

**Leçon 1 : L'introduction au marketing international et son environnement \_\_\_\_\_ 2**

<b>I. L'évolution du marketing international _____</b>	<b>2</b>
1. Définition du "marketing international" _____	2
2. Stades de développement du marketing international _____	2
<b>II. Les théories principales du commerce international _____</b>	<b>3</b>
<b>III. L'environnement culturel _____</b>	<b>6</b>
1. Stéréotypes et culture _____	6
2. Sources de culture _____	7
3. Résoudre un problème interculturel _____	8
Conclusion _____	8

# Leçon 1 : L'introduction au marketing international et son environnement

## I. L'évolution du marketing international

### 1. Définition du "marketing international"

Comme pour beaucoup de concepts en gestion, les définitions du "marketing international" sont nombreuses. La plus simple consiste à qualifier le marketing international comme l'exécution d'au moins une des tâches du marketing, au-delà des frontières nationales. Pour Keegan (1995, page 3, traduction par nos soins), le marketing global est *"... le processus qui vise à optimiser les ressources et à axer les objectifs d'une organisation au travers des opportunités d'un marché global"*.

La spécificité du marketing international ou global résiderait donc à dépasser les frontières, à opérer sur un marché global. Implicitement, les définitions du "marketing international" renvoient aux définitions de base du marketing. Dans une conception moderne, le marketing peut être considéré comme l'ensemble des activités liées à la gestion de la relation avec le client.

### 2. Stades de développement du marketing international

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

Tout comme le "marketing", le "marketing international" est tout d'abord un "produit" américain. Dès la fin de la deuxième guerre mondiale, les entreprises américaines s'installent en Europe afin de satisfaire la demande européenne. De nombreuses filiales américaines s'implantent en Europe de l'Ouest, notamment en Grande Bretagne et en Allemagne. Elles apportent de nouvelles méthodes de gestion permettant de faire connaître leur offre dans des pays différents, de les distribuer dans de bonnes conditions et de soutenir ainsi la demande locale.

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

- recherche de nouveaux marchés, notamment dans les nouveaux pays industrialisés (Singapour, Hong-Kong, Taiwan et Corée du Sud, Brésil, Mexique,...),
- affinement des études de marché internationales afin de mieux connaître les clients étrangers,
- réflexions plus poussées sur les possibilités de la standardisation de l'offre internationale et sur la coordination d'un réseau de filiales plus étendu.

L'émergence et l'élargissement de blocs commerciaux marquent la troisième phase de l'évolution du marketing international. La plus forte intégration économique (par exemple entre pays membres de l'Union Européenne) facilite davantage les échanges internationaux. Toutefois, une partie croissante des échanges se réalise désormais à l'intérieur de zones économiques bien spécifiques. Cela amène beaucoup d'entreprises à établir des stratégies marketing, d'abord "régionales", et dans un deuxième temps seulement "globales". Les zones d'intégration économique renforcent naturellement l'esprit "régiocentrique" des entreprises.

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

- l'accès à Internet,
- les compétences à présenter son offre sous forme adéquate sur Internet,
- le pouvoir d'achat.

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

## II. Les théories principales du commerce international

A la base, le commerce international s'appuie sur la théorie de l'avantage absolu d'Adam Smith. A la fin du 18<sup>ème</sup> siècle, cet économiste américain argumentait qu'un pays a intérêt à échanger avec un autre s'il y a un avantage absolu dans la production d'un bien par rapport à l'autre pays. Smith prônait ainsi, en premier, la division du travail international. Rapidement, David Ricardo précisait, dans sa théorie de l'avantage comparatif, que même si un pays avait un avantage relatif dans la production de plusieurs produits par rapport à un autre pays, les deux avaient intérêt à échanger. Il suffirait, dans un tel cas de figure, que le pays produisant avec plus d'efficacité, se spécialise dans l'exportation du produit pour lequel il avait l'avantage comparatif le plus grand.

