



**Chapitre 5 :  
La stratégie  
d'internationalisation  
du produit**

Toutes les entreprises qui ont le potentiel de développer leurs produits ou leurs services, quelles que soient leurs activités et leurs tailles pourraient potentiellement accroître leurs ventes, soutenir la concurrence sur divers marchés et atteindre une clientèle internationale grâce à leurs connaissances et leur savoir-faire particuliers.

Le marketing international est l'ensemble des activités menées par l'entreprise dans le but de pénétrer, développer et de rendre profitables ses marchés étrangers. Ces activités doivent lui permettre d'optimiser l'utilisation de ses ressources et lui assurer un avantage concurrentiel à long terme sur les marchés étrangers. Une entreprise présente sur plusieurs marchés étrangers doit décider si elle veut ou non adapter son produit aux conditions locales et si oui dans quelles proportions.

Chaque stratégie possédant ses avantages et ses inconvénients, l'exportateur devra choisir l'une d'entre elles en fonction d'une série de facteurs qu'il devra mettre en balance et qui sont essentiellement liés :

◆ **au produit lui-même:** Certains produits, de par leur nature, exigent des adaptations importantes. D'autres ne demandent que des adaptations partielles. D'autres enfin seront acceptés tels quels. Les produits de grande consommation, par exemple, et plus particulièrement les produits alimentaires, sont plus susceptibles que d'autres.

◆ **aux caractéristiques du marché:** telles que la culture et le comportement de consommateurs ciblés, la situation concurrentielle, la législation en vigueur, les facteurs géographiques et climatiques, le niveau de développement économique, ...etc.

◆ **aux coûts d'adaptation et de production liés à ces stratégies:** Dans la recherche de la rentabilité, l'entreprise doit mettre en balance l'impact positif qu'une adaptation pourrait avoir sur ses ventes et ses recettes ainsi que les coûts estimés d'adaptation. Elle doit également tenir compte de ses compétences, de ses objectifs et ressources internes

mais aussi des coûts d'opportunité que représenteraient les ventes perdues dans le cas où aucune adaptation ne serait apportée.

### **Section 1: Le choix du produit**

Savoir si le produit peut être transportable ou non et arriver à destination en bon état; et si ce dernier est fragile, périssable ou volumineux, il va influencer la décision et est nécessaire de le produire. En termes de production, il est aussi avantageux de se rapprocher de la matière première.

#### **1. LA NATURE DU PRODUIT À VENDRE**

On devra prendre en considération les points nécessaires qui vont limiter les solutions de présence envisageable:

- La nécessité d'une définition avec le client de son besoin et du produit apte à le satisfaire va permettre de définir à quelle catégorie de biens appartient le produit afin que le consommateur sache à quelle catégorie de besoins il répond.
- La différenciation du produit est nécessaire pour que le client ne puisse faire aucune confusion.
- La nécessité d'un service après-vente.

Quand une entreprise fabriquant plusieurs produits décide de partir à la conquête des marchés étrangers, il faut qu'elle détermine si elle va internationaliser simultanément l'ensemble de son portefeuille ou utiliser un sous-ensemble de produits comme vecteur de lancement.

Dans ces conditions, la nature du produit pèse énormément sur les décisions relatives à la standardisation ou à l'adaptation de l'offre de produit. En effet, certains produits, de par leur nature, exigent des adaptations importantes. D'autres ne demandent que des adaptations partielles. D'autres encore gagnent à rester inchangés.

