Le marketing international entre globalisation et diversité culturelle

Autor(en): **Léonard, Francis**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales**

Band (Jahr): **56 (1998)**

Heft 3

PDF erstellt am: **24.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-140732

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

LE MARKETING INTERNATIONAL ENTRE GLOBALISATION ET DIVERSITÉ CULTURELLE

Francis LÉONARD
Professeur
Ecole des HEC
Université de Lausanne

I. INTRODUCTION : QUELQUES SOUHAITS

J'ai eu le privilège d'exercer, pendant ces 25 dernières années[1], ce que je considère personnellement comme un des plus beaux métiers : celui d'enseignant. De plus, les circonstances de la vie m'ont amené à pratiquer auparavant ce qui allait devenir mon domaine scientifique.

Enseigner le management est déjà, en soi, une grande source de satisfaction car la gestion d'entreprise est à la fois une science appliquée et un art. En enseigner la dimension internationale est encore plus gratifiant, non seulement parce qu'elle suppose des emprunts à diverses autres disciplines, mais encore par sa finalité. En effet, le commerce international a ses lettres de noblesse : depuis des temps immémoriaux, les marchands n'ont-ils pas, avec leurs caravanes et leurs vaisseaux, assuré l'échange des biens et des idées ? Leur contribution a été bénéfique en termes géopolitiques puisque l'on a pu dire que «là où les marchandises passent, les armées ne passent pas». Ils ont été, indirectement, un vecteur de culture et de civilisation.

J'ai donc été, professionnellement, un homme comblé. Au moment de partir, je vais cependant émettre deux vœux.

1. Le marketing

Mon premier vœu concerne le marketing. Lorsque j'ai découvert ce concept, il y a 35 ans, j'ai été conquis. Cette orientation - qui prend les besoins du marché comme point de départ de toute décision - m'avait paru économiquement plus séduisante et socialement plus acceptable que les autres principes de gestion. Le marketing devait conduire à l'amélioration de nos conditions de vie. D'ailleurs, n'était-il pas l'auxiliaire de cette «main invisible» qui, selon Adam Smith semble nous guider ? Enfin, n'était-il pas indissociable du capitalisme confronté à un système totalitaire et bureaucratique qui allait s'effondrer plusieurs décennies plus tard avec le mur de Berlin ?

Or, depuis la vague de libéralisme pur et dur qui ne cesse de gonfler et de déferler, je sens grandir en moi une colère contre ses excès. Comme tant d'autres, je voudrais voir la loi du marché tempérée par une autre force invisible : celle de la main tendue, de la main solidaire. Je dis bien : tempérée, puisque l'intérêt personnel est inhérent à notre nature.

Alors, que reste, que devient pour moi ce marketing lié aussi intimement à l'économie de marché ? D'une part, je continue à considérer que, dans son concept, il reste supérieur à toute autre orientation de l'entreprise parce qu'il peut lui apporter en quelques sorte une assurance vie. Mais que, d'autre part, dans sa pratique, il aura de plus en plus besoin d'éthique.

Et tel est précisément mon vœu.

Aux sceptiques, je dirai que l'éthique n'est pas seulement affaire de conviction, mais aussi d'intérêt bien compris, un intérêt que l'on pourrait prosaïquement exprimer par une formule du genre : «Si un comportement plus éthique de l'entreprise ne paie pas à court terme, il paie au moins à plus long terme».

Le besoin d'éthique en marketing n'est pas nouveau. Mais des circonstances nouvelles le rendent encore plus impérieux. En effet, à l'ultra-libéralisme ambiant, il faut ajouter deux facteurs qui, dans un nombre croissant d'activités, contribuent à brouiller les repères :

- d'une part, les comportements de nouveaux entrants dans ces activités où des règles de conduite avaient été édictées par les acteurs traditionnels;

- et, d'autre part, la globalisation de l'économie qui fait entrer en interaction des hommes et des organisations de culture différente, donc des concepts différents de ce qui est éthique et de ce qui ne l'est pas.

A ces deux facteurs, s'ajoute encore le fait que, dans certains pays émergents, le système administratif et juridique plus flou laisse un vide propice aux dérapages éthiques.

Les enseignants du management peuvent certainement aller au-delà des vœux pieux. Ils peuvent très concrètement rendre leurs étudiants futurs managers conscients des divers types de situation qu'ils pourront rencontrer et leur donner des points de repères. J'en profite pour saluer, au passage, la création récente d'un centre interfacultaire d'éthique au sein de notre université.

2. *La formation au management*

Ceci m'amène très logiquement à exprimer un second vœu : il concerne la formation au management en général.

Je souhaite que cette formation soit plus humaniste, plus intégrée et plus consciente de la relativité de certains concepts.

Premier point : la formation au management devient dangereusement plus utilitariste qu'humaniste. Les Anglo-saxons diraient : «task-centered» plutôt que «man-centered». Comprenons-nous bien : je ne regretterais pas que des diplômés en management soient directement opérationnels. Si au moins ils l'étaient, ne serait-ce que pour leur faciliter l'entrée sur le marché du travail ! Mais ce n'est même pas toujours le cas. Non, ce que j'appelle de mes vœux c'est une formation non seulement vraiment pertinente pour l'entreprise d'aujourd'hui (et pas seulement pertinente selon les modes académiques en cours) mais, en plus qui les prépare aux situations inattendues de demain quand tous les savoirs spécifiques seront démodés et qu'il ne leur restera plus que leur culture générale.

