

**ECOLE DES HAUTES ETUDES
COMMERCIALES
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales**

Spécialité : Commerce International

**Impact de l'adaptation des produits sur la
performance commerciale des entreprises
exportatrices**

Etude de cas : Palmary Food sur le marché irakien

Elaboré par :

M^{elle} MOULAY AMAR Aya

Dirigé par :

Pr. RAHAL Farah

Professeure à l'EHEC Alger

12^{ème} Promotion

Juin 2025

**ECOLE DES HAUTES ETUDES
COMMERCIALES
EHEC**

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master
en Sciences Commerciales**

Spécialité : Commerce International

**Impact de l'adaptation des produits sur la
performance commerciale des entreprises
exportatrices**

Etude de cas : Palmary Food sur le marché irakien

Elaboré par :

M^{elle} MOULAY AMAR Aya

Dirigé par :

Pr. RAHAL

Professeure à l'EHEC Alger

12ème Promotion

Juin 2025

Dédicaces

À ma chère grand-mère, pour sa tendresse, sa sagesse et ses prières constantes qui m'ont toujours accompagnée avec amour et fierté. Tu restes mon repère, ma force tranquille.

À ma mère bien-aimée, pilier de ma vie, pour son amour inconditionnel, son soutien infaillible et ses innombrables sacrifices. Que Dieu te préserve et t'accorde santé et sérénité.

À mes amies les plus précieuses, qui ont su être ma famille de cœur, pour leur écoute, leur bienveillance et leur présence fidèle tout au long de ce parcours. Grâce à vous, les moments difficiles sont devenus plus doux et les réussites plus belles.

À toutes celles et ceux qui, de près ou de loin, ont cru en moi et ont contribué à la réalisation de ce travail, je vous exprime ma profonde gratitude.

Remerciements

Je tiens à adresser mes plus sincères remerciements à toutes les personnes qui ont contribué de manière directe ou indirecte à la réalisation de ce travail.

Je remercie en premier lieu ma Professeure Rahal Farah, pour ses conseils éclairés, son accompagnement rigoureux et ses remarques constructives, qui ont été essentiels à l'aboutissement de ce mémoire.

Je suis également reconnaissante à l'ensemble du personnel de l'entreprise Palmary Food pour leur accueil chaleureux, leur disponibilité et les précieuses informations partagées durant mon stage. Un merci particulier à Monsieur Ramzi pour sa confiance et son soutien tout au long de ma mission.

Mes remerciements vont également à mes enseignants, aux documentalistes et à l'équipe administrative de **L'École des Hautes Études Commerciales d'Alger EHEC**, pour leur encadrement de qualité et leur engagement pédagogique.

Enfin, je remercie chaleureusement ma famille, mes amis et toutes les personnes qui m'ont soutenue moralement et intellectuellement pendant cette période exigeante. Votre présence a été une source de force et de motivation.

Résumé

Ce mémoire s'intéresse à l'impact de l'adaptation des produits sur la performance commerciale à l'international, en prenant pour cas d'étude l'entreprise algérienne Palmary Food, présente dans plus de 30 marchés étrangers avec une stratégie historiquement centrée sur la standardisation. L'étude se concentre sur son implantation en Irak, un marché caractérisé par une forte sensibilité des consommateurs aux formats, aux repères culturels et aux seuils psychologiques de prix, accentuée par un contexte économique marqué par le manque de petite monnaie, qui influence fortement les comportements d'achat au quotidien. En s'appuyant sur une analyse qualitative (entretiens avec les équipes internes et un distributeur local) et une simulation quantitative (avant et après adaptation), cette recherche démontre que l'ajustement du produit aux attentes locales — en particulier en termes de grammage, de positionnement tarifaire et de présentation — peut générer une hausse significative des volumes de vente et une amélioration notable de la rentabilité. L'exemple de Palmary Food en Irak questionne ainsi la pertinence de maintenir une stratégie de standardisation rigide sur des marchés aux dynamiques spécifiques, et ouvre la voie à une réflexion stratégique sur la possibilité de généraliser des approches plus flexibles et différenciées dans d'autres pays d'exportation.

Mots-clés : Stratégie internationale– Adaptation des produits – Standardisation – Performance commerciale.

Abstract

This thesis explores the impact of product adaptation on international business performance, using the Algerian company Palmery Food as a case study. Despite its presence in over 30 international markets with a long-standing standardization strategy, this research focuses on its entry into the Iraqi market — a context marked by consumers' sensitivity to product size, cultural references, and psychological price thresholds, further complicated by a lack of small change in the local economy, which influences daily purchasing behavior. Based on a dual analysis — qualitative (interviews with internal teams and a local distributor) and quantitative (simulation before and after adaptation) — the study demonstrates that adjusting the product to local expectations, particularly in terms of packaging, pricing, and format, can significantly boost sales volume and profitability. The case of Palmery Food in Iraq raises important questions about the relevance of maintaining a rigid standardization strategy in markets with specific dynamics, and invites broader strategic thinking on whether more flexible and localized approaches should be considered across other export markets.

Keywords : International strategy – Product adaptation – Standardization – Business performance

ملخص

يركز هذا البحث على تأثير تكييف المنتجات على الأداء التجاري الدولي، من خلال دراسة حالة شركة بالماري فود الجزائرية، التي تنشط في أكثر من 30 سوقاً دولياً وتعتمد تاريخياً على استراتيجية التوحيد. ويتناول البحث بشكل خاص تواجد الشركة في السوق العراقي، الذي يتميز بحساسية المستهلكين تجاه أحجام المنتجات، والعوامل الثقافية، والعتبات النفسية للأسعار، في سياق اقتصادي يُعاني من نقص واسع في الفكة، ما يؤثر بشكل مباشر على قرارات الشراء اليومية. ومن خلال تحليل مزدوج — نوعي (عبر مقابلات مع فرق العمل وموزع محلي) وكمي (محاكاة قبل وبعد التكييف) — تبين أن تكييف المنتج مع متطلبات السوق المحلي، لا سيما من حيث الوزن، والسعر، والشكل الخارجي، يمكن أن يؤدي إلى زيادة كبيرة في حجم المبيعات وتحسين ملموس في الربحية. وتُظهر حالة بالماري فود في العراق مدى محدودة استراتيجية التوحيد عندما لا تأخذ في الاعتبار خصوصيات الأسواق، مما يفتح المجال لإعادة التفكير في اعتماد نهج أكثر مرونة وتكيفاً في الأسواق الدولية الأخرى.

الكلمات المفتاحية : الاستراتيجية الدولية – تكييف المنتجات – التوحيد القياسي – الأداء التجاري

Liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
Chapitre 1		
1	Standardisation vs. Adaptation	12
2	Matrice de décision multi critères du choix de la localisation internationale	21
3	Stratégies d'internationalisation : avantages et inconvénients	24
4	Stratégies d'internationalisation et leur adaptation aux barrières commerciales	25
5	Principaux coûts liés à l'adaptation des produits à l'international	35
chapitre 2		
1	les principales différences entre les indicateurs quantitatifs et qualitatifs.	48
2	Les facteurs influençant le choix stratégique.	52
3	Comparaison des stratégies et des performances commerciales des trois entreprises .	58

chapitre 3		
1	Gammes de produits et marques de Palmary Food	69
2	Données clés de Palmary Food	72
3	Benchmark de Palmary face à Kinder et Ulker sur le marché irakien	74
4	Échantillon de l'étude qualitative	76
5	Produits de PALMARY FOOD avant et après adaptation.	89
6	Analyse comparative de la performance commerciale selon trois scénarios d'adaptation	91
7	Analyse croisée des données qualitatives et quantitatives	94

Liste des figures

N°	Intitulé	Page
Chapitre 1		
Figure N°1.1	Apparition et développement de la mondialisation	7
Figure N°1.2	Les dimensions d'internationalisation	16
Figure N°1.3	Les principaux facteurs influençant le comportement des consommateurs	28
chapitre 2		
Figure N°2.1	Les caractéristiques de la satisfaction client	47
Figure n°2.2	Importance relative des indicateurs qualitatifs selon les régions culturelles	50
Figure N°2.3	Comparaison des performances entre stratégie de globalisation et stratégie d'adaptation	54
Figure N°2.4	Le cycle d'optimisation des performances commerciales à l'international	60

chapitre 3		
Figure n°3.1	Construction du guide d'entretien	78
Figure n°3.2	La performance commercial selon le degré d'adaptation	93

Liste des abréviations

Abréviation	signification
PME	Petite et Moyenne Entreprise
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
FMI	Fonds Monétaire International
R&D	Recherche et Développement
ISO	International Organization for Standardization
UE	Union Européenne
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
EU Organic	Label européen de certification biologique
USDA Organic	United States Department of Agriculture Organic
E150d	Caramel au sulfite d'ammonium (additif alimentaire)
KPI	Key Performance Indicator (Indicateur clé de performance)
CA	Chiffre d'affaires
CRM	Customer Relationship Management (Gestion de la relation client)
ERP	Enterprise Resource Planning (Progiciel de gestion intégré)
IA	Intelligence Artificielle
IQD	DINAR IRAKIEN

Sommaire :

Introduction générale.....	2
Chapitre 01 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation.....	6
• Section 1 : Standardisation et adaptation des produits à l'international.....	7
• Section 2 : Stratégies d'exportation et approches en commerce international.....	14
• Section 3 : Adaptation aux préférences culturelles et aux réglementations des marchés étrangers.....	26
Chapitre 02 : État de l'art de la performance commerciale des entreprises exportatrices.....	38
• Section 1 : Indicateurs clés de performance commerciale	39
• Section 2 : Comparaison des performances des stratégies de globalisation et d'adaptation...	50
• Section 3 : Optimisation des performances commerciales à l'international.....	59
Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale	67
• Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	68
• Section 2 : Analyse de la stratégie actuelle d'exportation de Palmary Food sur le marché irakien	72
• Section 3 : Synthèse de l'étude et suggestions.....	96
Conclusion générale.....	10

Introduction générale

Introduction générale

La mondialisation a profondément transformé les logiques de développement des entreprises, imposant une nouvelle réalité : celle d'un marché global où la concurrence est à la fois locale et internationale. Dans ce contexte hautement compétitif, les entreprises exportatrices sont confrontées à un défi majeur : adapter leurs produits aux spécificités culturelles, économiques et réglementaires de chaque marché tout en maintenant leur rentabilité.

Face à cette pression concurrentielle, la stratégie d'internationalisation n'est plus une simple option pour les entreprises, mais une nécessité pour garantir leur survie et leur croissance. Cependant, s'implanter à l'international ne suffit pas. Il est essentiel pour les entreprises de comprendre et d'intégrer les préférences des consommateurs étrangers afin d'optimiser leur performance commerciale. L'adaptation des produits – en termes de grammage, de prix, ou encore de packaging – devient alors un levier stratégique fondamental.

En effet, une stratégie de standardisation, bien qu'elle permette des économies d'échelle, peut s'avérer inefficace face à des marchés où les habitudes de consommation, le pouvoir d'achat ou encore les normes réglementaires diffèrent sensiblement. À l'inverse, une stratégie d'adaptation, bien que plus coûteuse, peut permettre une meilleure pénétration du marché, une fidélisation accrue des clients et une amélioration notable de la performance commerciale.

C'est dans cette optique que s'inscrit notre travail de recherche, qui vise à étudier l'impact de ce mémoire s'inscrit dans une réflexion sur l'impact de l'adaptation des produits sur la performance commerciale des entreprises exportatrices. Nous avons choisi de focaliser notre étude sur Palmary Food, l'une des entreprises exportatrices majeures, qui commercialise ses produits dans plus de 30 pays via une stratégie de standardisation. Ce choix s'explique par la volonté d'évaluer les effets potentiels d'une approche d'adaptation sur ses performances, en prenant comme terrain d'analyse le marché irakien.

Le choix de l'Irak repose sur plusieurs facteurs : c'est un marché en pleine reconstruction, marqué par des spécificités culturelles fortes, un pouvoir d'achat limité, et des exigences locales particulières, notamment en matière de prix de vente. De plus, Palmary Food y est déjà implantée, mais ses performances restent limitées, ce qui rend l'étude de ce

marché particulièrement pertinente pour analyser l'effet d'une éventuelle adaptation des produits.

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté une **démarche méthodologique mixte**, combinant des approches **qualitative** et **quantitative**, afin d'obtenir une analyse complète et rigoureuse.

- D'un côté, une **étude qualitative** a été menée à travers des **entretiens semi-directifs** avec trois catégories d'acteurs clés :

1. le département marketing international de Palmary,
2. le département commerce international,
3. et le distributeur local en Irak.

Ces entretiens ont permis de comprendre les freins, les attentes du marché, et les leviers possibles d'amélioration de la performance.

- D'un autre côté, une **analyse quantitative comparative** a été réalisée, en distinguant deux scénarios :

1. les résultats observés **avant adaptation** (stratégie standardisée),
2. et une **simulation chiffrée après adaptation**, fondée sur des hypothèses réalistes tirées du terrain.

Cette simulation inclut des données en volume, chiffre d'affaires et marge, afin de mesurer l'impact concret de l'adaptation sur la performance commerciale.

Ce mémoire tente de répondre à la problématique suivante :

Comment l'adaptation des produits à l'international influence-t-elle la performance commerciale des entreprises par rapport à une stratégie basée sur la globalisation ?

À partir de cette problématique générale, nous avons formulé les sous-questions suivantes :

1. Quels sont les principaux facteurs influençant la performance commerciale des entreprises exportatrices ?
2. Quels sont les avantages et les limites d'une stratégie de standardisation par rapport à une stratégie d'adaptation ?
3. Comment l'adaptation des produits (grammage, prix, packaging) peut-elle influencer les ventes et la compétitivité sur un marché étranger ?

Et les hypothèses suivantes :

1. **H1** : L'adaptation des produits aux spécificités d'un marché cible améliore la performance commerciale des entreprises exportatrices.
2. **H2** : Une stratégie de standardisation présente des avantages en matière de coûts et de cohérence de marque, mais limite la compétitivité lorsqu'elle ne prend pas en compte les particularités locales.
3. **H3** : Une stratégie d'adaptation des produits aux préférences et attentes du marché international permet aux entreprises exportatrices d'améliorer leur compétitivité face aux acteurs locaux et internationaux.

Enfin, nous avons structuré ce mémoire en trois chapitres :

1. Le premier chapitre est consacré au cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation, avec un focus particulier sur la standardisation, l'adaptation, les approches stratégiques en commerce international et l'influence des contextes culturels.
2. Le deuxième chapitre traite de l'état de l'art sur la performance commerciale des entreprises exportatrices, à travers une analyse des indicateurs clés, une comparaison des stratégies, et les leviers d'optimisation à l'international.
3. Le troisième chapitre est consacré à l'étude de cas de Palmary Food, avec une présentation de l'entreprise, une analyse de sa stratégie d'exportation sur le marché irakien et une synthèse des résultats accompagnée de recommandations pratiques.

À travers ce travail, nous espérons contribuer à une meilleure compréhension des effets concrets de l'adaptation des produits sur la performance commerciale, en fournissant un cadre analytique utile tant pour les chercheurs que pour les praticiens.

**Chapitre 1: *Cadre conceptuel des stratégies
d'internationalisation***

Introduction du chapitre :

L'internationalisation des entreprises s'impose aujourd'hui comme une stratégie essentielle dans un contexte de mondialisation croissante. Alors que les marchés sont de plus en plus interconnectés et que la concurrence devient mondiale, les entreprises se voient obligées de dépasser leurs frontières nationales pour se développer et renforcer leur compétitivité. Cependant, cette expansion à l'échelle internationale n'est pas exempte de défis. Les entreprises doivent en effet ajuster leurs stratégies pour répondre aux besoins diversifiés des consommateurs, aux exigences réglementaires de chaque pays et aux particularités culturelles qui façonnent la demande.

Si l'internationalisation offre de nombreuses opportunités, elle impose également des choix stratégiques cruciaux, notamment en matière de **standardisation** ou d'**adaptation des produits**. Dans un monde globalisé, certaines entreprises optent pour une offre uniforme à travers tous les marchés, dans le but de capitaliser sur les économies d'échelle et d'uniformiser leur image de marque. D'autres préfèrent, au contraire, ajuster leurs produits et services aux spécificités locales afin de mieux répondre aux attentes des consommateurs et aux exigences des différents pays.

L'internationalisation des entreprises ne se limite pas à l'exportation de biens et services, elle englobe également des processus complexes d'implantation sur les marchés étrangers, ce qui requiert une bonne compréhension des différentes stratégies d'entrée, que ce soit via des alliances, des partenariats, des joint-ventures ou des filiales. Par ailleurs, l'adaptation aux différences culturelles, qu'il s'agisse de préférences de consommation, de comportements d'achat ou de valeurs sociales, devient un enjeu central dans la réussite de l'internationalisation des entreprises.

Section 1 : Standardisation et adaptation des produits à l'international

L'internationalisation des entreprises est un levier stratégique essentiel dans un monde de plus en plus interconnecté, où la mondialisation a redéfini les échanges économiques et

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

8

commerciaux. Ce phénomène a favorisé une ouverture des marchés, une uniformisation partielle des préférences de consommation et une intensification de la concurrence mondiale.

Face à cette dynamique, les entreprises doivent choisir entre deux approches : la standardisation, qui mise sur l'uniformité des produits et des stratégies marketing pour exploiter les économies d'échelle, et l'adaptation, qui ajuste les produits et leur communication aux spécificités locales.

1. Aperçu sur la mondialisation :

La mondialisation économique consiste en l'adhésion de toutes les entreprises du monde à un seul marché dans un but ultime qui est d'harmoniser le commerce international. C'est le fruit des ambitions rationnelles des entrepreneurs qui ont comme objectif d'accroître leurs parts de marchés et de réaliser plus de bénéfices.¹

Figure N°1.1: Apparition et développement de la mondialisation



Source : Adapté de thema.univ-fcomte.fr/IMG/pdf/Introduction_a_la_mondialisation.

Consulté le 23.11.2012 à 13h.

Le schéma illustre comment la mondialisation a transformé progressivement les échanges économiques, culturels et politiques. Elle a facilité l'accès à de nouveaux marchés, mais a également révélé les défis liés aux différences locales, imposant aux entreprises de répondre à des besoins spécifiques tout en restant compétitives à l'échelle mondiale.

¹HOUHOU, (Khoudjia) : La réalisation d'un diagnostic export pour le développement à l'international des PME algériennes – Étude de cas : ELABRADJ, mémoire de fin d'études, École des Hautes Études Commerciales, 2016, p. 8.

1.1. Définition et principes de la standardisation des produits à l'international

La standardisation des produits à l'international est une stratégie qui consiste à proposer une offre uniforme sur plusieurs marchés en limitant au maximum les adaptations locales. Elle repose sur l'idée que la mondialisation tend à homogénéiser les goûts et les préférences des consommateurs, ce qui permet aux entreprises de rationaliser leurs processus de production, de distribution et de commercialisation.

Les produits standardisés sont généralement conçus pour répondre à des normes globales, évitant ainsi des ajustements coûteux liés aux exigences locales. D'un point de vue stratégique, la standardisation repose sur trois principes fondamentaux :

- L'uniformité du produit : un même design, une même formulation et des fonctionnalités identiques sur tous les marchés.
- L'harmonisation des stratégies marketing : une communication et un positionnement globalement identiques.
- L'optimisation des processus industriels : une production centralisée et rationalisée pour minimiser les coûts.

1.1.1 Avantages de la standardisation des produits à l'international

- Elle permet de réaliser des économies d'échelle, en réduisant les coûts de production, de logistique et de marketing. En produisant de grandes quantités d'un produit identique, l'entreprise optimise l'utilisation de ses ressources et améliore sa rentabilité.
- Elle renforce l'image de marque en offrant une identité homogène sur tous les marchés. Cette uniformité favorise la reconnaissance et la fidélisation des consommateurs à l'échelle mondiale², tout en permettant une communication cohérente grâce à des campagnes publicitaires globales qui augmentent la notoriété de la marque et sa différenciation par rapport aux concurrents locaux.
- Elle permet une meilleure coordination des activités commerciales, notamment la distribution, la gestion des stocks et la planification marketing, assurant ainsi une

² LEVITT, (Theodore), *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, 1983, p.95.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

10

exécution plus cohérente des stratégies commerciales et limitant les erreurs dues aux variations de produits.

1.1.2. Limites de la standardisation des produits à l'international :

- L'un des principaux défis de la standardisation réside dans les différences culturelles qui influencent les préférences et comportements de consommation. Une stratégie de standardisation peut ainsi ne pas correspondre aux attentes locales, limitant ainsi l'acceptation du produit sur certains marchés.
- Les normes et réglementations varient considérablement d'un pays à l'autre, rendant parfois difficile l'application d'une stratégie de standardisation totale. Certaines industries, comme l'agroalimentaire et les cosmétiques, sont soumises à des exigences strictes en matière de composition, d'étiquetage et de distribution, nécessitant des adaptations spécifiques pour se conformer aux législations locales
- La perception de la qualité et de la valeur d'un produit peut différer selon les marchés. Un produit standardisé peut ne pas être perçu de la même manière par des consommateurs ayant des attentes différentes en termes de design, de fonctionnalités ou de packaging. Cette différence de perception peut réduire l'attractivité du produit et impacter négativement les ventes, en particulier sur les marchés où la différenciation est un facteur clé de succès³.

Toutefois, à mesure que les marchés se diversifient et que les préférences locales s'affirment, la rigidité de la standardisation montre ses limites. C'est dans cette logique qu'émerge l'adaptation, une stratégie visant à ajuster l'offre aux particularités culturelles, économiques et réglementaires de chaque marché.

1.2. L'apparition et l'évolution du concept d'adaptation des produits à l'international

L'adaptation en marketing international repose sur la reconnaissance des spécificités culturelles, économiques et réglementaires propres à chaque marché. Contrairement à la standardisation, elle vise à ajuster les produits et leur communication pour mieux répondre aux attentes locales. Ce concept a émergé avec la mondialisation, notamment dans les années

³ KOTLER, (Philip) & ARMSTRONG, (Gary), *Principles of Marketing*, Pearson, 2020, p.180.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

11

1960-1970, lorsque les multinationales ont compris la nécessité de modifier leur offre à l'étranger⁴. Cette approche s'est opposée à la stratégie de standardisation, qui visait à proposer une offre homogène sur l'ensemble des marchés.

Dans les années 1980, Takeuchi et Porter ont théorisé l'adaptation en tant que stratégie clé du marketing international, en distinguant trois approches : la standardisation, l'adaptation et la création de nouveaux produits sur mesure⁵. À la même période, Blanche (1987) a approfondi cette réflexion en établissant une classification des degrés d'adaptation, allant de simples ajustements de packaging et de communication à la reformulation complète des produits en fonction des attentes locales⁶.

L'évolution du concept s'est poursuivie dans les années 1990 avec les travaux de Ghoshal et Nohria, qui ont introduit l'idée que l'adaptation dépend de deux types de pressions : les forces locales, qui poussent à personnaliser l'offre, et les forces globales, qui encouragent la standardisation⁷. Cette approche a permis de mieux comprendre pourquoi certains secteurs, comme l'alimentaire et la mode, nécessitent un haut degré d'adaptation, tandis que d'autres, comme l'électronique, peuvent privilégier une uniformisation.

1.2.1. Avantages de l'adaptation

- En tenant compte des préférences culturelles et des besoins spécifiques, les entreprises créent une connexion plus forte avec leur public cible, ce qui se traduit par une meilleure perception de la marque et une augmentation des ventes.
- L'adaptation permet de respecter les réglementations locales, donc limite les risques juridiques et facilitant l'accès aux marchés, notamment face aux normes sanitaires, environnementales et de sécurité.

⁴ *Ibid* p.178.

⁵ TAKEUCHI, (Hirotaka) & PORTER, (Michael) : « Three Strategies for International Marketing », in *Harvard Business Review*, vol. 64, n° 6, 1986, pp. 70-82.

⁶ BLANCHE, (Jean), *Les stratégies d'internationalisation du marketing produit*, Paris : Presses Universitaires de France, 1987, p. 45-60.

⁷ GHOSHAL, (Sumantra) & NOHRIA, (Nitin), "Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations", *Sloan Management Review*, vol. 34, n°2, 1993, p. 23-35.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

12

- Cette stratégie offre aussi un avantage concurrentiel en permettant aux entreprises de mieux se différencier des acteurs locaux. En répondant de manière précise aux attentes des consommateurs, une marque étrangère peut surmonter la barrière de l'origine et rivaliser plus efficacement avec les entreprises nationales⁸.

1.2.2 Défis liés à l'adaptation

- Le défi majeur est le coût élevé de l'adaptation, lié à la diversification, à la production et à la logistique, ce qui limite les économies d'échelle offertes par la standardisation.⁹
- La gestion des chaînes d'approvisionnement devient également plus complexe, nécessitant une coordination efficace pour assurer la disponibilité des différentes variantes d'un produit sur chaque marché.
- L'augmentation des coûts de production, de distribution et de communication peut affecter la rentabilité de l'entreprise si l'adaptation n'est pas maîtrisée.

1.3. Comparaison entre standardisation et adaptation

Le tableau n°1.1 compare les approches de standardisation et d'adaptation en stratégie internationale, en mettant en évidence leurs avantages et inconvénients selon plusieurs critères clés.