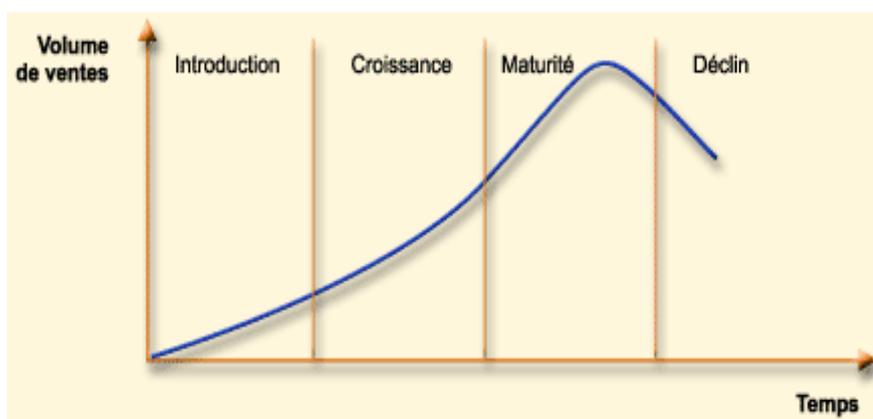
#### **2. LE CYCLE DE VIE DU PRODUIT**

Le cycle de vie du produit sur les marchés internationaux peut influencer la stratégie du lancement de produits sur un marché étranger et donc la sélection des

produits export. Cette vie peut être plus ou moins longue suivant les types de produit et chaque phase peut avoir une durée plus ou moins brève.

Le marché étranger visé n'est pas toujours au même stade de développement que le marché national<sup>131</sup>, l'exportateur devra donc modifier sa politique locale.

Le graphique ci-dessous présente le cycle de vie classique d'un produit qui passe souvent par différents stades auxquels correspondent des stratégies marketing différentes :



**Le cycle de vie du produit<sup>132</sup>**

◆ **phase de lancement.** L'entreprise lance sur le marché un nouveau produit qui s'adresse à l'acheteur innovateur. A ce stade, l'entreprise occupe souvent une position de monopole : elle peut donc se permettre d'appliquer des prix de vente assez élevés ainsi que les coûts de production plus élevés.

◆ **phase de croissance et de développement.** Lors de cette phase, la demande est en pleine croissance et les concurrents imitant la technologie ou le produit arrivent sur le marché. Les prix ont tendance à diminuer mais restent encore assez élevés.

◆ **phase de maturité.** L'entreprise s'adresse à un marché de masse faiblement croissant ou en renouvellement. La concurrence augmente et sous la pression, l'entreprise, qui cherche à maintenir ses parts de marché, doit diminuer ses prix de vente et mise sur une promotion et une publicité intenses et sur une réduction des coûts de

<sup>131</sup> Valérie Boronad, Frédéric Didierlaurent, Laure Lavorata, Martine Massabie-François, Elisabeth Poulain «Commerce international Marketing et Négociation» édition Vincent DUPIN, Bréal, Rosnay, 1998.

<sup>132</sup> Lendrevie Lévy Lindon "MERCATOR"8<sup>e</sup> édition Dunod, Paris, 2006

production. C'est le moment où l'entreprise doit se remettre en cause et investir dans le développement de nouveaux produits.

◆ **phase de déclin.** La production diminue face à une demande en régression et à une concurrence féroce. L'entreprise réduit fortement les investissements en communication pour ce produit. Le prix de vente est encore en baisse et les marges très faibles.

Un produit donné peut se trouver selon les marchés à des stades différents de son cycle de vie, celui-ci pouvant également différer dans sa forme et sa longueur. Une entreprise dont le produit est en fin de cycle de vie sur son marché domestique avec des débouchés insuffisants et des ventes décroissantes se trouve face à une alternative :

- abandonner le produit.
- exporter ce produit sur un marché où il se trouve en phase de croissance ou de maturité.

## **Section 2: Les obstacles liés aux marchés étrangers**

Les pays en voie de développement exigent une adaptation des pratiques marketings à cause des différences économique et culturelles, d'une infrastructure marketing souvent inexistante et d'une concurrence locale parfois intense<sup>133</sup>. Cependant, l'internationalisation d'un produit ou d'un service ne se révèle pas aussi simple dans la mesure où sa position et ses composantes peuvent varier selon les marchés, notamment sous l'influence de certains facteurs dont il faut tenir compte. En effet, il y a des obstacles importants liés aux marchés étrangers (climat, culture des consommateurs locaux, niveau de revenu, contraintes légales, la concurrence ...) qui empêchent l'adoption d'une telle stratégie.

