

. D 8W 1993













# **Commerce entre cultures**

**Une approche culturelle  
du marketing international**

**Tome 1**

**JEAN-CLAUDE USUNIER**

G E S T I O N







Commerce entre cultures

TOME I

entre cultures

Une approche culturelle  
du marketing international

TOME I

JEAN-PAUL DUBOIS

Professeur de Marketing, Université de la Rochelle  
Laboratoire de Recherche en Marketing

80R

106598

(1)

307

*collection*

---

*G E S T I O N*

Nc

# Commerce entre cultures

Une approche culturelle  
du marketing international

TOME I

JEAN-CLAUDE USUNIER

*Professeur à l'Université Pierre Mendès-France  
(Ecole supérieure des affaires, Grenoble)*



PRESSES UNIVERSITAIRES DE FRANCE



33

1606483

DL-11041992-11169

DU MÊME AUTEUR

*Pratique de la prévision à court terme : conception de systèmes de prévision* (avec R. BOURBONNAIS), Paris, Dunod, 1982.

*Environnement international et gestion de l'exportation*, Paris, PUF, 1985 ; 5<sup>e</sup> éd., 1992.

*Management international*, Paris, PUF, 1985 ; 5<sup>e</sup> éd., 1992.

*Pratique de la prévision des ventes* (avec R. BOURBONNAIS), Paris, Editions Economica, 1992.

A Sophie Barrois

ISBN 2 13 044187 4

ISSN 0764-2237

Dépôt légal — 1<sup>re</sup> édition : 1992, mars

© Presses Universitaires de France, 1992  
108, boulevard Saint-Germain, 75006 Paris

# Sommaire

## **Introduction, 11**

### *Première Partie*

#### **Analyser l'environnement.**

#### ***La variable culturelle en marketing international***

### **1. Culture et marketing, 25**

1. Le marketing : des concepts et des théories le plus souvent empruntés, 26
2. Culture et comportement du consommateur, 31
3. Culture et marketing vu en tant qu'échange et communication, 38
4. Relativisation des politiques marketing, 41
5. Négociation commerciale et pratiques de la vente, 46

### **TOME II / Pédagogie, 13**

Note pédagogique : Auto-apprentissage, 13

Lecture : *Suicide au Parc* de Dino Buzzati, 17

### **2. Le processus de culture, 53**

1. Culture : définition(s), 54
2. Les composantes de la culture, 56
3. Culture et nationalité, 61
4. Le fait individuel et psychologique et l'appartenance culturelle, 66
5. Culture et représentations sociales, 71

### **TOME II / Pédagogie, 23**

Note pédagogique : Principes de base de l'apprentissage des différences culturelles, 23

Incidents critiques : Une vieille dame de Malaisie. La parabole, 34

Lecture : Rituels corporels chez les Naciremas, 36



**3. La dynamique culturelle, 75**

1. Grilles de lecture des différences culturelles, 76
2. Culture et univers mental (styles cognitifs) par rapport à l'action, 79
3. Culture nationale et organisation de l'entreprise, 86
4. Emprunts culturels et évolution des sociétés, 95
5. L'hostilité culturelle, 101

**TOME II / Pédagogie, 43**

- Note pédagogique : Apprentissage de la conscience culturelle et de l'ethnocentrisme ; exercices de construction de cultures, 43  
 Incident critique : L'Américain au Vietnam, 48  
 Exercice : Sept cultures de Margaret Mead et leur style de vente, 49  
 Scénario cross-culturel « Inch'Allah » ; interactions cross-culturelles : Legrand et Tanaka ; ouvrir un cabinet médical en Arabie séoudite, 52

**4. Langue, culture et communication, 107**

1. La langue au centre de la culture et de la communication : l'hypothèse whorfienne, 108
2. Communication verbale : messages implicites et contexte, 113
3. Communication non verbale et méta-communication, 117
4. Ethnocentrisme, stéréotypes et malentendus dans la communication interculturelle, 123

**TOME II / Pédagogie, 55**

- Cas : Supreme Canning, 55  
 Cas : Les affaires en Chine : réussir à être payé, 58  
 Cas : Un désaccord dans une opération d'achat-vente internationale, 60  
 Incident critique : Outillage de Scandinavie, 62  
 Exercices : Suivre la direction. Le test de la vision du monde, 64  
 Réponses aux scénarios et interactions cross-culturels, 68

**5. Etude de marché cross-culturelle : les limites de l'équivalence, 133**

1. Problèmes de l'équivalence cross-culturelle, 135
2. Approche de recherche : Etic contre Emic, 139
3. Les problèmes de traduction, 146
4. Comparabilité des informations collectées, 148
5. Représentativité et comparabilité des échantillons culturels nationaux, 153

**TOME II / Pédagogie, 71**

- Cas : Eliot Greeting Card Company, 71  
 Exercice : Questionnaire « Hair Shampoo », 81  
 Exercice : Slogans et parler vernaculaire, 85

*Deuxième Partie***Marketing global ou marketing interculturel****6. Globalisation?, 163**