Tableau N°1.1 Standardisation vs. Adaptation

Critères	Standardisation	Adaptation
Coût de production	Faible (économie d'échelle)	Élevé (R&D, production locale)
Rapidité d'entrée sur le marché	Rapide	Plus lente (ajustements nécessaires)

⁸ CZINKOTA, (Michael R.) & RONKAINEN, (Ilkka A.), *International Marketing, South-Western Cengage Learning, 2013, p.189.*

⁹ CAVUSGIL, (S. Tamer) et al., *International Business: Strategy, Management, and the New Realities, Pearson, 2019, p.265.*

Perception des consommateurs	Forte cohérence de marque	Meilleure réponse aux besoins locaux
Flexibilité	Faible	Élevée
Risque	Uniformisation excessive, rejet culturel	Coûts élevés, dilution de l'identité de marque

Source : Élaboré par nos soins d'après Kotler et al. (2022) et Keegan & Green (2020).

Le tableau souligne les arbitrages auxquels les entreprises doivent faire face en matière de coûts, de rapidité d'entrée sur le marché, de perception des consommateurs, de flexibilité et de risques associés. Tandis que la standardisation favorise une cohérence globale et une optimisation des coûts, l'adaptation permet une meilleure réponse aux attentes locales, au prix d'un investissement plus élevé. Ce choix stratégique dépend fortement du secteur d'activité, des caractéristiques du marché cible et des objectifs de l'entreprise en matière de positionnement et de compétitivité internationale.

2. La glocalisation : Une stratégie hybride entre standardisation et adaptation

La glocalisation est une approche stratégique qui vise à concilier les avantages de la standardisation et de l'adaptation en combinant une base de produits ou de services standardisés avec des ajustements spécifiques aux marchés locaux. Ce concept repose sur l'idée que les entreprises peuvent tirer profit des économies d'échelle et de la cohérence de marque offertes par la standardisation tout en répondant aux particularités culturelles, réglementaires et économiques de chaque marché à travers des éléments d'adaptation ciblés.

2.1 Définition et fondements théoriques de la glocalisation

Le terme « glocalisation » est une fusion des mots « globalisation » et « localisation ». Il a été popularisé dans les années 1980 pour décrire le processus par lequel des entreprises

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

14

internationales intègrent des éléments locaux afin d'optimiser leur succès sur des marchés spécifiques¹⁰. Cette approche repose sur une vision dynamique du commerce international, reconnaissant la nécessité d'un équilibre entre uniformité et différenciation.

La glocalisation s'inscrit dans les théories du marketing international, notamment celles développées par Theodore Levitt (1983) sur la standardisation des marchés mondiaux¹¹ et celles de Kotler et Keller (2016) sur la segmentation et l'adaptation des stratégies marketing.

2.2 Les principes de la glocalisation:

La glocalisation repose sur quatre principes fondamentaux :

1. **Une base produit standardisée :** L'entreprise conçoit un produit ou un service dont les éléments fondamentaux (formulation, design, fonctionnalités, positionnement) restent homogènes à travers les marchés mondiaux, ce qui permet de bénéficier d'économies d'échelle et d'assurer la cohérence de la marque.
2. **Des ajustements adaptés aux spécificités locales :** Ces ajustements peuvent concerner plusieurs aspects du marketing mix¹², notamment :
 - a. **Le produit :** Modification des ingrédients ou des caractéristiques techniques en fonction des préférences locales.
 - b. **Le prix :** Fixation des prix en fonction du pouvoir d'achat et de la sensibilité tarifaire des consommateurs.
 - c. **La distribution :** Adaptation des canaux de distribution selon les habitudes d'achat locales.
 - d. **La communication :** Personnalisation des messages marketing pour refléter les valeurs culturelles du marché cible.
3. **Une flexibilité organisationnelle :** La mise en œuvre d'une stratégie de glocalisation nécessite un équilibre entre contrôle centralisé et autonomie locale, permettant aux filiales d'adapter leur approche en fonction des réalités du marché.

¹⁰ ROBERTSON, (R.), « *Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity* », in *Global Modernities*, 1995.

¹¹ LEVITT, T., "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, vol. 61, n°3, 1983.

¹² KOTLER, P. et KELLER, K., *Marketing Management*, 15P. et KELLER, K., *Mar*

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

15

- 4. Un ancrage culturel et réglementaire :** L'adaptation locale prend également en compte les contraintes réglementaires et socioculturelles afin d'éviter des erreurs de positionnement.

Après avoir exploré l'équilibre entre standardisation et adaptation à travers la glocalisation, nous allons maintenant nous intéresser aux différentes stratégies d'exportation et aux approches du commerce international. Ces stratégies, basées sur des théories économiques fondamentales, permettent aux entreprises de structurer leur expansion à l'international et d'optimiser leur compétitivité sur les marchés étrangers.

Section 2 : Stratégies d'exportation et approches dans le commerce international

Le commerce international repose sur des théories économiques fondamentales, comme celles proposées par Adam Smith et David Ricardo, qui ont modelé les stratégies d'exportation modernes. Selon la théorie de l'avantage absolu de Smith, une nation devrait se concentrer sur ses forces et exporter ce qu'elle produit le mieux. Cependant, David Ricardo, en introduisant la théorie de l'avantage relatif, montre que même des pays sans avantage absolu peuvent se spécialiser dans des secteurs où ils ont une performance relative, favorisant ainsi des stratégies d'exportation qui maximisent les échanges.

Les évolutions historiques du commerce international, renforcées après la Seconde Guerre mondiale par des institutions comme le FMI, la Banque Mondiale et l'OMC, ont permis d'ouvrir de nouvelles voies pour les entreprises cherchant à exporter leurs produits à l'échelle mondiale. Dans ce contexte, les firmes multinationales jouent un rôle clé, avec des stratégies d'exportation qui s'adaptent à un environnement économique de plus en plus globalisé.

Les avancées technologiques, notamment dans les technologies de l'information et de la communication, ont aussi transformé les stratégies d'exportation, permettant une meilleure gestion des échanges de biens, services, et capitaux. Aujourd'hui, dans un monde de globalisation financière, les entreprises doivent intégrer ces évolutions pour développer des stratégies d'exportation adaptées à la complexité et à la compétitivité croissante des marchés internationaux.¹³

¹³ <http://www.absparis.org/glossaire/commerce-international> (consulté le 28/03/2025 à 12h00).

1. L'internationalisation :

Le verbe "internationaliser" signifie rendre quelque chose international et faire en sorte que plusieurs nations ou toutes les nations soient concernées par un acte quelconque. En économie, l'internationalisation est une stratégie de développement d'une entreprise au-delà de son marché national d'origine. Elle peut se manifester par l'implantation d'unités de production dans d'autres pays ou la conquête de plusieurs marchés nationaux.¹⁴

Selon Perrault et St-Pierre, 2009 « *l'internationalisation est un phénomène actif, conscient, organisé dans le temps avec des degrés plus ou moins subis et plus ou moins voulus, permettant l'adaptation d'une organisation aux contraintes et réalités de l'environnement mondial afin de conserver ou d'améliorer sa performance* ».

Figure N°1.2: Les dimensions d'internationalisation



Source: Josée St Pierre, Ph.D. Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME Manufacturières, p: 12.

Le schéma met en évidence les trois dimensions principales de l'internationalisation d'une entreprise. Notamment :

1. **L'internationalisation mercantile**, cette dimension concerne les aspects commerciaux de l'internationalisation, notamment :

¹⁴ Toupie, "Internationalisation", [://www.toupie.org/Dictionnaire/Internationalisation.htm](http://www.toupie.org/Dictionnaire/Internationalisation.htm), publié le 07/02/2013 (consulté le 28/03/2025 à 12h00).

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

17

- a. L'approvisionnement : Trouver des sources d'approvisionnement respectant les normes de qualité, les délais de livraison et les coûts optimisés.
 - b. La fabrication : Produire des biens adaptés aux besoins du marché international, en tenant compte des coûts, de la complémentarité avec d'autres produits et des délais de production.
 - c. La vente et la livraison : Adapter la distribution et la logistique aux exigences des marchés étrangers en matière de délais, de qualité de service et de normes réglementaires.
- 2. L'internationalisation technologique**, cette dimension repose sur l'intégration de l'innovation et des avancées technologiques pour améliorer la compétitivité à l'international. Elle permet d'optimiser les processus de production, d'améliorer les produits et de mieux répondre aux attentes des consommateurs étrangers.
- 3. L'internationalisation organisationnelle**, elle concerne la gestion des risques et la coordination des activités de l'entreprise à l'échelle internationale. Cette dimension vise à assurer un fonctionnement efficace et harmonisé de l'entreprise, en optimisant l'utilisation des ressources et en mettant en place des stratégies adaptées aux contextes internationaux.

2. Détermination des localisations d'implantation et du timing d'entrée sur un marché étranger :

Le choix du pays d'implantation est une décision stratégique majeure. Il repose principalement sur deux critères : les perspectives de profit et les risques associés.

- Les bénéfices attendus dépendent de plusieurs facteurs : la taille et la croissance du marché, le pouvoir d'achat des consommateurs, la concurrence locale, et la présence de produits de substitution.
- Le risque pays inclut la stabilité politique, les barrières réglementaires, les fluctuations de change, etc. Ce risque est particulièrement élevé lorsqu'il existe une grande distance culturelle ou géographique.

Donc l'évaluation de la rentabilité d'un marché va au-delà de la situation économique et politique. Et elle augmente avec la distance géographique et culturelle entre les deux pays.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

18

Cette complexité se manifeste en termes de prévision de la demande, l'appréhension du comportement du consommateur, et surtout les changements inattendus de l'environnement international.¹⁵ Lors de la détermination de la localisation, deux étapes sont successivement abordées, à savoir les déterminants de la localisation des implantations, et la sélection des localisations cibles.

2.1 Les déterminants des localisations des implantations :

Lorsqu'une entreprise décide de s'implanter à l'étranger, elle privilégie les marchés offrant le plus fort potentiel de rentabilité. Cette évaluation repose sur quatre grandes catégories de facteurs:

- Le marché et son potentiel : l'entreprise doit s'assurer que la demande sur le marché est suffisante pour réaliser des économies d'échelle, surtout dans des secteurs à forte concurrence. Elle choisira entre s'implanter d'abord dans un seul pays avant d'exporter ou s'installer directement dans plusieurs pays, selon les coûts d'implantation et de transport. L'implantation vise à conquérir un marché en croissance, suivre les leaders du secteur, mieux connaître le client et la concurrence, ou contourner les barrières protectionnistes.
- Les coûts des facteurs de production : Le coût de la main-d'œuvre, des matières premières et de l'énergie influence fortement la localisation. Des zones à bas salaires, comme l'Asie du Sud-Est ou certaines régions d'Afrique, attirent les industries intensives en main-d'œuvre. Cela favorise la segmentation verticale du processus de production, où certaines étapes sont délocalisées pour optimiser les coûts.
- L'attractivité du pays: Certains pays mettent en place des politiques pour séduire les investisseurs étrangers. On assiste durant cette décennie à une concurrence entre gouvernements pour améliorer leur attractivité et attirer ainsi plus de multinationales. Pour cela, certains gouvernements jouent sur les politiques

¹⁵ AMELON (J-L) et CARDEBAT (J-M), *Les nouveaux défis de l'internationalisation*, DeBoeck, 2010, p :160 à 163

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

19

fiscales, d'autres sur des politiques douanières, de subvention spécifiques ou encore de prise en charge des frais d'infrastructures¹⁶.

- L'effet d'agglomération: En économie, l'agglomération correspond à l'existence de plusieurs entités économiques interconnectées sur un territoire donné.¹⁷ En général, les multinationales préfèrent s'implanter dans des régions bénéficiant de cet effet, où plusieurs entreprises d'un même secteur ou de secteurs complémentaires se regroupent. Ce phénomène, appelé cluster, offre plusieurs externalités positives :

- Un réseau de fournisseurs localement développé, facilitant l'approvisionnement en matières premières ou en services spécifiques.
- Un marché du travail spécialisé, avec une main-d'œuvre adaptée aux besoins des entreprises présentes.
- La diffusion des technologies et des informations, favorisée par les échanges entre entreprises du même secteur, formels ou informels, permettant de rester à la pointe de l'innovation¹⁸.

Ces avantages varient selon le secteur d'activité, mais en général, les deux premiers facteurs (réseau de fournisseurs et marché du travail) sont essentiels, car les entreprises cherchent avant tout des marchés à forte demande avec des coûts relativement bas.

¹⁶ Driss, Région et Développement, n°25, Université de Toulon, <http://region-developpement.univ-tln.fr/fr/pdf/R25/Driss.pdf>, publié le 16/04/2013 (consulté le 25/03/2025 à 23h00).

¹⁷ Larousse, "Agglomération", <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/agglomeration/1635> (consulté le 03/03/2025 à 12h00).

¹⁸ AMELON (J-L) et CARDEBAT (J-M), Les nouveaux défis de l'internationalisation, op.cit, p :163

2.2. Sélection des localisations des cibles :

Pour choisir le lieu de l'implantation des entreprises, un processus séquentiel est généralement choisi, d'abord le choix de la zone géographique, puis le choix du pays, et enfin le choix de la région exacte d'implantation. Pour cela un modèle théorique a été validé, c'est en fait celui de T. Mayer et J-L. Mechielli pour le choix d'implantation d'entreprises japonaises en Europe.

Ce modèle est un outil d'aide à la décision en ce qui concerne le choix du lieu d'implantation quand plusieurs sites sont en concurrence et que l'entreprise n'arrive pas à évaluer chaque site.

Cette méthode intègre des critères qualitatifs et quantitatifs pour pouvoir hiérarchiser les différents sites et réduire l'incertitude du décideur. Ce processus suit les étapes suivantes :

- Identification des facteurs d'attrait pertinents, comme le potentiel du marché, le coût des facteurs de production, le risque politique et autres. Ces facteurs dépendent du secteur d'activité et de ses objectifs stratégiques.
- Détermination de l'influence relative de chaque critère. Ce dernier dépend de son importance par rapport aux autres critères et par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Cette pondération est représentée dans le modèle par une note, et l'ensemble des pondérations doit être égale à 100 ou à 1.
- Évaluation de chaque critère pour chaque localisation.
- Note pour chaque site. Cette note sera la somme des "critère*pondération". Et sur la base de ces notes une hiérarchie sera établie.

Le tableau suivant est un modèle d'évaluation des lieux cibles :

Tableau n°1.2 : Matrice de décision multi critères du choix de la localisation internationale

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

21

Pondérations	Pays A	Pays B	Pays C
15	A1	B1	C1
10	A2	B2	C2
25	A3	B3	C3
50	A4	B4	C4
100	A5	B5	C5

Source : Jean-Louis Amelon et Jean-Marie Cardebat, les nouveaux défis de l'internationalisation, p 164.

Le tableau illustre une approche de prise de décision multicritères appliquée au choix d'une localisation internationale. En attribuant des pondérations spécifiques à chaque critère, il permet d'évaluer objectivement les différentes options (Pays A, B et C) en fonction de leurs performances respectives. Cette méthode vise à réduire l'incertitude et à faciliter une prise de décision rationnelle en alignant le choix final avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. L'utilisation d'une pondération garantit que les critères les plus déterminants ont un impact proportionnel sur l'évaluation globale.

2.3. Le timing de l'entrée sur le marché :

Selon le moment d'entrée sur un marché, on peut distinguer entre le first mover ou l'entreprise pionnière qui entre première sur le marché. L'entreprise suiveuse (follower), ou encore tardive, après que plusieurs entreprises se sont installées sur le même marché. L'entreprise pionnière qui s'installe en premier profite de certains avantages incontestables. En effet, elle impose son nom, et sa marque, sur un marché à concurrence faible ou nulle. Cela n'est pas tout, une pionnière abaisse rapidement ses coûts de production, et la courbe d'expérience et réalisera des économies d'échelles avant même que d'autres entreprises débarquent. Dans certains cas, la première qui entre sur le marché intègre des plus ou des

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

22

caractéristiques distinctives au produit, ce qui constituera un moyen de fidélisation du consommateur et une barrière à l'entrée de nouveaux concurrents.¹⁹

3. Les différents modes d'entrée sur les marchés étrangers :

Le choix du mode d'entrée sur un marché étranger constitue une décision stratégique essentielle, car il influence directement le niveau d'engagement, de contrôle et de risque que l'entreprise est prête à assumer. Plusieurs options s'offrent à elle, chacune présentant des avantages et des inconvénients que nous allons examiner.

3.1 L'exportation indirecte :

Dans l'exportation indirecte ou sous traitée, l'exportateur engage un intermédiaire qui dispose de ressources et de compétences nécessaires. Cet intermédiaire communiquera avec les distributeurs locaux et s'occupera de la politique commerciale après avoir acheté les produits auprès de l'exportateur. Il sera rémunéré par la différence entre le prix d'achat et le prix de vente et assumera tous les risques engendrés par ses ventes.

3.2 L'exportation directe :

Dans le cas de l'exportation directe, l'entreprise est autonome dans la gestion de ses activités commerciales (négociation, conclusion de contrats, lien direct avec le client..) et assume toute seule les risques qu'engendrent ses activités à l'étranger. Cette forme d'exportation représente l'avantage d'acquérir une première expérience sur un marché étranger et de se familiariser avec le client, et les pratiques réglementaires sans avoir à supporter des coûts d'intermédiation, ce qui lui permet de réaliser des marges bénéficiaires. Ceci ne signifie pas que l'engagement de l'entreprise étant nul. Au contraire, une importante mobilisation des ressources internes s'avère nécessaire, en matière de logistique, administrative, commerciale, juridique, sans oublier la nécessité de la mise en place d'un stock dans le pays cible. L'exportation directe peut être faite, soit par une vente directe, avec un représentant salarié ou un agent commissionné.

¹⁹ AMELON, (Jean-Louis), CARDEBAT, (Jean-Marie) : *Les nouveaux défis de l'internationalisation : Quel développement international pour les entreprises après la crise*. De Boeck Sup, 2010, p. 165.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

23

3.3 L'exportation concertée (associée) :

Avec l'exportation concertée, plusieurs entreprises de même nationalité ou de nationalités différentes mettent en commun leurs systèmes d'exportation afin de bénéficier des effets de synergies. Elle se présente sous deux formes. Le groupement d'exportateurs (groupement d'intérêt économique), et le partage, appelé aussi parrainage, piggy-back, ou encore exportation kangourou. Le tableau qui suit donne plus de détails sur ces deux formes.

3.4 La création de filiales à l'étranger :

La filiale est une société indépendante juridiquement de la maison mère, mais contrôlée par celle-ci. Elle est dotée de la nationalité locale, et lui permet une présence permanente sur le marché visé. La filiale peut être de nature industrielle ou commerciale. Elle agit en son propre nom et ses propres risques. Son autonomie se manifeste du point de vue de la gestion quotidienne des activités, mais elle reste fortement dépendante de la maison mère d'un point de vue stratégique. Cependant, on peut distinguer entre une filiale relais, et une filiale atelier.

Dans une filiale relais les produits fabriqués sont les mêmes que les produits de la maison mère, tant dis que, dans la filiale atelier, ne sont fabriqués que les composants qui entrent dans l'assemblage du produit. Par conséquent, dans le cas d'une filiale relais, les flux d'exportation de la maison mère vont diminuer et remplacés par ceux de la filiale. La filiale atelier engendre une augmentation des échanges entre pays d'origine et le pays d'implantation.

4. Les différentes stratégies d'internationalisation : avantages et inconvénients

Le choix d'une stratégie d'internationalisation repose sur l'équilibre entre les opportunités offertes et les défis qu'elle comporte. Chaque mode d'entrée sur un marché étranger présente des avantages et des inconvénients, que l'on peut mieux comprendre à travers le tableau récapitulatif ci-dessous.

Tableau n°1.3: Stratégies d'internationalisation : avantages et inconvénients

Stratégies	Avantages	Inconvénients

Exportation indirecte	Faible coût, peut de risque	Moins de contrôle sur la distribution
Exportation directe	Plus de contrôle sur la marque et la distribution	Coûts logistique élevés
joint-venture/Associé	Accès facilité aux marchés étrangers	Partage de bénéfices et des décisions
Filiale étrangère	Contrôle total, adaptation au marché	Investissement important, Risques élevés

Source : Élaboré par nos soins d'après Root, F. R., 1998. Entry Strategies for International Markets. John Wiley & Sons.

Le choix d'une stratégie d'internationalisation repose sur plusieurs facteurs, notamment les ressources de l'entreprise, son appétence au risque et le niveau de contrôle souhaité. L'exportation indirecte est la méthode la moins coûteuse et la moins risquée, mais elle offre un contrôle limité sur la distribution et la marque. L'exportation directe permet un meilleur contrôle, mais engendre des coûts logistiques élevés. La joint-venture facilite l'accès aux marchés étrangers en partageant les risques avec un partenaire local, bien que cela implique une perte partielle d'indépendance décisionnelle. Enfin, la filiale étrangère offre un contrôle total et une adaptation optimale au marché cible, mais nécessite un investissement considérable et comporte des risques élevés. Ainsi, les entreprises doivent évaluer soigneusement leurs capacités et leurs objectifs avant de choisir leur mode d'entrée sur un marché international.

5. Stratégies d'internationalisation et leur adaptation aux barrières commerciales

L'internationalisation des entreprises est souvent freinée par des barrières commerciales, qu'elles soient d'ordre tarifaire (droits de douane) ou non tarifaires (quotas, réglementations, restrictions sur l'investissement étranger). Selon la stratégie d'entrée choisie, ces obstacles peuvent être contournés ou, au contraire, nécessiter une adaptation plus complexe. Dans le

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

25

tableau suivant on a comparé différentes stratégies d'internationalisation en fonction de leur capacité à s'adapter à ces obstacles.

Tableau n°1.4 : Stratégies d'internationalisation et leur adaptation aux barrières commerciales

Stratégie	Adaptation aux barrières commerciales
Exportation indirecte	Évite la plupart des barrières grâce aux intermédiaires locaux
Exportation directe	Exposée aux droits de douane mais offre plus de contrôle
Joint-venture	Contourne les restrictions sur l'investissement étranger
Filiale étrangère	Nécessite un investissement lourd mais réduit les coûts à long terme

Source: Élaboré par nos soins d'après OCDE (2023). Trade and Investment Policies: Overcoming Barriers to Global Expansion.

Le tableau met en lumière les compromis inhérents aux stratégies d'internationalisation.

D'une part, l'exportation indirecte, qui s'appuie sur des partenaires locaux, facilite la traversée des barrières commerciales tout en demeurant moins contraignante pour l'entreprise, bien qu'elle limite le contrôle direct sur ses opérations et sa distribution.

D'autre part, l'exportation directe offre une maîtrise accrue du marché et de l'image de marque, au prix d'une exposition aux droits de douane et autres obstacles tarifaires.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

26

Concernant les investissements directs, la joint-venture permet de contourner certaines restrictions réglementaires en s'associant avec un acteur local, mais elle entraîne un partage des bénéfices et des décisions stratégiques qui peut réduire l'autonomie de l'entreprise.

En parallèle, l'implantation d'une filiale étrangère, bien que nécessitant un investissement initial conséquent et comportant des risques élevés, confère une autonomie totale et offre le potentiel de réaliser des économies d'exploitation sur le long terme.

Et donc, le choix d'une stratégie d'internationalisation repose sur une évaluation approfondie des objectifs de contrôle, de la capacité d'investissement et des barrières commerciales du marché cible. À cela s'ajoute la nécessité d'adapter l'offre aux préférences culturelles et aux réglementations locales, éléments cruciaux pour assurer non seulement la compétitivité, mais aussi la pérennité de l'entreprise à l'international.

Section 3 : Adaptation aux préférences culturelles et aux réglementations des marchés étrangers

L'internationalisation des entreprises ne se limite pas à une simple expansion géographique ; elle implique une adaptation stratégique aux spécificités des marchés ciblés. Deux éléments majeurs influencent cette adaptation : les préférences culturelles des consommateurs et les réglementations en vigueur.

D'une part, les habitudes de consommation, les valeurs et les attentes varient considérablement d'un pays à l'autre, rendant nécessaire une adaptation des produits, du marketing et même du positionnement de la marque.

D'autre part, les réglementations locales imposent souvent des normes strictes en matière de composition des produits, d'étiquetage, de sécurité ou encore de fiscalité, obligeant les entreprises à ajuster leurs pratiques pour se conformer aux exigences légales.

Cette section explore les différentes stratégies mises en place par les entreprises pour répondre aux attentes culturelles des consommateurs et se conformer aux réglementations locales, tout en maintenant leur compétitivité sur le marché international.

1. La culture :

La culture est un ensemble des valeurs, des références intellectuelles et artistiques communes à un groupe donné; état de civilisation d'un groupe humain.²⁰

1.1. L'influence de la culture sur le comportement du consommateur et la fidélité à la marque

La culture constitue l'un des déterminants les plus puissants du comportement du consommateur. Elle façonne les perceptions, les préférences, les attitudes et, par conséquent, les décisions d'achat. Une étude révèle que 90 % de nos décisions d'achat sont influencées par des facteurs culturels inconscients, soulignant le rôle déterminant de l'environnement socioculturel dans la consommation²¹.

