



Faut-il vendre le même produit partout dans le monde, ou l'adapter à chaque marché ? Présenté par David Séjourné, Magnus Hultman, professeur associé de business international à la Goodman School of Business (Brock University, Canada), explique pourquoi ce débat classique du marketing international n'a pas de réponse unique, et propose la théorie de la contingence pour trancher au cas par cas.

L'analyse de Magnus Hultman : standardisation, adaptation, une question de contexte plutôt que de choix absolu

David Séjourné : Comment définit-on le marketing international ?

MH : Selon l'American Marketing Association, le marketing est l'activité, l'ensemble des institutions et des processus, de création, de communication, de livraison et d'échange d'offres qui ont de la valeur pour les clients, les partenaires et la société dans son ensemble. Selon la définition académique, le marketing international fait référence à l'engagement de l'entreprise à coordonner ses activités et ses efforts de marketing au-delà des frontières nationales, afin de trouver et de satisfaire les besoins des consommateurs mondiaux mieux que ses concurrents. On y retrouve les piliers du marketing mix : les « 4P », product, price, place, promotion, ou les « 7P » si l'on y ajoute la dimension services, physical evidence, people, process.

DS : Quels sont les principaux enjeux du marketing international ?

MH : Pour réussir sur son marché domestique, une entreprise française doit définir un marketing mix spécifique autour de ces 4 ou 7 facteurs. Jusque dans les années 1970-1980, la position théorique des universitaires et la pratique des entreprises consistaient à ajuster ce marketing mix à chaque nouveau marché abordé, à la lumière de chaque réalité locale : si elle souhaitait étendre son business en Belgique, une entreprise pouvait devoir ajuster son programme marketing, puis à nouveau si elle voulait s'implanter au Royaume-Uni. En théorie, elle pouvait donc nécessiter autant de versions de son programme marketing que de pays où elle exportait, ce qui augmentait la complexité et les coûts, liés aux changements opérés sur les produits, la distribution ou la promotion pour s'adapter au marché local et à son environnement réglementaire et

politique. Mais il y a 40 ans, un professeur de Harvard, Ted Levitt, a montré que l'adaptation marketing au marché local n'était pas toujours nécessaire : une entreprise peut vendre les mêmes produits, aux mêmes prix, avec une distribution et une promotion similaires, sur tous les marchés, l'offre se standardisant avec la globalisation à mesure que s'homogénéisent les besoins, les goûts et les comportements d'achat des consommateurs à travers le monde.

DS : Standardiser ou adapter : quels sont les principaux arguments en faveur de chacune de ces deux stratégies ?

MH : Un programme marketing standardisé mise sur l'homogénéisation des clientèles internationales : il permet de réaliser des économies d'échelle et d'envergure, sur la production, le transport ou le marketing, contribue à créer une marque mondiale, et permet de lancer plus rapidement de nouveaux produits dans les différents pays, tout en exploitant les effets du pays d'origine, comme pour le vin français ou les montres suisses. Les hôtels Marriott ou Apple, par exemple, ont opté pour la standardisation. Un programme marketing adapté, à l'inverse, est plus fidèle au concept même de marketing : on apporte plus de valeur aux clients en s'adaptant plus finement à leurs besoins, ce qui permet une meilleure performance sur les marchés étrangers et une meilleure connaissance de ces marchés ; les managers locaux et les employés étrangers sont aussi plus motivés, car ils disposent de plus d'autonomie et de responsabilités. McDonald's, souvent cité comme référence en matière de standardisation, adapte pourtant son menu dans chaque pays, et en 2008, Château Lafite, marque pourtant reconnue dans le monde entier, a elle aussi adapté sa bouteille pour le marché chinois.

DS : Finalement, quelle est la stratégie la plus efficace ?

MH : La question fait débat dans le monde académique et parmi les exportateurs, et les résultats empiriques restent dispersés. La recherche a publié des centaines d'articles sur le sujet : certains auteurs voient un lien positif entre l'adaptation du programme marketing et la performance, d'autres y voient un lien négatif, et la majorité y voit un lien mitigé ou non significatif. On observe des entreprises qui réussissent en choisissant l'une ou l'autre des deux stratégies. Se focaliser sur le lien direct entre adaptation et performance n'est donc sans doute pas la meilleure approche pour résoudre cette contradiction, c'est pourquoi nous avons fait appel à la théorie de la contingence. La question n'est en effet pas de savoir si l'une des deux stratégies est meilleure que l'autre, mais plutôt quand elle l'est. La théorie de la contingence affirme que la pertinence d'une stratégie spécifique dépend de son adéquation, ou « fit », avec les conditions environnementales pertinentes : l'adaptation n'est pas bonne en soi, la standardisation non plus, tout dépend des circonstances.