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

Les difficultés qu'éprouve Leontief (1956) en 1947 à valider empiriquement la loi des proportions des facteurs pour le cas des Etats-Unis ("paradoxe de Leontief") - amènent

### **Théorie de l'avantage comparatif**

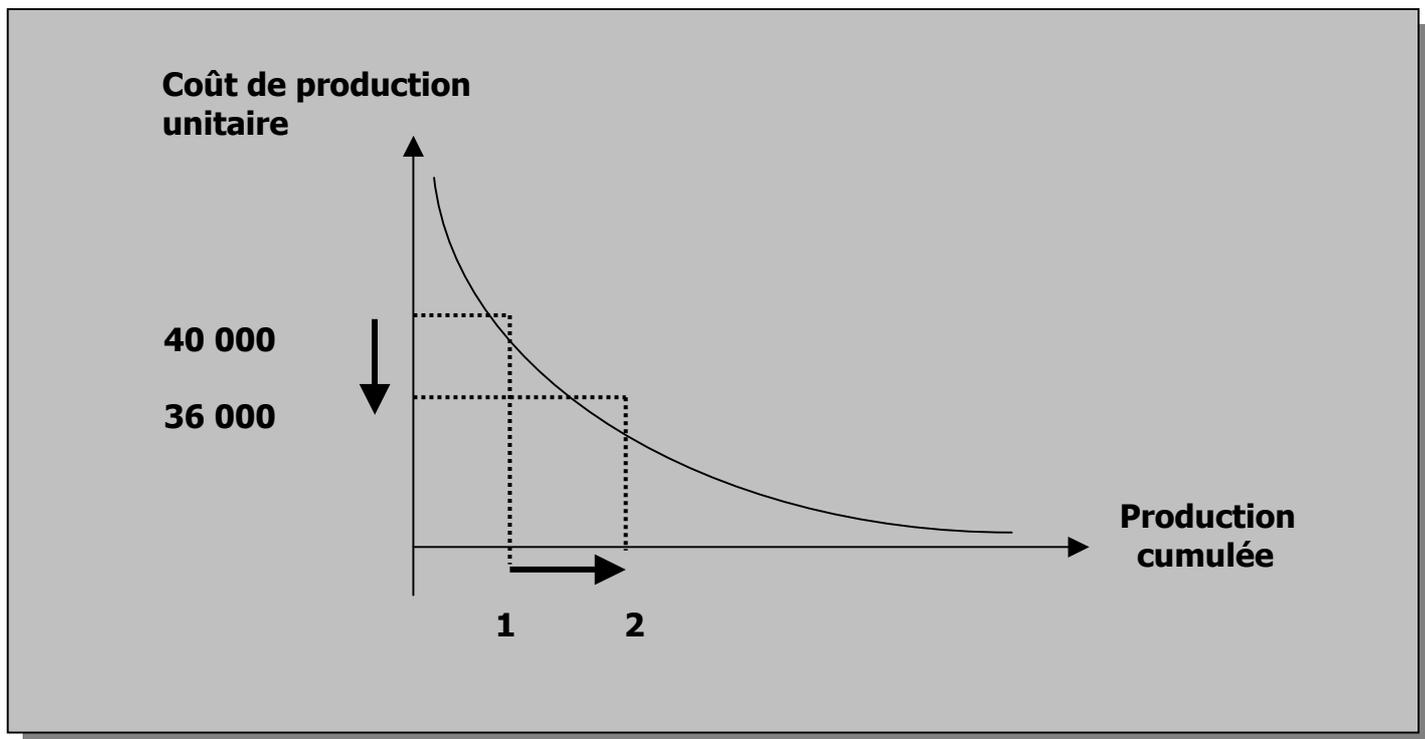
les chercheurs à inclure encore d'autres facteurs dans leurs explications du commerce international.

Lindner met en avant l'importance des conditions de demande. D'après ce chercheur, le commerce international ne dépend pas en premier lieu des coûts de production (la variable sur laquelle toutes les théories précédentes se focalisaient directement ou indirectement). Il dépend plutôt des conditions de demande. L'importance de la demande domestique conditionnerait l'acquisition d'un avantage comparatif dans la fabrication des produits manufacturés (principe dit de la "demande représentative"). Simultanément, Lindner suggère que les échanges internationaux se font entre pays dont les habitants ont un niveau de pouvoir d'achat, des préférences de produits et des exigences similaires. Cette théorie est la base des stratégies de segmentations modernes.

