image de marque, compétence, coût des différents circuits de distribution
- Les pratiques commerciales (niveau de marges, pratiques des remises et ristournes, garanties, qualité des produits, niveau et qualité de service-après-vente, délais de paiement, conditions de paiement et de crédit, exigences en matière d'exclusivité, moyens de promotion ou de publicité sur le lieu de vente, ...) des différents intermédiaires commerciaux
- Les habitudes commerciales générales du marché visé telles que les heures d'ouverture des points de vente, les principaux jours fériés, les relations de travail
- ...

La communication

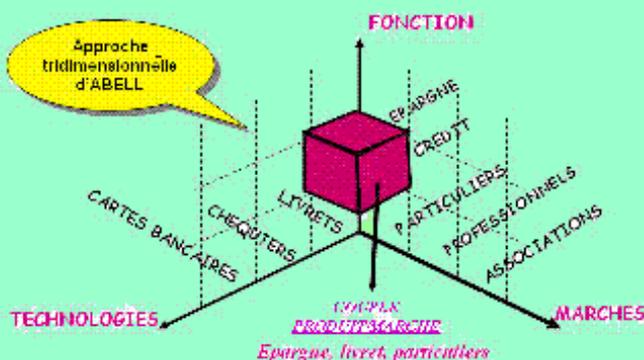
Le diagnostic à l'export doit permettre à l'entreprise de construire une stratégie de communication (choix des moyens de communication, choix des messages, choix des intermédiaires) qui lui permette d'atteindre et de motiver les consommateurs étrangers à l'achat. Les variables à analyser sont :

- Les dispositions légales et réglementaires en matière de communication commerciale et de publicité.
- La politique de communication des principaux concurrents
- Les caractéristiques des principaux prestataires de communication
- La disponibilité, le coût, l'audience et l'impact général sur les consommateurs des différents modes de communication (promotion des ventes, publicité, foires commerciales, Internet, parrainage, ...) et en particulier des médias publicitaires (presse, radio, TV, affichage, cinéma, ...) ainsi que la perception qu'en ont les consommateurs.

Segmenter un marché consiste à le découper en sous-ensembles homogènes quant à leurs besoins et leurs comportements qu'il sera possible de traiter avec un mix adapté. Pour ce faire, l'entreprise isolera d'abord des couples produits-marchés (macro-segmentation) puis des marchés cibles (micro-segmentation) pour optimiser ses actions marketing

La macro segmentation a pour objectif d'identifier les différents produits-marchés qui composent le marché global. Cela va permettre à l'entreprise de choisir celui ou ceux au (x)quel(s) elle s'adressera compte tenu de leur attrait et de ses compétences distinctives

LA MACRO SEGMENTATION, METHODE D'ANALYSE DE LA DEMANDE



LA MACRO SEGMENTATION, METHODE D'ANALYSE STRATEGIQUE

		MARCHÉ	
		ACTUEL	NOUVEAU
OFFRE	ACTUELLE	FIDELISATION	EXTENSION DE MARCHES
	NOUVELLE	DEVELOPPEMENT DE PRODUITS	DIVERSIFICATION

La micro segmentation cherche à déterminer, au sein de chaque couple produit-marché, des groupes les plus différents possibles les uns des autres, avec à l'intérieur de chaque groupe la plus grande homogénéité possible. Après avoir défini et évalué les différents micro-segments, l'entreprise choisira celui ou ceux pour lesquels elle mettra en œuvre l'une des quatre stratégies définies par Kotler

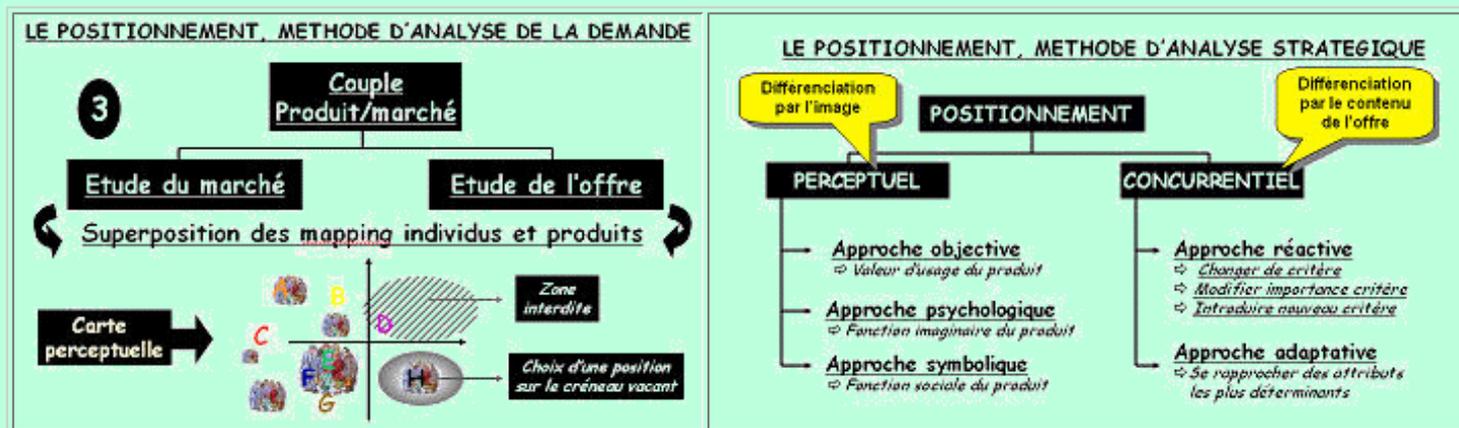
LA MICRO SEGMENTATION, METHODE D'ANALYSE DE LA DEMANDE



LA MICRO SEGMENTATION, METHODE D'ANALYSE STRATEGIQUE

		GAIN REALISE PAR BAISSSE DU NOMBRE DES SEGMENTS	
		FORT	FAIBLE
ATTIRANCE VERS LES PRIX BAS	FORT	STRATEGIE D CONTRE SEGMENTATION	STRATEGIE A MARKETING DE MASSE
	FAIBLE	STRATEGIE C MARKETING CONCENTRE	STRATEGIE B MARKETING DIFFERENCIE

Pour sortir de l'anonymat et se faire reconnaître dans des marchés de plus en plus encombrés, le produit doit être doté d'un fort potentiel de contraste par rapport aux produits concurrents. Pour ce faire, l'entreprise doit repérer, dans un marché encombré, les attentes encore insatisfaites (ensemble évoqué) en analysant la position des concurrents par rapport aux croyances déterminantes des consommateurs. Il lui appartient ensuite d'occuper ce créneau le mieux possible en se faisant élire par les consommateurs ciblés comme la meilleure toutes qualités confondues.



La segmentation est à la fois une méthode d'analyse du marché et une méthode d'analyse stratégique. L'analyse n'est qu'une étape qui permet de comprendre et d'expliquer le comportement des différents segments. La finalité est stratégique.

La segmentation permet donc à une entreprise de définir son marché cible en choisissant un ou plusieurs segments auxquels elle offrira un produit adapté à ses attentes particulières en se détournant totalement ou partiellement des autres.

Mais d'autres entreprises peuvent aussi s'intéresser au segment visé et proposer des produits répondant au besoin. Devant la multiplication des offres et des marques, il est nécessaire de se différencier de la concurrence par un bon positionnement (choix stratégiques de long terme).

Segmentation et positionnement sont indissociables

Marketing international

Professeur Amiens :
M. Alain Deppe

Séquence 2
Document 6 La démarche opérationnelle

L'ensemble des moyens d'action sur le marché qui doivent coordonnés sont fréquemment regroupés en quatre sous-ensembles d'une procédure appelée marketing-mix (les quatre P).

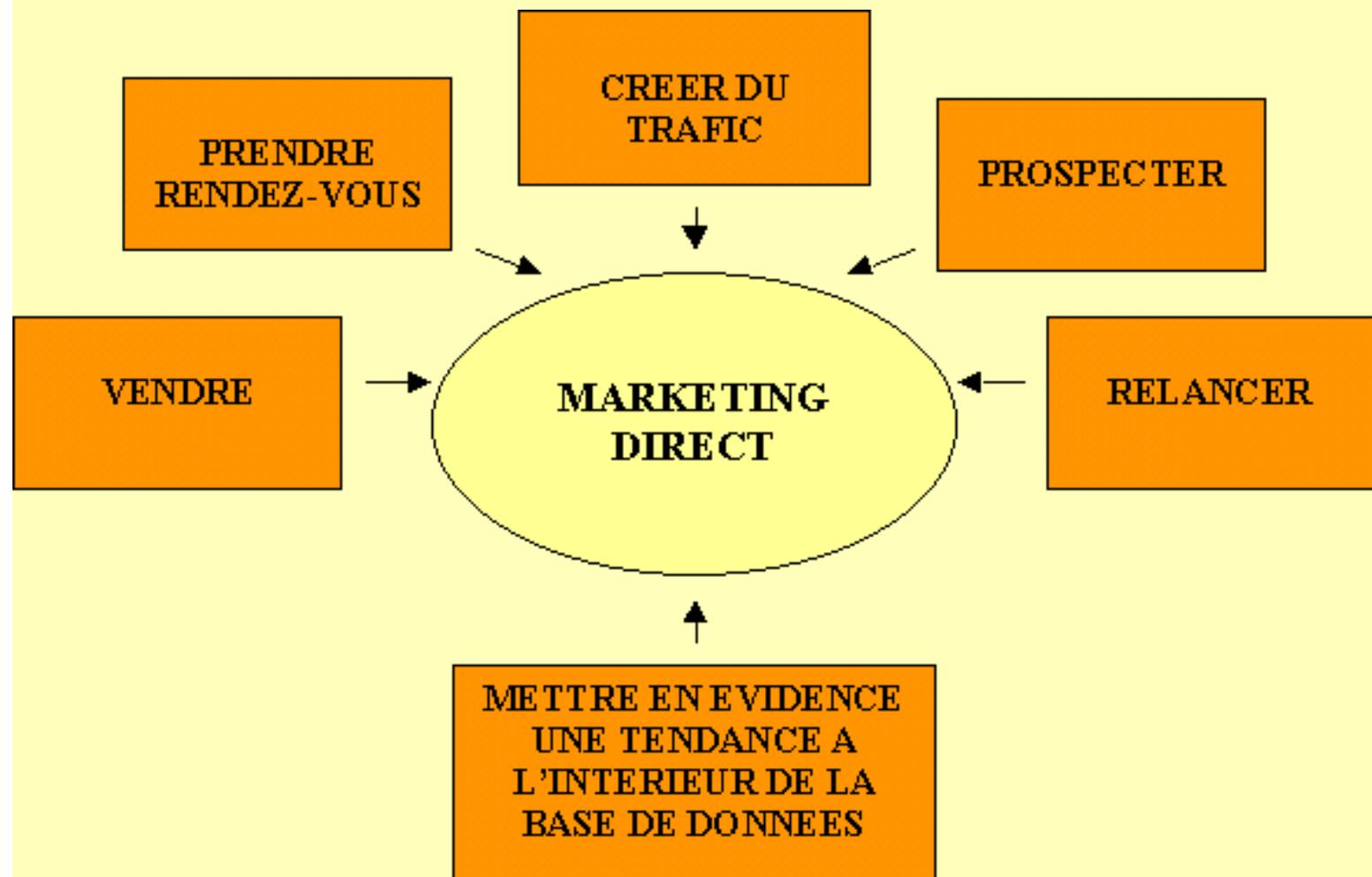
Variable	Caractéristiques
Product	Etude du ou des couples produit-marché. Définition de la gamme. Définition des caractéristiques du ou des produits. Recherche de positionnement. Choix d'une marque. Conditionnement et emballage. Stylique. Innovation.
Price	Méthodes de fixation. Etude du prix psychologique. Définition du niveau de prix. Etablissement des tarifs et des conditions de vente.
Place	Choix des canaux et des circuits de distribution. Choix des méthodes de vente. Choix des points de vente. Mise n place de la logistique. Recrutement, gestion, animation, rémunération, et contrôle de la force de vente.
Promotion	Choix des différents moyens de communication : communication de masse, communication directe. Dosage des différentes composantes entre la publicité, la promotion des ventes, etc.. Choix d'un plan media.