### **1. LES CARACTÉRISTIQUES DES CONSOMMATEURS LOCAUX**

*« La mondialisation a créé un marché global unique avec des consommateurs aux différentes locations géographiques et des origines culturelles différentes, qui partagent des préférences semblables »<sup>134</sup>.*

---

<sup>133</sup> Philippe Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois et Delphine Manceau "Marketing management" 12<sup>e</sup> édition 2006

<sup>134</sup> Levitt, T.: *The globalization of markets*, Harvard Business Review, 1983, pp. 2-11

Les caractéristiques des consommateurs étrangers pèsent lourdement sur la politique du produit de l'entreprise. Elles influencent notamment le choix des produits qui leur seront proposés ainsi que les modifications qui devront être intégrées pour mieux leur convenir.

Il arrive souvent que les caractéristiques culturelles, religieuses et sociologiques diffèrent sur les marchés étrangers par rapport à celles du marché domestique. Or, ces caractéristiques influencent fortement les coutumes, les valeurs, les attitudes, les habitudes ainsi que les comportements d'achat et d'utilisation des produits des consommateurs étrangers. Voici quelques illustrations des facteurs socioculturels qui doivent être identifiés avant de pénétrer un marché :

◆ **les goûts et les préférences, très hétérogènes à travers les marchés.** Par exemple, la couleur possède une valeur symbolique et projette un signal qui agit sur le comportement d'achat des consommateurs et influence leur perception du produit (ex. : le blanc symbolise la vie et la pureté dans certains pays Européens et la mort en Asie de l'Est). En matière alimentaire, les traditions et les goûts sont également des éléments clés dans la décision d'achat. L'emballage du produit devra respecter les habitudes locales des consommateurs et des distributeurs en la matière.

◆ **la langue.** La langue est également source d'adaptations notamment au niveau de l'emballage et de l'étiquetage ainsi qu'au niveau des manuels d'instruction et d'utilisation du produit. Ces mentions doivent être faites dans la langue du pays, souvent pour des raisons légales mais aussi pour des raisons commerciales afin d'éviter les résistances à l'achat des consommateurs locaux. La marque est également soumise aux contraintes linguistiques et culturelles. Effectivement, une marque domestique peut être difficilement prononçable ou avoir une signification vulgaire, ridicule ou simplement mal appropriée dans certains pays. Il est donc parfois nécessaire de traduire ou de changer le nom de la marque. Par exemple: General Motors a dû changer le nom de son modèle Nova dans les pays de langue hispanique, No va en espagnol signifié : ça ne marche pas.

◆ **la religion.** La religion a de nombreux impacts sur les produits, plus particulièrement sur les ingrédients qui peuvent entrer dans leur composition. Par exemple, dans les pays islamiques, les entreprises qui exportent des produits alimentaires

à base de boeuf doivent fournir des certificats attestant que les animaux ont été tués dans le respect de leur méthode « Halal ». Les boissons alcoolisées sont également interdites dans les pays du Moyen-Orient. Les restrictions religieuses sur certains produits peuvent donc nécessiter des adaptations des produits.

Au niveau international, la compétence et la sensibilité culturelle sont des qualités indispensables que les entreprises doivent développer pour pouvoir s'adapter aux spécificités culturelles et aborder les marchés étrangers avec succès.

## **2. LE NIVEAU DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE**

Le niveau de développement économique d'un marché peut affecter les attributs recherchés et désirés d'un produit et, à ce titre, peut inciter une entreprise à adapter ses produits afin de rencontrer les besoins du marché local. Le niveau d'avancement économique d'un marché peut être apprécié par une série d'indices :

◆ Le niveau de revenu et le pouvoir d'achat des consommateurs locaux. Celui-ci aura une influence sur la conception technique et le conditionnement des produits exportés. Dans les pays plus riches où l'état d'avancement de l'économie est plus poussé, les consommateurs, ayant généralement un pouvoir d'achat plus élevé. Sur les marchés plus pauvres, l'entreprise pourrait avoir intérêt à concevoir un modèle simplifié du produit, meilleur marché ou à commercialiser un modèle plus ancien du produit à cause du niveau de revenus insuffisants de ses consommateurs.

◆ l'état de l'infrastructure du marché. Le niveau général de qualité de l'infrastructure du pays peut affecter la composition de produit car il peut induire des conditions d'utilisation différentes. A titre d'exemple, un fabricant de voiture doit renforcer la suspension de ses voitures pour les marchés où l'entretien des routes est insuffisant.

