

# MARKETING INTERNATIONAL

## Séquence 4 : La démarche stratégique à l'international

Objectif général : Comprendre la démarche stratégique de l'entreprise à l'international

Objectifs intermédiaires :

- Comprendre le processus d'internationalisation
- Réaliser un diagnostic export
- Utiliser les principaux outils de l'analyse stratégique
- Choisir une orientation stratégique pertinente

### SOMMAIRE

#### INTRODUCTION

#### I. LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION (rappels)

#### II. LE DIAGNOSTIC GLOBAL A L'EXPORT (rappels)

#### III. LA SEGMENTATION DE L'OFFRE (dite segmentation stratégique)

#### IV. LA SEGMENTATION DE LA DEMANDE (dite segmentation marketing)

### INTRODUCTION

Les années 50 ont vu apparaître les dispositifs de compréhension des marchés qui vont fournir, aux décideurs, les informations nécessaires à la prise de décision. A partir de ce moment, les responsables vont disposer des éléments pour définir, sur le long terme, le cadre d'action stratégique le plus pertinent et conceptualiser une démarche au cours de laquelle ils pourront mobiliser les outils de gestion pour situer l'entreprise par rapport à son environnement et à ses marchés [Tabatoni et Jarniou, Les systèmes de gestion, politiques et structures, PUF, 1975].

Cependant, même si comme nous l'avons vu précédemment (séquence 2), les Petites et Moyennes Entreprises et les firmes multinationales se retrouvent sur la scène internationale pour travailler ensemble, les questions stratégiques que se posent les entrepreneurs propriétaires de leur PMI /PME sont très différentes de celles auxquelles sont confrontées les grandes entreprises, diversifiées en termes de zones géographiques et de portefeuilles produits, et de ce fait, plus sensibilisées sur des problèmes d'ordre organisationnel ou de contrôle. Si les préoccupations des uns et des autres peuvent se rejoindre sur les choix à opérer au niveau des secteurs d'activité, les décideurs qui ont à gérer plusieurs zones géographiques ou plusieurs secteurs d'activité différents doivent, par exemple, résoudre des difficultés liées à l'allocation des ressources ou de coordination logistique entre les divisions, dont les besoins peuvent, en l'occurrence, s'avérer antinomiques.

Mais choisir de proposer ses activités sur les marchés étrangers relève aussi d'une volonté stratégique qui implique durablement l'activité de toute l'entreprise. Décider d'exporter, ou plus généralement de s'orienter vers un développement international, implique donc la mise en œuvre d'une démarche qui soit structurée (I). Celle-ci permettra de sélectionner les marchés cibles les plus intéressants et de définir les stratégies internationales les plus appropriées (IV), en mobilisant les outils de l'analyse stratégique (III) et les résultats du diagnostic global à l'export (II).

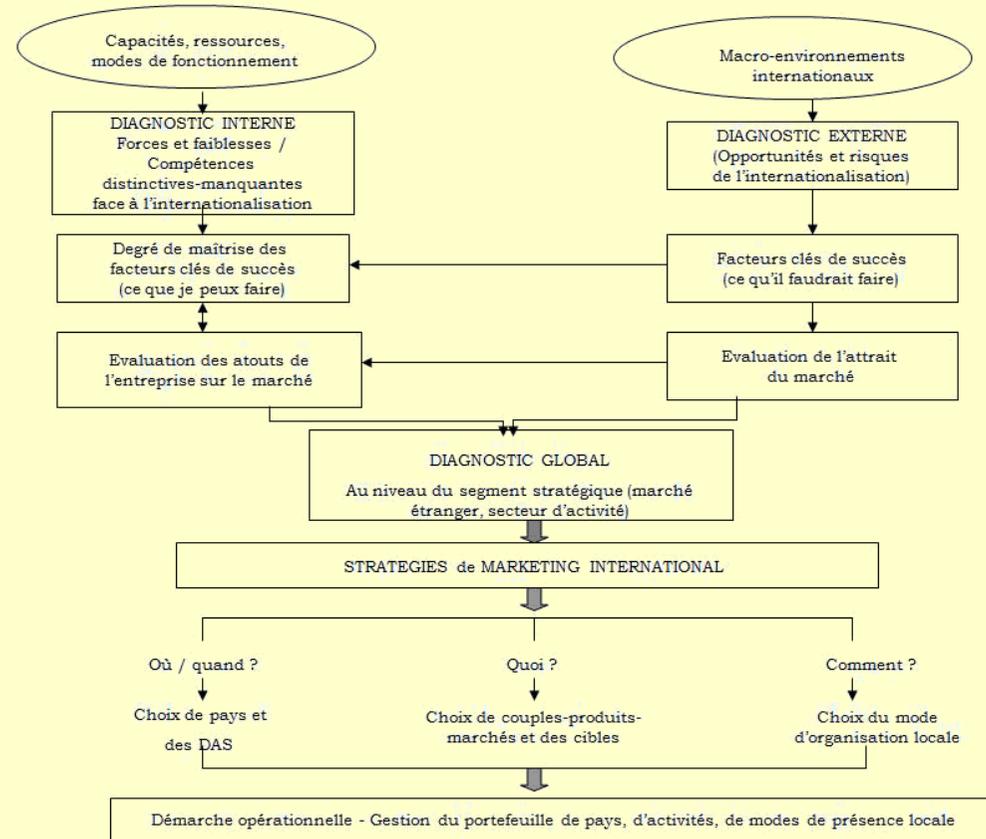
Le propos de ce chapitre sera de présenter les différentes étapes de cette démarche séquentielle.

## I. LA DEMARCHE D'INTERNATIONALISATION DE LA FIRME

La démarche d'internationalisation conduit progressivement l'entreprise sur la voie du développement international comme étudié précédemment. Ce processus débouche sur une démarche séquentielle à l'international très structurée.

Le schéma ci-dessous (Figure 1) décrit le processus qui doit conduire une entreprise à mieux appréhender son ou ses marchés à l'international. 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.

Figure 4-1 - Etapes de la démarche de l'entreprise à l'international (d'après Usunier)



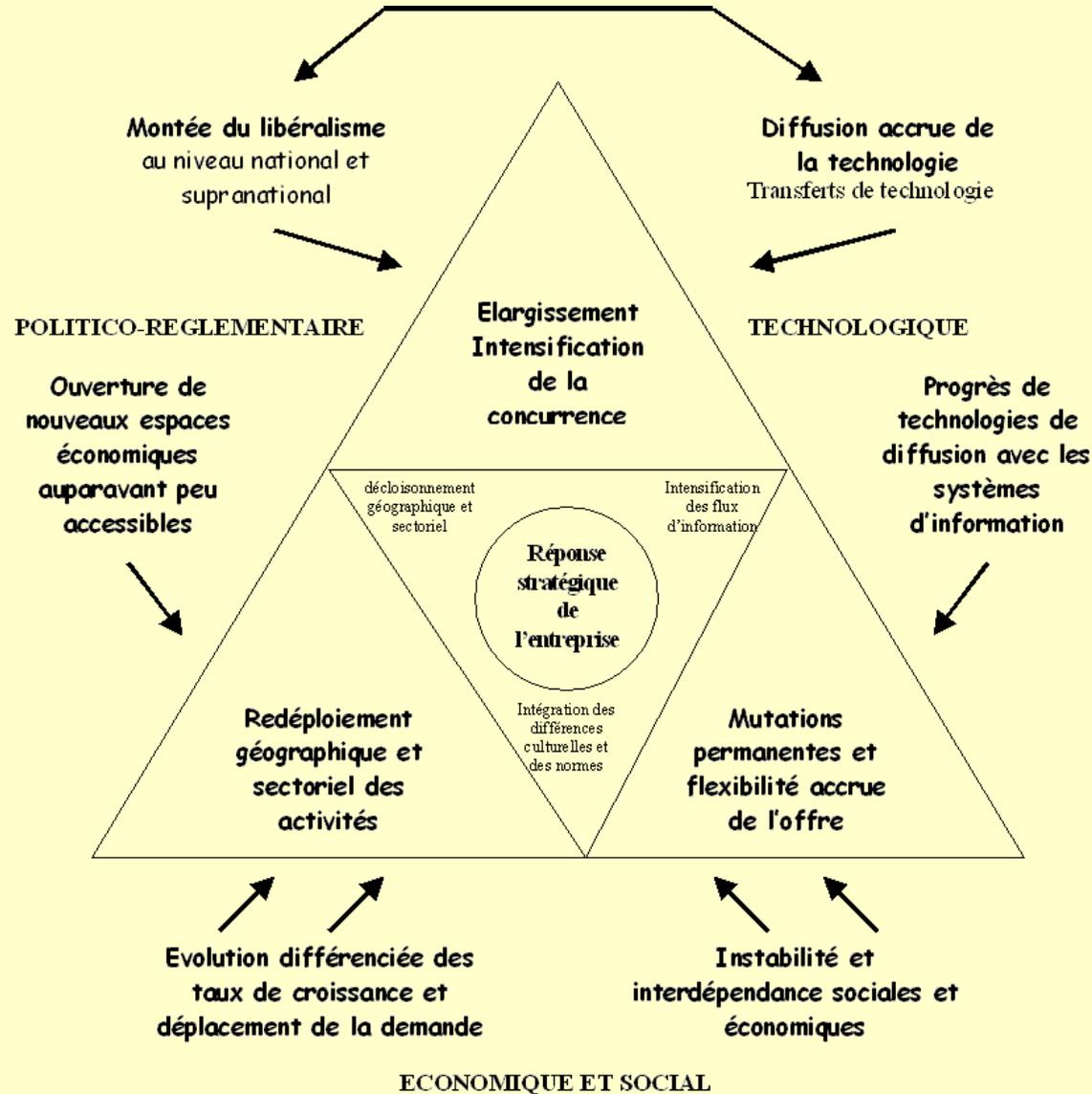


SWOT /diagnostic (Figure 4). Ces deux modèles peuvent être utilisés de manière complémentaire.

### A. Le modèle PREST (Politico-Réglementaire, Economique et Social, Technologique)

Le modèle PREST (Politico-Réglementaire, Economique et Social, Technologique), forgé par Lemaire au début des années 90, s'inscrit dans l'analyse des mutations de l'environnement international et s'attache à mettre en évidence les trois grandes familles de macro-facteurs politico-réglementaires, économiques, sociaux, et technologiques à partir desquels l'entreprise devra construire sa dynamique de développement..

Figure 4-3 - Le modèle PREST ( JP Lemaire)



Comme le montre la figure 3, l'environnement international est soumis à de fortes pressions qui touchent tous les secteurs d'activité qui se traduisent :

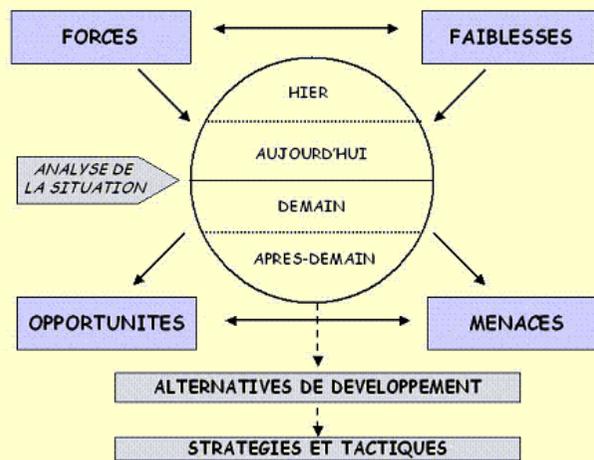
- sur le plan socio-économique, par un déplacement sensible de l'offre (réorientation de la production, transformation des flux commerciaux, ...) et de la demande (émergence de nouveaux marchés et de nouveaux besoins, opposition démographique entre des pays industrialisés vieillissants et à faible taux de fécondité et les autres pays, émergents ou non, qui présentent des caractéristiques démographiques contraires ou décalées) à l'échelle planétaire et une interdépendance accrue des systèmes économiques qui favorisent à la fois l'homogénéisation des comportements de consommation et l'harmonisation des standards de production
- sur le plan politico-réglementaire, par le renouveau du libéralisme économique et la montée du phénomène de globalisation (règle des 3 D) qui impose, depuis le début des années 80, un mouvement de déréglementation et de décloisonnement et amorce, dans le même temps, sur des espaces géopolitiques autrefois peu accessibles, la création de zones économiques régionales intégrées
- sur le plan technologique, par l'accélération du traitement et de la diffusion de l'information qui invalide les stratégies spatio-temporelles et qui est susceptible de transformer très rapidement la position concurrentielle d'une entreprise et sa structure de coûts.

Ces mutations (qui concernent aussi les dimensions écologique et sociale dans le modèle PESTEL, assez équivalent) obligent toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité, à prendre en compte les contraintes nouvelles (ouverture internationale et intensification de la concurrence, évolution de la demande et ajustement permanent de l'offre, maîtrise des flux d'information et adoption d'une attitude proactive) pour apporter et organiser les réponses internes et externes les plus appropriées.

#### **B. Le modèle SWOT (pour strength, weakness, opportunity and threat)**

En médecine, le diagnostic ou SWOT (pour strength, weakness, opportunity and threat) ou modèle LCAG (pour [Learned, Christensen, Andrews et Guth, Business Policy, Text and cases, R. Irwin, 1965](#)) est un ensemble de méthodes qui permet de lire l'état de santé d'une personne d'après son apparence ou ses symptômes. Il est formulé par ceux qui sont "aptés à discerner" et conduits les praticiens à prescrire des remèdes. Le terme "diagnostic" a été très rapidement, au cours du siècle dernier, repris par les gestionnaires amenés, eux-aussi, en raison de leurs compétences, à remettre sur pied les organisations sujettes à des troubles (dysfonctionnements, déséquilibres, .....

Depuis le milieu du XXe siècle, le diagnostic s'est enrichi de moyens techniques et de critères plus opératoires (méthodes d'observation directe et indirecte, entretiens individuels et de groupe, enquêtes, ratios, mesures comptables, physiques, chimiques, grilles d'analyse, prédicteurs de faillite, cartes et morphologies industrielles, matrices stratégiques, chaîne de valeur, ...) qui en renforcent la prédictivité (Figure 4). Etape d'un processus de décision, le diagnostic traduit la réalité organisationnelle d'une entreprise dont il décrit les forces et les faiblesses en les reliant aux menaces et opportunités de son environnement. Il s'agit moins en l'occurrence de décrire une situation à un instant  $T$  que d'en faire une représentation opératoire pour l'action. Le diagnostic est donc accompagné de prescriptions, c'est-à-dire de propositions sur ce qu'il convient de faire.



Il n'existe pas de modèle d'analyse préétabli. Certains diagnostics s'appuieront sur des informations formelles en grande partie quantifiables (à partir d'éléments comptables et d'états financiers), d'autres feront appel à des données informelles de nature qualitative (systèmes de valeur, approches comportementales, modes d'évaluation, ...). Cela s'avère particulièrement vrai en contexte international où sont généralement mobilisés trois types de moyens complémentaires :

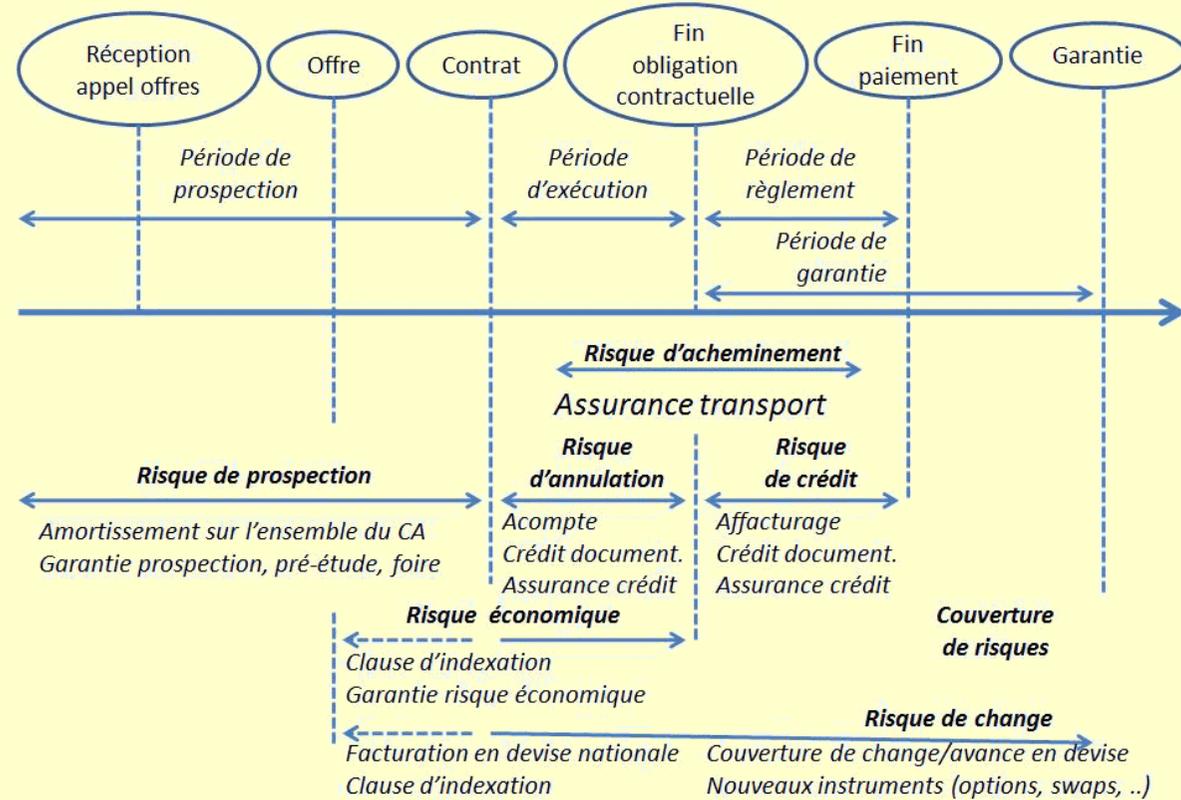
- l'audit qui permet d'externaliser l'évaluation des efficacités internes
- l'utilisation combinée d'indicateurs statistiques (ratios, comparaisons interentreprises, états financiers, ...) et de signaux faibles (échanges internes par exemple) qui indiquent les potentiels d'évolution
- la mise en place d'un outil de veille qui permet, quand les décisions qui conduisent au changement ont été prises, de rester en diagnostic

Le diagnostic à l'export (externe et interne) aura donc pour but de définir le potentiel stratégique de l'entreprise et le degré d'attractivité des pays et des marchés ([Document 1](#)) vers lesquels l'entreprise souhaite exporter. Les éléments rassemblés dans le schéma ci-après (figure 5) pourront donner lieu à évaluation.

Le diagnostic externe consistera à identifier principalement :

- les micro-risques et contraintes spécifiques liés aux différentes opérations réalisées par l'entreprise sur un marché étranger (figure 5) qui constituent pour l'entreprise le B.A. BA de leur démarche de développement à l'international. Cela concerne, dans un premier temps, les vendeurs qui doivent, quand ils exportent, garantir les risques de prospection, de change (transaction ou consolidation), économique (garanties bancaires), logistiques (choix de l'incoterm), d'annulation de contrat (risque de fabrication), de non paiement (risque de crédit) soit par les assureurs spécialisés dans l'export (Coface en France), soit par des opérateurs financiers spécialisés sur ces types de risques (banques, factors). Cela concerne aussi, dans un second temps, les acheteurs qui peuvent subir la perte d'un paiement anticipé, le non respect des obligations contractuelles de la part du vendeur, le retrait unilatéral de l'offre par le soumissionnaire, la non observation des obligations de garantie, un risque logistique, ...

Figure 4-5 - Les micro-risques dans une opération de vente à l'international (adapté J-M de Leernsnyder)

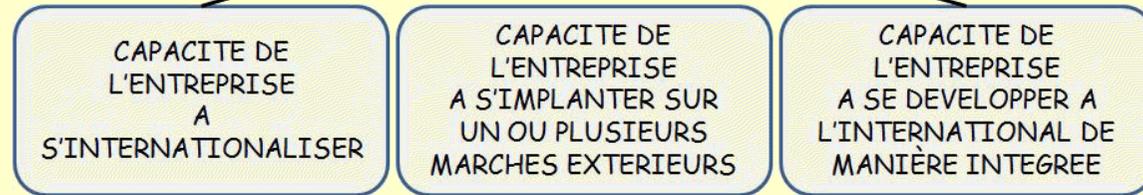


- les macro-risques ou les menaces et opportunités inhérentes aux différents contextes locaux ([Document 2](#)) parmi lesquels le risque pays doit faire l'objet d'une analyse particulièrement poussée (potentiel de marchés et facteur d'adaptation, risques financiers, risque d'instabilité politique, environnement des affaires, risque géographique ou climatique, ...). De nombreuses publications donnent des évaluations relativement précises et pertinentes des risques pays (rapport missions économiques, guide MOCI, grille d'analyse BERI de l'Université du Delaware...)

Le diagnostic externe qui évalue plus spécifiquement le degré d'attractivité d'un pays ou de plusieurs pays, comme toutes les analyses réalisées par l'entreprise, se doit d'être à saveur prédictive ([Document 3](#)). Il doit fixer les grandes lignes du "probablement réalisable" à partir d'un calendrier à moyen terme défini par le "Top Management". Les objectifs seront fixés de manière claire et précise de telle manière que l'ensemble des acteurs impliqués puissent se les approprier (atteindre 10 % de part de marché d'ici 3 ans, doubler le chiffre d'affaires sur la zone d'ici 5 ans, ..). Pour ce faire, l'entreprise choisira les moyens de son développement (développement de l'offre produit, dispersion géographique, élargissement des modes de présence, ...). Il lui faudra alors établir le diagnostic de ses forces et de ses faiblesses dans une perspective d'internationalisation. Il sera réalisé en fonction du stade de développement atteint par l'entreprise, selon que l'entreprise se trouve en phase d'internationalisation initiale, de développement local, ou de multinationalisation (figure 6)

Figure 4-6 - Le diagnostic international interne

## DIAGNOSTIC INTERNATIONAL INTERNE



- L'évaluation de la capacité de l'entreprise à s'internationaliser s'adresse plus particulièrement à l'entreprise qui n'a jamais ou peu exporté et qui cherche à diversifier ses marchés ou ses approvisionnements. L'entreprise veut, dans ce cas, être en mesure d'évaluer le potentiel à développer de manière occasionnelle ou durable des relations d'affaires sur un marché export avec des partenaires étrangers. Elle souhaite plus précisément savoir comment adapter son offre, voire sa démarche commerciale aux contraintes commerciales, techniques, juridiques, réglementaires, culturelles du ou des marchés cibles. Cette analyse portera notamment sur la capacité productive de l'entreprise (niveau de coût, potentiel d'économies d'échelle, capacité de production disponible, ...), son offre (compétitivité du produit, image du produit, ...), le marketing (expérience internationale, connaissance de l'environnement concurrentiel des pays ciblés, transposabilité des outils sur les marchés internationaux, ...), les finances (niveau d'investissement possible, niveau de trésorerie, capacité d'emprunt, maîtrise des outils de financement et de couverture de risque à l'international, ...), la stratégie (volonté d'internationalisation du Top Management, réactivité, synergie entre marché domestique et marché export, ...).
- l'évaluation de la capacité de l'entreprise à s'implanter sur un ou plusieurs marchés extérieurs concerne l'entreprise qui souhaite s'implanter durablement sur un ou plusieurs marchés étrangers (vendre, fabriquer ou faire fabriquer). L'objectif, d'un niveau d'implication stratégique plus élevé que dans le cas précédent, est de savoir si l'entreprise peut mettre en place une stratégie de développement pérenne à l'export et de la manager à distance. Le diagnostic concernera donc à la fois le siège et chacune des unités de production ou de commercialisation implantées dans les pays visés. Dans ce cadre, il reprendra les principaux éléments du diagnostic d'internationalisation et portera en plus sur la capacité des uns et des autres à apprécier les risques et les besoins en ressources associés pour chaque choix pays et chaque mode de présence retenu, la capacité à mobiliser les ressources nécessaires au siège et dans l'unité délocalisée et ce, dans toutes les fonctions de l'entreprise, la capacité à définir et développer une stratégie à l'international qui puisse assurer à l'entreprise une position stable et défendable.
- l'évaluation de la capacité de l'entreprise à se développer à l'international de manière intégrée doit permettre d'apprécier la compétitivité d'une entreprise à vocation globale (intégration des fonctions au niveau planétaire). Les objectifs de ce diagnostic visent à trouver la situation qui permettra d'assurer le management le plus efficace en termes de coordination entre les divers implantations de l'entreprise, d'utilisation optimale des moyens (matériels, humains et financiers) à

la disposition de l'organisation, et d'adaptation aux conditions locale d'exploitation. L'analyse devra donc déboucher sur les synergies possibles entre les différentes unités de l'organisation (recherche des économies d'échelle), la capitalisation des sources d'avantages concurrentiels des uns et des autres (meilleure organisation/coordination des diverses activités), et l'inventaire des points forts dont l'organisation peut tirer profit et des points faibles qu'il faudra améliorer.

De manière plus générale, l'entreprise devra passer par les cinq étapes suivantes pour construire une démarche marketing à l'international cohérente :

- étape 1 : maîtrise des compétences et savoir-faire liés à son activité (savoir-fabriquer)
- étape 2 : maîtrise des contraintes logistiques liées au commerce international (savoir-livrer)
- étape 3 : maîtrise des circuits de distribution à l'export (savoir-vendre)
- étape 4 : maîtrise des choix de développement stratégique à l'international (savoir-manager)
- étape 5 : maîtrise des contraintes commerciales, financières, techniques, réglementaires .... inhérentes aux relations commerciales à l'international (savoir marketing)

Ce qui importe avant tout est de maîtriser le processus d'ensemble qui permettra aussi bien à l'entreprise qui débute son internationalisation qu'à celle qui a plus ou moins largement dépassé ce stade de prendre les décisions les plus appropriées. Les trois premières étapes peuvent se mettre en place sans structure export particulière. Il sera cependant nécessaire qu'une analyse stratégique et des moyens spécifiques accompagnent les deux dernières étapes. Ce sera l'objet des paragraphes suivants.

### III. LA SEGMENTATION DE L'OFFRE (dite segmentation stratégique)

C'est le préalable indispensable à toute démarche d'analyse stratégique. En effet, la vision générale d'une entreprise se présente le plus souvent comme un ensemble confus et hétérogène de marchés, de produits, de zones géographiques, d'activités, de divisions, de filiales, de départements, ... qui se prête difficilement à la réalisation d'un diagnostic intégré et global. C'est pourquoi la segmentation stratégique, première étape du processus d'analyse et de formulation de la stratégie d'entreprise, a pour but de mettre en évidence les domaines d'activités stratégique ([DAS](#)) correspondant à des métiers (ensemble des compétences ou savoir-faire maîtrisés par l'entreprise et combinés pour servir un marché) pour lesquels elle dispose d'un avantage concurrentiel (supériorité qui procure un atout valorisable). A l'issue de cette analyse ([voir fiche technique n° 12](#)), l'entreprise sera en mesure d'effectuer, dans le portefeuille d'activités complémentaires et regroupées, des choix d'allocation de ressources à partir du "*cash flow*" généré par tel ou tel domaine d'activité stratégique, soit dans le domaine lui-même, soit dans d'autres. Le raisonnement en termes de portefeuille d'activités, harmonieusement réparties entre les diverses phases de leur cycle de vie, conduit ainsi à la multiproduction qui permet à l'entreprise de répartir les risques (sécurité), d'équilibrer la trésorerie (rentabilité), et de préparer l'avenir (développement)

La segmentation stratégique constitue donc un outil d'analyse et d'aide à la décision qui s'appuie sur un certain nombre de modèles (le plus souvent présentés sous forme matricielle), forgés depuis les années 60 par des cabinets conseils, le plus souvent nord-américains, et qui proposent des approches en termes :

- d'analyse concurrentielle ([Boston Consulting Group](#), [Arthur Doo Little](#), [Mac Kinsey](#))
- d'analyse sectorielle ([Porter](#))
- d'approche guerrière (Ries et Trout, Philoleau et Swiners)

#### A - Les modèles de l'analyse concurrentielle

Un raisonnement matriciel proche de ceux pratiqués pour l'analyse des portefeuilles d'activités peut être proposé en ce qui concerne le développement international.

On considérera dans ce cas les dimensions suivantes :

• les perspectives de développement du domaine d'activité (attire des pays ou des zones) en appréciant l'attractivité de chaque couple pays/prestations à partir des critères ci-après :

- facteurs environnementaux économiques, politiques, sociaux : respect du droit de propriété, ouverture du marché et accès au consommateur, règles de droit et diverses mesures réglementaires, données économiques (niveau de vie, niveau d'inflation, situation du marché du travail, ...), stabilité politique, réglementation du marché des changes, rapport avec la

France et les sociétés françaises en général,  
- conditions d'offre et de concurrence dans le pays : présence et puissance des concurrents, caractéristiques des circuits de distribution,  
- conditions de la demande : taille et potentiel du marché (à court, moyen et long terme), attitude vis-à-vis des produits français,...

• la position concurrentielle (atouts de l'entreprise) sur ces pays ou ces zones des activités envisagées appréciée de façon classique au regard de la capacité de se doter des ressources et des compétences requises pour le développement, de la capacité à maîtriser les facteurs clés de succès. L'analyse privilégie, bien sûr, la dimension internationale des choix : connaissance du marché, comportement des acquéreurs, processus de décision dans les marchés publics, adaptation des prestations, maîtrise des différents aspects du marketing, et des conditions d'offre,...

Cette double dimension de l'analyse autorise une représentation matricielle expressive qui prend le nom de matrices attraits-atouts. Centrés sur les marchés, les modèles d'analyse concurrentielle du BCG 1 et 2, ADL et Mac Kinsey situent les activités de l'entreprise par rapport à deux critères

## 1. La matrice BCG (Boston Consulting Group)

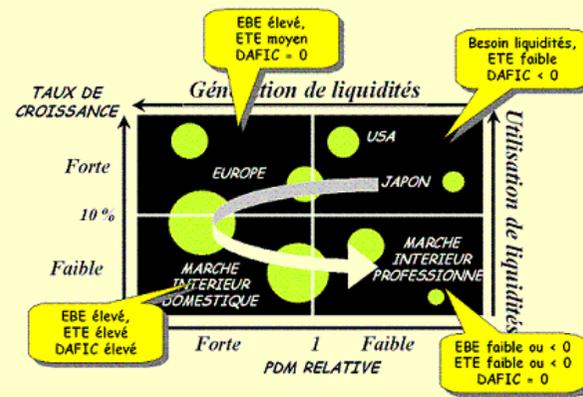
### a. Le BCG1

Il s'agit d'un outil matriciel conçu à la fin des années 60 pour gérer le portefeuille d'activités et/ou de produits de l'entreprise. Il peut également être utilisé pour l'analyse d'un portefeuille de « marchés - pays » afin d'identifier les marchés d'exportation les plus attractifs pour l'entreprise. Les deux critères d'évaluation du portefeuille utilisés sont :

- le taux de croissance du marché qui indique le taux d'augmentation des ventes globales sur le marché. Plus le potentiel de croissance d'un marché est élevé, plus l'entreprise a de chances de réaliser des économies d'échelle et de trouver sa place
- la part de marché relative qui est le ratio entre les ventes de l'entreprise et les ventes du principal concurrent.