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

Les économies d'échelle et les effets d'expérience sont d'autres facteurs poussant les entreprises à se développer en dehors de leur marché domestique. Observé depuis les années 1920 dans l'industrie aéronautique américaine (Wright, 1936) mais plus largement diffusés en tant que modèle stratégique de l'internationalisation par le cabinet de conseil "Boston Consulting Group" à la fin des années 1960 seulement, les effets d'expérience sont à l'origine d'une baisse des coûts de production en fonction de la quantité de production d'un bien (cf. schéma 1.2). Plus précisément, il a été observé empiriquement qu'avec chaque doublement de la production cumulée d'un bien, les coûts de production de ce bien baissent d'un pourcentage constant. L'ampleur relative de la baisse dépend de l'industrie concernée. Elle peut atteindre les 30% pour l'industrie aéronautique et se situe vers 10% pour l'industrie automobile.

Schéma 1.2 : Effets d'expérience



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

- l'apprentissage direct : avec chaque répétition d'une tâche, l'ensemble des acteurs impliqués (ingénieurs, administrateurs, ouvriers) apprennent à produire un bien d'une manière plus efficace. Les ouvriers montent le produit plus rapidement et commettent moins d'erreurs (problèmes de qualité), les machines et processus de production sont améliorés, les produits (composantes) sont mieux conçus ("économies d'envergure"), ...
- les économies d'échelle : avec l'augmentation de la production cumulée, l'ensemble des coûts fixes (coûts de recherche et développement, terrains, bâtiments, machines, ...) se répartissent sur un plus grand nombre d'unités. Ainsi, le coût unitaire de production baisse.
- La concentration des effets de recherche sur un domaine de compétence particulier augmente généralement la capacité d'innovation d'une entreprise.

Motivées par la diminution des coûts de production, les entreprises augmentent leur production cumulée. Or, à terme, ces produits supplémentaires ne peuvent être absorbés par le marché national. Ainsi, l'entreprise cherche des débouchés à l'étranger. Malgré leur attrait à la fois conceptuel (explication de l'internationalisation) et pratique (baisse des coûts), il ne faut pas oublier un certain nombre de limites, voire de dangers stratégiques, des effets d'expérience et d'apprentissage. Tout d'abord, les coûts ne sont pas un facteur décisif pour l'ensemble des entreprises. Pour certaines – notamment celles situées sur des produits haut de gamme – la qualité prime sur le prix. Poursuivre systématiquement des longues séries de production rend l'entreprise peu flexible, peu innovante et moins apte à s'adapter à son environnement. Or, la capacité d'adaptation est primordiale sur le marché international.

## Avantage compétitif des nations

Le modèle de l'avantage compétitif des nations, développé par Porter (1993), aborde l'internationalisation en tenant compte d'un nombre plus important de variables. Il explique le succès d'une entreprise par un système interactif et interdépendant de quatre déterminants liés à son environnement national :

- les facteurs : la position de la nation dans le domaine des facteurs de production (par exemple personnel qualifié, infrastructures),
- la demande : la nature de la demande intérieure,
- la stratégie, la structure et la rivalité des entreprises : les conditions qui président à la création, à l'organisation et à la gestion des entreprises, la nature de la compétition nationale,
- les industries amont et apparentées : l'existence, au plan national, d'industries amont et d'industries apparentées compétitives.

En bref, l'idée de Porter consiste à dire que le succès d'une entreprise à l'international dépend de son environnement national. Plus cet environnement national est dynamique - c'est-à-dire plus les clients nationaux sont exigeants, plus la concurrence nationale est forte, plus la qualité des facteurs de production est élevée et plus les entreprises nationales sont intégrées dans un réseau de partenaires nationaux performant – plus les entreprises ont des chances de réussir à l'étranger.

Pour compléter sa théorie, Porter rajoute deux autres variables dont l'influence peut être significative : le hasard et la puissance publique. La dernière variable, synonyme de l'Etat, dispose de budgets et d'instruments (fiscaux, monétaires, légaux) qui permettent de stimuler les industries amont ou apparentées (subventions publiques), de modifier la concurrence (lois anti-trust), d'améliorer la qualité des facteurs (éducation) ou encore de stimuler la demande intérieure (fiscalité).