◆ le niveau d'éducation des utilisateurs potentiels ou des techniciens locaux. S'il est trop bas, il faut prévoir des simplifications au niveau des caractéristiques techniques du produit. Il pourrait également être utile d'adapter l'emballage sur les marchés où le taux d'analphabétisme est plus élevé, en utilisant, par exemple, des symboles plutôt que des mots.

### **3. LA CONCURRENCE**

Le contexte concurrentiel sur les marchés étrangers visés et la position concurrentielle de l'entreprise sur ces marchés influencent les décisions de l'entreprise au niveau de la sélection des produits à exporter, de la définition de leurs caractéristiques globales ainsi que de leur niveau d'adaptation ou de standardisation<sup>135</sup>.

◆ L'analyse de la situation concurrentielle et de l'offre des concurrents sur un marché étranger donné, réalisée lors de l'étude de marché peut guider l'entreprise exportatrice dans la détermination des ressources nécessaires à mettre en œuvre pour réussir sur ce marché.

Dans ce cadre, l'entreprise cherchera notamment à identifier les différents produits offerts par les concurrents ainsi que leurs caractéristiques globales, elle pourra vérifier si la demande pour un produit donné est déjà satisfaite par la concurrence. Cette analyse l'aidera également à positionner ses produits par rapport à ceux des concurrents.

Généralement, dans une situation de forte concurrence, un exportateur aura plutôt intérêt à adapter ses produits aux exigences des consommateurs locaux plutôt que de vendre tel quel un produit domestique.

◆ **La position concurrentielle** : Il est important que l'entreprise détermine son profil concurrentiel c'est-à-dire qu'elle identifie ses forces et faiblesses distinctives par rapport aux concurrents présents sur le marché visé. Ce n'est qu'au prix de cette comparaison que l'entreprise sera en mesure de sélectionner les segments de marché sur lesquels elle doit cibler son action et qu'elle pourra choisir les produits pour lesquels elle bénéficie d'un ou de plusieurs avantages concurrentiels.

Pour cela, elle évaluera et comparera, pour un produit et un marché visé, les caractéristiques de son propre produit et celles d'un produit directement concurrent. Le résultat de ces comparaisons permettra d'identifier les caractéristiques du produit qui pourraient constituer des motivations ou au contraire des freins à l'achat pour les clients

---

<sup>135</sup> V.Boronad, F.Didierlaurent, L. Lavorata, Martine M.François, E.Poulain «Commerce international Marketing et Négociation» édition Vincent DUPIN, Bréal, Rosnay, 1998

potentiels. L'entreprise aura ainsi une base pour identifier les caractéristiques du produit qu'il faudrait idéalement modifier et celles qu'il faudrait standardiser, voire même pour sélectionner le ou les produits à exporter.

#### **4. LES CONTRAINTES LÉGALES**

L'environnement légal du marché étranger a énormément d'impact sur la politique produit de l'exportateur. Les spécificités légales du marché étranger impliquent obligatoirement pour l'exportateur d'adapter son produit car elles conditionnent l'accès au marché et la mise à la consommation du produit. Il est probable que l'exportateur soit soumis sur les marchés étrangers à des normes et des règlements techniques différents de ceux appliqués sur son propre marché nécessitant une adaptation du produit.

Pour l'emballage et l'étiquetage, les législations varient selon les pays, et les entreprises doivent s'y conformer sinon leur produit ne sera pas commercialisé.

➤ L'emballage : les réglementations ont évidemment un grand effet sur les stratégies produit des entreprises qui doivent les intégrer dès le stade de la conception du conditionnement.

➤ L'étiquetage : en dehors des législations qui exigent qu'il soit réalisé dans toutes les langues officielles du pays lorsqu'il en compte plusieurs, d'autres dispositions prévoient des mentions minimum obligatoires à faire apparaître dans un but d'information et de protection des consommateurs.

➤ Les exigences légales indirectes du marché étranger, notamment sa politique de taxation, pourraient également affecter le contenu d'un produit. Certains pays exigent également que les produits importés contiennent une part minimale de valeur ajoutée locale ce qui impliquerait que le produit soit fabriqué sur place, avec toutes les modifications que cela pourrait générer au niveau du produit.