Pour ce qui concerne le Département Management de notre Ecole, l'intention d'aller dans cette voie est, désormais, claire; il faut s'en réjouir et souhaiter force et détermination à ceux qui restent pour la mettre en œuvre.

Deuxième point : je souhaite que les disciplines de la gestion soient enseignées de manière plus intégrée, plus interdisciplinaire, plus holistique. Il faut que

les futurs dirigeants d'entreprises se préoccupent davantage des effets induits de leurs décisions. Et ce ne peut être une consolation de penser qu'ils ne seraient pas les seuls à souffrir de myopie intellectuelle ou de manque de vision systémique : en effet, le monde politique, lui aussi, regorge de gens qui ont des solutions simples pour des problèmes compliqués.

Pour voir les implications, les finalités, les interactions, il faut, à nouveau, une culture plus vaste.

Troisième point : une formation plus consciente de la relativité de certains concepts du management. Je souhaite que nous prenions nous-mêmes davantage conscience d'une double relativité :

- celle qui provient des modes en management, voire de la tyrannie de la pensée unique (dans notre cas c'est souvent celle qui nous vient d'Outre-Atlantique);
- et celle qui provient des biais culturels; en effet, les styles de management véhiculent des systèmes de valeurs dont nous sommes largement inconscients mais qui affectent la manière d'analyser, de fixer des objectifs, de formuler des stratégies, de les mettre en oeuvre et de les évaluer. Cette influence de la culture en management et, en particulier, dans le marketing, sera d'ailleurs très présente dans ma leçon d'adieu que je vais aborder maintenant puisque son titre y fait expressément référence : «Le marketing international entre globalisation et diversité culturelle».

II. LE MARKETING INTERNATIONAL ENTRE GLOBALISATION ET DIVERSITÉ CULTURELLE

Je voudrais tout d'abord contraster deux réalités :

- d'une part, une tendance de fond à l'homogénéisation des habitudes de consommation, des conditions de marché et de leur fonctionnement;
- et, d'autre part, la diversité culturelle qui imprègne fortement le comportement des acteurs du marketing, aussi bien les particuliers que les entreprises.

Je vous montrerai ensuite que les entreprises internationales ont des raisons objectives ou subjectives de se situer par rapport à ce qui s'homogénéise et à ce qui reste différent.

Nous examinerons ensuite la manière dont les entreprises peuvent prendre en compte cette double réalité. D'abord au niveau des stratégies de marketing international et, ensuite, dans leur mise en oeuvre.

Enfin, après avoir relevé l'importance croissante de cette mise en œuvre, je montrerai à quel point une bonne maîtrise de l'interculturel peut constituer un atout déterminant.

1. QUELQUES TENDANCES PERTINENTES POUR LE MARKETING INTERNATIONAL

Parmi les nombreuses tendances qui influent sur le marketing international, j'en relèverai deux qui me paraissent particulièrement pertinentes : une homogénéisation croissante des habitudes de consommation et une convergence des conditions de marché et d'environnement.

Ces deux tendances lourdes n'excluent cependant pas des contre-courants intéressants mais minoritaires pour l'immédiat. Examinons ces tendances de plus près.

1.1 Tendances dans la consommation

Le consommateur devient de plus en plus «global», particulièrement lorsqu'il achète des produits non liés à la culture tels que des équipements électroménagers ou des voitures.

Ce qui est plus surprenant, c'est que cela semble vrai même dans des catégories de produits tels que l'alimentation, l'habillement ou l'ameublement, qui sont traditionnellement très marqués par les habitudes locales.

A titre d'exemple, on peut citer:

- le développement fulgurant de chaînes de restauration rapide proposant généralement une carte identique (ou quasi identique) partout;
- la popularisation des jeans et la mondialisation de la mode;

- ou encore, la très large expansion géographique d'un groupe suédois d'ameublement, tel que IKEA, qui s'explique par l'existence d'un important créneau international identique.

Cependant, on peut aussi observer un contre courant de déshomogénéisation qui a au moins deux composantes. La première est l'acculturation des produits et services étrangers ou des habitudes de consommation. On peut en trouver aisément des exemples dans les domaines que je viens de citer et non pas seulement dans les cuisines exotiques qui tendent à s'abâtardir à mesure qu'elles s'éloignent de leur pays d'origine. Une autre composante est une certaine démassification annoncée par le futurologue Alvin Toefler. Dans des pays en phase post-industrielle on voit émerger des créneaux de marché qui demandent des produits plus individualisés et rejettent certains produits ou services standards.

1.2 Tendances dans l'organisation des marchés

S'agissant des tendances dans l'organisation des marchés, j'en retiendrai quatre: la globalisation, l'intégration régionale, la dérèglementation et la privatisation.

1.2.1 Globalisation

Globalisation et mondialisation sont des termes utilisés pour désigner une même réalité : la disparition des frontières artificielles, la constitution du village planétaire et de son marché.

Beaucoup d'entreprises (et non pas seulement les plus grandes) sont aujourd'hui impliquées dans ce mouvement par leurs fournisseurs, leurs clients et la globalisation de l'information. L'internationalisation de leurs activités se retrouve d'ailleurs dans l'expansion internationale du commerce qui a crû, pendant la dernière décennie, à un taux nettement supérieur à celui du produit national brut consolidé des pays impliqués. Dans le futur, cette expansion bénéficiera de conditions cadre plus favorables résultant d'une conception de plus en plus universaliste des règles du commerce international.