Face à ces deux variables, la position de l'entreprise peut être faible ou forte. Ces notions s'interprètent en terme de compétitivité. Sur la matrice (figure 7), chaque activité ou marché ou produit du portefeuille de l'entreprise est représenté graphiquement par un cercle sur la matrice, la surface du cercle étant proportionnelle au volume des ventes du produit, du marché ou de l'activité.

Figure 4-7 - La matrice BCG 1 (adapté BCG)



La position du cercle dans la matrice est déterminée par le point d'intersection de la PDM relative en abscisse et du taux de croissance du marché, de l'activité ou du produit en ordonnée. Il est ainsi possible d'avoir une vue d'ensemble (figure 8) des produits et des activités de l'entreprise par rapport aux critères retenus.

Figure 4-8 - La matrice BCG 1 - Comportements financiers en fonction des quadrants (adapté BCG)

Taux de croissance (détermine le niveau d'investissement)	Forte	<p><b>VEDETTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- activités qui s'autofinancent</li> <li>- génèrent des bénéfices élevés</li> <li>- nécessitent des investissements importants</li> <li>- contribuent à la croissance</li> </ul>	<p><b>DILEMMES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités qui absorbent des liquidités</li> <li>- procurent des bénéfices faibles</li> <li>- nécessitent beaucoup d'investissements</li> <li>- contribuent à la croissance</li> </ul>	
	Faible	<p><b>VACHES A LAIT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Activités qui génèrent de fortes liquidités</li> <li>- Réalisent des bénéfices élevés</li> <li>- Nécessitent des investissements modérés</li> <li>- Contribuent peu à la croissance</li> </ul>	<p><b>POIDS MORTS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Génèrent des liquidités</li> <li>- Procurent peu de bénéfices</li> <li>- Nécessitent des investissements faibles</li> <li>- Ne contribuent pas à la croissance</li> </ul>	
	Forte	<p>Part de marché relative (détermine la position sur la courbe d'expérience et donc le niveau de coût et par conséquent la marge dégagée)</p>		Faible

Selon sa position dans la matrice, l'activité ou le marché ou le produit peuvent appartenir à l'une des catégories suivantes auxquelles correspondent une ou plusieurs options stratégiques :

- . Position étoile ou vedette (fort taux de croissance et part de marché élevée)

prometteuse pour l'entreprise. Un tel scénario contribue à la rentabilité du portefeuille et génère des bénéfices. L'entreprise doit donc se concentrer sur cette activité ou marché ou produit et le développer en y investissant afin de maintenir sa position de leader.

Les activités ou marchés ou produits vedettes sont amenés à devenir progressivement des vaches à lait.

- Le quadrant dilemme (appelé de cette façon parce qu'il correspond à une situation ambiguë combinant un fort taux de croissance et une part de marché faible) est considéré comme commercialement peu rentable et ne génère pas de bénéfices à moins que l'entreprise décide d'y investir pour maintenir voire accroître ses parts de marché (il peut générer à ce moment des vedettes potentielles). L'entreprise a donc le choix entre investir dans cette activité ou produit ou marché ou l'abandonner. L'erreur à éviter est de ne pas investir suffisamment massivement.
- Le quadrant vaches à lait correspond à des activités ou produits ou marchés en phase de maturité (faible croissance de la demande). Ils génèrent des profits intéressants et des liquidités mais ceux-ci doivent être remplacés dans un avenir plus ou moins proche car ils n'offrent plus beaucoup de potentiel de développement.. Il faut donc les rentabiliser rapidement (éviter les dépenses marketing trop coûteuses et inutiles) car ils permettent de financer d'autres activités (notamment les vedettes et les dilemmes). L'entreprise doit pouvoir apprécier le moment où il faudra cesser d'exploiter l'activité ou le marché ou le produit.
- Les poids morts qui ne génèrent que de faibles bénéfices sur un marché déclinant et très concurrentiel doivent souvent être abandonnés ou être maintenus sans investissement (lorsqu'ils peuvent encore contribuer à la couverture des frais fixes). L'entreprise doit veiller à ne pas continuer de mobiliser des moyens ou des ressources qui pourraient être utilisés plus efficacement ailleurs.

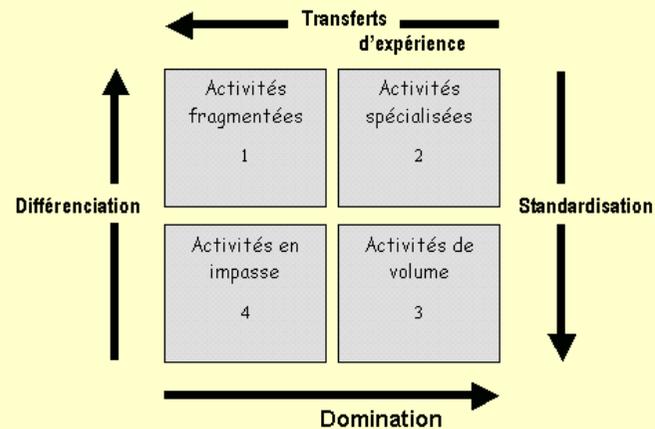
Cette matrice, simple d'utilisation, permet de visualiser clairement la position de l'entreprise sur le marché. En cela, elle constitue un outil d'aide à la décision. Cependant, un certain nombre de facteurs propres au contexte de l'exportation (notamment les coûts d'entrée sur les marchés, coût du transport, coût d'adaptation des produits, taux d'inflation, taux de change, ...) qui peuvent influencer la position concurrentielle des entreprises en agissant à la hausse sur leurs prix de vente et la dimension du risque (politique, financier, commercial) ne sont pas pris en compte. En outre, il convient d'être prudent lorsqu'il s'agit de décisions qui peuvent s'avérer par trop radicales (abandonner un poids mort). Enfin, cet outil n'est pas pertinent lorsqu'il s'agit d'analyser une part de marché relative lorsque l'entreprise n'est pas encore présente sur le marché d'exportation ([Document 4](#)).

#### b. Le BCG2

La seconde matrice du Boston Consulting Group, qui s'appuie sur des critères différents de ceux proposés pour l'élaboration de la première matrice (critère de l'avantage concurrentiel fondé sur l'analyse de différentes variables et critère de la différenciation concurrentielle des produits analysés), a été forgée au début des années 80. Elle vise à mieux prendre en considération les mutations de l'environnement concurrentiel des entreprises qui devient de plus en plus incertain. L'adoption d'une stratégie se fait dans ces conditions par l'analyse de la rentabilité attendue pour chaque projet étudié séparément compte tenu de la part de marché espérée par l'entreprise. Ceci revient à considérer que les décisions stratégiques sont de moins en moins globales mais de plus en plus focalisées sur le produit plutôt que sur le métier.

Les activités de l'entreprise sont positionnées dans une matrice à double entrée comprenant quatre quadrants (figure 9). Ces activités sont associées à quatre stratégies possibles compte tenu de son positionnement par rapport aux deux variables retenues : la spécialisation, la stratégie de volume ou de domination par les coûts de production, l'impasse stratégique ou le dilemme qui correspond à une situation fragmentée.

Figure 4-9 - Le BCG 2 (adapté BCG)



Les préconisations stratégiques seront adaptées à la position de l'entreprise sur la matrice :

- Activités fragmentées : il n'y a pas de lien direct entre la part de marché et le taux de rentabilité attendu du projet. L'entreprise peut cependant exploiter de nombreuses opportunités de différenciation, même si celles-ci sont de faible importance. La stratégie de l'entreprise devra donc s'adapter au cas par cas.
- Activités de spécialisation : les activités vont être rentables si le degré de spécialisation est adapté compte tenu de l'avantage concurrentiel de l'entreprise par rapport à ses concurrents. Il existe en effet de nombreuses et substantielles occasions de se différencier. L'entreprise ne devra pas systématiquement viser la croissance de sa part de marché.
- Activités de volume : l'entreprise peut bénéficier d'avantages compétitifs importants, notamment en matière de coûts. La conquête de part de marché, et l'accroissement des volumes deviennent le corollaire de la hausse de rentabilité du projet. L'entreprise doit donc mettre en place une stratégie offensive de conquête du marché
- Activités en impasse : il n'y a pas de possibilités d'évolution. La rentabilité ne varie pas quelque soit la part de marché détenue par l'entreprise. Les marges de manœuvre de l'entreprise sont des plus limitées. Celle-ci est donc dans une impasse stratégique. L'entreprise peut décider de sortir du marché si le niveau de rentabilité observé est inférieur au minimum décidé par l'entreprise.

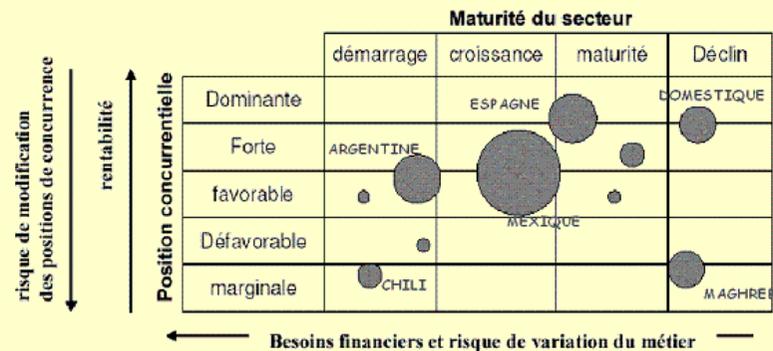
Les choix stratégiques de l'entreprise reposent donc dans ce modèle sur une approche plus pragmatique et donc moins globale que celle présentée dans le modèle des années 60. Elle pourra s'appliquer différemment selon la nature du projet analysé et son degré de rentabilité espéré. La pierre angulaire des choix stratégiques futurs reposera sur la possibilité pour l'entreprise de construire un avantage concurrentiel durable et substantiel au travers, par exemple, la différenciation de son offre ([Document 5](#)).

## 2. la matrice Arthur Doo Little ou matrice Shell

La matrice ADL, variante améliorée du modèle BCG, s'appuie sur une analyse multicritères, basée sur l'étude de la position concurrentielle (définie à partir d'aspects qualitatifs et quantitatifs, elle peut être marginale, défavorable, favorable, forte ou dominante.) de l'entreprise dans un secteur d'activité (dont le degré de maturité est apprécié à partir du cycle de vie du marché, un secteur étant d'autant plus mature qu'il repose sur un ensemble de variables stables, par exemple technologique, et qu'il ne nécessite pas pour l'entreprise d'investissements trop importants). Dans

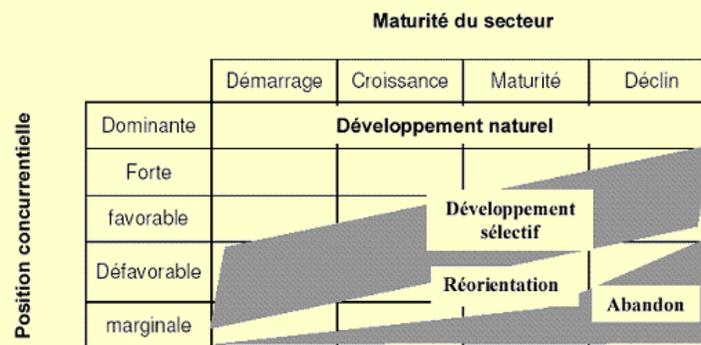
cette matrice, les activités de l'entreprise sont aussi schématisées par des cercles dont la taille varie en proportion du chiffre d'affaires réalisé (figure 10)

Figure 4-10 - La matrice ADL (adapté ADL)



Il ressort de l'analyse du tableau que l'entreprise dispose de quatre choix stratégiques (figure 11) qui peuvent être représentés sous la forme d'un graphique reprenant les deux critères pris en considération par le modèle :

Figure 4-11 - La matrice ADL (adapté ADL) et les stratégies afférentes



- le développement naturel qui se traduit par la nécessité pour l'entreprise de suivre le développement du marché
- le développement sélectif qui incite l'entreprise à se focaliser sur sa gamme de production la plus compétitive,
- la réorientation des activités qui s'appuie sur les compétences détenues par l'entreprise
- l'abandon pur et simple des activités que l'entreprise n'a pas de raison de conserver.

Le modèle ADL facilite la mise en place de la stratégie globale de l'entreprise. Plus qualitatif que le BCG, il est cependant d'une utilisation moins aisée du fait du positionnement plus aléatoire des activités. Il fait référence au cycle de vie, notion difficile à appréhender dans la réalité.

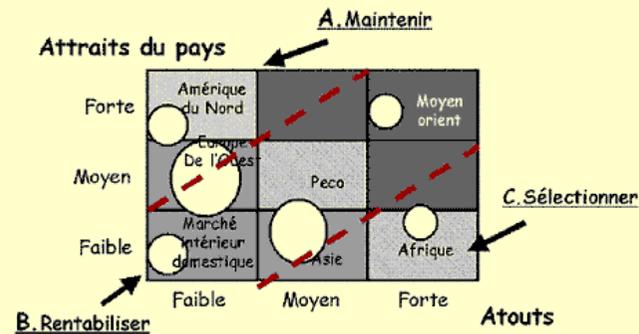
### 3. La matrice Mac Kinsey ou modèle General Electric

Ce modèle reprend l'approche proposée par le Boston Consulting Group mais présente l'avantage d'offrir une gamme de choix stratégiques plus importante pour l'entreprise. La position concurrentielle de l'entreprise est évaluée à partir d'un indicateur composite mesuré, par exemple, à partir de la part de marché de l'entreprise, l'importance de ses ressources financières, technologiques et humaines, le niveau et les garanties de qualité, l'originalité du produit, l'image et la réputation du produit, l'adaptation du produit aux besoins locaux, le niveau de service offert, ... Chacun de ces critères reçoit une note de distinction qui est ensuite pondérée en fonction de son importance respective. Cette méthode permet de donner une vision plus large de la position concurrentielle de l'entreprise par rapport à une analyse du BCG focalisée sur la part de marché de l'entreprise.

De plus, le modèle Mac Kinsey étudie la valeur du secteur (attrait du marché) pour l'entreprise, non plus seulement en fonction de son taux d'évolution futur, mais aussi en fonction de la correspondance existante entre les compétences clés de l'entreprise et les compétences nécessaires pour acquérir une position concurrentielle forte sur un marché déterminé (par exemple : taille et taux de croissance du marché, fluctuations saisonnières, intensité de la concurrence, barrières tarifaires et non tarifaires, restrictions sur les importations, contrôle des prix, stabilité économique et politique, climat social, accessibilité du marché, bureaucratie, inflation, ...). Chacun de ces critères est de la même façon que celle utilisée pour la position concurrentielle.

La matrice attrait / atout, composée de 9 cellules, permet de représenter les activités de l'entreprise par des cercles de surface proportionnelle à leur chiffre d'affaires en fonction de leur attrait (fort, moyen, faible) et de leur position concurrentielle (forte, moyenne, faible). Ceci permet alors de définir 3 grands types d'orientations stratégiques possibles dans un graphique reprenant les deux axes pris en considération par le modèle (figure 12)

Figure 4-12 - La matrice Mac Kinsey (adapté Mc Kinsey)



Les orientations stratégiques proposées, en fonction de la position des activités sur les quadrants, peuvent être, sur les marchés exports et par rapport à l'avantage qu'ils représentent pour les pays ciblés, regroupées en trois catégories :

- Les marchés "dits stratégiques" (leaders sur un marché en croissance) sur lesquels l'entreprise doit concentrer ses efforts et ses investissements (en capital humain, en adaptations de produit, de communication, ...) pour accroître encore ses compétences distinctives
- Les marchés "dits tactiques" (bonne position sur marché mature) pour lesquels le choix stratégique s'avère difficile (désinvestir si la croissance du secteur ne semble pas durable ou maintenir sa position en remédiant à ses faiblesses et/ou en se spécialisant sur sa compétence distinctive).

- Les marchés "dits perdants" (position marginale sur un marché en faible croissance) qui doivent conduire l'entreprise à optimiser la récolte des profits à court terme jusqu'à la décision de retrait de ces marchés.

Le modèle Mc Kinsey, très complexe à mettre en œuvre, reste une technique réservée aux entreprises qui disposent des moyens nécessaires pour gérer une grande masse d'informations.

Le positionnement des domaines d'activité stratégique sur les matrices permettent d'obtenir une représentation schématique du portefeuille de l'entreprise, de pouvoir juger de la répartition harmonieuse de ces activités, qui doivent être complémentaires, sur l'ensemble des cellules des outils matriciels utilisés, et de formuler les orientations stratégiques les plus pertinentes aux fins d'optimiser la performance (en termes de rentabilité, de sécurité et de développement) de l'entreprise sur le long terme.

Depuis le début des années 80, l'évolution des modes de gestion des portefeuilles d'activités a conduit les décideurs à s'écarter peu à peu des critères d'équilibre et d'attrait, dont la pertinence, en univers incertain, apparaît moins évidente. Dans ce contexte instable, l'innovation stratégique par changement des "règles du jeu" sur un marché est mal prise en compte par les matrices centrées sur l'existant. D'autres approches, notamment par les compétences clés, s'avèrent plus efficaces pour guider les choix d'activités. Si les analyses de portefeuille restent donc une étape importante dans les méthodes de planification, d'autres outils qui permettent d'anticiper les évolutions, de mieux tirer profit des conditions du champ concurrentiel et d'innover sont maintenant mobilisés

## Applications

### B. Les outils de l'analyse industrielle ou sectorielle

Le modèle portérien [Mickaël Porter, choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982] complète l'analyse concurrentielle présentée dans le point précédent en intégrant une analyse industrielle du secteur d'activité (ensemble des firmes proposant des produits fortement substituables) dans lequel se trouve l'entreprise. Porter identifie 5 paramètres susceptibles d'exercer une pression sur le jeu concurrentiel (figure 13) à partir desquels il formule une grille de lecture stratégique et forge le concept de chaîne de valeur. Cette préconisation repose sur la recherche d'une meilleure compétitivité.

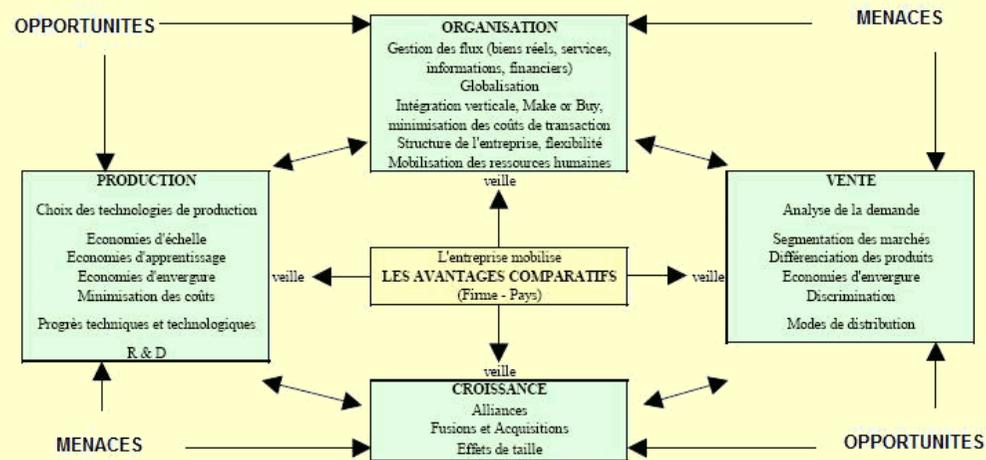
#### 1. Construire sa compétitivité à l'échelle internationale

Dans un champ concurrentiel de plus en plus aiguisé, au sein duquel elle souhaite de développer, l'entreprise est à la recherche d'une plus grande compétitivité définie comme la capacité de déceler en permanence les besoins, exprimés ou latents, des consommateurs et de répondre à ces besoins en dégagant la plus forte rentabilité possible. Cela consiste à mobiliser les avantages comparatifs de l'entreprise en matière de compétitivité coût (coûts d'immobilisation, de fonctionnement, d'approvisionnements et de vente,...), de compétitivité hors coût (qui porte sur des facteurs beaucoup plus qualitatifs comme la qualité du produit et des services associés, la marque, la réputation, la force de vente, le SAV, la fiabilité, la rapidité, ...), et de rentabilité (rentes différentielles qui mesurent les différences de coûts entre concurrents et qui trouvent leur origine dans la technologie, le savoir-faire, l'organisation, la maîtrise des inputs, la maîtrise de l'information, la localisation,... et rentes de monopoles qui reflètent les

avantages hors-coûts sur des marchés captifs, des situations de monopole naturel lié à l'innovation, aux brevets de fabrication, ...).

Dans une optique profit-croissance-compétitivité, ce concept de rente occupe une place centrale dans la stratégie d'entreprise. Pour mobiliser les avantages comparatifs les plus pertinents, les responsables d'une entreprise devront, en plus de connaître tous les macro-facteurs de l'environnement général, qu'ils soient d'ordre économique, politique/légal, technologique, social, éthique et international comme nous l'avons vu dans le modèle PREST, être en capacité d'appréhender les pressions que peuvent exercer, sur le champ concurrentiel, les différents acteurs de son environnement immédiat tels que les concurrents, les fournisseurs, les consommateurs, ... Le modèle ci-dessous (Figure 13), adapté des travaux de Mickaël Porter, est fondé sur les forces compétitives qui, en interagissant, façonnent la dynamique du secteur d'activité d'une entreprise. Ces forces se traduisent, sur le champ concurrentiel auquel appartient l'entreprise, sous forme de pressions plus ou moins accentuées exercées par les acteurs présents sur le secteur (en termes de croissance/développement, de production, d'organisation, de vente, ...)

Figure 4-13 - Les paramètres du champ concurrentiel (d'après Mickaël Porter, choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982)



#### a. Les avantages comparatifs en termes de croissance

Il existe entre les firmes des rapports de forces plus ou moins intenses, en fonction du caractère stratégique du secteur, de l'attrait du marché, de ses perspectives de développement, de l'existence de « barrières à l'entrée et à la sortie », du nombre, de la taille (il faut noter que de nouvelles techniques de production permettent d'atteindre des tailles économiques plus faibles - la taille n'implique pas nécessairement l'expérience) et de la diversité des compétiteurs, de l'importance des frais fixes, de la possibilité de réaliser des économies d'échelle, du caractère banal ou périssable des produits. La rivalité entre les entreprises présentes sur un même marché détermine en grande partie l'attrait pour ce marché. Déployer ses activités à l'international oblige donc les organisations à connaître le taux de croissance du marché, à identifier les compétiteurs en présence, la concentration, la localisation et la diversité de la concurrence et sa capacité de production, les différences de produits et l'identité des marques ...

On comprend facilement qu'un marché sans concurrent soit plus intéressant qu'un marché livré à une concurrence féroce. Toute entreprise a donc intérêt à créer autour d'elle, sur

un marché porteur qui risque d'attirer une multitude de concurrents, des barrières à l'entrée (obligation faite aux nouveaux entrants de supporter des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des entreprises déjà en place, capacité de réaction des firmes déjà en place, potentialités de changement qui pourraient entraîner une évolution des barrières). Ces barrières peuvent être légales (brevet, réglementation, ...), industrielles (économie d'échelle, produit ou marque unique,...) technologiques (brevets, ...), juridiques et fiscales (taxes d'importation, les licences, ..) économiques (coût d'investissement initial, ...). La menace de nouveaux acteurs sur le marché est d'autant plus importante que ces barrières à l'entrée sont faibles.

Les démarches de marketing international tentent de lever toutes ces contraintes en proposant des solutions contextualisées au problème de l'expansion globale des firmes multinationales notamment en termes de stratégies coopératives (arrangements coopératifs caractérisés par des liens et échanges transfrontaliers, fondés sur les ressources d'organisations autonomes établies dans des pays différents, en matière d'approvisionnement, de distribution, de recherche développement, ...). Ces solutions seront dépendantes du type de pays dans lesquelles l'entreprise souhaitera développer ses activités. Dans les pays en développement, la sélection des partenaires se fera sur les actifs financiers et/ou intangibles, les compétences techniques, la volonté de partager l'expertise, la recherche de compétence en qualité. Dans les pays développés seront plutôt privilégiés les compétences spécifiques, la connaissance et/ou l'accès au marché, l'expérience concernant les alliances, le coût des alternatives, l'attrait de l'industrie, les savoir faire à apprendre du partenaire. Les raisons pour lesquelles ces choix stratégiques sont privilégiés sont nombreuses :

- obtenir un nouveau produit qu'elles ne peuvent développer elles-mêmes ou l'obtenir à moindre coût ou plus rapidement
- avoir accès à des techniques de pointe ou à des procédés
- assurer des activités de distribution, promotion et service ou entrer plus rapidement dans un marché relativement fermé
- surmonter le protectionnisme dans un marché étranger (tarifs, quotas ou barrières non tarifaires)
- diminuer les coûts de production ou combiner des activités de production pour réaliser des économies d'échelle
- obtenir des paiements directs tels des royalties, des paiements pour des services, des produits ou des techniques de pointe fournis
- permettre à une entreprise d'acquérir rapidement un savoir-faire d'une entreprise importante dans un domaine donné.

#### b. Les avantages comparatifs en matière de production

Les avantages comparatifs en matière de production proviennent de sources diverses :

- les logiques économiques de l'internationalisation des firmes visent à capitaliser les effets d'expérience qui améliorent la compétitivité par les économies d'échelle, l'apprentissage (*learning curve*), les innovations (analyse de la valeur).
- la capacité des fournisseurs à imposer leurs conditions à un marché (en termes de coût ou de qualité) a une influence directe sur la marge de manoeuvre et la profitabilité des entreprises engagées sur celui-ci. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en terme de prix, de qualité et de quantité. Ceci peut influencer largement un marché et changer totalement les coûts d'approvisionnement. Cette capacité est généralement inversement proportionnelle à celles des clients
- le cycle de vie international du produit (R. Vernon, 1966) qui impose de déplacer les opérations en fonction des phases de vie du produit joue un rôle important en matière de localisation de l'outil de production., ...

Le modèle ci-dessous cherche donc à comprendre et à analyser :

- l'émergence de firmes multinationales
- le choix de certains marchés nationaux plutôt que d'autres (où situer la

production ? quels sont les marchés qui doivent être attaqués en priorité ?)  
- le choix de certaines formes d'implantation plutôt que d'autres (FDI -foreign direct investment-/exportation/accords de licence/ etc. - faut-il investir localement ou travailler par un intermédiaire ?)  
- les méthodes de coordination et de contrôle des différentes dimensions des activités internationales des firmes (Comment coordonner les activités internationales et s'organiser de manière optimale ?)

#### c. Les avantages comparatifs en matière d'organisation

Selon Porter, l'optimisation de la chaîne de valeur (en interne) oblige aussi à configurer les activités au plan international (en externe). Ainsi, des facteurs internes poussent la firme à s'internationaliser (capacité à économiser des coûts de transaction par rapport au marché, ...). L'entreprise en intégrant des intermédiaires (rachat d'un agent et transformation en filiale commerciale, filialisation d'un sous-traitant étranger) et en coordonnant l'organisation internationale peut générer des économies de coûts importantes par rapport à une solution tout marché. Comme le démontre Dunning dans sa "théorie éclectique de la production internationale", l'entreprise fait ses choix d'internationalisation en maximisant le transfert et la protection de ses avantages compétitifs spécifiques (Firm Specific Advantages - actifs spécifiques à la firme tangibles et intangibles comme la technologie, les brevets, les marques, les savoir faire d'organisation et de marketing, etc.) en utilisant les avantages compétitifs liés à la localisation (Location Specific Advantages - avantages externes liés aux marchés et pays d'implantation (ressources, matières premières, coût de main d'œuvre, etc.)

L'entreprise doit être constamment en avance dans son processus d'internationalisation. Le décalage du rythme des facteurs externes d'internationalisation (souvent rapides et imprévus) et des facteurs internes (longs à mettre en place) implique la nécessité de construire sur la longue période et d'avoir toujours un peu d'avance en termes d'apprentissage organisationnel (par rapport à l'international)

#### d. Les avantages comparatifs en matière de vente

Les techniques du marketing international visent à remettre en cause le modèle Ricardien de l'avantage comparatif (absence de barrières à l'échange, rendements d'échelle constants, identité des goûts et préférences des consommateurs, offre commerciale différenciée selon les pays). Les avantages comparatifs seront alors définis par le choix stratégique retenu :  
- globalisation en cas de concurrence ouverte au plan mondial à cause de l'absence de barrières réglementaires, d'opportunités d'effets d'expérience, d'homogénéité du comportement du consommateur entre pays, relative faiblesse des coûts de transport, de douane et des obstacles non-tarifaires  
- multidomesticité si la concurrence internationale doit être affrontée par marché national, si le produit, le comportement du consommateur, ou d'autres éléments du marketing mix (en particulier distribution) dépendent de la culture (***culture-bound***), s'il existe un continuum du strict global au multidomestique absolu, s'il est possible d'obtenir la localisation optimale de la "chaîne de valeur"

En la matière, les clients jouent un rôle très important. La principale influence que des clients peuvent exercer sur le champ concurrentiel se manifeste à travers

leur capacité à négocier sur ce qui touche justement à la rentabilité du marché (prix et conditions de vente principalement). Ils peuvent donc limiter le profit des firmes du secteur et accaparer une partie de leur valeur ajoutée en jouant la concurrence. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir. Leur pouvoir est d'autant plus grand que les produits sont standardisés ou qu'il existe des produits de substitution facilement disponibles (coût de changement de fournisseur bas).

Ainsi, l'entreprise est-elle influencée, sur son champ concurrentiel, par de multiples événements imprévisibles ou imprévus. Quel que soit le domaine dans lequel elle intervient, il est essentiel qu'elle se démarque et qu'elle acquiert un avantage concurrentiel sur ses concurrents qui occupent une place dans le même marché. Si une organisation utilise, par exemple, une technologie innovatrice qui lui permet de devancer ses concurrents, elle acquiert un avantage compétitif. L'entreprise doit donc formaliser une démarche stratégique susceptible de contrecarrer chacune des forces concurrentielles.

## 2. Et mettre en œuvre la démarche stratégique la plus appropriée

En agissant sur les différentes forces du secteur auquel elle appartient, l'entreprise met en œuvre une démarche stratégique qui a pour objectif l'obtention d'un avantage concurrentiel défendable sur la longue période. Cette démarche a été formalisée par Porter au début des années 80. La grille de lecture stratégique a été complétée, quelques années plus tard, par la présentation du concept de chaîne de valeur.

