

Les déterminants de choix de mode à l'entrée aux marchés internationaux et son impact sur le marketing-mix

The determinants of the choice of entry mode to international markets and its impact on marketing mix

Abila Mohamed*

Université d'Alger 3 - Algérie.

mohamed.abila@gmail.com

Date de soumission : 14/03/2021

Date d'acceptation:21/03/2021

Résumé

Cet article se propose d'examiner les déterminants de modes de présence et les critères de choix ayant un impact sur le marketing tactique dans les marchés étrangers. Il ressort de cette étude que l'entreprise opte pour un mode d'entrée en fonction de la nature du contrôle qu'elle souhaite exercer sur la commercialisation de ses produits ou services. Ces modes d'entrée peuvent être répartis en trois catégories principales : les stratégies d'exportation, les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire et enfin, les investissements directs à l'étranger (IDE). Aussi, nous développerons dans cette étude le dilemme auquel font face les firmes dans le processus d'internationalisation : l'adaptation ou standardisation du mix-marketing. En effet, l'analyse approfondie de ces deux éléments nous amène à conclure que l'identification de chaque stratégie dépend d'une part, de l'environnement externe de l'entreprise et, d'autre part, des moyens déployés pour atteindre ses objectifs à long et moyen terme.

Mots clés : Transfert de savoir-faire; Marketing-mix; Adaptation; Standardisation; Mode de présence à l'étranger.

Abstract

This article examines the determinants of modes of presence and the selection criteria that have an impact on tactical marketing in foreign markets.

It emerges from this study that the company opts for a mode of entry depending on the nature of the control it wishes to exercise over the marketing of its products or services.

These modes of entry can be divided into three main categories: export strategies, contractual systems for the know-how transfer and, finally, foreign direct investment (FDI).

We shall also develop in this study the dilemma facing the firms in the internationalization process: adaptation/ adjustment or standardization of the marketing mix.

Indeed, an in-depth analysis of these two elements leads us to conclude that the identification of each strategy depends, on the one hand, on the external environment

*Auteur correspondant : Abila Mohamed, Email: mohamed.abila@gmail.com

of the company and, on the other hand, on the means deployed to achieve its long and medium-term objectives.

Keywords: Know-how transfer; marketing mix; adaptation/ adjustment; standardization; foreign presence mode.

Introduction

L'exportation, définie comme la vente de produits et/ou de services à l'étranger à partir de son marché domestique, constitue la forme la plus traditionnelle du développement international des firmes. Pour Giordano (1984), l'exportation est la modalité la plus immédiate dans le processus d'internationalisation, car elle n'appelle pas de nombreux commentaires, du moins dans une option stratégique. De ce fait, la problématique que nous mettons en avant est la suivante:

- Quels sont les déterminants de choix de mode à l'entrée aux marchés internationaux ?
- Comment peut-on concevoir les dimensions de la stratégie internationale de la firme compte tenu de ses forces et faiblesses ?

Pour répondre à cette question, nous formulons les hypothèses suivantes :

- lorsqu'une entreprise a décidé de vendre ses produits dans un pays étranger, elle doit déterminer le mode le plus approprié pour organiser ses activités étrangères.

Cependant, plusieurs formules d'implantation ou modes d'entrée s'offre à elle :

- L'exportation (relation fournisseur-client),
- Les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire (relation partenaire à partenaire).
- L'investissement direct à l'étranger (relation société-mère – filiale),
- Le marketing tactique (ou mix-marketing) fait appel aux quatre éléments de marketing-mix : la politique de produit international, la politique de prix internationale, la politique de distribution internationale et la politique de communication internationale.

L'objet de cette recherche est d'étudier les différents modes de pénétration des marchés internationaux, ses avantages et inconvénients pour l'entreprise, ainsi que les répercussions de ces décisions stratégiques sur le marketing mix.

Par ailleurs, l'importance de l'étude consiste d'abord à chercher de nouveaux débouchés à l'étranger. Elle permet aussi de répartir les risques entre zones géographiques et de trouver des relais de croissance dans les pays émergents, comme les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine).

Dans la perspective de décrire et analyser en détail les stratégies de développement international, cet article met en exergue les deux éléments suivants :

La première section présente les modes d'entrée à l'étranger. En effet, l'entreprise opte pour un mode d'entrée en fonction de la nature du contrôle qu'elle souhaite exercer sur la commercialisation de ses produits ou services. Ces modes d'entrée peuvent être répartis en trois catégories principales : les stratégies

d'exportation, les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire et enfin, les investissements directs à l'étranger (IDE).

La deuxième section porte sur la mise en œuvre du marketing tactique sur les marchés internationaux. Le marketing tactique fait appel aux quatre éléments de marketing-mix (produit, prix, communication et distribution). La politique de produit international expose les principales décisions liées à la gestion internationale d'une gamme de produits et d'un portefeuille de marques. La politique de prix internationale présente les différentes approches de fixation d'un prix de vente international et les mécanismes de coordination internationales des prix. La politique de distribution internationale examine le choix d'un circuit de distribution international et les perspectives d'harmonisation des systèmes nationaux de distribution. La politique de communication internationale développe les principales formes de communication et s'interroge sur les avantages et inconvénients associés à une standardisation des actions de communication.

1. Les modes d'entrée et de présence à l'étranger

Lorsque l'entreprise a identifié la zone de marchés ou le pays à pénétrer, plusieurs formules d'implantation (ou modes d'entrée) s'offrent à elle. On peut classer les principales formules ou stratégies en trois types :

- Les stratégies d'exportation
- Les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire
- Les investissements directs étrangers (IDE).

1.1. Les stratégies d'exportation

1.1.1. L'exportation indirecte :

Dans ce type d'exportation, l'entreprise confie la vente de ses produits ou services à des tiers. La fonction commerciale est « sous-traitée » à des intermédiaires qui sont localisés dans le pays d'origine de la société et se situent entre l'exportateur et les canaux de distribution locaux. Ces intermédiaires peuvent être (Croué ,2003 : p. 420):

- Des sociétés de commerce international[†] (import-export) ;
- Des bureaux d'achats (commissionnaires à la vente et à l'achat). Ils mettent seulement en relation les exportateurs et leurs acheteurs potentiels ;
- Des transitaires qui opèrent comme des commissionnaires pour le compte de leurs clients locaux ;
- Des agents à la commission ;
- Des sociétés de gestion à l'export.

Une société de gestion export (SGE) est une société de service indépendante qui remplit l'ensemble des fonctions du service export d'une entreprise, dans le cadre d'un contrat de mandat d'une certaine durée. La SGE agit au nom de l'exportateur en tant que commissionnaire exportateur à la vente. Elle est rémunérée d'une part par un

[†]Une société de commerce international est une société d'import-export qui achète pour son propre compte des produits appartenant à d'autres entreprises et qui les revend en son nom propre sur les marchés étrangers en prélevant une marge.

abonnement mensuel fixé à l'avance, d'autre part par une commission sur les ventes (Chirouze, 2007).