➤ L'entreprise peut également être soumise à des barrières non tarifaires à respecter pour pouvoir entrer sur un marché. Ces réglementations, prétendument impartiales, visent en réalité à limiter voire à éliminer la concurrence étrangère sur le territoire national et à protéger certains produits et industries locaux. Ces réglementations sont discriminatoires car elles ne gênent que les entreprises étrangères.

### **Section 3: La sélection du produit**

La sélection des produits sur lesquels reposera le développement des activités commerciales de l'entreprise sur les marchés étrangers est une décision cruciale. Deux alternatives stratégiques principales s'offrent: l'exploitation à l'étranger de produits existants sur le marché domestique ou la création d'un nouveau produit. Si l'entreprise décide de développer des produits existants, elle devra tout d'abord identifier ceux qui ont un potentiel sur les marchés étrangers et ensuite décider dans quelle mesure il faut les standardiser ou, au contraire, les adapter aux caractéristiques locales. D'après Philippe Kotler, il y a trois stratégies d'attaque d'un marché étranger qui concernent directement les produits. (Extension, Adaptation du produit et Création de produit)

promotion	Produit			
		inchangé	adapté	nouveau
	Inchangé	1- Extension	3- Adaptation du produit	5- Création de produit
Adaptée	2- Adaptation de la promotion	4- Double adaptation		

Cinq stratégies de marketing international<sup>136</sup>

#### **1. LA CRÉATION D'UN NOUVEAU PRODUIT**

L'entreprise pourrait être amenée à créer un produit entièrement nouveau pour satisfaire les besoins des consommateurs d'un marché étranger donné, car il est impossible de répondre aux opportunités du monde entier avec un seul produit.

La commercialisation d'un nouveau produit est plus ou moins complexe selon le caractère de nouveauté qu'il représente pour l'entreprise et pour le marché étranger visé. Le niveau de complexité le plus élevé survient lorsque l'entreprise introduit un produit

<sup>136</sup> Philippe Kotler, Kevin Keller, Bernard Dubois et Delphine Manceau "Marketing management" 12<sup>e</sup> édition 2006

entièrement neuf pour elle sur un nouveau marché qu'elle connaît mal. Il est souhaitable d'éviter cette dernière situation car l'entreprise ne peut s'appuyer sur aucune expérience, ni celle du produit ni celle du marché.

Le développement d'un nouveau produit est un processus assez long qui passe par un certain nombre d'étapes avant d'aboutir à sa commercialisation :

◆ **Pour pouvoir identifier des idées de nouveaux produits**, on doit s'appuyer sur un système d'information performant qui permet la remontée d'informations à partir de principales sources d'inspiration (clients, fournisseurs, force de vente, concurrents).

◆ **Analyse de marché et étude de faisabilité.** Avant de s'investir dans le développement d'un produit, l'entreprise doit analyser les caractéristiques des consommateurs et répondre à quelques questions d'ordre interne : le nouveau produit est-il compatible avec les objectifs généraux et les ressources de l'entreprise ? Possède-t-il un potentiel international suffisant ? Les structures existantes permettent-elles de proposer le nouveau produit ? Si non, nécessite-t-il des investissements importants?

◆ **Développement du produit.**

◆ **Tests de produit sur le marché visé.** Ces tests permettront de vérifier que le produit correspond aux attentes des consommateurs et des distributeurs locaux et qu'il satisfait aux exigences légales du marché visé.

◆ **lancement et commercialisation du produit.**

## **2. LA COMMERCIALISATION D'UN PRODUIT EXISTANT SUR LE MARCHÉ DOMESTIQUE**

La plupart des entreprises exportatrices ont intérêt à commencer à vendre à l'étranger des produits domestiques éventuellement modifiés à cause de leurs ressources limitées, afin de pouvoir s'appuyer sur une expertise et un savoir-faire au niveau de la production et de la commercialisation.

Généralement, les entreprises mettent en œuvre de processus formalisé de sélection et d'analyse des produits domestiques de façon à identifier ceux qui ont le potentiel le plus élevé d'exportation. Nous pouvons également analyser une série de critères relatifs aux produits lors de la phase d'étude de marché. Ils nous aideront à

déterminer quel produit a un potentiel de rentabilité sur le marché étranger visé ainsi que les modifications éventuelles qui doivent y être apportées pour satisfaire aux exigences particulières du marché étranger.