1. Le consommateur devient-il « global »?, 165
2. La concurrence se globalise-t-elle?, 175
3. Les stratégies de marketing international sont-elles en voie de globalisation?, 179

TOME II / **Pédagogie**, 89

Cas : Parker Pen, 89

Cas : Magnus Petersen Forest Products A.B., 93

**7. Le marketing interculturel, 191**

1. Logique d'uniformisation ou logique culturelle adaptative?, 192
2. Le PGCD culturel, zones et classes d'affinités culturelles, 198
3. Les nouveaux médias imposent le marketing interculturel, 206

TOME II / **Pédagogie**, 99

Cas : Ikea, 99

Exercice : *L'amour est ma chanson*, 103

Note pédagogique : Cas recommandés pour le marketing interculturel, 105

**8. Adaptation ou standardisation de la politique de produit : un modèle de choix, 213**

1. Un cadre de choix adaptation/standardisation fondé sur les attributs du produit, 214
2. Attributs physiques, 216
3. Attributs de service, 219
4. Attributs symboliques, 222

TOME II / **Pédagogie**, 109

Cas : Lestra-Design, 109

Cas : Irish Cream O'Darby's, 124

**9. Gestion de l'image liée à la nationalité et à la marque, 229**

1. Images diffusées par l'origine du produit et par sa marque, 230
2. Evaluation des produits par le consommateur en fonction de l'image des pays d'origine, 232
3. Marques nationales, internationales, et globales, 246



TOME II / **Pédagogie**, 127  
 Cas : Soshi-Sumsin, 127  
 Cas : Derivados de Leche, 130

*Troisième Partie*

**Décisions tactiques du marketing international**

**10. Le prix au centre du rapport d'échange, 265**

1. Le marchandage, 267
2. Prix et évaluations par le consommateur, 272
3. Tactiques internationales de prix, 277
  - La manipulation des prix, 277
  - Marché national, marché export et dumping, 278
  - Commerce parallèle et fausses facturations, 281

TOME II / **Pédagogie**, 135  
 Cas : Saito Importing Company, 135  
 Cas : Produits de beauté Riva, 136  
 Incident critique : Taman SA, 139

**11. Organisation commerciale : distribution et promotion des ventes à l'étranger, 287**

1. Le système de distribution japonais : une analyse culturelle, 289
2. Une méthode de choix des canaux de distribution, 300
3. Stimulation des vendeurs : une comparaison cross-culturelle, 302
4. Promotion des ventes : autres coutumes, autres moeurs, 308

TOME II / **Pédagogie**, 141  
 Cas : Computerland au Japon, 141  
 Cas : Aunt Sarah's Fried Chicken, 143  
 Quelques autres cas et matériels sur la distribution et l'organisation commerciale internationale, 146  
 Incident critique : Setco France, 147

**12. Communication internationale, 313**

1. La communication est fortement liée aux représentations sociales et à la culture nationale, 315
  - Attitudes générales vis-à-vis de la publicité*, 315
  - Attitudes face à la création*, 320
  - Attitudes face aux médias*, 324
2. Les évolutions technologiques en cours vont partiellement briser les résistances culturelles..., 328

3. En même temps elles ouvrent la voie à une communication plus fine et plus segmentée, 332
4. La globalisation de la profession publicitaire, 334

**TOME II / Pédagogie, 149**

Cas : Levi's. Stratégie publicitaire mondiale ou campagnes locales, 149

Cas : Agencia de Publicidad Aramburu SA, 155

Cas : Nove Ltd, 169

Incident critique : Excel et la publicité italienne, 175

Incident critique : Le Brenzy nouveau est arrivé!, 178

Exercice : Borovetz... une station de ski bulgare, 181

*Quatrième Partie****Négociation et gestion commerciale interculturelles*****13. Stratégies et tactiques dans les négociations commerciales interculturelles, 343**

1. La dynamique du marketing relationnel, 345
2. L'influence de la culture sur divers aspects de la négociation commerciale, 353
3. Qui est crédible?, 356
4. Les prédispositions culturelles à adopter une stratégie intégrative de négociation, 358
5. Existence d'une rationalité commune entre les parties, 366
6. Le support de la confiance entre les parties : oral contre écrit, 368
7. Quelques éléments des styles nationaux dans la négociation commerciale, 372

**TOME II / Pédagogie, 185**

Cas : McFarlane Instruments, 185

Jeu de négociation : Centrale thermique de Kumbélé, 187

Différentes sources de jeux de négociation pouvant intégrer la dimension interculturelle, 193

**14. Marketing international et rémunérations occultes, 385**

1. Les faits, 386
2. Les méthodes, 387
3. Analyse de la rémunération occulte, 389
4. Différents modes de justification économique « implicite » de la rémunération occulte, 392
5. Les modalités de redistribution, 397
6. La responsabilité du donateur, 399

7. Aspects négatifs des rémunérations occultes dans le pays récepteur, 403
8. Vers une meilleure intégration à la vie commerciale normale, 405

TOME II / **Pédagogie**, 199

Cas : Houston Oil Supply, 199

Cas : G. H. Mulford Pharmaceuticals, 202

D'autres cas portant sur les problèmes de corruption et d'éthique en marketing international, 206