Dans le cadre de cette stratégie d'exportation, l'entreprise peut recourir à d'autres formes suivantes :

1.1.1.1. L'agent commercial exclusif : L'agent commercial dans le pays importateur est un commerçant mandaté par la société exportatrice pour négocier des affaires en son nom et pour son compte. Il peut être lié à la marque par un contrat d'exclusivité, ce qui est souvent le cas dans le domaine du luxe. Il travaille en étroite collaboration avec l'entreprise exportatrice, plus particulièrement lorsqu'il est soutenu sur le terrain par les tournées régulières d'un directeur export, d'un chef de zone ou d'un chef de produits export.

1.1.1.2. L'importateur-distributeur : L'importateur distributeur est un commerçant localisé à l'étranger, qui achète et vend sous son nom (ou sa propre marque) les produits de l'exportateur. Un contrat commercial établit la nature des rapports avec l'exportateur et met particulièrement l'accent sur le respect de l'image de l'entreprise, le montant du budget publicitaire à partager, les obligations de l'animation du réseau commercial, les objectifs vente à atteindre, les obligations du service après-vente.

1.1.1.3. Le distributeur exclusif : Cette formule est utilisée lorsque l'entreprise souhaite n'avoir que quelques points de vente dans le pays. Ces centres de distribution sont principalement situés dans les grandes villes. La commercialisation des produits de micro-informatique s'est principalement faite par un réseau de distributeur. Ce mode se justifie aussi lorsque la demande est très concentrée. Le réseau de distributeur se bâtit sur les « poches de marché ».

De nombreux auteurs (Dubois & Jolibert, 1992 ; Dayan *et al.*, 2004 ; Kotler *et al.*, 2009), estiment que ce type d'exportation est adapté aux entreprises débutantes ainsi qu'aux PME/PMI qui n'ont pas les moyens financiers et humains pour recourir directement à la croissance externe (IDE, partenariat).

1.1.2. L'exportation directe :

L'exportation directe revient à commercialiser directement ses produits à l'étranger sans passer par des intermédiaires. La vente se fait donc :

- soit à la commande spontanée par un acheteur, par exemple un importateur, qui connaît et apprécie les produits de l'entreprise ou qui les a trouvés en faisant une recherche de fournisseurs sur Internet ;
- soit après une proposition faite par l'entreprise à un appel d'offre international. Lorsque l'appel d'offre est public, il est émis par l'État ou des organismes étatiques. Un appel d'offre privé restreint (ou fermé) ne s'adresse qu'aux fournisseurs habituels de l'entreprise adjudicatrice. En revanche, lorsqu'il est ouvert, la proposition s'étend à toutes les entreprises potentiellement intéressées, locales ou étrangères ;
- soit après une participation à des manifestations commerciales (foires, salons) ;

- par une prospection à l'aide de techniques du marketing direct utilisant le téléphone, Internet, l'envoi postal de courriers commerciaux, de catalogues, etc.
- Le bureau de représentation. C'est une structure légère dont le rôle principal est de coordonner un réseau d'agents et de recevoir sur place les clients importants ainsi que les prestataires de services (les agences de publicité, par exemple). Lors d'une négociation importante avec une centrale d'achat, il est important de prouver que l'exportateur est implanté localement. Lorsque l'entreprise travaille avec une équipe d'agents exclusifs ou de distributeurs, il est psychologiquement important de leur offrir une structure commerciale sur place (Dayan et *al.*, 2004).

L'exportation directe a des avantages pour l'exportateur ; elle offre généralement une meilleure maîtrise de la commercialisation des produits et services exportés que l'exportation indirecte. En outre, lorsque le marché représente un attrait très important pour l'entreprise, l'implantation directe offre l'avantage de crédibiliser la volonté de s'ancrer dans le pays et c'est un gage de fiabilité pour les interlocuteurs locaux (Dayan et *al.*, 2004 : p. 546).

Elle permet aussi d'obtenir des informations plus précises sur les marchés concernés, car l'exportateur est en contact direct avec ses clients ce qui lui permet une meilleure connaissance de leurs attentes (Chirouze, 2007 : p. 776).

1.1.3. L'exportation concertée :

Elle combine à la fois certaines caractéristiques des approches indirecte et directe. Elle peut se traduire par :

- des contrats de *piggy-back* ;
- des commissionnaires à l'exportation ;
- des bureaux d'achat, centrales de référencement et d'achat.

Le *piggy-back*, également appelé « exportation kangourou » et « le portage ou parrainage », fonctionne sur le principe du partenariat commercial. Ce mode consiste à se faire représenter et distribuer par une entreprise étrangère au marché local, qui maîtrise un circuit de distribution qu'elle a en général monté de toutes pièces. En d'autres termes, l'entreprise locale (entreprise porteuse) soutient une entreprise exportatrice (entreprise portée) dans la commercialisation de ses produits sur le marché étranger où elle est implantée. Elle joue un rôle de conseil auprès de l'entreprise portée.

- Une représentation locale, sur son marché d'origine respectif, des produits du partenaire. À titre d'exemple, une entreprise espagnole s'associe à une entreprise anglaise pour se distribuer mutuellement tout ou partie de leurs gammes ;
- Une représentation réciproque à l'étranger. Exemple : une entreprise espagnole a une filiale au Mexique et distribue des produits de son partenaire anglais, tandis que son partenaire anglais distribue les produits espagnols en Afrique du Sud ;
- Une représentation mixte : non seulement les produits sont distribués réciproquement en Espagne et en Grande-Bretagne, mais les partenaires s'entendent pour s'ouvrir mutuellement et progressivement leurs marchés étrangers sur le mode du *piggy back*.

Dans le cas des commissionnaires à l'exportation, l'entreprise confie la commercialisation de ses produits à un commerçant qui possède des contacts et une forte expérience du marché étranger.

Le tableau 1 résume les principaux avantages et inconvénients liés à chaque formule d'exportation concertée.

Les analyses empiriques (Tesar, 1975 ; Cavusgil, 1976 ; cités dans Giordano, 1984) traitant l'exportation soulignent – implicitement ou explicitement – que, pour être « réussie », l'exportation doit s'inscrire dans une perspective de croissance à long terme, et non pas seulement être le résultat d'opportunités passagères ou de réactions contre des conditions peu favorables sur le marché intérieur.

2.2. Les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire

Les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire sont des modes de coopération qui associent au moins deux partenaires et qui sont formalisés par un contrat. Ils se sont développés sous l'effet de plusieurs facteurs :

- La complexification des technologies ;
- La volonté des pays non industrialisés de maîtriser leur développement ;
- La normalisation des techniques ;
- Et l'évolution économique-politique.