### a. la formulation de la stratégie

Porter définit les grandes orientations stratégiques que l'entreprise peut mettre en œuvre selon le type de configuration de marché auquel elle est confrontée (Tableau 2)

Tableau 4-2 - Stratégies génériques susceptibles de contrecarrer chacune des forces concurrentielles (M. Porter, op. cité)

	CLIENTS	FOURNISSEURS	CONCURRENTS	NOUVEAUX ENTRANTS	PRODUITS SUBSTITUTS
Objectifs stratégiques	<i>Attirer de nouveaux clients et enfermer les clients actuels en créant des coûts de transfert</i>	<i>Enfermer les fournisseurs actuels en créant des coûts de transfert</i>	<i>Exclure la concurrence de la compétition</i>	<i>Créer des barrières à l'entrée dans l'industrie</i>	<i>Rendre la substitution difficile, voire impossible à mettre en œuvre</i>
Domination par les coûts	<i>Offrir des prix plus bas</i>	<i>Aider les fournisseurs à réduire leurs coûts</i>	<i>Vendre moins cher que les concurrents</i>	<i>Rendre l'investissement initial indésirable</i>	<i>Rendre la substitution économiquement irréalisable</i>
Différenciation	<i>Fournir une meilleure qualité de produit et un service supérieur</i>	<i>Aider les fournisseurs à améliorer leur service</i>	<i>Combattre la concurrence avec des caractéristiques uniques</i>	<i>Compliciter les décisions d'entrée sur le marché</i>	<i>Fournir les caractéristiques des substituts</i>

<b>Spécialisation</b>	<i>Introduire de nouveaux biens et services sur de nouveaux marchés</i>	<i>Créer un service d'approvisionnement unique ou des alliances avec les fournisseurs</i>	<i>Fournir des biens et services inégalés</i>	<i>Pénétrer le marché des concurrents éventuels</i>	<i>Fabriquer des biens et des produits de substitution</i>
-----------------------	---	---	---	---	--

- La stratégie de différenciation vise à obtenir un avantage concurrentiel en proposant un produit ou service avec des caractéristiques distinctives et à haute valeur ajoutée à une cible large, avec des volumes faibles mais de fortes marges. L'entreprise développe alors des produits plus performants que les concurrents sur des critères valorisés par une partie significative du marché (produits de luxe) ou fonde sa différenciation sur une modification de la chaîne de valeur (Ikea dans le secteur de la distribution). La différenciation réduit les effets de substitution entre les produits. En fait, la plupart des clients choisiraient plutôt cette marque s'il n'existait pas de barrières de prix. Ce sont des compétences dans le domaine de la recherche-développement, du design, du contrôle de qualité et du marketing qui sont alors nécessaires. Cela implique que cette spécificité de l'offre doit avoir une certaine durabilité. En outre, l'entreprise devra accompagner cette stratégie de savoir faire par un effort de communication intense pour le faire savoir. L'importance du marketing est essentielle dans ce cas.

- La stratégie de domination par les coûts, notamment grâce à l'obtention d'une taille suffisante, génère des économies d'échelle (baisse de coûts liées à des séries longues et à une utilisation de l'équipement optimale), des effets d'expérience (baisse de coûts provenant de la maîtrise progressive des techniques qui engendrent des gains de productivité) et permet de répartir les coûts de recherche développement des produits nouveaux (coûts partagés) sur les ventes réalisées.

L'entreprise recherche aussi les facteurs de production là où ils sont les moins coûteux. L'entreprise, dans ce cas, cherche à obtenir un avantage concurrentiel en proposant un produit à faible coût à une cible stratégique large, avec de faibles marges mais des volumes conséquents. Une société qui choisit cette stratégie doit développer ses compétences en ingénierie, approvisionnement, production et distribution physique plutôt qu'en marketing. Le produit doit être, à l'origine, conçu comme un produit global (Microsoft) et faire l'objet d'adaptations spécifiques dont la rentabilité devra être évaluée ex ante;

- La stratégie de spécialisation, bien adaptée pour les PME/PMI, permet la concentration des ressources de l'entreprise sur un segment particulier d'activité où l'entreprise peut acquérir des compétences spécifiques et un avantage concurrentiel. Elle vise à obtenir cet avantage en proposant un produit à une cible stratégique restreinte, en adoptant une chaîne de valeur "sur mesure" par rapport aux attentes de la cible. L'entreprise cherche dans ce cas à identifier les besoins spécifiques à ces segments et met en place une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation dans le cadre du segment choisi. Il s'agit de mettre en place l'une des deux stratégies présentées ci-avant mais sur une cible retenue et non plus pour le marché total. L'entreprise peut opter pour une diversification de son offre ou une extension de marché (l'expansion géographique est la voie la plus souvent choisie). Il est frappant de constater que ce type de stratégie oblige l'entreprise à réfléchir en termes de segmentation transnationale.

Selon Porter, l'entreprise qui n'applique pas l'une des trois stratégies génériques risque d'être dominée par les coûts par les concurrents qui auront clairement élaboré leur stratégie dans cette direction et le niveau de qualité de ses produits ou prestations ne sera pas à la hauteur de ceux des concurrents qui auraient choisi explicitement la différenciation. Dans ce cas, l'entreprise perdra des parts de marché et la rentabilité des investissements ne sera plus à la hauteur. Il lui faudra alors faire un choix : abandonner le secteur ou le segment ou tenter de nouveau d'obtenir un avantage concurrentiel. Cela sera d'autant plus difficile et coûteux que la période de non-stratégie aura duré.

#### b. Le concept de chaîne de valeur

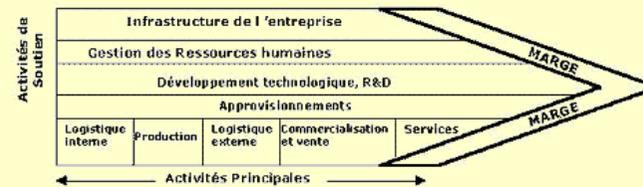
Dans son ouvrage intitulé *L'avantage concurrentiel*, publié en 1986 chez Interéditions [Porter, *L'avantage concurrentiel*, Interéditions, 1986], Porter expose la manière dont une entreprise peut construire un avantage concurrentiel. Cet avantage procède de la valeur qu'une entreprise est capable de créer. Le modèle initial est donc complété par la mise en évidence d'un concept nouveau appelé chaîne de valeur et qui correspond à la décomposition des différentes opérations réalisées par une entreprise dans une industrie donnée pour fabriquer un produit ou proposer un service, chacune de ces opérations contribuant à la valeur du produit ou du service. Porter montre que l'on peut améliorer la performance globale de l'entreprise en intervenant sur un des maillons de la chaîne, ou en assurant une meilleure coordination de l'ensemble des maillons de la chaîne.

La chaîne de valeur est donc avant tout un outil d'analyse. Elle permet d'identifier les activités clés (celles

qui ont un impact réel en terme de coût ou de différenciation par rapport aux concurrents) pour l'obtention d'un avantage concurrentiel parmi l'ensemble des activités que la firme doit mettre en œuvre pour satisfaire un secteur ou segment.

Porter distingue trois grandes catégories d'activités dans une chaîne de valeur : les activités de soutien, les activités principales liées à la production et les activités principales liées à la vente et au contact client (figure 14). Ces activités doivent être réalisées au meilleur coût possible de telle sorte que la marge bénéficiaire soit substantielle. L'entreprise a réussi à construire un avantage compétitif sur ses concurrents si elle est en capacité d'accomplir ses activités à un moindre coût ou si elle parvient à obtenir une différenciation de ses produits ou services qui lui donne une plus grande place sur le marché.

Figure 4-14 - La chaîne de valeur



La valeur apportée par une entreprise correspond au prix que les clients sont disposés à verser pour le produit ou service. Finalement, le processus d'élaboration d'une chaîne de valeur doit permettre à l'entreprise de connaître la stratégie à adopter pour réussir sur un secteur donné, de construire la chaîne de valeur idéale pour réussir cette stratégie, de mieux appréhender le positionnement des chaînes de valeur des concurrents et de l'entreprise par rapport à celle-ci, et enfin de connaître ses forces et faiblesses afin de mieux orienter ses décisions stratégiques.

La mise en œuvre du concept portérien a débouché sur l'élaboration d'une nouvelle comptabilité industrielle basée sur le calcul des coûts par activité.

Porter, par ailleurs [Porter, l'avantage concurrentiel des nations, op. cité] revisite la théorie de l'avantage comparatif en montrant que les déterminants de la compétitivité d'un pays, ou d'un environnement local tiendraient moins à la dotation naturelle de ressources de bases disponibles à un coût très favorable qu'à des facteurs de différenciation (niveau d'exigence des clients, main d'œuvre qualifiée, existence d'infrastructures de communication, qualité du tissu socioéconomique, degré de compétitivité, existence d'une concurrence locale intense), créés par les entreprises et leur milieu environnant et qui proviennent d'un effort permanent d'innovation et d'adaptation à des contextes particulièrement difficiles. L'une des conclusions tirées par le chercheur américain est d'encourager les entreprises à s'internationaliser pour exploiter les avantages particuliers offerts par d'autres pays, en cherchant à localiser chaque maillon de la chaîne de valeur dans le pays où l'environnement sera le plus propice pour favoriser la performance recherchée (figure 15)

Figure 4-15 - La localisation des activités

## OPERATIONS PRODUCTIVES A L'ETRANGER

		NON	OUI
INVESTISSEMENTS DIRECTS A L'ETRANGER	NON	OPERATIONS COMMERCIALES SANS INVESTISSEMENT DIRECT A L'ETRANGER : -exportation indirecte de produits -exportation directe de produits -exportation de services -exportation de know-how (contrat de gestion, ventes de technologie)	OPERATIONS PRODUCTIVES SANS INVESTISSEMENT DIRECT A L'ETRANGER : -licence -franchise -contrats de fabrication -opérations "clés en main"
	OUI	OPERATIONS COMMERCIALES AVEC INVESTISSEMENT DIRECT A L'ETRANGER : -filiales de promotion des ventes -unités de stockage -unités de service -filiales de vente	OPERATIONS PRODUCTIVES AVEC INVESTISSEMENT DIRECT A L'ETRANGER : -unités d'assemblage -unités de fabrication (en propriété totale, conjointe, -participations minoritaires, sous-traitance internationale)

## Applications

Toute entreprise utilise ses compétences dans un ou plusieurs métiers sur un ou plusieurs marchés. Elle doit être capable de distinguer les compétences rentables qui génèrent des opportunités et celles qui seront des contraintes compte tenu de son environnement qui se mondialise. Le premier travail du responsable d'une entreprise est donc de s'interroger sur ce qu'est son entreprise et sur ce qu'elle veut devenir et piloter le changement, accompagner et maîtriser les évolutions nécessaires. Tel est le rôle de la stratégie. Pour choisir la bonne stratégie, le diagnostic (Swot) est indispensable mais pas suffisant. Il faudra mettre en évidence les sources de l'avantage compétitif puis définir, grâce aux différents modèles d'analyse, les orientations stratégiques les plus pertinentes.

Vérifions les savoirs



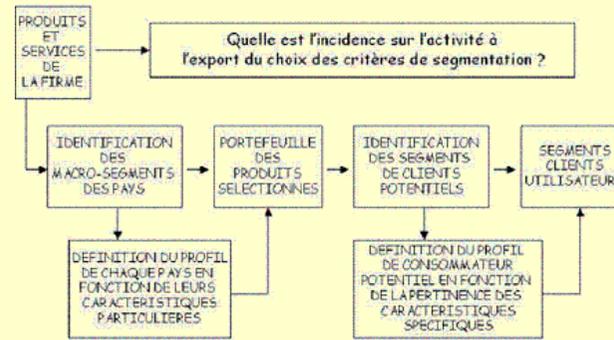
### IV. LA SEGMENTATION DE LA DEMANDE (dite segmentation marketing)

La notion de segmentation étant utilisée à la fois en marketing et en stratégie, il est possible de faire une confusion entre les deux démarches. Or, les objectifs et les méthodes de ces deux types de segmentation sont fondamentalement différents. En marketing, le concept est relativement récent (milieu des années 50) et part de l'idée que le marché est hétérogène et que tous les agents n'ont pas les mêmes besoins. La segmentation consiste à étudier ces différents besoins et permet à l'entreprise d'adapter son offre à cette demande diversifiée.

Segmenter un marché consiste donc 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, elle isolera d'abord des macro-segments (couples produits marchés) puis elle tentera d'identifier, à l'intérieur de ces macro-segments, des micro-segments (marchés cibles). Cette démarche lui permettra d'optimiser ses actions marketing.

Sous l'effet de la mondialisation, les entreprises se concentrent sur des segments de marchés dont le choix (Figure 16) dépend essentiellement des métiers qu'elles exercent ou des produits qu'elles fabriquent

Figure 4-16 - Processus de segmentation



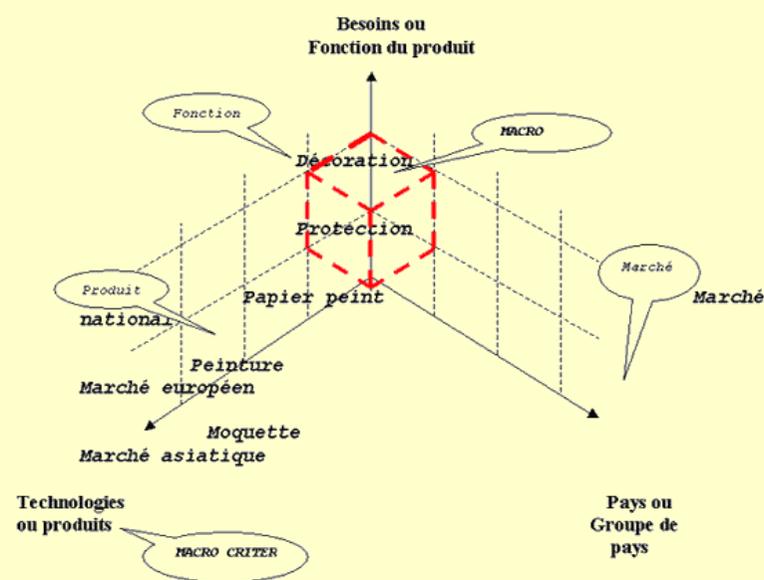
#### Ā. La démarche de macro-segmentation à l'international

Dans un premier temps, la macro-segmentation a pour objectif l'identification des différents produits marchés qui composent le marché global dans le but de permettre à l'entreprise de choisir celui ou ceux auxquels elle désire s'adresser compte tenu de leur attrait et de ses compétences distinctives. C'est l'analyse de la demande dans laquelle produits et marchés sont indissociables ; ils n'existent que les uns par rapport aux autres. L'entreprise peut ensuite, après avoir identifié ses marchés cibles, procéder à une analyse stratégique

##### 1. La macrosegmentation comme méthode d'analyse de la demande

Un produit de l'entreprise vendu sur un marché de l'entreprise constitue un couple produit marché. On parle aussi de macro segment. Un macro segment (ou couple produit marché) est donc un ensemble de clients potentiels (notion de marché, dans ce cas appréhendé sur le plan géographique si les données clients/.marché géographique sont fortement corrélées) qui ressentent un besoin clairement exprimé (il s'agit de la fonction d'usage du produit) pouvant se traduire par un produit (ou plus largement une technologie) qui remplit, selon [l'approche tri-dimensionnelle définie par Abell](#), certaines fonctions . Ces trois macro variables de segmentation stratégique peuvent donc faire l'objet d'un système de représentation en trois axes (figure 17).

Figure 4-17 - Macrosegmentation et analyse de la demande



La macro segmentation s'appuie donc essentiellement sur la notion de fonction remplie par le produit qui doit répondre à un besoin du marché. Dans l'exemple présenté ci-dessus (entreprise proposant une offre dans le domaine des papiers peints et de la peinture), l'approche tridimensionnelle permet de définir à partir des macro critères de segmentation retenus trois types de produits services (peinture, papier peint, moquette), deux fonctions d'usage (décoration et protection), et trois types de marchés (marché local, marché européen, marché asiatique), soit au total dix-huit cellules ou couples produits-marchés spécifiques pour chacune desquelles il est possible de définir une stratégie et d'appliquer un plan d'actions marketing adapté.

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

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

## 2. La macrosegmentation comme méthode d'analyse stratégique

Dans un deuxième temps, la macrosegmentation doit permettre de pratiquer, à partir de cette analyse de la demande, une analyse stratégique. L'outil théorique utilisé, en marketing international, est une adaptation de [la matrice produit/marché actuels et nouveaux d'Igor Ansoff](#) (Ansoff, stratégie du développement de l'entreprise, Hommes et techniques, 1958) qui envisage le nombre de marchés à toucher, soit en croisant les critères pays /segments actuels et nouveaux, soit en croisant les critères pays/segments concentrés ou dispersés

### a. Le croisement pays /segments actuels et nouveaux (figure 18)

La sélection d'un couple produit-marché dépend non seulement de son attractivité (importance, diversité des besoins, durée de vie probable,...) mais aussi des forces concurrentielles en présence et des compétences de l'entreprise

Figure 4-18 - Macrosegmentation et analyse stratégique 1

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

On distingue :

- La stratégie d'optimisation de parts de marché et des résultats commerciaux : L'entreprise accroît son internationalisation en concentrant ses efforts sur un seul couple produit-marché pour lequel elle veut obtenir une plus grande part de marché et ce, grâce à un effort marketing plus soutenu. Elle va donc tenter de convaincre ses clients d'acheter plus souvent (Exemple de la compagnie [Universal](#), maison d'édition de produits audiovisuels, qui met en place, pour les Thanksgiving aux Etats-unis, une DVD double collection). Cette stratégie peut être mise en place par de petites entreprises, technologiquement très performantes, qui souhaitent capitaliser un effet de monopole sur leur technologie ou sur leur compétence distinctive (Ex de la [société Technal](#), concepteur gammiste, leader de son secteur sur la menuiserie aluminium, qui crée et fabrique des châssis de vérandas pour les professionnels du second œuvre ou de la Société Porcher qui développe ses ventes sur ses clients du proche et moyen orient)

- La stratégie de spécialiste marchés ou d'expansion géographique sur produits actuels : l'entreprise souhaite augmenter ses ventes en introduisant ses produits actuels sur des marchés nouveaux. Elle peut étendre ses marchés grâce à une expansion géographique. Elle peut aussi exploiter de nouvelles niches de consommateurs en développant des produits adaptés (Exemple de la [société Gemplus](#), leader mondial de la carte à microcircuit appelé encore carte à puces et seul groupe à disposer d'une gamme complète de solutions pour des moyens de paiement, des moyens de communications, pour accéder à des sites protégés, pour des moyens d'identification, ...).

- La stratégie de spécialiste produits ou d'optimisation de couverture avec des produits nouveaux : l'entreprise, dans ce cas, préfère développer ses ventes en proposant une gamme complète de produits (notamment des produits améliorés ou nouveaux) à ses marchés actuels (Exemple de la société [Doublet](#), leader mondial de la signalétique événementielle qui élargit son portefeuille de produits en proposant du conseil). Ce type de stratégie est en général retenu dans la perspective de muscler le portefeuille de l'entreprise avant d'attaquer des marchés nouveaux.

- Les stratégies de diversification ou de couverture multigréaux : l'entreprise peut identifier et développer de nouvelles activités dont les perspectives de développement sont particulièrement attrayantes

- . stratégies de type concentrique

Ce type de stratégies concerne des domaines d'activités complémentaires (exemple du [Club Med](#) qui s'est diversifié sur le marché du tourisme en créant une flotte de voiliers paquebot)

- . stratégies de type horizontal

Ce type de stratégies concerne de nouvelles activités susceptibles de satisfaire les mêmes clients qu'actuellement, même si celles-ci n'ont pas de rapport avec le métier actuel au plan de la technologie (Exemple des distributeurs qui proposent des produits financiers, des assurances, des voyages, ...).

- . stratégies de type congloméral

Ce type de stratégies concerne de nouvelles activités destinées à de nouveaux segments de clientèle (Exemple de la [société Bouygues](#), leader dans le BTP, qui a racheté le support de communication

TF1, dans le secteur de l'audiovisuel, puis s'est lancé dans la téléphonie).

Ces stratégies s'accompagnent dorénavant d'action d'intégration verticales (au niveau des sources d'approvisionnement en amont ou des réseaux de distribution en aval) et d'alliances stratégiques horizontales (Exemple de la société Intermarché qui possède des bateaux de pêche industrielle, des conserveries industrielles, ..)

b. croisement pays/segments concentrés ou dispersés (figure 19)

Le choix d'une stratégie peut se faire aussi en fonction du nombre de cibles visées et du rôle que vont occuper le marché domestique et les marchés export dans le processus d'internationalisation de l'entreprise. Il existe donc un binôme concentration/dispersion à la fois en termes de segments visés et de pays ciblés qui fait apparaître 4 types de stratégies possibles.

Figure 4-19 - Macrosegmentation et analyse stratégique 2

SEGMENTS PAYS/ MARCHES A L'EXPORT	CONCENTRATION	DISPERSION
CONCENTRATION	Stratégie de Double concentration	Stratégie géocentree
DISPERSION	Stratégie de Segmentation transnationale	Stratégie de diversification

On distingue :

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

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

Sur les marchés à l'export, la démarche de macrosegmentation n'est pas considérée comme essentielle. Elle est cependant pratiquée par les PME/PMI qui trouvent ainsi le moyen de se rassurer ou de se conforter dans le choix d'une stratégie. L'entreprise aura le choix entre deux solutions :

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

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

marché prend en compte trois éléments qui sont l'environnement concurrentiel et le degré d'attractivité de la zone géographique ciblée, les objectifs de l'entreprise en matière commerciale et la possibilité d'atteindre rapidement un niveau de rentabilité suffisant. Le choix des macro-critères peut prendre en compte les indicateurs suivants : population, balance commerciale, écart d'inflation, taux de scolarisation, % des importations françaises, exportations en volume, ....

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

### B. La démarche de micro segmentation à l'international

Dans chaque macro-segment retenu, l'entreprise va s'attacher à mettre en évidence, dans le cadre d'une analyse de la demande, des sous ensembles d'acheteurs (micro-segments) caractérisés par les mêmes attentes vis-à-vis de la fonction de base et susceptibles, dans le cadre d'une analyse stratégique, d'être traités par des actions marketing spécifique. Cette démarche restera l'apanage des grandes sociétés, contraintes d'opérer, sur l'ensemble des marchés où elles interviennent, comme sur un marché domestique.

#### 1. la microsegmentation comme méthode d'analyse de la demande

La microsegmentation consiste à identifier, au sein des couples produit/marché, des groupes qui seront les plus différents possibles les uns des autres, avec à l'intérieur de chacun la plus grande homogénéité possible. Le problème pour l'entreprise est maintenant de savoir comment découper et quelles seront les conditions d'efficacité de la segmentation ([voir fiche technique 13](#)).

##### a. Comment découper : les critères de segmentation

Pour les produits de grande consommation, les principaux critères peuvent être :

- sociodémographiques

Il s'agit de critères comme l'âge, le sexe, les PCS, le type d'habitat, le niveau de formation, ... (Tableau 3)

Tableau 4-3 - Exemples de critères de segmentation sociodémographique

CRI TERES	EXEMPLE DE SEGMENT	EXEMPLE DE MARCHES
<i>Habitat</i>	<i>Zone urbaine ou zone rurale</i>	<i>Equipement des foyers en congélateur</i>
<i>Sexe</i>	<i>Tranche d'âge</i>	<i>Marché du jouet, des livres, des loisirs</i>
<i>Age</i>	<i>Sexe masculin ou sexe féminin</i>	<i>Prêt à porter, Presse</i>
<i>PCS</i>	<i>Tranche de revenus</i>	<i>Automobiles, meubles</i>
<i>Revenu</i>	<i>Cadres supérieurs, professions intermédiaires</i>	<i>Voyages</i>
<i>Taille famille</i>	<i>Célibataires, couples sans enfant</i>	<i>Marchés pour célibataires</i>

Ce type de segmentation décrit plus une situation qu'elle ne l'explique. Elle ne présente d'intérêt que si chaque groupe de consommateurs a, à la fois, un comportement homogène et différencié par rapport au produit. Cela est extrêmement difficile à repérer sur un marché export en raison de la standardisation des modes de consommation dans les différentes classes socio-démographiques.

En outre, ce type de critères est discriminant (exemple du marché des seniors de plus de 65 ans qui représente 15% de la population mais 35% du marché du café, 40% des billets d'avion et du marché de l'eau minérale)

- géographiques

Extrêmement populaire en marketing international, la segmentation par critère géographique repose sur l'hypothèse que la localisation géographique du client ou les caractéristiques du lieu où il vit ont

une influence sur ses besoins et/ou son comportement pour des raisons climatiques, culturelles ou économiques.

Les principales variables utilisées sont alors le pays, la région, l'importance de l'agglomération, .

- géomarketing

Ce type de critère combine les contraintes géographiques et sociodémographiques. Le géomarketing repose sur l'hypothèse selon laquelle les habitants d'une même zone géographique ont des revenus et des comportements de consommation assez proches.

Sur les marchés domestiques, des sociétés spécialisées comme [EXPERIAN](#) ont mis au point des typologies de communes en fonction de géotypes construits à partir de typologie de clientèle selon les zones d'habitation. Ces géotypes permettent de découper une agglomération en îlots regroupant environ une centaine de foyers. Une meilleure connaissance de cibles à traiter grâce au géomarketing permet d'améliorer considérablement l'efficacité des actions de marketing direct. Le géomarketing est souvent utilisé aussi pour optimiser les tournées ou itinéraires de la force de vente ou pour caractériser la zone de chalandise d'un point de vente. La démarche peut être élargie à une approche internationale

- comportementaux

Ils peuvent être facilement identifiés à l'aide de panels ou d'études ad hoc. Ce sont, par exemple, les quantités consommées, les fréquences d'achat, les habitudes de consommation, etc...

Une mention particulière doit être faite à la segmentation par avantages recherchés qui repose sur ce que le consommateur cherche à obtenir en achetant le produit (exemple de la montre, produit pour lequel l'avantage prix représente un segment de 23% de consommateurs, segment exploité par Timex qui met en oeuvre pour toucher la cible une forme de distribution originale par les débits de tabac, autre attente consommateurs).

- psychographiques

Ce type de segmentation repose sur un essai d'explication du comportement des consommateurs par leurs traits de personnalité (émotivité, anxiété, autorité, ...).

Cette méthode est difficilement utilisable car il n'existe pas de fichiers portant sur des critères subjectifs. C'est la raison pour laquelle le [Centre de Communication Avancé](#) a développé une approche en termes de styles de vie (façon d'être à l'égard de la consommation, des loisirs et du travail).

L'hypothèse sur laquelle repose la segmentation par style de vie est que l'entreprise communiquera mieux avec le consommateur car elle le connaîtra mieux et le comprendra mieux. Elle pourra donc lui proposer des produits spécifiquement conçus pour son style de vie, alors que des ménages proches en termes sociodémographiques peuvent présenter des comportements très différents en termes de consommation.

#### b. Les conditions d'efficacité d'un segment

Les contraintes sont de deux ordres

- contraintes méthodologiques

L'entreprise doit construire des segments "rentables" à l'aide des critères qu'elle jugera les plus efficaces pour organiser ensuite, sur les cibles retenues, les actions marketing les plus pertinentes (Tableau 4)

Tableau 4-4 - Microsegmentation et analyse de la demande

SEGMENTER, C'EST	IDENTIFIER DES GROUPES D'INDIVIDUS			POUR AGIR SUR CES GROUPES
	<i>Pertinents et stables</i>	<i>Mesurables et opératoires</i>	<i>Substantiels</i>	<i>Accessibles</i>

<i>Les critères retenus doivent permettre de construire des segments</i>	<i>Les segments ne sont pertinents que si leurs différences justifient des traitements distincts et durables</i>	<i>Il faut pouvoir dénombrer les individus constituant le segment et créer un nombre de segments limités</i>	<i>Le critère doit permettre d'envisager des actions rentables</i>	<i>La firme doit pouvoir communiquer avec le segment et lui donner la possibilité d'acheter le produit</i>
--	--	--	--	--

• contraintes théoriques

Les critères de segmentation retenus doivent permettre d'expliquer les différences de comportement relevées entre les segments. Il faut donc faire l'hypothèse de l'existence d'une relation de causalité entre le critère de segmentation et le comportement observé.

Comme la majorité des traitements statistiques permettent seulement de mesurer la dépendance entre deux variables et non d'identifier une relation de causalité, le choix d'un critère de segmentation doit être précédé d'une réflexion théorique rigoureuse en vérifiant les points suivants :

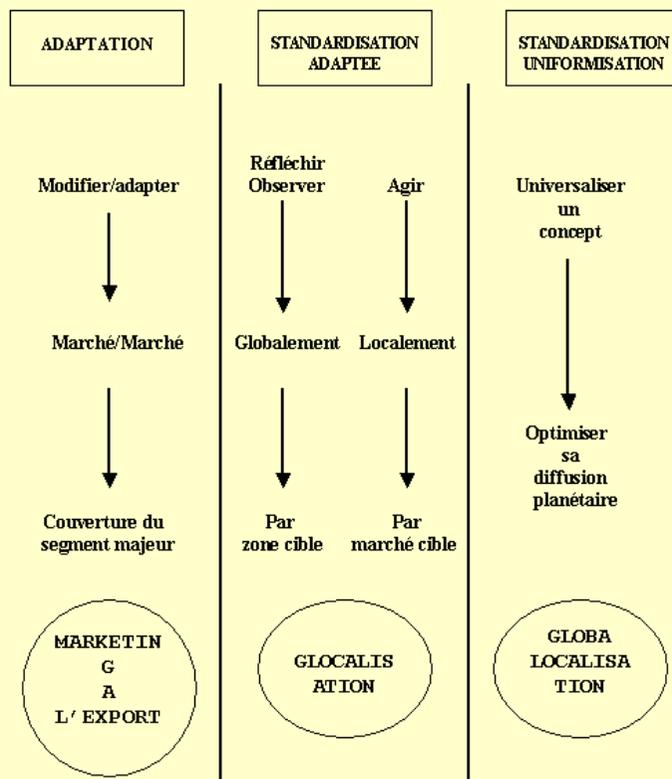
- il doit exister une corrélation entre les variables
- l'évolution de la variable explicative doit être antérieure à celle de la variable à expliquer
- l'existence d'une causalité doit s'inscrire dans un raisonnement logique
- il n'y a pas d'autres explications logiques plausibles à l'évolution de la variable à expliquer.

Le mercatien retrouve, en matière de microsegmentation à l'international, les réflexes qu'il a développés sur son marché domestique. Son travail sera cependant plus complexe dans la mesure où il lui sera difficile de repérer des variables qui soient significatives. La démarche est donc le plus souvent menée de manière empirique en fonction des moyens financiers dont dispose l'entreprise. Les microcritères utilisés seront le plus souvent de nature comportementale comme le marché annuel du produit dans le pays considéré, la consommation annuelle par habitant, la fréquence d'achat, ...

2. La microsegmentation comme méthode d'analyse stratégique

Apparus dans les années 80, les trois concepts de base de microsegmentation en marketing international (figure 20) permettent de prendre en compte les particularités des marchés export et de décliner des orientations stratégiques cohérentes en fonction des marchés ou groupes de marchés sur lesquels interviendra l'entreprise.

Figure 4-20 - les trois concepts de base du marketing international



L'entreprise pourra donc développer (figure 21)

- soit le produit modifié (adaptation) qui subira quelques retouches mineures en ce qui concerne les couleurs, le conditionnement, le poids, la taille, ...
- soit le produit global (globalisation) à vocation universelle dans le cadre d'une gestion internationale du marketing
- soit le produit adapté (adaptation uniformisation) conçu pour répondre aux spécificités des attentes de chaque pays dans le cadre d'une glocalisation

Figure 4-21- Stratégies marketing à l'international

Logique de l'offre / Logique de la demande	Stratégies de domination	Stratégies de différenciation
Homogénéisation des comportements	GLOBALISATION	MARKETING A L'EXPORTATION
Différenciations culturelles fortes	MARKETING INTERCULTUREL	GLOCALISATION

#### a. Le produit modifié et le marketing à l'exportation

C'est le cas de l'entreprise, sans aucune notoriété internationale, qui souhaite se développer, à l'étranger, en prolongeant les actions marketing qui ont fait leurs preuves sur le marché national. La firme engage des politiques commerciales qui répondront aux exigences des pays étrangers ciblés. A ce stade, les déclencheurs de l'internationalisation sont surtout reliés aux avantages spécifiques en référence à la théorie OLI. L'entreprise opte pour des stratégies de niches (stratégie produits) ou de créneaux (stratégie clients) à partir desquelles elle se spécialise. Ce cas de figure se rencontre très souvent pour des marchés banalisés (en phase de maturité) et fortement concurrentiels. L'entreprise adopte, sur chacun des marchés étrangers sur lesquels elle est susceptible d'intervenir des politiques marketing spécifiques qui consistent à pratiquer des modifications mineures et différenciées pour l'ensemble des éléments du marketing mix. L'adaptation, systématique pour chaque marché export, reste tout à fait marginale..