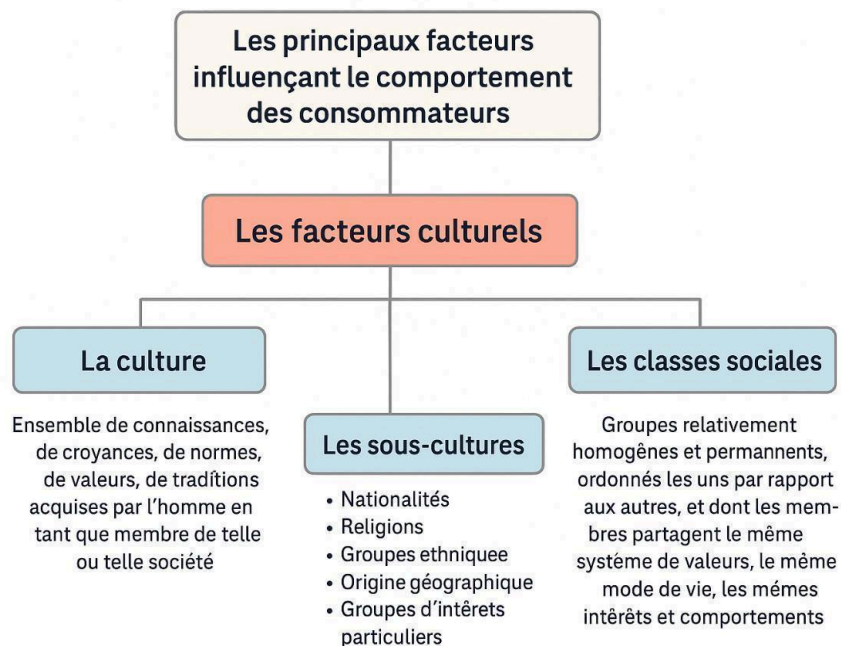
Pour la fidélité à la marque, plusieurs facteurs de loyauté culturelle expliquent l'attachement des consommateurs à certaines marques :

- Les valeurs culturelles, qui favorisent la fidélité aux marques partageant les mêmes repères.
- Les normes culturelles, qui définissent ce qui est acceptable ou souhaitable au sein d'un groupe.
- Les symboles culturels (langage visuel, couleurs, icônes), qui permettent une identification rapide.
- Les rituels culturels, où la marque devient partie intégrante d'un moment significatif.
- L'identité culturelle, où la marque sert de vecteur d'expression de soi.

²⁰ L'ACADÉMIE FRANÇAISE [La culture] <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9C5286>. (Consulté le 03/04/2025 à 12h00).

²¹ <https://cultures.fr/post/articles/la-culture-faconne-le-comportement-des-consommateurs> (Consulté le 10/04/2025 à 22h00).

Figure N°1.3: Les principaux facteurs influençant le comportement des consommateurs



Source: Élaboré par nos soins d'après <https://theses.fr/2012ARTO0105.pdf>

Le schéma démontre l'importance centrale des dimensions culturelles, sous-culturelles et sociales dans l'analyse des comportements d'achat. Il démontre que les décisions des consommateurs ne sont pas uniquement rationnelles ou économiques, mais profondément enracinées dans leur environnement culturel et social.

1.2 L'importance de l'adaptation aux préférences culturelles

L'adaptation des produits aux préférences culturelles des marchés étrangers est un facteur déterminant de la réussite dans l'internationalisation. Les préférences des consommateurs sont façonnées par des éléments culturels, religieux et sociaux qui varient considérablement d'un marché à l'autre. La culture influence les comportements d'achat et les attentes vis-à-vis des produits, des services et de la publicité. Ignorer ces différences peut entraîner l'échec d'un produit sur un marché cible.

1.2.1 Le Modèle des Dimensions Culturelles de Hofstede (1980):

Geert Hofstede (1980) a identifié six dimensions culturelles influençant le comportement des consommateurs et des organisations :

- **Distance hiérarchique** : niveau d'acceptation des inégalités de pouvoir au sein d'une société.
- **Individualisme vs. collectivisme** : importance accordée aux intérêts individuels par rapport aux intérêts du groupe.
- **Masculinité vs. féminité** : orientation vers la compétitivité et la performance (masculin) ou vers la coopération et la qualité de vie (féminin).
- **Évitement de l'incertitude** : degré d'aversion pour l'ambiguïté et le changement.
- **Orientation à long terme vs. court terme** : importance de la planification et de la tradition dans la prise de décision.
- **Indulgence vs. retenue** : niveau de tolérance à la gratification des désirs individuels.

Ces dimensions aident les entreprises à ajuster leurs stratégies marketing, leurs messages publicitaires et même la conception de leurs produits²².

1.3 L'influence de la culture sur les goûts et préférences des consommateurs

La culture est un déterminant clé du comportement des consommateurs, influençant profondément leurs perceptions, habitudes et préférences alimentaires. Selon la théorie de Hofstede sur les dimensions culturelles, les normes et valeurs propres à chaque société façonnent les attentes des individus vis-à-vis des produits qu'ils consomment.

Ainsi, la perception du goût, des textures et des associations d'ingrédients varie selon les traditions culinaires et le patrimoine gastronomique d'un pays. Par exemple, tandis que

²²<https://scholar.google.com/scholar?q=hofstede+cultural+dimensions+academic+article> (Consulté le 09/04/2025 à 12h00).

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

30

certaines cultures privilégient des saveurs douces et peu épicées, d'autres recherchent des goûts plus relevés et complexes.

Les dimensions symboliques et sociales de la culture influencent également les préférences alimentaires. La nourriture ne se limite pas à une nécessité biologique, elle véhicule aussi des significations identitaires et communautaires. Par exemple, dans de nombreuses sociétés asiatiques, l'équilibre des saveurs (sucré, salé, amer, acide, umami) est un principe fondamental de la gastronomie, influençant la composition des plats et des produits alimentaires²³. À l'inverse, en Occident, la préférence pour des produits sucrés ou transformés est liée à l'évolution des habitudes alimentaires et aux influences industrielles²⁴. Les facteurs religieux et éthiques jouent un rôle crucial aussi dans les choix de consommation. Les interdits alimentaires, tels que les restrictions halal dans les pays musulmans ou kasher dans la culture juive, façonnent l'offre de produits disponibles sur ces marchés. Les entreprises exportatrices doivent donc prendre en compte ces éléments pour adapter leur gamme et assurer leur succès à l'international.

1.4 L'adaptation des produits à la diversité culturelle

Au-delà des préférences gustatives, la culture joue un rôle fondamental dans la perception esthétique des produits, notamment en ce qui concerne les couleurs, les symboles et les motifs visuels. Selon les principes de la sémiotique culturelle, les éléments graphiques d'un produit ou d'un emballage ne sont pas universels, mais interprétés différemment selon les référents culturels propres à chaque société.

Par exemple, en Chine, le rouge est perçu comme une couleur porte-bonheur, synonyme de prospérité et de célébration, ce qui explique sa forte présence dans les packagings destinés à ce marché. À l'inverse, dans certains pays occidentaux, cette couleur peut être associée au danger ou à l'urgence, ce qui peut influencer négativement la perception du produit.

²³ <https://chine365.fr/culture/cuisine-saveurs/> (consulté le 10/04/2025 à 12h30)

²⁴ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000799602300175> (consulté le 10/04/2025 à 13h00)

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

31

De même, les symboles et icônes culturelles doivent être adaptés : un visuel perçu comme positif dans un pays peut être mal interprété ailleurs en raison de différences symboliques ou historiques

1.5 Communication et marketing localisés

Les messages marketing doivent également être adaptés pour résonner avec les valeurs et les croyances culturelles locales. Le marketing culturel prend en compte les représentations symboliques, les normes sociales, et les sensibilités nationales. Par exemple, alors qu'une publicité humoristique peut avoir un grand impact en Europe ou aux États-Unis, elle peut être perçue comme déplacée dans d'autres régions, comme en Asie ou au Moyen-Orient, où les valeurs peuvent être plus conservatrices²⁵. Le marketing localisé ne se contente pas de traduire des messages, mais implique une révision des messages eux-mêmes pour s'assurer qu'ils sont adaptés à la culture du marché cible. Il est donc essentiel de tenir compte des valeurs sociales et des préférences locales pour construire une campagne efficace qui établit une relation forte et durable avec les consommateurs.²⁶

Mais tout ça ne suffit pas pour garantir une implantation réussie. Les entreprises doivent également se conformer aux réglementations locales pour éviter des sanctions et des barrières à l'entrée, mais aussi pour assurer la compétitivité et la pérennité de l'entreprise à l'international.

2. Conformité aux réglementations locales

Outre les préférences culturelles, les réglementations des marchés étrangers, notamment en matière de sécurité alimentaire, d'étiquetage, et de production, sont des facteurs déterminants dans l'adaptation des produits. Chaque pays possède des normes et des législations spécifiques qui peuvent fortement différer. Par exemple, certains pays imposent des contrôles

²⁵ KOTLER, (P.) et KELLER, (K.L.), *Marketing Management*, Pearson, 2016, p. 385.

²⁶ ROOT, (F.R.), *Entry Strategies for International Markets*, Jossey-Bass, 1998, p. 115.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

32

stricts concernant les ingrédients, le processus de fabrication, et la composition des produits, tandis que d'autres sont plus souples. Par ailleurs, des certifications spécifiques, telles que les certifications biologiques ou halal, sont essentielles pour accéder à certains marchés, comme les pays du Moyen-Orient ou d'Asie du Sud-Est, où ces certifications sont perçues comme un gage de confiance²⁷.

2.1 Conséquences des réglementations locales sur la compétitivité des entreprises

L'adaptation aux réglementations locales peut constituer un levier stratégique pour renforcer la compétitivité d'une entreprise sur un marché donné. Toutefois, elle peut également complexifier les opérations, en particulier dans un environnement international marqué par des normes divergentes entre les pays.

2.1.1 Conformité réglementaire et reformulation des produits :

La conformité réglementaire est un enjeu majeur pour les entreprises exportatrices, car chaque marché possède ses propres normes et restrictions en matière de santé, de sécurité et d'environnement. Lorsqu'un produit ne répond pas aux exigences d'un pays, l'entreprise doit soit le reformuler, soit renoncer à sa commercialisation sur ce marché. Cette adaptation peut concerner divers aspects : la composition (additifs, ingrédients interdits, taux de sucre ou de sel), l'emballage (informations obligatoires, langue, recyclabilité) ou encore le processus de fabrication. La reformulation engendre souvent des coûts supplémentaires en recherche et développement (R&D), mais elle est nécessaire pour garantir l'accès au marché et préserver la réputation de l'entreprise.

- Un exemple emblématique est celui de Coca-Cola, qui a dû adapter la composition de plusieurs de ses boissons en Europe afin de se conformer aux réglementations locales sur les additifs alimentaires. L'Union européenne impose des restrictions strictes sur certains colorants et édulcorants artificiels en raison de leurs potentiels effets sur la santé publique. Ainsi, Coca-Cola a progressivement remplacé certains de ses colorants controversés (tels que

²⁷ Ibid., p. 119.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

33

le E150d, un caramel au sulfite d'ammonium) et modifié la teneur en sucre de plusieurs produits pour répondre aux exigences des autorités sanitaires²⁸.

2.2 Les certifications internationales et leur rôle dans l'exportation

Dans un contexte de globalisation croissante, les certifications internationales sont devenues des outils incontournables pour les entreprises exportatrices. Elles garantissent la conformité des produits aux exigences réglementaires et aux attentes des consommateurs des marchés ciblés. Ces certifications, qu'elles soient liées à la sécurité alimentaire, aux standards environnementaux ou aux exigences religieuses, renforcent la crédibilité des entreprises et facilitent l'accès aux marchés étrangers.

Parmi les plus répandues, la norme ISO 22000 joue un rôle clé dans la gestion de la sécurité des denrées alimentaires, assurant aux consommateurs et aux autorités que les produits respectent des standards stricts en matière d'hygiène et de traçabilité²⁹. Les certifications halal et casher sont, quant à elles, indispensables pour accéder aux marchés musulmans et juifs, où la conformité aux prescriptions religieuses conditionne les décisions d'achat³⁰. De même, les labels bio tels que EU Organic ou USDA Organic sont de plus en plus recherchés par les consommateurs européens et nord-américains, qui privilégient des produits respectueux de l'environnement et de la santé³¹.

Au-delà de leur rôle réglementaire, ces certifications constituent également un levier de différenciation stratégique. Elles permettent aux entreprises d'accroître leur compétitivité en répondant aux attentes spécifiques des consommateurs et en valorisant leurs engagements en

²⁸ COCA-COLA COMPANY : *Packaging Strategy Report*, 2023.

²⁹ Organisation internationale de normalisation (ISO), *ISO 22000:2018 - Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires*, ISO, 2018.

³⁰ Bonnefoy, L., *Le marché des produits halal : Enjeux et perspectives*, Paris, Presses Universitaires de France, 2020.

³¹ European Commission, *EU Organic: The Organic Logo and Labeling Requirements*, Bruxelles, 2021.

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

34

matière de qualité et de durabilité³². Cependant, leur obtention représente un investissement en temps et en ressources, impliquant des audits rigoureux et une adaptation des processus de production aux normes imposées. Dès lors, les entreprises doivent évaluer avec précision les certifications à privilégier en fonction de leurs marchés cibles et de leur positionnement stratégique.

3. Les défis de l'adaptation aux préférences culturelles et aux réglementations

L'adaptation des produits aux spécificités culturelles et réglementaires des marchés internationaux représente un enjeu stratégique majeur pour les entreprises exportatrices.

3.1. Un facteur générateur de coûts supplémentaires

Parmi les nombreux défis liés à l'adaptation des produits aux marchés internationaux, le coût constitue sans doute le principal obstacle pour les entreprises exportatrices. L'ajustement aux préférences culturelles et aux réglementations locales entraîne une série de dépenses supplémentaires, que l'on peut regrouper en trois grandes catégories, comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau n°1.5 : Principaux coûts liés à l'adaptation des produits à l'international

Catégorie de coûts	Description	Exemple
Coûts de production	Modification des produits pour se conformer aux normes locales (composition,	Reformulation des recettes dans l'agroalimentaire pour respecter les réglementations

³² Kotler, P., & Keller, K., *Marketing Management*, Pearson, 2016 P 350

	étiquetage, etc.).	sur les additifs. ³³
Coûts logistiques	Adaptation des chaînes d'approvisionnement et des modes de transport en fonction des contraintes locales.	Mise en place de la chaîne du froid pour exporter des produits laitiers dans des pays à infrastructures limitées.
Coûts marketing	Ajustement des campagnes de communication aux préférences culturelles locales, nécessitant des dépenses en traduction, design, et stratégie de communication.	Création de supports publicitaires adaptés à une culture spécifique (langue, visuels, références locales).

Le tableau ci-dessus illustre que ces coûts supplémentaires peuvent affecter la rentabilité à court terme, mais ils sont souvent nécessaires pour assurer la compétitivité et l'acceptabilité des produits sur les marchés étrangers.

Conclusion du chapitre :

Nous pouvons conclure que l'adaptation des produits à l'exportation joue un rôle fondamental dans la réussite des entreprises sur les marchés internationaux. Alors que la standardisation permet de bénéficier d'économies d'échelle, de simplifier les processus et de garantir une certaine uniformité de l'image de marque, elle peut s'avérer insuffisante face à la diversité culturelle, réglementaire et comportementale des marchés cibles.

³³ *OECD. Food Standards and Market Regulations in International Trade, 2022.*

Chapitre 1 : Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation

36

À l'inverse, l'adaptation offre une meilleure adéquation avec les attentes spécifiques des consommateurs et les particularités locales. Elle permet de satisfaire les exigences réglementaires, de respecter les sensibilités culturelles et de mieux répondre aux préférences et habitudes d'achat de chaque marché, ce qui peut améliorer significativement la performance commerciale.

Le choix entre standardisation et adaptation ne doit pas être considéré comme une opposition stricte, mais comme une décision stratégique qui repose sur une évaluation rigoureuse des capacités internes de l'entreprise et de l'environnement externe dans lequel elle évolue. Dans ce cadre, la stratégie de glocalisation apparaît comme une solution intermédiaire pertinente, permettant de concilier les bénéfices de l'uniformisation globale avec la flexibilité locale.

Ainsi, il est essentiel pour une entreprise exportatrice d'adopter une approche réfléchie et adaptée à chaque situation, afin d'optimiser sa compétitivité sur les marchés internationaux. Le chapitre suivant examinera plus en détail l'impact concret de la stratégie d'adaptation sur la performance commerciale, en s'appuyant sur des indicateurs de résultats et une analyse approfondie des effets observables dans différents contextes.

Chapitre 2 : État de l'art de la performance commerciale des entreprises exportatrices .

Introduction du chapitre :

Dans un environnement économique mondialisé, la performance commerciale représente un indicateur central pour évaluer le degré de réussite des entreprises sur les marchés étrangers. Elle traduit non seulement la capacité d'une entreprise à générer des résultats financiers satisfaisants à l'international, mais aussi sa faculté à instaurer une relation de confiance durable avec une clientèle souvent marquée par des préférences culturelles, sociales et économiques spécifiques. Dans cette logique, la conquête de nouveaux marchés ne saurait se limiter à une simple démarche d'extension géographique ; elle requiert des choix stratégiques réfléchis, capables de répondre aux exigences d'une demande locale tout en assurant la compétitivité globale de l'entreprise.

Les stratégies d'internationalisation précédemment étudiées — à savoir la standardisation, l'adaptation et la glocalisation — constituent autant d'approches distinctes visant à positionner l'offre de manière efficace au sein des marchés cibles. Il apparaît toutefois essentiel d'examiner leurs retombées concrètes sur les performances commerciales obtenues. En effet, si la standardisation permet des économies d'échelle et une cohérence de marque, l'adaptation, quant à elle, semble favoriser un meilleur ancrage local et une réponse plus précise aux attentes spécifiques des consommateurs. Dès lors, une réflexion approfondie s'impose quant à l'impact réel de ces choix stratégiques sur les résultats observés à l'international.

Ce chapitre se penche sur les différents facteurs influençant ces performances à l'international, en abordant les indicateurs clés de succès qui permettent de mesurer l'efficacité des stratégies mises en place. Nous explorerons également la comparaison entre les performances des approches de globalisation et d'adaptation, en analysant leurs impacts respectifs sur la compétitivité des entreprises sur les marchés mondiaux. Enfin, nous discuterons des stratégies permettant d'optimiser les performances commerciales à l'international, en mettant en lumière les pratiques qui favorisent une gestion plus efficace des ressources et une meilleure réponse aux besoins locaux, tout en maintenant la compétitivité à l'échelle mondiale.

Section 01 : Indicateurs clés de performance commerciale

La mesure de la performance commerciale constitue une étape essentielle dans l'évaluation de l'efficacité des actions menées par une entreprise à l'international. Elle repose sur l'identification d'indicateurs spécifiques permettant d'apprécier les résultats obtenus au regard des objectifs fixés. Ces indicateurs fournissent un appui concret à la prise de décision et participent au pilotage stratégique de l'activité commerciale. Dans une logique de performance durable, leur suivi régulier permet d'ajuster les pratiques et de renforcer la compétitivité sur les marchés étrangers.

1. Définition de la performance commerciale

Dans le champ de l'action commerciale, et en s'appuyant sur les apports de BARNARD à la théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Dite autrement, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut être dissociée du contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre.³⁴

La performance commerciale peut se traduire par l'atteinte des objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Elle est définie par OUATTARA (2007)³⁵ comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients.

La performance commerciale de l'entreprise vise donc d'après les définitions que nous avons établies, à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser.

2. La fixation des objectifs

La nécessité de fixer des objectifs quantitatifs ou qualitatifs pour percevoir correctement le comportement des hommes et des femmes au sein d'une organisation, pour les mobiliser, pour les motiver, n'est plus à démontrer. Pour preuve, il a été constaté ces dernières années que les

³⁴<https://creg.ac-versailles.fr/l-evaluation-de-la-performance-commerciale> (consulté le 19/04/2025 à 13h00)

³⁵ Ouattara P. (2007), « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire ». MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog AXLANE : accélérateur de croissance.

Chapitre 2 : État de l'art de la performance commerciale des entreprises exportatrices

40

entreprises les plus performantes sont celles qui disposent d'une politique claire, précise et partagée d'évaluation et de fixation d'objectifs, une politique qui permet à ses acteurs de connaître les règles et de réussir ou échouer en connaissance de cause.

2.1 La définition de l'objectif

Un objectif est un but précis rendu opérationnel. Il se distingue du résultat et constitue une anticipation dynamique de l'avenir qui permet l'action à obtenir. Cependant, il existe plusieurs types d'objectifs.³⁶

2.1.1 Les objectifs quantitatifs

Il concerne tout ce qui est mesurable tels que : chiffres de ventes (chiffres d'affaires) et augmentation du taux de rentabilité ou du taux de productivité.

2.1.2. Les objectifs qualitatifs

C'est le côté non quantifiable par exemple :

- Améliorer la qualité de la production pour pouvoir exporter et donc augmenter le niveau de production écoulee ;
- Améliorer l'organisation du travail pour diminuer les rebuts et par conséquent le coût de production.

Il est clair que l'atteinte des objectifs quantitatifs est primordiale pour une entreprise car elle concerne son suivie. Cependant, le qualitatif est également important, mais doit être considéré comme un moyen pour l'entreprise d'atteindre les objectifs quantitatifs.

2.2 Les caractéristiques des objectifs

Pour que l'entreprise puisse atteindre, dans les meilleures conditions possibles, les résultats qu'elle s'est fixée, elle doit également assurer la cohérence entre les objectifs fixés et les moyens (humains et matériels) de réalisation à sa disposition. Pour ce faire, ces objectifs doivent être :

Limités : afin d'éviter la dispersion des efforts, les objectifs doivent être de nombre limité ;

³⁶ Larousse^objectif^ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/objectif/55357> consulté le 19/04/2025 à 13h30)

Chapitre 2 : État de l'art de la performance commerciale des entreprises exportatrices

41

Précis : les objectifs doivent être rédigés d'une manière simple et précise ;

Mesurables : les objectifs doivent être mesurables surtout lorsque nous parlons des objectifs quantitatifs par contre les objectifs qualitatifs sont difficiles à mesurer, pour la vérification des résultats l'entreprise fait appel à des personnes qualifiées ;

Cohérents : tous les objectifs (individuels, de l'unité ou de l'entreprise en générale) doivent être cohérents entre eux ;

Réalisables : la réalisation des objectifs doit être possible, en terme de temps, d'espace et de moyens ;

Motivants : les objectifs impliquent dépassement et progrès avec comme conséquences stimulation matérielle, entre autres, et formation ;

Priorisés : les objectifs doivent être rangés par priorité, les uns par rapport aux autres.

3. Les indicateurs de performance commerciale

Les indicateurs de performance commerciale sont des mesures permettant de représenter les progrès et les points faibles d'une entreprise, il est donc primordial de choisir directement les indicateurs qui permettront de corriger la situation présente et de planifier l'avenir.

Pour évaluer correctement le succès d'une organisation, il faut déterminer les mesures qui comptent réellement et les classer par ordre d'importance. L'utilisation de mesures inappropriées risque de fournir une représentation incomplète ou inadaptée de l'entreprise.

Plus grave encore, choisir de mauvais indicateurs de performance risque de donner un sentiment de confiance injustifié dans la justesse de l'information choisie par la société. Ces indicateurs doivent remplir quatre conditions qui sont :

- Présenter une certaine élasticité ou une marge de progrès : ceux pour lesquels aucune amélioration n'est à atteindre. Ils ne peuvent contribuer aux résultats financiers ;
- Se trouve sous le contrôle direct de management qui leur apportera en cas de besoin des améliorations ;
- Être corrélé aux résultats financiers afin que les progrès réalisés se respectent les uns les autres ;

Chapitre 2 : État de l'art de la performance commerciale des entreprises exportatrices

42

- Enfin, ils doivent présenter entre eux des corrélations modérées pour éviter que des avancées sur un critère ne puissent se faire qu'au prix de reculs sur tous les autres.

Les indicateurs constituent des bases de comparaisons permettant d'apprécier la qualité d'un résultat. Celle-ci peut être un objectif ou les résultats d'entreprises concurrentes.

Il existe deux types d'indicateurs de la performance commerciale : les indicateurs quantitatifs, et les indicateurs qualitatifs.

3.1 Les indicateurs quantitatifs

Ces indicateurs donnent des données chiffrées sur les réalisations des intermédiaires.

Nous trouvons les indicateurs liés à la vente et les indicateurs de profitabilité.

3.1.1 Les indicateurs liés à la vente :

Nous distinguons deux types : indicateurs de volumes en quantité (volume des ventes) et en valeur (CA).

3.1.1.1 Volume des ventes :

C'est la quantité de produits écoulés à un prix donné, pendant une période donnée. En effet, la performance commerciale est évaluée dans ce cas à travers la différence entre les prévisions et les réalisations. Si les prévisions sont supérieures aux réalisations, l'entreprise n'a pas atteint ses objectifs. Dans le cas contraire, nous parlerons d'une évolution des ventes et par conséquent d'une bonne performance commerciale.

Performance (P) = réalisation – prévision

$P = 0$ ou $P < 0$, implique que c'est une mauvaise performance.

$P > 0$, implique une bonne performance ;

3.1.1.2 Chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires est le montant réalisé par l'entreprise avec les tiers dans l'exercice de son activité professionnelle normale et courante.

Chapitre 2 : État de l'art de la performance commerciale des entreprises exportatrices

43

En effet, le chiffre d'affaires représente la réussite commerciale de l'entreprise. A l'inverse des quantités vendues, l'incidence des prix est remarquable dans le calcul du chiffre d'affaires. Donc son évolution est liée à deux composantes : les quantités vendues et les prix pratiqués par l'entreprise.

$$\text{Performance (P)} = \text{CA prévisionnel} - \text{CA réalisé}$$

Avec :

$$\text{C A} = \text{quantité vendus} \times \text{prix}$$

Cette performance se mesure toujours à travers la comparaison entre le chiffre d'affaires prévisionnel au chiffre d'affaires réalisé.