Tableau N°1 : Les formes d'exportation concertée

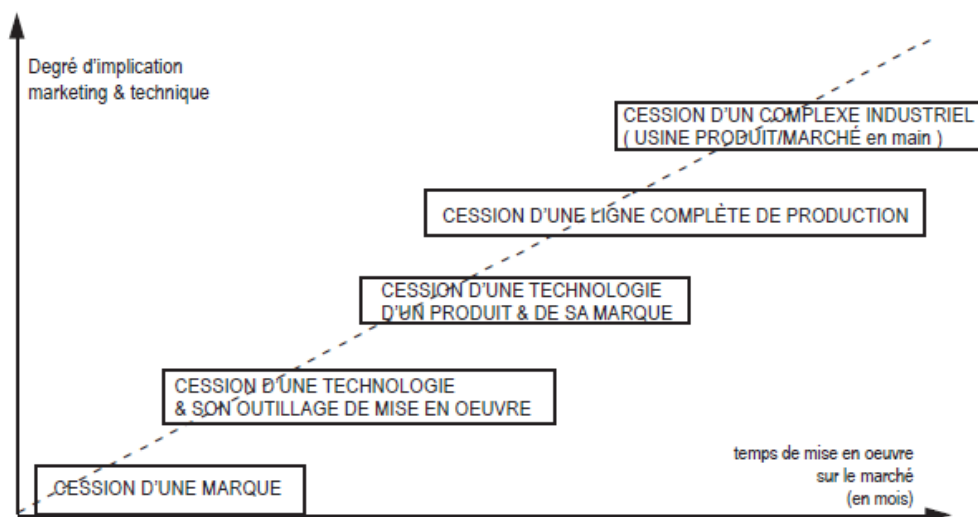
Formules deportation	Avantages	Inconvénient
<i>Piggy-back</i> ou exportation Kangourou	<p>Infrastructure commerciale importante sans investir</p> <p>Coûts financiers réduits</p> <p>Risque limité</p> <p>Accès facilité et accéléré au marché</p> <p>Opérations logistiques et administratives réduites</p> <p>Bénéficie de l'image de marque de l'entreprise porteuse</p>	<p>Faible motivation des grandes entreprises à devenir porteuses</p> <p>Difficulté de trouver des partenaires offrant un produit et un réseau de distribution compatibles</p> <p>Relations parfois difficiles du fait des différences de taille ou de la culture</p> <p>Risque de conflit d'intérêts et risque de n'être qu'un produit d'un assortiment très large : produit d'appel ou produit marginal délaissé</p>
Commissionnaires à l'exportation (à la vente)	<p>Savoir-faire et connaissance d'un intermédiaire spécialisé</p> <p>Rémunération à la commission</p>	<p>Représentation de plusieurs produits donc dispersion</p>
Bureaux d'achat, centrales de référencement et d'achat	<p>Exporter depuis son pays d'origine sans frais apparent</p> <p>Pas de prospection pour pénétrer le marché étranger</p> <p>Aucune opération logistique, administrative et financière</p>	<p>Les offres de prix doivent être très compétitives</p> <p>Les produits doivent souvent être adaptés localement</p> <p>Les contraintes sont strictes en matière de qualité et de respect</p>

	Risque financier très faible. Le paiement a lieu sur le territoire domestique de l'exportateur et s'effectue dans sa devise nationale	des délais Aucun contrôle sur le marketing-mix dans les pays étrangers
--	---	---

Source : **Y. Chirouze**, *Le marketing : Études et stratégies*, 2^e éd., ellipses, Paris, 2007, p. 777.

Fondés sur des savoir-faire transmissibles, ils peuvent porter sur des domaines aussi divers que la technologie (sélection, reproduction, adaptation de la technologie), la formation (transmissions des connaissances et aptitudes nécessaires au fonctionnement), la gestion et le marketing (Martinet, 1994 : p. 217). La figure 1 présente les différentes évolutions de transfert de savoir-faire :

Figure N° 1 : Les alternatives de cession de savoir-faire



Source : **Charles Croué**, *Marketing International*, 6^e éd., De Boeck, Bruxelles, 2009, p. 443.

Les deux principales modalités de réalisation sont les accords de licence et de franchise :

2.2.1. La cession de licence

La cession de licence consiste à accorder à une entreprise locale le droit de fabriquer et de vendre des produits dont l'entreprise cédante détient les brevets, la marque et/ou le *know-how*. Cette cession, faite pour une durée déterminée, est rémunérée par le versement de royalties. Selon Mitkova (2009), la définition de royalties est une modalité essentielle de la concession. Deux parties principales déterminent le prix : les redevances fixes et les redevances proportionnelles. Les redevances fixes, expressions de la volonté d'engagement immédiat des deux partenaires, sont forfaitaires, payable en un seul versement ou en échéances déterminées.

La cession d'une licence présente également certains inconvénients, dans la mesure où l'entreprise a moins de contrôle sur ses licenciés que si elle avait créé ses

propres structures commerciales. En outre, si les licenciés obtiennent de bons résultats, l'entreprise n'en bénéficie qu'en partie (Kotler et *al.*, 2009). L'inconvénient est éventuellement de se créer des concurrents étrangers si l'entreprise qui vend son brevet ou sa technologie ne possède pas une avance suffisante dans ce domaine. Pour éviter un tel écueil, Kotler et *al.*(2009) proposent que le fabricant doit rester propriétaire de certains ingrédients ou composants (comme Coca-Cola) et à se maintenir à la pointe de l'innovation, afin que le licencié souhaite poursuivre la collaboration.

2.2.2. La franchise internationale

La franchise est une variante de la cession de licence. Elle consiste à concéder le droit d'utilisation d'une marque ou d'une enseigne (avec les connaissances, les méthodes et les pratiques industrielles et commerciales qu'elle regroupe) à un réseau de franchisés. Ceux-ci doivent respecter les règles de commercialisation fixées par le franchiseur, acquitter un droit d'entrée et verser les redevances qui sont souvent proportionnelles au chiffre d'affaires réalisé dans le cadre de la franchise (Kotler *et al.*, 2009). McDonald's et Avis ont utilisé cette méthode pour entrer sur de nombreux marchés (Allix-Desfautaux, 2006).

Par ailleurs, on peut distinguer entre trois types de franchise.

- La franchise de distribution (vente de produits) : le franchiseur cède un savoir-faire commercial et de gestion, ainsi qu'une forte notoriété. Ses produits sont commercialisés par le réseau de franchisés. Les franchisés exploitent le point de vente selon les méthodes commerciales élaborées par le franchiseur. Ils s'engagent à ne vendre que les produits sous l'enseigne du franchiseur.
- La franchise de service : le franchiseur cède un savoir-faire en matière de prestations de services (hôtellerie, restauration, photocopie...). Le plus souvent ce type de franchise s'accompagne d'une standardisation qui peut conduire à l'importation de produits depuis le pays d'origine du franchiseur.
- La franchise industrielle (fabrication de produits) : le franchiseur cède le droit d'utiliser son nom et le savoir-faire technique permettant de fabriquer le produit. Cette formule se combine donc le plus souvent avec une cession de licence de fabrication.