La notion d'adaptation est une contrainte de base à tout offreur qui s'adresse à un marché export. Il existe des adaptations qui présente un caractère quasi obligatoire (politiques économiques locales, réglementations douanières et fiscales, certifications professionnelles et normes internationales, réglementation sur les poids et mesures, sur les prix, protection du consommateur, ...). D'autres, de nature plus commerciale, permettent à l'entreprise de différencier son plan d'action marketing en fonction des contraintes spécifiques liées à la zone géographique ou au pays. Elles peuvent concerner le positionnement publicitaire, la traduction du nom du produit, l'adaptation des fonctionnalités, des couleurs, du goût, du packaging, l'élagage de gamme, les méthodes de stimulation du réseau de vente, ...

Cette démarche se déclinera de la façon suivante :

- Analyse de l'entreprise : l'entreprise devra identifier ses forces et faiblesses pour définir les ressources et les compétences qui lui seront nécessaires sur les marchés à l'export ciblés. Les informations qu'elle aura à rassembler concerneront les métiers de l'entreprise, ses produits, ses moyens de production, son organisation commerciale, son potentiel de croissance. Cette analyse facilitera les prises de décision relatives aux activités qu'il conviendra de développer ou d'abandonner à l'export.
  - Etude de marché exploratoire des éventuels pays cibles : avant d'étudier les marchés sur lesquels on souhaite intervenir, il est essentiel d'écarter les pays " à risque " dont la situation économique et/ou politique et/ou sociale ne permet pas d'envisager des relations commerciales normales. Les pays potentiellement intéressants seront classés par ordre de priorité à partir de critères économiques, démographiques, commerciaux, juridiques, fiscaux, géographiques, culturels, sociologiques, ....
- Le tableau ci-dessous (Tableau 4.5) permettra de visualiser les cibles pertinentes :

Tableau 4.5 - Etude de marché exploratoire

	OPPORTUNITES	MENACES	CLASSEMENT
Marché local			
Marché pays A			
Marché pays B			
Marché pays C			

Il faudra ensuite étudier, de façon plus précise, le secteur d'activité de l'entreprise (croissance du secteur, concurrence, fournisseurs, clients, technologies nouvelles, produits substitués,...) et évaluer

la position concurrentielle de l'entreprise.

- Choix de la zone ou du pays identifié comme le plus pertinent : la sélection d'un marché étranger conduira l'entreprise à tenter d'appréhender le potentiel et les contraintes d'un marché nouveau, le champ concurrentiel et le vouloir et pouvoir faire de l'entreprise. En effet, un marché qui apparaît comme stable et relativement accessible sera d'autant plus concurrentiel que les perspectives de rentabilité seront fortes. Un secteur faiblement concurrencé peut, à contrario, nécessiter de coûteux investissements à la rentabilité parfaitement aléatoire. Le triptyque marché-concurrence-entreprise est le passage obligé de toute analyse portant sur le choix d'un marché cible.

- Définition d'un mode de présence de l'entreprise : il s'agit d'assurer la commercialisation à l'étranger des produits et services de l'entreprise exportatrice, c'est-à-dire de les mettre à la disposition du consommateur (exemple des produits de grande consommation) ou de l'utilisateur (exemple des produits ou services industriels) au moyen d'un réseau de distribution adapté. Trois hypothèses de travail sont envisageables. Elles sont résumées dans le tableau ci-dessous (Tableau 4.6) :

Tableau 4.6 - Choix d'un mode de présence

RESEAU DE DISTRIBUTION		
Sous-traité	Intégré	En coopération
<i>Courtier</i>	<i>Exportation directe</i>	<i>Portage</i>
<i>Commissionnaire</i>	<i>Mandataire</i>	<i>Franchise</i>
<i>Agent commercial</i>	<i>Succursale</i>	<i>Joint- venture</i>
<i>Bureau d'achat</i>	<i>Filiale</i>	<i>Cession licence</i>
<i>Importateur</i>	<i>Concession</i>	<i>Transfert technique</i>

Une entreprise qui aborde pour la première fois un marché étranger choisira un investissement réduit, rapidement amortissable. Le choix d'un réseau de distribution sous-traité ou en coopération s'avère donc le plus pertinent. Elle doit cependant envisager son développement futur (internationalisation en cascade) et mettre en place les structures de distribution qui lui permettront le plus facilement d'adapter sa stratégie internationale.

- Définition d'une offre commerciale : elle est principalement fondée sur les deux variables tactiques produit et prix. Une stratégie d'internationalisation obligera l'entreprise à trouver une adéquation entre son produit et un besoin solvable. Il lui faudra donc s'adapter aux différents marchés destinataires, c'est-à-dire prendre en compte des aspects techniques, commerciaux, et financiers (Tableau 4-7).

Tableau 4.7 - Contraintes à l'international

<p>CONTRAINTES REGLEMENTAIRES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Politiques douanières et fiscales</i></li> <li>- <i>Politiques économiques et règles sociales locales</i></li> <li>- <i>Certifications professionnelles locales</i></li> <li>- <i>Normes ISO</i></li> <li>- <i>Règlementations sur les poids et mesures</i></li> <li>- <i>Règles tarifaires</i></li> <li>- <i>Règlementations sur actions de communication</i></li> <li>- <i>Contraintes de nature socioculturelle et religieuse</i></li> <li>- <i>Contraintes géographiques et climatologiques</i></li> <li>- ....</li> </ul>
<p>ADAPTATIONS MARKETING</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Traduction et adaptation du nom du produit</i></li> <li>- <i>Adaptation des fonctionnalités du produit aux particularités du marché local&gt;</i></li> <li>- <i>Formulation adaptée au type de client (industriel, grand public)</i></li> <li>- <i>Adaptation de la stylisme industrielle (forme, couleurs, ...)</i></li> <li>- <i>Adaptation des qualités organoleptiques aux attentes de la clientèle</i></li> <li>- <i>Adaptation du packaging</i></li> <li>- <i>Restructuration de la gamme</i></li> <li>- <i>Adaptation du positionnement et de la politique tarifaire</i></li> <li>- <i>Adaptation des actions d'animation du réseau</i></li> <li>- ....</li> </ul>

Cette adaptation passera par la mise en conformité du produit avec les normes étrangères en vigueur, préalable indispensable à l'homologation du produit par le pays importateur. Cette approche technique se doublera d'une adaptation des caractéristiques commerciales du produit pour prendre en compte les besoins et les attentes particulières de la clientèle visée dans chacun des pays destinataires. La même attention sera apportée à la définition de la politique tarifaire. Le prix

d'un produit sur un marché étranger ne se calcule pas en ajoutant les frais de logistique internationale au prix de vente France. Une démarche rigoureuse et cohérente sera nécessaire pour offrir un prix satisfaisant au vendeur et attractif à l'acheteur. Le choix des moyens de paiement est tout aussi important ([voir fiche n° 9 – les moyens de paiement](#)). La prise en compte du risque afférent ne l'est pas moins ([voir fiche technique n° 10 – le risque de non paiement](#))

- Définition d'une politique commerciale : la politique commerciale se compose traditionnellement des deux variables tactiques distribution et communication. Son degré d'internationalisation et ses contraintes financières seront les paramètres qui détermineront, tant pour les choix de mode de distribution que pour les stratégies de communication, les possibilités en ce domaine. L'approche d'un marché nouveau est donc chaque fois une démarche originale où la question clé est celle du juste compromis entre la reproduction des solutions éprouvées et le niveau nécessaire d'adaptation. La standardisation permet généralement des gains de productivité mais l'adaptation est souvent le prix à payer pour prendre pied sur un marché. Ce type de stratégie est particulièrement recommandé pour les entreprises :

- qui entrent dans un processus d'internationalisation

- qui sont positionnées sur une niche

- qui se trouvent sur des secteurs d'activité matures et fortement concurrentiels

- qui répondent à des appels d'offre internationaux

- ...

Ce cas de figure s'apparente le plus souvent à la PME/PMI qui transfère, sans grande originalité et en limitant au minimum le risque financier, son plan d'actions marketing à l'étranger

#### b. Le produit global et le marketing standardisé ou globalisé

Il s'agit du cas de l'entreprise qui choisit d'uniformiser ses politiques marketing sur l'ensemble de ses marchés export. La stratégie est globale et standardisée. Cette approche, particulièrement adaptée aux sociétés multinationales, repose sur un certain nombre de conditions :

- la demande sur les marchés doit être relativement homogène

- l'entreprise possède un avantage concurrentiel qui se traduit dans un positionnement clair et lisible

- l'entreprise se trouve dans un rapport de forces favorables sur son champ concurrentiel

(distributeurs, fournisseurs, clients, concurrents, ...)

- il existe des segments transnationaux homogènes, de taille suffisante, stables et accessibles

susceptibles de justifier la mise en place de ce type de stratégie.

Ce choix de standardisation est rendu possible par le fait que l'entreprise, de taille mondiale, bénéficie à la fois d'une forte notoriété sur son image et que la demande par rapport à son produit, sur les marchés auxquels elle s'adresse, est homogène (pas de frein à la standardisation) et substantielle (la taille du marché doit être suffisante pour commercialiser un produit standardisé à grande échelle). Si ces deux conditions de base sont réunies, l'entreprise pourra bénéficier de synergies industrielles (au niveau de la production grâce à ses différentes) et commerciales (au niveau du marketing opérationnel en standardisant les différentes actions). Cependant, la possibilité, pour une entreprise, de répondre à un besoin universel avec un standard ne la dispense pas, ponctuellement, d'opérer de nécessaires ajustements pour prendre en compte les disparités socioculturelles de tel ou tel marché ou les stratégies de différenciation des concurrents. Les évolutions de marché obligent d'ailleurs les compétiteurs internationaux à s'adapter en permanence aux conditions changeantes de l'environnement d'une offre mondialisée.

Le mythe de la globalisation [*Y. Wind et S. Douglas, in Recherches et Applications en Marketing n° 3*

] résulte d'un processus d'apprentissage des marchés étrangers constitué de plusieurs étapes itératives et est apparu dans les années 80. Il reposerait sur un certain nombre d'hypothèses sous-jacentes résumées ci-après :

- Internationalisation de la concurrence : les entreprises sont confrontées, en cette fin de XXe siècle, à un changement profond de la nature de la concurrence caractérisé par un environnement

économique totalement ouvert sous [le signe des 3 D \(décloisonnement,](#)

[déréglementation, désintermédiation\)](#). En développant des approches " orientées client ", en construisant des partenariats avec leurs fournisseurs à l'intérieur de filières, en jouant sur la scène mondiale, une nouvelle race de compétiteurs, les [hyperconcurrents](#), bouleversent les normes et les règles établies par les oligopoles et les leaders jusqu'alors solidement installés dans leur secteur. Dans ce nouveau contexte, l'anticipation, la qualité de service, l'interactivité deviennent le fonds sédimentaire d'avantages compétitifs durables et le fer de lance de stratégies offensives destinées à perturber la concurrence. Par ailleurs, la banalisation des technologies offre à de nouveaux pays industriels la possibilité de devenir des compétiteurs internationaux qui à leur tour exportent leurs fabrications vers les pays riches. La concurrence internationale se renforce et devient de plus en plus rude en remettant en cause les avantages acquis.

- Internationalisation du capital : le système financier international a, lui aussi, été profondément transformé au cours des deux dernières décennies sous l'effet des "3 D ". La [déréglementation](#) a assoupli les règles relatives aux mouvements internationaux de capitaux. et a permis aux mécanismes de marché de

se substituer à la régulation étatique. La [désintermédiation ou financement direct](#) met en relation offreurs et demandeurs de capitaux sur les marchés financiers et entraîne une diminution du coût des investissements. La [suppression des cloisons ou décloisonnement](#) entre les systèmes financiers nationaux a débouché sur le phénomène globalisation financière , caractérisé par un marché mondial des capitaux, sur lequel les devises peuvent librement circuler à la recherche de la meilleure rémunération. La mondialisation du marché du capital devrait, en théorie, favoriser l'investissement en réduisant les coûts de financement. Cependant, le développement spectaculaire de la finance a déconnecté la sphère de l'économie réelle de la sphère monétaire et financière. Les 1000 milliards de dollars échangés quotidiennement sur le marché des changes représentent, par exemple, 50 fois le volume des marchandises vendues. Par ailleurs, les entreprises, soumises à des variations de taux de change et d'intérêt, doivent, pour se couvrir, supporter des coûts importants qui réduisent d'autant la profitabilité des investissements. L'internationalisation du capital, si elle permet des gains d'efficience, n'en fragilise pas moins la croissance mondiale ([Document 6](#)).

- Homogénéisation des besoins mondiaux : pour Théodore Levitt, le [marketing global](#) pourrait se définir comme " la mise en marché d'un produit au niveau international, le produit global étant par définition un produit distribué dans le monde entier sans aucune adaptation, excepté la traduction des propositions commerciales et des notes techniques dans la langue du pays ". Son analyse repose sur trois fondements :

- Les besoins mondiaux vont s'homogénéiser sous la pression de la technologie
- Le consommateur, pour satisfaire ces nouveaux besoins, est prêt à substituer au rapport qualité/prix un rapport satisfaction/prix et pour cela, à sacrifier des préférences spécifiques
- La [standardisation](#), permettant l'homogénéisation des besoins sur les marchés mondiaux, induit des économies d'échelle, facteurs de réduction des coûts de revient.

Les tendances qui favorisent la globalisation des marchés sont –selon Levitt- la nouveauté, le progrès, la praticité, le gain de temps, l'optimisation des coûts mais aussi l'exotisme : l'éloignement, par exemple, devient un signe de rareté. La globalisation ne semble d'ailleurs pas se limiter aux seuls biens industriels ou de consommation, mais touche de plus en plus les services et le secteur des loisirs, sportifs et même culturels . En fait, les frontières devenant de plus en plus perméables tant pour les hommes que pour les produits, les firmes nationales comme les firmes multinationales tendent à injecter sur le marché mondial de plus en plus de produits globaux, quitte à en opérer a posteriori l'adaptation. D'ailleurs, Levitt insiste sur le fait que mondialisation et globalisation ne sont pas synonymes et que malgré des mises en marché internationales, des segmentations précises devront être respectées et réalisées pouvant conduire à l'identification de niches globales pouvant conduire à des stratégies marketing multi-pays.

- Globalisation de la communication : la volonté de bénéficier d'une image mondiale pousse à la standardisation des politiques de communication qui doivent par ailleurs permettre à l'entreprise de se différencier de la concurrence. L'internationalisation des agences de publicité et l'apparition de nouveaux vecteurs de communication planétaire obligent les entreprises à se préoccuper de la cohérence interne de leur stratégie de communication. La multiplicité des formes de communication et des centres décisionnaires des firmes multinationales peut en effet interférer sur la recherche d'un positionnement perceptuel cohérent au niveau mondial et disperser les budgets sur des objectifs qui peuvent s'avérer antagoniques ([Document 7](#)).

- Accroissement de l'insécurité internationale : Le changement intervenu, en cette fin de siècle, dans les pratiques du management, concrétise par ailleurs de nouvelles approches des marchés mondiaux, considérés comme de plus en plus incertains. La première hypothèse est de réduire les risques et nombre d'entreprises ont recentré leur démarche stratégique sur leurs activités de base ou leur métier originel. Celles qui ont choisi de diversifier leurs activités sur des champs concurrentiels qui dépassent les frontières relatives aux aléas probabilisables, et donc assurables, ont cherché, dans le cadre de leur développement, des réponses appropriées pour lever les freins relatifs à l'insécurité internationale. Aux voies traditionnelles de couverture des risques se sont donc progressivement substitués des traitements d'anticipation au moyen d'instruments tels que les contrats à terme et autres produits dérivés. La prise en compte de l'incertitude peut enfin conduire l'entreprise, dans un souci d'immunisation préventive, à privilégier davantage sa capacité à se transformer, dans la suite logique du renforcement de son métier (implantation d'une unité de production dans le pays cible) que sa capacité à s'adapter (exploration d'activités ou d'espaces nouveaux facteurs d'incertitude dans le cadre d'une diversification stratégique).

- Mondialisation de l'offre commerciale : Si l'essentiel des échanges concerne les marchés des pays développés, la globalisation apparaît d'autant plus nécessaire que ces marchés développés sont saturés. Les entreprises à la recherche de développement s'intéressent donc aux zones nouvelles à forte croissance : Asie, pays d'Europe de l'Est, Amérique Latine. Des recherches sont actuellement menées par les groupes multinationaux pour construire une offre commerciale à vocation universelle ([Document 8](#)). Les biens industriels, les produits de haute technologie, le secteur du luxe sont cependant, actuellement, considérés comme les plus pertinents pour des stratégies globales alors que l'habillement, l'alimentaire, les produits d'entretien sont considérés comme moins propices. La globalisation de l'offre n'ira donc pas sans pressions sur les entreprises, qui devront s'adapter, et sur les balances de paiement de nombreux états, dont les différents secteurs industriels devront

se repositionner. Pour rester compétitives sur les marchés étrangers, les entreprises devront y être présentes physiquement. Il est plus rentable de produire dans les pays où les produits seront distribués que de produire dans le pays d'origine de la firme et d'exporter. En outre, les avantages potentiels de l'internalisation du processus de production des actifs sont plus importants que ceux qui découlent de l'octroi de licences à des entreprises étrangères. Ces avantages (suppression des coûts de transaction) justifient le coût additionnel qu'entraîne la gestion d'une organisation dispersée sur le plan géographique..

### c. Le produit adapté et le marketing glocalisé

La dynamique de la globalisation ne débouche pas seulement sur plus d'homogénéité et de gigantisme. Elle suscite, dialectiquement, chez le consommateur, la recherche de plus de proximité, de plus d'enracinement et réhabilite les phénomènes communautaires de type clanique ou tribal. Le premier frein à la mise en place d'une stratégie globale sera donc d'abord la prégnance de schémas culturels spécifiques, plus marqués pour les biens de grande consommation que pour les produits industriels. L'entreprise va donc développer des approches marketing dites "d'adaptation faible" dont la mise en place s'avère nécessaire parce qu'elle considère que les différences entre pays sont trop importantes pour réussir sans s'adapter. Ainsi, des études ont démontré, par le passé, une influence décroissante de la culture sur les modes de perception et de consommation des produits au fur et à mesure que l'on s'éloignait de l'assiette du consommateur. Malgré la présence mondiale de marques comme [Coca Cola](#) ou [Mac Donald's](#), l'assortiment des rayons alimentaires des grandes et moyennes surfaces diffèrent sensiblement d'un pays à l'autre. D'autres marchés, encore, peu mondialisés, sont fortement dominés par les acteurs nationaux comme le secteur des loisirs ou de l'édition.

Dans cette hypothèse, l'entreprise choisit une voie médiane qui lui permet de profiter des avantages de la standardisation (produit universel et séries longues) tout en répondant localement aux attentes de la clientèle (adaptations marketing mineures à faible coût financier). Cette stratégie offre l'avantage de mieux coller aux besoins ou désirs des consommateurs avec une faible incidence en surcoût de production. Elle correspond à une analyse à priori, au plan international, de l'adéquation entre les éléments de l'offre et les conditions de la demande, caractérisées par des différences culturelles marquées (figure 4-21 ci-dessus). Les filiales ont la charge d'adapter l'offre aux particularités locales du pays où elles se trouvent dans le cadre des moyens et ressources qui lui ont été dévolus. Cette réflexion est le plus souvent menée au plan régional (sur plusieurs pays). C'est la mise en oeuvre du principe : "Think global, act local" (l'ethnomarketing, qui consiste à segmenter le marché transnational en fonctions des attentes particulières de groupes de consommateurs agrégés par souche ethnique, entre dans ce cas de figure).

Réfléchir à l'articulation du global et du local nécessitent de faire la distinction entre ce qui fonde le noyau de l'identité de l'entreprise, et qui ne peut en aucun cas faire l'objet d'une différenciation, et les éléments plus périphériques qui peuvent faire l'objet d'une adaptation :

- le produit : le produit central, celui qui correspond à l'avantage essentiel recherché par le client, est l'élément le plus important à standardiser car c'est à ce niveau que se réalisent les économies d'échelle les plus importantes. Cependant, des réglementations locales ou des habitudes de consommation différentes inciteront à la mise en place de politiques d'adaptation au niveau de la dénomination commerciale, de la marque, de la stylisme, du conditionnement, de l'étiquetage, des services liés au produit, de la qualité. Par ailleurs, les systèmes de production modulaire, où l'adaptation se fait par une combinaison d'éléments de base standards peuvent permettre, par exemple, de profiter à la fois des effets de la standardisation (coûts des composants) et de ceux de l'adaptation (diversité des produits finis).

- le prix : si la standardisation des prix relatifs s'impose sur les marchés locaux, le prix d'un produit sera différent selon les pays où celui-ci sera commercialisé. Pour les produits de consommation courante en particulier, le niveau des revenus est un paramètre déterminant dans la fixation des prix. La politique tarifaire de l'entreprise ne doit cependant pas contredire le positionnement produit retenu dans le cadre de la stratégie marketing de l'entreprise. Il faut que le prix soit cohérent avec la stratégie d'image et puisse permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs sur chacun des marchés où elle est présente. De plus, une approche marketing du prix doit intégrer des comportements de négociation et des conditions de paiement différentes de ceux du marché intérieur. Afin de déterminer leur capacité de compétitivité, les entreprises tiennent à jour un cahier de cotation de la valeur du produit rendu dans le pays. Elles connaissent ainsi la capacité du produit à se déplacer en fonction de sa valeur, de son poids ou de son volume et peuvent déterminer le rayon possible de l'exportation. Cependant, la connaissance du prix rendu ne concerne que la couverture des frais d'acheminement et d'assurance : entre le premier intermédiaire et le client final étranger, il peut y avoir un différentiel provoqué par le circuit local de distribution utilisé. C'est le dernier prix qu'il est important de connaître en marketing : c'est lui qui donnera la base des estimations de quantités prévisionnelles. La glocalisation ne doit pas conduire à la pratique de prix de vente trop variables d'un territoire à l'autre. Des agents économiques peuvent s'approvisionner sur le marché le moins cher et revendre le produit sur le marché le plus cher,

en instaurant un commerce parallèle préjudiciable aux intérêts de l'entreprise imprudente.

- la distribution : les entreprises sont obligées de s'adapter aux modes de distribution des pays où elles souhaitent s'implanter. L'approche d'un marché étranger ne peut se faire indépendamment des circuits utilisés localement. La nature du produit, son degré de technicité, le positionnement retenu vont aussi conditionner le mode de présence à l'étranger. Il est d'autant plus difficile de choisir un mode de pénétration des marchés étrangers que les situations sont différentes d'un pays à l'autre. Se tromper peut s'avérer lourd de conséquences : en effet, si le produit, le prix et la communication sont des variables tactiques sur lesquelles on peut assez facilement intervenir ex-post, on ne change pas impunément de partenaire de distribution. Il faudra donc que l'entreprise soit particulièrement vigilante au moment du choix et prenne en compte son niveau d'internationalisation et le degré de contrôle qu'elle peut ou qu'elle veut exercer sur ses activités à l'étranger. Si l'entreprise est peu internationalisée, elle pourra recourir aux contrats d'impartition en s'adressant à des partenaires situés sur son marché d'origine (négociant international, commissionnaire exportateur, courtier) ou bien dans le pays de destination (agent à la commission, importateur ou encore distributeur). Si l'entreprise souhaite s'impliquer davantage et investir à l'étranger, elle créera des filiales industrielles ou commerciales. Le choix d'un partenaire sera l'occasion de réfléchir à la possibilité de capitaliser son avantage concurrentiel. En marketing, par exemple, l'entreprise devra s'interroger pour savoir si leurs portefeuilles de produits sont compatibles et s'ils s'adressent aux mêmes segments de clientèles ? Le partenaire pratique-t-il la même politique tarifaire ? Est-il disposé à mobiliser les budgets appropriés pour les campagnes de communication ? Sera-t-il nécessaire de l'aider financièrement ? L'intermédiaire possède-t-il une marque ? L'entreprise peut-elle l'utiliser ou est-il préférable de distribuer les produits sous la marque de l'entreprise ? Faut-il prendre un ou plusieurs intermédiaires (Un seul intermédiaire peut placer l'entreprise en situation de dépendance) ? Comment déterminer les territoires de vente ? La compétence technique et commerciale des personnels est-elle suffisante ? La surface financière de l'intermédiaire lui permettra-t-elle de supporter les investissements à réaliser pour la constitution des stocks, pour l'octroi de délais de paiement aux clients ? L'exportateur ne doit pas oublier qu'il sera perçu par le client final à travers l'image que donnera l'intermédiaire dans le pays cible. Il lui revient la responsabilité de vérifier que le miroir reflète l'image souhaitée et de ne pas oublier qu'une relation de partenariat est réciproque : l'intermédiaire choisit aussi ses fournisseurs.

- la communication : L'adaptation de la politique de communication à l'étranger se traduit par la définition d'une stratégie créative et la construction d'un plan media spécifique par pays. Les entreprises peuvent ainsi mieux cerner les attentes des cibles identifiées, éviter les contresens ou optimiser la disponibilité des medias. A priori, tout semble pousser à des pratiques adaptatives en matière de communication internationale. La communication publicitaire dépend du contexte local. Elle est étroitement liée aux représentations sociales et à la culture nationale. Il n'est donc pas pertinent de globaliser la communication et d'exporter une campagne conçue au départ pour l'ensemble des pays considérés. Pour éviter l'obstacle de la langue, les campagnes de communication internationale privilégient le visuel et sont gérées par une agence de publicité locale. Cependant, la conduite d'une campagne internationale doit être assumée par une agence en réseau. Cette pratique permet de favoriser l'homogénéité de l'image de marque et de mieux coordonner la politique de communication de l'entreprise. Toutefois, tous les réseaux ne se valent pas et toutes les agences n'ont pas le même potentiel. Ce choix est très lourd car, s'il n'est pas facile de changer d'agence dans un pays, un changement de réseau paraît encore plus délicat.

Vérifions les savoirs



Vérifions les savoir faire

## Applications

CONCLUSION

La démarche de segmentation permet à l'entreprise d'identifier et de mesurer l'évolution, à terme, des différents groupes de clients sur lesquels elle souhaite plus particulièrement mettre en oeuvre des actions marketing spécifiques. Cette démarche peut se dérouler sur un marché isolé ou sur une zone géographique plus étendue.

L'entreprise doit d'abord mettre en évidence le champ concurrentiel sur chacun des segments envisagés puis définir la ou les stratégies les plus pertinentes. La mise en oeuvre de cette démarche, sur le plan opérationnel, correspond à l'étude du prochain chapitre.

---

## BIBLIOGRAPHIE

Bartlett, le management sans frontières, Editions d'organisation, 1991  
Brun, Segmentation internationale des marchés, RFG nov/dec 88  
Chaliand, Anthologie mondiale de la stratégie, 4e édition, Bouquins, Laffont, 2001  
Ohmae, le génie du stratège, Dunod, 1991  
Ohmae, l'entreprise sans frontières, nouveaux impératifs stratégiques, Interéditions, 1991  
Pastre, La stratégie internationale des groupes financiers américains, Economica, 1979  
Petit, Lemaire, Stratégies d'internationalisation, Dunod, 1997  
Porter, L'avantage concurrentiel des nations, Interéditions, 1993  
Smadja, Segmenter ses marchés, Presses universitaires Romandes,  
Urban et Vendemini, European Strategic Alliances, ed. Blackwell Business, 1992

## SITOGRAFIE

[www.strategic-road.com](http://www.strategic-road.com)  
[www.bcg.fr/publications/content/public\\_paris.dml](http://www.bcg.fr/publications/content/public_paris.dml) \_  
[www.mckinseyquarterly.com/home.asp](http://www.mckinseyquarterly.com/home.asp)  
[college.hmco.com/business/anderson/strategic/1e/students](http://college.hmco.com/business/anderson/strategic/1e/students) \_  
[www.strategie-aims.com](http://www.strategie-aims.com) \_  
[www.bessis.com](http://www.bessis.com)  
[www.ovsm.unige.ch/conf\\_ovsm/webcast\\_conferences.htm](http://www.ovsm.unige.ch/conf_ovsm/webcast_conferences.htm)  
[www.meansbusiness.com](http://www.meansbusiness.com)

# Marketing international

M. Alain Deppe  
Professeur Amiens

Séquence 4:  
Document 1 - Capacité financière - adapté de  
Leersnyder, marketing international, Dalloz

L'exportation affecte la capacité de l'entreprise à trois niveaux

- l'investissement : investissement dans l'outil de production, investissements commerciaux, investissements dans les réseaux de distribution à l'étranger
- besoin en fonds de roulement : augmentation des stocks, alourdissement des crédits-clients
- risque financier : risque de non-paiement, risque de change

	Phase de prospection	Phase de démarrage	Phase de lancement	Phase d'exploitation du réseau
Investissement	Recherche de marchés Recherche de produits Recherche d'agents	Implantation d'un réseau Recrutement Formation personnel	Accroissement de la capacité de production	Création et entretien service après-vente
Besoin en fonds de roulement	Financement des dépenses de prospection	Constitution de stock Elaboration de devis et frais de soumission Financement campagne de publicité	Stocks Préfinancement de la fabrication Constitution de caution	Financement Crédit-client
Risque financier	Risque d'erreur Risque de perte de temps	Risque de surcoût des valeurs d'exploitation	Risque de rupture de contrat Risque d'augmentation des coûts de production	Risque de non-paiement Risque politique Risque de change

Solutions possibles				
------------------------	--	--	--	--

## QUESTION

*Vous terminerez de compléter le tableau suivant en proposant les solutions adéquates*

**Solution**

# Marketing international

M. Alain Deppe  
Professeur Amiens

Séquence 4:  
Document 2 - Attractivité des pays cibles, source BFCE

*Vous complèterez le tableau suivant  
en imaginant quel type de risques  
l'entreprise peut affronter sur les  
marchés internationaux*

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

**Solution**

# Marketing international

M. Alain Deppe  
Professeur Amiens

Séquence 4:  
Document 3 - Attractivité des marchés cibles (source MOCI)

L'attractivité d'un marché cible peut être approchée à partir du tableau suivant.

<b>TABLEAU D' EVALUATION DES MARCHES CIBLES A L'EXPORT</b>			
<b>Critères</b>	<b>Pays A</b>	<b>Pays B</b>	<b>Pays C</b>
<b>Accessibilité du marché</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- facteurs géographiques</li> <li>- facteurs économiques : infrastructure</li> <li>- facteurs socioculturels</li> <li>-</li> </ul>			
<b>Potentialité du marché</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- demande solvable</li> <li>- demande potentielle</li> <li>- % des importations dans le pays</li> <li>-</li> </ul>			
<b>Risque Pays</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sécurité des transactions</li> <li>- rentabilité des investissements</li> <li>- stabilité politique</li> <li>- niveau de développement</li> <li>-</li> </ul>			
<b>Potentiel stratégique de l'entreprise</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capacité productive</li> <li>- capacité financière</li> <li>- capacité organisationnelle</li> <li>- expérience à l'export</li> <li>-</li> </ul>			
<b>Note globale</b>			

## QUESTION

Peut-on améliorer l'analyse de l'attractivité des marchés-cibles ?