### **15. Perceptions culturelles du temps et gestion commerciale internationale, 409**

1. Dimensions du comportement dans les affaires liées aux représentations du temps, 410
2. La conception métaphysique du temps chez les peuples Bantou, 416
3. L'aperception empirique et la gestion culturelle du temps chez les Bantous, 419
4. Malentendus dans la gestion culturelle du temps, 423

TOME II / **Pédagogie**, 208

Cas : Ateliers Roubaud, 208

Quelques brèves instructions pour l'utilisation du matériel pédagogique, 212

*Post face*, 431

INDEX DES AUTEURS, 435

INDEX THÉMATIQUE, 443

INDEX DES ENTREPRISES, MARQUES ET ORGANISMES CITÉS, 451

## Introduction

---

Ce livre est fait pour vous<sup>1</sup>. Vous pouvez y rentrer comme vous voulez. Soit, par le début, comme manifestement vous êtes en train de le faire. Soit à peu près, par n'importe quelle partie. Le propos de cette introduction est de vous expliquer ce que j'ai voulu faire. Pour que vous puissiez savoir si vous allez sortir de cette librairie ce livre à la main. Ou encore si, le trouvant en bibliothèque ou prêté par un ami, ou au cours d'une session de formation permanente, pour que vous vous disiez que ce livre doit désormais vous accompagner.

Un compagnon de voyage. Voilà ce que veut être, entre autres, cet ouvrage. Vous travaillez à l'exportation, ou en relation régulière avec des fournisseurs qui appartiennent à d'autres pays et à d'autres cultures, ou encore dans une compagnie multinationale. Ou bien vous êtes en train de vous y préparer. Votre expérience personnelle est là. Elle est présente pour vous guider dans votre comportement. Mais aussi elle a besoin d'être régulièrement ordonnée, mise en forme, et finalement capitalisée. C'est cela l'essentiel pour votre développement personnel. Dans le débat entre théorie et pratique, ce livre ne s'inscrit donc pas du tout en contrepoint à votre propre expérience mais au contraire dans une complémentarité. Vous avez vos propres théories, mais aussi votre vécu et vos pratiques. Ce livre vous propose d'autres théories, d'autres cas pratiques, à confronter à votre propre expérience. Ensuite tout est dans un perpétuel aller-retour pour affiner sans cesse ce *commerce entre cultures*, infiniment complexe<sup>2</sup>.

1. Cet ouvrage comprend deux tomes : le second est consacré à la partie pédagogique (cas, incidents critiques, exercices, et notes pédagogiques).

2. Ceci me conduit à un point qui me tient à cœur : je souhaite entretenir une relation directe avec les lecteurs de ce livre. De façon à pouvoir progressivement améliorer son contenu et son adaptation au thème qu'il traite, le rendre plus proche de vos besoins. C'est pourquoi si vous voulez m'écrire pour m'adresser vos remarques et suggestions, me faire part d'expériences personnelles qui pourraient être intégrées dans une édition ultérieure, n'hésitez pas à le faire. Je vous répondrai et je tiendrai compte de vos réflexions. Mon adresse postale est : ESA BP 47, 38040 Grenoble cedex 9.



**Commerce international : l'ignorance de la culture nationale**

Historiquement un des premiers textes importants concernant le commerce international est le chapitre VII des *Principes de l'économie politique* de David Ricardo, intitulé « Du commerce extérieur ». Dans ce texte qui date du début du XIX<sup>e</sup> siècle, est exprimée la loi de l'avantage comparatif, qui explique pourquoi les pays (et leurs commerçants) ont avantage à commercer et à échanger des produits. Ricardo, quand il nous propose son modèle de l'avantage comparatif, envisage deux pays, Portugal et Angleterre, et deux produits, drap et vin. Ce modèle reste très puissant par le message qu'il porte : un pays qui serait désavantagé sur le plan des coûts pour les deux (tous) les produits aurait quand même intérêt à participer à l'échange international. Il trouve, grâce au commerce international, un meilleur rapport d'échange entre les deux biens que son rapport interne. En se spécialisant partiellement dans une des productions en exportant ce produit et en important l'autre il accroît la richesse nationale (probablement) et le bien-être mondial (sûrement).

Une des hypothèses sous-jacentes de ce modèle<sup>3</sup> est que les produits et les goûts des consommateurs sont identiques dans les deux pays. L'Angleterre ne fabrique pourtant presque pas de vin (même à l'époque) et on peut douter qu'il ait la même composition, le même degré d'alcool et le même goût que celui du Portugal. De plus les goûts des consommateurs anglais et portugais sont assez bien définis pour qu'ils reconnaissent sans difficultés les draps qui sont de leur fabrication, qu'ils en apprécient les broderies, et qu'ils puissent aisément les différencier lorsqu'ils dorment dans ces draps. Enfin c'est

3. Entre autres : les hypothèses de la loi de l'avantage comparatif sont nombreuses. Elles ne sont d'ailleurs pas explicitées, dans le texte de Ricardo qui est visionnaire mais confus. Ce sont : 1 / que les gains en termes de coûts de production doivent être supérieurs au coût du fret et du négoce ; 2 / que les rendements d'échelle sont constants ; 3 / que les produits sont identiques ou perçus comme tels, à la fois par les intermédiaires et les consommateurs ; 4 / qu'il doit exister une information suffisamment efficace sur les marchés pour que les commerçants dans chaque pays soient conscients de l'intérêt de l'échange ; 5 / que le gain doit être suffisant pour qu'un entrepreneur ait intérêt à s'engager dans ce commerce ; 6 / que les droits de douane ne doivent pas excéder la différence de coûts une fois qu'on a déduit les coûts de transport et le profit des entrepreneurs ; 7 / qu'aucune autre restriction gouvernementale ou financière ne frappe les produits et leur commerce.