Dans cette formule, le franchiseur conserve un contrôle important sur les franchisés en leur fournissant un composant essentiel du produit, ce qui assure une maîtrise des quantités produites et de leur qualité.

Il convient de souligner que la franchise se distingue de la cession de licence sous deux aspects principaux (Lendrevie, Lévy et Lindon, 2009 : pp. 958-959):

- Elle porte généralement (mais pas toujours) sur des services plutôt que sur des produits au sens strict. Le franchiseur octroie au franchisé une zone d'exclusivité dans laquelle il s'interdit d'installer d'autres franchisés. Lorsqu'une entreprise délègue à un tiers le développement de la franchise dans un pays étranger, on parle alors de « master-franchise ».
- Elle s'accompagne habituellement de contraintes et obligations sur le niveau de qualité exigé, les méthodes de vente, la communication et l'usage de la marque.

De façon générale, la littérature sur la franchise identifie cette formule comme moyen permettant à la fois de minimiser les contraintes financières de croissance de la

firme ainsi que les coûts de contrôle inhérents à la dispersion géographique des unités (Allix-Desfautaux, 2006).

À l'échelon international, le recours à la franchise apparaît comme une formule autorisant un retour sur investissement rapide. De plus, la franchise minimise la plupart des risques associés à l'investissement direct étranger dans la mesure où elle fait appel à des entrepreneurs locaux. Il existe ainsi une moindre susceptibilité aux risques politiques, économiques et culturels lorsque la propriété est locale. La franchise internationale s'avère un mode d'internationalisation d'autant plus intéressant quand les coûts de contrôle des conduites des acteurs étrangers sont élevés, situation rencontrée fréquemment dans les pays à environnement instable, ou distants géographiquement et culturellement (Picot-Coupey & Cliquet, 2004 : p. 24).

2.3. Les investissements directs à l'étranger

L'investissement direct à l'étranger (IDE) se traduit par un investissement capitalistique dans une société localisée à l'étranger avec pour objectif d'exercer un certain degré de contrôle sur l'entité visée et d'intervenir dans sa gestion. L'IDE constitue un moyen efficace pour pénétrer des marchés protégés et éviter des problèmes d'ordre politique ou des restrictions à l'importation. Il permet un bon accès à des ressources locales (main d'œuvre et matières premières bon marché) ou à un marché potentiel intéressant. L'investissement direct étranger peut répondre à plusieurs types de motivation (Lafay, 1999 : p. 37).

- Impossibilité de produire des quantités suffisantes dans le pays d'origine, en particulier dans le secteur primaire pour des raisons tenant à la faiblesse de ses ressources naturelles ;
- Impossibilité de vendre des quantités suffisantes dans les pays de destination, en raison soit de la nature même des produits (cas de la majeure partie du secteur tertiaire), soit de barrières protectionnistes (appliquées principalement dans le secteur secondaire) ;

Les investissements directs sont aussi associés aux risques les plus élevés (Dubois & Jolibert, 1992). Deux risques majeurs affectent les investissements directs à l'étranger :

- les risques macro-économiques. Ils concernent, pour un pays donné, toutes les entreprises et sont les moins fréquents mais les plus perceptibles. Ils sont liés aux problèmes économiques et politiques affectant un pays et constituent une menace pour la récupération des investissements effectués. Ils ont pour origine des événements politiques ou une instabilité financière et se traduisent par des expropriations ou des freins à la liberté de transférer des capitaux, des titres de propriété (tableau 2).

Tableau N° 2 : Nature et causes du risque international

Causes macro-économiques	Risques portant sur la récupération de l'investissement
Système politique	Expropriation avec compensation
Conflits armés et révolutions	Expropriation sans compensation
Agitations sociale et désordres	Dommages aux biens et aux personnes
Nouvelles alliances internationales	Pertes de liberté de transfert (biens,

Hyperinflation	personnes, capitaux) Détérioration de l'investissement
Causes micro-économiques	Risques portant sur la rentabilité et le <i>cash-flow</i>
Changement des conditions du marché Économie déséquilibrée ou déprimée Intérêts politiques Intérêt locaux	Avantages concurrentiels diminués Détermination du marché Taxes ou régulations discriminatoires Restrictions à la liberté d'entreprendre

Source : **P.-L. Dubois; A. Jolibert**, *Le Marketing : Fondements et Pratique*, 2^e éd., Economica, Paris, 1992, p. 868.

Par ailleurs, l'entreprise a la possibilité de créer *ex nihilo* une filiale à l'étranger, d'acquérir une société locale, de prendre une participation minoritaire dans le capital d'une société locale ou de constituer un partenariat ou *joint-venture*.

2.3.1. La création d'une filiale à 100%

Elle implique la mise en place d'une structure de forme sociétaire. Elle peut concerner les différentes activités de la chaîne de valeur (recherche et développement, production, commercialisation/vente, etc.). Les filiales purement commerciales sont généralement moins coûteuses et plus faciles à gérer que des filiales qui intègrent également des activités de recherche et développement et/ou de production.

2.3.2. L'acquisition d'une entreprise locale

L'acquisition correspond à la prise de contrôle majoritaire ou de 100% du capital d'une entreprise locale. La hauteur de la participation financière peut être influencée par les réglementations en vigueur dans le pays où l'entreprise souhaite s'implanter. Contrairement à un contrôle total, un contrôle majoritaire induit la présence d'actionnaires minoritaires dont certains peuvent être influent (par exemple, le principal client de la société cible ou une institution publique locale). Parfois, la présence de tels actionnaires peut s'avérer utile, du moins durant une période transitoire. Outre l'engagement financier, une acquisition comporte des risques principalement liés à l'intégration de la nouvelle entité.

2.3.3. La prise de participation minoritaire

La prise de participation minoritaire dans le capital d'une société locale désigne une prise de participation, unilatérale ou croisée, dans le capital d'une entreprise étrangère, qui est inférieure ou égale à 50%. Elle peut être destinée à accompagner un accord de coopération, mais aussi à préparer une éventuelle prise de contrôle d'un autre acteur. L'impact d'une telle manœuvre dépend à la fois de la hauteur de la participation financière et de la structure du capitale de l'entreprise cible.

2.3.4. Le partenariat ou joint-venture

Les *joint-ventures* ou opérations conjointes ou co-entreprises, se rapportent soit à une création en commun, par deux partenaires de nationalité différente, d'une société

industrielle ou commerciale, soit à la prise de participation significative dans le capital d'une société étrangère implantée sur le marché d'exportation visé, par une entreprise exportatrice nationale. L'entité commune est soumise au contrôle des sociétés-mères entre lesquelles elle instaure des relations relativement étroites. La distribution du capital reflète le partage du pouvoir entre les partenaires et leur degré d'engagement.