**Solution**



# Marketing international

M. Alain Deppe

Professeur  
Amiens

## FICHE TECHNIQUE N° 12 - LE CHOIX D'UN METIER

Les contraintes relatives aux marchés confèrent aux étapes d'identification et de sélection des clients une importance toute particulière. Cette étape, qualifiée de segmentation marketing, suppose que l'entreprise aura identifié, au préalable, son ou ses métiers, après avoir réalisé une analyse stratégique (B). Cela lui permettra de connaître sa position concurrentielle dans chacun de ses domaines d'activité stratégique, et ainsi, de pouvoir apprécier ses chances de réussite à court, moyen et long terme (A).

### A. LES NIVEAUX D'ANALYSE

La définition suivante de la stratégie, "ensemble des objectifs et des buts majeurs de l'entreprise ainsi que des politiques essentielles et des moyens pour atteindre ces buts, établis de façon telle qu'ils définissent le domaine d'action de l'entreprise ou celui dans lequel elle devrait être et l'espèce d'entreprise qu'elle est ou qu'elle devrait être", [Andrews, The concept of corporate strategy, Dow Jones Irwin, 1971] permet de mettre en évidence les différents niveaux d'analyse du concept

#### 1. Les moyens d'action

Ils passent d'abord par la réalisation d'un diagnostic. Celui-ci permet d'identifier les savoir faire de l'entreprise et les facteurs clés de succès .

##### a. Le diagnostic

Le diagnostic vise à définir le potentiel stratégique de l'entreprise et le degré d'attractivité des marchés vers lesquels l'entreprise souhaite s'orienter.

Le responsable d'une entreprise doit donc s'interroger [Miles et Snow, *Organizational strategy, Structures and process*, Mc Graw Hill, 1978] sur ce qu'est son entreprise, ce qu'elle veut devenir (problème entrepreneurial) et, en conséquence, piloter le changement (problème d'engineering) tout en accompagnant et maîtrisant les évolutions nécessaires (problème administratif).

Pour orienter l'entreprise dans la bonne direction, le diagnostic marketing sur l'entreprise et son environnement est une condition nécessaire [Learned, Christensen, Andrews et Guth, *Business Policy, Text and cases*, R. Irwin, 1965] mais non suffisante. Il faut mettre en évidence les sources de l'avantage compétitif [Porter, *l'avantage concurrentiel*, Interéditions, 1986] pour définir ensuite les orientations stratégiques les plus pertinentes

#### b. les compétences distinctives

Les domaines d'action retenus par les entreprises se construisent par rapport à des compétences qui doivent être distinctives, c'est-à-dire compétitives par rapport aux concurrents sur lesquels elle doit avoir un avantage concurrentiel (supériorité qui procure un atout valorisable) et ce, dans le but d'offrir un bien ou un service à un groupe de consommateurs déterminés. Elles sont composées par la réunion de compétences clés (combinaison de technologies individuelles et de capacités à produire spécifiques de certains points de la chaîne de valeur se trouvant derrière l'ensemble des lignes de produits [Hammel et Prahalad, *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, 1990]) et des compétences stratégiques (concept plus vaste que les compétences clés qui englobe et optimise l'ensemble de la chaîne de valeur).

#### c. Les Facteur Clés de Succès

Les moyens qui permettent à l'entreprise de conquérir une position concurrentielle sont appelés Facteurs Clés de Succès (FCS) ou Facteurs Clés de Réussite (FCR) et sont liés, tout au long des process de conception, de production et de commercialisation, à la maîtrise d'une technologie ou d'une technique, d'une pratique managériale, ou d'un élément complet de la

chaîne de valeur (achat, logistique, marketing, commercial, ...). Il n'y a pas un mais plusieurs FCS dont la combinaison peut réussir dans un domaine d'action et échouer dans un autre [Détrie et Ramanantsoa, Stratégie de l'entreprise et diversification, Nathan, 1983]

## 2. Les domaines d'action

### a. Définition

Les domaines d'action sur lesquels intervient l'entreprise sont appelés Domaines d'Activité Stratégique (DAS) ou métiers [Anastassapoulous et Ramanantsoa, "le segment est mort, vive le métier", Revue Française de Gestion, mars avril 1982]. Ils correspondent à la combinaison harmonieuse de plusieurs FCS pour réaliser des produits ou des services à destination de clientèles identifiables.

C'est donc la réponse qui est faite à la clientèle qui devient prioritaire et non plus le produit. De ce fait, celui-ci n'est plus un déterminant de l'action stratégique de l'entreprise mais une variable.

La combinaison de plusieurs Facteurs Clés de Succès ne signifie pas que l'entreprise possède un métier. Il faut en plus que l'entreprise possède un avantage concurrentiel, qu'il y ait une certaine cohérence et que cette combinaison résulte de l'expérience acquise. Un domaine d'activité stratégique aura donc une offre spécifique (concurrence), une demande spécifique et des FCS spécifiques.

### b. Notion de segmentation

Pour identifier un DAS, il faut répondre positivement aux quatre questions suivantes

- les produits répondent-ils au même besoin générique et aux mêmes critères d'achat ?
- les produits ont-ils la même clientèle ?
- les produits ont-ils la même concurrence ?
- les produits présentent-ils des synergies technologiques et commerciales ?

Si la réponse est oui, l'on peut supposer qu'il s'agit d'une même activité [Collectif HEC, Strategor, Politique Générale de l'entreprise, Dunod, 1997]

La segmentation stratégique encore appelée segmentation de l'offre ne doit pas être confondue avec la segmentation marketing ou segmentation de la demande (traitée dans le chapitre suivant). La segmentation stratégique consiste à découper une entreprise en DAS (domaines d'activités stratégiques) ou SBU (Strategic Business Unit) ou USH (Unité Stratégique Homogène) ou CAS (Centre d'Activité Stratégique) correspondant à des métiers (ensemble des compétences et facteurs clés de succès maîtrisés par l'entreprise et combinés pour servir un marché) pour lesquels elle dispose d'un avantage concurrentiel (supériorité qui procure un atout valorisable) dans le but de se constituer un portefeuille d'activités (approche stratégique) ou de produits (approche marketing) complémentaires qu'elle proposera à un groupe de clients déterminé [De Bodinat et Al., Gestion internationale de l'entreprise, Dalloz, 1978]

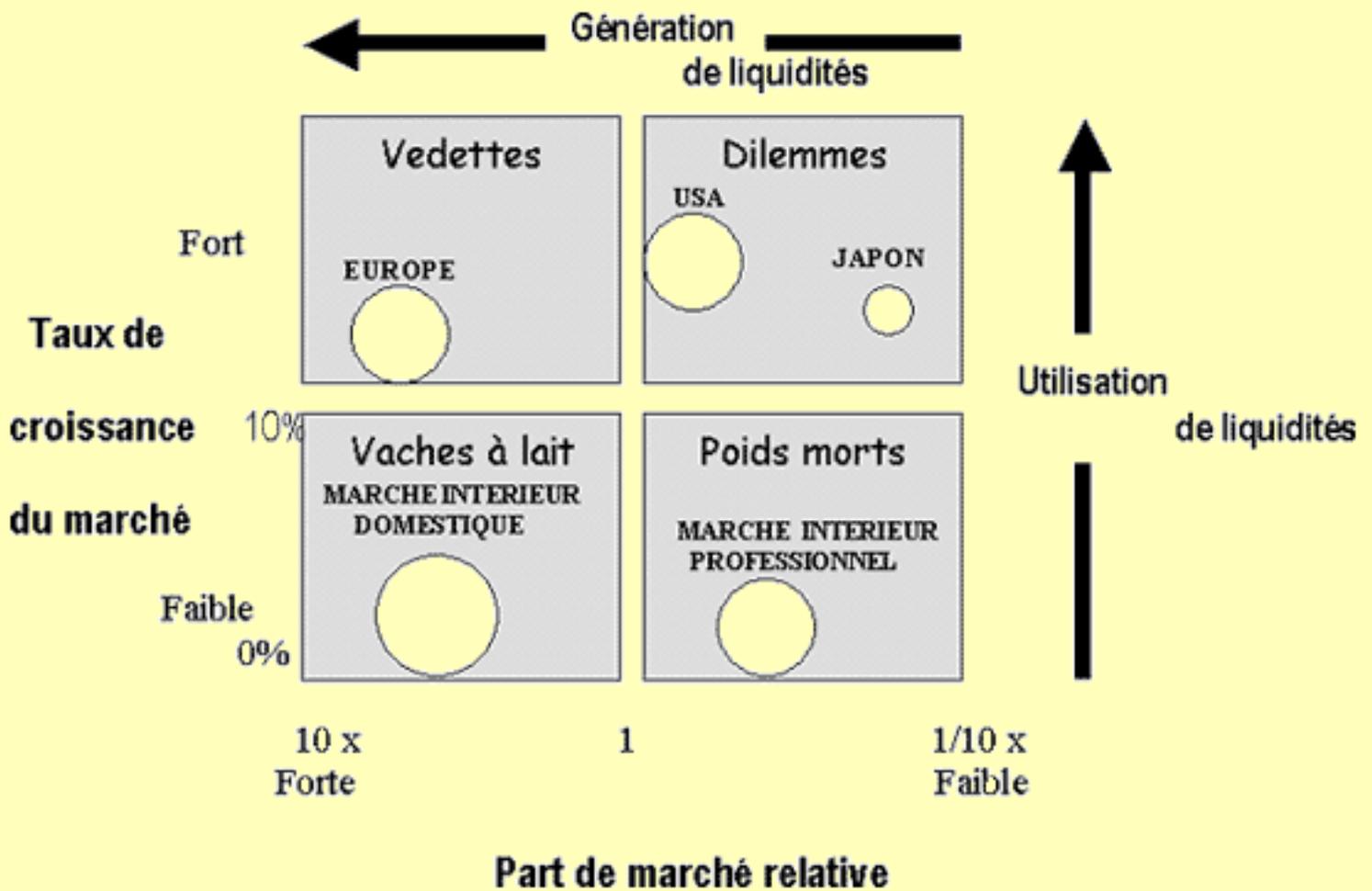
# Marketing international

M. Alain Deppe  
Professeur Amiens

Séquence 4:  
Document 4 - La matrice du BCG1

Le BCG 1 combine deux critères

- la part de marché relative (voir application 1)
- le taux de croissance du marché



## QUESTION

*Tracez la trajectoire stratégique qu'emprunte logiquement une activité dans la matrice BCG 1*

**Solution**

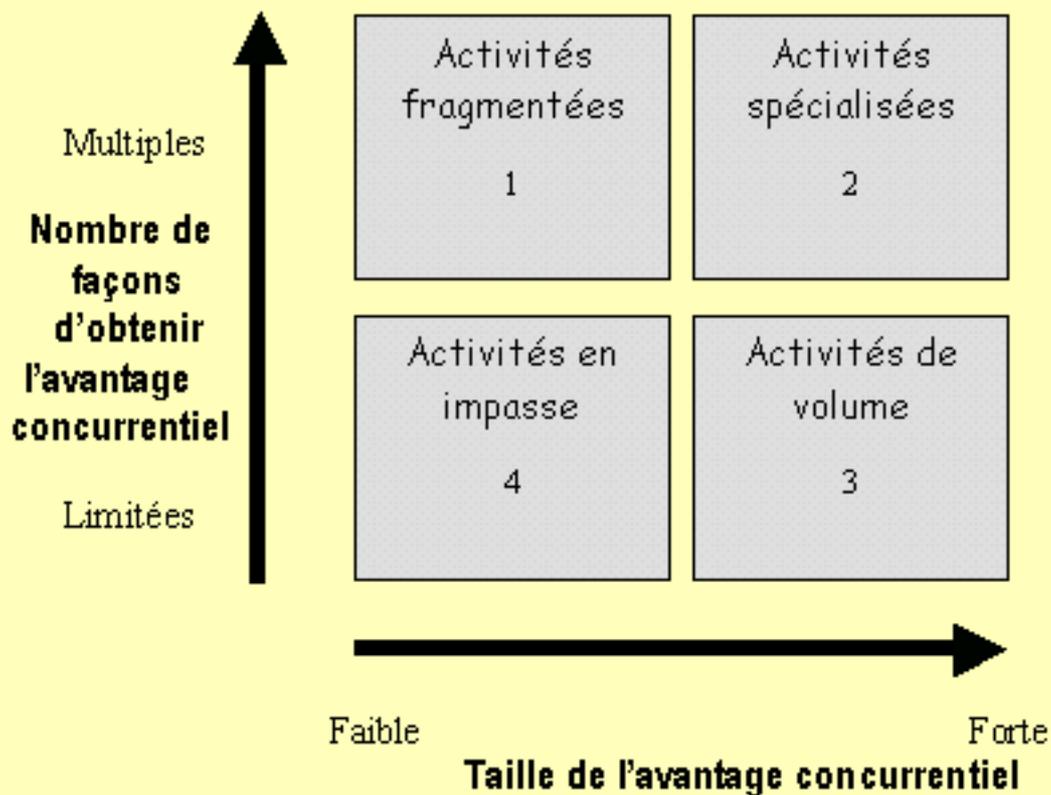
# Marketing international

M. Alain Deppe  
Professeur Amiens

Séquence 4:  
Document 5 - La matrice du BCG2

Le BCG 2 est caractérisé par deux dimensions

- l'importance de l'avantage dont l'entreprise peut bénéficier
- le nombre de moyens de l'obtenir



## QUESTION

*Quels types de stratégie  
l'entreprise peut-elle mettre  
en œuvre dans le cadre de ce  
modèle ?*

**Solution**

### APPLICATION 1 - EXEMPLE DE CALCUL DE PARTS DE MARCHÉ RELATIVES

Sur un marché, les principaux acteurs détiennent les parts de marché suivantes :

Firme	Parts de marché
A	30 %
B	20 %
C	15 %
D	10 %

Toutes les autres entreprises ont moins de 2 % de part du marché

Quelle est la part de marché relative de chacun des principaux acteurs ?

### APPLICATION 2 - ANALYSE STRATEGIQUE

La DEP'S Lt Company, spécialisée dans les engins de travaux publics, exporte en Pologne, Hongrie, et Slovaquie).

Elle souhaite analyser son portefeuille d'activité sur ces trois marchés afin de déterminer les priorités d'investissement.

Vous disposez en annexe des informations concernant les chiffres d'affaires réalisés sur chaque marché, les taux de croissance de l'activité et une estimation de la situation de chaque concurrent.

Commentez la situation de l'entreprise sur les différents marchés à partir de la matrice du BCG 1 et proposez des axes d'action.

## ANNEXE

### Situation du marché polonais

ACTIVITE	CA REALISE	CA PRINCIPAL CONCURRENT	TAUX DE CROISSANCE DE L'ACTIVITE
A	24 000	110 000	10 %
B	83 000	165 000	3 %
C	18 000	21 000	18 %

### Situation du marché hongrois

ACTIVITE	CA REALISE	CA PRINCIPAL CONCURRENT	TAUX DE CROISSANCE DE L'ACTIVITE
D	35 000	38 000	18 %
E	260 000	187 000	14 %
F	93 000	85 000	9 %

### Situation du marché slovaque

ACTIVITE	CA REALISE	PART DE MARCHÉ	PART DE MARCHÉ DU PRINCIPAL CONCURRENT	TAUX DE CROISSANCE DE L'ACTIVITE
G	22 000	15 %	30 %	- 3 %
H	65 000	12 %	8 %	- 1 %
I	35 000	10 %	25 %	+ 4 %
J	60 000	25 %	20 %	+ 8 %

---

**Solution**



# Marketing international

## Séquence 4: Stratégies internationales - Applications

### Cas Crauste

M. Alain Deppe

Professeur Amiens

#### APPLICATION - ETUDE DE CAS DE LA SOCIETE MICHEL CRAUSTE

L'entreprise Crauste est une entreprise familiale implantée à Orthez. Son activité se développe principalement dans la production et la commercialisation de foie gras et plats cuisinés, spécialités gastronomiques du Sud-Ouest.

Le directeur, Monsieur Michel Crauste, a toujours privilégié une distribution directe qui lui offre une meilleure maîtrise de son image de marque et qui lui permet de réaliser au sein de sa société le maximum de valeur ajoutée. Sa notoriété est fondée sur la qualité irréprochable de ses fabrications.

La distribution s'organise donc de la manière suivante:

- la vente par correspondance: 50 % du chiffre d'affaires, 300 000 clients. Son succès repose sur un savoir-faire en matière logistique, expédition et communication directe;
- les boutiques propres ou franchisées sont au nombre de 52 en France dont 40 franchises. Elles assurent 40 % du chiffre d'affaires. Un savoir-faire a été développé en matière de contrat de franchise et d'animation commerciale de l'ensemble du réseau ;
- les contrats spéciaux: cette division réalise 10 % du chiffre d'affaires et travaille en direct avec les compagnies aériennes et les comités d'entreprise.

Au milieu des années 90, l'entreprise a connu une croissance forte et régulière de l'ordre de 20 % en moyenne. Depuis 1998, M. Crauste constate une baisse de cette croissance qui en 1999/2000 est tombée à 9 %.

M. Crauste pense que cette évolution témoigne d'une modification importante de l'environnement stratégique de cette activité (produits alimentaires de luxe) et de son entreprise.

**Travail à faire:**

**1. Analysez les modifications de l'environnement de la société Crauste (annexe 1).**

**Quelle est l'évolution de la situation concurrentielle de la société?**

**2. La société Crauste n'exporte pas encore à ce jour. Monsieur Crauste s'interroge sur l'opportunité et les possibilités d'élargir son marché à l'Union européenne. En quoi l'exportation peut-elle apporter une réponse à l'évolution de l'environnement de l'entreprise ?**

**3. À partir de l'analyse des marchés européens, étudiez l'opportunité de mettre en oeuvre un marketing global sur l'Europe ou un marketing polycentrique par pays. Définissez pour le ou les marchés prioritaires retenus les principaux déterminants du positionnement des produits, de la communication et de la distribution**

**4. Quels sont les moyens et les sources d'information que vous utiliseriez pour vérifier et compléter vos préconisations.**

## **ANNEXE 1**

### **Le produit**

Le foie gras est un produit alimentaire de luxe. Il partage ce créneau avec principalement deux autres produits: le saumon fumé et le caviar.

Ces trois produits présentent en effet des caractéristiques communes:

- très forte renommée,
- rareté,
- qualités organoleptiques exceptionnelles,
- marques ou appellations connues,
- prix élevés,- conditions de consommation particulières (réception, prestige, festivités..)

### **Le secteur**

Le secteur a longtemps été dominé par 6 ou 7 entreprises moyennes représentant à elles seules plus de la moitié du marché total dont les plus connues sont:

- Labeyrie, bien introduit en GMS,
- Rougie (GMS + Export),
- Comtesse du Barry (VPC),
- Ducs de Gascogne (Boutiques + VPC),
- Crauste (VPC + Boutiques).

Le secteur a connu de profondes mutations au cours des 10 dernières années.

En 1986, la banque La Hénin rachète la société Labeyrie. Celle-ci engage alors d'importants investissements et passe au stade industriel tout en conservant son savoir-faire traditionnel. Son usine ultramoderne reçoit en 1994 la certification ISO 9002. Aujourd'hui, Labeyrie qui emploie plus de 750 personnes produit chaque année 800 tonnes de foie gras et 3 000 tonnes de saumon fumé soit respectivement 16 % et 19 % du marché en grandes et moyennes surfaces.

La société jouit d'une bonne image auprès des consommateurs qu'elle séduit avec un positionnement résolument haut de gamme et festif. Elle a acquis une certaine notoriété grâce à la publicité télévisée qui lui a permis d'être la marque la plus connue en France dans le secteur du saumon fumé et du foie gras. Cette politique de communication va de pair avec l'esprit d'innovation qui règne dans l'entreprise. Il ne se passe pas une année sans que Labeyrie sorte un nouveau produit, des produits créés dans le but de désaisonnaliser le marché du foie gras. La société landaise se positionne aussi sur le terrain de la qualité.

## ANNEXE 2

### Le marché du foie gras en France

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
<b>Valeur</b> (en MF 1996)	860	880	880	915	940	990	1010
<b>Quantités</b> (en tonnes)	1920	1950	2000	2100	2 190	2300	2400

### Les différents canaux de distribution du foie gras en % du chiffre d'affaires

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
VPC	19%	16%	15 %	13%	15%	14%	15%
Épicerie fine	57%	58%	59 %	54 %	45%	37%	30%
GMS	15%	18%	18 %	25%	31%	38%	42%
Autres	9%	8%	8%	8%	9%	11%	13%

## ANNEXE 3

### Le foie gras à l'export

Véritable fleuron de la gastronomie française, le foie gras reste très lié à la culture hexagonale et à son artisanat. Nous sommes le premier producteur au monde de foie gras (90 % provenant d'oie, 10 % de canard), mais aussi le premier consommateur. Près de 90 % de la production mondiale sont en effet consommés en France et ce essentiellement lors des fêtes, les 3/4 des ventes étant réalisées en décembre.

À l'étranger, en revanche, le marché du foie gras ne touche qu'une marge étroite de consommateurs, constituée d'expatriés, de gastronomes francophiles et d'hommes d'affaires. À l'étranger, le foie gras reste encore un produit exceptionnel, ce qui en fait un marché assez fermé à l'export. La demande étrangère attirée surtout par le côté luxe du produit provient de la restauration haut de gamme et non des particuliers. La France vend son foie gras surtout en Europe et en Asie. Le Japon a été longtemps notre premier client dans ce secteur. Mais aujourd'hui, les restaurateurs nippons font de plus en plus jouer la concurrence et s'approvisionnent souvent à moindre coût dans les pays de l'Est (Bulgarie, Hongrie). Notre pays conserve cependant sa place de principal fournisseur sur les marchés européens. Cependant, les ventes en Suisse et au Royaume-Uni ne cessent de diminuer à la suite de plusieurs campagnes hostiles menées dans ces pays depuis 2 ans. Le foie gras se voit en effet souvent reprocher son caractère antidiététique et antiécologique.

## ANNEXE 4

### Comment les Européens consomment

#### Part des produits alimentaires dans le budget de consommation total des ménages

Belgique	Danemark	Allemagne	Espagne	France	Italie	Pays-Bas	Royaume-Uni
14,7	14,8 %	11,4 %	18,5%	15 %	17,1%	11,3 %	11,3%

## ANNEXE 5

### Le consommateur européen face aux produits alimentaires français

Si la France s'affirme comme le pays de la bonne chère et de l'art de vivre en Allemagne et aux Pays-Bas, elle apparaît davantage comme une rivale sur ce terrain aux yeux des Espagnols et des Italiens. Les Belges sont assez partagés et les Britanniques sont fortement influencés par les contentieux historiques et politico-économiques qui ont pu opposer les deux pays. Telles sont schématiquement les caractéristiques de l'image de la gastronomie française, très étroitement liée à l'image de la France en général, auprès des consommateurs des pays voisins.

La France est perçue par les consommateurs allemands et néerlandais comme un pays rural plus qu'industriel. Cela tient sans doute à la vocation touristique de nombreuses provinces françaises et au fait que la densité moyenne de population en France est bien inférieure à celle de l'Allemagne ou des Pays-Bas.

Les produits alimentaires français leur semblent donc tout d'abord naturels et proches du terroir. Cette caractéristique apparaît comme positive, en particulier en Allemagne, où la composante écologique revêt plus d'importance. Elle est cependant parfois perçue comme s'accompagnant d'un certain laxisme en matière d'hygiène et de législation. Elle peut dans ce cas constituer un frein à l'achat de produits alimentaires non transformés (fruits, légumes, viandes et volailles).

La France apparaît aussi comme le pays du " bien vivre ", et le raffinement de sa cuisine est incontesté tant en Allemagne qu'aux Pays-Bas. Parallèlement, elle semble inaccessible, donc complexante et mal adaptée à la vie quotidienne aux Pays-Bas; cette dimension qui tient aux temps de préparation et aux sacrifices qu'ils impliquent, rejaillit sur la perception des ingrédients eux-mêmes. Quant aux consommateurs allemands, ils ont souvent l'impression que le produit alimentaire français, fort de son prestige, est vendu à un prix trop élevé pour ce qu'il est intrinsèquement.

En Espagne et en Italie, la gastronomie française est généralement reconnue mais on ne la juge pas forcément supérieure à celle de son pays. Les Italiens en particulier bien qu'ils déclarent apprécier la France sont persuadés d'avoir les meilleurs produits alimentaires.

Les Espagnols prennent également conscience de leurs atouts bien qu'ils considèrent que les produits français sont généralement de bonne, parfois d'excellente qualité (grâce à des contrôles sanitaires stricts), bien présentés mais chers.

En Belgique, on reconnaît que la cuisine française engendre le respect par son raffinement et sa distinction, mais on considère qu'elle n'est pas la seule. On est quasi unanimement convaincu " qu'il existe aussi de bons produits alimentaires belges " et qu'on les découvre seulement maintenant.

Quant aux Britanniques, bien qu'ils estiment pour un tiers d'entre eux que les produits alimentaires français sont d'excellente qualité, ils les intègrent difficilement à leur alimentation quotidienne et 40 % d'entre eux déclarent ne pas être attirés par les produits français.

Une étude du CFCE a permis d'identifier dans chacun des pays 4 à 5 groupes de consommateurs en fonction de leur attitude à l'égard de l'alimentation et de la gastronomie, de leur ouverture aux produits français et de certains comportements alimentaires (repas pris à l'extérieur en particulier).

### **1. Consommateurs intensifs de produits alimentaires français, ayant des attitudes positives à l'égard de la France (en % des consommateurs).**

Allemagne: gourmets francophiles: 13

Pays-Bas: gourmets francophiles: 14 %.  
Royaume-Uni: Britanniques cosmopolites: 16 %  
Italie: innovateurs dans l'alimentation: 19 %

C'est dans ce groupe que se trouvent les consommateurs intensifs de produits nobles (vins fins, spiritueux, fromages de spécialité). C'est aussi parmi eux qu'on trouve le plus de consommateurs séduits par le style de vie " à la française " estimant que les produits français sont parmi les meilleurs.

Ces consommateurs fréquentent assidûment les restaurants, en particulier les restaurants français. Ils ont une vie sociale développée et reçoivent plus fréquemment que les autres des amis à dîner ou à déjeuner.

Ils se recrutent plutôt parmi les tranches d'âges jeunes, les classes favorisées bénéficiant d'une instruction supérieure à la moyenne et de revenus assez élevés. On y compte plus de femmes que d'hommes, sauf en Italie. Ils sont sensibles à des médias d'opinion à tendance intellectuelle, à des magazines gastronomiques ou féminins.

**2. Consommateurs peu motivés par l'alimentation en général, peu attirés par les produits alimentaires français, voire ayant des attitudes négatives à l'égard de la France (en % des consommateurs).**

Allemagne: anti gastronomes: 29 %,  
nationalistes abstinents: 16 %.

Pays-Bas: anti gastronomes: 28 %.

Royaume-Uni: Britanniques traditionalistes: 43 %

Italie: peu informés et peu intéressés  
par la cuisine: 19 %  
refus de la nouveauté: 19 %.

Ces consommateurs ne se différencient pas de la moyenne par des critères socio-démographiques ou se recrutent parmi des personnes plus âgées, de moindre niveau de formation et de revenus. Leur consommation dans tous les cas est inférieure à la moyenne en ce qui concerne les produits alimentaires français.

Peu atteints par la presse d'opinion, ils seraient plutôt consommateurs de télévision.

**3. Consommateurs motivés par une alimentation de qualité, mais sans vénération particulière pour la France et les produits alimentaires français (en % des consommateurs).**

Allemagne: cordons bleus des grandes occasions: 13 %

Pays-Bas: cordons bleus des grands jours: 28 %.

Royaume-Uni: conservateurs progressistes: 21 %  
Italie: la cuisine comme vocation: 24%.

Ce sont des consommateurs de produits de qualité plus ou moins intensifs selon les pays pour lesquels les produits alimentaires français ne font que s'ajouter à une offre déjà abondante: ils consomment pour leur qualité mais non parce qu'ils sont français.

#### **4. Consommateurs manifestant une attirance pour les produits alimentaires français, mais demeurant peu utilisateurs (en % des consommateurs).**

Allemagne: les nouveaux gastronomes: 30 %.  
Pays-Bas: les gourmets qui s'ignorent: 30 %.  
Royaume-Uni: les Britanniques d'apparence traditionaliste: 20 %  
Italie: la cuisine pratique: 15 %.

Selon les pays ces consommateurs sont attirés à des titres divers par les produits alimentaires français: les Italiens pour leur commodité d'utilisation, les autres car ils accordent aux produits français une image excellente mais ils se sentent un peu mal à l'aise par manque d'information devant l'offre française qui leur apparaît trop diversifiée. Ils se recrutent parmi les personnes plus âgées, de revenus et de niveau de formation inférieurs à la moyenne et parmi les femmes.

## **ANNEXE 6**

### **La distribution des produits alimentaires en Europe**

Le paysage du commerce en Europe offre encore une large diversité de situation. Toutefois, comme dans le domaine des courants socioculturels, le commerce a tendance à suivre les mêmes axes d'évolution.

La majorité des 870 000 magasins européens de marchandises générales sont dans les pays du Sud (74 %): Espagne, France, Grèce, Italie et Portugal. L'Italie apparaît comme le leader européen du commerce traditionnel avec ses 311 000 points de vente alimentaire.

Les pays d'Europe du Nord réalisent 52 % du chiffre d'affaires alimentaire de l'Union européenne.

La Belgique, l'Allemagne et la Grande-Bretagne se sont fortement structurées autour de grandes unités de vente en libre service. Les hypermarchés et les supermarchés y représentent 10 % ou plus du nombre de magasins d'alimentation générale.

Les politiques de marges dans la grande distribution diffèrent d'un pays à l'autre : elles sont par exemple de 1 % en France, 2 à 3 % en Allemagne et en Espagne, 3 à 5 % au Royaume-Uni. Dans ce pays, l'image du supermarché est à la notion de qualité, avec des niveaux de prix en conséquence.

Les marques de distributeur se développent partout. Les Anglais ont été précurseurs. Mark &

Spencer ne distribue des produits que sous sa propre marque et les marques propres représentent au moins 30 % des produits distribués pour les autres enseignes. Le phénomène se développe en Allemagne et en France. Les marques de distributeur sont plus limitées en Italie et en Espagne.

Dans tous les pays on note un accroissement des services aux consommateurs, en particulier le renouveau de rayons spécialisés et de rayons à la coupe, pour répondre aux aspirations du consommateur: recherche de produits plus sophistiqués, importance accordée à la notion de fraîcheur, préoccupations diététiques, recherche d'un service de qualité, de conseils.