On aperçoit aisément que cette liste recoupe tous les thèmes majeurs du commerce international tel qu'il s'est développé depuis Ricardo : 1 / les progrès du transport international ; 2 / les effets d'expérience et la stratégie « à la Japonaise » de domination par les coûts ; 3 / l'approche marketing ; 4 / le développement des réseaux internationaux de communication ; 5 / la prééminence fondamentale du modèle libéral dans le commerce international ; 6 / la baisse continue des droits de douane sous l'influence du GATT, et la constitution progressive de zones de libre échange et d'unions douanières ; 7 / le problème des barrières non tarifaires. Moralité : une théorie vaut surtout par ses hypothèses.

plutôt la bière qu'on boit dans les pubs anglais, et le *vinho verde* que l'on boit dans les tavernes portugaises en écoutant un air de *fado*.

Tout cela a dû paraître parfaitement anecdotique. La variable culturelle — particulièrement liée à la culture nationale — a été peu reconnue depuis près de deux siècles, aussi bien sur le plan théorique que pratique. Dans la théorie de l'échange international, qui est essentiellement l'œuvre d'économistes, elle a été évacuée presque dès le début. Les auteurs libéraux n'aiment pas la culture nationale. Elle a un goût de résistance au changement et d'inertie. Les théories de Ricardo accompagnaient une décision majeure dans la politique économique anglaise : les *Corn Laws*. Ricardo montra que l'Angleterre devait s'ouvrir aux productions agricoles étrangères — particulièrement celles des colonies nouvelles, mieux placées — et se spécialiser dans des productions manufacturières qu'elle exporterait vers le monde entier. Pourtant ce genre de décision est extraordinairement simplificatrice par rapport à la réalité de ses conséquences sociales et culturelles : dépeuplement très rapide des campagnes, perte d'autonomie alimentaire d'un pays, modification des paysages, création de nouvelles couches sociales citadines, etc.

Par la suite il a toujours semblé évident que la défense de l'identité culturelle était étroitement associée à des attitudes protectionnistes face au commerce international (marquées en France par les lois Méline, en Allemagne par les écrits de Friedrich List). D'où une tendance à ignorer la variable culturelle, autrement qu'au plan anecdotique et résiduel. C'est exactement de cette manière qu'elle est conçue par les partisans de la globalisation des marchés (cf. chap. 6, 7 et 8), et en premier lieu Théodore Levitt (1983).

#### *Les différences culturelles ne sont pas faciles à saisir*

Dans la pratique, aussi bien que dans la théorie, les différences culturelles ne font pas toujours recette. Pour une série de raisons convergentes. D'abord elles sont apparentes dans leurs manifestations et leurs résultats, mais elles ne sont pas pour autant simples à analyser, à décrire, et à catégoriser. Autrement dit même si elles ont beaucoup d'importance pratique, on ne sait pas trop par quel processus exact elles agissent sur les comportements. Finalement les efforts qui seront faits pour les décrire et analyser leur influence sur différents aspects de la vie de l'entreprise, apparaissent comme *peu directement produc-*

*tifs*. Certes dans le domaine de l'organisation et du management, des travaux importants ont été réalisés, tels ceux de Hofstede (1980). Mais dans le domaine du marketing et d'une façon générale des relations de l'entreprise avec ses clients, l'approche interculturelle reste assez peu développée.

Il est plus simple et plus opérationnel de prétendre, comme les partisans de la globalisation, que les différences culturelles s'estompent, et que l'on peut traiter le monde comme un « village global ». C'est faux (comme nous le montrons dans cet ouvrage aux chapitres 6 et 7) mais cela a l'avantage de la simplicité. Ce qui est vrai par contre c'est qu'il existe *beaucoup d'universel*. Il n'est pas dans notre propos de surévaluer les différences, de prétendre que tout est « culturel », et qu'il convient de laisser chacun chez soi, bien tranquille. Les Français sont proches des Allemands, si on les compare aux Japonais. Mais si l'on veut bien s'intéresser à ce qui fait la spécificité de chacune de ces cultures nationales, elles sont incommensurables<sup>4</sup>. Elles sont *pure identité*. Une empreinte digitale est toujours faite des circonvolutions de la peau au bout d'une phalange. Pourtant les empreintes digitales individuelles n'en sont pas moins toutes différentes.