3.1.1.3 La marge commerciale :

La marge commerciale est un indicateur de rentabilité pour toutes les activités. Cette donnée intermédiaire du bilan permet de positionner une entreprise par rapport à ses concurrents.³⁷

Le principe de calcul de la marge commerciale est :

$$\text{Marge commerciale} = \text{vente des marchandises} - \text{coût d'achat des marchandises vendues}$$

Avec la relation suivante :

$$\text{Coût d'achat des marchandises vendues} = \text{achats de marchandises} + \text{stock initial} - \text{stock}$$

3.1.2 Indicateurs de profitabilité

Ils regroupent les indicateurs de profit et de rendement des capitaux investis :

3.1.2.1 Le profit :

C'est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation des recettes, au cours d'une période donnée.

$$\text{Profit (Pr)} = \text{Recette totales} - \text{Dépenses totales}$$

³⁷<http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale>.
Html, (consulté le 19/04/2025 à 14h 25.)

$Pr = 0$, $pr < 0$: mauvaise performance.

$Pr > 0$: bonne performance.

3.1.2.2. Le rendement des capitaux investis :

Pour vendre un bien ou un service, l'entreprise doit réaliser certains investissements dans le stockage, le transport, la production et autres. Les capitaux investis pour ces réalisations doivent être rentabilisés si non, on peut parler de performance.

3.2 Les indicateurs qualitatifs

En plus des indicateurs quantitatifs qui viennent d'être décrit, il est aussi important de disposer d'indicateurs qualitatifs qui sont obtenus fréquemment grâce au recours à des traitements de nature statistique (quantitatifs par nature) ayant généralement pour traits à la satisfaction et aux attitudes de la clientèle à l'égard de l'entreprise ou de ses produits (l'image de l'entreprise).

3.2.1 L'image de l'entreprise

L'image est un ensemble des représentations, tant affectives que rationnelles, subjectives et objectives, associées au nom d'une entreprise, d'une profession, d'une marque, d'un produit qui le connotent dans l'esprit d'une personne ou d'un ensemble de personnes »

L'image d'une entreprise se construit à partir de sources multiples : personnalités et style de comportement des dirigeants, personnels extérieurs (vendeurs) car le vendeur est un ambassadeur de l'entreprise, il occupe une place privilégiée de contact avec les clients, alors le vendeur contribue à façonner l'image de l'entreprise.

L'image de l'entreprise est évolutive. Elle est influencée par l'expérience des vendeurs, la publicité, les promotions des ventes, etc.

3.2.2 L'adaptation

Il s'agit de la capacité innovatrice des intermédiaires pour faire face aux évolutions de l'environnement.

3.2.3 La satisfaction du client

La satisfaction exprimé « le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce que l'on attend, désir, ou simplement d'une chose souhaitable ». ³⁸La satisfaction est la conformité des besoins des clients avec les produits offerts pour ces clients. Ainsi la satisfaction serait fonction d'une différence.

Un client exigeant est source de progrès pour l'entreprise, la mesure de sa satisfaction (À évaluer par enquête) est une action pour conserver un lien fort et durable.

Pour une satisfaction meilleure de la clientèle, l'entreprise doit effectuer un ensemble de procédures :

- Mise en place d'un plan de qualité commerciale, dont les enquêtes de satisfaction auprès des clients seront exploitées systématiquement ;
- Traitement immédiat de toute réclamation ;
- Renforcement du rythme de la relation avec les clients les plus importants, par des visites ou des appels téléphoniques plus nombreux ou auprès d'un plus grand nombre d'interlocuteurs ;
- Développement, grâce à l'information, du traitement des informations relatives à chaque client et de leur exploitation par l'entreprise ; Relance, par correspondance ou par téléphone, des clients n'ayant pas commandé depuis X mois ;
- Opérations de rétorsion chez les meilleurs clients du ou des concurrents les plus offensifs.

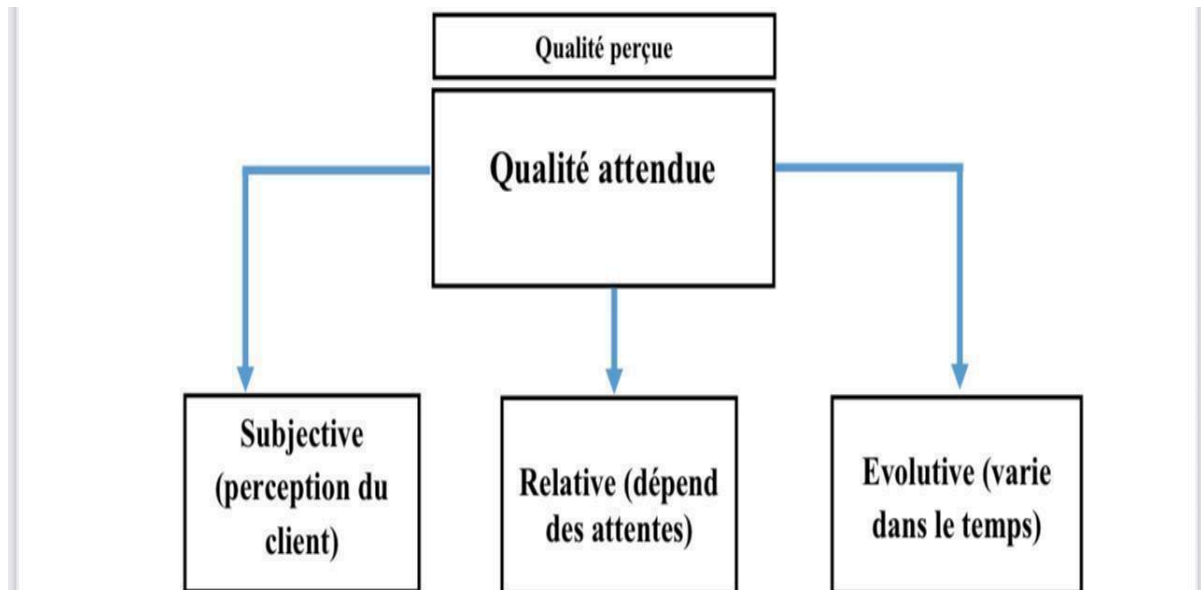
3.2.3.1 Caractéristiques de la satisfaction des clients :

Le mode d'évaluation qu'un client vis-à-vis d'un produit et/ou service repose sur un ensemble de critères : La subjectivité, la relativité et l'évolutivité. ³⁹

Figure N°2.1 : Les caractéristiques de la satisfaction client

³⁸ DEBOISLANDELLE H. : *gestion des ressources humaine dans la PME, economica, 2ème édition ,Paris, 1998, p .401.*

³⁹ DANIEL(R) : « *Mesurer et développer la satisfaction clients* », édition d'organisation, paris 2001, p.24.



Source : Daniel Ray : « Mesurer et développer la satisfaction clients », édition d'organisation, Paris 2001, P 24.

La satisfaction est subjective : la satisfaction des clients dépend de leur perception des produits et services et non de la réalité, c'est-à-dire que la perception des gens est différente.

La satisfaction est relative : autrement dite, elle est directement dépendante de la perception du client et donc par essence même subjective, la satisfaction varie aussi selon le niveau d'attente.

La satisfaction est évolutive : la satisfaction évolue dans le temps à deux niveaux différents en fonction à la fois des attentes et des standards et du cycle d'utilisation du produit.

3.2.3.2 Les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction

Il ne suffit pas de savoir globalement si la qualité perçue est bonne ou mauvaise et si le consommateur est satisfait ou non. Il est important de déterminer les facteurs sur lesquels reposent ces évaluations.

Les chercheurs en satisfaction ont noté depuis longtemps que les causes de satisfaction et d'insatisfaction ne sont pas nécessairement les mêmes. Cette constatation a été faite pour la

Chapitre 2 : État de l'art de la performance commerciale des entreprises exportatrices

47

première fois dans l'étude de la satisfaction des salariés. Ce constat est similaire pour la satisfaction des clients.⁴⁰

La réalisation de certaines attentes n'est pas un motif de satisfaction car elle est considérée normale par le client. A l'inverse, leur non réalisation peut entraîner une vive insatisfaction. Inversement recevoir un service non attendu (effet de surprise) peut entraîner un surcroît de satisfaction, alors que ça non réalisation n'entraînerait aucune insatisfaction.

3.3 Comparaison : Quantitatifs vs Qualitatifs

Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs n'évoquent pas la même chose, mais ils se complètent parfaitement. Les premiers donnent une vision chiffrée et directe de la performance, comme le volume des ventes ou le chiffre d'affaires. Les seconds, en revanche, s'intéressent davantage à ce que ressentent les clients : leur satisfaction, leur fidélité, ou encore leur perception de la marque. Le tableau ci-dessous résume les principales différences entre ces deux approches.

Tableau N°2.1 : les principales différences entre les indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

Critère	Indicateurs Quantitatifs	Indicateurs Qualitatifs
Nature	Données objectives , mesurables sur une échelle numérique.	Données subjectives , basées sur des perceptions et expériences.
Mesure	Utilise des formules de calcul simples pour les analyser.	Utilise des enquêtes, interviews et analyses de sentiments .
Exemples	Chiffre d'affaires, part de marché, marge bénéficiaire.	Satisfaction client, notoriété de la marque, fidélité des consommateurs.

⁴⁰ LENDREVIE (J) et autre : « Mercator », édition Dalloz, 7eme ed, Paris, 2003, P. 914.

Avantage	Facile à quantifier, permettant une comparaison directe .	Donne une vision plus holistique et détaillée du comportement client.
Limite	Peut ne pas refléter pleinement la relation client ou les besoins .	Peut être influencé par des facteurs externes ou des interprétations subjectives .

Source : Elaboré par nos soins d'après

<https://www.tiilt.io/6-indicateurs-de-performance-commerciale-a-suivre>, (consulté le 16/04/2025 à 15h)

Le tableau montre que pour évaluer efficacement la performance commerciale, il est essentiel d'articuler des indicateurs objectifs et mesurables avec une compréhension plus sensible et nuancée des attentes clients.

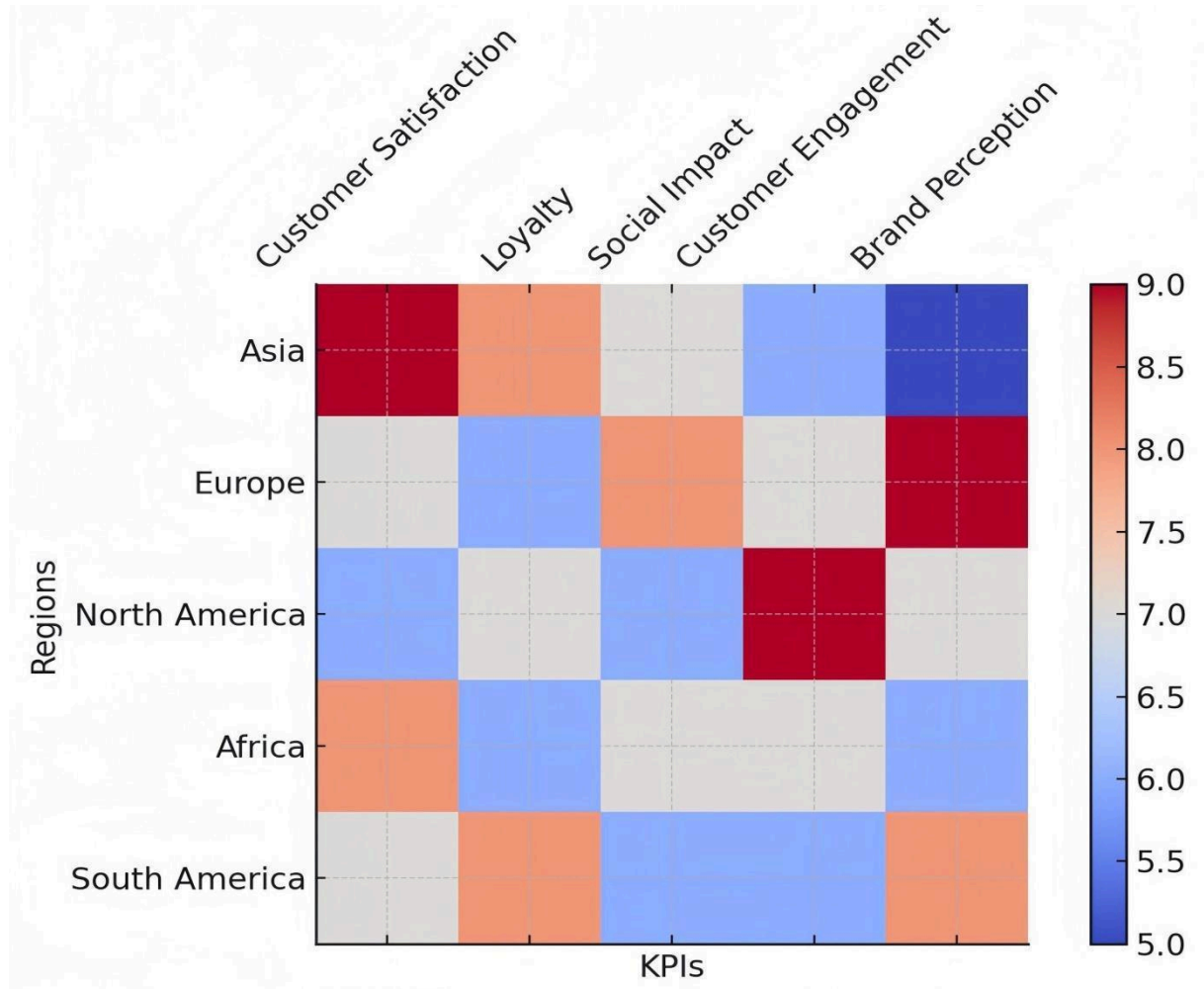
4. Rôle des différences culturelles dans le choix des indicateurs:

Les différences culturelles jouent un rôle crucial dans la définition des indicateurs de performance commerciale des entreprises exportatrices. En effet, chaque marché cible est influencé par des valeurs, des comportements et des préférences culturelles spécifiques, ce qui entraîne des variations dans la manière dont les consommateurs perçoivent les produits et les services. Ces différences influencent directement les critères selon lesquels les entreprises mesurent le succès de leurs activités commerciales.

La représentation suivante met en lumière les différences de priorisation des KPIs (*Key Performance Indicators*) qualitatifs (comme la satisfaction client, la fidélité ou l'engagement) selon cinq grandes régions du monde : Asie, Europe, Amérique du Nord, Afrique et Amérique du Sud. Chaque case de la grille est colorée selon une échelle d'intensité allant de :

- Bleu clair (valeurs autour de 5-6) : indicateur perçu comme peu prioritaire dans la région concernée
- Rose / saumon (valeurs autour de 7) : importance modérée de l'indicateur
- Rouge vif à rouge foncé (valeurs de 8 à 9) : indicateur jugé hautement stratégique par les entreprises de cette région.

Figure n°2.2 : Importance relative des indicateurs qualitatifs selon les régions culturelles



Source :Elaboré par nos soins d'après McKinsey & Company. (2020). "Consumer Preferences and Behavior Across Cultures." McKinsey Global Institute, 25(2), p 78-89.

Cette carte thermique met en évidence que les indicateurs qualitatifs ne sont pas perçus de manière uniforme à l'échelle mondiale.

- En Asie, la satisfaction client et la fidélité sont fortement valorisées (valeurs élevées).
- En Europe, on remarque une forte sensibilité à la perception de la marque.
- En Amérique du Nord, c'est l'engagement client qui domine.
- L'Afrique accorde une attention équilibrée à l'ensemble des indicateurs.

- En Amérique du Sud, la fidélité et la perception de la marque ressortent plus fortement.

Cette disparité montre que le choix des indicateurs doit être adapté aux spécificités culturelles de chaque marché cible et une approche standardisée pourrait ainsi s'avérer contre-productive dans certains contextes.

Après avoir défini et analysé les indicateurs clés de la performance commerciale dans la première section, il convient de souligner que ces indicateurs, bien qu'essentiels, ne sont pas les seuls éléments déterminants de la performance d'une entreprise à l'international. En effet, le choix stratégique — entre globalisation et adaptation — influence directement les résultats observés, et par conséquent, la manière dont la performance est mesurée. Ainsi, dans la section suivante, nous comparerons l'efficacité des stratégies de globalisation et d'adaptation, en examinant comment elles affectent concrètement la performance commerciale.

Section 2 : Comparaison des performances commerciales des stratégies de globalisation et d'adaptation

La performance d'une entreprise à l'international repose en grande partie sur la pertinence du choix stratégique effectué face aux réalités des marchés étrangers. Ce choix, qu'il s'agisse de maintenir une approche uniforme ou d'ajuster son offre localement, ne garantit pas systématiquement le succès. Il dépend étroitement du contexte dans lequel l'entreprise évolue : dynamique concurrentielle, attentes des consommateurs, contraintes réglementaires, ou encore capacité organisationnelle.

Cette section se propose d'examiner de manière comparative l'efficacité de ces choix stratégiques en mettant en lumière leurs résultats concrets sur la performance commerciale des entreprises à l'échelle mondiale.

1. Analyse des facteurs de succès des différentes stratégies:

Selon Levitt (1983), la mondialisation des marchés entraîne une convergence des préférences consommateurs, rendant possible une stratégie de standardisation globale⁴¹. Toutefois, cette vision a été nuancée par Douglas & Wind (1987), qui affirment que l'hétérogénéité culturelle, réglementaire et économique entre pays impose souvent une stratégie d'adaptation⁴².

1.1 Les principaux éléments déterminants du choix stratégique de l'entreprise :

Le choix stratégique d'une entreprise à l'international est influencé par plusieurs facteurs clés qui déterminent la manière dont elle s'adapte ou standardise son approche en fonction des spécificités locales. Ces facteurs peuvent être liés à des éléments culturels, économiques, réglementaires ou encore à la nature même du produit. Le tableau suivant présente les principaux facteurs qui influencent ces choix stratégiques, en mettant en lumière leur impact potentiel sur la mise en œuvre des stratégies d'internationalisation.

Tableau n°2.2 : Les facteurs influençant le choix stratégique.

Facteur	Influence sur la stratégie
Distance culturelle(Hofstede)	Plus la culture locale est éloignée, plus l'adaptation est nécessaire ⁴³ .
Pouvoir d'achat et élasticité prix	Dans les marchés émergents, les consommateurs sont sensibles au prix : nécessité d'adapter les formats/prix ⁴⁴ .

⁴¹ LEVITT, (T) : « The Globalization of Markets », in *Harvard Business Review*, 1983,p83.

⁴² DOUGLAS, (S.P) et WIND, (Y) : « The Myth of Globalization », in *Columbia Journal of World Business*, 1987.

⁴³ HOFSTEDE, (G) : *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, Thousand Oaks; 2001.

⁴⁴ CAVUSGIL, (S.T) et coll : *International Marketing*, Pearson Education, Londres; 2014.

Réglementations locales	Des lois sanitaires, techniques ou marketing peuvent imposer une adaptation (ex : composition, étiquetage).
Nature du produit	Les biens "aspirationnels" par exemple (technologie, luxe) supportent mieux la standardisation ⁴⁵ que d'autres produits ou l'adaptation est primordiale.
Structure du marché local	Un marché fragmenté ou peu mature nécessite souvent plus de pédagogie et de flexibilité.

Source :Elaboré par nos soins d'après "Stratégie marketing international - Facteurs externes influençant le degré de standardisation du marketing."

AUNEGE.https://ressources.auneg.fr/nuxeo/site/esupversions//Strategie_marketing_international/co/facteur (consulté le 12/04/2025 à 12h)

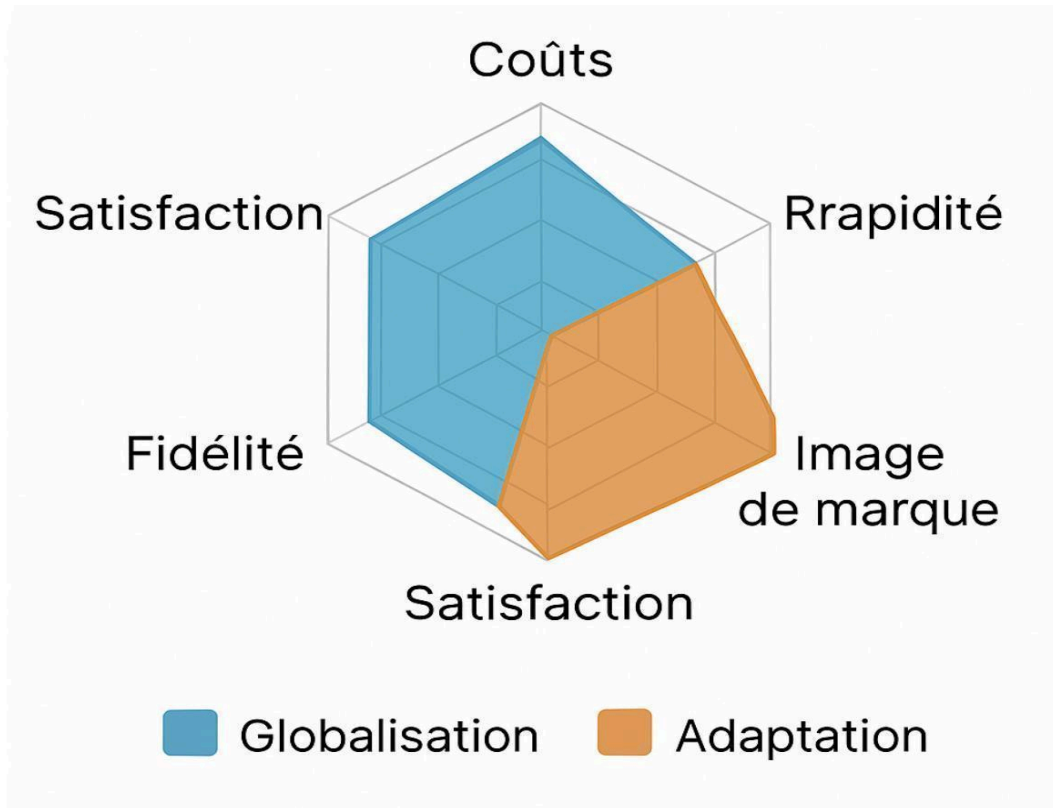
L'analyse des facteurs présentés montre que plus l'environnement local est complexe et spécifique, plus l'entreprise devra adapter sa stratégie. À l'inverse, des contextes homogènes et favorables à la standardisation permettent une approche plus uniforme, souvent plus rentable. Le choix stratégique repose donc sur un équilibre entre exigences locales et logique globale.

1.2 Stratégies de standardisation vs Adaptation à l'international :

Afin d'illustrer concrètement l'influence exercée par les stratégies de globalisation et d'adaptation sur différents facteurs de performance, la figure suivante propose une représentation visuelle des dimensions clés impactées par chacune d'elles. Cette approche permet de mettre en évidence, de manière synthétique, les domaines dans lesquels chaque stratégie déploie ses effets spécifiques.

⁴⁵ KAPFERER, (J.N) : *The New Strategic Brand Management*, Kogan Page, Londres; 2012.

Figure N°2.3 : Comparaison des performances entre stratégie de globalisation et stratégie d'adaptation



Source : Elaboré par nos soins à partir de données issues de Cavusgil et al. (2014), Yip (2003) et études sectorielles.

Cette figure propose une visualisation comparative sous forme de graphe radar permettant d'analyser les points forts respectifs des stratégies de globalisation (zone bleue) et d'adaptation (zone orange) selon six critères : coûts, rentabilité, rapidité de mise sur le marché, image de marque, fidélisation et satisfaction client. Nous observons que la globalisation performe mieux sur les axes liés à l'efficacité économique et à la standardisation. Tandis que l'adaptation obtient de meilleurs scores sur les indicateurs liés à la relation client et à la personnalisation.

Ce type de représentation permet de justifier un choix stratégique nuancé ou hybride, **en fonction des objectifs prioritaires** et du secteur d'activité.

2. Pratiques stratégiques d'optimisation des performances commerciales à l'international

Dans un contexte mondialisé, la performance commerciale des entreprises dépend en grande partie de leur capacité à adopter une stratégie internationale pertinente. Deux approches dominent : la standardisation globale, qui mise sur l'uniformité de l'offre, et l'adaptation locale, qui cherche à répondre aux spécificités culturelles et économiques de chaque marché. Cette section met en évidence l'impact concret de ces choix stratégiques sur les performances commerciales.

2.1.L'adaptation comme levier de redressement commercial

Dans de nombreux marchés internationaux, les entreprises font face à des réalités culturelles, économiques et sociales très différentes de leur pays d'origine. Lorsque la stratégie de standardisation se heurte à ces particularités, l'adaptation devient un levier clé pour améliorer la performance commerciale. Adapter ses produits, sa communication ou sa distribution permet non seulement de mieux répondre aux attentes des consommateurs, mais aussi de corriger des erreurs stratégiques initiales.

Un exemple particulièrement révélateur des limites de la standardisation et du potentiel de l'adaptation est celui de Kellogg's lors de son implantation en Inde dans les années 1990.

En 1994, l'entreprise américaine décide d'entrer sur le marché indien avec une stratégie de Kellogg's a connu un échec commercial en Inde entre 1994 et 1998 en misant sur une stratégie de standardisation inadaptée : goût jugé fade, incompatibilité avec le lait chaud, prix élevé et communication trop occidentale. Résultats : croissance annuelle limitée à 5 %, part de marché de 2 %, et rentabilité non atteinte. À partir de 1999, l'entreprise adopte une stratégie d'adaptation : nouvelles saveurs locales, formats mini, marketing régionalisé. Entre 2000 et 2006, la croissance bondit à 35 % par an, la part de marché atteint 6,4 %, la rentabilité est atteinte dès 2005 et Chocos devient le produit phare (60 % du CA).⁴⁶

Cet exemple montre qu'une stratégie d'adaptation bien pensée permet non seulement de lever les barrières culturelles et économiques, mais aussi de créer une dynamique commerciale durable, en particulier sur des marchés complexes et sensibles aux usages locaux.