**Solution**

**Voici quelques questions soumises à votre sagacité !**

---

### **1 - Retrouvez le processus d'internationalisation naturel**

Geocentrique, regiocentrique, polycentrique, ethnocentrique

Geocentrique, ethnocentrique, regiocentrique, polycentrique

Polycentrique, geocentrique, ethnocentrique, regiocentrique

Ethnocentrique, polycentrique, geocentrique, regiocentrique

Ethnocentrique, polycentrique, regiocentrique, geocentrique

### **2 - A quel type d'activités peut-on associer l'entreprise Coca Cola ?**

Activités à dominante locale

Activités à dominante globale

Activités à dominante transnationale

Activités à dominante multilocale

Activités à dominante mixte

### **3 - Retrouvez les grands macro-facteurs qui composent le modèle PREST**

Réglementaire

Social

Politique

Economique

Technologique

### **4 - Parmi les propositions suivantes, lesquelles sont nécessaires à la mise en place d'une démarche marketing à l'international ?**

Savoir manager  
Savoir livrer  
Savoir fabriquer  
Savoir vendre  
Savoir marketing

## **5 - Les activités 'Vaches à lait' se caractérisent par**

un taux de croissance du secteur et une part de marché relative élevés  
un taux de croissance du secteur et une part de marché relative faibles  
un taux de croissance du secteur élevé et une part de marché relative faible  
un taux de croissance du secteur faible et une part de marché relative élevée

## **6 - Le modèle portérien est un modèle**

d'analyse concurrentielle  
d'analyse sectorielle  
d'approche guerrière

Si vous souhaitez envoyer vos résultats par courrier électronique, cliquez

---

# Marketing international

M. Alain Deppe  
Professeur Amiens

## FICHE TECHNIQUE N° 13 - LES CRITERES DE LA MICROSEGMENTATION

Pour les produits de grande consommation, les principaux critères peuvent être :

- sociodémographiques

Il s'agit de critères comme l'âge, le sexe, les PCS, le type d'habitat, le niveau de formation, ... (Tableau 6.1)

### Exemples de critères de segmentation

CRITERES	EXEMPLE DE SEGMENT	EXEMPLE DE MARCHES
Habitat	Zone urbaine ou zone rurale	Equiperment des foyers en congélateur
Sexe	Tranche d'âge	Marché du jouet, des livres, des loisirs
Age	Sexe masculin ou sexe féminin	Prêt à porter, Presse
PCS	Tranche de revenus	Automobiles, meubles
Revenu	Cadres supérieurs, professions intermédiaires	Voyages
Taille de la famille	Célibataires, couples sans enfant	Marchés pour célibataires

Ce type de segmentation décrit plus une situation qu'elle ne l'explique. Elle ne présente d'intérêt que si chaque groupe de consommateurs a à la fois un comportement homogène et différencié par rapport au produit, ce qui devient de plus en plus difficile en raison de la standardisation des modes de consommation dans les différentes classes sociodémographiques.

En outre, ce type de critères est discriminant (exemple du marché des seniors de plus de 65 ans qui représente 15% de la population mais 35% du marché du café, 40% des billets d'avion et du marché de l'eau minérale)

- géographiques

Cela repose sur l'hypothèse que la localisation géographique du client ou les caractéristiques du lieu où il vit ont une influence sur ses besoins et/ou son comportement pour des raisons climatiques, culturelles ou économiques.

Les principales variables utilisées sont alors le pays, la région, l'importance de l'agglomération, .

- géomarketing

Ce type de critères combinent les contraintes géographiques et sociodémographiques. Le géomarketing repose sur l'hypothèse selon laquelle les habitants d'un même quartier ont des revenus et des comportements de consommation assez proches.

Des sociétés spécialisées comme la COREF ont mis au point des typologies de communes en fonction de géotypes construits à partir de typologie de clientèle selon les zones d'habitation. Ces géotypes permettent de découper une agglomération en îlots regroupant environ une centaine de foyers. Une meilleure connaissance de cibles à traiter grâce au géomarketing permet d'améliorer considérablement l'efficacité des actions de marketing direct. Le géomarketing est souvent utilisé aussi pour optimiser les tournées ou itinéraires de la force de vente ou pour caractériser la zone de chalandise d'un point de vente.

- comportementaux

Ils peuvent être facilement identifiés à l'aide de panels ou d'études ad hoc. Ce sont, par exemple, les quantités consommées, les fréquences d'achat, les habitudes de consommation, etc...

Une mention particulière doit être faite à la segmentation par avantages recherchés qui repose sur ce que le consommateur cherche à obtenir en achetant le produit (exemple de la montre, produit pour lequel l'avantage prix représente un segment de 23% de consommateurs, segment exploité par Timex qui met en

oeuvre pour toucher la cible une forme de distribution originale par les débits de tabac, autre attente consommateurs).

- psychographiques

Ce type de segmentation repose sur un essai d'explication du comportement des consommateurs par leurs traits de personnalité (émotivité, anxiété, autorité, ...).

Cette méthode est difficilement utilisable car il n'existe pas de fichiers portant sur des critères subjectifs. C'est la raison pour laquelle le Centre de Communication Avancé a développé une approche en termes de styles de vie (façon d'être à l'égard de la consommation, des loisirs et du travail).

L'hypothèse sur laquelle repose la segmentation par style de vie est que l'entreprise communiquera mieux avec le consommateur car elle le connaîtra mieux et le comprendra mieux. Elle pourra donc lui proposer des produits spécifiquement conçus pour son style de vie, alors que des ménages proches en termes sociodémographiques peuvent présenter des comportements très différents en termes de consommation.

- Les conditions d'efficacité d'un segment

Les contraintes sont de deux ordres

- contraintes méthodologiques

L'entreprise doit construire des segments "rentables" à l'aide des critères qu'elle jugera les plus efficaces pour organiser ensuite, sur les cibles retenues, les actions marketing les plus pertinentes (Tableau 6.2)

### Les conditions d'efficacité de la segmentation

SEGMENTER, C'EST	IDENTIFIER DES GROUPES D'INDIVIDUS			POUR AGIR SUR CES GROUPES
		Pertinents et stables	Mesurables et opératoires	Substantiels

Les critères retenus doivent permettre de construire des segments	<i>Les segments ne sont pertinents que si leurs différences justifient des traitements distincts et durables</i>	<i>Il faut pouvoir dénombrer les individus constituant le segment et créer un nombre de segments limités</i>	<i>Le critère doit permettre d'envisager des actions rentables</i>	<i>La firme doit pouvoir communiquer avec le segment et lui donner la possibilité d'acheter le produit</i>
---	--	--	--	--

▪ contraintes théoriques

Les critères de segmentation retenus doivent permettre d'expliquer les différences de comportement relevées entre les segments. Il faut donc faire l'hypothèse de l'existence d'une relation de causalité entre le critère de segmentation et le comportement observé.

Comme la majorité des traitements statistiques permettent seulement de mesurer la dépendance entre deux variables et non d'identifier une relation de causalité, le choix d'un critère de segmentation doit être précédé d'une réflexion théorique rigoureuse en vérifiant les points suivants :

- il doit exister une corrélation entre les variables
- l'évolution de la variable explicative doit être antérieure à celle de la variable à expliquer
- l'existence d'une causalité doit s'inscrire dans un raisonnement logique
- il n'y a pas d'autres explications logiques plausibles à l'évolution de la variable à expliquer



# Marketing international

M. Alain Deppe

Professeur  
Amiens

## FICHE TECHNIQUE N ° 9 - LES MOYENS DE PAIEMENT

Il convient de préciser comment l'entreprise exportatrice souhaite se faire payer. L'entreprise doit effectivement avoir réfléchi au choix des instruments (virement, chèque, effet de commerce) et des techniques de paiement (documentaires ou non documentaires).

### I. Les instruments de paiement international

Les moyens de paiement principalement utilisés par les entreprises pour effectuer les paiements à l'international s'apparentent à ceux qu'elles utilisent sur leurs marchés nationaux.

#### A. Le virement INTERNATIONAL

Il s'agit du transfert d'un compte à un autre, opéré par une banque sur ordre de l'importateur (débitaire), au profit de l'exportateur (le créancier). L'ordre peut être en monnaie nationale ou en devises étrangères.

Le virement SWIFT (Society For Worldwide Interbank Financial Telecommunication) est un système particulier plus rapide, plus souple, plus sûr et plus économique. qui permet des échanges privés de messages télématiques entre banques adhérente. Ce système est complété par un nouveau standard pour les numéros de compte en banque qui permet de simplifier et d'accélérer le traitement des paiements transfrontaliers européens et qui s'appelle IBAN (*International Bank Account*

**Number** ).

Deux textes visent à harmoniser l'utilisation des virements internationaux au niveau européen :

- la directive concernant les virements transfrontaliers pour les rendre aussi rapides et fiables que les virements nationaux
- Le Règlement interdisant le prélèvement de frais excessifs pour les virements transfrontaliers

### **B. Le Chèque**

Il s'agit d'un moyen de paiement peu utilisé à l'international. Il faut cependant distinguer le chèque d'entreprise, tiré par le titulaire du compte (en général le client) sur une banque et qui doit être certifié par une banque pour que l'exportateur dispose d'une garantie maximale d'être payé, et le chèque de banque, tiré par une banque sur ses propres caisses ou sur une autre banque et qui offre de ce fait une garantie contre le risque commercial.

Les entreprises qui utilisent ce moyen de règlement ouvrent un compte bancaire de non-résident dans le pays où elles travaillent

### **C. Lettre de change**

La lettre de change (appelée également traite) est un effet de commerce transmissible par lequel le tireur (en l'occurrence l'exportateur) donne l'ordre au tiré (l'importateur) de payer une certaine somme, à une date d'échéance déterminée. Le tireur exportateur, souvent désigné comme le bénéficiaire, expédie la traite au tiré importateur pour que celui-ci la lui retourne acceptée, c'est-à-dire signée.

Très utilisée par les entreprises à l'international, la lettre de change matérialise la créance de l'exportateur. Elle peut être négociée (escomptée auprès d'une banque), avalisée (garantie par une banque), et endossée (remise en règlement à un tiers).

### **D. Billet à ordre**

Le billet à ordre est aussi un effet de commerce mais tiré par l'importateur. Il présente les mêmes caractéristiques que la lettre de change. Il peut donc être escompté, avalisé et endossé. Il est relativement peu utilisé en commerce international.

## **II. Les techniques de paiement international**

La technique de paiement représente la modalité d'utilisation de l'instrument de paiement telle qu'elle résulte de l'accord des parties au contrat. On distingue les techniques non documentaires (qui ne posent pas de problèmes particuliers quant à leur mise en place) et les techniques documentaires (basées sur le rôle primordial des documents qui, en l'espèce, représentent la marchandise).

### **A. Les techniques non documentaires de règlement**

Il s'agit des opérations de règlement pour lesquelles le paiement n'est pas conditionné par la remise en banque de documents destinés à prouver que le vendeur a rempli ses obligations

#### **1. Encaissement direct**

On rencontre de manière habituelle l'encaissement simple (encaissement de documents financiers comme une traite par la banque du vendeur). Plus rarement sont utilisées d'autres modalités, plus ou moins critiquables sur le plan commercial (paiement à la commande, paiement à la facturation, paiement ex-usine)

#### **2. Contre-remboursement**

C'est le transporteur (généralement la Poste, la SNCF pour des envois de faible valeur) qui se charge de l'encaissement (en espèces, par chèque ou lettre de change) contre la remise des marchandises. Il joue donc le rôle d'intermédiaire financier moyennant rémunération.

#### **3. Compte à l'étranger**

Cette technique intéressante consiste, dans le pays de l'importateur, à ouvrir un compte dans une des filiales ou succursales de votre banque,

ou dans une banque étrangère avec laquelle votre banque a passé des accords. Elle présente un certain nombre d'avantages (moins de commissions de change, possibilité pour l'importateur de payer sur un compte de son pays, paiement éventuels de fournisseurs locaux, ...). Elle suppose cependant un volume de transactions suffisant pour amortir les frais de tenue de compte.

## B. Les techniques documentaires de règlement

Il s'agit des opérations de règlement pour lesquelles le paiement est conditionné par la remise en banque des documents destinés à prouver que le vendeur a rempli ses obligations. L'importateur paie dans un premier temps les documents qui lui permettent de prendre livraison de ses achats. L'exportateur, quant à lui, ne sera payé par la banque qu'après vérification des documents, et non de la marchandise.

### 1. Remise documentaire

La remise documentaire (encaissement documentaire) est une opération (régie par la publication n° 322 publiée par la Chambre de Commerce Internationale) par laquelle un exportateur mandate un établissement bancaire (la banque joue le rôle de mandataire et n'a aucune obligation de résultat) pour recueillir, par l'intermédiaire de son correspondant, une somme due (D/P - document against payment) ou l'acceptation d'un effet de commerce (D/P - document against acceptance) par un acheteur contre remise de documents (factures, titres de transport, titres de propriété, ...) accompagnés ou non de documents financiers (lettres de change, billets à ordre, chèques ou autres instruments analogues pour obtenir le paiement d'une somme d'argent).

### 2. Crédit documentaire

#### a. Présentation

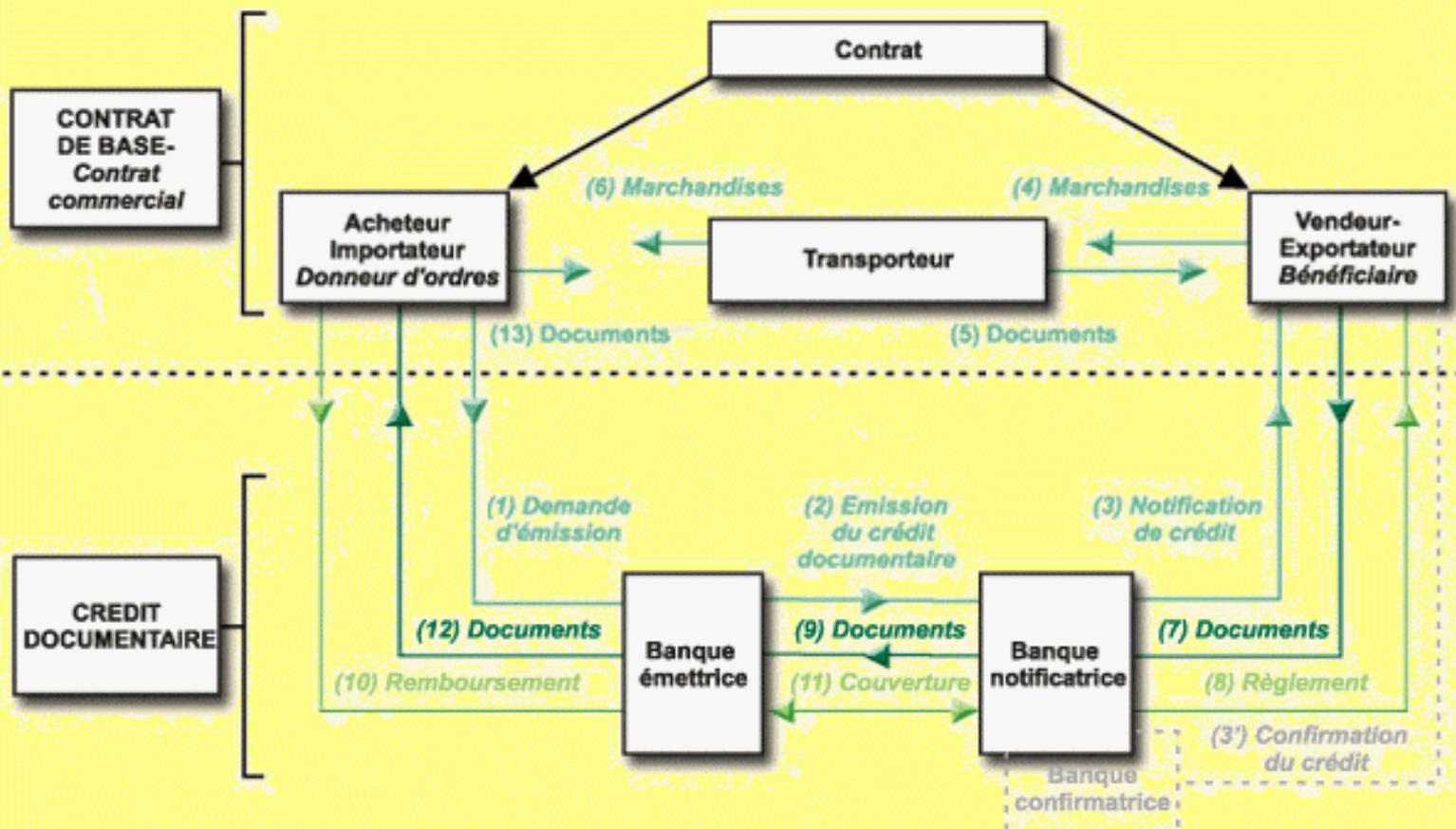
Le crédit documentaire (crédoc) est un mode de règlement qui offre, en matière de transaction internationale, un niveau de sécurité satisfaisant pour les deux parties. Il est de ce fait très utilisé.

C'est un engagement par lequel une banque (banque émettrice) s'engage,

sur instruction d'un donneur d'ordre (l'importateur) ou pour son propre compte, de payer l'exportateur contre remise de documents qui prouvent que les marchandises ont bien été expédiées ou que les prestations de service ont été effectuées. Ces documents seront ensuite transmis par la banque émettrice à l'importateur pour que ce dernier puisse prendre possession de la marchandise, moyennant remboursement.

Dans bien des cas (risque politique ou commercial), l'exportateur aura intérêt à chercher des garanties supplémentaires en requérant l'intervention d'une seconde banque (banque notificatrice du crédit documentaire) qui interviendra en tant que mandataire de la banque émettrice pour réaliser le paiement à ses caisses et/ou assumer un engagement personnel en ajoutant sa confirmation à l'engagement de la banque émettrice.

### Schéma du crédit documentaire avec deux banques



**Mécanisme du crédit documentaire avec intervention d'une seconde banque**

Source : Centre de Recherche PME © Mars 2002

## b. Documents utilisés

Le paiement par le banquier est lié à la conformité des documents présentés par l'exportateur bénéficiaire par rapport aux stipulations du crédit et non par rapport à la réalité. Il est donc très important d'apporter le plus grand soin à la présentation de ces documents qui peuvent, dans certains cas, faire l'objet d'une vérification systématique, mot à mot, voire lettre à lettre.

Certains documents seront systématiquement exigés comme :

- la facture (doit comporter le nombre d'originaux et de copies requis par le crédit documentaire, revêtus des libellés ou visas exigés)
- la liste de colisage (indique pour chaque envoi le nombre de colis, le cubage, le poids brut, et son identification à l'aide de marques, numéros, dimensions, contenu, ...)

- le document de transport (Le FCR ou Forwarder Certificate of Receipt, valable pour les contrats avec les incoterms EXW, FCA et FAS, qui est établi par les soins du transitaire lors de la réception des marchandises pour réacheminement vers le client, la lettre de voiture dans le cadre du transport routier qui couvre principalement les contrats avec les incoterms EXW, CPT et CIP, le connaissement maritime, établi par l'agent de la compagnie maritime en trois exemplaires originaux et qui vaut titre de propriété touche les contrats de vente associés aux incoterms FOB, CFR et CIF, DES et DEQ, la lettre de transport aérien (LTA) couvre les contrats sous les incoterms CPT, CIP, DDU et DDP)

D'autres documents pourront être exigés :

- le certificat d'assurance établi par la compagnie d'assurance
- le certificat d'origine
- le certificat de contrôle qualité (ou certificat d'inspection)
- le certificat sanitaire ou phytosanitaire
- le certificat de circulation des marchandises
- la facture douanière
- la facture consulaire légalisée par le Consul du pays importateur.

Les différents documents liés au crédit documentaire doivent être rédigés avec le plus grand soin. Pour éviter toute controverse, les parties devront se prévaloir de manière explicite dans leur contrat des « Règles et Usances Uniformes (RUU 500) » relatives aux crédits documentaires, élaborées par la Chambre de Commerce Internationale qui constituent un outil de référence en la matière (exemple : « Cette lettre de crédit est soumise aux Règles et Usances Uniformes de la CCI - publication no ... », ou plus communément en anglais : « This letter of credit is subject to the « Uniform Customs and Practice for documentary credit » - International Chamber of Commerce - Publication no ... »).

De plus, il faut savoir que les parties ont la possibilité de désigner expressément le droit dont elles veulent se prévaloir. A défaut, c'est la loi du lieu de l'exécution du crédit documentaire qui s'applique le plus souvent.

### 3. L'affacturage

L'affacturage (plus communément appelé factoring) est une technique de gestion de bas de bilan encore appelée factoring par laquelle des entreprises très importantes se déchargent de l'encaissement de leurs créances clients sur une société d'affacturage qui prend en charge le risque client et le rapatriement de la créance moyennant une commission

La société d'affacturage peut accorder à l'entreprise un crédit dont le plafond évolue parallèlement au montant des factures en cours, par exemple sous la forme d'un crédit de caisse. Le plus souvent, le crédit représente 80 % des factures remises. Le solde de 20 % est remis lorsque le restant des factures est encaissé.

L'affacturage est aussi une technique qui permet à l'entreprise exportatrice de se couvrir contre le risque de non-paiement.



# Marketing international

M. Alain Deppe  
Professeur  
Amiens

## FICHE TECHNIQUE N ° 10 - LE RISQUE DE NON-PAIEMENT

Un des risques principaux rencontrés par les entreprises sur les marchés internationaux est celui du non paiement. Identifier ces risques pour être ensuite en capacité de choisir la technique de couverture la plus appropriée font partie du travail de prévention auquel chaque entreprise doit se livrer.

### I. IDENTIFIER le risque de non-paiement

L'entreprise exportatrice doit tout d'abord identifier les risques auxquels elle est confrontée, puis évaluer leur intensité.

#### A. Les différents risques

Le risque de non-paiement peut être de nature commerciale (lié à la solvabilité et/ou au comportement du client) ou politique (guerre, boycott du pays, voire risque bancaire ...).

Le niveau de risque sera fonction de la concentration du chiffre d'affaires sur un nombre limité de clients ou sur une zone géographique limitée, sur les particularités du client avec lequel l'entreprise est en relation (client connu ou non, localisation géographique, type de client, ...), et des délais de paiement qui auront été accordés aux clients.

#### B. L'évaluation du risque de crédit

Pour évaluer le risque client , l'entreprise utilisera toutes les informations disponibles.

Pour les clients connus, elle exploitera principalement son fichier client et élargira sa recherche au niveau des facteurs du macro-environnement politique.

Pour les clients nouveaux , l'entreprise tentera d'obtenir toutes les informations économiques et financières auprès d'organisme spécialisés (assurances, clubs d'exportateurs, sociétés spécialisées dans le domaine des renseignements commerciaux, ...).

## II. COUVRIR LE risque de non-paiement

L'entreprise peut choisir une technique de couverture « interne » (paiement anticipé, crédit documentaire, ...) ou faire supporter le risque par un tiers (assurance-crédit, affacturage ou forfaiting).

### A. L'assurance-crédit

L'assurance crédit est une couverture proposée, tant aux PME qu'aux multinationales, par les compagnies d'assurance (notamment la COFACE) qui couvre le risque d'impayé dans le cadre des opérations d'exportation.

La transaction est couverte, après accord entre l'assureur et l'exportateur, pour un certain montant que l'on appelle la limite de crédit. La limite de crédit n'empêche nullement l'exportateur de facturer pour des montants plus élevés, mais il ne sera couvert qu'à concurrence du montant de la limite octroyée. La limite de crédit peut être réduite ou supprimée à tout moment par l'assureur.

De plus, tous les risques ne sont pas couverts, notamment quand ils présentent un caractère de force majeure ou quand la responsabilité de l'assuré est engagée.

### B. L'affacturage international

L'affacturage correspond à la cession de ses créances, par un exportateur, à une société d'affacturage qui se charge d'en opérer le recouvrement (gestion administrative de la facturation cédée, gestion des comptes clients, couverture du risque d'impayé dans le cadre d'une limite couverte, financement des créances et couverture du risque de change).

Si l'exportateur bénéficie d'une couverture à 100 % du risque d'insolvabilité en recourant à l'affacturage, il doit en contrepartie accepter de supporter un coût élevé qui varie entre 0,5 % et 2,5% du montant des créances recouvertes

### C. Escompte à forfait (« forfaiting »)

Le forfaiting est une variante améliorée de la technique de l'escompte commercial qui consiste à escompter auprès de la banque les lettres de change et les billets à ordre selon la technique « à forfait », c'est-à-dire sans possibilité de recours contre l'exportateur en cas de défaillance de l'acheteur. Il s'applique à des créances spécifiques et déjà nées qui peuvent être, soit des traites ou des billets à ordre tirés sur votre acheteur, soit des lettres de crédit (L/C) acceptées.

Le forfaiting peut être considéré à la fois comme une technique de couverture contre le risque de non-paiement, un mode de financement à court-terme et, aussi comme une technique de couverture contre le risque de change.

### D. La lettre de crédit stand-by (LCSB)

La lettre de crédit stand-by consiste en l'engagement irrévocable d'un établissement bancaire d'indemniser son bénéficiaire lorsque le donneur d'ordre s'avère défaillant. Les lettres de crédit stand-by sont utilisables contre la remise de certains documents qui peuvent parfois se limiter à la déclaration faite par le créancier que le débiteur ne s'est pas acquitté de ses obligations.





# Marketing international

Professeur Amiens :  
M. Alain Deppe

Séquence 4 :  
Document 6 - L'internationalisation du capital - Les  
échos - 9/12/98

## A. La globalisation des marchés impose ses normes

Les entreprises doivent apprendre à vivre avec un nouveau genre d'actionnaires : les investisseurs étrangers. Le capitalisme français face à la vague de fonds de pension. PHILIPPE GUILLAUME.

La crise financière de l'été dernier a mis en évidence les risques induits par la présence grandissante des investisseurs étrangers à la Bourse de Paris. Parce qu'elle les a déçus, l'action Alcatel a décroché à la mi-septembre de 38% en l'espace d'une seule séance.

Cet épisode resté sans précédent sur le marché parisien prouve que les fonds de pension sont capables de liquider leurs positions et de massacrer le cours d'une valeur tout aussi vite qu'ils peuvent entrer en masse sur un titre et le faire ainsi décoller vers des sommets.

Faut-il pour autant s'en inquiéter ? Certainement pas. La montée en puissance des investisseurs étrangers dans le capital des sociétés françaises ces dernières années constitue plutôt un facteur positif. Car si elle est la marque de la perméabilité de notre économie, elle témoigne aussi de son degré d'ouverture face au phénomène de mondialisation. Une réglementation plus souple, l'avènement du marché unique, l'anticipation de la monnaie européenne et plus généralement, la globalisation des marchés monétaire et financiers sont autant de facteurs qui ont conduit les investisseurs non résidents à s'intéresser davantage aux valeurs françaises.

L président de l'association Paris Europlace, Marc Vienot, y voit un signe de vitalité "Cela prouve, explique-t-il, que les entreprises françaises sont intéressantes et performantes aux yeux des étrangers."

## Une irruption impressionnante

Le développement du phénomène n'en est pas moins impressionnant. Il est vrai que l'incapacité des gouvernements successifs à mettre en place un système de fonds de pension en France leur a laissé la voie libre. Alors qu'ils en contrôlaient à peine 10% il y a dix ans, les étrangers détiennent aujourd'hui plus du tiers de la capitalisation boursière totale de la place de Paris. Selon les statistiques établies par

la Banque de France, cette part représentait plus de 36% à la fin du mois de mars dernier. Chez nous, la pénétration du capital étranger se situe donc désormais à un niveau nettement plus élevé que dans les autres grands pays développés. De fait, le taux de détention moyen de la capitalisation boursière par les non-résidents n'est que de 11% au Japon, 9 % en Grande-Bretagne ou 6% aux Etats-Unis...

Le débouclage accéléré du système de participations croisées qui a longtemps caractérisé le capitalisme français a certainement contribué à l'irruption des étrangers dans le tour de table des grands groupes hexagonaux. Les anciennes galaxies et nébuleuses qui parsemaient le planisphère de l'économie française il y a dix ans ont pratiquement disparu au profit d'un nouvel actionariat où les grands fonds anglo-saxons règnent en maîtres.

"La puissance de ce mouvement est telle que plusieurs sociétés appartenant à l'indice CAC sont désormais détenues à plus de 50% par des investisseurs étrangers", constate le professeur François Morin dans le Rapport sur le modèle français de détention et de gestion du capital qu'il a rédigé au printemps dernier à la demande du ministre de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Dominique Strauss-Kahn.

### **Gestion plus dynamique**

Pour autant, les investisseurs étrangers ne constituent pas un front unique. Derrière ce vocable de cachent des profils divers. Il convient de faire la distinction entre les groupes industriels ou financiers qui prennent des participations dans un but stratégique et les fonds proprement dits qui sont avant tout guidés par les impératifs de gestion.

Cette seconde population n'est elle-même pas homogène. Elle recouvre bien sûr des compagnies d'assurances classiques ou des caisses de retraite à la gestion paisible qui assument directement le placement de l'épargne qu'elles ont collectée. Mais elle englobe aussi des fonds mutuels, davantage agressifs qui agissent pour le compte de tiers. Or la montée en puissance de ces gestionnaires pour compte de tiers fait que la gestion prudente dite indiciaire, qui consiste à répartir de façon équilibrée les placements financiers sur les valeurs composant les indices de marché, laisse peu la place à une gestion plus dynamique et plus ciblée en terme de présence actionnariale. Face à la concurrence de plus en plus vive qui les oppose, ces fonds sont en effet amenés à rechercher les rendements financiers le plus élevés possible. Cet objectif les pousse à prendre des positions plus significatives dans le capital des firmes françaises afin d'être en mesure de peser sur les modes de gestion et la conduite stratégique.

Les entreprises françaises et leurs actionnaires nationaux traditionnels doivent donc apprendre à vivre aujourd'hui avec cette nouvelle donne qui explique notamment l'émergence d'un nouvel état d'esprit inspiré des pratiques de gouvernement d'entreprise à l'anglo-saxonne.

### **B. Le capitalisme français face à la vague des fonds de pension**

Aiguillonnés par l'arrivée massive des fonds étrangers dans leur capital, les groupes français sont contraints de se plier aux standards internationaux de transparence et de création de valeur pour l'actionnaire. La globalisation des marchés impose ses normes. THOMAS LE MASSON.

Globalisation des marchés oblige, le capitalisme français a du fortement se remettre en question ces dernières années. Mais il est obligé aujourd'hui d'accélérer le pas pour coller aux standards internationaux. Avec l'arrivée massive des fonds étrangers dans leur capital, notamment depuis les vagues de privatisations des années 80 et 90, les grands groupes français ont adopté -souvent contraints et forcés- les principes anglo-saxons qui s'imposent si l'on veut exister dans la compétition mondiale.

Ainsi, les "roadshows", ces tournées de présentation devant les grands investisseurs institutionnels en Europe, aux Etats-Unis ou au Japon, souvent 2 fois par an, sont devenus obligatoires. Les "conférence call", ces rendez-vous téléphoniques réguliers avec plusieurs dizaines d'analystes financiers, sont une habitude bien établie. La "corporate governance" qui recommande des comités d'audit chargés de mieux contrôler les comptes ou l'ouverture des conseils d'administration à des personnalités indépendantes, est à la mode depuis le rapport Viénot de 1995. Enfin, la "shareholder value" a déferlé sur la France. Le but : satisfaire avant tout l'actionnaire roi, en créant de la valeur.

## **Toujours plus**

Par ailleurs, les comptes sont souvent passés sous les fourches Caudines des normes américaines, comme chez Total ou les chiffres de la production et des réserves de pétrole ainsi que la comptabilité des coûts répondent aux critères de la Securities and Exchange Commission (SEC). De plus, les gérants de fonds anglo-saxons sont très sensibles au développement de l'actionariat dans le management et chez les salariés, par le biais des stock-options et des plans d'épargne.

Mais les grands patrons français pensaient pouvoir souffler. Voilà qu'on leur en demande plus... "L'affaire Alcatel" à la mi-septembre a montré que la France était encore en retard. Un des plus grands groupes français, dirigé par un de ses patrons les plus respectés, Serge Tchuruk, a connu une déroute boursière après avoir pris à contre-pied les analystes financiers en annonçant des perspectives de profits pour 1998 moins bonnes que prévu. Plus récemment, l'équipementier automobile Ecia a perdu un tiers de sa valeur en deux séances de Bourse, après avoir publié un avertissement sur ses perspectives de profit pour cette année. Beaucoup d'autres entreprises pourraient être touchées...