### III. L'environnement culturel

Parmi toutes les variables de l'environnement international, la culture exerce probablement l'influence la plus forte sur le marketing et la possibilité de commercialiser des produits et services à l'étranger. Toutefois, il n'est pas facile de bien cerner, voire d'isoler l'influence de la culture. Ainsi, deux points de vue extrêmes s'opposent. Certains chercheurs considèrent que l'influence de la culture reste forte et rend dangereux la plupart des efforts de standardisation du marketing. D'autres suggèrent que l'influence de la culture sur le marketing international est largement sur-estimée. D'une manière provocatrice, Levitt a argumenté en 1983 qu'un produit standardisé à qualité correcte et prix bas se vendrait partout. Quel que soit le point de vue adopté, il importe de bien comprendre ce qu'est la culture et dans quelle mesure elle est susceptible d'exercer son "pouvoir" sur le consommateur.

#### 1. Stéréotypes et culture

Il existe une boutade bien connue sur les Européens qui stipule que :

«Heaven is where the cooks are French, the mechanics are German, the policemen are English, the lovers are Italian, and it is all organized by the Swiss.

Hell is where the policemen are German, the mechanics are French, the cooks are English, the lovers are Swiss, and it is all organized by the Italians».

Cette boutade fait rire la plupart des personnes familières avec les cultures européennes ... du fait qu'elle est perçue comme vraie. Il ne s'agit là, bien sûr, pas d'une définition de culture mais d'un ensemble de stéréotypes relatifs aux Européens.

L'attrait des stéréotypes qui représentent une certaine "vérité" réside dans le fait qu'ils permettent une rapide classification de sa propre culture par rapport à d'autres. En même temps, cela les rend dangereux parce que l'on se contente trop souvent de la perception d'une différence apparente, sans se soucier ni du bien fondé du présupposé, ni du pourquoi de la différence. De plus, un stéréotype présente, dans le meilleur des cas, une certaine valeur moyenne ou médiane d'une culture. Il fait oublier les exceptions qui font la règle, les différences qui existent au sein d'une même culture, la personnalité des individus.

## 2. Sources de culture

Les sources de la culture sont multiples. C'est précisément cette multitude de sources qui explique la complexité du construit "culture" et la difficulté de l'opérationnaliser, voire de le mesurer.

La langue est à la fois source et "révélateur" de culture. Selon certains chercheurs – notamment Whorf (1956) – la langue influencerait la manière de penser et plus généralement notre comportement social. Bien que cette hypothèse n'ait jamais été vérifiée empiriquement, il est intellectuellement séduisant d'imaginer que des langues comme le français ou l'anglais (ou plus généralement la plupart des langues européennes) fondées sur une combinaison d'un petit nombre de lettres (26) nous entraînent, dès notre tout jeune âge, à des constructions mentales différentes que par exemple le Chinois, fondé sur plusieurs milliers de caractères à forte valeur symbolique.

Des mots comme "deadline" en anglais (traduction libre : "délais", traduction littérale : "ligne de mort") ou des expressions comme "Quelle heure est-il?" en français, sont des indicateurs de certaines valeurs culturelles. Tout comme un Français peut être surpris de voir un délai – et surtout le non respect d'un délai – associé à la mort, les membres de cultures où la ponctualité est une valeur importante sont étonnés de voir les Français mesurer le temps en "heures" (et non pas en minutes et secondes).

La nationalité renvoie, en tant que problématique marketing, à la gestion des images nationales.

L'éducation générale et professionnelle déterminent, entre autres, comment une organisation est gérée. Elles sont intimement liées à des questions de qualité et plus généralement de confiance entre les partenaires commerciaux. Davoine, Walliser et Riera (2000), par exemple, montrent en quoi les différences entre le système de formation professionnelle en France et en Allemagne influencent les mécanismes de construction de confiance et de méfiance entre les acteurs impliqués. Il en ressort en dernière analyse une plus grande capacité des acteurs allemands à coopérer, une plus grande confiance accordée aux apprentis et – la formation terminée – aux spécialistes/collègues qui sortent de ce système de formation.