⁴⁶ JAIN, (S) : *Kellogg's India: Developing the Breakfast Cereal Market, étude de cas, IIM, 2007, p 54.*

2.2. La standardisation comme vecteur de rentabilité mondiale

La standardisation repose sur l'idée que certains besoins et préférences des consommateurs sont universels, et que des économies d'échelle peuvent être réalisées en maintenant des produits, des messages et des processus identiques sur tous les marchés.

Cette stratégie est particulièrement efficace dans les secteurs où l'innovation technologique, la qualité perçue ou le prestige de la marque peuvent surpasser les différences culturelles locales. Elle nécessite toutefois que le produit dispose d'une forte valeur perçue et qu'il réponde à des attentes communes au-delà des frontières nationales.

Un exemple emblématique de réussite fondée sur la standardisation est celui d'Apple. Dès les années 2000, l'entreprise a fait le choix de la globalisation totale de son offre : les iPhones, MacBooks ou iPads sont identiques partout dans le monde, avec une interface utilisateur unifiée (iOS), un design épuré, et une communication mondiale harmonisée. Apple vise à offrir une expérience utilisateur constante, quelles que soient les spécificités locales, en s'appuyant sur une image de marque forte, associée à l'innovation, la simplicité et le prestige.

Cette stratégie s'est révélée extrêmement performante. En 2023, Apple a généré 394 milliards USD de chiffre d'affaires, dont 67 % provenaient de l'international, avec 232 millions d'iPhones vendus. En 2024, sa part de marché mondiale dans le secteur des smartphones atteignait 22,5 %. L'entreprise réussit à vendre les mêmes produits, sans adaptation majeure aux spécificités culturelles ou économiques des pays, en capitalisant sur un positionnement haut de gamme et une forte fidélité à son écosystème.⁴⁷

Ce cas confirme que la standardisation, bien que risquée dans certains contextes, peut devenir un levier de performance commerciale mondiale lorsque l'offre est perçue comme universellement désirable.

⁴⁷ APPLE INC. : *Annual Report, Investor Relations, 2023.*

2.3. L'approche hybride comme stratégie d'équilibre

Entre la standardisation totale et l'adaptation complète, certaines entreprises adoptent une approche hybride. Cette stratégie consiste à standardiser certains éléments centraux comme les processus de production, l'image de marque ou le design global tout en adaptant d'autres éléments plus sensibles aux spécificités locales, comme l'offre, la communication ou la distribution.

L'approche hybride repose généralement sur une gestion fine des données locales, une logistique flexible et une organisation capable de s'ajuster rapidement. Elle est particulièrement pertinente dans les secteurs où les goûts évoluent rapidement ou sont fortement marqués par les préférences culturelles, comme la mode, la restauration ou les services. Cette flexibilité stratégique permet de maximiser la performance commerciale tout en optimisant les coûts et en restant agile sur des marchés diversifiés.

Un exemple emblématique de cette stratégie est celui de Zara, l'enseigne phare du groupe Inditex.

Zara s'est développée à l'international en combinant une standardisation des processus (production centralisée en Europe, logistique intégrée, renouvellement rapide des collections) avec une adaptation locale subtile. Son modèle de fast fashion, qui propose de nouvelles collections toutes les deux à trois semaines, lui permet de rester en phase avec les tendances mondiales tout en ajustant rapidement l'offre selon les préférences locales. Cette flexibilité dans la gestion des produits et la capacité à capter les préférences locales sont des facteurs clés pour une performance commerciale réussie à l'international.

En effet, la stratégie hybride de Zara a permis une croissance soutenue et une performance commerciale remarquable à l'échelle mondiale. En 2023, Zara a généré un chiffre d'affaires de 35,9 milliards d'euros, dont plus de 70 % réalisés hors d'Espagne, ce qui démontre la réussite de son modèle international. La rentabilité de l'entreprise est renforcée par une rotation rapide des stocks, une faible dépendance aux soldes et une capacité à s'adapter rapidement aux demandes locales. Cette performance est également due à une économie d'échelle obtenue grâce à la standardisation de la production, qui réduit les coûts tout en permettant à Zara d'être réactive face aux tendances du marché.⁴⁸

⁴⁸ INDITEX : Annual Report, 2023, in Bloomberg Businessweek.

Chapitre 2 : État de l'art de la performance commerciale des entreprises exportatrices

57

Le cas de Zara illustre comment une stratégie hybride, combinant standardisation des processus et adaptation ciblée, peut maximiser la performance commerciale. En assurant une réactivité exceptionnelle et en maintenant un taux d'inventus inférieur à 10 %, Zara parvient à concilier rentabilité, efficacité opérationnelle et attractivité sur des marchés mondiaux variés.

2.4 Synthèse comparative des performances commerciales:

Tableau n°2.3: Comparaison des stratégies et des performances commerciales des trois entreprises .

Critère	Kellogg's (adaptation)	Apple (standardisation)	Zara (modèle hybride)
Contexte initial	Échec commercial	Croissance mondiale continue	Croissance progressive
Résultat stratégique	Redressement par adaptation	Renforcement global sans adaptation	Performance par réactivité intégrée
Croissance annuelle	+35 % après adaptation	Stable à très haut niveau	Forte, agile et durable
Rentabilité	Atteinte après repositionnement	Très élevée et constante	Optimisée par gestion des stocks

Degré d'adaptation	Très élevé	Nul à très faible	Modéré, piloté par la donnée
Secteur	Agroalimentaire	Technologie	Mode / Retail

Source: Elaboré par nos soins d'après les rapports annuels des entreprises (Kellogg's, Apple, Inditex)

Ce comparatif démontre que la performance commerciale d'une entreprise dépend largement de l'alignement de sa stratégie avec ses contextes sectoriels et géographiques. Si certaines entreprises, comme Apple, tirent parti de la standardisation pour offrir une expérience cohérente et universelle, d'autres, comme Kellogg's, ont dû s'adapter localement pour répondre à des spécificités culturelles et gustatives. De son côté, Zara illustre la flexibilité d'un modèle hybride, combinant standardisation des processus et adaptation aux réalités locales pour maximiser sa performance sur différents marchés.

Il n'existe pas de solution universelle : le choix de la stratégie (standardisation, adaptation ou hybride) doit être fait en fonction des caractéristiques spécifiques du marché, du secteur d'activité et de la nature du produit. Chaque entreprise doit savoir s'adapter à son environnement tout en capitalisant sur ses forces intrinsèques, afin d'optimiser sa rentabilité et de garantir une croissance durable.

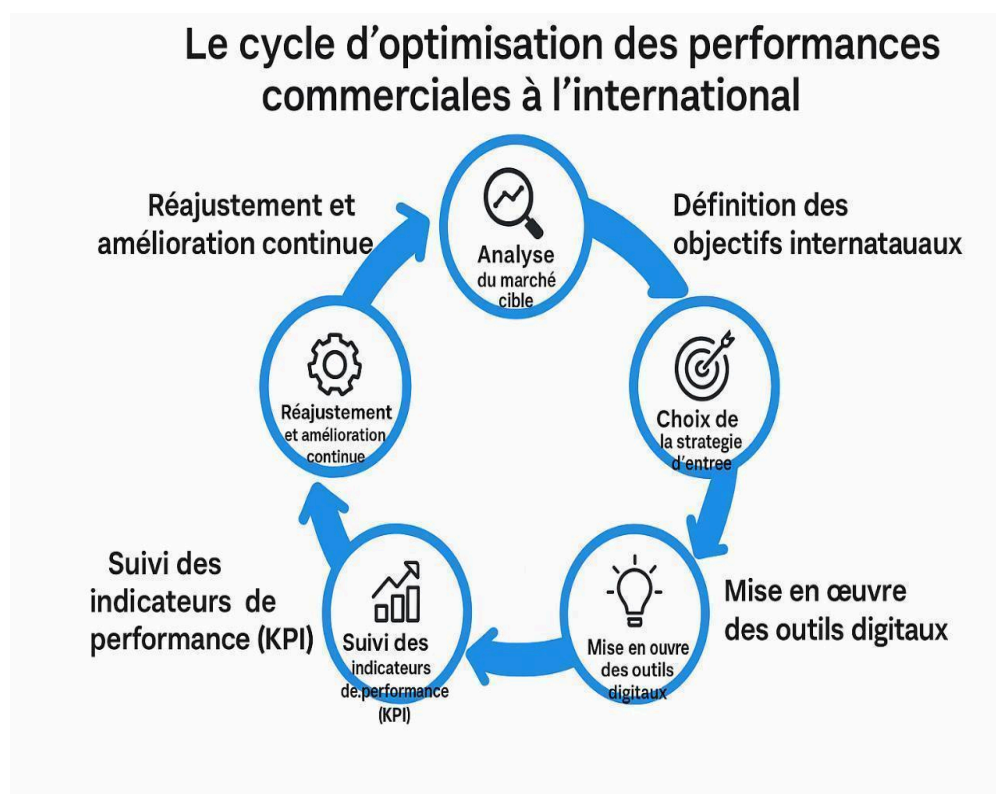
Bien que la stratégie choisie joue un rôle crucial dans la performance commerciale, l'optimisation de cette performance passe aussi par l'intégration de pratiques stratégiques efficaces et l'usage des nouvelles technologies. La prochaine section explore comment ces éléments contribuent à l'amélioration continue des performances commerciales à l'international.

Section 3 : Optimisation des performances commerciales à l'international

L'optimisation des performances commerciales à l'international est un enjeu stratégique majeur pour les entreprises cherchant à se développer à l'échelle mondiale. Cette section examine les facteurs clés de succès, les pratiques stratégiques efficaces, ainsi que le rôle de la digitalisation et des nouvelles technologies dans cette dynamique.

Afin d'envisager cette démarche de manière structurée, le schéma ci-dessous illustre le cycle d'optimisation des performances commerciales à l'international, composé de six étapes interdépendantes allant de l'analyse du marché cible à l'amélioration continue :

Figure N°2.4 : Le cycle d'optimisation des performances commerciales à l'international



Source :Élaboré par nos soins d'après

<https://shs.cairn.info/vers-la-bibliotheque-globale--9782765414216-page-87?lang=fr>

(consulté le 24/04/2025 à 13h45)

- Le cycle commence par l'analyse du marché cible, étape essentielle pour comprendre les spécificités locales, les besoins des consommateurs et la concurrence. Sur cette base, l'entreprise peut procéder à la définition d'objectifs internationaux clairs, cohérents avec sa stratégie globale. Vient ensuite le choix de la stratégie d'entrée (exportation, joint-venture, filiale, etc.), qui doit être adaptée aux caractéristiques du marché visé.
- La mise en œuvre des outils digitaux permet ensuite de soutenir efficacement les opérations internationales grâce à des technologies telles que le CRM, l'e-commerce ou le marketing digital.
- Le suivi des indicateurs de performance (KPI) permet d'évaluer les résultats et de mesurer l'efficacité des actions engagées.
- Enfin, l'entreprise entre dans une phase de réajustement et d'amélioration continue, pour affiner sa stratégie en fonction des retours du terrain et des évolutions du marché.

Ce processus itératif favorise une croissance internationale maîtrisée, réactive et performante.

Après avoir présenté une vue d'ensemble du processus d'optimisation, il est essentiel d'identifier les fondations sur lesquelles repose une stratégie internationale efficace : les facteurs clés de succès à l'exportation.

1. Facteurs clés de succès à l'exportation

La réussite d'une entreprise sur les marchés internationaux repose sur un ensemble de facteurs structurels, humains et stratégiques qui conditionnent sa capacité à s'adapter, à innover et à construire une offre compétitive. Ces facteurs, souvent interdépendants, forment le socle de toute stratégie d'exportation efficace.

1.1 Compétences managériales et interculturelles

L'aptitude des dirigeants à piloter des opérations internationales est déterminante. Il ne s'agit pas uniquement de compétences techniques, mais surtout de savoir-faire managériaux dans des contextes multiculturels. Une mauvaise lecture des normes culturelles locales, des

Chapitre 2 : État de l'art de la performance commerciale des entreprises exportatrices

61

habitudes de négociation ou des codes de communication peut rapidement compromettre une implantation.

Selon HOFSTEDE, (G) : Culture's Consequences, 2001, chaque pays possède un système de valeurs qui influence le comportement des consommateurs, des employés et des partenaires commerciaux. Ignorer ces différences mène souvent à des malentendus, voire à des échecs commerciaux (comme on l'a vu dans le premier chapitre).

1.2 Adaptabilité aux marchés cibles

Une entreprise qui souhaite s'imposer à l'international doit développer une offre flexible, capable de s'adapter aux particularités locales sans perdre son identité globale. Cela implique une bonne connaissance des attentes du marché, mais aussi une capacité à ajuster rapidement les produits, les prix ou les messages marketing.

1.3 Innovation produit et marketing

L'innovation constitue un levier de différenciation puissant sur les marchés internationaux. Qu'il s'agisse d'innovation produit (fonctionnalités, design, packaging) ou d'innovation marketing (canaux de communication, storytelling, format de distribution), elle permet de capter l'attention dans des environnements concurrentiels souvent saturés.

Les entreprises les plus performantes à l'international sont celles qui intègrent une logique d'innovation continue dans leur démarche export, souvent grâce à des équipes R&D décentralisées ou à des centres d'écoute client locaux.

1.4 Réseaux de distribution efficaces

Un bon produit ne suffit pas : il faut qu'il atteigne le client final dans les bonnes conditions. Le choix des canaux de distribution, la qualité de la logistique, et l'efficacité des intermédiaires jouent un rôle majeur dans la réussite commerciale.

Dans certains pays, cela implique de s'appuyer sur des partenaires locaux fiables, de maîtriser les circuits informels, ou encore de négocier avec de puissants distributeurs régionaux.

Une fois ces fondamentaux en place, l'entreprise peut mettre en œuvre des pratiques stratégiques ciblées, visant à renforcer concrètement sa performance sur les marchés internationaux.

2. Pratiques stratégiques d'optimisation

La réussite à l'international ne repose plus uniquement sur la qualité du produit, mais sur la capacité à comprendre finement les marchés étrangers, à collaborer stratégiquement avec des acteurs locaux, et à mobiliser les technologies et les données pour ajuster l'offre.

2.1 Segmentation fine des marchés étrangers

La segmentation constitue un préalable indispensable à toute stratégie internationale performante. Elle permet d'identifier les sous-groupes de consommateurs ayant des besoins homogènes au sein de marchés hétérogènes. Contrairement à une stratégie standardisée, une segmentation fine offre la possibilité de proposer des offres différenciées et ciblées, générant ainsi une meilleure adéquation produit-marché.⁴⁹

2.2 Alliances locales et partenariats stratégiques

La construction de partenariats locaux est une autre stratégie essentielle pour optimiser la performance à l'international. Nouer des alliances avec des distributeurs locaux, des entreprises ou même des institutions publiques peut faciliter l'entrée sur le marché, réduire les coûts logistiques, et favoriser une meilleure compréhension de l'environnement institutionnel et culturel.

2.3 Utilisation des données pour ajuster l'offre (*data-driven marketing*)

À l'ère du numérique, la collecte et l'analyse des données jouent un rôle déterminant dans l'ajustement stratégique de l'offre. Grâce à des outils d'intelligence marketing et d'analytique avancée, les entreprises peuvent désormais suivre en temps réel les comportements des consommateurs, identifier les tendances, anticiper la demande, et adapter leur offre en conséquence.

⁴⁹ Smith, P. R. "Segmenting International Markets: A Strategic Approach," *Journal of International Marketing*, vol. 22, no. 4, 2017, pp. 50-72.

Chapitre 2 : État de l'art de la performance commerciale des entreprises exportatrices

63

L'exemple de Netflix, bien que relevant de l'industrie culturelle, est significatif : l'entreprise adapte ses contenus en fonction des préférences de chaque marché, sur la base de données précises issues de l'analyse comportementale des utilisateurs⁵⁰. Ce type d'approche, lorsqu'il est appliqué au secteur commercial, permet de renforcer la pertinence des offres, d'optimiser les investissements marketing et d'améliorer la fidélisation client.

Aujourd'hui, ces stratégies ne peuvent se déployer efficacement sans l'appui des technologies numériques, devenues des outils incontournables pour optimiser la présence et la performance à l'international.

3. Rôle de la digitalisation et des nouvelles technologies

La digitalisation s'impose aujourd'hui comme un levier central d'optimisation des performances commerciales à l'international. Elle permet aux entreprises de renforcer leur visibilité mondiale, d'automatiser des processus clés, d'améliorer la relation client et de prendre des décisions plus éclairées. L'intégration cohérente d'outils numériques tout au long de la chaîne commerciale constitue un facteur différenciateur fort dans un contexte de mondialisation accrue.⁵¹

3.1 E-commerce et *marketplaces* internationales

Le développement de l'e-commerce a radicalement transformé les dynamiques d'accès aux marchés internationaux. Grâce à des plateformes telles qu'Amazon⁵², Alibaba⁵³, ou des solutions en propre, les entreprises peuvent désormais vendre leurs produits à l'échelle mondiale sans passer par des réseaux traditionnels coûteux.

⁵⁰<https://www.linkedin.com/pulse/netflix-case-study-data-driven-marketing-strategy-riya-gureshi-41xff> (consulté le 19/04/2025 à 16h.)

⁵¹ Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. "How Smart, Connected Products Are Transforming Competition," *Harvard Business Review*, vol. 93, no. 10, 2015, pp. 64-88.

⁵²<https://ceohangout.com/the-power-of-data-how-amazon-utilizes-big-data-to-drive-sales> (consulté le 19/04/2025 à 17h.)

⁵³<https://www.alibabagroup.com/en-US/document-1829382981584683008> (consulté le 19/04/2025 à 19h.)

Des PME comme Anker Innovations⁵⁴ (électronique) a connu une forte croissance internationale grâce à des stratégies e-commerce ciblées, s'appuyant sur des contenus digitaux localisés, une logistique externalisée, et une présence sur les *marketplaces* pertinentes selon les régions. Cette approche permet de réduire les barrières à l'entrée, d'accéder rapidement aux consommateurs, et de tester des marchés avec un investissement initial modéré.

3.2 CRM et ERP pour la gestion commerciale internationale

Les outils de CRM (*Customer Relationship Management*) et ERP (*Enterprise Resource Planning*) sont devenus indispensables pour gérer efficacement les opérations internationales. Le CRM permet de centraliser les informations clients, de personnaliser les interactions et de mesurer la satisfaction, tandis que l'ERP assure une coordination fluide entre les fonctions logistiques, commerciales, financières et RH à l'échelle mondiale.⁵⁵

3.3 Outils d'analyse de performance commerciale

La digitalisation permet également une mesure plus fine et plus rapide de la performance commerciale, grâce à des outils d'analyse avancée (business intelligence, tableaux de bord interactifs, IA prédictive). Ces solutions fournissent des indicateurs clés tels que le taux de conversion, le panier moyen, le coût d'acquisition client ou encore le retour sur investissement marketing par région.

Inditex, par exemple, exploite la data pour optimiser l'approvisionnement de ses boutiques selon les préférences locales, en croisant les ventes, les retours, et les signaux digitaux issus des réseaux sociaux ou de l'e-commerce⁵⁶. Cette capacité à exploiter les données en temps réel permet une adaptation rapide aux tendances et une maximisation des marges

⁵⁴<https://www.linkedin.com/pulse/anker-innovation-navigating-cross-border-e-commerce-waves-joe-zhang-npq5c> (consulté le 19/04/2025 à 23h.)

⁵⁵ Chen, I. J., & Popovich, K. "Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Processes, and Technology," *Business Process Management Journal*, vol. 6, no. 2, 2000, pp. 14-29.

⁵⁶<https://www.inditex.com/itxcomweb/es/en/press/news-detail/6f8d8db5-4d7a-43db-91b9-0c38065aec1e/fy2024> (consulté le 20/04/2025 à 01h.)

Conclusion du chapitre :

La performance commerciale constitue un pilier central pour le succès des entreprises sur les marchés internationaux. À travers l'identification des indicateurs clés — qu'ils soient quantitatifs, comme le chiffre d'affaires et les parts de marché, ou qualitatifs, comme la satisfaction client et la notoriété — il apparaît que la performance ne peut être évaluée uniquement sur des critères financiers, mais nécessite une approche globale.

La comparaison des stratégies de globalisation et d'adaptation montre que le choix de l'une ou l'autre approche dépend fortement des spécificités sectorielles et des attentes des consommateurs locaux. Tandis que certains secteurs bénéficient de la standardisation pour maximiser l'efficacité et la reconnaissance mondiale, d'autres nécessitent une adaptation fine pour répondre aux sensibilités culturelles et aux besoins spécifiques.

Enfin, l'optimisation de la performance commerciale à l'international repose sur une combinaison d'innovation, de digitalisation, de flexibilité stratégique et de connaissance approfondie des marchés cibles. Les entreprises qui réussissent sont celles capables d'articuler efficacité interne et compréhension locale, tout en mesurant et ajustant en permanence leurs actions grâce à des outils de suivi performants.

Ce cadre conceptuel offre ainsi une base solide pour analyser les stratégies internationales des entreprises exportatrices et comprendre les leviers essentiels à activer pour renforcer leur compétitivité mondiale.

Après avoir analysé les principaux leviers de la performance commerciale à l'international, il est désormais pertinent d'en observer l'application concrète au sein d'une entreprise. Notre étude du cas Palmary viendra illustrer ces enjeux de manière opérationnelle.

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

66

Chapitre 3 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

67

Introduction du chapitre :

Après avoir posé le cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation, notamment à travers l'opposition entre standardisation et adaptation des produits, puis analysé les différents facteurs influençant la performance commerciale des entreprises exportatrices, il devient pertinent d'examiner concrètement l'impact de ces stratégies sur le terrain dans l'entreprise Palmary Food. Cette dernière, spécialisée dans le secteur agroalimentaire, manifeste un intérêt croissant pour le développement de ses activités à l'international, et plus particulièrement sur le marché irakien.

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, le choix entre standardisation et adaptation des produits peut avoir un impact significatif sur les résultats commerciaux à l'export. Palmary Food, qui adopte actuellement une stratégie de standardisation pour ses exportations vers l'Irak, se trouve aujourd'hui face à de nouveaux enjeux liés aux préférences des consommateurs, aux contraintes réglementaires et à la concurrence locale.

Dans cette optique, une simulation d'adaptation de ses produits à ce marché spécifique s'avère pertinente afin d'anticiper les effets potentiels sur sa performance commerciale

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous présentons l'entreprise Palmary Food, son secteur d'activité, ainsi que ses principales caractéristiques. Cela permettra de mieux situer le contexte de notre étude et de comprendre les spécificités de cette entreprise exportatrice, notamment sur le marché irakien, où se concentre notre analyse.

1. PRÉSENTATION DE PALMARY :

1.1 Historique et évolution stratégique

Fondée en 2007 sous le nom de SOBCO, Palmary Food s'est progressivement affirmée comme un acteur de référence dans l'industrie agroalimentaire algérienne. Dès 2008,

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

68

l'entreprise inaugure son premier site de production à Kharrouba, amorçant une phase de développement industriel soutenu. En 2009, elle réalise sa première opération d'exportation, marquant ainsi le début d'une stratégie d'internationalisation ambitieuse.

Entre 2014 et 2024, Palmary accélère sa croissance par le lancement de marques emblématiques (MAXON en 2014, KOOL en 2016, MOMENT en 2018, HAPPY en 2020) et l'extension de ses capacités industrielles avec l'ouverture des sites de Kharrouba II (2017) et Ouled Moussa (2021). En parallèle, la création de PRIME Lab (Palmary Research and Innovation Mission for Excellence) en 2016 incarne un tournant décisif en matière d'innovation produit.

En 2023, l'entreprise obtient les certifications ISO 9001 et ISO 45001, confirmant son engagement pour la qualité et la sécurité. Elle poursuit en 2024 avec les certifications FSSC 22000, AIB et Halal, renforçant son positionnement international.

1.2 Analyse stratégique du portefeuille de marques

Le portefeuille de Palmary Food se distingue par une segmentation claire, ciblant divers profils de consommateurs à travers des marques bien positionnées (**Annexe N°3.1**). Chaque marque joue un rôle stratégique précis dans l'architecture globale de l'offre :

Tableau n°3.1: Gammes de produits et marques de Palmary Food

Marque	Positionnement prix	Cible principale	Avantage concurrentiel	Rôle stratégique
Maxon	Abordable	Familles, classes populaires	Accessibilité + goût plaisant sur	Volume élevé, démocratisation du chocolat

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

			produits chocolatés	
Kool	Access premium	Jeunes, adolescents	Style urbain, formats gourmands	Modernité, attractivité générationnelle
Moment	Premium	Adultes, amateurs de chocolat	Recettes variées, design raffiné	Référence locale en chocolat de qualité
Moment Le Doré	Ultra premium	Consommateurs exigeants	Recette gianduja, coffrets luxueux	Montée en gamme, image prestigieuse
Happy	Premium enfants	Enfants et parents	Double-bâtonne ts, mascotte ludique	Fidélisation, développement des segments jeunesse
Regalo	Premium artisanal	Familles CSP+, adultes	Recettes italiennes, authenticité “fait maison”	Différenciation par la tradition et la qualité perçue

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

70

Source: Élaboré par nos soins d'après le site de l'entreprise <https://palmaryfood.com/en/> (consulté le 20/04/2025 à 11h) et des données internes de l'entreprise .