Du coup, elles sont obligées de changer de braquet. Même si la plupart se défendent d'avoir modifié leur comportement ("tout est sous contrôle", entend-on fréquemment), la nervosité est bien souvent perceptible, notamment quand on les interroge sur le sujet sensible du "profit warning" qui s'impose lorsque la société n'est plus dans le consensus de marché". Cette dernière notion, qui traduit la moyenne des anticipations de résultats formulées par les analystes, devient de plus en plus incontournable.

Les groupes hexagonaux vont ainsi devenir de plus en plus prudents en annonçant leurs prévisions de résultats. Surtout, la communication financière prend un caractère stratégique, comme l'explique par exemple Pechiney : "L'information doit être parfaitement fiable et précise. Le marché a horreur d'être surpris. Du coup, nous sommes très attentifs à ce que pense de nous la communauté financière."

Chez Renault, le souci est du même ordre : "Nous faisons remonter vers la direction générale tous les

bruits du marché surtout s'il y a agitation sur le titre, explique un porte-parole.

La question de la publication de résultats trimestriels, une règle aux Etats-Unis, taraude désormais les groupes français. Alcatel a d'ailleurs annoncé qu'il allait s'y convertir au milieu de l'an prochain. Même si beaucoup n'y sont pas favorables car ces publications trop rapprochées introduisent une "dimension court terme dommageable pour des entreprises dont les activités peuvent être plus facilement jugées sur le moyen et le long terme", expliquent certains.

Aujourd'hui aussi, la création de valeur est plus que jamais d'actualité. Les programmes de rachat de titres, qui doivent doper le résultat par action, fleurissent après l'adoption récente d'une nouvelle législation. Enfin, le gouvernement d'entreprise, qui n'est pas encore suffisamment développé en France -c'est souvent une façade respectable mais pas encore très efficace- devrait sûrement être renforcé dans les années à venir. Rien n'échappe à la moulinette de la globalisation...



# Marketing international

Professeur Amiens :  
M. Alain Deppe

Séquence 4 :  
Document 7 - La communication Benetton

Le groupe Benetton, un des leaders mondiaux du prêt-à-porter, se singularise, depuis 1984, par des campagnes publicitaires résolument agressives. Pour le groupe, l'objectif n'est pas seulement de vendre le moins cher possible des produits de bonne qualité, mais surtout de créer un style international dans lequel puissent se reconnaître les jeunes générations, de New York à Buenos Aires, de Paris à Pékin.

Un chiffre d'affaires annuel en 1997 de près de 2 milliards d'euros et un résultat net de 138 millions d'euros ; trois marques phares (United Colors of Benetton, O12 et Sisley) ; une équipe de 300 stylistes créant cinq mille modèles par an répartis en 6 collections de base pour chaque ligne ; 100 millions d'articles produits chaque année et vendus dans 8000 points de vente répartis sur les cinq continents.

C'est dans leur magnifique villa de Ponzano Veneto, près de Trévise, que les Benetton supervisent leurs campagnes mondiales. Giuliana est responsable du design ; Gilberto s'occupe des finances ; Carlo organise la distribution ; Luciano, l'aîné et le plus médiatique, contrôle le suivi de toutes les opérations.

Benetton est le symbole d'une industrie dont la réussite mondiale n'a pas atténué le caractère familial.

Le marketing mix de Benetton a été réduit à sa forme la plus simple, au prix d'une infrastructure remarquablement rodée depuis les 30 ans d'existence du groupe

Il est fondé sur un certain nombre d'idées clefs qui résument toute la philosophie de l'entreprise : création d'une image internationale homogène et durable ; valorisation des caractéristiques premières du produit (en l'occurrence, les couleurs vives et multiples) ; démocratisation poussée du goût et du coût. D'où la conception d'un réseau mondial intégré : c'est la même campagne publicitaire qui parcourt le monde, sur les murs de Rome, de Pékin, de Paris ou de New York.

Ainsi, les six mille cinq cents points de vente Benetton offrent exactement le même style architectural, qui répond d'ailleurs au style de la marque : coloré, lumineux, ouvert, engageant. Mais ce sont surtout ses campagnes publicitaires qui ont imposé le style Benetton.

C'est en 1984 que débute la nouvelle stratégie. Une première campagne, *All the Colors of The World* (toutes les couleurs du monde) exhibe de jeunes gens et des jeunes filles de toutes les races qui jouent ensemble. Le slogan *United Colors of Benetton* apparaît en 1985 .

Le succès auprès du public et des médias est foudroyant. Les grands problèmes contemporains entrent alors dans la stratégie publicitaire : Afrique du Sud, Union Soviétique, etc. La mode dépasse les frontières. L'idée de mélange, de métissage, de kitsch, va alors dominer les campagnes : mélange des races et des cultures (campagne 1986, avec des figurants très typés dont les noms sont inscrits dans la langue d'origine, ou campagne 89, avec le célèbre bébé blanc allaité par une femme noire), mélange des styles vestimentaires (campagne *United fashion of Benetton* de 1987, où l'habillement des jeunes caricature les défilés haute couture, mélange des époques historiques ou des patrimoines (campagne *United superstars* de 1990 où Jeanne d'Arc côtoie Marilyn Monroe, Mao Zedong et Cléopâtre).

Les campagnes suivantes se recentrent sur l'actualité : un boat-people albanais fuyant la répression ; un malade du sida sur son lit de mort pleuré par sa famille ; des femmes siciliennes effondrées devant le cadavre d'une victime de la vendetta ; un étalage de sexes ; ... ;

La publicité Benetton n'est ni persuasive ni démonstrative, puisque le produit y est secondaire, voire absent. Le slogan *United Colors of Benetton* apposé sur la photographie se veut suggestif et non affirmatif, empreint d'un symbolisme international compréhensible par tous. Benetton se fait en quelque sorte le relais des médias dont il rediffuse le message sous forme imagée.



# Marketing international

Professeur Amiens :  
M. Alain Deppe

Séquence 4 :  
Document 8 - Les produits à vocation universelle - Les échos - 8/12/98

Morris Tabaksblat : Unilever est à la recherche de produits universels.  
Interview/Le coprésident d'Unilever.

Alors que l'activité d'Unilever reste essentiellement tournée vers l'agroalimentaire Morris Tabaksblat son coprésident explique aux "Echos" qu'il est à la recherche de produits à vocation universelle et qu'il n'hésitera pas à investir dans ce domaine. Le groupe anglo-néerlandais s'est adapté à la crise asiatique en mettant sur le marché des produits reconditionnés et meilleur marché, et a pu ainsi améliorer ses positions commerciales face à ses concurrents. Soucieux de faire passer son chiffre d'affaires dans les pays émergents de 33% à 50% en moins de dix ans, il cherche à présent des occasions d'achat en Asie centrale.

L'agroalimentaire a, l'an dernier, représenté plus de 50% de votre chiffre d'affaires, devant les produits de soins corporels et les produits d'entretien. Comptez-vous rééquilibrer ces trois activités ?

Effectivement, l'an dernier, l'agroalimentaire a représenté 55% de notre activité, globale, les soins pour le corps 23%, les produits d'entretien 21%, et la chimie, que nous avons vendue depuis, 4%. Est-ce que les proportions évolueront au cours des trois prochaines années, je ne le pense pas. En Europe, l'essentiel de notre activité est généré par l'agroalimentaire, les soins du corps et les produits d'entretien étant surtout développés dans les marchés émergents. Un léger rééquilibrage entre les différentes activités pourrait toutefois se produire dans les années à venir, hors effets de change. Les produits d'entretien et de soins du corps devraient monter en puissance dans notre chiffre d'affaires européen parce que l'alimentaire plafonne. A l'inverse, ce dernier devrait progresser dans les pays émergents.

Pour nous, le défi est de pouvoir offrir une gamme de produits parfaitement

adaptée à chaque type de consommateur en tenant compte de facteurs ethniques ou culturels. Ce n'est pas facile. En Europe, les légumes et la viande dominent dans les habitudes de consommation. En Asie, ce sont surtout le riz et le poisson.

**Au cours des dernières années, vous avez cédé, en dehors de la chimie, les activités jugées les moins rentables. Or il en reste encore, Comment allez-vous procéder ?**

Nous avons déterminé les secteurs clefs dans lesquels nous souhaitons être dans le futur : la margarine, les soins du corps, les boissons, les cosmétiques, les détergents, ainsi que les activités que nous voulons développer, comme les surgelés, les shampooings, les produits capillaires, etc. Au total, nous en avons sélectionné 14. Il y en a d'autres qui affichent une bonne rentabilité, mais n'ont pas d'avenir chez nous. Ils représentaient 20% de notre chiffre d'affaires, leur part a été ramenée à 10%-12%. Mais c'est un processus sans fin. Ainsi, l'évolution de notre portefeuille au cours des quinze dernières années tient compte des changements du marché. Nous voulons rester dans les segments où nous pouvons apporter une valeur ajoutée spécifique, c'est-à-dire autre que celle consistant par exemple, à congeler un produit et à le livrer au supermarché. Nous voulons faire ce que d'autres industriels ne peuvent pas faire. Nous ne nous contentons pas de nettoyer un poisson et de le congeler. Nous le vendons avec un assortiment d'ingrédients qui facilitent sa préparation. En même temps, nous nous plaçons résolument sur partie haute du segment, là où le consommateur est prêt à payer plus cher à condition d'avoir de la qualité.

**Justement, peut-on imaginer un portefeuille de produits unique pour les marchés émergents ?**

Nous sommes en train de travailler sur certains produits consommables dans le monde entier, notamment à base de tomates. En Inde, en Amérique latine et en Afrique, nous procédons à des tests. Dans les crèmes glacées nous essayons aussi de trouver de bon angle. L'esquimaux Magnum est commercialisé partout. Seulement, il demeure relativement cher pour les consommateurs africains ou chinois. Du coup, nous concentrons nos efforts sur des produits meilleur marché. La margarine est fortement consommée dans la Grande Europe et sur le continent américain. Dans le reste du monde, les consommateurs assaisonnent leurs plats à l'huile. Le champ est a priori vaste pour trouver des produits susceptibles d'être universellement utilisés même s'il existe encore, de par le monde, des différences profondes. Ainsi, le thé a beau être consommé partout sur la planète, il est bu glacé aux Etats-Unis et brûlant en Asie. Tout en tenant compte de ces spécificités, nous cherchons à mieux répondre aux besoins nutritionnels de base ; le sel est indispensable à l'organisme, notamment chez les enfants. En Inde, nous avons ajouté de l'iode au produit, distribué par un réseau

au maillage à l'échelle locale. L'expérience est bénéfique.

**Quels sont les produits que vous comptez céder ?**

Je ne peux pas, à ce stade, vous faire part de mes projets. Si on compare notre portefeuille de marques de 1983 et celui que nous avons maintenant les différences sont énormes. Nous étions dans les aliments pour animaux, l'emballage, les transports et la publicité. Dans les années 90, à part les activités chimiques, nous nous sommes recentrés dans les biens de consommation ou les services.

**Vous avez récemment déclaré que vous étiez prêts à investir dans des produits qui ne figurent pas aujourd'hui dans votre portefeuille. Etes-vous aussi disposés à en acheter d'autres pour renforcer vos activités ?**

Nous sommes effectivement à la recherche d'un produit que nous pourrions vendre dans le monde entier à partir d'une souche technologique commune. Si nous pouvons réaliser une acquisition dans l'alimentaire qui nous permette de le faire, nous n'hésiterons pas.

# LA DEMARCHE STRATEGIQUE A L'INTERNATIONAL

## La segmentation de la demande

**1 - La macro-segmentation de la demande s'appuie sur le modèle tri-dimensionnel d'Abell qui fait intervenir les trois macrovariables Clients, Fonction, Fournisseurs**

Oui

Non

**2 - Comment qualifie-t-on la stratégie de dispersion des segments sur des pays concentrés**

stratégie de double concentration

stratégie géocentrée

stratégie de segmentation transnationale

stratégie de diversification

**3 - Le critère de segmentation 'Habitat' est un critère de type**

sociodémographique

géographique

psychographique

comportemental

avantage recherché

**4 - Quelle stratégie de microsegmentation l'entreprise devra-t-elle mettre en place si elle constate une forte attirance des clients vers les premiers prix et si elle doit réaliser des économies en diminuant fortement le nombre des segments ?**

Marketing de masse

Marketing de contressegmentation

Marketing différencié

Marketing concentré

**5 - La glocalisation correspond à**

une stratégie d'adaptation

une stratégie de standardisation adaptée

une stratégie de standardisation uniformisée



# Marketing international

## Séquence 4: Stratégies internationales - Applications

[M. Alain Deppe](#)

Professeur Amiens

### Cas Carrefour Asie

#### APPLICATION - CARREFOUR EN ASIE

Le succès de Carrefour en Asie a pris naissance dans l'île de Taïwan. Après moult adaptations, une dizaine d'années plus tard, le groupe compte près d'une cinquantaine de points de vente dans cette région du monde. Récit ;

Modèle type à oublier : l'hyper Carrefour de banlieue avec son immense parking, ses caddies et ses rayons de produits importés du monde entier. Car après avoir tenté de transposer cette formule française à succès dans le contexte chinois, Carrefour a du revoir ses classiques de fond en comble. Le premier carrefour qui a marché en Asie était situé en centre ville à Taipei, dans un deuxième sous-sol, sur une surface minuscule de 2 800 m<sup>2</sup>, avec 95 % de produits locaux et un parking de 300 places... pour motocyclettes uniquement. C'est dans l'île de Taïwan que le distributeur français a ainsi compris la nécessité absolue de l'adaptation locale pour finalement réussir une implantation aujourd'hui extraordinaire avec plus d'une dizaine de magasins ouverts dans ce pays de 22 millions de consommateurs.

A l'origine, en 1985, lorsque les stratèges du siège social décident de conquérir l'Asie, ils sélectionnent quatre pays cibles (Japon, Corée, Thaïlande, et Taïwan) selon des critères précis : taux de motorisation par habitant, taux de croissance du PNB par habitant, stabilité de la situation politique et niveau des coûts fonciers. Un partenariat majoritaire (60/40) est alors signé avec le n° 1 de l'agroalimentaire taïwanais, mais les choses tournent en rond durant trois ans.

Après moult négociations et de nombreux espoirs, typiques de l'atmosphère chinoise peu scrupuleuses des lois en vigueur, le 1er mai 1990, enfin, s'ouvre le premier magasin dirigé par un français aidé d'un secrétaire général chinois formé aux états Unis. Seuls critères sur lesquels l'équipe n'a pas dérogé, compte tenu de la bible carrefour : des prix bas (- 20 % par rapport au marché local), la présence d'un parking, et tous les espaces de vente (50 % alimentaire, 50 % textile) sous le même toit. Le succès aidant, Taïwan est ainsi devenu une plate-forme d'apprentissage, un concept de magasin unique au monde pour la firme. C'est cette filiale qui a envoyé 16 employés locaux afin de démarrer les deux premières implantations en Chine continentale à Beijing et Shanghai. Une greffe qui s'est mieux passée pour les français présents que pour les taïwanais, victimes des vexations des chinois de la mère patrie.

Construits sur des terrains loués pour 20 ans, avec des retours sur investissements de un an et demi, les magasins continuent leur processus d'adaptation permanente. Les principaux produits importés au départ étaient des morceaux de viande australienne, prédécoupés en petits morceaux pour les ménagères de Taïpeh. Absents des rayons en 1990, les yogourts occupent aujourd'hui 10 mètres de linéaires (contre 45 en France). Les nouveaux magasins ont aussi grandi en surface puisqu'ils dépassent maintenant les 12 000 m<sup>2</sup>. mais 4 ans ont été nécessaires pour former le premier directeur de magasin taiwanais car en plus d'un mode nouveau de distribution, les français ont dû apporter un esprit de rigueur avec de vrais outils de gestion et un art de la prévision, le tout au prix d'un repositionnement par rapport au modèle original.

Pour ressentir instantanément la différence, il suffit de voir les grands maîtres du Feng shui, la géomancie chinoise, se réunir en conclave avant chaque fermeture de nouveau magasin, pour donner ou pas, leur imprimatur aux français. Leur pouvoir en Asie est incontournable et Carrefour a su les écouter.

Ouvert en décembre 1997, le magasin de Shanghai illustre parfaitement les derniers ajustements de Carrefour. C'est lors d'un voyage d'études de CEW (cosmetic executive women) à Shanghai en mai dernier que nous avons été invités à le visiter. 10 000 m<sup>2</sup> e surface, un parking rempli... de vélos, 70 caisses et 800 employés pour gérer cette grande surface 364 jours par an, (de 8 h 30 à 22 h). Une image et quelques chiffres pour comprendre l'enjeu de cette enseigne en Chine, " 99 % des produits vendus dans ce magasin sont fabriqués en Chine, le plus souvent par les joint-ventures créées avec les multinationales mondiales ", explique Jérôme Chevrier, Directeur des achats food. Qui rajoute en riant : "et 50% des produits livrés dans ce carrefour le sont à vélo... "

Parmi les produits importés, des fromages, le beurre Président... et le comptoir cosmétique, avec trois marques au pinacle, mises en valeur par un mobilier sobre mais efficace, et par des conseillères, Revlon, Maybelline, et l'Oréal. Selon des informations recueillies en Chine, cette dernière société y ouvrirait prochainement une usine pour fabriquer tous les produits distribués dans le pays. Particularité de ce magasin Carrefour flambant neuf : l'entrée se fait par le food, et la sortie par l'étage supérieur, non food. C'est une première dans cette forme de distribution. Et si la France exporte bien ses concepts de grande distribution, elle y ajoute sa patte culinaire : à coté des nouilles chinoises fraîches, le rayon des poulets rôtis ne désemplit pas ! quant aux habitudes de consommation, elles commencent à être un peu plus cernées par les observateurs : les chinois viennent en famille faire leurs courses, et s'ils aiment le choix et le prix, ils privilégient décidément la marque. Ainsi, Danone fait -il fureur avec ses yogourts, vendus avec une petite cuiller pliée en deux dans le couvercle (vous avez déjà englouti un yogourt avec des baguettes ?) et très appréciés également en version liquide. Pour la petite histoire, les caddies ont fait leur entrée en chine en marche arrière : une petite formation a vite appris aux autochtones qu'il fallait les pousser devant soi.

***Quels sont les raisons du succès de l'enseigne de grande distribution Carrefour en Asie ?***

***Sur quels critères Carrefour a-t-il sélectionné les marchés cibles ?***

***Quel est l'assortiment de Carrefour à Shanghai ?***

*Quelles ont les nouvelles dispositions concernant le flux de clientèle sur le Carrefour de Shanghai ?*

**Solution**

# Marketing international

M. Alain Deppe  
Professeur Amiens

Séquence 4:  
Document 1 - Capacité financière

## Solution

	Phase de prospection	Phase de démarrage	Phase de lancement	Phase d'exploitation du réseau
<b>Investissement</b>	Recherche de marchés Recherche de produits Recherche d'agents	Implantation d'un réseau Recrutement Formation personnel	Accroissement de la capacité de production	Création et entretien service après-vente
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	Financement des dépenses de prospection	Constitution de stock Elaboration de devis et frais de soumission Financement campagne de publicité	Stocks Préfinancement de la fabrication Constitution de caution	Financement Crédit-client
<b>Risque financier</b>	Risque d'erreur Risque de perte de temps	Risque de surcoût des valeurs d'exploitation	Risque de rupture de contrat Risque d'augmentation des coûts de production	Risque de non-paiement Risque politique Risque de change
<b>Solutions possibles</b>	<i>Crédits de prospection Assurance prospection Assurance foire</i>	<i>Financements de stocks à l'étranger Caution de soumission Procédures de financement des implantations à l'étranger</i>	<i>Pré financement Assurance risque économique Coface Assurance risque de fabrication Coface Crédits d'investissements</i>	<i>Procédure de financement des exportations Assurance crédit Coface Marchés des changes</i>

# Marketing international

[M. Alain Deppe](#)  
Professeur Amiens

Séquence 4 :  
Document 2 - Attractivité des pays cibles

**Solution**

RISQUES LIÉS A L'EXPORTATION	
Risques liés à la situation économique, politique ou géographique	<i>Instabilité politique, insécurité, catastrophes climatiques, ...</i>
Risque liés à la législation ou à la réglementation locale	<i>Barrières douanières, coût et durée des litiges, rédaction des contrat, définition de la responsabilité, ...</i>

<p>Risques liés aux opérations d'investissements ou de financement</p>	<p><i>Variation des taux de change, fiabilité du système bancaire, transferts de fonds, problèmes de devises</i></p>
<p>Risques liés aux problèmes inhérents à l'entreprise elle-même</p>	<p><i>Dysfonctionnements liés à l'organisation, au système informationnel, aux conflits internes, ...</i></p>
<p>Risques liés aux problèmes de la logistique</p>	<p><i>Risques liés au transport et au stockage, ...</i></p>
<p>Risques liés à la mise en œuvre de la démarche marketing</p>	<p><i>Inadaptation du produit, problème de conditionnement, communication inefficace, problèmes de distribution, ...</i></p>

# Marketing international

M. Alain Deppe  
Professeur Amiens

Séquence 1 :  
Document 3 - Attractivité des marchés cibles

## Solution

De plus en plus, les entreprises ont recours à des matrices de sélection, qui permettent, grâce à des coefficients de pondération, de relativiser certains des critères retenus en fonction des spécificités de l'entreprise et d'évaluer l'attractivité d'un pays de manière plus précise (*adapté d' Urban, réussir à l'exportation, Dunod*).

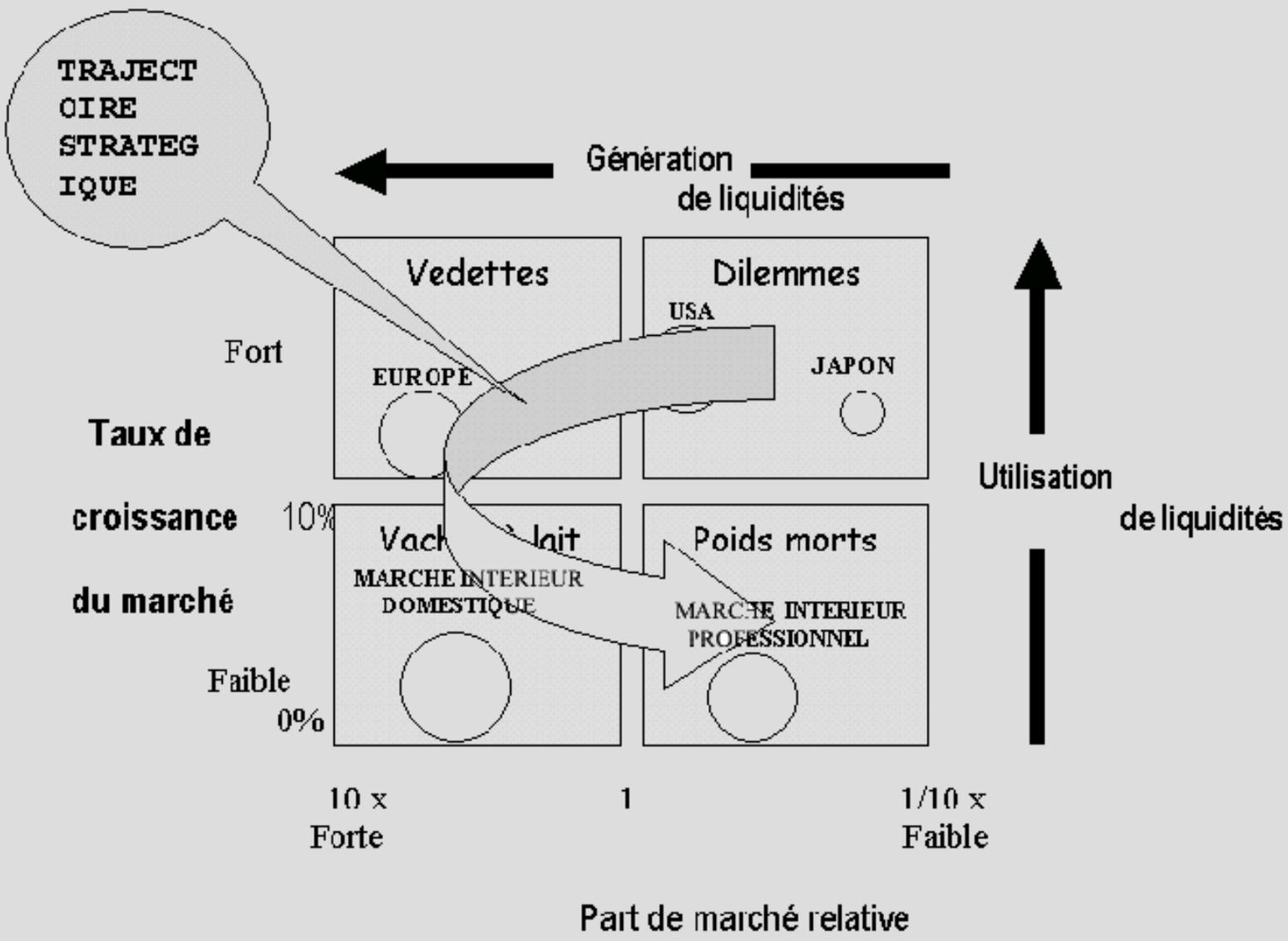
COEFF.	Valeur appréciation pays	Marchés cibles envisagés															
		A				B				C				D			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	<b>Critère évaluation</b>																
	<i>Importance du marché en volume</i>																
	<i>Importance du marché en valeur</i>																
	<i>Analyse du marché (années passées)</i>																
	<i>Perspectives de croissance du marché</i>																
	<i>Etat de la concurrence</i>																
	<i>Réactions nationalistes des consommateurs</i>																
	<i>Réactions nationalistes des industriels privés</i>																
	<i>Réactions nationalistes des industriels publics</i>																
	<i>% importations dans consommation nationale</i>																
	<i>Adéquation des produits/services de la firme</i>																
	<i>Conditions de distribution des produits</i>																
	<i>Situation géographique de l'entreprise</i>																
	<i>Situation politique du pays</i>																
	<i>Situation économique du pays</i>																
	<i>Situation sociale du pays</i>																
	<i>Appréciation globale</i>																
	<b>Evaluation finale</b>																

Légende : 1 conditions très défavorables - 2 conditions défavorables - 3 conditions favorables - 4 conditions très favorables

# Marketing international

M. Alain Deppe  
Professeur Amiens

Séquence 4:  
Document 4 - la matrice BCG1  
  
**Solution**



A chaque position sur la matrice BCG correspond une ou plusieurs options stratégiques

<b>Caractéristiques de l'activité</b>				<b>Conséquences</b>
<b>Taux de croissance</b>	<b>Part de marché</b>	<b>Nature du domaine</b>	<b>Période du cycle de vie</b>	<b>Option Stratégique</b>
Fort	Faible	Dilemme	Lancement	Abandonner ou développer
Fort	Forte	vedette	Expansion	Accroître les capacités productives
Faible	Forte	Vache à lait	Maturité	Accroître la productivité
Faible	Faible	Poids morts	Déclin	Désinvestir

# Marketing international

[M. Alain Deppe](#)  
Professeur Amiens

Séquence 4:  
Document 5 - la matrice BCG2

**Solution**

## SOLUTION

### Document 7 - Le BCG 2 - Proposition de correction

A chaque position sur la matrice correspond une option stratégique

- 1 - Position aisément défendable par des PME/PMI qui restent créatives et flexibles (confection, bâtiment, maintenance,...)
- 2 - Position défendable sur des niches où l'entreprise s'attache à servir mieux que la concurrence une clientèle particulière (services internet, distribution spécialisée,...)
- 3 - Position défendable pour des entreprises qui peuvent capitaliser l'effet d'expérience (Films photographiques, aéronautique, ...)
- 4 - Position défendable pour des entreprises qui peuvent offrir les produits au coût le plus bas (activités à forte intensité capitaliste sur produit homogène)



# Marketing international

[M. Alain Deppe](#)  
Professeur Amiens

Séquence 4: Stratégies internationales

Solutions applications 1

## EXERCICE 1 - PARTS DE MARCHÉ RELATIVES - PROPOSITION DE CORRECTION

La part de marché relative pour chacun des acteurs est :

$$A - 30 / 20 = 1.5$$

$$B - 20 / 30 = 0.7$$

$$C - 15 / 30 = 0.5$$

$$D - 10 / 30 = 0.3$$

NB : une entreprise leader sur un marché affiche un indicateur de position supérieur à 1

## EXERCICE 2 - ANALYSE STRATÉGIQUE - PROPOSITION DE CORRECTION

Nota bene :

Dans la matrice BCG, chaque activité de l'entreprise est représentée par un cercle dont la surface est proportionnelle à l'importance du marché considéré dans l'activité totale de la firme.