#### ***Une approche culturelle du marketing international***

Cet ouvrage est un instrument de formation au marketing international. A ce titre il se réfère à de nombreux livres et articles qui traitent de différents aspects et branches du marketing (études de marché, marketing management, gestion de la force de vente, publicité...), et du marketing international. *Ceci pour se consacrer à une approche culturelle du marketing international*. Cette dimension comprend deux approches principales :

- une approche cross-culturelle; elle procède par comparaison des systèmes marketing nationaux, des usages commerciaux des différents pays; elle a pour but d'en délimiter la partie universelle et la partie spécifique à la culture locale. Ce qui s'avère important pour la préparation et la mise en œuvre des stratégies marketing;

4. Le mot incommensurable doit bien être saisi dans ses implications, c'est-à-dire au sens où les philosophes des sciences parlent d'incommensurabilité des théories. Dans ce livre nous ne sommes pas dans le domaine du quantitatif, mais dans celui du qualitatif, de l'unique, et de l'identitaire. Même si nous dégagions des dimensions, sur lesquelles on peut distinguer, et souvent intuitivement classer les pays-cultures, la combinaison de ces dimensions donne lieu à un *portrait unique*, irréductible en terme de comparaison à aucun autre.



— une approche inter-culturelle; elle est centrée sur l'étude de l'interaction entre les hommes d'affaires (et les entreprises) qui disposent de fonds culturels différents; mais aussi sur l'interaction entre les produits (et leurs attributs physiques et symboliques, dont l'image nationale) d'un pays-culture donné et les consommateurs d'autres pays-cultures.

Ce n'est pas aux entreprises en tant que telles de se préoccuper très directement de la formation à l'interculturel. C'est aux individus dans la mesure où ils souhaitent développer leur potentiel de savoir que la demande existe, et va exister de plus en plus, de la part des entreprises. L'arrivée du marché unique européen, par exemple, va nécessiter des cadres commerciaux aptes à communiquer et à interagir efficacement avec leurs collègues des autres pays, spécialement au sein d'équipes multinationales. *L'approche est donc tournée vers une formation comportementale du cadre de marketing international*, appuyée pour l'analyse sur le tome I et pour l'apprentissage sur le tome II<sup>5</sup>.

#### Pourquoi « Commerce » ?

J'emploie souvent le mot *commerce*; souvent également le mot *marketing*; jamais le mot *mercatique*. Ce n'est pas par hasard. Outre le fait qu'il est vilain, presque scatologique, ce mot (*mercatique*) n'a jamais pris vraiment en France (cf. exemple 3.2, chap. 3). Le mot « *marketing* » est défini par le dictionnaire Robert de la façon suivante :

« (1959; mot américain "commercialisation"). Ensemble des techniques et méthodes ayant pour but la stratégie commerciale dans tous ses objets et notamment l'étude des marchés commerciaux. »

Le mot « commerce » quant à lui dispose d'un ensemble de sens variés; il est défini ainsi par le dictionnaire Robert :

« I — 1° Opération qui a pour objet la vente d'une marchandise, d'une valeur, ou d'un objet, ou l'achat de celle-ci pour la revendre après l'avoir

5. Les entreprises achètent des compétences sur le *marché du travail*. Il est difficile pour elle de les construire *ex nihilo*, surtout pour les compétences interculturelles, qui nécessitent un apprentissage long. Elle peuvent contribuer en facilitant les expériences, en organisant la mobilité de leur personnel, en proposant séminaires et formations. Mais j'ai tendance à penser que *l'initiative de base est personnelle*. Elle dépend beaucoup de la motivation des individus et d'une démarche construite de développement personnel, qui aboutira finalement à offrir des compétences appréciées. En termes de carrière aussi bien que d'intérêt de la vie personnelle, ceux qui choisissent cette voie sont très convenablement récompensés.



transformée ou non... 2° Le monde commercial, les commerçants...  
3° Fonds de commerce... 4° Trafic de choses morales.»

« II — 1° Relations que l'on entretient dans la société... 2° Manière de se comporter à l'égard d'autrui. »

Quand le mot *commerce* est utilisé dans cet ouvrage c'est à cette dimension complexe de rapports commerciaux, mais aussi de rapports d'échanges et de relations interpersonnelles qu'il est fait référence. L'usage du mot *marketing* reconnaît très franchement son origine américaine. Si ces techniques et méthodes ont séduit le monde entier, c'est bien qu'elles avaient une certaine puissance. L'objet est donc de voir leur déclinaison culturelle, éventuellement leur limites et conditions d'applications. Sûrement pas de les mettre en cause globalement.

Aux Etats-Unis une conception du *marketing* de plus en plus large se fait jour depuis dix à quinze ans. Au fond proche de l'idée française de *commerce*. Un article de Richard Bagozzi (1975) développe l'idée de « *Marketing as Exchange* », le *marketing* deviendrait ainsi la science de l'échange. Keegan (1984, p. 3) souligne ainsi que le *marketing* « doit se concentrer sur le consommateur dans son contexte ».