DS : Qu'est-ce que l'adéquation ou l'ajustement (fit) de la stratégie ?

MH : Également appelé congruence, contingence, appariement ou coaligement, c'est l'efficacité avec laquelle les ressources et les capacités d'une organisation sont alignées sur les opportunités et les menaces que présente l'environnement, mais aussi l'efficacité avec laquelle l'organisation met en œuvre une stratégie choisie dans un contexte donné, car il faut savoir quoi faire, mais aussi comment le faire. Selon Michael Porter, l'ajustement stratégique entre de nombreuses activités est fondamental non seulement pour l'avantage concurrentiel, mais aussi pour la durabilité de cet avantage. Toutes les

recherches stratégiques posent comme théorème central que les processus d'une organisation doivent s'adapter à son contexte pour qu'elle survive et soit efficace, ce qui implique que la performance de toute entreprise dépend de l'adéquation entre le contexte, la structure et les processus, à tous les niveaux.

DS : Quand ce principe de l'ajustement est-il applicable pour les entreprises ?

MH : Si une entreprise a besoin de recruter de nouveaux commerciaux pour une filiale étrangère, elle devra mettre en adéquation sa culture d'entreprise, la culture locale et la personnalité des employés. Si elle rencontre des problèmes de satisfaction client dans une certaine région, il lui faudra un ajustement entre les attributs du produit, les pratiques de distribution locales et les attentes des clients. Si elle souhaite véhiculer une image de marque unifiée sur tous les canaux de communication, elle devra adapter les messages de la marque à ces différents canaux. Si elle décide de maîtriser ses coûts plutôt que de se différencier, elle devra aligner la stratégie, les capacités de l'entreprise et l'environnement du marché. Et si elle souhaite savoir s'il faut standardiser ou adapter son programme marketing pour les marchés étrangers, il lui faudra un ajustement entre les 4P et les contingences environnementales affectant la standardisation et l'adaptation.

DS : Dans ce contexte, quels étaient les objectifs de votre étude ?

MH : Il restait plusieurs questions non résolues : quels sont les prérequis de l'ajustement de la stratégie marketing à l'international ? Que faut-il pour que cette adéquation soit effective ? Existe-t-il des conditions dans lesquelles cet ajustement est plus ou moins efficace ? Les exportateurs doivent-ils toujours s'efforcer d'atteindre l'ajustement ? Est-il pire de trop s'adapter ou de s'adapter trop peu aux conditions du marché étranger ? Notre étude avait pour objectifs d'examiner les prérequis de l'ajustement et son impact sur la performance, la manière dont la complexité organisationnelle modère cette relation ajustement-performance, et l'effet potentiel de la sur-adaptation par rapport à la sous-adaptation. Nous nous sommes fondés pour cela sur la théorie de la contingence, pour les mécanismes d'ajustement, la théorie institutionnelle, pour le rôle du besoin dans l'adaptation, et la théorie des capacités, pour le rôle de la capacité d'adaptation.

DS : Comment ces différents concepts théoriques sont-ils liés les uns aux autres ?

MH : Comme le confirme une enquête auprès de managers, à la base de l'adaptation, il y a le besoin de s'adapter. Certains marchés d'exportation, très différents du marché domestique, exigent effectivement une adaptation, sur l'environnement socioculturel, réglementaire, technologique, l'intensité de la concurrence, les caractéristiques des consommateurs, l'infrastructure de commercialisation ou l'étape du cycle de vie du produit. Plus le besoin d'adaptation est élevé, moins la probabilité d'atteindre l'ajustement de la stratégie marketing est forte : il existe ainsi une relation négative, que nous avons vérifiée empiriquement et théoriquement, entre le besoin d'adaptation et l'efficacité de l'ajustement de la stratégie. Cet ajustement peut d'ailleurs être vu comme l'inverse de l'écart, de la distance, entre le besoin de s'adapter et le niveau d'adaptation marketing réellement mis en œuvre.

Certaines entreprises ont une plus grande capacité d'adaptation que d'autres. Les capacités organisationnelles nécessaires pour adapter avec succès sa stratégie marketing à l'international reposent sur des « connaissances adaptatives », sur la manière de

s'adapter aux marchés internationaux, qui s'acquièrent grâce à une longue présence à l'international, un degré élevé d'internationalisation et un fort engagement international. Ces capacités d'adaptation s'appuient aussi sur le degré de contrôle de l'exécution, c'est-à-dire sur les décisions portant sur le marketing mix sur le marché étranger. Le besoin de s'adapter, les connaissances adaptatives et le contrôle de l'exécution sont ainsi les trois piliers de l'ajustement stratégique, et cet ajustement engendre la performance marketing, commerciale et financière. Les enjeux sont plus importants pour les organisations complexes, c'est-à-dire les grandes entreprises et les exportateurs actifs dans de nombreux pays.