L'adaptation du marketing aux nouveaux défis que lui impose la société a provoqué l'apparition d'outils nouveaux pour traiter de nouvelles cibles et permettre à l'entreprise de mieux s'intégrer dans son environnement social ou sociétal

People	Le consommateur n'est plus la seule cible. Une action de marketing interne doit être organisée en direction de l'ensemble du personnel de l'entreprise pour le faire adhérer aux objectifs que celle-ci s'est fixée, et devient un pré-requis nécessaire à un marketing externe efficace.
--------	---

Political power	Il s agit d exercer une influence sur les décisions que peuvent prendre les élus et qui concernent peu ou prou l entreprise ou son environnement. Les actions de lobbying relèvent de cette variable tactique.
Public opinion	L entreprise est passée d une communication produit à une communication sur son image au travers un certain nombre d outils comme la communication institutionnelle (parrainage, mécénat, relations publiques).

Le marketing direct est une technique de communication et de distribution qui met directement en relation l'acheteur et le vendeur ou producteur.



L'outil de base du marketing direct est le fichier (datamarketing).

Les fichiers sont aujourd'hui regroupés dans des mégabases (datawarehouse) et permettent de cibler les clients potentiels sur la base de critères socio-démographiques, comportementaux et d'achat. On les appelle bases de données marketing ou fichiers comportementaux.

Des logiciels de forage (data mining) permettent d'explorer ces entrepôts de données, de définir des

profils de clientèle, de découvrir les complémentarités entre marques et de mieux cibler les actions.



Professeur Amiens
M. Alain Deppe

Marketing international

Séquence 2

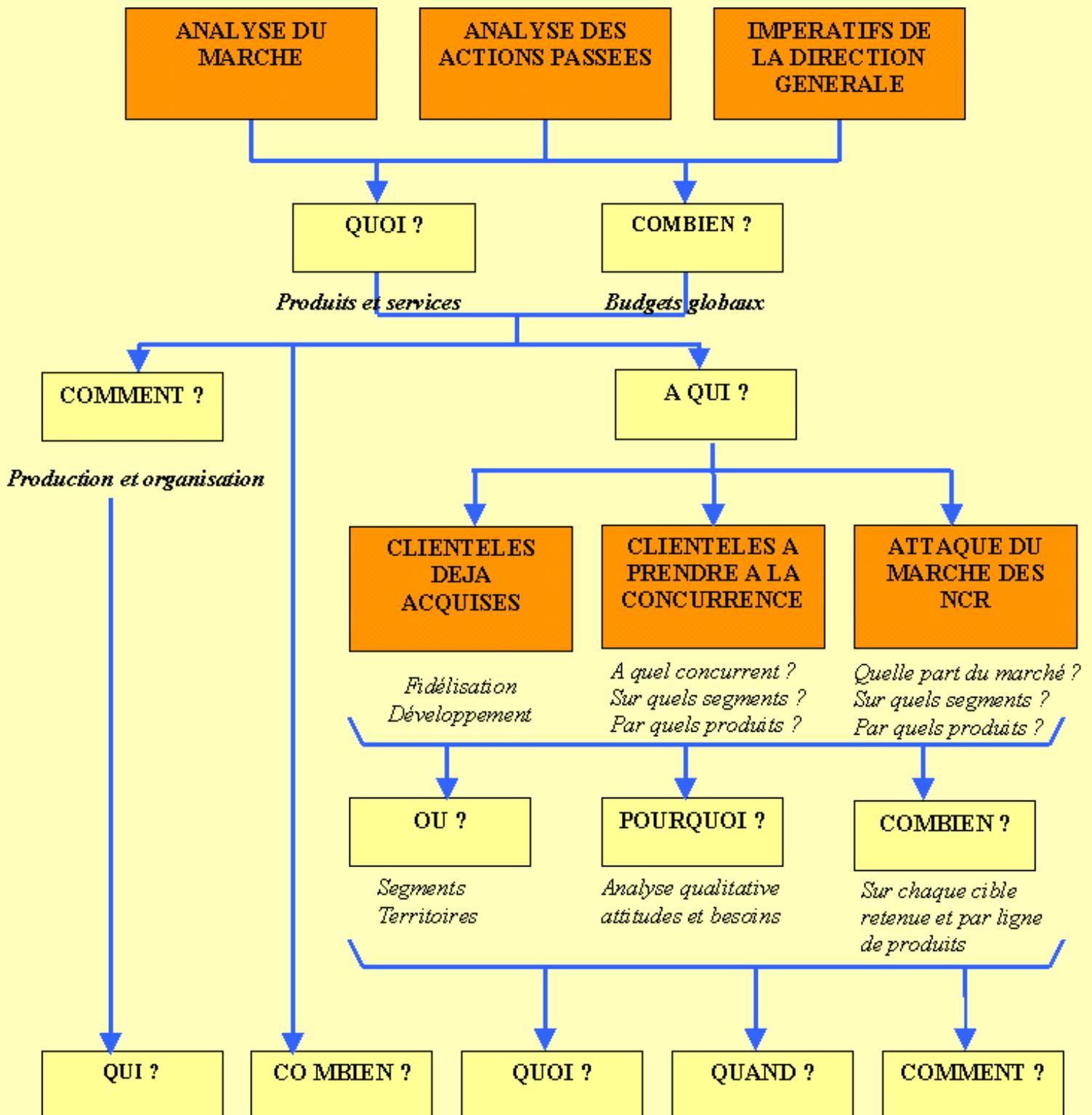
Document 8 le marketing achat

Marketing, inversé, marketing amont, marketing fournisseur sont trois qualificatifs différents d'une même réalité.

Les entreprises ont réalisé, dans les années 80, que la fonction achat avait acquis une dimension stratégique dans la recherche, par les enseignes de distribution, d'un positionnement concurrentiel axé sur la variable prix.

La pratique d'études orientées fournisseurs, qualifiée de sourcing lorsque cette activité acquiert une dimension internationale, se développe et permet la mise en place de systèmes de veille informationnelle sur la détection des sources d'approvisionnement les plus intéressantes.

Cette activité de veille peut permettre à l'entreprise d'élaborer et de présenter, comme dans le cas d'un appel d'offres, une offre créatrice de l'acheteur en direction du vendeur dans le cadre d'une relation de long terme basée sur le partenariat.





Du Marketing de base aux concepts-clés du marketing international

Le modèle séquentiel classique

1 - Quand le concept marketing est-il apparu pour la première fois ?

- A l'époque romaine
- Au moyen âge
- Sous Louis XIV
- Au début du XXe siècle
- A la fin du XXe siècle

2 - Le modèle Swot a été forgé par 4 chercheurs de la Harvard Business school. Retrouvez les dans la liste ci-dessous

- Porter
- Learned
- Christensen
- Andrews
- Guth

3 - Par qui a été conçu le modèle des 4 P tactiques ?

- Smith
- Mac Carthy
- Kotler
- Chapuis
- Desmet

4 - Comment appelle t-on encore le marketing direct ?

- Marketing One To One

Data Base Marketing

Micro marketing

Marketing du corps à corps

Marketing des fichiers

Si vous souhaitez envoyer vos résultats par courrier électronique, cliquez



Marketing international

Séquence 2 : les pré-requis du marketing international : modèles classique, stratégique et interculturel

Professeur Amiens :
M. Alain Deppe

Application 1

La démarche opérationnelle

Vous complétez le tableau ci-dessous en conseillant le chef d'entreprise dans la mise en œuvre de son plan d'actions marketing

Variables tactiques	Ce qu'il ne faut pas faire	Ce qu'il faut faire
Produit	<i>Fabriquer en fonction des capacités productives de l'entreprise</i>	
Prix	<i>Fixer le prix de vente du produit à partir du coût de revient</i>	

Distribution	<i>Développer une relation gagnant-perdant avec le réseau de distribution</i>	
Communication	<i>Limiter sa communication à la publicité sur les éléments physiques du produit</i>	

Solution



Marketing international

Professeur Amiens
M. Alain Deppe

Séquence 2 :
Document 10 - Cas Casserot SA (tiré d'une situation réelle)

La société picarde Casserot SA est une manufacture de velours et de coton, premier fabricant européen de tissu d'habillement. Elle souhaite diversifier ses activités. Christian Simonet, dans l'entreprise depuis deux ans, vient d'être nommé Directeur Marketing. Il a exposé sa vision stratégique du devenir de l'entreprise au cours d'un entretien accordé au Courrier Picard (Annexe 1). Invité par ailleurs au repas mensuel organisé par le groupe des communicants d'Amiens, Christian Simonet a présenté les grandes lignes de la stratégie internationale de la société (Annexe 2).

ANNEXE 1 Extrait de l'interview accordé par M. Christian Simonet, nouveau Directeur Marketing de la société Casserot

C.P. : M. Simonet, vous avez 37 ans. Vous venez d'être nommé Directeur Marketing de la société Casserot après avoir été, pendant deux années, responsable produit pour l'Asie. Comment envisagez-vous vos nouvelles fonctions ?

C.S. : L'important, dans le textile ou ailleurs, est de s'entourer d'une bonne équipe. Il ne suffit pas de connaître le produit, il faut aussi savoir le vendre. La clientèle de grands comptes réputée aussi difficile à séduire que l'anglais Marks and Spencer, l'américain Wrangler, l'italien Benetton ou encore l'espagnol Cortes nécessite aujourd'hui la mise en place de nouvelles architectures sociales.

C.P. : De nouvelles architectures sociales ???

C.S. : Oui, je veux parler de la modification des structures des entreprises qui doivent s'adapter, ou mieux encore, anticiper les évolutions de leur environnement en devenant plus souples, plus flexibles, plus autonomes

C.P. : Que pensez-vous de l'image de la société Casserot ?

C.S. : Casserot est une entreprise d'avenir. Le chiffre d'affaires a dépassé le milliard de francs en 1998, en progression de 30% sur l'année précédente grâce notamment au bond des ventes à l'exportation (+ 40 %). Casserot devrait boucler l'exercice 1998 avec un résultat bénéficiaire de 42 millions de francs

contre 15 millions de pertes en 1995.

C.P. : A quoi attribuez-vous ce renversement de tendances ?

C.S. : Nous avons développé, en 1996, une nouvelle activité, le sportswear. L'effet cumulé de la bonne tenue du velours, de nouveaux produits comme le jeans en lin et d'efforts commerciaux importants, notamment à l'export, expliquent probablement une bonne partie des raisons de ce succès. Mais sans doute est-ce dû aussi à la mise en place d'une nouvelle démarche marketing que nous pouvons qualifier de proactive.

C.P. : Précisément, pourriez-vous nous dire un mot de cette stratégie marketing qui vous a valu un mercure d'or l'an passé.

C.S. : Nous ne travaillons pas ou peu avec le petit commerce indépendant. Nos clients sont dans le secteur de l'habillement des professionnels capables de saisir les tendances et de faire leurs collections avec le fabricant en s'appuyant sur des confectionneurs sélectionnés pour leurs exigences qualité. D'interface gérant les relations fabricants-distributeur, le confectionneur devient dès lors le sous-traitant du second, réalisant ses ordres à partir des produits semi-finis livrés par le premier et enrichis selon les besoins exprimés par le second. Un ménage à trois en quelque sorte et qui rappelle dans ses tenants le trade marketing : faire que distributeur et fabricant tirent dans le même sens au lieu de se tirer dessus. Résister aux importations impose que nous jouions la carte des produits mode de qualité à prix attractif, ce qui suppose une bonne connaissance des besoins du consommateur et la mise en place d'une démarche qualité.

Comment l'aurions-nous en restant figés en amont dans notre rôle de fabricant ?

C.P. : Comment avez-vous procédé pour mieux appréhender les besoins du consommateur ?

C.S. : Nous avons tout d'abord dialogué directement avec les distributeurs, via l'EDI (échange de données informatisé). Ensuite, nous avons procédé à un ciblage très précis de la clientèle à partir de la mise en place d'un outil de veille commerciale. Nous avons isolé trois types de consommateurs : le traditionnel qui s'habille en fonction de son activité, travail ou loisirs ; le client des années 80, qui privilégie l'apparence et un troisième type de consommateur, moins sensible à la mode qu'à son bien-être et polyvalent dans ses goûts comme dans ses achats. C'est lui que nous avons décidé d'attaquer en ciblant les distributeurs susceptibles de l'intéresser. En l'occurrence, les chaînes comme Naf-Naf, Camaïeu, Promod, partisans de l'achat utile-achat loisir et grand adepte du circuit court et du réassort TGV (très grande vitesse). Cela exige de notre part, en plus de l'anticipation, une hyperréactivité et une hyperflexibilité de notre outil de production.

C.P. : Justement, comment avez-vous procédé pour réorganiser le processus de production ?

C.S. : Le dialogue permanent qui s'instaure entre le fabricant, le confectionneur et le distributeur exige un processus productif et distributif optimisé. Notre priorité a été de le raccourcir car nous devions, en tant que fabricant, nous adapter aux exigences de nos partenaires aval. Développer un produit ciblé ne suffisait pas ; il nous a fallu revoir, par exemple, toute la logistique pour l'adapter aux

nouvelles contraintes

C.P. : Comment cela s'est-il traduit dans votre organisation ?

