



Comment optimiser sa stratégie marketing à l'international ?

Standardiser ou adapter ? Il n'y a pas de choix stratégique unique : cela dépend des entreprises et des circonstances. Les conseils de Magnus Hultman, professeur associé de business international à la Goodman School of Business, de la Brock University (Canada).

Entre l'adaptation de la stratégie marketing à l'international et la standardisation, quelle est la stratégie la plus efficace ? Des arguments militent en faveur de chacune de ces deux options, voire d'un point situé entre ces deux extrêmes. Un programme marketing adapté apporte plus de valeur aux clients, permet de réaliser une meilleure performance, d'acquérir une meilleure connaissance des marchés étrangers et de mieux motiver les employés locaux... Tandis qu'un programme standardisé permet de réaliser des économies d'échelle, contribue à la cohérence de la marque, et permet aussi de lancer plus rapidement les nouveaux produits et d'exploiter les effets du pays d'origine.

Le débat n'est pas tranché car la réponse n'est pas binaire et dépend des circonstances, en particulier du besoin d'adaptation sur un marché donné et des capacités d'adaptation de l'entreprise. La question n'est donc pas de savoir si l'une des deux stratégies est meilleure que l'autre, mais plutôt dans quelles circonstances l'une ou l'autre peut être préconisée et à quelles composantes du marketing mix faut-il toucher.

1. N'adaptez pas votre marketing si vous n'avez pas à le faire

Il ne s'agit pas de s'adapter par principe. L'adaptation de la stratégie marketing exige du temps et des ressources, aussi ne doit-elle être envisagée que lorsque le contexte l'exige. Par exemple, le besoin d'adaptation peut être dicté par l'environnement économique, socioculturel, réglementaire, technologique, les caractéristiques des clients et du marché, la distance psychologique, l'infrastructure marketing, l'intensité de la concurrence ou l'étape du cycle de vie du produit.

2. Évaluez bien votre capacité d'adaptation

Les connaissances et les capacités d'adaptation d'une entreprise s'acquièrent par l'engagement à l'exportation, l'intensité d'exportation (part du chiffre d'affaires à l'export) et la durée d'exportation. Si vous n'avez ni les connaissances ni les capacités pour vous adapter à un marché donné, restez à l'écart de ce marché jusqu'à ce que vous les ayez acquises.

3. Priorisez les adaptations obligatoires (légale, technique, politique)

Si vous possédez les connaissances et les capacités pour adapter votre offre, les premières adaptations doivent être celles qui sont obligatoires, notamment celles relatives à la conformité (légale, technique, politique, etc.). C'est seulement ensuite que vous pourrez passer aux adaptations facultatives, si vous avez suffisamment de ressources.

4. N'oubliez pas que « plus » n'est pas toujours synonyme de « mieux »

Même si vous avez les connaissances et les capacités pour vous adapter à l'infini, n'oubliez pas qu'une sur-adaptation est aussi mauvaise qu'une sous-adaptation. La sous-optimisation de l'allocation des ressources, la perte des avantages liés au pays d'origine et à une image de marque mondiale et le déploiement moins rapide de nouveaux produits associés à une sur-adaptation doivent être évalués en parallèle avec le coût des ventes perdues en cas de sous-adaptation.

5. L'adaptation de la stratégie marketing est plus importante pour les organisations complexes

Les petits exportateurs sont en effet plus agiles et ne seront pas autant pénalisés que les plus grands s'ils n'arrivent pas à adapter leur marketing. Ils peuvent donc se concentrer sur l'acquisition de connaissances adaptatives (quoi faire) et sur le contrôle de l'exécution (comment le faire) qui leur permettront ensuite d'optimiser l'adaptation de leurs programmes marketing sur les marchés étrangers.