1.2.2 Intégration régionale

Deuxième tendance : l'intégration régionale. De nombreux pays appartiennent à un groupement économique régional. L'Union Européenne nous montre qu'à un stade d'intégration avancé, des fusions et acquisitions deviennent indispensables pour atteindre une taille critique dans un espace élargi. Parallèlement, on observe que les différents acteurs n'évoluent pas nécessairement à la même vitesse : ainsi, en Europe, les média se sont adaptés plus rapidement et la distribution moins rapidement que la moyenne.

1.2.3 Libéralisation

Troisième tendance significative : la libéralisation ou déréglementation qui a révolutionné de nombreux secteurs d'activités, en particulier dans les services, mais qui, par ses excès pourrait entraîner des levées de boucliers protectionnistes.

1.2.4 Privatisations

De nombreux pays d'Europe, d'Asie et d'Afrique sont en processus de conversion d'un régime d'économie planifiée à celui de l'économie de marché. Si leur but est à peu près le même, leurs moyens et leurs résultats diffèrent considérablement.

Dans l'ensemble, pour le responsable du marketing international, les marchés sont, pour le moment, dans une phase de convergence. Ceci ne veut pas dire qu'ils vont bientôt se ressembler (ce qui serait d'ailleurs impossible vu les énormes disparités de développement). Mais ils changent dans la même direction.

Intégration régionale, déréglementation, passage à l'économie de marché : toutes ces tendances contribuent, dans l'ensemble, à uniformiser les conditions de marché et d'environnement. Je dis bien «dans l'ensemble» puisque nous voyons ici et là des pays en désintégration (de fait ou potentielle), des replis identitaires, l'émergence de régions en contrepoids aux grands ensembles supranationaux, etc. De plus, il faut encore ajouter un bémol concernant les règles du jeu du commerce international puisqu'on peut s'attendre à une tension constante entre l'approche libre-échangiste et une révolte qui risque de s'amplifier. Toutefois, dans l'ensemble, on peut supposer que, pour la génération qui va prendre les commandes des

affaires, l'homogénéisation des marchés restera la tendance lourde.

2. LA PERSISTANCE DES CULTURES LOCALES

Les mentalités - ou plus exactement les cultures - ont une plus grande pérennité parce que gravées dans le subconscient collectif. La culture est ici définie comme «la programmation mentale, le plus souvent inconsciente, qui, de génération en génération, guide les membres d'un groupe dans leurs croyances, leur système de valeurs, leurs attitudes et leurs comportements». On a pu aussi la définir plus simplement comme: la manière de penser et de se comporter d'un (même) groupe.

Les cultures diffèrent, entre autres, dans leur relation à la nature, leur concept du temps, les liens familiaux, l'évaluation des individus, le mode de communication, etc.

En marketing international, il faut être particulièrement attentif aux différences - ou ressemblances - culturelles dans les processus d'achat, les modes de communication, les attentes en matière de services, l'attitude à l'égard de l'innovation, les exigences de qualité, les relations fournisseurs-clients, la gestion des équipes de vente, etc.

Examinons quelques-uns de ces aspects à titre d'exemples.

2.1 Les processus d'achat

Qui prend part au processus d'achat ? Dans les marchés de consommation en Occident, beaucoup de décisions sont individuelles; par contre, elles sont plus fréquemment prises par la famille, voire même la famille élargie dans les sociétés asiatiques. De plus, la répartition des rôles entre mari et femme semble influencée par le stade atteint dans le développement social: il existe tout une gradation entre les sociétés de type patriarcal et celles de type égalitaire. Les cultures diffèrent également dans la recherche d'informations avant l'achat (ainsi, dans l'achat de voitures on a observé que les Québecquois passent moins de temps à comparer les modèles et les prix et à tester les véhicules que leurs compatriotes de l'Ontario).

2.2 *Les types de communication*

Les différences dans les types de communication ont été conceptualisées par Edward T. Hall, anthropologue américain qui a mis clairement en évidence que, dans la plupart des cas, la communication n'est pas indépendante de son contexte. Bien que Hall n'ait pas défini de manière précise ce qu'il entend par contexte, on peut raisonnablement préciser qu'il s'agit de l'objet de la communication, des lieux, des personnes impliquées (en particulier de leur âge, leur sexe, leur statut), etc.

Pour Hall, les messages sont plus ou moins explicites (ou implicites) et le contexte plus ou moins fort. En croisant ces deux composantes on peut situer les types de communication en usage dans divers pays (Figure 1).