En commerçant on doit se faire un ami. Personnellement je ne crois pas beaucoup à l'adage « Le Client est Roi », si largement employé dans les ouvrages qui déclinent les recettes de l'excellence<sup>6</sup> et égratignent la surface de ses mécanismes. C'est avant tout un discours organisationnel destiné à assurer une mobilisation complète de tous pour mieux servir le marché. Le meilleur credo serait plutôt « le Client est mon Ami ». Il propose une notion d'égalité, de connaissance, une connotation de relations positives, mutuellement fructueuses, fidèles et confiantes, qui est plus conforme à la réalité normative de ce que doit être une *bonne* relation commerciale. La similarité est souvent un facilitateur des relations amicales (« qui se ressemble s'assemble » dit le proverbe). L'« amitié » avec le client est plus difficile à établir lorsqu'il ne vous ressemble pas.

6. « Le Client est Roi » : sur le plan de la pensée analogique et symbolique, cet adage est totalement incohérent. Un roi a des sujets sur lesquels il dispose de pouvoirs exorbitants. Il est unique, les sujets sont nombreux, etc. Or les consommateurs sont souvent nombreux face à peu de vendeurs, qui n'ont de raison de bien traiter le client, que pour autant qu'ils se sentent en concurrence objective ou subjective. Dans la réalité le client n'est pas et ne peut pas être un roi.

### *Pourquoi « entre Cultures » ?*

Le postulat qui est au point de départ de ce livre est que le fait culturel nous imprègne. Même si les cultures du monde comprennent beaucoup de points communs, elles ont une façon unique de combiner des éléments que l'on retrouve partout : modèles familiaux, pratiques d'éducation, rôle dévolu à l'individu et au groupe, amitié, goût de l'argent, sens du devoir, pragmatisme, ou encore sens de l'esthétique. Les éclairages qui sont donnés dans ce livre sont par nature éclectiques. J'ai choisi ce qui me paraissait le plus révélateur, empruntant très largement, et de façon je l'espère parfaitement explicite<sup>7</sup>. Le voyage se fait à la fois par la lecture et par le déplacement physique et la visite ailleurs. Le mot *pédagogie* vient de racines grecques (*paidagôgia*) qui signifient *le voyage de l'enfant*.

Après un chapitre initial présentant la dimension culturelle du marketing international, les trois chapitres suivants sont consacrés à la culture, tentant de la définir, d'en évoquer la dynamique, de souligner comme elle combine emprunt — et apparente bâtardise — et en même temps pure identité. Bien qu'ils soient placés au départ de l'ouvrage (dans un ordre un peu intellectuel : allant du général au particulier, du stratégique au tactique, de ce qui est la décision collective vers la mise en œuvre par les personnes), il n'est pas évident qu'il soit optimal de les lire d'abord. Vous choisirez. Le dernier chapitre de la première partie est consacré à l'étude de marché internationale, vue dans une perspective cross-culturelle.

### *Une approche par la méthode*

Il n'a pas été choisi de privilégier une zone particulière du monde<sup>8</sup>. Je ne suis pas un spécialiste d'une région du monde, en connaissant à fond la culture et la langue. Sauf exception cela ne

7. J'ai envie de vous faire partager ma passion pour certains livres qui disent tant sur la culture Arabe, l'Islam, le Japon, le Brésil, les pays du nord, etc. J'incite le lecteur à se reporter pour lecture *in extenso* aux textes qui sont cités dans les références bibliographiques.

8. Bien qu'il n'y ait pas de spécialisation géographique et culturelle particulière, certains pays-cultures s'avèrent être présents dans cet ouvrage de manière plus forte. Ainsi du Japon, qui par l'originalité de sa culture et l'immense succès de ses entreprises dans le commerce international, constitue un point d'interrogation majeur du commerce entre cultures.

sera votre cas : la globalisation de la concurrence, la facilité des communications et des télécommunications font que nous avons et aurons tous l'occasion de connaître et de commercer avec un assez grand nombre de pays. D'ailleurs les entreprises internationales ne spécialisent pas beaucoup, ni volontiers, leur personnel par zone géographique; et surtout pas de façon exclusive et pour l'ensemble d'une carrière sur un pays particulier.

Ce qui est recherché à travers ce livre n'est donc pas une description des cultures ni de l'intérieur, ni exhaustive, mais plutôt l'acquisition *d'une méthode pour aborder les situations interculturelles dans le commerce international et le marketing international*. L'idée que l'on ne peut vraiment développer des relations commerciales internationales sans un fond de lien solide est un postulat qui est en toile de fond de cet ouvrage. Les coûts de transaction à l'international sont élevés (transport, incertitudes multiples). Ricardo (1847, p. 108) en a l'intuition (et de fait la compréhension) lorsqu'il évoque « ...la répugnance naturelle qu'éprouve tout homme à quitter sa patrie et ses amis pour aller se confier à un gouvernement étranger, et assujettir des habitudes anciennes à des mœurs et à des lois nouvelles. » Seul un lien sérieux, stable, durable entre les commerçants permet de dépasser les points de friction inévitables. Ce n'est pas uniquement dans ce sens là que je soutenais l'adage « un client est un ami », car cela serait ravalier l'amitié au rang de machine (intéressée) à maintenir des contacts matériels. Ceux qui font du commerce international, outre évidemment les commandes qu'ils remportent ou les achats qu'ils effectuent, le font pour des raisons personnelles évidentes : découvrir, profiter de l'immense intérêt de ce qui est différent, exotique. Inutile de dire que cela ne peut se faire sans enthousiasme, et sans *un immense souci de continuité dans l'action*. Nous sommes donc loin de la politique des « coups » (foncer, conclure le marché...puis repartir), des ventes sans lendemain, et de la politique de la « terre brûlée » (le client est insatisfait... mais il y en a bien d'autres).