1.3. Une stratégie d'internationalisation structurée

Palmary Food s'est progressivement imposée sur les marchés internationaux, avec une présence dans plus de 30 pays couvrant l'Afrique, le Moyen-Orient, l'Europe, l'Amérique du Nord et l'Asie. Des destinations comme l'Angola, les Émirats, le Canada ou les Pays-Bas illustrent cette stratégie de diversification géographique.

La marque Moment est particulièrement emblématique de cette ambition internationale, devenant un symbole du savoir-faire algérien à l'étranger.

1.4. Un engagement qualité au service de la performance globale

Palmary place la qualité au cœur de sa compétitivité. Les certifications ISO 9001, HACCP, Halal (obtenues en 2023), puis FSSC 22000 et AIB (visées en 2024), confèrent une légitimité essentielle à ses produits sur les marchés internationaux.

Cette quête de l'excellence est soutenue par :

- Des investissements en équipements de production modernes ;
- La formation continue des équipes ;
- L'intégration de normes de sécurité et de durabilité dans tous les processus.

1.5. PRIME Lab : catalyseur d'innovation

Créé en 2016, le PRIME Lab incarne la vision de Palmary en matière de R&D et de différenciation. Ce centre d'innovation repose sur :

- Une équipe multidisciplinaire hautement qualifiée
- Des technologies de pointe ;
- Une capacité à anticiper les tendances et à proposer des produits uniques.

Chapitre 03 : Effets de l’adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

71

PRIME Lab génère plus de 50 nouveaux SKUs par an, consolidant la position de Palmary comme leader créatif de l’agroalimentaire algérien et moteur d’un “Made in Algeria” de qualité mondiale.

1.6. Fiche synthétique – Palmary Food

Tableau n°3.2: Données clés de Palmary Food

Domaine	Données clés
Ressources humaines	+2 200 collaborateurs – 1er employeur du secteur en Algérie
Portefeuille de marques	12 marques couvrant tous les usages et besoins
Références produits (SKU)	200 références – +50 nouvelles par an grâce à PRIME Lab
Production annuelle	70 000 tonnes (biscuiterie et chocolaterie)
Sites industriels	3 sites sur 35 000 m ²

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

72

Lignes de production	25 lignes à la pointe de la technologie
Croissance annuelle	35 %
Couverture nationale	100 % – 60 000 points de vente
Exportations	Présence dans +30 pays (Afrique, MENA, Europe, Canada, Asie)

Source: Élaboré par nos soins sur la base des données communiquées par l'entreprise.

Section 2 : Évaluation de la stratégie export actuelle de Palmary Food et perspectives d'adaptation produit pour le marché irakien

Cette section propose d'analyser la stratégie d'exportation actuelle de Palmary Food en Irak, tout en simulant une adaptation des produits afin d'évaluer son impact potentiel sur la performance commerciale.

1. Les produits exportés par Palmary au marché irakien

Pour son implantation sur le marché irakien, Palmary a adopté une stratégie de standardisation, en choisissant d'exporter les mêmes références que celles déjà commercialisées sur d'autres marchés. Cette démarche s'est traduite par l'introduction de deux grandes catégories de produits :

- **Des biscuits emballés en sachets de 8 pièces, pour un poids total d'environ 75 g, parmi lesquels :**

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

73

- *Maxon* (biscuit noir au cacao),
- *Kool* (biscuit mosaïque),
- *Regalo* (biscuit digestif).
- **Une barre chocolatée, *Happy Choco Kids*** (42 g, 2 fingers), commercialisée au prix entre 500 et 750 dinars Irakien selon les circuits de distribution.

Aucun ajustement de format ni de contenu n'a été réalisé durant cette phase de lancement.

2. Analyse concurrentielle de Palmary en Irak

Afin de situer Palmary par rapport à ses principaux concurrents locaux et internationaux. Cette démarche permet de mettre en lumière les avantages compétitifs et les limites de sa stratégie actuelle. En comparant des critères tels que le prix, les formats disponibles, la langue du packaging, la notoriété ou encore l'adaptation aux attentes du marché, il devient possible de dégager des pistes d'amélioration pour renforcer la performance commerciale de Palmary en Irak.

Tableau n°3.3: Benchmark de Palmary face à Kinder et Ulker sur le marché irakien

Critère	Palmary	Kinder (Ferrero)	Ulker (Turquie)	Marques locales
Prix moyen	500-750 dinars irakiens	250 dinars irakiens (formats adaptés)	250 dinars irakiens (grande adaptation)	250 dinars irakiens
Formats disponibles	Standard (non adaptés au marché)	Petits formats adaptés	Formats variés, très accessibles	Petits formats

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

74

Langue & packaging	Français/anglais, non localisés	Localisés, marketing clair	Packaging souvent en arabe	Arabe, visuels culturels
Notoriété	Faible à moyenne	Très forte	Forte	Moyenne à forte
Disponibilité	Limitée à certaines régions	Présence nationale	Présence nationale	Présence large, surtout rurale
Adaptation aux paliers prix	Moyenne (produits au-dessus des seuils)	Excellente (250 IQD)	Bonne (formats économiques)	Excellente (conformes aux seuils)
Image de marque	Qualité perçue mais pas premium	Premium et familiale	Bon rapport qualité-prix	Produit de base

source: Élaboré par nos soins à partir d'un benchmarking réalisé entre Palmary Food et ses principaux concurrents, Kinder <https://www.kinder.com/iq/en/kinder-chocolate> (consulté le 20/04/2025 à 10h00) et Ulker, sur la base d'informations internes et de données accessibles du marché.

Le tableau reflète que Palmary fait face à une concurrence solide, surtout des marques turques et occidentales qui adaptent mieux leurs produits au marché local. Ces concurrents proposent des formats et prix alignés sur les seuils psychologiques (250, 500, 750 dinars irakiens), surtout à 250 IQD (Voir **Annexe N°3.2**) ce qui facilite l'achat pour les consommateurs souvent limités par un faible pouvoir d'achat et un manque de monnaie. Palmary, en revanche, utilise une stratégie standardisée avec des produits souvent vendus à 500 ou 750 dinars irakiens, ce qui restreint son accès à une large clientèle. Son packaging moins adapté et son positionnement tarifaire inadapté limitent sa compétitivité face à ces marques mieux calibrées.

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

75

Pour évaluer l'impact de la stratégie de standardisation adoptée par Palmary sur sa performance commerciale en Irak, et d'envisager les effets potentiels d'une stratégie d'adaptation, une double approche méthodologique a été retenue:

- D'une part, une **étude qualitative** a été menée à travers des entretiens semi directifs
- D'autre part, une **étude quantitative** a été construite afin d'analyser les performances commerciales avant et après une hypothétique adaptation des produits.
- Et on termine avec une **analyse croisée** des résultats qualitatifs et quantitatifs permettant de formuler une évaluation globale de l'impact d'un changement de stratégie sur les résultats de l'entreprise, dans le but de répondre rigoureusement à la problématique posée.

3. L'étude qualitative :

Dans le but de répondre à notre problématique et confirmer ou infirmer les hypothèses, nous avons jugé utile de mener une étude qualitative. Et pour bien mener notre étude, nous avons préconisé une démarche méthodologique adaptée à la nature de notre recherche.

3.1. Démarche méthodologique de l'étude

La méthodologie de notre étude qualitative s'articule autour d'entretiens semi-directifs auprès des employés de l'entreprise, comme le montre le tableau suivant :

Tableau n°3.4: Échantillon de l'étude qualitative

POSTE	NOMBRE
RESPONSABLE DEPARTEMENT MARKETING	1
AGENTS DU DÉPARTEMENT MARKETING	3
AGENTS DU DÉPARTEMENT COMMERCE INTERNATIONAL	4
DISTRIBUTEUR LOCAL EN IRAK	1

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

76

Source : Élaboré par nos soins.

3.2 Objectif de la recherche qualitative

L'objectif principal de cette étude qualitative est d'évaluer l'impact de la stratégie de standardisation adoptée par Palmary sur le marché irakien, en lien avec la performance commerciale de l'entreprise.

Nous avons opté pour l'entretien semi-directif car il est considéré plus accessible à l'étudiant, contrairement aux autres techniques qui nécessitent, plus ou moins, des connaissances en psychologie.⁵⁷

3.2.1 Définition :

Le but de l'entretien est de recueillir un maximum d'informations auprès des personnes interrogées et se définit comme étant : « un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes, dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé. Alors, l'entretien consiste à une séance de questionnement adressée à une personne ou à plusieurs choisies fortuitement dans le but de collecter les informations permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses de recherche ».⁵⁸

3.2.2 Le guide d'entretien

Le but principal de l'interviewer est d'obtenir des réponses pour tous ses questionnements, c'est alors qu'un guide d'entretien est jugé indispensable pour établir un fil conducteur qui permet à l'interviewer de se rappeler de tous les thèmes de sa recherche et en obtenir des réponses.

Le guide d'entretien est un support se constituant d'un ensemble de directives spécifiées et

⁵⁷ ROCHE (D), *Réaliser une étude de marché avec succès*, éditions d'Organisation, Paris 2009, p35.

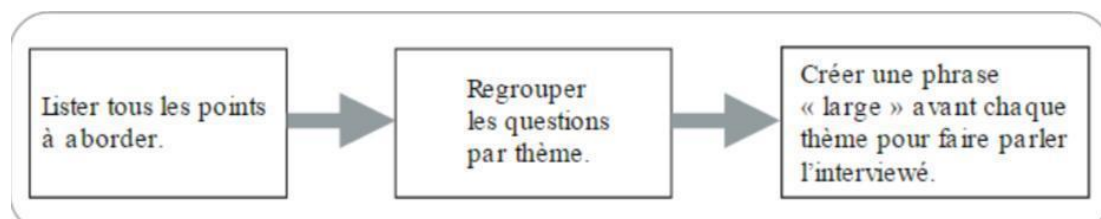
⁵⁸ CHABANI(S) et Al, *Guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales*, édition Taleb impression N°1, Alger 2013, p72.

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

77

récapitulant les thèmes et questions à aborder. La rédaction du guide d'entretien passe par trois étapes, comme le montre la figure suivante :

Figure n°3.1: Construction du guide d'entretien



Source : ROCHE D, Réaliser une étude de marché avec succès, éditions d'Organisation, Paris 2009, p37.

Pour notre étude, nous avons établi un guide d'entretien dont les 3 axes sont :

Axe 1 : Positionnement stratégique du département marketing à l'international , **l'objectif** est d'évaluer la logique de standardisation adoptée par le service marketing de Palmary Food en Irak et son impact sur l'image de marque, le positionnement produit et la pertinence culturelle de l'offre.

Axe 2 : Contraintes et arbitrages du service commerce international dans le choix stratégique, **l'objectif** est de Comprendre les freins internes et externes ayant mené à la standardisation, ainsi que l'impact perçu de cette stratégie sur la performance commerciale globale en Irak.

Axe 3 : Perception terrain du distributeur local sur l'adéquation de l'offre standardisée, **l'objectif** est de recueillir le ressenti du distributeur irakien concernant la pertinence réelle de l'offre standardisée sur le terrain, notamment en matière de prix, goût, format et concurrence.

3.3.Analyse des résultats

Dans ce qui suit, nous allons présenter les différentes réponses aux entretiens :(voir le guide d'entretien en **annexe N°3.3**)

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

78

Pour les 2 premiers axes, les interlocuteurs souhaitent rester anonymes. Étant donné la convergence marquée de leurs réponses, nous avons opté pour une présentation synthétique et groupée de leurs propos. Cette approche permet de respecter leur volonté de discrétion tout en restituant fidèlement la substance de leurs témoignages.

Pour l'axe 3, l'entretien a été réalisé avec le distributeur local en arabe, avec quelques interventions en anglais. Les échanges ont été intégralement retranscrits puis traduits en français afin d'assurer une analyse précise et cohérente des données recueillies.

3.3.1. AXE 1 – Positionnement stratégique du département marketing à l'international

Ce premier axe explore les choix du département marketing en matière de produits, formats et positionnement pour le marché irakien. L'objectif est d'identifier si l'approche adoptée relève d'une stratégie de standardisation ou d'adaptation, et d'en évaluer les implications commerciales.

Question 1:

Quels produits et formats avez-vous choisis pour le marché irakien et pourquoi ?

Réponse 1:

Pour le marché irakien nous avons décidé d'exporter nos produits phares dans leur format standard, sans modification spécifique. Il s'agissait principalement des biscuits Maxon (au cacao), Kool (mosaïque), Regalo (digestif), proposés en sachets de huit pièces d'environ 75 grammes, ainsi que de la barre chocolatée Happy Choco Kids en format deux doigts de 42 grammes. L'objectif principal était de tester l'acceptation du produit.

Analyse 1 :

Le choix de conserver les formats standards pour le marché irakien traduit une stratégie de standardisation visant à minimiser les coûts. Cette approche prudente permet d'évaluer la demande réelle sans engager de frais supplémentaires liés à la modification des produits. Cependant, elle peut limiter l'adhésion des consommateurs locaux si les goûts, les habitudes de consommation ou les préférences d'emballage ne sont pas pleinement pris en compte. Ce

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

79

choix initial souligne donc la nécessité d'une étude approfondie sur l'adéquation entre l'offre standardisée et les attentes spécifiques du marché irakien.

Question 2 :

Quels ont été les résultats observés lors de cette phase initiale ?

Réponse 2 :

Malgré un certain nombre de contraintes liées aux fluctuations monétaires, nous avons observé un triplement des volumes vendus. Toutefois, nous estimons que le potentiel du marché n'est pas encore pleinement exploité ET nous sommes encore loin de pouvoir parler de réussite consolidé.

Analyse 2 :

La hausse des volumes vendus (x3) prouve qu'il existe une demande réelle pour les produits Palmary. Toutefois, l'entreprise admet que ce succès reste fragile. Cela confirme que la performance commerciale peut progresser, mais qu'elle atteint vite ses limites sans adaptation ciblée, notamment face à des obstacles structurels.

Question 3:

Comment expliquez-vous le triplement des volumes vendus malgré des prix élevés et les contraintes économiques sur le marché irakien ?

Réponse 3:

Le triplement des volumes s'explique surtout parce qu'il y a une partie de la population avec un pouvoir d'achat plus élevé qui a pu acheter les produits, même si les prix étaient assez hauts (entre 500 et 750 IQD), donc pas vraiment adaptés à la majorité. En plus, l'effet de nouveauté a beaucoup joué : ces consommateurs ont voulu essayer les produits Palmary. Mais clairement, ce n'est pas notre segment principal. On s'est intéressés à ce marché surtout à cause de la grande diaspora irakienne et du potentiel qu'elle représente. Du coup, on sait qu'il faut vraiment adapter nos produits pour toucher un public plus large et mieux répondre aux besoins du marché local.

Analyse 3 :

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

80

La progression des ventes s'explique surtout par un segment de niche (classe moyenne ou aisée) et par l'effet de nouveauté. Cela montre que la stratégie de standardisation attire une clientèle curieuse, mais non représentative du marché global. L'entreprise reconnaît d'ailleurs que pour accéder à la majorité, une adaptation des produits est indispensable.

Question 4 :

Quels retours avez-vous reçus de la part des distributeurs ou clients finaux ?

Réponse 4 :

Les retours ont été clairs : les consommateurs et distributeurs estiment que les adaptations visuelles seules, comme un changement de design ou de couleur d'emballage, ne suffisent pas. Il faut une réponse plus ciblée aux besoins du marché(Pour reprendre une formule que nous aimons bien : l'adaptation est nécessaire pour exister, mais elle n'est pas suffisante pour réussir.). Nous avons aussi noté que les concurrents turcs, notamment, ont su mieux répondre aux attentes locales en termes de formats et de prix. Il existe une forte demande pour un produit positionné précisément au prix de 250 dinars irakien, un seuil psychologique très important pour les consommateurs.

Analyse 4

Les retours montrent que les simples changements visuels sont insuffisants. Le marché attend une véritable adaptation structurelle, notamment en termes de prix et de format. Le seuil psychologique de 250 dinars est crucial : les produits qui ne respectent pas ce palier sont mal perçus. Les concurrents turcs, eux, ont su s'ajuster, ce qui renforce leur compétitivité. Donc l'adaptation doit être concrète et centrée sur la réalité du consommateur, pas seulement esthétique.

Question 5 :

Quel a été le véritable frein à la commercialisation des produits standardisés de Palmary en Irak ?

Réponse 5:

Le principal obstacle rencontré est un problème structurel lié au pouvoir d'achat et à la circulation de la monnaie. En Irak, les consommateurs fonctionnent avec des paliers de prix

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

81

très précis : 250, 500 et 750 dinars irakien. Ce ne sont pas de simples repères psychologiques, ce sont des seuils pratiques, dictés par le manque de petite monnaie en circulation. Un produit vendu à 270 ou 300 dinars IRAKIEN, même s'il est attractif, devient difficile à vendre parce que le consommateur ne peut pas payer ce montant facilement ni recevoir de monnaie. Cela impose aux marques une rigueur extrême dans la tarification. Dans le cas de Palmary, certains produits ont été positionnés à 500 ou 750 dinars, ce qui a limité leur accessibilité à une minorité de la population, notamment en raison du contexte économique très tendu dans le pays. Pendant ce temps, la plupart des concurrents, même des marques européennes bien établies comme Kinder, ont su adapter leurs formats pour les proposer à 250 dinars, ce qui leur a permis de mieux s'ancrer dans le quotidien des consommateurs. C'est donc ce décalage entre l'offre standardisée et la réalité du terrain qui a freiné notre progression.

Analyse 5 :

En Irak, les seuils de 250, 500 et 750 dinars ne sont pas symboliques mais fonctionnels, car ils correspondent aux coupures réellement disponibles. Proposer un prix "hors palier" rend l'achat pratiquement impossible. Palmary s'est positionnée sur des prix trop élevés (500 ou 750 dinars), excluant une grande partie des consommateurs, alors que même Kinder a su adapter certains de ses produits à un prix de 250 dinars. Ce décalage entre stratégie standardisée et pratiques locales a fortement freiné la diffusion des produits.

Question 6:

Quels freins ont limité une meilleure implantation sur le marché ?

Réponse 6 :

Plusieurs freins ont été identifiés. Tout d'abord, l'inadéquation des formats proposés par rapport aux paliers de prix a créé une barrière à l'achat. Notre marque est encore peu connue localement, ce qui réduit l'effet de levier marketing. et aussi la concurrence est très forte, notamment de la part des marques turques qui, en plus de bénéficier d'une proximité géographique, proposent des produits mieux adaptés à la demande locale et souvent perçus comme plus abordables.

Analyse 6 :

Les principaux freins à l'implantation de Palmary sont liés à un mauvais ajustement des formats aux prix psychologiques du marché, ce qui limite l'accès des consommateurs. De

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

82

plus, la faible notoriété de la marque réduit son impact commercial. Enfin, la concurrence turque, qui propose des produits mieux adaptés et moins chers, renforce la difficulté à s'imposer localement.

Question 7:

Quelle vision avez-vous pour l'évolution de la stratégie produit en Irak ?

Réponse 7:

Notre vision est d'évoluer vers une gamme entièrement dédiée au marché irakien, à commencer par un format conçu pour être vendu à 250 IQD. L'idée est de se différencier de la concurrence non seulement par le prix, mais aussi par la qualité, le format et le design. Si cette stratégie est bien exécutée, nous pensons qu'elle pourrait générer une forte croissance x10, car le marché est demandeur de nouveauté et de produits adaptés à son pouvoir d'achat.

Analyse 7 :

L'adaptation de la gamme au prix clé de 250 IQD montre une bonne compréhension du marché local. La stratégie vise à combiner prix, qualité et design pour mieux répondre aux attentes. Ce changement peut fortement développer les ventes, mais demande un réel effort d'adaptation.

Question 8:

Quels éléments permettraient, selon vous, de renforcer la compétitivité de Palmary ?

Réponse 8 :

3 éléments clés permettent de renforcer notre compétitivité :

- 1. une amélioration de la qualité perçue, afin de positionner nos produits comme premium tout en restant accessibles.*
- 2. un format plus généreux, qui donnerait une impression de meilleur rapport qualité/prix.*
- 3. un design plus moderne et attractif, capable de capter l'attention sur les linéaires et de se différencier des produits turcs et occidentaux déjà bien installés.*

Analyse 8 :

Ces trois leviers ciblent clairement l'amélioration de l'attractivité produit. Améliorer la qualité perçue renforce la valeur perçue, tandis qu'un format plus généreux répond à la

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

83

demande de rapport qualité/prix. Le design moderne est essentiel pour se démarquer dans un marché concurrentiel, notamment face aux marques turques et occidentales bien implantées.

3.3.2 Axe 2 — Contraintes et arbitrages du service commerce international dans le choix stratégique

Cet axe examine les contraintes rencontrées par le service commerce international et les arbitrages effectués dans le cadre du choix stratégique. Il met en lumière les facteurs opérationnels et commerciaux qui influencent les décisions relatives à l'adaptation ou la standardisation des produits.

Question 1:

Quelle logique a motivé le choix d'une stratégie de standardisation pour l'Irak ?

Réponse 1:

La stratégie de standardisation a été appliquée à l'Irak dans la continuité de ce que nous faisons déjà pour nos autres marchés d'exportation. Nous avons pour habitude de commercialiser les mêmes références à l'international, sans modifications de format, de design ou de communication, et cela fonctionne globalement bien. C'est donc cette même logique que nous avons adoptée pour l'Irak au départ. L'objectif était de limiter les coûts et de lancer rapidement les produits sur le marché, afin d'évaluer leur acceptabilité sans engager de frais supplémentaires liés à l'adaptation. Cela nous a permis d'avoir un premier retour commercial sans prendre de risques importants.

Analyse 1 :

La stratégie de standardisation pour l'Irak vise avant tout à maîtriser les coûts et à accélérer le lancement des produits. En utilisant les mêmes références que sur d'autres marchés, Palmary cherche à réduire les dépenses liées à l'adaptation et à limiter les risques commerciaux initiaux. Cette méthode facilite une entrée rapide sur le marché, mais elle peut négliger les particularités du consommateur irakien, ce qui risque de restreindre le potentiel de succès à long terme.

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

84

Question 2 :

L'adaptation a-t-elle été envisagée dès le départ ? Pourquoi ?

Réponse 2:

Non, l'adaptation n'a pas été prévue dès le départ, car notre modèle repose essentiellement sur la standardisation pour l'ensemble des marchés étrangers. Nous pensions que l'Irak pourrait suivre la même dynamique. Cependant, avec le temps et après avoir observé les spécificités locales ainsi que la forte présence de concurrents mieux adaptés, nous avons pris conscience que ce marché présente des caractéristiques particulières. Contrairement à d'autres pays où la stratégie standardisée fonctionne sans encombre, l'Irak semble exiger des ajustements plus fins. C'est pour cette raison qu'une réflexion autour d'une adaptation ciblée a commencé à émerger : le potentiel du marché est là, mais il nécessite une offre plus calibrée pour réellement performer.

Analyse 2 :

L'adaptation n'a pas été envisagée initialement en raison de la prédominance du modèle standardisé chez Palmary, ce qui montre une stratégie centralisée et homogène. Cependant, l'expérience irakienne révèle que ce modèle n'est pas toujours efficace partout. La reconnaissance tardive des spécificités locales et la pression concurrentielle ont mis en lumière la nécessité d'adapter l'offre. Cette prise de conscience souligne l'importance d'une flexibilité stratégique pour répondre aux particularités culturelles et économiques du marché, condition essentielle pour maximiser la performance commerciale en Irak.

Question 3 :

Pourquoi l'adaptation des produits est-elle jugée indispensable mais insuffisante pour réussir ?

Réponse 3:

Nous considérons que l'adaptation est une condition sine qua non pour exister sur le marché. Sans elle, un produit risque de ne pas être perçu comme pertinent ou accessible. Toutefois, l'adaptation seule ne garantit pas le succès. D'autres facteurs entrent en jeu : la force de la marque, la distribution, le prix, la qualité perçue, etc. En Irak, la concurrence est féroce. Même un produit bien adapté peut échouer s'il ne parvient pas à se distinguer efficacement.

Analyse 3 :

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

85

L'adaptation est indispensable car elle permet d'ajuster le produit aux besoins locaux et au pouvoir d'achat. Cependant, réussir ne dépend pas seulement de l'adaptation : la marque doit aussi être forte, la distribution efficace, et le prix compétitif. En Irak, ces éléments sont tout aussi cruciaux, car la concurrence est intense. L'adaptation sans une bonne stratégie globale ne suffit pas à garantir la réussite commerciale.

Question 4 :

Quels leviers supplémentaires sont jugés essentiels pour différencier efficacement l'offre de Palmary ?

Réponse 4:

Pour nous différencier, nous devons aller au-delà de l'adaptation. Il faut offrir un véritable avantage concurrentiel. Cela passe par une qualité perçue supérieure, un format plus généreux à prix équivalent, et un design attractif. C'est cette combinaison qui peut faire basculer l'acte d'achat en notre faveur. Nous pensons que c'est en travaillant sur tous ces aspects simultanément que nous pourrions créer une dynamique positive sur le marché irakien.

Analyse 4 :

Pour se démarquer, Palmary doit combiner plusieurs leviers : qualité supérieure, format attractif à prix compétitif, et design moderne. Cette approche globale crée une vraie valeur ajoutée qui influence positivement les consommateurs. Ce n'est pas seulement l'adaptation qui compte, mais aussi l'expérience perçue et le rapport qualité/prix, essentiels face à une concurrence déjà bien implantée.