Dans une étude réalisée par Meschi et Riccio (2006) et ayant pour objet d'identifier l'impact de deux variables spécifiques au pays : les différences culturelles et le risque-pays, sur la survie des coentreprises internationales formées au Brésil. Les résultats montrent que la dynamique interculturelle accroît l'instabilité des coentreprises internationales alors que leur survie ne semble pas être reliée à l'incertitude économique et politique du Brésil. De plus, l'étude révèle que les différences culturelles nationales ont des effets variables selon le cycle de vie des coentreprises.

Ainsi, les entreprises ont recours à la création de *joint-venture* pour pénétrer un marché étranger fermé par les règles juridiques et institutionnelles contraignantes (Vasseur, 1996). Du point de vue de l'entreprise (investisseur étranger), une *joint-venture* est souhaitable ou parfois même nécessaire, pour des raisons politiques ou économiques (Kotler et al., 2009 : p. 788). Politiquement, un gouvernement étranger peut faire de la prise de participation une condition d'entrée sur le marché. Économiquement, l'entreprise peut estimer que ses moyens financiers, ses ressources physiques ou sa capacité de gestion sont insuffisants pour se lancer seule dans l'opération. En contrepartie, les *joint-ventures* comportent deux risques principaux (Lendrevie J., Lévy J. et Lindon D., 2009 : p. 960) :

- Ils ne donnent à l'entreprise qu'une maîtrise partagée de sa politique dans le pays d'implantation, surtout si l'entreprise est minoritaire dans la filiale ;
- Des conflits d'intérêts ou de mentalités peuvent surgir entre les partenaires et conduire, soit à la paralysie de la filiale si elle est à 50/50, soit à une rupture du partenariat si l'actionnaire minoritaire s'estime lésé. C'est le cas par exemple lorsque l'entreprise étrangère souhaite réinvestir les bénéfices, alors que ses partenaires locaux préfèrent les encaisser.

2.3.5. Les déterminants du choix de localisation de l'IDE

Les déterminants de localisation des entreprises étrangères peuvent être classés en quatre types (Mayer T. & Mucchielli J.-L., 1999 : p. 160) :

- La demande du marché des biens que l'entreprise peut espérer exploiter sur chaque localisation,
- Le coût des facteurs de production que sa filiale devra utiliser,
- Le nombre d'entreprises locales et étrangères déjà installées,
- Et enfin les différentes politiques d'attractivité menée par les autorités locales d'accueil.

En ce qui concerne la variable de demande, la demande potentielle adressée à une entreprise dépend de sa zone d'implantation. Pour Mucchielli et Puech (2006), c'est le produit intérieur brut (PIB) du territoire d'accueil (national ou régional) qui est retenue comme variable de demande. Ainsi, les études empiriques relatives à

L'implantation des multinationales trouvent un impact positif de la variable de demande sur le comportement des investisseurs. Cela semble conforme à l'intuition que les entreprises ont plus tendance à se localiser dans les pays ou région à forte demande potentielle. Les coûts sont appréhendés généralement par les coûts du travail. En effet, de nombreuses études empiriques menées sur la localisation des entreprises étrangères mettent en évidence que les multinationales sont attirées dans les zones où les coûts du travail sont bas (Coughlin et *al.*, 1991 ; Friedman et *al.*, 1992 ; Jianping, 1999 ; Ford & Strange, 1999 ; cités dans Mucchielli & Puech, 2006). Néanmoins, Rainelli estime que les choix de localisation des IDE par les firmes ne sont pas uniquement guidés par la recherche de faibles coûts de production : l'approvisionnement des marchés par une production sur place est un facteur déterminant dans certains secteurs.

Le troisième groupe de déterminants, à savoir le nombre d'entreprises locales et étrangères déjà installées, vise à expliquer la concentration géographique observée au niveau des pays et surtout les effets d'agglomération eu niveau des régions. En général, les études empiriques soulignent que le nombre de firmes dans une zone particulière a un impact positif sur la localisation d'autres firmes (Ford & Strange, 1999 ; Head & Ries, 1996 ; Mayer & Mucchielli, 1999 ; Head et *al.*, 1995, 1999 ; Crozet et *al.*, 2003 ; cités dans Mucchielli & Puech, 2006).

2.4. Le choix du mode d'entrée

Le choix du mode d'entrée est le fruit d'une interaction entre différents facteurs (Lorenzi, 2007 : p. 71) :

- La détention du capital (technologie et expertise marketing) ;
- Les besoins d'internalisation d'actifs intangibles (contrôle des approvisionnements et de la distribution, pas de coût de recherche et de négociation avec des partenaires) ;
- Les caractéristiques du lieu d'implantation. L'étroitesse d'un marché intérieur n'est pas compatible avec une implantation lourde ;
- L'expérience de l'entreprise. Plus elle accumule de l'expérience, plus elle réduit l'incertitude propre à l'estimation des risques et des rendements espérés, et de ce fait se tourne davantage vers un mode de détention direct et intégral (acquisition ou *greenfield investment*) ;
- Des facteurs culturels et nationaux. Les différences de culture entre les pays d'origine et d'accueil augmentent le risque d'intégration post-acquisition, incitant à choisir les modes d'entrée les moins risqués (Joint-venture et acquisition) et une détention partielle plutôt qu'intégrale du capital ;

De son côté, Jolivot (2008) identifie cinq grands facteurs susceptibles d'influencer le choix du mode de pénétration par l'entreprise : des facteurs liés à l'entreprise, des facteurs liés au produit et des facteurs liés au marché.

- **Facteurs liés à l'entreprise** : son expérience internationale, sa disponibilité en temps (rapidité de pénétration désirée), ses ressources humaines et financières, le degré de maîtrise de la stratégie marketing qu'elle souhaite avoir, le degré de connaissance du marché (remontée d'informations sur les consommateurs, les concurrents, etc.) qu'elle souhaite obtenir ;

- **Facteurs liés au produit** : le niveau de technicité du produit (qui peut nécessiter un service après-vente sur place), les contraintes en matière de stockage et de transport (produit périssable, pondéreux) et l'importance de l'image du produit (qui implique une maîtrise ou un contrôle étroit de la politique commerciale) ;
- **Facteurs liés au marché** : le potentiel du marché, les contraintes juridiques (obligation par exemple de créer une coentreprise en collaboration avec un partenaire local), l'importance du risque politique, l'importance de la concurrence, la structure locale de la distribution (niveau de développement, complexité).

2. Mise en œuvre du marketing tactique sur les marchés internationaux

Une fois l'entreprise a choisi le mode d'entrée au marché étranger, elle entamera par la suite l'élaboration du marketing-mix dans un contexte international. À cet effet, la présente section abordera les quatre composantes du marketing tactique à savoir, la politique internationale de produit, la politique internationale de prix, la politique internationale de communication et la politique internationale de distribution.