Ce livre suppose une bonne connaissance de base des techniques et méthodes du marketing. C'est pourquoi nous avons fait figurer dans les références, à la fin de cette introduction, plusieurs ouvrages de base.

#### *La part de la théorie, et la part de la pratique*

Comme le dit justement Alain Etchegoyen, paraphrasant un mot de Jean Jaurès (1990, p. 42) : « Je suis convaincu qu'un peu de connais-



sance éloigne de l'action, tandis que beaucoup y ramène. » Personnellement j'ai un faible pour une approche conceptuelle qui essaie de saisir un phénomène dans sa complexité en la réduisant, de répondre à des questions de recherche précises. Cette approche permet de bâtir sur l'énorme travail de recherche qui a été fait autour du phénomène culturel, sans (presque) jamais être utilisé par les spécialistes du commerce international. Mais aussi, et particulièrement dans ce domaine, l'illustration et le recours au cas concret sont indispensables. C'est pourquoi chaque chapitre comprend des « boîtes » qui illustrent le propos tout autant que de nombreux exemples, dans le corps du texte. Des notes bibliographiques en bas des pages renvoient aux ouvrages qui traitent de thèmes liés à cet ouvrage, mais que, pour des raisons évidentes d'espace, je n'ai pu traiter<sup>9</sup>. Deux ouvrages que j'ai écrits sur les thèmes de la gestion de l'exportation d'une part, du management international (Usunier, 1992) seront utiles pour ceux qui veulent se forger une connaissance de base de la gestion de l'entreprise face au commerce international.

Dans le deuxième tome se trouvent des cas, qui peuvent servir de base à la discussion, en vue de la résolution de problèmes pratiques dans le commerce entre cultures. Ce deuxième tome est entièrement orienté vers la pédagogie : des exercices et des incidents critiques sont proposés, correspondants aux chapitres du tome I. La manière de les utiliser est présentée dans des notes pédagogiques. Dans le plan de cet ouvrage est récapitulée à la fin de chaque chapitre les contenus (notes, cas, exercices et incidents critiques) correspondants dans le tome II.

### *Le souci pédagogique est donc central dans cet ouvrage*

Il peut servir autant de base pour s'auto-former, que d'ouvrage destiné à la formation permanente. *Un manuel de l'instructeur est d'ailleurs à la disposition des formateurs qui utiliseront cet ouvrage*<sup>10</sup>. Par ailleurs des notes pédagogiques indiquent, dans certains chapitres du tome II, les outils de formation existants.

9. Les bibliographies de fin de chapitre récapitulent toutes les références qui y sont citées, sauf les références qui ont été précisées de façon complète dans le corps du texte et les notes de bas de page. L'index auteurs permet de repérer les pages correspondant aux citations et références de chaque auteur particulier.

10. Un manuel de l'instructeur, à destination des formateurs qui utiliseront cet ouvrage, est disponible auprès de l'auteur (adresse note 2). Il comprend les corrigés des exercices, des suggestions de solutions et de pistes d'animation pour les incidents critiques, les notes pédagogiques pour l'animation des cas, des instructions pour l'organisation de séminaires spécialisés, etc.

### Remerciements

Je tiens à remercier les institutions qui au cours des dix dernières années ont bien voulu m'accueillir pour enseigner le marketing international, en insistant de plus en plus sur sa dimension culturelle :

- le Bœki Kenshyu Centaru (International Institute for Studies and Training) à Fujinomiya (Japon);
- la Helsinki School of Economics (Finlande);
- l'École supérieure de Commerce de Paris (France);
- l'Autorité irlandaise de la formation continue (Dublin, Irlande);
- l'Université fédérale du Rio Grande do Sul (Porto Alegre, Brésil), et l'Université fédérale de Paraíba (Joao Pessoa, Brésil);
- l'Université de Californie à Los Angeles (UCLA), États-Unis;
- Marcom, centre franco-bulgare d'enseignement de la gestion (Sofia, Bulgarie);
- l'Université Laval (Québec, Canada);
- l'École des Hautes Etudes commerciales de l'Université de Lausanne (Canton de Vaud, Suisse).

Dirigeant des programmes d'affaires internationales j'ai eu la chance de participer en tant qu'animateur à des groupes multiculturels. Une rapide revue des nationalités des étudiants donne le résultat suivant : ils proviennent en tout d'au moins 55 pays<sup>11</sup>. J'ai eu l'occasion de discuter de façon approfondie avec nombre d'entre eux. Je les en remercie.