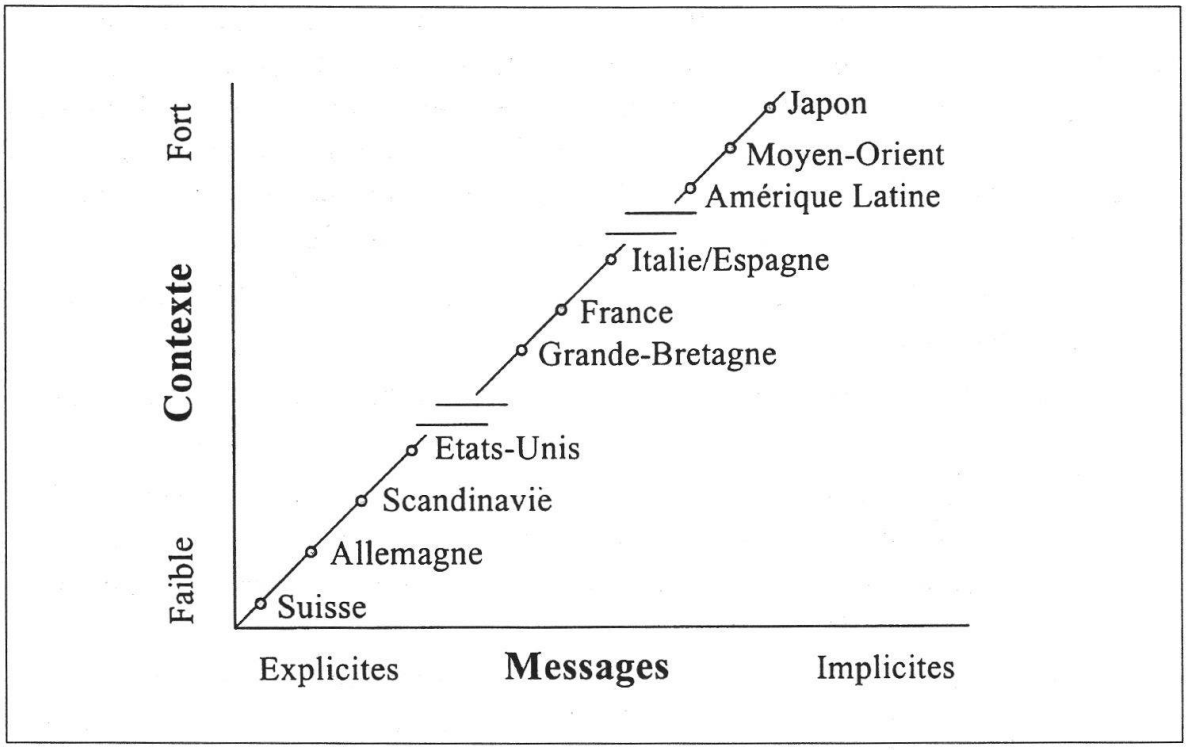

Figure 1: Messages et contexte dans la communication interculturelle (Adaptation par J.-C. Usunier des travaux de E.T. Hall)

Ainsi, la Suisse figure à un extrême de l'échelle parce que les messages sont généralement précis et que le contexte n'a pas d'importance. A l'inverse, les Japonais utilisent des messages implicites mais qui prennent toute leur signification grâce au contexte dans lesquels ils sont transmis. On devine ainsi pourquoi, au Japon, les campagnes publicitaires cherchent plutôt à établir un rapport de connivence qu'à démontrer, en mettant davantage l'accent sur le non-dit, sur ce qui n'est que suggéré indirectement plutôt qu'établi laborieusement.

On comprend également pourquoi les campagnes publicitaires françaises ne «passent» pas en Allemagne - où tout doit être démontré, où un chat est un chat - et pourquoi les Romands ne goûtent pas ce qui leur vient d'Outre-Sarine.

2.3 Les modes de négociation

Dernier exemple de variation culturelle: le mode de négociation d'affaires. A la base des différences, par exemple entre Occidentaux et Asiatiques, se trouve un mode de pensée qui est séquentiel pour les premiers et plus global pour les seconds. Ainsi, les Occidentaux ont une préférence pour des accords successifs sur des points particuliers, alors que les Asiatiques ont une préférence pour les accords globaux. D'autres différences s'ajoutent à la première:

- L'une d'elles est le choix des négociateurs et le rôle qu'ils joueront (en première ligne ou en retrait);
- Une autre est le type de stratégie habituelle: on peut, par exemple, contraster :
  - l'approche intégrative («problem-solving approach») qui cherche à ce que chaque partenaire retire un maximum de profit;
  - et la stratégie distributive où chaque partie cherche à obtenir un maximum de concessions de l'autre.

  On peut observer que les Brésiliens pratiquent la première, les Japonais, la seconde et que les Américains, les Allemands et les Coréens, par exemple, choisissent plutôt des stratégies intermédiaires.
- Une autre différence d'origine culturelle se situe dans le choix des tactiques utilisées: méthodes de persuasion, moments de silence, tactiques non-verbales, etc.

Limitons-nous à ces quelques exemples.

Nous pouvons considérer que beaucoup de particularités culturelles subsisteront au niveau planétaire de même qu'elles ont survécu entre régions ou entre villes d'un même pays.

Comment le responsable de marketing international peut-il les intégrer dans son action ?

Il peut éventuellement chercher à les ignorer, voire même à en nier l'intérêt pratique. Pourtant, l'attitude la plus constructive consiste à en tirer profit.

C'est ce que nous verrons, dans quelques instants. Mais auparavant, observons que la dichotomie homogénéisation/diversité n'est pas nécessairement perçue de la même manière par toutes les entreprises internationales.

3. L'ÉVENTAIL DES SITUATIONS D'ENTREPRISES

En effet, face à cette double réalité, on peut répartir les entreprises internationales grosso modo en trois groupes:

- celles qui se sentent principalement concernées par la globalisation;
- celles qui s'identifient principalement à la diversité;
- et toutes celles qui se trouvent dans une situation moins tranchée, où des facteurs d'homogénéisation se combinent à des facteurs de diversité.

Très brièvement, on peut considérer que leur analyse repose essentiellement sur trois critères: les produits ou services qu'elles proposent, leur(s) marché(s) et leur culture. La figure 2 compare deux situations extrêmes intégrant ces trois critères.