C.S. : Nous avons été obligés de réviser, bien sûr, nos méthodes de travail. Nous avons supprimé la fonction de chef de collection trop axée sur les contraintes techniques. Nous l'avons remplacée par la fonction chef de marché. Nous avons ainsi trois chefs de marché, un pour chaque clientèle, homme, femme, enfant. Aujourd'hui, Casserot raisonne client et coût final. On ne sort un tissu que si le prix nous permet de rentabiliser l'opération. On présente maintenant les tissus sous forme de collection terminée pour mieux convaincre les acheteurs du rendu sur vêtement. Les tendances pour ce début de troisième millénaire ? le lin sportswear (lin et coton), le stretch et de la couleur, beaucoup de couleur

ANNEXE 2 Compte-rendu de la conférence de Christian Simonet au Club des communicants sur le développement international de Casserot SA

Après plusieurs mois de négociations, la filiale sportswear-velours de Casserot SA vient de constituer une société commune détenue à parité avec le mexicain Kaltex pour la production locale de tissus destinés à alimenter le marché nord-américain. Concrètement, Casserot, qui s'approvisionne depuis quelques années au Mexique pour ses écrus, commercialisera aux Etats-Unis et au Canada ce que fabriquera Kaltex.

Déjà très présente aux Etats-Unis, où elle vend, bon an mal an, l'équivalent de 6 millions de mètres de tissus unis sur un potentiel marché que j'évalue à quelques 80 millions de mètres -, Casserot espère quintupler ses ventes grâce à l'appui technique de Kaltex. Compte tenu des coûts salariaux et de transport plus bas, d'un outil de production existant et de l'appartenance du Mexique à l'Alena, les produits griffés "Casserot" devraient être très logiquement plus compétitifs. C'est tout au moins ce que laissent supposer les résultats d'une étude marketing réalisée le mois dernier sur le nouveau positionnement retenu par Casserot SA qui conjugue l'image haute couture des produits français et les prix industriels.

L'opération Kaltex illustre la volonté de Casserot d'étendre son influence à la grande exportation, pour augmenter les volumes. L'Europe, 75 % des ventes du groupe, n'offre guère de perspectives de développement mais aussi pour écrêter les cycles conjoncturels variables d'un continent à l'autre. La grande exportation nous conduira bien sûr à lancer des projets sur la zone Asie-Pacifique que je connais bien, et sur laquelle nous souhaitons multiplier les joints-venture. Cette région représente en ce moment 4 % des ventes de Casserot.

Solution

Marketing international

Professeur Amiens
M. Alain Deppe

Séquence 2 :
Document 11 Les 4 P stratégiques (Probing, Partition, Prioritize, Positioning)

REFLEXION – DECISION - STRATEGIE

1. *Macrosegmentation ou identification des couples produits marchés*

CHOIX D'UN
MARCHE

Probing



2. *Microsegmentation ou définition des cibles*

CHOIX D'UN
SEGMENT

Partition



3. *Différenciation ou recherche d'un positionnement*

CHOIX D'UNE
POSITION

Prioritize



Positioning



Marketing international

M. Alain Deppe
Professeur
Amiens

FICHE TECHNIQUE N ° 8 - L'échange DE DONNEES INFORMATISE

Pour améliorer et accélérer les échanges de flux informationnels dans le cadre des transactions commerciales internationales, les entreprises s'efforcent d'électroniser leurs échanges de documents et de données en ayant recours à l'EDI (Electronic Data Interchange)

I. L'outil EDI

EDI est une technique qui permet d'automatiser les échanges de données entre deux systèmes informatiques, et ceci quel que soit le type de matériel ou de configuration informatiques des entreprises qui l'utilisent. EDI se sert d'un langage commun, universel et multisectoriel, qui autorise une communication ouverte et fluide entre tous les acteurs impliqués.

L'outil EDI intègre trois composantes :

- les applications personnelles de chaque utilisateur qui ont été développées pour ses besoins spécifiques et qui sont structurées selon un format propre à l'utilisateur
- une interface EDI qui permet aux utilisateurs de parler un même langage à partir de leurs propres applications en traduisant les messages reçus d'une manière qui soit utilisable par ces applications spécifiques
- un service de transport des messages d'un ordinateur à l'autre est

utilisé, pris en charge le plus souvent par un serveur réseau à valeur ajoutée (VAN - Value Added Network).

II. EDI et Internet : perspectives

Les progrès technologiques, et plus particulièrement l'évolution des systèmes de communication électronique, offrent aux entreprises des opportunités qu'elles ne peuvent plus se permettre d'ignorer .

Internet (**EDI lite**) met en oeuvre des formats standardisés et un ensemble d'outils permettant de relier les réseaux et les ordinateurs des entreprises et des particuliers. Il constitue donc une méthode rapide et peu coûteuse qui doit permettre à l'entreprise de s'approprier rapidement la livraison des documents commerciaux par courrier électronique ou par transfert de fichiers, voire l'utilisation d'environnements collaboratifs (possibilité d'identifier les utilisateurs, de contrôler l'accès, de protéger les données, ...).

DU MARKETING DE BASE AUX CONCEPTS CLES DU MARKETING INTERNATIONAL

La remise en cause du modèle classique

1 - Quand le marketing aborde-t-il son deuxième virage ?

1930
1950
1970
1980
2000

2 - Quelles sont les 4 variables stratégiques du modèle de Kotler ?

Prioritize
Perfectionning
Positionning
Partition
Probing

3 - Qu'est ce qu'une intraprise ?

un groupe projet
un task force
un groupe commando
une entreprise à l'intérieur de l'entreprise
une phénomène de cellulisation

4 - Un système de business intelligence comprend

des outils SCM

des outils CRM

des outils eprocurement

des outils ERP

des outils SIS

Si vous souhaitez envoyer vos résultats par courrier électronique, cliquez



Marketing international

Professeur Amiens :
M. Alain Deppe

Séquence 2 : les pré-requis du marketing international : modèles classique, stratégique et interculturel

Application 2

Etude de cas (3 heures)

SARL CROQUANDISE

D après sujet de Capet gestion commerciale 1992

La SARL " CROQUANDISE" est une PME du secteur des industries agro-alimentaires, spécialisée dans la fabrication de biscuiterie et biscotterie. Elle est installée dans la zone industrielle de Nîmes.

Elle produit, conditionne et distribue des viennoiseries-briocheries, des biscuits et des spécialités d origine d Afrique du Nord.

Créée en 1975 par M. Marle, elle était à l origine une exploitation familiale : les produits étaient préparés dans la cuisine familiale et distribués sur les marchés des environs de Nîmes par M. Marle et ses deux fils, Pierre et Paul Marle. La qualité des produits, leur succès auprès des rapatriés d Afrique du Nord et le dynamisme des vendeurs ont permis un développement très rapide de l entreprise.

M. Marle a engagé du personnel et a acheté du matériel chaque fois qu il en ressentait le besoin pour faire face à ce développement, mais ceci sans suivre un plan organisé ni établir une structure adaptée à la situation de l entreprise. Actuellement, la taille atteinte est telle que cette absence d organisation commence à se faire sentir, d autant plus que les fils de M. Marle qui ont succédé à leur père, sans que celui-ci ne se retire complètement d ailleurs, ont des projets ambitieux : diversifier leurs canaux de distribution et leurs produits, se lancer dans l exportation en direction de l Espagne.

Conscients des faiblesses de leur entreprise, les responsables de la société vous demandent une analyse et des propositions pour mettre en uvre leur stratégie de développement.

Après avoir porté un diagnostic sur la situation de l entreprise (diagnostic stratégique, technique, commercial et financier), vous analyserez les causes et les conséquences d une stratégie de diversification en matière de politique de distribution (réorientation vers les grandes surfaces) et de politique produit (stratégie d innovation) et préciserez la démarche que la Sarl croquandise doit mettre en uvre dans son approche du marché espagnol (produits à lancer, études à effectuer, aides à solliciter).

SOMMAIRE

[ANNEXE 1](#)

[ANNEXE 4](#)

[ANNEXE 7](#)

[ANNEXE 10](#)

[ANNEXE 2](#)

[ANNEXE 5](#)

[ANNEXE 8](#)

[ANNEXE 11](#)

[ANNEXE 3](#)

[ANNEXE 6](#)

[ANNEXE 9](#)

ANNEXE 1

LA SOCIETE

Créée en 1975, elle est à l origine une entreprise familiale. Dès 1979, elle atteint une taille supérieure : 25 salariés pour un chiffre d affaires de 460 000 €. En 1982, l effectif est de 28 salariés : elle a adopté le statut de SARL.

Actuellement, elle compte 41 personnes :

Les deux fils de M. Marle : Pierre, l aîné, est le gérant en titre de la société et Paul a le titre de directeur des ventes. En réalité, ils se répartissent les tâches de direction en fonction de leur disponibilité, sous l autorité de leur père qui, bien qu il ait pris sa retraite, est toujours présent dans l entreprise.

- Deux employés de bureau.
- Deux boulangers et deux biscuitiers ont la responsabilité de la production qui est réalisée par vingt-deux personnes.
- Deux chauffeurs-livreurs.
- Huit chauffeurs-vendeurs qui travaillent de Montpellier à Aubagne sur les marchés.
- Un magasinier.

Malgré l absence d organisation et d une véritable politique générale, l entreprise se développe toujours à la satisfaction de l ensemble de son personnel. Mais des problèmes apparaissent :

- Le matériel a été acquis sans plan d investissement. L entreprise dispose d un matériel moderne, très bien adapté à la production, mais qui tourne à 50 % de sa capacité de production.
- Des décisions importantes pour l avenir de l entreprise sont à prendre (diversifier le circuit de distribution, les produits, se lancer à l exportation) et elles sont difficilement prises du fait de l imprécision des rôles que M. Marle et ses fils tiennent dans la direction

Deux canaux de distribution sont utilisés :

- La vente directe sur les marchés de la région par des chauffeurs-vendeurs. Ceux-ci sont pratiquement entièrement libres dans leur activité. Le seul contrôle est constitué par un bon de " consignation " (bon de sortie des produits) qu ils donnent aux responsables de la production pour la préparation des produits qu ils chargent ensuite eux-mêmes sans contrôle. A leur retour, ils remettent leur recette à un des deux fils en tenant compte de leurs frais (carburant, taxes, ...) sans avoir à les justifier. Les invendus frais qui, théoriquement, sont mis au rebut ne sont pas contrôlés non plus. En fait, ce système satisfait tout le monde, les vendeurs sont actifs, ils réalisent de bons chiffres d affaires (80 % du CA). Mais il existe un coulage important qui commence à poser problème et il n existe aucune statistique de vente ;
- La vente à des distributeurs : petits commerçants de quartier, moyenne surface et une grande surface de Nîmes.

[Sommaire](#)

ANNEXE 2

LES PRODUITS

Viennoiserie	Biscuiterie
- Pâtes au levain	- Biscuits secs
Croissants au beurre	Tuiles
Croissants	Meringues
Pain au chocolat	Cigarettes
Brioche au sucre	Congolais
Brioche royales	Croquants
Pains au raisin	- Pâtisseries
Pains de Modane	Tortillons
Fougasse " AM "	Palmiers
Fougasses grattons	Bamboulas

Fougassettes	Malakoffs
- Pâtes sèches et autres	- Goûters secs et fourrés
Stanislas	Nougats
Palmiers	Boules arachides
Sablés	Pâtes de fruits
Beignets	- Biscuits oeufs
Pognes	Madeleines
C ur de gaufres	Minervas
Carrés de gaufre	- Gaufres et gaufrettes
Fouaces	Gaufres Quercy
Pavés de millefeuille	- Panification
Tropézienne	Baguettes
Portions de tropézienne	Restaurants
Tartelettes	Pains pistolets, au lait
Mounas	Pains de campagne
Bonus	Pains complets, au son
	Pains arabes, Pains italiens

Des produits viennoiserie (tartes aux fruits) et biscuiterie (gâteaux fourrés aux fruit) sont en projet de fabrication. Ces produits satisfont les clients car ils sont améliorés par rapport à ceux de l industrie proprement dite :

- améliorés en matière grasse (23 % de margarine contre 18 % dans l industrie)
- améliorés en sucre (teneur 20 %), ce qui contente les méridionaux

L entreprise utilise quelques procédés particuliers de fabrication mais elle n a aucun secret ni aucun brevet déposé. La qualité des biscuits peut concurrencer sur le marché actuel celle des biscuits de la marque Delacre.