La religion est depuis longtemps (Weber, 1964) identifiée en tant que déterminant de l'attitude à l'égard de l'argent et ainsi également du comportement du consommateur. Schématiquement, les pays luthériens (protestants) s'opposent aux pays catholiques. Les consommateurs des premiers auraient une plus forte préférence pour les produits durables, solides – mais aussi plus chers – que ceux des derniers, plus influencés par l'apparence.

Le sexe et la composition des familles sont d'autres facteurs de base expliquant le comportement des consommateurs. Une décision dans une famille (étendue) asiatique se prend tout à fait différemment que dans une famille "type" française.

Enfin, les classes sociales, aussi bien que les organisations, sont des regroupements de personnes ayant certains traits culturels en commun qui les prédisposent à des comportements spécifiques.

### 3. Résoudre un problème interculturel

La résolution d'un problème interculturel, c'est-à-dire un problème lié à la rencontre de cultures différentes, demande tout d'abord une ouverture d'esprit par rapport à l'autre culture. Il est nécessaire d'analyser le problème dans la perspective de sa propre culture, puis dans celle de la culture étrangère, afin de pouvoir isoler dans quelle mesure la perception individuelle et culturelle du problème (le degré de référence à soi, en anglais : "self-reference criterion") empêche sa résolution. Décrivons ce processus à l'aide de l'exemple du parc d'attractions "Eurodisney" (Usunier, 2000).

Un des nombreux problèmes de départ d'Eurodisney était le système de restauration. Du point de vue américain, les visiteurs restaient trop longtemps dans les restaurants et ne consommaient pourtant pas assez. D'un point de vue européen (notamment français, mais aussi allemand, espagnol, néerlandais, britannique...) la gamme de boissons offerte était trop étroite et les restaurants beaucoup trop petits.

Avant l'ouverture du parc, ses gestionnaires (essentiellement américains) n'étaient pas en mesure d'analyser le problème du point de vue des futurs visiteurs (essentiellement européens). Sinon, le management du parc aurait :

- permis de vendre des boissons alcoolisées : ces boissons sont interdites dans les parcs américains. Les Européens, par contre ont l'habitude d'accompagner leur repas d'un verre de vin ou de bière, même dans un parc d'attractions. Ils ne sont pas habitués à boire du Coca Cola, de l'eau gazeuse ou du jus d'orange à midi, même s'il s'agit de la restauration rapide.

- conçu les restaurants plus grands : pour les Américains, "restauration rapide" signifie "service rapide" plus "consommation rapide". Ils passent moins de temps à table que les Européens. De plus, les heures de repas sont plus flexibles aux Etats-Unis. On peut manger un sandwich ou "burger" à n'importe quel endroit et à n'importe quel moment. Pour les Européens, notamment les Français, l'heure de repas est équivalente à la période de "midi à deux". Ils s'empressent donc tous, à peu près au même moment, vers les restaurants et y restent plus longtemps, même s'il s'agit de la restauration rapide. Il suffit d'observer les queues de n'importe quel restaurant McDonald's en France à 12 heure 15 pour se rendre compte de ce phénomène.

### Conclusion

Il convient de souligner, à la fin de cette leçon, que la programmation culturelle n'est pas uniforme par société, région ou pays. Le marketing (et management) international serait facile si tous les Français étaient pareils. Il suffirait de bien analyser les dimensions d'une culture, de se préparer à sa rencontre et, enfin, de proposer une offre unique par pays. En réalité, un Alsacien est, à bien des égards, plus proche d'un Allemand que d'un Marseillais, et un Niçois plus proche d'un Italien que d'un Breton. En même temps, Alsaciens, Marseillais, Niçois et Bretons partagent des valeurs que l'on ne trouve ni en Allemagne ni en Italie. Enfin, Français, Allemands et Italiens partagent certaines valeurs qui les distinguent par exemple des pays de l'Asie du Sud-Ouest. Par conséquent, celui qui veut réussir en marketing international doit être aussi fort dans l'analyse culturelle de ses clients qu'en stratégie et techniques marketing.