Pour calculer les surfaces correspondantes à chaque activité, on pose

X % : % du chiffre d'affaires total relatif à une activité

D : Diamètre du disque représentant l'activité totale de l'entreprise

S : Surface de ce disque soit  $\pi D^2/4 = 100\%$

d : diamètre du disque correspondant à une activité

A : surface du disque correspondant à une activité soit  $\pi d^2/4 = X\% S$

D'où  $\pi d^2/4 = X\% \cdot \pi D^2/4$

Et  $d/2 = D/2 \sqrt{X\%}$

Il suffit de choisir une unité pour D (en cm) pour représenter l'ensemble des cercles correspondant aux différentes activités

**Analyse de la situation sur le marché polonais**

Exemples de calculs

- part de marché relative sur l'activité A :  $24\ 000 / 110\ 000 \times 100 = 21.82\ \%$

- part de l'activité A dans le chiffre d'affaires total :

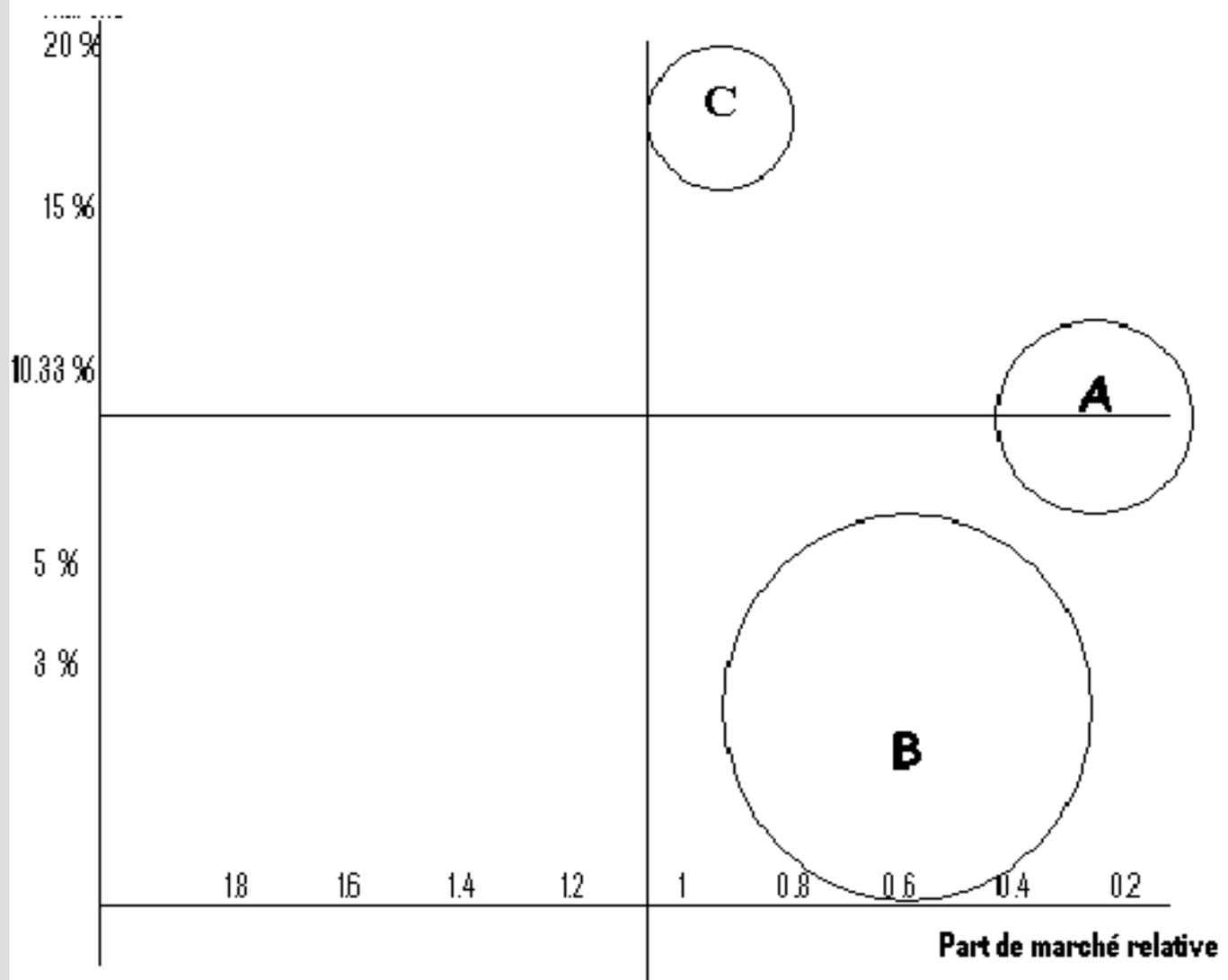
$24\ 000 / (24\ 000 + 83\ 000 + 18\ 000) \times 100 = 19.2\ \%$

- dimension du cercle :  $(10 / 2) \sqrt{19.2\%} = 2.19\ \text{cm}$

Activité	CA réalisé	CA du principal concurrent	Part de marché relative en %	Part activité dans le CA total (en %)	Dimension du disque en cm	Taux de croissance de l'activité
A	24 000	110 000	21.82	19.2	2.19	10
B	83 000	165 000	50.30	66.4	4.07	3
C	18 000	21 000	85.71	14.4	1.89	18

Taux de croissance moyen en % :  $(10 + 3 + 18) / 3 = 10.33\ \%$

## Taux de croissance du marché



## Commentaire

Sur le marché polonais, le produit C est un produit dilemme (fort potentiel de croissance). Cependant, il faut craindre que ce produit (qui nécessite un effort d'investissement important et qui ne peut s'autofinancer) ne puisse se développer.

Les produits A et B dégagent peu de revenus et/ou n'offrent pas de perspectives d'avenir. Soit ils se situent dans un secteur en forte croissance et nécessitent des investissements importants pour devenir des vedettes et des vaches à lait, soit ils se situent dans leur phase de déclin et n'offrent ni potentiel de croissance ni perspectives de rentabilité..

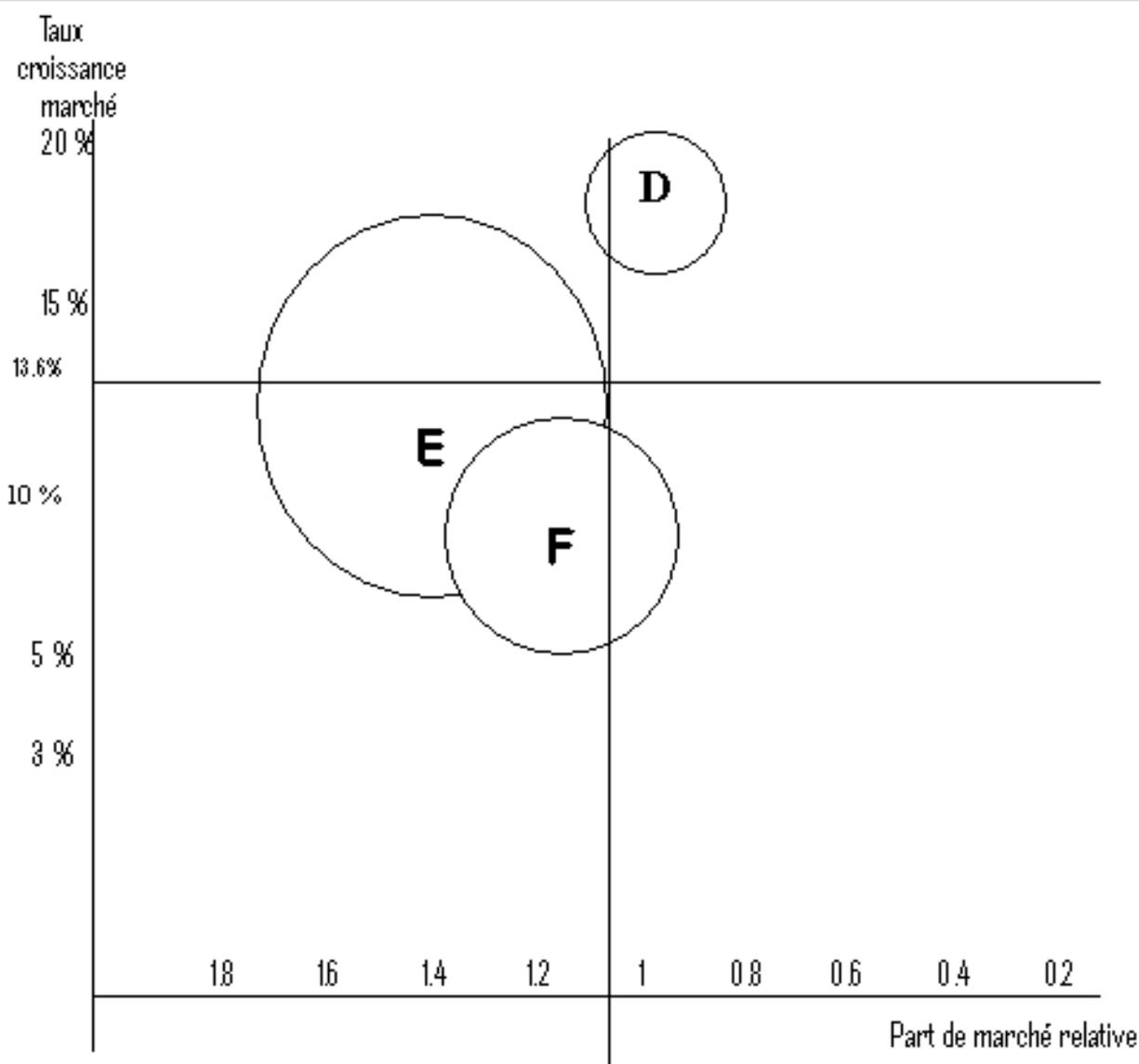
Cette entreprise rencontre probablement des problèmes de trésorerie. Elle est vulnérable. Elle est sensible aux risques de rachat par un concurrent (réalisant peu de profit, sa valeur financière est faible) alors qu'elle offre des perspectives de croissance (avec le produit C).

Il lui faut donc rechercher des financements indispensables pour continuer de se développer sur ce marché..

## Analyse de la situation sur le marché hongrois

Activité	CA réalisé	CA du principal concurrent	Part de marché relative en %	Part activité dans le CA total (en %)	Dimension du disque en cm	Taux de croissance de l'activité
D	35 000	38 000	92.1	9	1.5	18
E	260 000	187 000	139	67	4.1	14
F	93 000	85 000	109.4	24	2.45	9

Taux de croissance moyen en % : 13.6 %



### Commentaire

L'activité D constitue un produit dilemme à fort potentiel de croissance par ailleurs fort consommateur de liquidité. L'activité E est un produit vedette pour l'entreprise qui dispose d'une forte part de marché et d'un taux de croissance légèrement supérieur à la moyenne

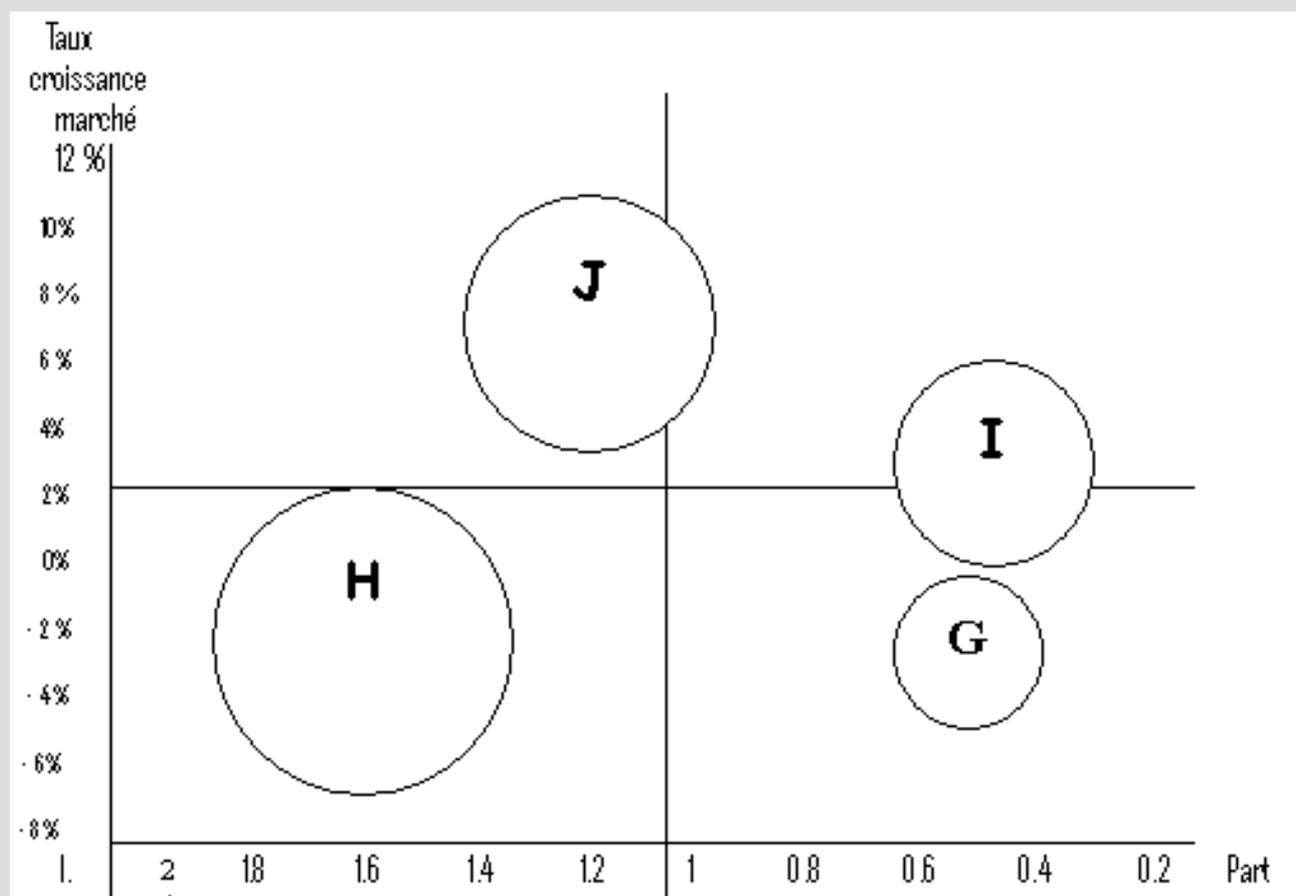
du marché. C'est un produit leader (la PDM relative est supérieure à 1) et c'est le produit qui dégage le CA le plus important pour l'entreprise. Cependant, il est en passe de devenir une vache à lait (il atteint sa phase de maturité) et de rejoindre le produit F.

Le portefeuille de la société sur le marché hongrois est assez bien équilibré. Il lui faudra pourtant intégrer un nouveau produit dilemme pour remplacer D.

### Analyse de la situation sur le marché slovaque

Activité	Part de marché réalisée en %	PDM du principal concurrent	PDM relative en %	Part activité dans le CA total (en %)	Dimension du disque en cm	Taux de croissance de l'activité
G	15	30	50	12.1	1.74	- 3
H	12	8	150	35.7	2.98	- 1
I	10	25	40	19.25	2.19	4
J	25	20	125	32.95	2.87	8

Taux de croissance moyen en % : 2 %



### Commentaire

Le produit G est en phase de déclin. Le marché connaît une régression annuelle de 3 %. Ce produit est un poids mort et représente une faible part de l'activité de la société sur ce marché.

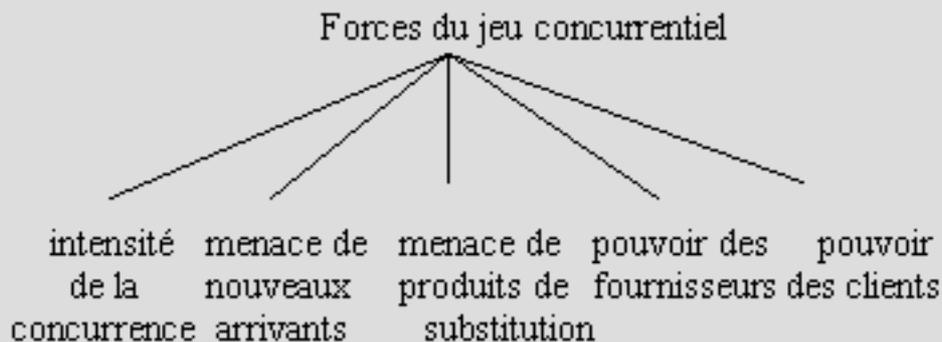
Le produit H est celui qui dégager le chiffre d'affaires le plus important. Il domine le marché mais celui-ci connaît un léger recul. Le produit, en phase de maturité, connaît une stagnation. C'est un produit vache à lait qui permet de dégager d'importantes liquidités grâce à un leadership de l'entreprise important (PDM relative de 150 %). Mais c'est un marché fortement concurrentiel (les deux premières entreprises n'ont que 20 % du marché à elles eux).

L'activité I correspond à un nouveau produit dilemme en phase de lancement sur un marché en progression. Cette activité ne représente qu'un peu plus de 19 % du CA mais aurait vocation à se développer. Elle constitue l'activité phare. Elle détient une forte PDM sur un marché à fort taux de croissance. Elle a une position de leader mais la concurrence doit être importante (le second détient 20 % de PDM contre 25 % pour notre société) sur un marché assez concentré. Le produit est un produit vedette en phase de croissance sur lequel il convient de poursuivre les investissements pour conserver son leadership.

Le portefeuille de la société sur le marché slovaque est parfaitement équilibré.

## Analyse des modifications de l'environnement de l'entreprise Crauste

L'analyse de l'évolution de l'environnement stratégique de la société peut se réaliser en utilisant la grille d'analyse concurrentielle proposée par Porter



### *Pouvoir de négociation des clients*

Avec le poids croissant des grandes et moyennes surfaces (GMS) dans les circuits de distribution (ce poids passe de 15 % en 1993 à 42 % en 1999 et les GMS constituent désormais le premier canal de distribution du foie gras en France), le pouvoir de négociation des clients s'accroît. Les distributeurs qui s'efforcent de minimiser les coûts de stockage et les risques d'inventures imposent leurs exigences de flexibilité aux industriels.

Le problème des dates limites de consommation (DLC) rend plus rude la négociation (les grandes surfaces retirent des linéaires les produits en général deux jours avant la DLC) et nécessite du producteur de maîtriser parfaitement les opérations logistiques:

L'évolution de la structure de la distribution s'accompagne d'une baisse régulière des prix depuis 1994 (près de - 7,5%). Cette situation favorise les entreprises qui passent d'un mode de production artisanal à un mode de production industriel.

Prix moyen au kg (d'après annexe 2)

1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
447.9	451.3	440	435.7	429.22	430.43	420.08

La commercialisation par la grande distribution favorise les produits pré vendus par l'existence d'une marque forte et par des campagnes publicitaires importantes, ce qui favorise les entreprises ayant de fortes capacités financières.

### *Menace de nouveaux concurrents*

Il s'agit surtout de nouveaux entrants financiers (rachat de Labeyrie par La Hénin) qui vont permettre à l'entreprise de passer au stade industriel et sont susceptibles de favoriser un mouvement de concentration.

L'évolution des canaux de distribution montre que le référencement en GMS est un atout. Or, le référencement d'un nouveau produit suppose le déréférencement d'un autre qui ne peut se faire sans un motif valable pour la GMS (perspective de marge plus importante). La bonne implantation en GMS constitue une barrière à l'entrée pour des entreprises moyennes qui voudraient entrer sur le marché dont la croissance par ailleurs se ralentit.

### **Évolution du marché du foie gras en France entre 1993 et 1999**

	1993/1994	1995/1994	1996/1995	1997/1996	1998/1997	1999/1998
Taux de croissance du marché en volume	1.5 %	2.5%	5%	4.3%	5%	4.34%

### *Menace des produits substituables*

L'existence de produits substituables engendre une menace de baisse des ventes voire d'élimination du marché.

Le foie gras est concurrencé par les autres produits de luxe: actuellement saumon fumé et caviar.

La perception du produit reste cependant, plus que pour le saumon fumé, associé à l'univers des fêtes de fin d'année (3/4 du chiffre d'affaires) et le consommateur est toujours sensible à son caractère artisanal.

Cependant, les consommateurs semblent apprécier l'apparition de nouveaux produits et la recherche d'un certain exotisme peut constituer une menace pour le produit traditionnel qu'est le foie gras.

## ***Rivalité des clients directs***

Les concurrents sont principalement les autres producteurs de foie gras mais aussi plus généralement les producteurs de produits alimentaires de luxe: saumon fumé et caviar. En dehors de Labeyrie qui produit aussi du saumon fumé, les autres compétiteurs sur le marché restent centrés, comme l'entreprise Crauste, sur le foie gras ou les spécialités régionales.

La pression concurrentielle dépend en général:

- du nombre et de la taille des compétiteurs,
- de la différenciation des produits,
- des coûts comparés,
- du taux de croissance du marché.

Le nombre de compétiteurs sur le marché du foie gras semble stable mais la structure de la profession évolue par l'apparition de groupes financiers derrière certaines entreprises qui passent à un stade industriel, ce qui accroît la concurrence.

Les politiques d'innovation menées par Labeyrie conduisent à une différenciation des produits que renforcent les stratégies de communication visant à développer des identités de marques fortes (cas de Labeyrie, de Comtesse du Barry surtout).

En l'absence d'information précise sur la structure des coûts, on peut cependant penser que les plus gros volumes traités par Labeyrie conduisent à des coûts de production plus faibles (économies d'échelle).

Le taux de croissance faible et décroissant du marché accentue la rivalité des firmes en présence. L'accroissement des parts de marché risque de se faire de plus en plus au détriment des firmes les moins bien placées qui sont donc très menacées soit de disparition, soit d'intégration.

## ***Analyse des forces et faiblesses de l'entreprise***

Forces	Faiblesses
Taux d'évolution qui reste supérieur à l'évolution du marché (4,34 % en 1999)	Taux d'évolution en baisse (de 20 % en moyenne au milieu des années 1990 à 9 % en 1999/2000)
Qualité des produits	Entreprise artisanale
Bonne image de marque de l'entreprise	Notoriété grand public limitée

Entreprise familiale	Structure de la distribution très différente de celle du marché actuel:
----------------------	---

	Marché	Crauste
VPC	15%	VPC 50%
Épicerie	30%	Épicerie 40%
GMS	42%	GMS -
Autres	13%	Autres 10%

L'entreprise reste une entreprise artisanale alors que la baisse des prix et la nécessité de maîtriser la logistique favorisent les entreprises qui sont passées à un stade industriel et que la pression concurrentielle s'accroît fortement dans le secteur, en particulier du fait d'un ralentissement de sa croissance.

Les modes de distribution adoptés par Crauste, en phase avec sa structure artisanale et ses traditions, avec son image de marque, sont en décalage complet avec les modes de distribution prédominants actuellement.

L'entreprise ne semble plus disposer, sur le marché français, d'un fort avantage concurrentiel, elle paraît même ne pas maîtriser les facteurs clés de succès sur le marché.

Activité	Part de marché réalisée en %	PDM du principal concurrent	PDM relative en %	Part activité dans le CA total (en %)	Dimension du disque en cm	Taux de croissance de l'activité
G	15	30	50	12.1	1.74	- 3
H	12	8	150	35.7	2.98	- 1
I	10	25	40	19.25	2.19	4
J	25	20	125	32.95	2.87	8

## 2. L'exportation : réponse à l'évolution de l'environnement

L'entreprise Crauste risque, sur le marché français, de se trouver en compétition avec des concurrents mieux armés financièrement et techniquement (outils de production, maîtrise de techniques marketing et de distribution).

Elle doit trouver de nouvelles sources de croissance.

L'exportation peut constituer ce potentiel de croissance et donc de rééquilibrage par rapport au poids des concurrents. Elle permet de se développer hors des contraintes d'un marché en croissance ralentie et constitue pour une entreprise spécialisée un mode de croissance assez fréquent.

Elle peut permettre de bénéficier de son savoir-faire en matière de canaux de distribution sur des marchés pour lesquels les GMS ne constituent pas encore, pour ce type de produit, le mode de distribution principal.

La nature des produits vendus, liés au terroir et au savoir-faire agroalimentaire français, peut bénéficier, du moins dans un grand nombre de pays, d'un à priori favorable.

### 3. Analyse des marchés européens

#### *a) Marketing global ou marketing polycentrique ?*

Une approche marketing globale se justifie si:

- on peut mettre en évidence des segments de population transnationaux susceptibles d'être intéressés par les produits de la société Crauste

#### *b) ces segments sont suffisamment importants dans chaque pays pour laisser présager de la rentabilité de l'opération.*

L'analyse de l'étude du CFCE permet d'identifier des segments de consommateurs ayant des attitudes positives à l'égard de la France et des produits français dans les différents pays. Le segment de marché de type " gourmets francophiles " représente 13 à 19% des consommateurs dans les quatre pays de l'étude (on peut considérer que l'Espagne et l'Italie ont des attitudes voisines). Deux autres segments peuvent être identifiés comme plutôt favorables aux produits de qualité français: les " cordons bleus des grandes occasions " et les " nouveaux gastronomes >.

Il apparaît que l'approche des marchés européens définis à partir de segments de clientèle aux comportements homogènes est tout à fait envisageable.

- Les consommateurs de type " gourmets francophiles " représentent le cœur de cible pour des produits typiquement français. Ce sont des consommateurs connaisseurs qui peuvent jouer le rôle de leader d'opinion. Ils ne représentent cependant qu'une fraction restreinte de la population.

- Les " cordons bleus des grandes occasions " représentent une cible à privilégier à cause de son attirance pour la gastronomie: il faut intensifier leur consommation de produits français et augmenter le nombre de consommateurs.

- Les " nouveaux gastronomes " représentent une cible à ne pas négliger dans la mesure où ils sont déjà consommateurs de produits français. Il faut augmenter le pourcentage de consommateurs de ces produits en confortant leur comportement francophile.

Si ces différents segments de marché existent dans tous les pays européens, certains marchés semblent à traiter en priorité.

Si l'on totalise l'ensemble des consommateurs plutôt favorables aux produits français on obtient:

Allemagne	Pays-Bas	Royaume-Uni	Italie
56 %	72 %	56 %	58 %

Cependant, l'Allemagne et les Pays-Bas présentent un attrait supérieur à l'Italie et au Royaume-Uni pour ce qui concerne les produits Crauste (voir annexe 5): produits alimentaires français perçus tout d'abord comme naturels et proches du terroir, associés au savoir bien vivre et au raffinement dans la cuisine.

### ***b) Éléments de marketing mix sur les marchés prioritaires retenus***

Les marchés retenus sont l'Allemagne et les Pays-Bas.  
Produits commercialisés : foie gras et spécialités

Si Crauste fabrique ce type de produits, on peut noter un développement des produits frais, lié à la déstructuration des repas, à l'orientation vers le " facile à préparer ", qui serait favorable à l'exportation de plats préparés réfrigérés.

### ***Positionnement***

Sur ces deux marchés, le positionnement retenu sera:

- produit français, le label France est un atout considérable pour l'image gastronomique et " naturelle " qu'il véhicule;

- artisanal mais sain, l'image "naturel et artisanal,> est une arme à double tranchant puisqu'elle peut aussi signifier peu fiable sur le plan sanitaire. Il faudra être particulièrement vigilant sur le plan du respect de normes hygiéniques pour les produits et sur l'existence de pratiques de production et de distribution irréprochables (conception des installations, procédés d'élaboration, conditions de stockage, transport, distribution, régime de température ... ). Le recours à des organismes de contrôle et de certification pourrait être utile (cf. normes ISO 9000).

### ***Marque***

Crauste doit développer sa propre marque.

Il faudra s'assurer de la pertinence de la marque actuelle à l'export (caractère prononçable et évocateur dans l'ensemble des pays européens).

### ***Conditionnement***

Il devra permettre de rassurer le consommateur quant à la qualité sanitaire du produit (matériau utilisé, étiquetage).

### ***Prix***

Il faudra mettre en évidence pour les consommateurs (en particulier allemands) que la qualité des ingrédients, du processus de fabrication, etc., justifient le prix élevé du produit.

### ***Communication***

Elle pourra être adaptée selon le segment de clientèle visée.

" Gourmets francophiles " : campagnes de presse, à caractère informatif, utilisant l'axe gastronomique et/ou le style de vie à la française. Les supports à utiliser seraient les journaux d'opinion, les magazines gastronomiques ou féminins.

" Cordons bleus des grandes occasions " : l'argumentation sera essentiellement gastronomique, privilégiant la supériorité de qualité et de saveur du produit, un certain style, mais qui s'intègre dans la tradition locale. Il faudra sécuriser le consommateur, valoriser le produit par des arguments de rationalisation justifiant certaines différences de prix de manière à les introduire dans les habitudes alimentaires locales.

Les supports privilégiés seraient la presse gastronomique. La promotion aura un rôle important à jouer pour encourager l'expérimentation de nouveaux produits (recettes).

" Nouveaux gastronomes " : auprès de ce segment il faut accroître la notoriété des produits français afin de les démarquer des produits d'autre provenance (concurrence des pays de l'Est en particulier, qui proposent des produits nettement moins chers). Il s'agit de conforter leur comportement francophile et de les familiariser avec les produits. L'information portera sur la France et les produits français, sur des recettes expliquant comment les utiliser.

Globalement, il s'agit de mettre en avant les qualités du produit plutôt que d'affirmer la supériorité de son origine. Il faut montrer que le produit peut être intégré aux habitudes alimentaires locales (facilité d'emploi, adapté à la vie quotidienne car permettant de réaliser vite et facilement des plats français raffinés).

Les actions promotionnelles auront un important rôle d'information à jouer.

### ***Distribution***

Dans la plupart des pays européens, comme en France, on note une montée de la grande distribution.

Cependant, il semble difficile à l'entreprise d'envisager une implantation dans la grande distribution car Crauste ne semble pas maîtriser l'ensemble des compétences nécessaires pour vendre en GMS en Allemagne et aux Pays-Bas, à savoir :

- être capable de conduire une négociation avec des interlocuteurs qui sont considérés comme les , plus durs >, les plus professionnels en Europe,
- maîtriser la logistique pour respecter scrupuleusement les délais d'approvisionnement,

- pouvoir proposer une gamme de produits de qualité avec produits classiques et produits novateurs,
- avoir mis au point un packaging informatif et attractif qui jouera un rôle clé de vecteur de communication.

Crauste n'a aucune expérience de la grande distribution, ce qui peut constituer un handicap.

Une analyse complémentaire est nécessaire car les rayons traiteurs et les rayons spécialités qui se développent en GMS seraient un bon vecteur de diffusion du produit.

Crauste maîtrise parfaitement la VPC qui correspond bien aux habitudes d'achat en Allemagne et aux Pays-Bas. Elle pourrait sans doute exploiter son savoir-faire dans ces pays.

La pertinence de ce type de distribution dans les autres pays européens reste à étudier.

Le recours à des franchises peut être envisagé dans la mesure où elle limite fortement les coûts et les risques pour l'exportateur et que Crauste maîtrise en France l'animation d'un tel réseau.

On peut éventuellement envisager une vente aux restaurateurs de moyenne gamme qui recherchent des plats de bonne qualité tout prêts pour compléter leur carte.

#### **4. Moyens et sources d'information**

La décision d'exportation de Crauste doit être étayée par des études complémentaires:

- analyse quantitative afin d'évaluer le marché potentiel,
- étude qualitative plus précise sur la consommation de produits alimentaires de luxe et de foie gras. En particulier, analyse de l'existence ou non de campagnes " écologistes ",
- étude de la concurrence: firmes présentes sur le marché (concurrence française, concurrence des pays de l'Est...
- étude plus précise des circuits de distribution, des médias et supports les plus appropriés.

Les principales informations peuvent être obtenues par la Sopexa et auprès du PEE.

On peut préconiser un test de marché avec la Sopexa et la participation à un salon agroalimentaire.



# Marketing international

[M. Alain Deppe](#)  
Professeur Amiens

## Séquence 4: Stratégies internationales

### Cas CARREFOUR ASIE - Solutions des applications

#### *1-Roisons du succès de l'enseigne Carrefour en Asie*

Ce succès repose sur trois axes : l'adaptation, le respect des intérêts du pays d'accueil, l'alliance.

##### L'adaptation

La réussite de l'enseigne Carrefour en Asie s'appuie sur l'adaptation aux mentalités du pays d'accueil. Alors que Carrefour a conquis l'espace européen avec des implantations de très grandes surfaces en périphérie urbaine et des parkings en sous-sol, à Taipei Carrefour s'est installé en deuxième sous-sol sur une surface de 2 800 M2 avec seulement 300 places de parking. Le dénominateur commun à tous les Carrefour reste des prix inférieurs de 20 % par rapport à la concurrence et un assortiment composé de 50 % de produits alimentaires et 50 % de produits non alimentaires sous un même toit.

##### Le respect des cultures locales

Carrefour a su s'allier la faveur des leaders d'opinion de la culture chinoise comme les maîtres du feng shui, la géomancie chinoise.

##### L'alliance avec les entreprises locales

Enfin, Carrefour a su associer l'intérêt local avec sa formule de distribution. À Shanghai, son assortiment est composé de plus de 99 % de produits fabriqués en Chine, le plus souvent par des joint-ventures créées avec les firmes multinationales mondiales.

#### *2-Critères de sélection des marchés cibles*

Les quatre pays cibles sont le Japon, la Corée, La Thaïlande et Taiwan.

- le taux de motorisation par habitant,
- le taux de croissance de PNB par habitant,
- la stabilité de la situation politique,
- et le coût foncier.

### ***3-Assortiment de Carrefour à Shanghai***

Carrefour Shanghai illustre la stratégie d'alliance de l'enseigne avec la Chine. 99 % des produits vendus sont fabriqués en Chine selon des procédés de fabrication des grandes firmes internationales (yaourt Danone avec petite cuillère). Cependant, la cuisine française y trouve un espace d'exposition très apprécié par les Chinois.

Nouvelles dispositions concernant le flux de clientèle sur le Carrefour de Shanghai Carrefour a innové une entrée en bas avec les produits alimentaires et une sortie au niveau supérieur avec des produits non alimentaires.