[Sommaire](#)

ANNEXE 3

ENQUETE ANNUELLE D ENTREPRISE : EXERCICE 2003 en milliers d'Euros

Ministère de l Agriculture

Service central des Enquêtes et des études statistiques
Bureau des statistiques des entreprises industries agro-alimentaires
4 avenue de Saint-Mandé 75570 Paris cedex 12

Secteur : Biscuiterie-Biscotterie
Raison sociale : SARL CROQUANDISE
Adresse : Route de Sommières
Saint-césaire
30000 Nîmes
SIREN : 3227678660 APE : 3802

Si vous souhaitez obtenir des informations complémentaires, téléphonez à :
Toulouse au 61 73 62 67 poste 368
ou Paris au 43 53 78 90 poste 465

Données générales	Votre entreprise	Ensemble du secteur
Nombre d entreprise		193
Effectif salarié total ¹	38	19161
Chiffre d affaires net hors taxes ²	1962	1843667
Exportations directes	0	135347
Investissements	33	82097

¹ Effectif salarié permanent moyen + " équivalents permanents " des saisonniers

²CAHT

Moyennes et rations	Votre entreprise	Moyenne du secteur
CAHT par personne	51.52	96
Valeur ajoutée brute au coût des facteurs (VABCF) par personne	21	30.9
Investissements par personne	0.86	4.28
Part des exportations dans le CA en %	0.0	7.3
Taux de VABCF (VABCF/CAHT) en %	41.2	32.1
Frais de personnel/CAHT en %	30.3	22.3
Frais financiers/CAHT en %	1.1	1.3
Frais financiers sur excédent brut d exploitation (EBE) en %	11.0	13.3
EBE/VABCF en %	25.9	30.4
Capacité d autofinancement/VABCF en %	19.2	18.1
Résultat net comptable/CAHT en %	1.7	2.2

Le compte de résultat des entreprises dont la durée d exercice était supérieure à 12 mois a été ramenée à 12 mois.

ENQUETE ANNUELLE D ENTREPRISE : EXERCICE 2004 en milliers d'Euros

Ministère de l Agriculture

Service central des Enquêtes et des études statistiques

Bureau des statistiques des entreprises industries agro-alimentaires

4 avenue de Saint-Mandé 75570 Paris cedex 12

Secteur : Biscuiterie-Biscotterie
Raison sociale : SARL CROQUANDISE
Adresse : Route de Sommières
Saint-césaire
30000 Nîmes
SIREN : 3227678660 APE : 3802

Si vous souhaitez obtenir des informations complémentaires, téléphonez à :
Toulouse au 61 73 62 67 poste 368
ou Paris au 43 53 78 90 poste 465

Données générales	Votre entreprise	Ensemble du secteur
Nombre d entreprise		187
Effectif salarié total ¹	41	18646
Chiffre d affaires net hors taxes ²	2 290	1946265
Exportations directes	0	140956
Investissements	121	118866

¹ Effectif salarié permanent moyen + " équivalents permanents " des saisonniers

²CAHT

Moyennes et ratios	Votre entreprise	Moyenne du secteur
CAHT par personne	55.8	104.4
Valeur ajoutée brute au coût des facteurs (VABCF) par personne	21.99	34.19
Investissements par personne	2.94	6.37
Part des exportations dans le CA en %	0.0	7.2
Taux de VABCF (VABCF/CAHT) en %	39.4	32.7
Frais de personnel/CAHT en %	31.2	22.0
Frais financiers/CAHT en %	0.6	1.2
Frais financiers sur excédent brut d exploitation (EBE) en %	7.6	11.4
EBE/VABCF en %	20.6	32.7
Capacité d autofinancement/VABCF en %	15.2	19.6
Résultat net comptable/CAHT en %	1.5	2.3

Le compte de résultat des entreprises dont la durée d exercice était supérieure à 12 mois a été ramenée à 12 mois.

[Sommaire](#)

ANNEXE 4

BILANS FINANCIERS CONDENSES en milliers d'Euros

ACTIF	2003	2004	PASSIF	2003	2004

Valeurs immobilisées	275246	278132	Capitaux propres	105471	106411
Stocks	24983	49143	Dettes > un an	143046	113081
Valeurs réalisables	148510	174810	Dettes < un an	205209	284170
Valeurs disponibles	4904	1576			
totaux	453643	503661	totaux	453726	503662

[Sommaire](#)

ANNEXE 5

BILAN FONCTIONNEL 2004 en milliers d'Euros

ACTIF		PASSIF	
Actif stable	593514	Capitaux stables	461177
Actif circulant d exploitation	169969	Dettes d exploitation	340595
Actif circulant hors d exploitation	78124	Trésorerie passive	41411
Trésorerie active	1576		
	843183		843183

[Sommaire](#)

ANNEXE 6

DIAGNOSTIC FINANCIER ET COMPTABLE (à compléter)

Diagnostic financier tableau de calcul des indicateurs financiers

INDICATEURS	2003	2004	OBSERVATIONS
Fonds de roulement :			
capitaux stables / actif stable			
Trésorerie :			
Val. réalis. + Val. dispon./Dettes < 1 an			
Indépendance financière			
Capitaux propres/capitaux étrangers			
Financement des immobilisations :			
Capitaux à LT/Valeurs immobilisées			

Taux de rentabilité nette des capitaux			
Résultats/capitaux propres			

Diagnostic comptable Compte de résultat différentiel de l'exercice 2004 en euros

Eléments	Valeur	%	Observation
Chiffre d'affaires	2 290 124		
- Charges variables			
• Achats produits	473 841		
• Variation du stock	11 049		
• Achats matières premières	643 281		
• Variation de stock	- 35 209		
• Autres charges variables	1 099 289		
= Marge sur coût variable			
Charges fixes	32 097		
Résultat			
Impôts sur les sociétés			
Résultat après impôt			

Analyse des charges pour l'exercice 2004

Nature des charges	Total	Charges variables		Charges fixes	
		%	Montant	%	Montant
Achat et charges d'exploitation	236 080	100			
Impôts et taxes	58 704	100			
Salaires	507 144	95		5	
Charges sociales	208 743	95		5	
Dotations aux amortissements	108 470	100			
Dotations aux provisions	851	100			
Autres charges	1 001	100			
Charges financières	14 375	98		2	
Total des charges	1 135 368				

Marges :

Coefficient multiplicateur sur produits achetés : 1.30

Coefficient multiplicateur sur produits fabriqués : 2.39

[Sommaire](#)

BISCUITS, LE NIVELLEMENT PAR LE HAUT

Marché sucré et attirant, situation confortable, recherche débouchés nouveaux pour futur immédiat. S'il existait dans ce domaine une rubrique spéciale avenir, telle est l'annonce que pourraient publier la plupart des biscuitiers, grands et petits. Poids lourd du secteur alimentaire, les biscuits sucrés occupent aujourd'hui une position de leader de l'épicerie sèche avec 1.37 % du chiffre d'affaires tous produits, en 2003. Les premiers résultats de 2004 ne remettent pas en cause cette situation bien assise. Ils dessinent les contours d'un marché fort de 1.323 milliards de paquets et 1 204 milliards de francs, contre 1.308 milliards de paquets et 1 170 milliards de francs à la même époque en 2003 (source Nielsen, cumul annuel à fin ON 04/fin ON 03). Ces chiffres font en fait apparaître la force mais aussi la faiblesse de ce secteur d'activité. Depuis plusieurs années, il semble en effet condamné à ne pas évoluer de plus de 1.5 % à 2 % en volume. On ne peut pas mettre ce manque de dynamisme sur le compte d'une absence d'innovation ou de créativité ; pour la seule année 2004, on n'enregistre pas moins d'une douzaine de nouveautés sur le marché. Des nouveautés en termes de gammes et non de marques. " La tendance n'est plus de lancer de nouvelles marques comme il y a quelques années mais d'exploiter à fond celles qui existent en accentuant l'offre produit. Cela tient surtout à l'importance du coût média. Il est plus rentable, aujourd'hui, de miser sur la notoriété existante ", explique Marc Gosselin, chef de groupe chez Lu. Jusqu'à présent, l'essentiel des nouveaux produits était en fait en grande partie dirigé vers les enfants. On estime que la part des biscuits engloutis par les bambins génère à elle seule quelque 30 % du chiffre d'affaires du secteur. Prescripteurs en la matière, ils étaient et sont toujours l'objet de toutes les attentions. Mais on constate depuis quelque temps un intérêt de plus en plus vif des fabricants pour les parents. Si la gourmandise n'a pas d'âge, elle revêt, en revanche, des formes de goûts différents pour des moments de consommation segmentés ; La conclusion de ce raisonnement a d'abord donné naissance à l'émergence du phénomène cookies, ciblés ados et jeunes adultes. En légère perte de vitesse, ces derniers ne font plus l'actualité du secteur. Le centre d'intérêt actuel des fabricants est plutôt dirigé vers les produits à forte valeur ajoutée, destinés à capter la population adulte en recherche de haut de gamme.

La progression des biscuits pâtisseries et plus particulièrement des chocolatés (39 % entre 1999 et 2003), alliée à la stagnation des variétés classiques et à l'importance prise par les marques distributeurs, ont amené un plus grand nombre de biscuitiers à se tourner vers le haut du marché. Beaucoup reconnaissent directement ou indirectement avoir subi, en cela, l'effet " Kambli ". En moins de deux ans de présence sur le marché français, le chantre de la haute tradition suisse figure déjà dans 57 % de GMS, à l'exception d'Intermarché et Leclerc pour cause de mésentente sur la politique de prix. Avec un prix de vente de près de 15.24 € le kilo, soit plus du double de celui du marché, " nous sommes un peu la Rolls-Royce du biscuit et nous nous situons, en fait, à l'intersection des chocolats, des biscuits et des bonbons pralinés ", résume Jacques Guichard, directeur commercial de Kambly France. La grande distribution a besoin de ce type de produits pour gagner de l'argent avec un rayon qui est traditionnellement d'un faible rapport.

Si tous les fabricants sont bien conscients de l'étroitesse de cette nouvelle niche " spécial gourmets ", tous sont également convaincus de la nécessité d'y figurer. " Le marché du biscuit est de plus en plus divisé en deux : d'un côté, les produits de masse que tout le monde peut faire, et de l'autre, les produits plus sophistiqués, totalement nécessaires si l'on veut se démarquer ", estime Bernard Chenet, directeur du marketing de Brand-Cadbury.

Si ce nouveau segment de biscuits pâtisseries haut de gamme a bien été créé pour étendre la consommation gourmandise au-delà des estomacs des bambins, il n'est pas le seul à briguer ce marché. Certaines familles de produits, à priori ciblées enfants, sont même largement grignotées par les adultes : c'est le cas des goûters fourrés, appréciés par 20 % des grands)

D'autres produits qui leur sont, en revanche, destinés, font actuellement l'objet d'un repositionnement de la part de certains biscuitiers. C'est le cas des assortiments, segment fortement occupé par les deux leaders, Delacre et Belin. A la tête d'une offre de 8 variétés classiques et 5 variétés de fin d'année, Delacre vient ainsi de procéder à un lifting de la gamme.

L'objectif de la marque consiste avant tout à rajeunir la cible des consommateurs, actuellement plus proche de 50 ans que de 30 ans. " Nous allons notamment arrêter la gamme " tradition ", trop axée " grand-maman ", explique Philippe Guimet, Directeur du Marketing Delacre. A trop vouloir nous attacher à une cible vieillissante, on meurt avec la cible ! ". Pour enfoncer le clou de ce positionnement rajeuni et modernisé, Delacre vient de mettre au point une PLV " ad hoc " baptisée " la boutique assortiment ". En forme de kiosque, elle sera disposée en îlot ou tête de gondole durant les prochaines vacances de Pâques. Bonnes dernières de queue du peloton en valeur, victimes d'une consommation vieillissante, les gaufrettes misent également sur des jeunes adultes. Les nouvelles variétés enrobées, chocolatées et les parfums types (fraise, vanille, framboise, chocolat) ont permis à ce segment d'augmenter ses volumes de 6 % par an, entre 1999 et 2003. Les leaders du marché conservent cependant leur position.

Achats mixtes

L'achat d'impulsion n'est pas toujours la règle. Certains achats sont en effet prévus car ils répondent à un besoin précis, comme les goûters fourrés par exemple. En revanche, sur les biscuits chocolatés, et plus généralement sur l'ensemble des biscuits où la gourmandise est le principal motif d'achat, l'impulsion joue énormément. Mais même si elle n'existe pas sur tous les segments, " c'est un marché où les gens aiment bien la variété, d'où la multiplicité des marques et des nouveaux produits ", précise Christophe Latron. Des nouveaux produits, il en sort chaque année à la pelle. Ainsi, les Pim s au chocolat blanc fourré à la cerise ou les Prince au biscuit cacaoté, lancé par Lu ; la gamme Chocotoons de Verkade, qui met en scène des personnages de bandes dessinées comme Axtérix, Lucky Luke ou Bugs Bunny ; la gamme Diego de BN, qui comprend des tartelettes au chocolat et aux fruits ; les cigarettes russes au biscuit cacaoté de Delacre. Et ce ne sont que quelques-unes des plus récentes innovations.