3.3.3 AXE 3 — Perception terrain du distributeur local sur l'adéquation de l'offre standardisée

Cet axe présente la perception du distributeur local concernant l'adéquation de l'offre standardisée aux attentes du marché irakien. Il permet de comprendre les réalités du terrain et les ajustements nécessaires pour améliorer la performance commerciale.

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

86

Question 1 :

Comment les consommateurs irakiens ont-ils accueilli les produits Palmary ?

Réponse 1 :

Globalement, l'accueil a été positif. Les consommateurs ont apprécié le goût et la qualité des produits Palmary. Toutefois, ils ont rapidement exprimé des réserves sur le format, jugé inadapté à leur budget quotidien. Dans ce type de marché, un bon produit ne suffit pas : il doit aussi correspondre à un besoin précis, notamment en termes de prix et de quantité.

Analyse 1 :

Les consommateurs irakiens valorisent la qualité et le goût, ce qui est un point fort pour Palmary. Cependant, le format proposé ne correspond pas aux contraintes budgétaires locales, limitant l'achat régulier. Cela souligne que pour réussir, l'offre doit être ajustée non seulement sur le plan sensoriel mais aussi économique, afin de mieux coller aux habitudes de consommation et au pouvoir d'achat du marché.

Question 2:

Les produits Palmary sont-ils compétitifs face aux marques concurrentes ?

Réponse 2:

La notoriété de Palmary reste limitée, ce qui rend la concurrence avec des marques installées comme celles venues de Turquie ou d'Europe plus difficile. Ces marques proposent des produits déjà bien calibrés pour le marché local, à des prix compétitifs et dans des formats adaptés. Palmary doit encore gagner en visibilité et en adéquation produit-marché pour rivaliser.

Analyse 2 :

Palmary souffre d'un déficit de notoriété, ce qui affaiblit sa compétitivité face à des marques turques et européennes déjà bien implantées. Ces concurrentes ont l'avantage de formats et prix adaptés précisément aux attentes locales, renforçant leur position. Pour Palmary, il est donc crucial d'améliorer sa visibilité et d'ajuster son offre pour mieux correspondre aux besoins du marché irakien, conditions indispensables pour accroître sa part de marché.

Question 3:

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

87

Quel rôle joue la structure tarifaire (250/500/750 IQD) dans les décisions d'achat ?

Réponse 3:

Les paliers de 250, 500 et 750 IQD ne sont pas choisis au hasard : ils répondent à une réalité très concrète sur le terrain, à savoir le manque chronique de petite monnaie. Les consommateurs sont habitués à ces montants ronds, car cela facilite les transactions au quotidien. Si un produit est proposé à 270 dinars par exemple, il risque d'être rejeté, non pas parce qu'il est trop cher en soi, mais parce qu'il ne correspond pas à une logique de paiement pratique. Même un bon produit peut se vendre difficilement s'il ne rentre pas dans ces paliers. C'est pourquoi il est indispensable de concevoir le pricing en tenant compte de cette contrainte très spécifique.

Analyse 3 :

La structure tarifaire en paliers précis (250, 500, 750 IQD) est un facteur clé dans le comportement d'achat en Irak. Elle répond à une contrainte locale très concrète : le manque de petite monnaie. Les consommateurs privilégient donc des prix arrondis, facilitant les transactions quotidiennes. Un produit dont le prix ne correspond pas à ces paliers, même s'il est de bonne qualité, risque d'être rejeté simplement pour des raisons pratiques. Cela souligne l'importance d'adapter la politique tarifaire aux habitudes locales pour garantir l'acceptabilité commerciale.

Question 4:

Pensez-vous qu'un produit à 250 IQD serait mieux accepté ?

Réponse 4:

Absolument. Un produit positionné à 250 IQD, tout en conservant une qualité satisfaisante, serait beaucoup plus accessible pour une grande partie de la population. Cela permettrait de créer une véritable traction commerciale, surtout si le produit est aussi visuellement attractif. C'est le genre d'offres qui peut très vite se diffuser, surtout via les petits commerces et épiceries de quartier.

Analyse 4 :

Le prix de 250 IQD représente un seuil psychologique important pour les consommateurs irakiens, facilitant l'achat impulsif et régulier. Proposer un produit à ce tarif améliore

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

88

nettement son attractivité et sa compétitivité face aux concurrents mieux adaptés. Ce positionnement prix est donc un facteur clé pour augmenter les volumes de vente et renforcer la présence de Palmary sur le marché local.

Question 5:

Selon vous, comment Palmary pourrait-elle mieux répondre aux attentes du marché ?

Réponse 5:

Pour mieux répondre aux attentes du marché irakien, Palmary devrait envisager la création d'un produit spécifiquement conçu pour ce marché : format réduit, prix parfaitement calé à 250 dinars, design coloré et moderne. En parallèle, il faudrait développer une communication plus adaptée au contexte local et renforcer la distribution dans les circuits informels où les consommateurs achètent quotidiennement.

Analyse 5 :

Palmary doit créer un produit sur-mesure, adapté aux besoins locaux, notamment avec un format plus petit et un prix autour de 250 dinars. Le design doit aussi être plus attractif. En parallèle, il est crucial d'adapter la communication au contexte local et de renforcer la présence dans les circuits de vente de proximité, très utilisés par les consommateurs. Cette approche permettra de mieux capter la demande et d'augmenter les ventes.

Question 6:

Quelles conditions seraient nécessaires pour réussir avec une offre adaptée ?

Réponse 6:

Pour réussir, il est essentiel que l'offre respecte les réalités du marché. Cela veut dire : un prix parfaitement ajusté, un format jugé généreux pour ce prix, un emballage séduisant, et une disponibilité à grande échelle. Si ces conditions sont réunies, je pense que la marque pourrait connaître une croissance rapide, car il existe une véritable demande pour des produits de qualité à prix abordable.

Analyse 6 :

La réussite sur le marché irakien dépend d'une offre bien calibrée : un prix juste, un format perçu comme avantageux, un packaging attrayant, et une bonne distribution. Ces éléments

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

89

sont indispensables pour répondre aux attentes des consommateurs locaux. Si Palmary parvient à réunir ces conditions, la marque pourrait rapidement gagner en parts de marché grâce à une demande réelle pour des produits accessibles et de qualité.

4. L'étude quantitative :

Avant d'aborder les calculs quantitatifs, il est important de souligner que:

- Les données fournies par l'entreprise sont confidentielles, ce qui a limité l'accès à certaines informations clés. L'analyse s'est donc appuyée sur des estimations en volumes /tonnes.
- L'entreprise précise que ces données sont partiellement biaisées, en raison d'une première collaboration avec un distributeur local peu performant, et d'un lancement en période estivale, traditionnellement moins représentative des comportements d'achat en Irak. Selon les responsables, la période de rentrée (septembre-octobre) permettrait une évaluation plus fiable du potentiel commercial réel.

Et pour assurer une analyse approfondie et précise, cette étude se concentre uniquement sur les biscuits de la gamme exportée. Cela permet d'étudier en détail l'impact de l'adaptation produit sur la performance commerciale, en limitant les variables et en renforçant la fiabilité des résultats.

4.1. Performance actuelle avec la standardisation:

Volume initial estimé : 10 tonnes

Volume actuel exporté : 30 tonnes

Évolution : x3 (triplement du volume en période courte)

4.1.1 Hypothèse de croissance

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

90

Le volume des ventes a été extrapolé en partant de l'unité de mesure en tonnes (1 tonne = 1 000 000 g).

- Biscuit : paquet de 8 pièces, soit ~75g
- Donc, 1 tonne = 1000 kg = 1 000 000 g
- → Nombre de paquets par tonne :
 $1\,000\,000/75 \approx 13333$ paquets

Volume réalisé : 30 tonnes = $30 \times 13\,333 \approx 400\,000$ paquets

4.1.2 Prix de vente par paquet

- Prix unitaire estimé (entre 500 et 750 dinars irakiens)
→ moyenne : 625 IQD $\approx 0,45$ €

4.1.3 Chiffre d'affaires

- CA réalisé : $400\,000 \times 0,45$ € = 180 000 €
- CA prévisionnel (10 tonnes → 133 333 paquets) :
 $133\,333 \times 0,45$ € = 60 000 €
- Performance CA : $180\,000 - 60\,000 = +120\,000$ €

4.1.4 Marge commerciale

- Coût d'achat unitaire estimé : 0,25 € / paquet (donné de l'entreprise)
- Marge unitaire : $0,45 - 0,25 = 0,20$ €
- Marge totale : $400\,000 \times 0,20 = 80\,000$ €

Interprétation :

Le format initial visait une cible restreinte et solvable. Le poids élevé du produit le rendait peu compétitif sur un marché très sensible au prix, surtout face à la concurrence des marques turques et iraniennes. L'entreprise a pu tester le marché, mais les volumes restent modestes.

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

91

4.2 Simulation de la performance avec adaptation

Palmary Food a développé des produits adaptés au marché irakien, avec de nouveaux formats présentés dans le tableau suivant. Ces produits sont encore en phase de test, sans retours commerciaux pour le moment. C'est pourquoi nous réalisons une simulation basée sur des hypothèses réalistes pour estimer leur impact sur la performance commerciale.

4.2.1 Produits et formats adaptés :

Tableau n°3.5: Produits de PALMARY FOOD avant et après adaptation.

Produit	Format initial	Nouveau format
Biscuit	8 pièces (75g)	6 pièces (50g)
Happy chocolat	2 fingers (~42g)	1 finger (Ne dépasse pas 30g)

Source : élaboré par nos soins

4.2.2 Hypothèse de croissance

- Nouveau grammage : 6 pièces \approx 50g .
- \rightarrow Nombre de paquets par tonne :
 $1\ 000\ 000\ \text{g} / 50 = 20\ 000\ \text{paquets} / \text{tonne}$
- Volume projeté : 300 tonnes (30X10) = $300 \times 20\ 000 = 6\ 000\ 000$ paquets

(Cette multiplication par 10 (de 30 à 300 tonnes) est une estimation réalisée par l'équipe marketing de Palmary, basée sur leurs projections après adaptation des produits, afin d'illustrer l'impact positif attendu sur les ventes.)

4.2.3 Prix de vente

- Prix estimé à 250 IQD \approx 0,17 € / paquet

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

92

4.2.4 Chiffre d'affaires simulé

- CA projeté = $6\,000\,000 \times 0,17 = 1\,020\,000$ €

4.2.5 Marge commerciale

- Coût d'achat unitaire estimé : 0,10 € / paquet (effet d'échelle)
- Marge unitaire : $0,17 - 0,10 = 0,07$ €

On a interrogé l'entreprise sur le fait que cette marge unitaire puisse paraître faible. Ils m'ont expliqué que :

- *Le conditionnement est optimisé avec un nouveau format de 24x6, ce qui génère des économies d'échelle sur le packaging,*
- *Le design du packaging reste identique, seuls les moules nécessaires pour le nouveau format ont été modifiés.*
- *Les coûts liés à l'adaptation, notamment ceux des nouveaux moules, sont amortis sur plusieurs marchés, ce qui réduit leur impact financier.*

Marge totale simulée : $6\,000\,000 \times 0,07 = 420\,000$ €

4.3 Précaution méthodologique :

- Dans le but d'enrichir l'analyse et d'offrir une lecture plus nuancée des performances, deux scénarios complémentaires ($\times 3$ et $\times 5$) ont été intégrés à l'étude, en plus de l'hypothèse de croissance $\times 10$, pour évaluer les performances de façon plus réaliste.

Tableau n°3.6: Analyse comparative de la performance commerciale selon trois scénarios d'adaptation

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

93

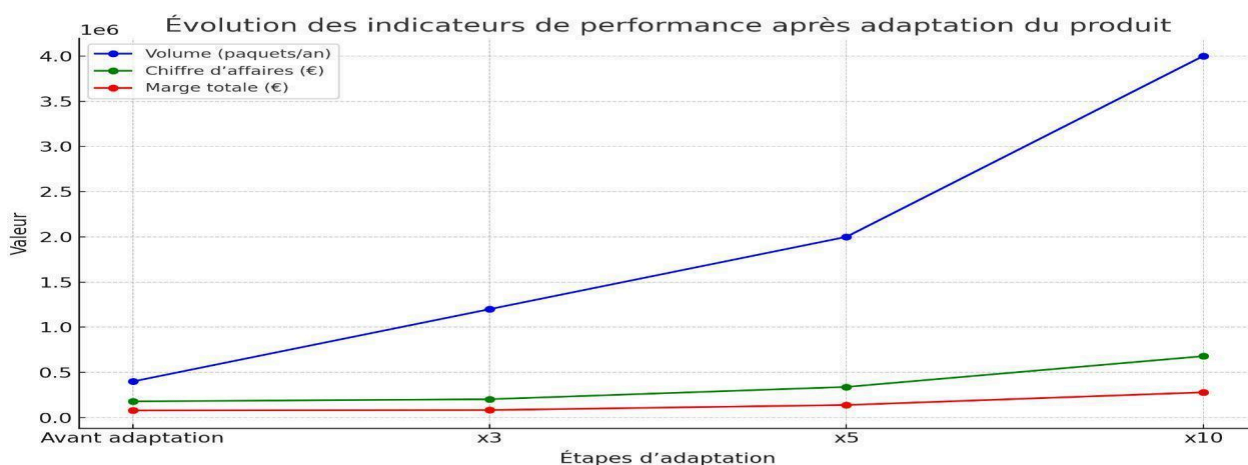
Indicateurs	Avant adaptation	Après adaptation x3	Après adaptation x5	Après adaptation x10
Volume (paquets/an)	400 000	1 200 000	2 000 000	4 000 000
Taux de croissance volume	–	+200 %	+400 %	+900 %
Prix moyen par paquet (€)	0,45	0,17	0,17	0,17
Chiffre d'affaires (€)	180 000	204 000	340 000	680 000
Taux de croissance CA	–	+13,3 %	+89 %	+278 %
Marge unitaire (€)	0,20	0,07	0,07	0,07
Marge totale (€)	80 000	84 000	140 000	280 000

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

94

Source : Élaboré par nos soins

Figure n°3.2 : La performance commerciale selon le degré d'adaptation



Source : élaboré par nos soins d'après les données de tableau ci dessus

Le tableau et le graphique montrent une amélioration nette de la performance commerciale de Palmary Food en Irak suite aux adaptations apportées au produit. Le passage à un format réduit vendu à 250 IQD, combiné à un design plus attractif, a permis d'élargir significativement la base clientèle, notamment parmi les consommateurs à faible revenu. Cette stratégie a entraîné une hausse des volumes de vente (+900 %) et une marge brute multipliée par 5, selon les estimations. Ces résultats confirment que l'adaptation produit, lorsqu'elle est alignée sur les pratiques de consommation locales, constitue un levier essentiel de croissance et de rentabilité durable sur les marchés sensibles au prix.

5. Synthèse croisée des résultats qualitatifs et quantitatifs

Pour conclure l'analyse, nous avons croisé les données qualitatives avec les résultats quantitatifs afin d'avoir une vision plus complète sur la performance commerciale de Palmary.

Tableau n°3.7: Analyse croisée des données qualitatives et quantitatives

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

95

Aspect analysé	Résultats qualitatifs	Résultats quantitatifs	Croisement & interprétation
1. Volume de ventes	Le triplement des ventes s'est appuyé sur une clientèle aisée séduite par la nouveauté, mais cette cible reste minoritaire.	Avant adaptation : 30 tonnes (≈ 400 000 paquets) Après adaptation (x10) : 300 tonnes (≈ 6 000 000 paquets)	Le format standard a montré un potentiel initial, mais limité. L'adaptation permet une croissance x10, en atteignant un public plus large grâce à un format plus petit et un prix aligné (250 IQD).
2. Prix et pouvoir d'achat	L'inadéquation des prix (500–750 IQD) avec le pouvoir d'achat local a freiné la diffusion. Les seuils psychologiques (250/500/750 IQD) sont cruciaux.	Prix avant adaptation : 0,45 € Après adaptation : 0,17 €	La réduction du prix permet une meilleure accessibilité. La stratégie d'adaptation respecte les paliers de consommation locaux, ce qui maximise l'acceptation du produit.
3. Marge commerciale	L'entreprise souhaite rester compétitive malgré des ajustements de format. L'accent est mis sur une perception de qualité	Marge unitaire avant : 0,20 € Après adaptation : 0,07 €	Bien que la marge unitaire baisse, l'explosion des volumes permet une amélioration significative de la marge totale : +425 %.

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

96

	et un bon rapport qualité/prix.	Marge totale simulée x10 : 420 000 € contre 80 000 € avant.	L'adaptation devient un levier de rentabilité.
4. Satisfaction & perception terrain	Le distributeur souligne que les produits sont appréciés, mais mal adaptés en format/prix. Il insiste sur le besoin d'un produit à 250 dinars.	CA simulé après adaptation x10 : 1 020 000 € contre 180 000 € avant adaptation	Les recommandations du terrain ont été traduites en chiffres : en écoutant les retours du marché, Palmary pourrait multiplier par plus de 5 son CA et élargir son réseau de distribution.
5. Compétitivité & différenciation	Les concurrents turcs dominant grâce à des formats/prix mieux calibrés. Palmary est peu visible localement.	Adaptation = 6M paquets annuels → pénétration accrue	L'adaptation pourrait non seulement améliorer la performance, mais aussi renforcer la présence face à des marques déjà bien implantées.

Source : Élaboré par nos soins d'après le résultat de l'études qualitative et quantitative.

Les résultats croisés confirment que l'adaptation produit améliore significativement la performance commerciale. Les retours qualitatifs nous ont permis de comprendre les freins initiaux, tandis que les données quantitatives ont illustré concrètement l'impact positif d'une stratégie adaptée. Cette complémentarité renforce la validité des constats, tout en montrant les limites d'une approche standardisée.

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

97

Section 3 : Synthèse de l'étude et recommandations

Cette section présente une synthèse globale des résultats qualitatifs et quantitatifs obtenus au cours de l'étude. Elle rassemble les perceptions des acteurs clés (marketing, commerce international, distributeurs locaux) ainsi que les données chiffrées relatives à la performance commerciale actuelle et projetée de Palmary en Irak. Cette approche croisée permet d'avoir une vision complète des enjeux et des leviers de succès. Sur cette base, des recommandations stratégiques seront formulées pour améliorer l'adéquation de l'offre et renforcer la compétitivité de Palmary sur ce marché.

1. Synthèse des principaux résultats de l'étude

1.1 Synthèse de l'étude qualitative

AXE 1 : Positionnement stratégique du département marketing à l'international

Les membres du département marketing ont expliqué que le triplement des ventes en phase initiale s'est surtout appuyé sur une clientèle disposant d'un pouvoir d'achat élevé et séduite par la nouveauté des produits Palmary. Cependant, ils ont reconnu que cette cible ne représente pas la majorité du marché irakien.

Ils ont souligné que les formats et les prix standards ne correspondaient pas aux attentes des consommateurs locaux, particulièrement en raison des seuils psychologiques liés à la monnaie et au pouvoir d'achat. Selon eux, cette inadéquation a limité la diffusion des produits auprès d'un public plus large.

Enfin, ils ont insisté sur le fait que l'adaptation des produits, notamment au niveau des formats, des prix et du design, est une étape indispensable pour consolider la présence commerciale de Palmary en Irak et saisir pleinement le potentiel du marché.

AXE 2 : Contraintes et arbitrages du service commerce international dans le choix stratégique

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

98

Les responsables du département Commerce International ont confirmé que la standardisation était une démarche logique pour limiter les coûts et accélérer l'entrée sur le marché irakien, en s'appuyant sur un modèle éprouvé sur d'autres marchés. Cependant, cette approche a révélé ses limites face aux spécificités du contexte local et à la concurrence locale mieux adaptée.

Ils ont souligné que l'adaptation, bien que non envisagée initialement, est désormais perçue comme une étape indispensable pour répondre aux attentes particulières du marché irakien. Toutefois, ils insistent sur le fait que l'adaptation, si elle n'est pas accompagnée d'une stratégie globale intégrant la différenciation par la qualité, le prix et le design, ne suffit pas à assurer la réussite commerciale.

Cette vision met en lumière l'importance d'une approche intégrée : le succès en Irak ne dépend pas uniquement des modifications produits, mais aussi de la capacité de Palmary à construire une marque forte et à déployer une offre complète qui réponde aux exigences locales tout en se démarquant clairement des concurrents.

Ainsi, l'impact de l'adaptation sur la performance commerciale ne peut être pleinement positif que si elle est combinée à une stratégie marketing et commerciale cohérente, capable de valoriser les atouts de la marque et de fidéliser le consommateur.

AXE 3: Perception terrain du distributeur local sur l'adéquation de l'offre standardisée

Le distributeur local a apporté un éclairage très concret sur les comportements d'achat en Irak, en insistant sur la nécessité de proposer des produits alignés avec les pratiques et contraintes quotidiennes des consommateurs. Bien que les produits Palmary aient été bien perçus en termes de goût et de qualité, leur format standard et leur prix mal positionné ont freiné leur diffusion au-delà d'un public restreint.

Ce témoignage révèle que la performance commerciale dépend fortement de la capacité à concevoir une offre en phase avec les attentes locales : prix psychologiques fixes (250, 500, 750 dinars irakiens), formats réduits mais perçus comme généreux, design visuellement attractif. Ces critères ne relèvent pas d'un simple ajustement superficiel, mais d'une véritable

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

99

stratégie d'adaptation qui intègre les dynamiques culturelles, économiques et logistiques du pays.

L'analyse du distributeur souligne aussi un point stratégique : l'adaptation n'est pas seulement une réponse à la demande, elle est aussi un levier d'accès aux circuits de distribution les plus actifs (épiceries de quartier, commerce informel), où se concentre la majorité des achats quotidiens. Sans adaptation, ces circuits restent largement inaccessibles, ce qui limite fortement la visibilité et la diffusion des produits.

Et pour finir, le discours du distributeur démontre que l'adaptation peut jouer un rôle décisif dans l'élargissement de la clientèle, la pénétration du marché et la croissance des ventes. Il ne s'agit pas uniquement d'optimiser l'offre, mais de créer les conditions concrètes de la performance commerciale, en s'alignant sur les mécanismes réels du marché local.

1.2 Synthèse de l'étude quantitative

L'analyse quantitative menée dans le cadre de cette étude montre de manière claire que l'adaptation du produit, en particulier à travers la réduction du format et l'alignement du prix sur les seuils psychologiques locaux (notamment 250 IQD), a permis une amélioration significative de la performance commerciale de Palmary en Irak. Malgré une baisse de la marge unitaire liée à un prix de vente plus bas, la stratégie d'adaptation a généré une croissance substantielle des volumes vendus, multipliés par dix, ce qui a entraîné une forte hausse du chiffre d'affaires et de la marge globale. Cette évolution démontre que sur un marché sensible au prix et dominé par des logiques d'achat quotidiennes, une offre spécifiquement conçue pour le contexte local peut non seulement élargir la clientèle cible, mais aussi assurer une rentabilité durable à grande échelle. L'adaptation produit s'impose ainsi comme un levier stratégique essentiel pour accroître la compétitivité de l'entreprise dans un environnement fortement concurrentiel et culturellement spécifique.

1.3 Synthèse générale :

L'étude du cas Palmary Food sur le marché irakien ne démontre pas simplement que l'adaptation fonctionne, elle montre surtout que la standardisation peut être un frein actif à la

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

100

performance, lorsque le produit ne correspond ni au pouvoir d'achat ni aux habitudes d'usage. Autrement dit, ce n'est pas l'adaptation qui dope la performance : c'est l'absence d'adaptation qui l'érode.

L'ajustement du grammage, du packaging et du prix a permis à Palmary de transformer un produit considéré comme trop « premium » (et donc marginal) en un article compétitif, accessible, et distribué à plus grande échelle. Cela s'est traduit, dans le scénario modélisé, par une multiplication par 10 du volume vendu, sans sacrifier la marge globale.

Mais ces résultats ne sont pas sans contrepartie : l'adaptation engendre des coûts (nouveaux moules, délais d'approvisionnement, segmentation de production), des risques (cannibalisation entre formats, confusion de marque), et une dépendance accrue à la connaissance terrain. Donc la performance, ici, est le fruit d'un arbitrage intelligent entre coût, cohérence de marque et ancrage local. Et non d'un choix binaire entre adaptation ou globalisation.

2. Analyse swot :

<ul style="list-style-type: none">● Produits appréciés pour leur goût et leur qualité● Marge unitaire initiale élevée (0,20 €/paquet)● Expérience à l'exportation sur d'autres marchés● Effet de nouveauté ayant généré un triplement des ventes initiales	<ul style="list-style-type: none">● Standardisation inadaptée aux spécificités du marché irakien● Prix élevés (500-750 IQD), supérieurs aux seuils psychologiques (250 IQD)● Faible notoriété locale et absence de communication ciblée● Accès limité aux circuits de distribution informels
<ul style="list-style-type: none">● Forte demande pour des formats abordables à 250 IQD● Potentiel de croissance multiplié par	<ul style="list-style-type: none">● Instabilité économique et fluctuations monétaires locales● Concurrence intense des marques

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

101

<p>10 en cas d'adaptation réussie</p> <ul style="list-style-type: none">● Possibilité d'optimiser les coûts avec un packaging simplifié● Mise en place d'une communication locale plus adaptée	<p>turques et européennes bien implantées</p> <ul style="list-style-type: none">● Forte sensibilité des consommateurs au prix● Difficulté d'accès aux réseaux de vente de proximité sans adaptation
---	--

Source : Réalisé par nos soins à partir des données internes de l'entreprise

L'analyse SWOT montre que Palmary dispose de bases solides (qualité produit/ expérience export), mais sa stratégie standardisée freine son développement en Irak. Le décalage entre le positionnement prix et les attentes locales constitue une faiblesse majeure. Néanmoins, le marché offre de vraies opportunités : l'adaptation du format et du prix pourrait considérablement améliorer sa performance commerciale. Cette transition devra cependant tenir compte d'un environnement instable et d'une concurrence bien établie.