2.1. Politique internationale de produit

Le processus de mondialisation économique et l'homogénéisation croissante des besoins des consommateurs incitent les entreprises à commercialiser leurs produits sur les marchés internationaux. Malgré l'émergence de certains segments globaux, les attentes affichées par les consommateurs continuent de varier suivant les pays. Ces divergences nécessitent des adaptations au niveau de la politique de produit adoptée. Cette section vise à expliquer les principales décisions concernant la gestion internationale des produits. Dans un premier temps, les spécificités de la politique de produit international seront présentées. Ensuite, nous nous intéresserons plus particulièrement à la gestion des marques dans une perspective de développement international.

2.1.1. Les spécificités de la politique de produit internationale

La politique de produit internationale comporte deux décisions principales (Mayrhofer, 2004 : p. 101) :

- l'élaboration de la gamme de produits ;
- la définition des caractéristiques de chaque produit.

2.1.1.1. L'élaboration d'une gamme de produits

Une gamme désigne un ensemble de produits qui sont destinés à satisfaire une même catégorie de besoins, qui s'adressent au même type de clientèle et qui sont vendus dans les mêmes points de vente. Par exemple, le domaine d'activité stratégique « Produits cosmétiques » du groupe Unilever contient trois gammes de produits :

- les produits de soin de la peau ;
- les produits de soins capillaires ;
- les parfums.

2.1.1.2. La définition des caractéristiques de chaque produit

Après la détermination des différents domaines d'activité stratégiques (DAS) et des gammes de produits associées, l'entreprise doit définir les composantes de chaque gamme de produits. Elle doit prêter une attention particulière à l'équilibre et à la cohérence des différentes gammes commercialisées. En effet, chaque gamme doit être construite de manière à assurer une certaine complémentarité et synergie entre les produits proposés. Au sein d'une gamme, chaque produit doit occuper une place unique liée à sa cible et à son positionnement. Le responsable marketing doit déterminer la largeur, la profondeur et la longueur de chaque gamme de produits.

2.1.1.3. La commercialisation des produits sur les marchés internationaux

Lorsque l'entreprise souhaite commercialiser ses produits sur différents marchés géographiques, elle peut soit concevoir des produits identiques soit adapter le produit aux spécificités des marchés locaux. Une adaptation implique une modification des attributs physiques, de service et/ou symboliques du produit.

2.1.1.4. La gestion des marques à l'échelle internationale

Une marque peut être définie comme un ensemble de signes qui servent à identifier le produit et à le différencier de la concurrence. Elle intègre une forte dimension symbolique, car elle évoque les valeurs, la culture, l'histoire et la personnalité qui sont associées au produit. Il est important de déposer la marque pour protéger les caractéristiques du produit contre d'éventuelles imitations.

Le nom de marque est l'un des éléments majeurs avec le logo, la publicité, le design, le conditionnement qui permet d'identifier une marque. Les qualités reconnues comme étant importantes pour disposer d'un bon nom de marque sont les suivantes (Fornerino, Zhang et Jolibert, 2006 : p. 13) :

- **La brièveté** qui favorise la lisibilité, l'audibilité, sa mémorisation, son caractère identifiable et prononçable ;
- **Le caractère évocateur**, lorsqu'un nom de marque évoque une caractéristique du produit, la mémorisation est facilitée ;
- **Le caractère distinctif**, une marque doit se différencier pour favoriser sa percée, le nom décrivant alors un positionnement du produit et les dimensions symboliques qui lui sont attachées ;
- **Le caractère intemporel**, il faut à tout prix éviter de dater les marques en cédant aux effets de mode ;
- **Le caractère protégeable**, il faut que la marque porte un nom unique de façon à pouvoir le protéger par la loi ;
- **Le caractère international**, certains noms sont difficiles à prononcer, produisent des associations négatives ou ne sont pas disponibles dans les pays étrangers au pays d'origine.

Le portefeuille international de marques d'une entreprise est constitué de l'ensemble des noms de marques de produits ou de services que cette entreprise propose à l'échelle mondiale (Ch. Lai, 2006 : p. 162). La notion de portefeuille international de marques se positionne donc au croisement d'une part des marchés sur lesquels l'entreprise opère, d'autre part des produits/marques proposés par celle-ci et enfin des pays investis. Le portefeuille de marques est en général appréhendé sous forme matricielle, avec en lignes les différents marchés de l'entreprise et en colonnes ses différentes marques. Dans le cadre du portefeuille international de marques, une troisième dimension doit être ajoutée, celle des pays.

2.1.1.5. L'effet de l'image du pays d'origine

Dans la décision d'achat d'un produit, l'image associée au pays d'origine de l'entreprise, également appelée l'effet « made in », peut jouer un rôle déterminant. L'image du pays d'origine peut avoir des effets positifs ou négatifs sur les ventes du produit à l'étranger (Hertrich et Mayrhofer, 2006 : p. 140). Lorsque le pays d'origine de l'entreprise bénéficie d'une réputation internationale pour certaines catégories de produits, l'entreprise peut tirer avantage de son origine géographique. Le pays d'origine du fabricant est souvent considéré comme un indicateur de qualité, notamment dans le domaine des biens durables. Certains pays pouvant en effet jouir d'une réputation pour certaines catégories de produits : le Japon et l'Allemagne pour les voitures, les États-Unis pour les jeans, les cigarettes, la France pour les vins, les parfums et les produits de luxe (Koromyslov, 2011 : p. 109).

Dans ces conditions et en dépit des politiques de préférence nationale de consommation, les produits importés peuvent prendre le dessus sur les produits locaux, parfois à qualité égale voire supérieure (Victor Tsapi et *al.*, 2009).

Aurier et Fort (2005) estiment de leur côté que la référence à l'origine et au terroir a été utilisée par un nombre croissant de producteurs et de distributeurs, car elle améliorerait l'évaluation de l'image et de l'attitude envers l'origine géographique, au bénéfice de produit marqué.

L'effet de l'origine peut être aussi important que celui du prix, de la marque ou des autres attributs du produit. Même si cet effet varie en fonction de la catégorie de produits, du niveau d'implantation, de familiarité et d'expertise des consommateurs, il joue un rôle important dans le processus d'évaluation.

Mais l'effet « pays d'origine » ne joue pas uniquement sur les produits mais aussi sur les marques (Han & Terpstra, 1988 ; cité dans Koromyslov, 2011) : les attitudes du consommateur envers une marque peuvent varier en fonction du pays d'origine concerné.

En présence d'autres attributs informationnels, l'importance de l'information sur l'origine dans les évaluations du consommateur peut être modulée : une bonne image de marque pourrait réduire l'impact négatif du pays d'origine (Ulgado & Lee, 1993 ; cité dans Koromyslov, 2011) ; de même, une réduction de prix consécutive à la délocalisation vers les pays moins développés contribuerait à l'acceptation du produit par le consommateur, malgré l'image négative véhiculée par ces pays de délocalisation (Schooler & Wildt, 1968 ; cité dans Koromyslov, 2011).