Une tendance se dégage d'une partie de ces nouveaux produits : le développement d'un secteur haut de gamme. C'est le cas pour Belin, qui a commercialisé en décembre 2003 deux produits dont la recette a été élaborée par le célèbre pâtissier Lenôtre : un " fondant au pralin " et une " orange en habit noir ". De même, Lu lance actuellement une nouvelle gamme appelée " Secret des Aztèques ", des biscuits chocolatés au praliné, à la noisette et au mélange meringue cerise. Ce secteur s'adresse sans ambiguïté à la gourmandise de chacun et a pour vocation de susciter l'achat d'impulsion.

Parallèlement à celui des biscuits salés pour l'apéritif (PSA), le grignotage des biscuits sucrés se développe de plus en plus. Mais contrairement aux PSA, il existe des produits spécifiquement conçus pour le grignotage. Cela se traduit par une miniaturisation, comme les mini palmitos ou les tout petits c urs de belin, mini petits c urs emballés dans de petits sachets qui facilitent la consommation à l'extérieur. Dans la même lignée, Delacre commercialise depuis novembre 2003 un coffret Delichoc pocket, composé de cinq étuis de deux biscuits, l'un aux céréales et au miel, et l'autre au chocolat au lait. Alain Emprin estime que le grignotage est une grande tendance du marché à venir. D'ailleurs, Christophe Latron va jusqu'à souhaiter qu'à l'intérieur du rayon biscuit sucrés soit créé un espace grignotage, comme cela commence à se faire dans certaines enseignes.

La distribution des biscuits sucrés est assurée essentiellement par les circuits alimentaires : à 35 % du volume des ventes en hypermarchés, à 50 % dans les supermarchés, dont 40 % pour les plus de 800 m² et 10 % pour les moins de 800 m², et à 15 % dans les supérettes, les magasins populaires et les circuits traditionnels. " Il est évident que les distributeurs s'intéressent aux biscuits sucrés ", reconnaît Alain Emprin. Mais il n'est pas moins évident que les linéaires restent insatisfaisants pour tous.

Segmentation par famille (en valeur par rapport au total des biscuits sucrés)

segment	A fin O/N 03 (%)	A fin O/N 04 (%)
Biscuits secs	18.9	18.3
Goûters secs et fourrés	17.4	17.0
Pâtisseries	44.0	45.4
Assortiments	8.1	8.1
Biscuits secs	5.3	5.1
Gaufres et gaufrettes	6.3	6.0
Source : Nielsen, cumul mobile		

Une répartition très inégale (répartition par segment du marché des biscuits sucrés en 2003)

segment	volume (%)	Evolution en 2004-2004 %

Biscuits secs	25.4	- 2.2
Goûters secs et fourrés	18.4	+ 2.7
Pâtisseries	43.6	+ 4.5
Assortiments	2.3	+ 1.5
Biscuits secs	3.6	- 6.1
Gaufres et gaufrettes	6.7	- 2.0
Source : Nielsen, cumul mobile		

Les biscuits pâtisseries, qui bénéficient de la plus forte croissance, constituent aussi le segment le plus important

Sous-segmentation des biscuits pâtisseries (en valeur)

segment	A fin O/N 03 en %	A fin O/N 04 en %
Biscuits chocolatés	46.7	47.8
Biscuits confiturés	9.6	9.7
Biscuits cookies	10.0	9.6
Biscuits double texture	9.4	10.5
Biscuits desserts	24.3	22.5
Source : Nielsen, cumul mobile		

[Sommaire](#)

ANNEXE 8

Pâtisserie industrielle : un gâteau de 1/2 milliards d'Euros

Un marché porteur

Une progression ininterrompue : + 5 % en 2002, + 2.5 % en 2003, + 7.2 en 2004 ; avec, à la fin 2004 un chiffre d'affaires global qui aura quasiment doublé au cours des cinq dernières années : de 0.24 milliards d'euros, soit plus du tiers du CA de la biscuiterie, premier marché alimentaire. La pâtisserie industrielle ne cesse donc d'engranger les points de développement ; une croissance régulière dont l'analyse s'explique aisément :

- un phénomène de montée en gamme et de sophistication de l'offre constatée sur l'ensemble des segments ; la pâtisserie industrielle était, hier encore, comme les produits traditionnels, ronronnants (pâtes jaunes, quatre-quarts, barres bretonnes, etc..) ; elle s'inscrit désormais dans le registre de la créativité (produit, conditionnement, service). Le phénomène de l'individuel (+ 20 % encore l'an passé) commencé en 1999, en est l'expression la plus nette, contribuant à installer plus profondément encore l'idée d'un savoir-faire industriel en matière de pâtisserie. Et, cette année, l'initiative de Vandamme, du côté des pâtes nobles (galette des rois) ne fait qu'aller en ce sens ;
- le fait, aussi de bénéficier de toutes les nouvelles habitudes de consommation : allégé (depuis l'an passé), destructuration, grignotage et tutti quanti. Résultat : une offre constituée au 4/5 de produits non de desserts mais du " tout instant ", et une tendance croissante qui vise à privilégier les formats réduits.

Au-delà des faux problèmes qui font de temps à autre les beaux jours des bureaux d'étude (la dynamique est-elle le fait des produits visibles plus que des produits basiques dits opaques ?) et des bagarres de prix très sévères qui animent, si l'on peut dire, ses segments les plus basiques, le marché de la pâtisserie industrielle se porte donc bien. C'est peu connu, mal reconnu surtout, mais c'est la réalité. Un marché en l'occurrence très éclaté, à tous les niveaux : pas moins de six grandes familles le composent avec des bonheurs divers, plus de six cents acteurs ; même si les sept ou huit premiers

absorbent à eux seuls 50 % des ventes (l'atomisation le doit en fait surtout à la partie madeleines et quatre-quarts).

Une attente générale de qualité

Pour schématiser, on peut distinguer deux grands marchés sous l'appellation générale "pâtisserie industrielle" : le marché familial d'une part, le marché individuel d'autre part.

Quatre segments principaux sont à placer sous la rubrique pâtisserie familiale :

- les fourrés crème : une valeur sûre, stable sur plusieurs années en dépit d'une légère régression l'an passé (-2%) et sur laquelle les industriels continuent de s'investir. Exemple, le propos de Michel Pêtre (colibri) sur la génoise : "C'est une technologie d'avenir, l'une de celles qui permet le plus de répondre aux attentes des consommateurs au-delà des produits classiques modèle roulé" ;
- les fourrés secs (type "savane" par exemple) : +8% en 2004
- les cakes : le total marché affiche +7% à la fin 2004 et l'équivalent de 28.5 millions d'unités commercialisées en food. Un segment qui a vu l'arrivée de l'allégé en 2004 (Brossard) et qui se développe aujourd'hui avec l'apport du cake fourré. Un tiercé vedette ici avec les marques Vandamme, Brossard et Rena (Verkade), chacune oscillant autour des 23% de part, avec un leadership variable en fonction de leurs opérations de promotion respectives ;
- les produits bretons, globalement identifiés par le quatre-quart : +14% au cours de l'année 2004 après le 2,2% de l'exercice précédent. Un marché morcelé (personne au-dessus de 10% de part) où la dynamique plaide en faveur des variétés non-beurre, pour des raisons économiques de coût de fabrication. Un facteur prix d'ailleurs déterminant tout au long de la filière ("faites-moi du 10 francs (1.52€) !" est le leitmotiv des distributeurs), d'où la banalisation croissante de ces produits en linéaire. L'aveu de cet industriel est sans équivoque : "tout le monde fait du quatre-quart en perdant de l'argent".

Madeleine cherche stratégie désespérément

En marge de ces marchés, on notera pour l'année 2004 deux regains de santé significatifs sur des produits qui s'inscrivaient à la baisse depuis trois ans. Tout d'abord le pain d'épices, avec 4% l'an passé, marquant ainsi un coup d'arrêt aux chutes de 93 (-7%) et 94 (-8.9%) ; un climat de reprise qui devrait aller en s'accentuant cette année, après les innovations du n°1 Vandamme (presque 60% de part de marché devant Painsol) au travers du "pain d'épices gourmand".

Les madeleines d'autre part avec un taux de croissance (+5%) qui permet au marché de renouer avec son niveau de 2002. Explications : la progression des variétés légères (+7%), elles représentent 70% des ventes GMS contre 30% aux madeleines beurre, et celle, plus notable, des madeleines longues (+25% en 2004). "Tout le monde s'est mis à la madeleine longue, explique Francis Prête pour Colibri (n°2 du marché mais leader en supermarché), et ce climat de concurrence, renforcé par les opérations de promotion, a dynamisé le segment". Reste qu'on est là sur un marché extrêmement bataillé, tenu à 50% par l'ensemble marques distributeurs autres marques (c'est-à-dire, dans bien des cas, des marques réservées), par conséquent difficiles à gérer et à animer. Le témoignage de Morina est sans appel : "la madeleine est vendue moins cher que le kilo de pain. Et en plus, c'est emballé ! On est en pleine incohérence et certains industriels l'entretiennent en faisant n'importe quoi à n'importe quel prix". Alors, no future pour la madeleine ? "le dynamisme viendra par celui qui saura apporter l'innovation", dit-on chez le leader Vinchon-Jeannet

Objectif marque

Sur le papier, pas de contestation possible, le marché de la pâtisserie industrielle est bel et bien un marché de marques. 5% du business seulement pour les marques propres des distributeurs, c'est peu. Un constat qu'il convient néanmoins de corriger : "les distributeurs n'ont pas besoin d'intervenir en tant que tels, explique-t-on à la direction marketing de Vandamme, puisqu'ils puisent dans la manne des petits producteurs pour se doter de marques exclusives. Il y a sur ce marché la nécessité d'une caution que n'ont pas encore acquise les marques d'enseigne, mais ça ne durera pas et il est probable qu'on trouvera des arrivées sur ce créneau".

Merchandising

Plus sensible encore, l'absence de merchandising. Zéro pointé pour ce linéaire qui n'est, si l'on peut dire, que la synthèse des distorsions existant, tant au niveau des fournisseurs (grandes marques, grossistes) que des distributeurs (achats écartelés entre les responsables épicerie et frais). Un seul mot dès lors pour évoquer l'inorganisation ambiante : le cirque. Dans la présentation anarchique comme dans le traitement des produits madeleines renversées, quatre-quarts écrasés, etc. Pas un industriel ne se fait l'écho du malaise et du manque à gagner résultant.

Points de vente n° 1016, semaine du 27 mars 2004

ANNEXE 9**LES HYPERS RATTRAPENT LES SUPERMARCHES**

Répartition par circuit de distribution

	Part de marché	Evolution 2004
Hypermarchés	34.6	+ 10.2
Supermarchés de plus de 800 m ²	42.4	+ 5.8
Supermarchés de moins de 800 m ²	9.2	+12.4
Supérette et autres	11.2	+2.3
Source : Nielsen. Cumul annuel à février mars 2004		

Les hypermarchés regagnent du terrain sur les supermarchés avec une progression de 10.2 %

ANNEXE 10**COMMERCE EXTERIEUR : SECTEUR DE LA BISCUITERIE****Importations espagnoles**

Pays	Janvier-juin 2003		Janvier-juin 2004	
	kg	euros	kg	euros
Italie	5038	6700	2301	3918
France	131928	248252	655519	1406016
Danemark	5011	11343	255617	667259
Finlande	8000	18448	12978	31308
Norvège	1000	3614	1000	3698
Allemagne	48	160	641281	988775
USA	400	3252	15000	18502
Chine	1000	3299	2000	4869
Autres				727497
Total	152425	295068	1900117	3851842

Répartition des importations espagnoles par pays d origine (en valeur en 2004)

Pays	% importations espagnoles
Italie	0.10
France	36.50
Danemark	17.32
Finlande	0.81
Norvège	0.10
Allemagne	25.67
USA	0.48
Chine	0.13
Autres	18.89

[Sommaire](#)

ANNEXE 11

LA BISCUITERIE EN ESPAGNE

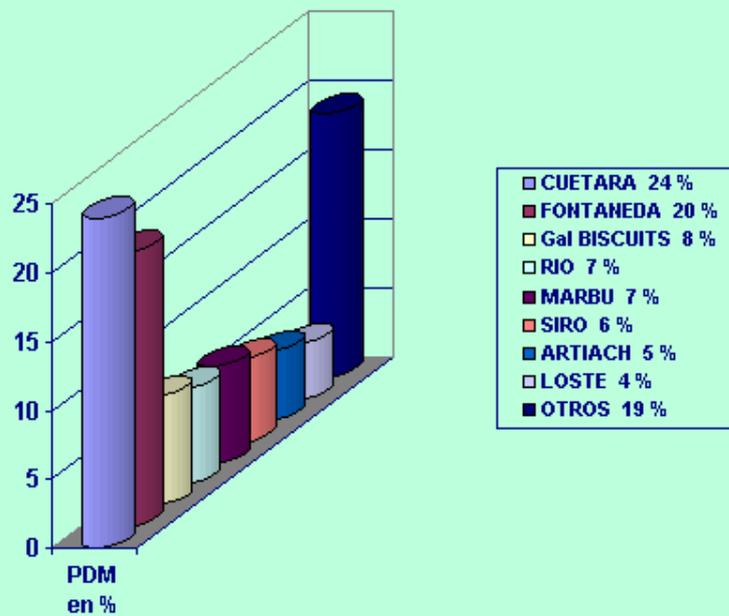
1. Structure et production

A. Structure

Le secteur de la biscuiterie en Espagne est constitué de 42 fabriques, dont les huit premières détiennent 81.5 % du marché. Les ventes de celles-ci ont été les suivantes pendant les années 2003 et 2004 (en millions d'euros).