Dans ce cadre, les critères à analyser peuvent être, par exemple<sup>137</sup> :

◆ **Les matières premières utilisées** : Toute entreprise qui aborde des marchés étrangers doit veiller aux ingrédients et aux matières premières entrant dans la composition de son produit. Et elles doivent être en accord avec les législations, les coutumes et les règles d'usage.

◆ **La qualité du produit**: Pour le consommateur, un produit de qualité est un produit qui est conforme à ses exigences et qui satisfait ses besoins. L'entreprise doit donc rechercher à satisfaire les besoins spécifiques des consommateurs locaux plutôt que de proposer un produit avec un niveau élevé de performance sur tous les marchés. L'entreprise qui propose un produit de qualité a plus des avantages, parmi lesquels:

- amélioration de la rentabilité
- image de qualité pour l'entreprise
- diminution du risque au niveau de la responsabilité civile produit

◆ **le design du produit** : L'esthétique du produit (couleur, taille, style, ...) est compatible avec les goûts des consommateurs locaux et les législations locales. Le design est un élément important de la politique internationale mais encore trop méconnu et trop peu exploité par les entreprises.

Le rôle du design au niveau du produit et de l'emballage, a pour l'objectif d'élaborer un produit qui soit le plus adapté à son usage et à l'environnement dans lequel il sera utilisé.

◆ **les conditions d'utilisation du produit**: Le produit est-il adapté aux conditions d'utilisation du marché étranger (systèmes électriques, systèmes de mesure, niveau de formation, infrastructure, climat, ...) ? La notice d'utilisation est-elle adaptée aux habitudes et réglementations locales ? Peut-elle être traduite dans la langue locale ?

---

<sup>137</sup> V.Boronad, F.Didierlaurent, L. Lavorata, Martine M.François, E.Poulain «Commerce international Marketing et Négociation» op cit p105

Si le produit domestique ne peut être utilisé tel quel sur le marché visé, il faudra apporter les modifications nécessaires de façon à le rendre utilisable, en jouant notamment sur les caractéristiques et le design du produit.

◆ **les services annexes du produit:** Le niveau de garanties offertes doit être satisfaisant par rapport à celui des concurrents et aux attentes des utilisateurs, et il faut assurer un service après-vente, qui doit être disponible sur place.

◆ **la marque du produit:** Il faut savoir s'il existe des marques proches de celles déposées dans le pays visé, Si c'est le cas, il est préférable d'éviter la commercialisation sous cette marque pour éviter la confusion et les difficultés avec les concurrents. Le "made in" du produit est-il un facteur positif ou non pour son image ? La marque convient-elle culturellement et linguistiquement au marché ?

La marque d'un produit est l'élément principal de son identification. Le choix de la politique à suivre en ce domaine se pose à l'exportateur dès le début de l'approche des marchés étrangers.

◆ **L'emballage du produit:** est une caractéristique primordiale du produit que l'exportateur ne doit pas négliger. Cette section a pour objectif de présenter les différentes fonctions que remplit l'emballage mais aussi de montrer que sur des marchés étrangers, il fait souvent l'objet de modifications.

Dans le cadre de l'exportation d'un produit existant, l'entreprise doit choisir entre la standardisation et l'adaptation de ce produit.

#### **Section 4: Le choix entre la standardisation et l'adaptation**

Pour une entreprise multinationale, les marchés sur lesquels elle opère sont parfois très différents les uns des autres. Entre les pays situés sur plusieurs continents, il existe de multiples différences, parfois très profondes, en ce qui concerne l'environnement économique et réglementaire, le niveau de vie et le pouvoir d'achat des consommateurs, leurs goûts et leurs habitudes,...etc.

Lorsqu'une entreprise développe ses activités en dehors de son territoire d'origine, elle a le choix entre utiliser des stratégies spécifiques à chaque marché ou bien une stratégie unique pour tous les marchés étrangers. Dans ce cas, l'entreprise doit moduler son