Caractéristiques d'entreprises particulièrement sensibles à la GLOBALISATION		Caractéristiques d'entreprises particulièrement sensibles à la DIVERSITE CULTURELLE
Produits		Produits
· Indépendants de la culture	--------	· Liés à la culture
· Normalisés	--------	· Non normalisés
· Uniques (appellation d'origine)	--------	· Sans lien avec un pays ou lieu d'origine
Marchés		Marchés
· Clients industriels eux-mêmes globaux	--------	· Clients industriels locaux
· Clients très en amont dans la filière industrielle	--------	· Clients très en aval dans la filière industrielle
Culture d'entreprise		Culture d'entreprise
· Biais culturel favorable au produit universel	--------	· Biais culturel favorable aux particularismes
· Pays d'origine favorable à la globalisation	--------	· Pays d'origine très réservé, voire hostile à la globalisation
· Entreprise très centralisée	--------	· Entreprise très décentralisée

Figure 2: Eventail de caractéristiques d'entreprises

3.1 Les produits

Les caractéristiques des produits sont très signifiantes. Nous distinguons les produits «culture-free» des «culture-bound», c'est-à-dire indépendants de la culture ou liés à la culture.

Parmi les produits indépendants de la culture, on peut évidemment ranger d'abord des produits à contenu technologique, que l'on pourra contraster avec des produits qui véhiculent des traditions locales. On peut ainsi mettre l'électro-ménager d'un côté et l'alimentaire de l'autre.

Sont également compatibles avec la globalisation tous les produits normalisés utilisés, par exemple dans les télécommunications.

Enfin, des produits uniques, liés à un terroir et qui peuvent bénéficier d'une appellation d'origine peuvent - assez paradoxalement d'ailleurs - être diffusés internationalement, selon le principe du «think locally, act globally», c'est-à-dire

en complète opposition au principe prévalant du «think globally, act locally».

Quant aux activités de services, on peut les considérer, dans l'ensemble, plus liées à la culture que les produits et probablement davantage celles qui sont dépendantes de l'élément humain (agences de publicités ou cabinets-conseil, par exemple), que celles qui sont dépendantes de matériel ou d'équipement comme les transports.

3.2 Les marchés

Dans les filières industrielles, les activités se situant dans les niveaux amont, c'est-à-dire éloignées des consommateurs finaux, sont davantage concernées par la globalisation que celles qui se trouvent en aval de ces filières.

Ainsi, les producteurs de matières premières, de produits de base transformés ou de produits auxiliaires sont moins concernés par des différences culturelles que les distributeurs. Ceci peut expliquer que les grandes entreprises de distribution n'aient commencé que relativement récemment à s'internationaliser.

3.3 La culture d'entreprise

Les dirigeants d'entreprises internationales sont certainement influencés dans leur appréciation par des traits culturels de leur pays d'origine.

En effet, les Américains sont *a priori* fascinés par la globalisation. Elle est compatible avec leur idéal de produit universel, d'usine automatisée, de bureau ultra-efficient, éclipsant ce qui est unique, spécial ou exceptionnel *. Cette mentalité les a conduits à pratiquer la standardisation des produits et des méthodes de marketing en ignorant souvent les spécificités locales.

A l'inverse, les Latins ont - toutes choses restant égales - une préférence équivalente, mais opposée, pour l'adaptation. La France, par exemple, apparaît comme étant le pays le plus «particulariste» dans les «Seven cultures of capitalism» de Hampden-Turner et Trompenaars. Et même derrière leur bureaucratie et leur structure pyramidale, les entreprises internationales françaises peuvent faire preuve d'adaptation aux conditions locales. Les Italiens sont très proches des Français en termes de particularisme selon l'enquête de Hampden-Turner et Trompenaars. L'adaptation à la diversité leur est tout aussi naturelle que ne l'est la standardisation pour les Américains.

Par ailleurs, il y a une corrélation entre l'attitude à l'égard de la globalisation dans le pays et celle de ses entreprises. Enfin, on peut dire également qu'il y a un lien entre la structure de l'entreprise - centralisée ou non - et son attitude à l'égard du problème en question.

Au total donc, les entreprises internationales ont des raisons réelles ou subjectives de voir, dans une double réalité, plutôt l'homogène que le divers ou l'inverse.

4. PRISE EN COMPTE DE LA DUALITÉ DANS LES STRATÉGIES

Les deux composantes de la réalité sont prises en compte dans des proportions variables.

Pour simplifier à l'extrême, considérons que les alternatives classiques de la stratégie de marketing internationale pour un produit ou un service se situent entre deux pôles: la standardisation et l'adaptation. A ces options s'en ajoutent désormais d'autres - dont la régionalisation et la glocalisation - qui intègrent similarités et différences selon d'autres schémas.

Examinons tout d'abord si les avantages et les limites de la standardisation et de l'adaptation ont évolué. Nous verrons ensuite en quoi consistent la régionalisation et la glocalisation, ainsi que les raisons de leur attrait.

4.1 Evaluation actuelle des options classiques

4.1.1 La standardisation

En théorie, la standardisation implique que tous les éléments de la stratégie de marketing, c'est-à-dire le positionnement, le choix des créneaux de marchés, le produit et ses attributs, le service à la clientèle, la distribution et la promotion soient rigoureusement les mêmes dans tous les pays où l'entreprise commercialise un produit international. Cette stratégie a été popularisée par McDonald's et Coca Cola en ce qui concerne les biens de consommation.

Traditionnellement, on a pu lui reconnaître des avantages d'économies d'échelles, de plus grande flexibilité dans la logistique et les services à la clientèle, une plus grande cohérence internationale et une plus grande simplicité orga-

nisationnelle.

Par contre, son application est malaisée en raison des disparités fréquentes, entre pays, dans les besoins et comportements des consommateurs ainsi que dans les conditions de marché et d'environnement.

Il y a plus de vingt ans, déjà, j'ai fait remarquer deux autres facteurs qui peuvent être limitants. Il s'agit du stade atteint par le produit dans son cycle de vie ainsi que de sa situation concurrentielle. Si ces deux paramètres sont trop différents d'un pays à l'autre, l'entreprise doit adopter, localement, des stratégies appropriées.