Marques	2003	2004	D 04-03 en %
Cuetara	46.37	50.53	+ 8.97
Fontaneda	42.36	47.46	+ 12.04
General biscuits	23.43	27.29	+ 16.46
Rio. Vda. Fco	16.25	21.86	+ 34.49
Marbu	20.11	»	0
Galletas Siro	15.12	17.30	+ 14.38
Artiach	11.70	»	»
Loste Bahlsen	14.53	16.34	+ 12.47

Répartition du marché



Commentaires du graphique

Il faut noter la présence de sociétés à capitaux étrangers parmi ces entreprises, notamment :

- Général biscuits, 3^e du classement
- Marbu, 5^e du classement (USA Nabisco)
- Artiach, 7^e du classement (USA Nabisco)
- Loste Bahlsen, 8^e du classement (Allemagne)

Les parts de marché détenues par les différents biscuits se répartissent comme suit, en 2002.

% du marché	
Maria type petit beurre rond	52
Petits-beurre	18
Biscuits moulés	3
Assortiments	5.98
Biscuits enrobés de chocolat	0.63
Boudoirs	2.99
Gaufrettes	5.73
Biscuits non sucrés	1.86
Autres	5.17

B. Production

Après une stagnation depuis 1999, le secteur de la biscuiterie amorce une reprise.

- 98 % de la production sont destinés au marché mondial
 - Le prix du sucre est de l'ordre de 12 pesetas/kg
 - Le prix du blé est de l'ordre de 30 pesetas/kg
- 65 à 70 % des biscuits sont fabriqués dans la région de Castilla-leon. la seule entreprise à capitaux étrangers dans cette zone

est celle de Loste Bahlsen.

2. Commerce Extérieur

Du 1^{er} janvier au 30 juin 2004, l'Espagne a importé 1 900 117 kg de biscuits pour une valeur de 3 851 843 euros, soit une augmentation en volume de 1234.12 % et en valeur de 1205.39 % par rapport à l'année précédente.

La France occupe la première place des importations de biscuits en Espagne, avec 36.5 % du volume en 2004, soit une augmentation de 396.88 % par rapport à 2003.

3. Consommation

La consommation apparente de biscuits en Espagne s'élève à 213 270 t en 2004.

Les Espagnols consomment en moyenne par 5.5 kg de biscuits per capita, contre 9 kg/an par tête consommée en moyenne dans la CEE.

4. Perspectives

Après une chute des ventes de biscuits en 2002, le secteur reprend de l'activité depuis l'année dernière. Néanmoins, les exportations restent très faibles et la quantité de produits importés augmente de plus en plus (+ 9.11 % en 2003-2004).

Les Espagnols, bien que cherchant toujours des produits répondant à leur pouvoir d'achat, se tournent de plus en plus vers les produits d'importation, de meilleure qualité, plus raffinés.

En effet, les industries de biscuit espagnoles souffrent de leur :

- manque de professionnalisme
- atomisation
- manque d'investissements
- manque d'ouverture sur l'extérieur

Cependant, les exportations françaises devront respecter les exigences espagnoles concernant le conditionnement : le consommateur espagnol semble préférer les paquets à grammage élevé : de 500 g à 1 kg.

Le choix des Espagnols semble s'orienter de plus en plus vers les boîtes d'assortiment.

Solution



Marketing international

Professeur Amiens
M. Alain Deppe

Séquence 2 :

Document 12 Eviter le risque d'ethnocentrisme - Proxémie comparée des cultures allemande, anglaise et française, asiatique et arabe (La dimension cachée - Edward T. Hall - 1971 - Edition originale "The hidden dimension" 1966 - Doubleday & Co New York

1. La culture allemande

En Europe ce sont les rapports humains qui comptent, alors qu'aux Etats-Unis ce sont les horaires. Aux Etats-Unis on considère que deux ou trois personnes qui conversent entre elles sont séparées des autres par une démarcation invisible. Normalement les voix doivent demeurer assourdies au sein du groupe afin de ne pas gêner les autres, mais si d'aventure elles s'élèvent, les autres personnes agiront comme si elles n'avaient rien entendu.

Pour la plupart des Américains, parler de l'extérieur d'une maison à travers une porte-moustiquaire ne signifie en aucune façon qu'on ait pénétré à l'intérieur de la maison et d'une de ses pièces. Du moment que le visiteur s'appuie au chambranle de la porte, on considère qu'il conserve un point d'ancrage à l'extérieur et qu'il n'a pas complètement pénétré à l'intérieur du territoire de l'autre. Pour l'Allemand, le visiteur a déjà pénétré dans son intimité. Pour lui du moment que l'on peut voir ce qui s'y passe, on est considéré comme un intrus.

Pour un Allemand, la porte fermée ne signifie pas pour autant que celui qui est derrière souhaite la tranquillité ou fait quelque chose de secret. La fermeture de la porte préserve l'intégrité de la pièce et assure aux personnes la réalité d'une frontière protectrice qui préserve des contacts trop intimes. Les portes fermées donnent au contraire aux Américains le sentiment d'une conspiration générale d'où ils sont exclus. Que se soit chez lui ou au bureau, un Américain est disponible du moment que sa porte est ouverte. On ferme les portes seulement pour les conférences ou les conversations privées, pour un travail qui exige de la concentration, pour l'étude, le repos et le sommeil, la toilette et les activités sexuelles.

Le sens de l'ordre et de la hiérarchie caractéristique de la culture allemande marque aussi la façon dont les Allemands manient l'espace. Ceux-ci aiment les situations précises et bien définies et ils ne supportent pas les gens qui coupent les files d'attente, qui sortent du rang ou refusent d'obéir aux panneaux d'interdiction du type " accès interdit " ou " réservé aux personnes munies d'autorisations ".

Les Américains montrent une certaine désinvolture à l'égard de toutes les formes d'interdit et d'autorité.

2. Culture Anglaise

Aux Etats-Unis l'espace est utilisé comme mode de classification des gens et de leurs activités, alors qu'en Angleterre c'est le système social qui détermine le standing des individus. Aux Etats-Unis votre adresse privée comme celle de votre travail contribuent de façon importante à votre statut social. En Angleterre, un Lord demeure un Lord quel que soit son lieu de résidence ou de travail.

Pour un Américain refuser de parler à une personne qui se trouve dans la même pièce, lui infliger le "traitement du silence", constitue la forme suprême du refus et le signe évident d'un profond mécontentement. Mais l'Anglais qui, depuis l'enfance n'a jamais eu de pièce à lui, n'a pas appris à utiliser l'espace pour se protéger des autres. Il dispose d'un ensemble de barrières intérieures, de nature psychique, que les autres sont censés reconnaître lorsqu'il les fait fonctionner. Ainsi, plus l'Anglais se barricade en présence d'un Américain, plus grand est le risque pour que celui-ci fasse irruption pour s'assurer que tout va bien.

En Angleterre, la proximité ne signifie rien. Le fait d'habiter la porte à côté d'une autre famille ne vous autorise ni à rendre visite à ses membres, ni à frayer avec eux, ni à leur emprunter des objets. Chez les Anglais les rapports sociaux ne sont pas fonction des structures spatiales mais du statut social. Pour les Anglais parler trop fort est une forme d'intrusion, un signe de mauvaise éducation et l'indice d'un comportement social inférieur. Leur nature extravertie pousse les Américains à montrer qu'ils n'ont rien à cacher, dans beaucoup de cas ils sont indifférents au fait que tout le monde les entende.

L'Anglais a appris à accorder toute son attention à son interlocuteur et à l'écouter avec soin : la politesse l'exige et n'admet aucune barrière protectrice. L'éducation des Américains, en revanche, leur a appris à ne jamais regarder fixement.

3. Culture française.

Les Français du Sud-Est appartiennent en général au complexe culturel méditerranéen. Ils s'agglutinent plus volontiers que les Européens du Nord, les Anglais ou les Américains. La promiscuité implique généralement une vie sensorielle très intense. Le fait que beaucoup de Français disposent de peu de place explique en partie le plaisir qu'ils semblent avoir à vivre hors de chez eux. La maison est réservée à la famille, les lieux extérieurs sont consacrés aux distractions et aux rapports sociaux. Il existe en Europe deux systèmes principaux de structuration de l'espace. L'un, "radiocentrique", surtout fréquent en France et en Espagne, est sociopète. L'autre, l'"échiquier", originaire d'Asie Mineure, puis adopté par les Romains qui l'introduisirent en Angleterre au temps de César, est sociofuge. Si, par exemple, on se trompe de direction dans le système adiocentrique, l'erreur devient de plus en plus grave à mesure que l'on s'éloigne du centre. En fait, la moindre erreur équivaut à un départ dans la mauvaise direction. Dans le système de l'échiquier, des erreurs sont forcément de 90 ou 180 degrés et sont par conséquent facile à percevoir. On peut imaginer le nombre d'aspects de la vie française qui sont liés au système radiocentrique.

4. Culture Japonaise.

Dans l'ancien Japon structures sociales et spatiales étaient liées. Le concept d'un centre accessible de toutes parts est un thème classique de la culture japonaise. Les Japonais donnent des noms aux intersections plutôt qu'aux rues qui s'y croisent (les forces d'occupation américaines ont modifié dans une certaine mesure ceci). Le centre de la pièce constitue un pôle positif tandis que son périmètre, d'où vient le froid, constitue un pôle négatif. Il n'est pas étonnant que les Japonais trouvent nos pièces dégarnies puisque précisément, leurs centres sont vides. Chez nous les murs d'une maison sont fixes tandis qu'au Japon ils sont semi-fixes. Selon l'heure du jour, la pièce peut s'agrandir jusqu'à inclure l'environnement extérieur, ou peut être progressivement réduite aux dimensions d'un boudoir. Un Japonais " ancien style " est capable de tourner indéfiniment autour d'une question sans jamais vraiment l'aborder. La manière abrupte dont nous posons les problèmes est traumatisante pour les Japonais. Ils ne comprennent pas pourquoi nous nous croyons tenus d'être toujours aussi " logique ".

5. Culture Arabe.

Aux Etats-Unis si quelqu'un s'arrête ou s'assied dans un lieu public, il se trouve immédiatement protégé par une petite sphère d'isolement considérée comme inviolable. La taille de cette enceinte protectrice varie avec la densité de la foule. Toute personne qui pénètre dans cette zone et y demeure, est considérée comme une intruse. Et si elle a cependant une raison précise de le faire, elle traduira son sentiment d'intrusion en faisant précéder sa requête de mots d'excuse. Aux yeux d'un Arabe, le fait d'occuper un point particulier dans un endroit public ne confère aucun droit. Pour l'Arabe, l'idée d'une intrusion en public n'est pas concevable. Ce qui est public est effectivement public.

Dans le monde occidental, on définit la personne comme un individu à l'intérieur d'une peau. En Europe du Nord, la peau et même les vêtements sont en général considérés comme inviolables. Chez l'Arabe, la localisation de la personne par rapport au corps est très différente. La personne existe quelque part au fond du corps. Mais le moi n'est pourtant pas complètement caché, puisqu'une insulte peut l'atteindre très aisément. Il est à l'abri du contact corporel mais non pas des mots. Aucun terme arabe n'approche de la signification exprimée dans notre langue par " viol " dans un seul mot. L'extrême densité de la population dans les villes empêche l'isolement. Leur façon de s'isoler consiste simplement à cesser de parler, tout comme l'Anglais.