3. Suggestions pour Palmary Food

- Lancer une unité de produit "spécial 250" dédiée uniquement au marché irakien, avec un format, un prix et un packaging conçus exclusivement pour répondre au seuil psychologique de 250 dinars.
- Adopter une stratégie de "silence visuel" en misant sur la clarté du prix affiché sur l'emballage et la générosité perçue (ex. "+10 % gratuit"), au lieu d'entrer en concurrence avec les codes visuels des marques turques.
- Nouer des accords directs avec des distributeurs locaux actifs dans les circuits informels (kiosques, vendeurs ambulants, marchés), afin d'assurer une large diffusion des produits adaptés à faible coût logistique.
- S'appuyer sur un micro-influenceur local ou un ambassadeur populaire pour promouvoir les produits adaptés via des contenus simples et viraux, en insistant sur le prix accessible et l'adéquation au quotidien des consommateurs.

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

102

Conclusion du chapitre :

L'analyse menée dans ce chapitre a mis en lumière les limites de la stratégie de standardisation appliquée par Palmary Food sur le marché irakien. Malgré un démarrage encourageant auprès d'une clientèle restreinte, les retours qualitatifs et les données simulées ont montré que cette approche ne permettait pas d'exploiter pleinement le potentiel du marché.

Les entretiens réalisés ont permis de comprendre que les spécificités locales, notamment les seuils psychologiques de prix, la sensibilité au format exigent une réponse plus adaptée. En parallèle, l'étude quantitative a permis d'illustrer de manière concrète l'effet qu'aurait une stratégie d'adaptation : une croissance potentielle importante, même avec une marge unitaire plus basse.

Ces deux approches confirment que l'adaptation ne se résume pas à un changement de packaging ou de grammage, mais constitue un véritable levier stratégique de performance commerciale.

Conclusion générale

Conclusion générale

Dans un environnement marqué par l'intensification de la concurrence internationale, l'internationalisation des entreprises n'est plus une simple opportunité, mais une nécessité stratégique pour assurer leur croissance et leur pérennité. Face à la diversité des marchés, les entreprises exportatrices se retrouvent confrontées à un dilemme fondamental : faut-il adapter leurs produits aux spécificités locales, ou opter pour une stratégie de standardisation globale afin d'optimiser les coûts et la cohérence de marque ?

C'est à cette problématique que notre mémoire a tenté de répondre à travers une approche en trois temps : un cadrage théorique des stratégies d'internationalisation, un état de

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

104

l'art sur la performance commerciale à l'export, et une étude de cas appliquée à l'entreprise Palmary Food sur le marché irakien.

L'analyse croisée des données recueillies nous permet de valider les hypothèses de départ :

- **H1 est confirmée** : l'adaptation du produit aux préférences locales a directement amélioré la performance commerciale de Palmary Food. En ciblant plus efficacement les attentes des consommateurs irakiens, cette stratégie a permis d'élargir la clientèle, d'augmenter les volumes de vente et de renforcer la compétitivité face à la concurrence locale. Elle s'est révélée déterminante pour surmonter les limites de la standardisation et atteindre une rentabilité durable sur ce marché.
- **H2 est également confirmée** : si la standardisation permet une maîtrise des coûts et une certaine homogénéité de marque, elle devient insuffisante face à des marchés fortement segmentés comme celui de l'Irak. En négligeant les attentes spécifiques des consommateurs, elle freine l'adhésion au produit et limite son potentiel commercial, ce qui confirme la nécessité d'une approche plus flexible et contextualisée.
- **H3 est confirmée** par les résultats : l'adaptation des produits aux préférences spécifiques du marché irakien permet à Palmary Food d'accroître sa compétitivité. En proposant des formats, prix et designs mieux adaptés, l'entreprise améliore son positionnement face à des concurrents locaux et régionaux déjà bien implantés, ce qui facilite la conquête de parts de marché et l'adhésion des consommateurs.

Ainsi, il est recommandé de développer une offre spécifiquement conçue pour le seuil psychologique de 250 dinars, avec un emballage clair et attractif, afin de faciliter la décision d'achat. Il est également conseillé de renforcer la pénétration des circuits informels, principaux lieux de vente, en établissant des partenariats solides avec des distributeurs locaux. Par ailleurs, mobiliser des relais d'opinion locaux, tels que des micro-influenceurs ou des ambassadeurs, peut contribuer à renforcer l'ancrage de la marque et à accélérer l'adoption des

Chapitre 03 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale

105

produits adaptés. Ces recommandations, combinant adaptation produit, stratégie commerciale ciblée et communication locale, sont essentielles pour garantir une croissance durable sur ce marché.

Cependant, nos conclusions appellent à la nuance. L'adaptation, bien qu'efficace, engendre des coûts supplémentaires, complexifie la gestion opérationnelle et peut diluer l'image de marque si elle n'est pas maîtrisée. De plus, les données utilisées dans le cadre de cette recherche, notamment qualitatives et issues d'un seul cas d'étude, limitent la généralisation des résultats. Une analyse plus large, multi-sectorielle et fondée sur un échantillon plus diversifié permettrait de renforcer la portée des conclusions.

En somme, ce mémoire met en évidence que la performance commerciale à l'international ne repose pas sur une opposition binaire entre standardisation et adaptation, mais sur une articulation stratégique entre cohérence globale et flexibilité locale. L'adaptation ciblée, lorsqu'elle est guidée par une connaissance fine du marché et une vision à long terme, constitue un levier puissant de différenciation et de succès à l'export.

Ce travail constitue enfin une première contribution analytique qui, nous l'espérons, inspirera d'autres recherches autour de la stratégie produit à l'international et des dynamiques concurrentielles sur les marchés émergents

Bibliographie

Bibliographie :

1. Ouvrages

1. AMELON, Jean-Louis et CARDEBAT, Jean-Marie, Les nouveaux défis de l'internationalisation : Quel développement international pour les entreprises après la crise, De Boeck Sup, 2010.
2. BLANCHE, Jean, Les stratégies d'internationalisation du marketing produit, Paris : Presses Universitaires de France, 1987.
3. CAVUSGIL, S. Tamer et al., International Business: Strategy, Management, and the New Realities, Pearson, 2019.
4. CAVUSGIL, S.T. et coll., International Marketing, Pearson Education, Londres, 2014.
5. CHABANI(S) et Al, *Guide de la méthodologie de la recherche en sciences sociales, édition Taleb impression N°1, Alger 2013, p72.*
6. DEBOISLANDELLE, H., Gestion des ressources humaines dans la PME, 2^e éd., Economica, Paris, 1998.
7. DANIEL, R., Mesurer et développer la satisfaction clients, Éditions d'organisation, Paris, 2001.
8. HOFSTEDDE, Geert, Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations, Sage Publications, Thousand Oaks, 2001.
9. KAPFERER, Jean-Noël, The New Strategic Brand Management, Kogan Page, Londres, 2012.
10. KOTLER, Philip et ARMSTRONG, Gary, Principles of Marketing, Pearson, 2020.
11. KOTLER, Philip et KELLER, Kevin L., Marketing Management, Pearson, 2016.
12. LENDREVIE, Jacques et al., *Mercator, 7^e éd., Paris, Dalloz, 2003.*
13. ROCHE (D), *Réaliser une étude de marché avec succès, éditions d'Organisation, Paris 2009, p35.*
14. ROOT, Franklin R., *Entry Strategies for International Markets, Jossey-Bass, 1998.*

2. Revues et périodiques

1. DOUGLAS, Susan P. et WIND, Yoram, « The Myth of Globalization », Columbia Journal of World Business, 1987.

2. GHOSHAL, Sumantra & NOHRIA, Nitin, “Horses for Courses: Organizational Forms for Multinational Corporations”, Sloan Management Review, vol. 34, n°2, 1993, p. 23-35.
3. LEVITT, Theodore, “The Globalization of Markets”, Harvard Business Review, vol. 61, n°3, 1983.
4. PORTER, Michael E. & HEPPELMANN, James E., “How Smart, Connected Products Are Transforming Competition”, Harvard Business Review, vol. 93, n°10, 2015, pp. 64-88.
5. ROBERTSON, Roland, « Glocalization: Time-Space and Homogeneity-Heterogeneity », in Global Modernities, 1995.
6. SMITH, P. R., “Segmenting International Markets: A Strategic Approach,” Journal of International Marketing, vol. 22, no. 4, 2017, pp. 50-72.
7. TAKEUCHI, Hirotaka & PORTER, Michael, « Three Strategies for International Marketing », in Harvard Business Review, vol. 64, n°6, 1986, pp. 70-82.

3. Dictionnaires

1. Larousse, “Agglomération”,
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/agglomération/1635> (consulté le 03/03/2025 à 12h00).
2. Larousse, “Objectif”, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/objectif/55357> (consulté le 19/04/2025 à 13h30).
3. L’ACADÉMIE FRANÇAISE, “Culture”,
<https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9C5286> (consulté le 03/04/2025 à 12h00).
4. TOUPIE, “Internationalisation”,
<https://www.toupie.org/Dictionnaire/Internationalisation.htm>, publié le 07/02/2013 (consulté le 28/03/2025 à 12h00).

4. Travaux universitaires

1. HOUHOU, Khoudjia, La réalisation d’un diagnostic export pour le développement à l’international des PME algériennes – Étude de cas : ELABRADJ, mémoire de Master de fin de cycle, École des Hautes Études Commerciales, 2016.

2. JAIN, S., Kellogg's India: Developing the Breakfast Cereal Market, étude de cas, IIM, 2007.
3. OUATTARA, P., « Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire », MBA Finance d'entreprise, École Supérieure de Gestion de Paris, 2007.

5. Webographie

1. ABS Paris, Glossaire "Commerce international",
<http://www.absparis.org/glossaire/commerce-international> (consulté le 28/03/2025 à 12h00).
ABS Paris, Glossaire "Commerce international",
<http://www.absparis.org/glossaire/commerce-international> (consulté le 28/03/2025 à 12h00).
2. **Alibaba Group**,
<https://www.alibabagroup.com/en-US/document-1829382981584683008> (consulté le 19/04/2025 à 19h).
3. **Anker Innovation**,
<https://www.linkedin.com/pulse/anker-innovation-navigating-cross-border-e-commerce-waves-joe-zhang-npq5c> (consulté le 19/04/2025 à 23h).
4. **Apple Inc.**, Annual Report, Investor Relations, 2023.
5. **Bloomberg Businessweek**, *INDITEX: Annual Report*, 2023.
6. **Bonnefoy, L.**, *Le marché des produits halal : Enjeux et perspectives*, Paris, Presses Universitaires de France, 2020.
7. **CEO Hangout**, "How Amazon Utilizes Big Data to Drive Sales",
<https://ceohangout.com/the-power-of-data-how-amazon-utilizes-big-data-to-drive-sales> (consulté le 19/04/2025 à 17h).
8. **Chen, I.J. & Popovich, K.**, "Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Processes, and Technology", *Business Process Management Journal*, vol. 6, no. 2, 2000, pp. 14-29.

9. **Chine365**, <https://chine365.fr/culture/cuisine-saveurs/> (consulté le 10/04/2025 à 12h30).
10. **Coca-Cola Company**, *Packaging Strategy Report*, 2023.
11. **Commission européenne**, *EU Organic: The Organic Logo and Labeling Requirements*, Bruxelles, 2021.
12. **CREG Académie Versailles**, “Évaluation de la performance commerciale”, <https://creg.ac-versailles.fr/l-evaluation-de-la-performance-commerciale> (consulté le 19/04/2025 à 13h00).
13. **Driss**, *Région et Développement*, n°25, Université de Toulon, <http://region-developpement.univ-tln.fr/fr/pdf/R25/Driss.pdf> (consulté le 25/03/2025 à 23h00).
14. **Google Scholar**, <https://scholar.google.com/scholar?q=hofstede+cultural+dimensions+academic+article> (consulté le 09/04/2025 à 12h00).
15. **Inditex**, <https://www.inditex.com/itxcomweb/es/en/press/news-detail/6f8d8db5-4d7a-43db-91b9-0c38065aec1e/fy2024> (consulté le 20/04/2025 à 01h).
16. **L’Expert-Comptable**, “Qu’est-ce que la marge commerciale ?”, <http://www.l-expert-comptable.com/comptabilite/compte-de-resultat/qu-est-ce-que-la-margecommerciale.html> (consulté le 19/04/2025 à 14h25).
17. **Netflix case study**, <https://www.linkedin.com/pulse/netflix-case-study-data-driven-marketing-strategy-riya-qureshi-41xff> (consulté le 19/04/2025 à 16h).
18. **OECD**, *Food Standards and Market Regulations in International Trade*, 2022.
19. **Palmary Food**, <https://palmaryfood.com/> (consulté le 20/04/2025 à 11h).
20. **ScienceDirect**, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000799602300175> (consulté le 10/04/2025 à 13h00).

21. **The Ferrero Group – Kinder**, <https://www.kinder.com/iq/en/> (consulté le 20/04/2025 à 10h00).

Annexes

Liste des annexes :

N°	Intitulé	Page
<u>3.1</u>	Le portefeuille des marques de Palmary Food	I
<u>3.2</u>	Ticket de caisse illustrant la structure des prix locaux appliqués par la concurrence	II
<u>3.3</u>	Le guide d'entretien	III



Le Doré



Annexe N°3.1 : Le portefeuille des marques de Palmary Food

نيتي سوپهرماركيت

رقم الوصل : 120858
اسم الكاشير : Niaz
12/11/2023 12:44:18

اسم المادة	عدد	سعر	سعر الكلي
بسكريم كاكاو 40غم	1	250	250
الببلا ويفر كاكاو 32غم	1	250	250
بسكويت جين برتقال 53غم	1	500	500
نيتي ويفر اب بنق 30غم	1	250	250
ادينكو 35 غم	1	500	500
نيتي بوب كيك شوكولاتة 45غم	1	250	250
نستلة نيتي جانكا 28غم	1	250	250
كيك تودي شين شوكولاتة 50غم	1	250	250
نستلة نيتي اديكو فستق 17غم	1	250	250
توددي كيك بالحليب كولديس سور	1	250	250
NESS نستلة فول سوداني 35غم	1	250	250
كيك كوفريت نستلة 180غم	1	250	250
هالي رول اولكر 66غم	1	500	500

4,000

المجموع الكلي

0 المبلغ المدفوع ID

0 المبلغ المدفوع \$

-4,000 المبلغ المرجوع ID

شاه قامي كهركوك - تهنيشت هوتيلى وولات

Mob: 0750 448 4483

Annexe N°3.2: Ticket de caisse illustrant la structure des prix locaux appliqués par la concurrence

Annexe n°3: Guide d'entretien

Date : Le 22/05/2025

Lieu : Direction de PALMARY, Bab Ezouar.

Bonjour Mr/Mme,

Étudiante en fin de formation Master en commerce international à l'École des Hautes Études Commerciales (EHEC), je réalise actuellement un mémoire portant sur **la stratégie de standardisation et d'adaptation des produits dans les marchés internationaux**, avec un focus sur le cas de l'entreprise Palmary en Irak.

Cet entretien s'inscrit dans le cadre de ma recherche et a pour objectif d'explorer les décisions stratégiques prises par les différents départements impliqués dans le développement à l'international.

AXE 1 – Positionnement stratégique du département marketing à l'international

1.1 Quels produits et formats avez-vous choisis pour le marché irakien et pourquoi ?

1.2 Quels ont été les résultats observés lors de cette phase initiale ?

1.3 Comment expliquez-vous le triplement des volumes vendus malgré des prix élevés et les contraintes économiques sur le marché irakien ?

1.4 Quels retours avez-vous reçus de la part des distributeurs ou clients finaux ?

1.5 Quel a été le véritable frein à la commercialisation des produits standardisés de Palmary en Irak ?

1.6 Quels freins ont limité une meilleure implantation sur le marché ?

1.7 Quelle vision avez-vous pour l'évolution de la stratégie produit en Irak ?

1.8 Quels éléments permettraient, selon vous, de renforcer la compétitivité de Palmary ?

AXE 2 – Contraintes et arbitrages du service commerce international dans le choix stratégique

2.1 Quelle logique a motivé le choix d'une stratégie de standardisation pour l'Irak ?

2.2 L'adaptation a-t-elle été envisagée dès le départ ? Pourquoi ?

2.3 Pourquoi l'adaptation des produits est-elle jugée indispensable mais insuffisante pour réussir ?

2.4 Quels leviers supplémentaires sont jugés essentiels pour différencier efficacement l'offre de Palmary ?

AXE 3 – Perception terrain du distributeur local sur l'adéquation de l'offre standardisée

3.1 Comment les consommateurs irakiens ont-ils accueilli les produits Palmary ?

3.2 Les produits Palmary sont-ils compétitifs face aux marques concurrentes ?

3.3 Quel rôle joue la structure tarifaire (250/500/750 dinars IRAKIENS) dans les décisions d'achat ?

3.4 Pensez-vous qu'un produit à 250 IQD serait mieux accepté ?

3.5 Selon vous, comment Palmary pourrait-elle mieux répondre aux attentes du marché ?

3.6 Quelles conditions seraient nécessaires pour réussir avec une offre adaptée ?

Annexe N°3.3 :Le guide d'entretien

Table des matières

Table des matières :

Dédicaces	4
Remerciements	5
Résumé	6
Liste des tableaux	9
Liste des figures	11
Liste des abréviations	13
Sommaire :	14
Introduction générale	2
Chapitre 1: Cadre conceptuel des stratégies d'internationalisation	5
Introduction du chapitre :	6
Section 1 : Standardisation et adaptation des produits à l'international	6
1. Aperçu sur la mondialisation :	7
1.1. Définition et principes de la standardisation des produits à l'international	8
1.1.1 Avantages de la standardisation des produits à l'international	8
1.1.2. Limites de la standardisation des produits à l'international :	9
1.2. L'apparition et l'évolution du concept d'adaptation des produits à l'international	9
1.2.1. Avantages de l'adaptation	10
1.2.2 Défis liés à l'adaptation	11
1.3. Comparaison entre standardisation et adaptation	11
2. La glocalisation : Une stratégie hybride entre standardisation et adaptation	12
2.1 Définition et fondements théoriques de la glocalisation	12
2.2 Les principes de la glocalisation:	13
Section 2 : Stratégies d'exportation et approches dans le commerce international	14
1. L'internationalisation :	15
2. Détermination des localisations d'implantation et du timing d'entrée sur un marché étranger :	16
2.1 Les déterminants des localisations des implantations :	17
2.2. Sélection des localisations des cibles :	19
2.3. Le timing de l'entrée sur le marché :	20
3. Les différents modes d'entrée sur les marchés étrangers :	21
3.1 L'exportation indirecte :	21
3.2 L'exportation directe :	21
3.3 L'exportation concertée (associée) :	22
3.4 La création de filiales à l'étranger :	22
4. Les différentes stratégies d'internationalisation : avantages et inconvénients	22
5. Stratégies d'internationalisation et leur adaptation aux barrières commerciales	23
Section 3 : Adaptation aux préférences culturelles et aux réglementations des marchés étrangers	25
1. La culture :	26
1.1. L'influence de la culture sur le comportement du consommateur et la fidélité à la	

marque	26
1.2 L'importance de l'adaptation aux préférences culturelles	27
1.2.1 Le Modèle des Dimensions Culturelles de Hofstede (1980):	28
1.3 L'influence de la culture sur les goûts et préférences des consommateurs	28
1.4 L'adaptation des produits à la diversité culturelle	29
1.5 Communication et marketing localisés	30
2. Conformité aux réglementations locales	30
2.1 Conséquences des réglementations locales sur la compétitivité des entreprises	31
2.1.1 Conformité réglementaire et reformulation des produits :	31
2.2 Les certifications internationales et leur rôle dans l'exportation	32
3. Les défis de l'adaptation aux préférences culturelles et aux réglementations	33
3.1. Un facteur générateur de coûts supplémentaires	33
Conclusion du chapitre :	34
Chapitre 2 : État de l'art de la performance commerciale des entreprises exportatrices	36
.	36
Introduction du chapitre :	37
Section 01 : Indicateurs clés de performance commerciale	38
1. Définition de la performance commerciale	38
2. La fixation des objectifs	38
2.1 La définition de l'objectif	39
2.1.1 Les objectifs quantitatifs	39
2.1.2. Les objectifs qualitatifs	39
2.2 Les caractéristiques des objectifs	39
3. Les indicateurs de performance commerciale	40
3.1 Les indicateurs quantitatifs	41
3.1.1 Les indicateurs liés à la vente :	41
3.1.1.1 Volume des ventes :	41
3.1.1.2 Chiffre d'affaires :	41
3.1.1.3 La marge commerciale :	42
3.1.2 Indicateurs de profitabilité	42
3.1.2.1 Le profit :	42
3.1.2.2. Le rendement des capitaux investis :	43
3.2 Les indicateurs qualitatifs	43
3.2.1 L'image de l'entreprise	43
3.2.2 L'adaptation	43
3.2.3 La satisfaction du client	44
3.2.3.1 Caractéristiques de la satisfaction des clients :	44
3.2.3.2 Les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction	45
3.3 Comparaison : Quantitatifs vs Qualitatifs	46
4. Rôle des différences culturelles dans le choix des indicateurs:	47
Section 2 : Comparaison des performances commerciales des stratégies de globalisation et d'adaptation	49
1. Analyse des facteurs de succès des différentes stratégies:	50
1.1 Les principaux éléments déterminants du choix stratégique de l'entreprise :	50
1.2 Stratégies de standardisation vs Adaptation à l'international :	51

2. Pratiques stratégiques d'optimisation des performances commerciales à l'international	53
2.1.L'adaptation comme levier de redressement commercial	53
2.2. La standardisation comme vecteur de rentabilité mondiale	54
2.3. L'approche hybride comme stratégie d'équilibre	55
2.4 Synthèse comparative des performances commerciales:	56
Section 3 : Optimisation des performances commerciales à l'international	58
1. Facteurs clés de succès à l'exportation	59
1.1 Compétences managériales et interculturelles	59
1.2 Adaptabilité aux marchés cibles	60
1.3 Innovation produit et marketing	60
1.4 Réseaux de distribution efficaces	60
2. Pratiques stratégiques d'optimisation	61
2.1 Segmentation fine des marchés étrangers	61
2.2 Alliances locales et partenariats stratégiques	61
2.3 Utilisation des données pour ajuster l'offre (data-driven marketing)	61
3. Rôle de la digitalisation et des nouvelles technologies	62
3.1 E-commerce et marketplaces internationales	62
3.2 CRM et ERP pour la gestion commerciale internationale	63
3.3 Outils d'analyse de performance commerciale	63
Conclusion du chapitre :	64
Chapitre 3 : Effets de l'adaptation des produits de Palmary Food au marché irakien sur sa performance commerciale	65
Introduction du chapitre :	66
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil	66
1. PRÉSENTATION DE PALMARY :	67
1.1 Historique et évolution stratégique	67
1.2 Analyse stratégique du portefeuille de marques	67
1.3. Une stratégie d'internationalisation structurée	69
1.4. Un engagement qualité au service de la performance globale	69
1.5. PRIME Lab : catalyseur d'innovation	70
1.6. Fiche synthétique – Palmary Food	70
Section 2 : Évaluation de la stratégie export actuelle de Palmary Food et perspectives d'adaptation produit pour le marché irakien	71
1. Les produits exportés par Palmary au marché irakien	71
2. Analyse concurrentielle de Palmary en Irak	72
3. L'étude qualitative :	74
3.1. Démarche méthodologique de l'étude	74
3.2 Objectif de la recherche qualitative	75
3.2.1 Définition :	75
3.2.2 Le guide d'entretien	76
3.3.Analyse des résultats	77
3.3.1. AXE 1 – Positionnement stratégique du département marketing à l'international	77
3.3.2 Axe 2 — Contraintes et arbitrages du service commerce international dans le	

choix stratégique	82
3.3.3 AXE 3 —Perception terrain du distributeur local sur l'adéquation de l'offre standardisée	85
4. L'étude quantitative :	88
4.1. Performance actuelle avec la standardisation:	89
4.1.1 Hypothèse de croissance	89
4.1.2 Prix de vente par paquet	89
4.1.3 Chiffre d'affaires	89
4.1.4 Marge commerciale	90
4.2 Simulation de la performance avec adaptation	90
4.2.1 Produits et formats adaptés :	90
4.2.2 Hypothèse de croissance	90
4.2.3 Prix de vente	91
4.2.4 Chiffre d'affaires simulé	91
4.2.5 Marge commerciale	91
4.3 Précaution méthodologique :	92
5. Synthèse croisée des résultats qualitatifs et quantitatifs	94
Section 3 : Synthèse de l'étude et recommandations	96
1. Synthèse des principaux résultats de l'étude	96
1.1 Synthèse de l'étude qualitative	97
1.2 Synthèse de l'étude quantitative	99
1.3 Synthèse générale :	99
2. Analyse swot :	100
3. Recommandations concrètes pour Palmary Food	101
Conclusion du chapitre :	101
Conclusion générale	103
Bibliographie	106
Annexes	112
Table des matières	118