Plus récemment, la standardisation a perdu un de ses attraits principaux dans certaines industries où le coût de la non-standardisation (ou de la «customization») a décrû grâce aux progrès de l'automation, de la conception modulaire des produits, de la différenciation retardée ou du recours plus intensif à des composants standards.

Malgré ses limites fréquentes, la standardisation reste l'option préférée des stratégies d'entreprises très centralisées. Depuis les bureaux feutrés des sièges centraux, il est plus facile de voir la forêt que de distinguer les arbres.

4.1.2 L'adaptation

Adapter la stratégie de marketing aux différentes conditions de marché et d'environnement pourrait signifier, à la limite, que le seul commun dénominateur de la stratégie serait le concept du produit, rien de plus.

Cette stratégie permet une meilleure adaptation aux conditions locales et favorise la créativité ainsi que la fertilisation croisée.

Par contre, l'adaptation présente des inconvénients bien connus de coûts plus élevés, de risques d'incohérences et de complexité.

Plus récemment, plusieurs limites supplémentaires sont apparues :

- L'adaptation est moins attrayante là où la globalisation progresse rapidement.
- Elle ne permet pas une expansion internationale aussi rapide que l'approche «bull-dozer» de la standardisation;

- Elle apparaît parfois - non pas comme une stratégie délibérée - mais plutôt comme un manque de rigueur ou un signe de laisser-faire dans la gestion.

Au total, chacune des deux approches classiques souffre de plusieurs limites ou inconvénients.

C'est pourquoi d'autres options plus récentes se sont développées: ce sont la régionalisation et la glocalisation.

4.2 Des options stratégiques plus récentes

4.2.1 La régionalisation

Nous comprenons de mieux en mieux ce qu'implique la régionalisation des stratégies de marketing grâce à l'observation de ce qui se passe dans l'Union Européenne. Celle-ci offre, à échelle réduite, une représentation de ce que pourraient être d'autres régions du monde, voire même de la planète de demain.

Nous observons:

- d'une part, des stratégies multi-domestiques, c'est-à-dire adaptées au marché local de chaque pays et à ses conditions environnementales;
- et, d'autre part, des stratégies pan-européennes.

Ce qui sous-tend ces dernières, c'est la volonté de disposer d'une offre qui soit:

- cohérente pour les clients internationaux ou mobiles (ainsi que pour les intermédiaires éventuels);
- tout en étant suffisamment adaptée, sous certains aspects, aux besoins des clients locaux.

Ce qui doit absolument être coordonné, voire même complètement standardisé à travers l'Union Européenne c'est:

· en principe, le positionnement,
· quelques aspects du produit et de ses attributs,
· la gamme de produits,
· les prix,

- le système de distribution,
- et quelques aspects du service à la clientèle.

Ce qui doit (ou peut) être adapté, ce sont:

- beaucoup d'aspects de la campagne promotionnelle;
- la gestion des ventes;
- quelques aspects du produit ou du service.

4.2.2 La glocalisation

La glocalisation - terme barbare pour un concept raffiné - combine les mérites à la fois de la standardisation et de l'adaptation en tirant un avantage maximal de la globalisation (le «glo») tout en étant particulièrement respectueux des cultures locales (le «cal»).

Son concept est le suivant :

- d'une part, concevoir les produits de la gamme de telle manière que les achats, la production et la logistique profitent des avantages de la globalisation de l'économie ainsi que des innovations en technologie et en systèmes de management;
- et, d'autre part, adapter au maximum les éléments de la commercialisation (la marque, la référence au pays d'origine, la distribution, les activités de vente, la communication promotionnelle, les services à la clientèle).

Dans la pratique, glocaliser revient, par exemple, pour Citroën-Peugeot :

- à intégrer les deux lignes dans toutes les activités en amont, y compris la R&D, c'est-à-dire «tout ce que le consommateur ne voit pas»;
- et à différencier au maximum les deux gammes en aval, - «ce que le consommateur voit» - en gardant notamment un réseau commercial et des activités de promotion distinctes et adaptées géographiquement.

4.3 Comparaison des options

La figure 3 ci-après compare les quatre options : les deux options classiques dans la partie supérieure et les deux options beaucoup plus récentes dans la partie inférieure.

Chacune des quatre petites figures croise les éléments de la stratégie de marketing et les pays. Cette comparaison est stylisée puisque, dans la pratique, la standardisation et l'adaptation complètes sont exceptionnelles.