Pour les Arabes l'odeur et le caractère sont liés. Pour l'Arabe, il est essentiel de demeurer dans la zone olfactive d'autrui pour pouvoir détecter les changements affectifs. Ainsi, dans la conversation, les Arabes vous tiennent toujours dans le champ de leur haleine. Pour les Arabes regarder autrui latéralement est considéré comme une impolitesse, et que tourner le dos est très grossier. Chez les Arabes, toutes relations amicales impliquent une participation directe. Toutefois, ils se formalisent facilement de l'emploi de distances qu'ils trouvent ambiguës (de 1.2m à 2.1m). S'ils ne sont pas très près de leur interlocuteur ils peuvent, dans certaines réunions formelles, s'asseoir aux deux extrémités d'une pièce.

L'Arabe a le devoir d'engagement dans les rapports humains : dans les souks les affaires ne se traitent pas entre l'acheteur et le vendeur, tout le monde y participe; lorsque deux hommes se battent, les assistants sont tenus d'intervenir ; sur le plan politique, le fait de ne pas intervenir dans une situation

critique est interprété comme une prise de position.

Les Arabes ne sont pas gênés d'être entourés par la foule, mais détestent être cernés par des murs. La hiérarchie des personnes à qui l'on doit fidélité s'établit de la façon suivante : d'abord le moi, puis les membres de la parenté, les habitants du village ou les membres de la tribu, les coreligionnaires et les concitoyens. Qui n'appartient à aucune de ces catégories est un étranger. Dans la pensée arabe, étranger et ennemi sont des termes très voisins sinon synonymes. Dans ce contexte l'empiétement est plus lié à l'identité du transgresseur qu'à la parcelle de terre ou à l'espace dont les frontières peuvent être interdites à tout un chacun, ami ou ennemi.

Séquence 2 :
Document 13 Description et caractéristiques des quatre dimensions
d'une culture nationale (Hofstede, 1984)

La grille de lecture d'Hofstede peut être synthétisée dans le tableau ci-dessous

	Élevée	Faible
Horizon temporel : Capacité d'une société à cadrer les actions individuelles	<ul style="list-style-type: none"> • <i>approche relationnelle</i> • <i>relation dans la durée</i> • <i>liens personnels</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>approche transactionnelle</i> • <i>relation sur le court terme</i> • <i>liens contractuels</i>
Distance hiérarchique : degré d'acceptation par une société de la distribution inégale du pouvoir dans les institutions et les organisations.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>acceptation de l'hiérarchie</i> • <i>tolérances des inégalités</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>inégalités à justifier</i> • <i>idéal : égalité entre individus</i>
Contrôle de l'incertitude : propension d'une société à se sentir menacée par des situations incertaines ou ambiguës.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>codes rigides de comportement et de croyances</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>différences mieux tolérées</i> • <i>pratique plus importante que principe</i>

<p>Individualisme : disposition des membres d'une société à se prendre en charge ainsi que leur famille proche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>acceptation de la responsabilité individuelle</i> • <i>« je » est très important</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>individu pris en charge par le groupe (parenté, clans, ...)</i> • <i>« nous » est très important</i>
<p>Masculinité : tendance d'une société à valoriser l'affirmation de soi, la réussite matérielle plutôt que les relations, la modestie, et la qualité de vie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>différences sociales optimales (l'homme travaille, la femme élève les enfants)</i> • <i>société axée sur le rendement</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>différences sociales réduites, rôles et prises de décisions partagés par les deux sexes</i> • <i>société axée sur le bien-être</i>

Ces caractéristiques sont évidemment variables selon l'âge, le sexe, le genre, le statut professionnel, ... des individus. En combinant ces dimensions, on obtient six grandes catégories de sociétés :

- **Individualisme et distance hiérarchique** : Les pays à distance hiérarchique élevée sont généralement collectivistes et, vice-versa, les pays à distance hiérarchique courte sont individualistes. Il y a cependant des exceptions comme certains pays latins d'Europe (France et Belgique) combinant distance hiérarchique moyenne avec un fort individualisme. En France le fait d'appartenir à un rang (distance hiérarchique élevée) est moins imposé par le groupe que par la tradition.

- **Incertitudes, masculinité** : La sécurité prévaut sur les autres besoins où l'incertitude est forte (sécurité et estime pour des pays comme la Suisse, l'Allemagne, le Japon, .. ou sécurité et rapports humains pour des pays comme le Brésil, Israël...).

- **Incertitude, individualisme** : Dans les pays à forte incertitude et individualistes, les règlements régissant les individus auront tendance à être explicites et par écrits. Pour

les pays à forte incertitude et communautaires les règlements sont souvent implicites et ancrés dans la tradition (par exemple au Japon). La combinaison de l'incertitude avec l'individualisme donne également une indication sur la manière une société règle les conflits intergroupes. La présence à l'intérieur des frontières d'un pays de différentes ethnies, ou groupes religieux est un fait historique ; certains pays sont plus homogènes que d'autres. La façon dont une population et un gouvernement gèrent cette sorte de conflit est néanmoins un phénomène culturel :

- Les pays comme le Chili ou le Pakistan tenteront d'éliminer les conflits intergroupes en les ignorant et même en essayant d'assimiler ou de réprimer les minorités
- Les pays comme Singapour peuvent contenir divers groupes d'identités, mais sont plus portés à trouver un " modus vivendi " dans lequel les groupes se tolèrent et se complètent.
- Les pays comme la Suisse, l'Allemagne, la France, l'Italie montrent souvent un considérable antagonisme contre les minorités et les ethnies, les religions ou les langues de groupes opposés, mais le formalisme d'un état individualiste essaie au moins formellement de garantir que les droits de chacun soient respectés ; l'extrémisme envers les autres est confiné à la marge politique.
- Finalement, les pays Anglo-Saxon paraissent essayer activement d'intégrer les minorités et de garantir l'égalité des droits.

Les pays les plus communautaires sont principalement les pays pauvres ; les plus individualistes, les pays riches.

- **Masculinité et distance hiérarchique** : les normes sont différentes selon les pays :

- Les pays comme l'Arabie, le Mexique se caractérisent par une norme au sein de laquelle coexistent un père dominant et une mère soumise qui est le refuge pour la consolation et la tendresse.
- La France, le Brésil représentent une norme sociale où les deux parents sont dominants, partageant le même intérêt pour la qualité de la vie et pour les relations, tous les deux dispensant tour à tour autorité et tendresse.

- En Suisse, aux USA, en Grande Bretagne, en Allemagne, la norme est dans la non-dominance d'un parent où par exemple, le père est dur et agit selon les faits et la mère le serait moins et agirait selon les sentiments.
- Dans les pays scandinaves, aucun des parents ne dominant. Ils sont tous deux concernés par les relations, la qualité de la vie, avec les faits et les sentiments, donnant l'exemple d'une relative égalité des sexes dans le contexte familiale.

- **Masculinité et féminité** : Les relations humaines prévalent sur l'estime dans une culture féminine (réussite et relations humaines dans pour les pays scandinaves) mais l'inverse est vrai dans une culture masculine (réussite de soi-même ou du groupe et estime pour des pays comme les USA).

- **Incertitudes et masculinité** : Dans les pays " féminins ", les enfants (filles ou garçons) apprennent à ne pas être ambitieux et à rester modestes (attitude de " nivellement par le bas "). Dans les pays masculins, les enfants apprennent à admirer ce qui est fort.



MARKETING INTERNATIONAL

Séquence 2 : les pré-requis du marketing international : modèles classique, stratégique et interculturel

Professeur Amiens :
M. Alain Deppe

Application 2 - Cas Aubert

Pour stimuler sa force de vente, la société Murdoch, une multinationale nord américaine du secteur de l'agro-alimentaire dont le siège social est situé à Chicago, aux Etats Unis, décide d'organiser un concours du meilleur vendeur pour sa zone européenne (France, Espagne, Angleterre, Italie, Allemagne, Hongrie). Le lauréat se verra offrir un séjour d'une semaine pour deux personnes, "all inclusive - todo incluido", à Punta Cana, en République Dominicaine.

Pour lancer le concours et informer les commerciaux, la direction marketing du siège social américain adresse directement un courrier au conjoint de chacun des agents de la société représentant la société dans chaque pays accompagné d'un chèque d'un montant de 100 dollars libellé au nom du conjoint avec la mention suivante : " Murdoch est heureuse d'offrir à (prénom et nom du conjoint) un chèque cadeau d'un montant de 100 \$ à dépenser dans les boutiques de l'Hotel Resort Bavaro**** de Punta Cana entre le 10 et 20 février prochains ».

A Budapest, Krisztina, l'épouse d'Attila Kondor, représentant de la société Murdoch sur les PECO, ouvre l'enveloppe dont l'adresse est libellée au nom de Mme Krisztina Kondor. Après avoir lu le contenu de la lettre, son visage se durcit et elle tend sèchement le courrier à son mari sans dire un mot. Pendant qu'il prend connaissance à son tour du message, Krisztina, indignée, dénonce cette manoeuvre de la société Murdoch qui cherche, à travers elle, à faire pression sur son mari en l'encourageant à travailler davantage pour gagner le concours.

Attila est d'accord avec elle. Il contacte immédiatement son supérieur hiérarchique direct, Pierre Lantier, un français qui travaille à la direction marketing régionale à Paris, pour lui dire son étonnement. Il lui explique qu'il ne comprend pas pourquoi il n'a pas été informé à l'occasion de l'envoi de cette lettre à son épouse, qui plus est, libellée au nom de famille du mari (En Hongrie, par exemple, les femmes mariées conservent leur nom de jeune fille... et Krisztina est très pointilleuse à ce sujet !!!).

Pierre Lantier est très perplexe devant l'attitude d'Attila, considéré dans l'entreprise comme un jeune collaborateur très prometteur, d'autant plus qu'il est le seul à avoir réagi ainsi. Il lui répond que les commerciaux ont plutôt apprécié l'initiative du siège américain, perçue comme un geste attentionné à l'égard des conjoints. Attila est persuadé du contraire mais pense que les autres commerciaux n'ont pas osé dénoncer cette situation.

Pierre Lantier ne comprend ni la réaction d'Attila Kondor qu'il juge déplacée, ni les raisons pour lesquelles un de ses meilleurs commerciaux s'emporte au sujet d'un si petit détail. Il tente de minimiser l'incident sans parvenir apparemment à convaincre véritablement son collaborateur.

Après cette discussion, Pierre Lantier réfléchit longuement à la position qu'il devra adopter lors de leur prochaine rencontre à Budapest où il devra aller bientôt discuter de la stratégie en matière de promotion des ventes.

Quelques jours plus tard, Pierre Lantier reçoit un nouvel appel de Budapest. Au bout du fil, Attila, visiblement excédé, lui dit : "Pierre, je t'ai dit, il y a moins d'une semaine, que l'envoi du chèque cadeau à mon épouse m'avait mis hors de moi. Or, aujourd'hui, l'hôtel Bavaro, en République Dominicaine, vient de lui faire parvenir (et, je présume, aux autres conjoints aussi), une gerbe de fleurs avec le mot suivant - *Experience the sweet smell of success in Dominican Republic as a member of the Winner's Team* - . Et bien, je te le dis, c'est inacceptable d'autant plus que je dois payer 12 € de frais de douane".

Il raccroche en ajoutant : « Mes autres collègues vont certainement apprécier cette délicatesse de nos amis français !!! »

Pierre Lantier reste perplexe et songe qu'il aurait peut-être dû intervenir un peu plus tôt...

Solution

L'INTERCULTUREL

1 - Quel est l'élément ci-dessous qui n'apparaît pas dans le modèle de l'iceberg ?

Valeurs
Normalisation
Langages
Savoir faire
Etats mentaux

2 - Combien Trompenaars a-t-il interrogé de personnes pour effectuer son enquête ?

150
1500
15000
150000

3 - La culture américaine est-elle universaliste ou particulariste ?

Universaliste
Particulariste

4 - La notion de proxémie a été forgée par

Hofstede
Trompenaars
Hall
Kotler

5 - Geert Hofstede a caractérisé l'identité culturelle des individus sur 5 dimensions universelles. Quelle est celle qui traite de l'intensité de la relation entre les individus ?