2.1.1.6. Les outils de sélection des produits exportés

Divers outils permettent d'évaluer les chances d'une gamme sur un marché étranger. Il s'agit de situer sur une matrice les produits de l'entreprise afin d'identifier et d'anticiper les difficultés stratégiques. Cette démarche permet de plus d'avoir une approche plus globale de l'ensemble des activités de l'entreprise et d'apprécier l'équilibre de son « portefeuille d'activités ».

Parmi les modèles d'analyse de portefeuille, on peut citer la matrice du Boston Consulting Group (BCG). Selon le BCG, il existe quatre types de produits qui se définissent en fonction du taux de croissance et de la part de marché détenue :

- **Produit-dilemme** : le marché est porteur mais la place occupée par l'entreprise est faible. Grandir, devenir vedette n'est pas aisé, il faut compter avec les réactions des leaders de la branche. Cette stratégie coûte cher en investissement et le risque de perte est élevé.
- **Produit vedette** : sa croissance élevée suppose des investissements lourds, la concurrence impose souvent des prix peu élevés. L'objectif ici est d'avoir la plus grande part de marché possible, les résultats sont moins importants qu'il y paraît à première vue.
- **Produit vache à lait** : produit qui domine un marché peu porteur. Les investissements sont limités, les profits élevés.
- **Produit « poids mort »** : la part du marché, comme la croissance, est faible. Son exploitation est peu coûteuse mais sa rentabilité est souvent illusoire et il faut le supprimer.

Tableau N° 3 : La matrice de Boston Consulting Group

Taux de croissance du marché \ Part de marché relative	Élevée	Faible
	Élevée	Produit vedette
Faible	Produit Vache à lait	Produit Poids mort

Source : **Corinne Pasco**, *Marketing international*, 5^e éd., Dunod, Paris, 2006, p. 103.

On trouve à travers ces quatre types de produits le cycle suivant : un produit nouveau est dilemme, puis quand il réussit devient vedette, puis vache à lait et enfin poids mort avant de disparaître. Une entreprise doit donc porter une grande attention à la répartition de ses produits entre les quatre grandes catégories. Son portefeuille

produit doit être composé de telle manière qu'un produit « vache à lait » finance un « produit dilemme ».

2.1.1.7. Politique internationale de prix

Cette section appréhende les particularités de la formation d'un prix de vente sur un marché étranger. Nous en exposerons tout d'abord les critères de la formalisation de prix à l'export. Dans un deuxième temps, nous proposerons plusieurs approches pratiques de la politique prix.

Selon Croué (2003 : 469), la politique internationale de prix est une « action qui consiste à fixer avec méthode le niveau d'un prix de vente pour chaque produit d'une gamme, par circuit de distribution et par couple produit/marché. Ce niveau de prix doit optimiser le volume des ventes et la marge commerciale pour chaque ligne de produits sur le marché étranger considéré. Elle intègre la dynamique économique et concurrentielle du marché ».

Pour toutes ces raisons, il est normal qu'une multinationale ne vende pas ses produits au même prix partout. C'est pourquoi, en matière de prix, une politique de marketing global ne consiste pas à pratiquer des prix uniformes mais à faire en sorte que les écarts de prix soient justifiés et ne soient pas excessifs. Des écarts importants

d'un pays à l'autre comportent en effet deux risques principaux :

- en premier lieu, ils risquent de brouiller l'image ou le positionnement d'un produit ;
- en deuxième lieu, des écarts excessifs de prix favorisent les importations parallèles (appelées aussi marché gris). Une importation parallèle est l'achat d'un produit par une entreprise de distribution ou par un utilisateur final, dans un autre pays que celui où ils résident et à un prix inférieur au prix pratiqué dans leur pays. Les pratiques des importations parallèles se développent avec la réduction des entraves au commerce international et la plus grande facilité à comparer le prix (Lendrevie, Lévy et Lindon, 2009: p. 948).

Pour limiter les importations parallèles, les entreprises peuvent emprunter deux voies principales (Bon & Jallat, 1995 ; cité dans Mayrhofer, 2004 : p. 140):

- appliquer une politique tarifaire différenciée en apportant des modifications aux produits commercialisés ;
- harmoniser progressivement les prix à l'échelle internationale.

2.1.1.8. Les déterminants du prix de vente sur un marché étranger

La détermination du prix de vente d'un produit dans chaque pays est une décision essentielle, car elle suppose la prise en compte de nombreux facteurs qui varient d'un pays à l'autre (Jolivot, 2008). Parmi ces facteurs :

- les coûts de revient des produits, dont le niveau dépend à la fois des conditions de production de l'entreprise et de facteurs externes à l'entreprise tels que le pouvoir des fournisseurs ou de distribution, la fiscalité... ; ce coût varie également selon que l'entreprise fabrique son produit à l'étranger ou bien sur son marché domestique. Dans le dernier cas, elle exporte son produit, et aura le choix entre se charger de l'ensemble de la commercialisation du produit ou vendre à des intermédiaires.

- la demande, en particulier l'importance du marché potentiel existant à un certain niveau de prix et la sensibilité des consommateurs au prix ;
- la concurrence et sa propre stratégie de prix ;
- les contraintes réglementaires en matière de fixation de prix et de protection de la concurrence ;
- la stratégie de l'entreprise.

Par ailleurs, le choix d'un mode de présence sur un marché étranger peut avoir une incidence sur la politique de prix et surtout sur son degré de maîtrise par l'exportateur comme l'illustre le tableau 4 :

Tableau N° 4 : L'incidence des modes de présences sur la politique de prix

Mode de présence	Maîtrise de la politique de prix
Exportation indirecte (importateurs, commissionnaires, bureaux d'achat)	Aucune maîtrise
Agent	Maîtrise des prix de vente aux distributeurs
Importateur exclusif	Maîtrise possible selon les rapports de force importateur/exportateur
Filiale	Maîtrise des prix de vente publics Possibilité d'agir sur les prix de cession interne

Source : **Corinne Pasco**, *Marketing international*, 5^e éd., Dunod, Paris, 2006, p. 126.

2.1.1.9. Politique internationale de distribution

La distribution internationale, au sens large, consiste à faire passer le produit du pays d'origine au pays de destination. Au sens étroit, il s'agit de gérer un réseau local de distribution pour assurer la distribution physique et la promotion auprès des clients finaux (Prime&Usunier, 2004 : p. 197). Selon le mode de pénétration choisi, l'entreprise pourra prendre en charge les deux étapes (l'entreprise possède une filiale locale et ses propres points de vente) ou les déléguer à des intermédiaires (elle passe par un importateur qui s'occupera de distribuer les produits via son réseau local de distribution).

2.1.1.10. Les critères de choix d'un circuit de distribution international

Le choix d'un circuit de distribution international dépend à la fois de facteurs liés à l'entreprise et de facteurs liés au marché étranger.

2.1.1.11. Les facteurs liés à l'entreprise

L'entreprise examine tout d'abord un certain nombre de critères internes, à savoir (Mayrhofer, 2004 : p. 155) :

- la stratégie de distribution envisagée ;

- les caractéristiques du produit ;
- les ressources financières ;
- le contrôle souhaité sur la distribution des produits.