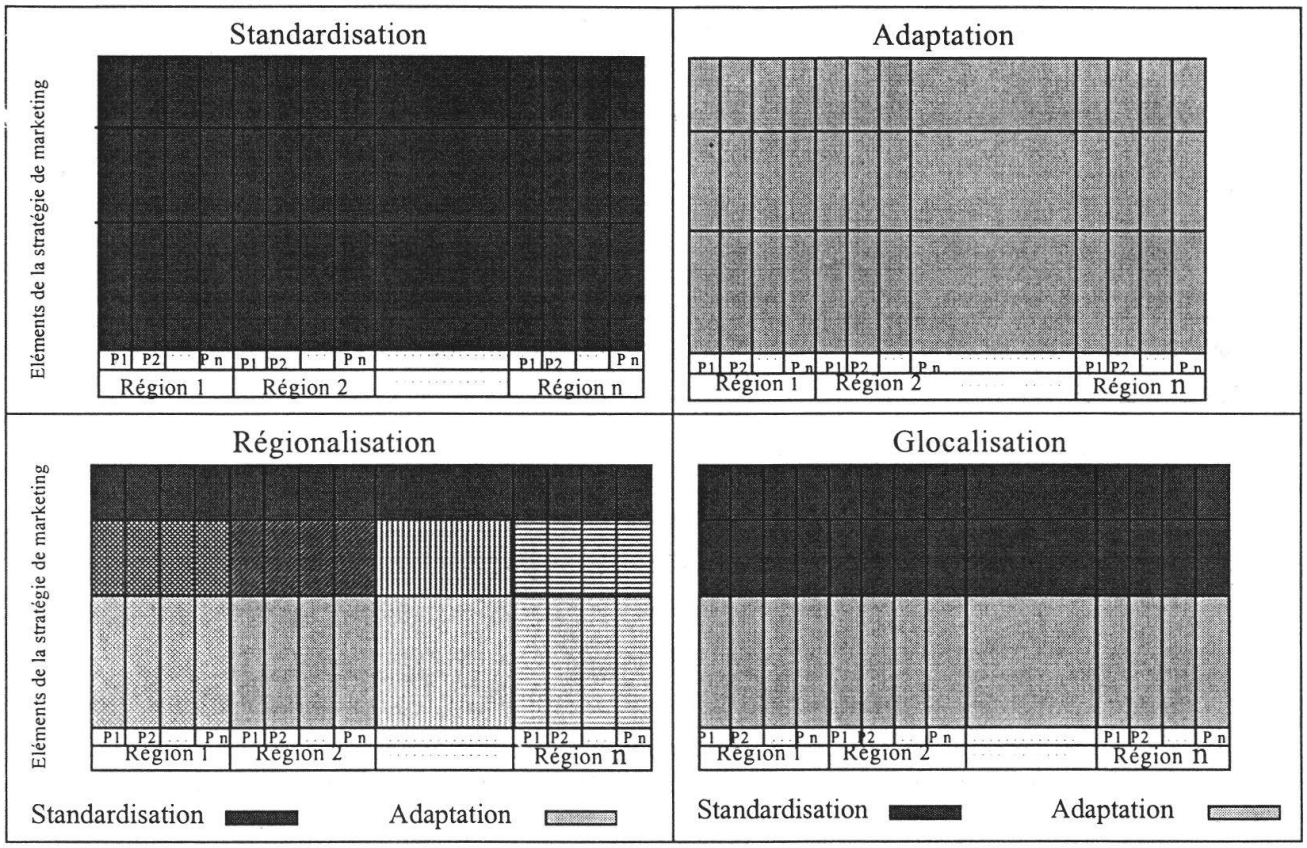

Figure 3 : Options de stratégies de marketing international

En conclusion, on peut donc dire que la régionalisation et la glocalisation proposent, chacune à sa manière, une stratégie hybride cherchant à exploiter les avantages de la standardisation et de l'adaptation, mais selon des modalités différentes et pour des raisons différentes.

5. *PRISE EN COMPTE DE LA DUALITÉ DANS LA MISE EN OEUVRE*

Formuler une stratégie internationale est une chose; la mettre en oeuvre en est une autre.

Une banale observation des pratiques d'entreprise suffit à établir que la diversité influe davantage sur la mise en oeuvre des stratégies que sur le contenu même de ces stratégies.

Voici un schéma (Figure 4) qui cherche à représenter l'influence des diversités locales - en particulier des cultures - à plusieurs niveaux du marketing.

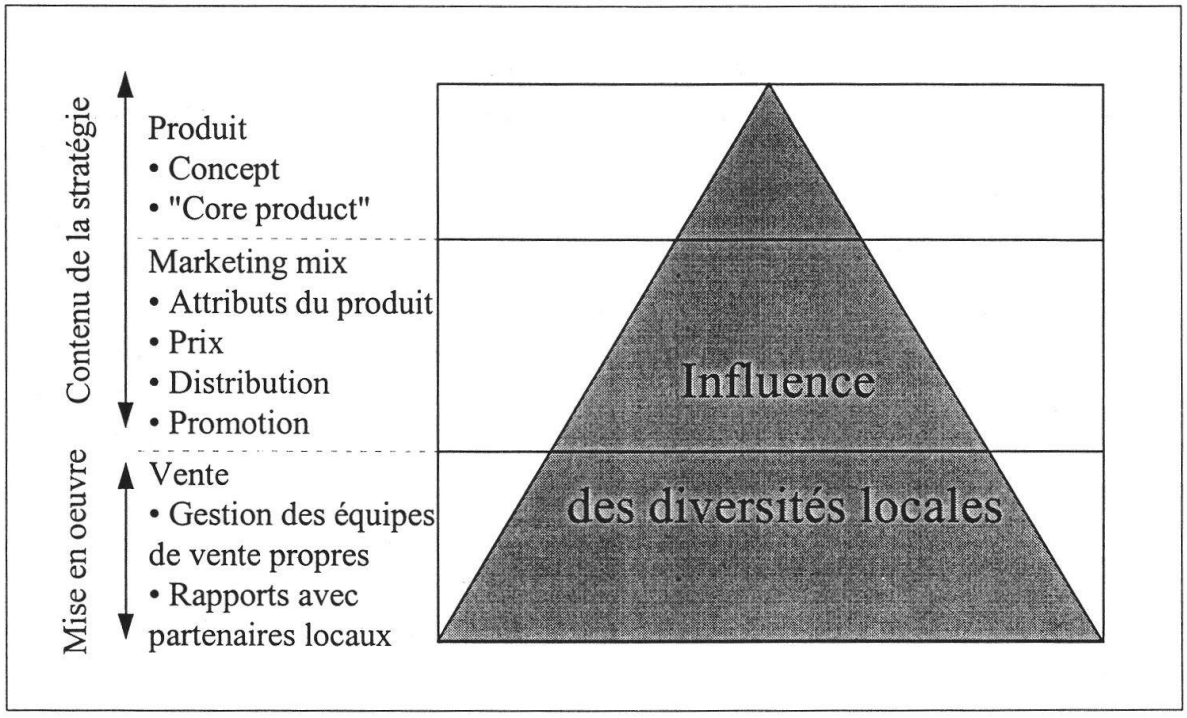

Figure 4 : Influence des diversités locales à plusieurs niveaux du marketing
Un schéma conceptuel.