La masculinité

L'individualisme

La distance hiérarchique

L'horizon temporel

Le contrôle de l'incertitude

Marketing international

Professeur Amiens :
M. Alain Deppe

Séquence 2 : les pré-requis du marketing international : modèles classique, stratégique et interculturel

Solution Application 1

SOLUTION APPLICATION 1

LA DÉMARCHE OPÉRATIONNELLE

Variables tactiques	Ce qu'il ne faut pas faire	Ce qu'il faut faire
Produit	<i>Fabriquer en fonction des capacités productives de l'entreprise</i>	Produire en fonction des besoins du marché et à partir des données du marketing achat Construire un concept d'identité nominale qui va sémantiser le produit, c'est-à-dire lui donner du sens, lui définir une identité dans le temps et dans l'espace à partir d'un mix de facteurs intangibles tels que la marque, le logo, la stylisme, le packaging. Débanaliser le territoire de marque
Prix	<i>Fixer le prix de vente du produit à partir du coût de revient</i>	Fixer le prix de vente en fonction des moyens et des attentes du client (prix psychologique, plan d'expérience factoriel) et en tenant compte des réactions de la concurrence (théorie des jeux) et des coûts de l'entreprise.
Distribution	<i>Développer une relation gagnant-perdant avec le réseau de distribution</i>	Mettre en œuvre une logique de partenariat en développant une action marketing avec le distributeur (trade marketing et efficient consumer response) pour l'animation, la logistique, le merchandising afin de capitaliser les avantages concurrentiels Mettre en œuvre une politique de motivation de la force de vente, y compris financière, en définissant les objectifs avec l'équipe de vente et en tenant compte de la segmentation du marché, des contraintes du produit, de la localisation géographique

Communication	<i>Limiter sa communication à la publicité sur les éléments physiques du produit</i>	<p>Développer une communication produit sur les caractéristiques immatérielles (analyse des motivations pour détecter l'attribut-clé, l'avantage procuré)</p> <p>Développer une communication corporate (communication d'entreprise pour créer et gérer une image).</p> <p>Développer une action hors-media (marketing direct, SFEC, promotion, merchandising, CLV, communication institutionnelle).</p> <p>Mettre en œuvre une action à cibles composites (clients, fournisseurs, opinion publique, Pouvoirs Publics, salariés, actionnaires, concurrents, médias).</p>
----------------------	--	--



Marketing international

Séquence 2 : les pré-requis du marketing international : modèles classique, stratégique et interculturel

Solutions Cas Casserot

Professeur Amiens :
M. Alain Deppe

SOLUTION

Les grands axes de réorientation de la démarche marketing de la société Casserot s'appuient sur la règle de survie des entreprises qui doivent conjuguer hyperréactivité, hyperflexibilité et hyperrentabilité.

Pour cela, la société Casserot :

- a modifié le design organisationnel de l'entreprise en le rendant plus flexible ;
- a mis en place une stratégie de partenariat avec les distributeurs ;
- a construit un outil de veille commerciale pour anticiper les besoins des clients ;
- a initié une stratégie de développement à l'exportation.



Marketing international

Professeur Amiens :
M. Alain Deppe

Séquence 2 : les pré-requis du marketing international : modèles classique, stratégique et interculturel

Solution Application 2

CAS CROQUANDISE

1. DIAGNOSTIC DE LA SARL CROQUANDISE

A. Diagnostic stratégique

La SARL Croquandise intervient sur 3 secteurs d'activité

- la viennoiserie
- la biscuiterie
- la panification

Nous nous intéresserons, dans le cadre de cette étude, aux deux premiers secteurs.

La part de marché de CROQUANDISE est faible : elle représente 0.1% de l'ensemble du secteur (voir annexe 3). Or, La SARL Croquandise est une entreprise à vocation régionale et nous ne disposons pas de données sur le marché régional des deux secteurs qui nous intéressent. Il convient donc d'être très prudent en ce qui concerne l'extrapolation des informations fournies au cas de la SARL Croquandise. Tout juste est-il possible de dire que cette société conditionne son développement et le renouvellement de ses investissements aux affaires réalisées. Cela constitue un handicap certain. L'entreprise n'a pas de vision stratégique de son développement.

a) Secteur " Biscuiterie "

L'analyse fait ressortir que les produits ont un bon rapport qualité/prix et sont bien adaptés à la clientèle régionale. Le marché stagne (entre 1.5 % et 2% de croissance en volume) malgré un effort certain des fabricants en matière de produits nouveaux (annexe 7). Ce sont les biscuits pâtisseries (45.4 % en valeur du marché en 04) et les biscuits secs (18.3% en valeur en 04) qui représentent les parts de marché les plus importantes. De façon générale, le marché tend vers le haut de gamme et vers les produits chocolatés.

Croquandise est présent sur tous les segments de la biscuiterie : Cela peut lui permettre d'être facilement référencé en grande et moyenne surface. Cependant, l'image cela entraîne une dispersion de l'image et peut empêcher la SARL Croquandise de se positionner sur un segment particulier (par exemple en profitant d'une spécialité régionale). En outre, Croquandise est directement confronté, en termes de positionnement à l'un des leaders du marché (Delacre). C'est une menace à prendre en considération car la société Delacre, dans un marché saturé qui tend à se concentrer (187 entreprises en 04 contre 193 en 03) développe une stratégie plus agressive (Annexe 7).

b) Secteur " Viennoiserie "

Ce secteur connaît une croissance soutenue et régulière. Il se tourne également vers le haut de gamme. La concurrence est

plus ou moins rude, selon les segments. Beaucoup de produits sont sous-traités. Cela peut représenter une opportunité pour Croquandise.

B. Diagnostic technique et commercial

a) Production

L'outil de production de Croquandise est sous-utilisé. Acquis récemment, il autorise des performances intéressantes. On peut envisager de pouvoir développer le chiffre d'affaires de manière importante sans que l'entreprise subisse de contraintes techniques.

b) Logistique

Le système des tournées mis en place par la SARL Croquandise s'avère peu performant. Il était conçu pour une entreprise de petite taille et ne sera pas adapté à une stratégie de croissance telle que souhaitée par Croquandise.

c) Distribution

Le circuit de distribution comporte deux canaux :

- la vente directe par chauffeurs-vendeurs sur les marchés qui représente 80 % du CA
- la vente par distributeurs (GMS et petits commerçants) : 20 % du CA.

On constate un déséquilibre entre les moyens consacrés au premier système de distribution et la rentabilité dégagée. De plus, cette forme de vente sur les marchés est contrainte et incompatible avec la stratégie de développement envisagée.

C. Diagnostic financier et comptable

a) Diagnostic financier

RATIOS	2003	2004	Commentaires
Fonds de roulement Capitaux stables / actif stable		132 336	Situation peu favorable : le recours à la trésorerie pour financer le cycle d'exploitation peut nuire à la pérennité de l'entreprise
Trésorerie Val. réalisables + disponibles/dettes à 1 an	0.75	0.62	Le ratio se dégrade. Cela confirme l'information obtenue précédemment sur les difficultés de trésorerie à venir
Indépendance financière Capitaux propres/capitaux étrangers	0.30	0.27	L'entreprise manque de capitaux propres. Elle se trouve sous-capitalisée
Financement immobilisations Capitaux à LT/val.immobil	0.90	0.79	Dégradation du ratio qui devrait, en tout état de cause, être supérieur à 1. Cela traduit une insuffisance de ressources stables
Taux rentabilité nette des capitaux Résultat/capitaux propres	32%*	32%	Le rendement des capitaux investis est correct

* $32\% = (1962000 \times 1.7\%) / 105471$

b) Diagnostic comptable compte de résultat de l'année 04

	Valeur en euros	%	Commentaires
Chiffre d'affaires	2 290 123	100,00	
Charges variables	2 192 251	95.73	% très élevé
Achats produits	473 841		
Variation de stock	11 049		
Achats de matières premières	643 280		
Variation de stock	- 35 209		
Autres charges variables	1 099 289		
Marge sur coût variable	97 872	4.27	% très faible
Charges fixes	32 097		
Résultat	65 774	2.87	
Impôt sur les sociétés (33 1/3%)	21 925		
Résultat après impôt	43 850	1.91	% plus faible que la moyenne

2. REORIENTATION VERS LES GRANDES SURFACES

A. Choix des grandes et moyennes surfaces

- elles représentent 80 % du CA des produits alimentaires et 86.2 % du CA de la pâtisserie industrielle.

a) SWOT de cette réorientation stratégique

OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Volume des ventes important - Utiliser à plein les capacités productives - Sous-traiter pour un distributeur 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de fonds de roulement pour financer le développement - Pas de compétence managériale pour négocier avec la grande distribution - Risque de dépendance dans le cas de sous-traitance

b) démarche stratégique

- recapitaliser l'entreprise
- réorganiser la logistique et plus particulièrement les tournées
- former le personnel en contact aux techniques de la négociation

- adapter l'offre produit aux contraintes de la vente en GMS

3. DIVERSIFICATION DES PRODUITS

A. Analyse du marché

Le marché de la biscuiterie connaît une croissance faible (1 à 2 % en volume).

Le marché de la pâtisserie industrielle a un taux de croissance plus soutenu (7.2 %) avec aussi des disparités par famille.

Globalement, le marché s'oriente vers le haut de gamme, le grignotage et l'individualisation.

Le consommateur, de plus en plus souvent un adulte, aime le choix et agit de manière irrationnelle.

B. Analyse des produits

L'offre de Croquandise, en particulier au niveau des produits nouveaux ne correspond pas aux évolutions du marché qui attend davantage des biscuits pâtisseries chocolatés et des gâteaux fourrés individualisés.

C. Stratégie d'innovation

a) Préparation

Analyse de la demande

Analyse du champ concurrentiel

b) Recherche d'idées

Analyse des produits concurrents

Démarche de créativité par brainstorming ou synectique

c) Filtrage des idées

Etude de la faisabilité technique, commerciale et financière des idées retenues

d) Test

Fabrication d'une pré-série pour tester le produit et procéder aux adaptations nécessaires en matière de recettes et de conditionnement

e) Lancement

Campagne de communication (plan media)

Organisation des référencements

Mise en place des actions promotionnelles

4. STRATEGIE D'EXPORTATION

A. Choix des produits

- Petits beurres rond (52 % du marché) en paquet de 500 g et 1 kg
- Assortiment (produit étoile à faible PDM mais en forte croissance) en paquet de 500 g et 1 kg

B. Etudes complémentaires

a) Objectifs

Rechercher les informations relatives au marché considéré (normes en matière d'alimentation, réglementation, concurrence, tarifs, commercialisation des produits, besoins)

b) Sources

Organismes français : CFCE, SOPEXA, DREE, PEE

Organismes consulaires

Douanes, etc.

Etudes ponctuelles réalisées sur le marché espagnol (attentes de la clientèle espagnole, habitudes de consommation, lieux de distribution, etc.)

C. Aides à solliciter

en matière d'information : CFCE, PEE, Douanes, CCI, etc.

en matière de contacts sur place : PEE, DRCE, Conseillers du commerce extérieur, consultants, etc.

en matière financière : BFCE, COFACE, banques commerciales, etc.



Marketing international

Séquence 2 : les pré-requis du marketing international : modèles classique, stratégique et interculturel

Professeur Amiens :
M. Alain Deppe

Solution Application 2

Les dimensions culturelles associées au management interculturel s'expriment de différentes façons. Certaines décisions peuvent provoquer des réactions émotives brutales comme c'est le cas ici avec l'utilisation du conjoint dans des opérations de stimulation de la force de vente. Les perceptions sont différentes d'une culture à l'autre. Les hongrois, les français, les américains ne réagissent pas tous de la même façon par rapport à une décision centralisée dans une multinationale.

Cet exercice, qui présente les conséquences des différences culturelles dans les réactions à une pratique, doit sensibiliser les étudiants à la gestion des individus en contexte multiculturel au travers les étapes suivantes :

1°/ Si une décision en matière de stimulation de la force de vente peut s'avérer pertinente, la manière dont elle est mise en oeuvre peut être contre-productive

2°/ Le management qui n'a pas pris la mesure des différences interculturelles dans la gestion des collaborateurs performants, qui devraient bénéficier du nouveau système "d'incentive", mais qui se sentent "manipulés" par l'entreprise, entraînent des effets pervers.

3°/ Les questions qu'aurait du se poser l'entreprise concernant les répercussions de cette décision sont nombreuses et posent le problème de l'utilisation du conjoint et du rapport privé/professionnel

4°/ La remédiation d'une situation délicate provoquée par la réaction défavorable et brutale d'un collaborateur posent le problème des relations professionnelles futures entre le siège et l'employé, entre le directeur régional et l'employé, entre le directeur régional et les autres collaborateurs en Europe, entre le directeur régional et le siège