Conclusion

L'analyse présentée dans cette étude montre que la plupart des entreprises sont contraintes d'adapter partiellement les gammes de produits proposées sur les marchés internationaux. En raison des coûts engendrés par une modification des caractéristiques intrinsèques des produits, les adaptations portent souvent sur les attributs de services et les attributs symboliques associés aux produits. Au terme de cet article, nous avons tiré plusieurs enseignements parmi lesquels nous citons les suivants :

Les choix concernant la politique de produit doivent être coordonnés par la société-mère afin d'assurer la cohérence entre les actions menées sur différents marchés. Les décisions prises dans ce domaine exercent une influence déterminante sur les autres variables du marketing-mix, et plus précisément sur la politique de prix, de distribution et de communication.

Par ailleurs, les choix d'implantation font intervenir des facteurs de proximité géographique et culturelle. Pour une entreprise peu habituée à l'international, il est souvent plus facile de commencer par des pays aux comportements et aux réflexes culturels proches. Selon Kotler et *al.* « il convient d'établir au préalable une liste de critères et ensuite de comparer les pays envisagés sur chacun d'entre eux » (2009 : 785).

Les investissements directs à l'étranger requièrent généralement des ressources plus importantes que les activités d'exportation et les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire. Les systèmes contractuels constituent des modes d'entrée moins coûteux et moins risqués que les investissements directs à l'étranger. Par ailleurs, leur rapidité de mise en œuvre facilite la présence sur de nombreux marchés.

Des facteurs qui imposent aux nouveaux entrants des coûts structurellement et durablement supérieurs à ceux des organisations déjà en place. Les barrières à l'entrée correspondent à tout ce qui peut faire que les entrants potentiels resteront potentiels. Il en existe 3 grandes catégories : les barrières financières, les barrières commerciales, et les barrières de ressources et compétences.

Les références:

1. **ALLIX-DESFAUTAUX C.**(2006), « *Franchise internationale et marchés émergents* », Décisions Marketing, n° 43-44, Juillet-décembre, pp. 109-121.
2. **AURIER Ph. et FORT F.**(2005),« *Effets de la région d'origine, du produit, de la marque et de leurs congruences, sur l'évaluation des consommateurs : application aux produits agroalimentaires* », Recherches et Applications en Marketing, vol. 20, n° 4, pp. 29-52.

3. **BON J. et JALLAT F.** (1995), « *Stratégies internationales de prix : Peut-on résister aux exportations parallèles ?* », Décisions Marketing, n° 6, Septembre-Décembre, pp. 43-53.
4. **CHIROUZE Y.**(2007),*Le marketing : Études et stratégies*, 2^e éd., Ellipses, Paris.
5. **CROUÉ Ch.** (2009), *Marketing International*, 6^e éd., De Boeck, Bruxelles.
6. **DAYAN A. et al. (coord.)**(2004),*Manuel de Gestion*, 2^eed., vol. 1 et 2, Ellipses, Paris.
7. **DUBOIS P.-L. et JOLIBERT A.**(1992),*Le marketing : Fondements et pratiques*, 2^e éd Economica, Paris.
8. **FORNERINO M. ; ZHANG M. et JOLIBERT A.** (2006),« *La formation des noms de marque en Chine* », Décisions Marketing, n° 43-44, Juillet-Décembre, pp. 13-23.
9. **HERTRICH S.; MAYRHOFER U.** (2006), « *Les défis à l'international d'un constructeur automobile haut de gamme : Un entretien avec Patrice Franke, Directeur général d'Audi France* », Décisions Marketing, n° 43-44, Juillet-Décembre, pp. 137-146.
10. **JOLIVOT A.-G.** (2008), *Marketing International*, Dunod, Paris.
11. **KOROMYSLOV M.**(2011),« *Le ' Made in France ' en question : Pratiques et opinions des professionnels français du luxe* », Revue française de gestion, vol. 37, n° 218-219, pp. 107-122.
12. **KOTLER Ph. et al.**(2009),*Marketing-Management*, 13^e ed.,Pearson Education, Paris.
13. **LAFAY G.** (1999), *Comprendre la mondialisation*, 3^e éd., Economica, Paris.
14. **LAI Ch.**(2006), « *Opportunités et risques de la réduction de portefeuille international de marques* », Décisions Marketing, n° 43-44, Juillet-Décembre, pp. 161-173.
15. **LENDREVIE J. ; LEVY J. et LINDON D.** (2009), *Mercator : Théories et nouvelles pratiques du marketing*, 9^e éd., Dunod, Paris.
16. **LORENZI J.-H.**(2007), « *L'impact de la mondialisation sur les stratégies des entreprises* », Cahiers français, n° 341, Novembre-Décembre, pp. 69-74.
17. **MARTINET A.-Ch.** (1994), *Stratégie*, Vuibert, Paris.
18. **MAYRHOFER U.** (2004), *Marketing International*, Economica, Paris,.
19. **MESCHI P.-X. et RICCIO E.-L.**(2006),« *Analyse longitudinale de l'impact du risque-pays et des différences culturelles sur la survie des coentreprises internationales au Brésil entre 1974 et 2005* », Finance Contrôle Stratégie, vol. 9, n° 4, décembre, pp. 87-111.

20. **MITKOVA L.** (2009), « *La licence : Un choix stratégique de valorisation des brevets. Le cas des entreprises françaises* », Gestion 2000, vol. 26, n° 2, Mars-Avril, pp. 211-229.
21. **MUCCHIELLI J.-L. et MAYER T.** (1999), « *La localisation à l'étranger des entreprises multinationales : Une approche d'économie géographique hiérarchisée appliquée aux entreprises japonaises en Europe* », Revue d'Économie et Statistique, n° 326-327, Juin-Juillet, pp. 159-176.
22. **MUCCHIELLI J.-L. et PUECH F.** (2006), « *Le choix de la localisation : Le cas des multinationales françaises en Europe* », Problèmes économiques, n° 2909, 25 Octobre, pp. 22-29.
23. **PASCO C.** (2006), *Marketing international*, 5^eéd., Dunod, Paris.
24. **PICOT-COUCPEY K. et CLIQUET G.** (2004), « *Internationalisation des distributeurs dans les pays en transition d'Europe de l'est : Quelles perspectives pour le choix de la franchise comme mode d'entrée ?* », Revue française du marketing, n° 198, Juillet, pp.19-35.
25. **PRIME N. et USUNIER J.-C.** (2004), *Marketing international : Développement des marchés et management multiculturel*, 2^e éd., Vuibert, Paris.
26. **TSAPI V. et al.** (2009), « *Rôle du pays d'origine dans la perception de la qualité du vin par le consommateur africain : une étude menée dans le contexte camerounais* », Market Management, vol. 9, pp. 38-58.