De haut en bas, nous passons du plus stratégique au plus opérationnel.

Le moins sujet aux contingences locales est le concept du produit, voire même le «core product», sans ses attributs. Ces derniers font partie du marketing mix, avec le prix, la distribution et la promotion; ils sont évidemment moins sensibles aux diversités que le niveau inférieur qui concerne tout ce qu'on pourrait grouper sous «vente» et qui comprend au moins la gestion des équipes de vente propres et les rapports avec les partenaires locaux.

Disneyland Paris illustre très bien la différence entre les trois niveaux parce que, dans un premier temps, c'est le produit que la Direction a voulu européaniser dans une certaine mesure, tout en gardant plutôt une commercialisation à l'américaine, alors qu'il est apparu quelques années plus tard que le produit lui-même (c'est-à-dire le parc d'attraction et les hôtels) devrait reproduire le rêve américain, mais que la commercialisation devait, par contre, être européanisée dans une large mesure.

Les équipes de vente sont en interaction permanente avec le milieu local. Par conséquent, l'entreprise internationale doit adapter, aux divers milieux, la quasi-totalité des éléments de la gestion de l'équipe. Il n'y a généralement pas de raisons de standardiser :

- le profil des vendeurs;
- l'organisation des territoires et des modalités de visites à la clientèle;
- le recrutement et la sélection;
- la fixation des objectifs;
- le système de rémunération;
- la motivation;
- ou la supervision, l'évaluation et le contrôle.

Seules la formation et la promotion sont susceptibles d'une approche plus centralisée.

Quant aux rapports avec les partenaires locaux il faut également tenir compte des us et coutumes. S'agissant plus spécifiquement des distributeurs, on constate, par exemple, qu'au Japon, la conception de leur rôle et, par conséquent, leurs attentes à l'égard de leurs fournisseurs sont bien différents de la réalité nord-américaine. Les rôles perçus dans ces deux pays diffèrent :

- non seulement parce que la distribution japonaise est plus complexe, plus pléthorique, plus archaïque;
- mais aussi parce que les relations entre les acteurs aux divers niveaux y sont conçues pour durer, ce qui n'est pas la préoccupation première des Américains qui soumettent leurs relations d'affaires à une évaluation per-

manente et généralement dans une optique à plus court terme.

Au total, donc, la prise en compte de la diversité dans la mise en oeuvre ne s'impose pas seulement aux entreprises qui ont adapté leur stratégie mais encore - et parfois dans une large mesure - à celles qui l'ont standardisée. Quant aux stratégies régionales et glocales, elles intègrent déjà la prise en compte de la diversité dans leur concept même.

6. CONCLUSIONS

Résumons-nous tout d'abord.

1. Dans leur activité internationale, les entreprises rencontrent une double réalité :

- la tendance à l'homogénéisation de la demande, de l'offre et des règles du jeu;
- l'existence d'une grande diversité culturelle affectant notamment les comportements des acteurs et leurs relations.

2. Dans leur prise en compte de cette dualité, les entreprises diffèrent selon leurs produits, leurs marchés et leur culture.
3. Cela les amenait traditionnellement à opter pour des stratégies de marketing plus ou moins standardisées internationalement ou adaptées aux diverses conditions locales de marché et d'environnement.
4. Aujourd'hui - et davantage demain - d'autres manières de tenir compte de la dualité s'y ajoutent ou s'y substituent : la régionalisation et la glocalisation.
5. La prise en compte des diversités culturelles est plus cruciale dans la mise en oeuvre des stratégies que dans leur formulation.

Ceci m'amène à deux réflexions finales. A mesure que les managers sont de mieux en mieux formés - et notamment à la dimension stratégique - la qualité de la mise en oeuvre aura plus de poids dans la conquête des marchés; elle pourra plus souvent faire la différence.

Dès lors, les grandes écoles de management feraient bien de valoriser la mise en oeuvre des stratégies. Il ne serait pas déshonorant de s'en préoccuper

davantage. La connaissance des langues et des cultures, l'entraînement à la négociation interculturelle devraient faire partie du curriculum universitaire. En Suisse, en particulier, notre situation multiculturelle constitue un terreau fertile qui devrait être exploité. Une telle formation pourrait se justifier dans une double optique utilitariste et humaniste.

Face à la globalisation qui se fait sous l'impulsion des plus forts et selon leurs règles du jeu, il y a une place pour ceux qui maîtrisent mieux la diversité. Ne serait-ce que dans le domaine du marketing international, je souhaite que nous soyons de ceux-là.

1 Ce texte est la leçon d'adieu donnée par le Prof. Léonard à l'Ecole des HEC le 25 juin 1998

* Hampden-Turner, Charles and Trompenaars, Fons, «The Seven Cultures of Capitalism», Piatkus, Londres, 1994, p. 20