Enfin je tiens à adresser ici mes remerciements à certains collègues qui ont été — comme disent les Américains — « instrumentaux » pour m'aider à réaliser les étapes principales de ce travail, en réfléchissant et/ou en écrivant en commun, ou encore en m'offrant des occasions précieuses de commerce entre culture dans un cadre de marketing international : Francis Léonard (École des HEC, Lausanne), Robert Locke (University of Hawaiï), Reijo Luostarinen (Helsinki School of Economics), Constantin Napoléon-Biguma (Faculté libre de Sciences Economiques, Lille), Richard Thorpe (Manchester Polytechnic), José

11. Albanie, Algérie, Allemagne de l'Ouest, Argentine, Autriche, Belgique, Bénin, Bolivie, Brésil, Bulgarie, Cameroun, Centrafrique, Canada, Chili, Chine Populaire, Colombie, Corée du Sud, Costa Rica, Côte d'Ivoire, Danemark, Equateur, Espagne, Etats-Unis, Finlande, France, Gambie, Ghana, Grèce, Guatemala, Haïti, Inde, Indonésie, Iran, Irlande, Italie, Japon, Liban, Madagascar, Maroc, Mauritanie, Mexique, Nigéria, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Portugal, Royaume Uni, San Salvador, Sénégal, Suède, Suisse, Syrie, Tunisie, Turquie, Uruguay.

de La Torre (UCLA et INSEAD), Dany Van den Bulcke (RUCA, Université Antwerpen, Belgique), Gérard Verna (Université Laval, Québec), ainsi que mes collègues de l'École Supérieure de Commerce de Paris, puis de l'École supérieure des Affaires de l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble. Je remercie également Björn Walliser pour son aide, lors de la relecture du manuscrit.

Des traductions/adaptations de cet ouvrage dans différentes langues (anglais, allemand, italien) sont en cours de réalisation, de manière à faciliter son utilisation dans un cadre européen.

#### RÉFÉRENCES

- Dayan A. *et al.*, (1988), *Marketing*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. « Fondamental ».
- Dubois P.-L. et Jolibert A. (1989), *Le marketing. Fondements et pratique*, Paris, Economica.
- Etchegoyen A. (1990), *Les entreprises ont-elles une âme?* Paris, Editions François Bourin.
- Kotler P. et Dubois B. (1989), *Marketing Management*, 6<sup>e</sup> éd., Paris, Publi-Union.
- Lambin J.-J. (1986), *Le marketing stratégique*, Paris, McGraw-Hill.
- Lendrevie J. et Lindon D. (1990), *Le Mercator : théorie et pratique du marketing*, 4<sup>e</sup> éd., Paris, Dalloz.
- Lendrevie J. et Brochand B. (1989), *Le Publicitor*, 3<sup>e</sup> éd., Paris, Dalloz.
- Levitt T. (1983), The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, 61 (May-June), 92-102.
- Negro Y. (1990), *Vente*, Paris, Vuibert Gestion.
- Orsoni J. et Helfer J.-P. (1987), *Le Marketing*, nouv. éd., Paris, Librairie Vuibert.
- Ricardo D. (1847), *Œuvres complètes*, Paris, Guillaumin & Cie Libraires.
- Robert (1985), *Dictionnaire de la langue française, le Petit Robert*, Paris, Dictionnaires Le Robert, 1985.
- Usunier J.-C. (1992), *Environnement international et gestion de l'exportation*, 5<sup>e</sup> éd., Paris, Presses Universitaires de France.
- Usunier Jean-Claude (1992), *Management International*, 5<sup>e</sup> éd., Paris, Presses Universitaires de France.



*Première partie*

# *Analyser l'environnement la variable culturelle en marketing international*



Principes de base

Analyser l'environnement  
la variable culturelle  
en marketing international

---

## Culture et marketing

Le propos de ce chapitre est de faire un premier recensement de l'impact de la culture sur les différents aspects de l'étude du marché, de la stratégie et de l'action marketing. Evidemment il renvoie à des chapitres ultérieurs où ces questions sont traitées de façon plus approfondie. Il *positionne* également les mots commerce, marketing et vente, ce qui s'avérera utile tout au long de cet ouvrage.

Le premier lien, toujours ignoré<sup>1</sup>, entre culture et marketing, est son enracinement initial dans une culture nationale : celle des États-Unis d'Amérique. Evidemment ces concepts et ces pratiques ont été reçus dans de nombreux autres pays qui ne partagent pas forcément le même bagage culturel. Tous les pays commercent, et si le marketing offre un cadre puissant d'initiation, de développement et de contrôle de la relation commerciale, il est légitime qu'ils l'empruntent, mais, au passage, ils le transforment, l'intègrent à leur propre culture. C'est l'objet de la première partie de ce chapitre que de montrer quelques aspects de ce mécanisme d'emprunt.

Nous décrirons ensuite le comportement du consommateur et sa déclinaison; si l'on suppose, et c'est ce que nous faisons, qu'il s'agit d'un individu acculturé (deuxième partie). Le marketing est un processus d'échange qui implique la communication : la troisième partie vise donc à montrer comment le bagage culturel influence la façon de communiquer; ceci à travers deux exemples : le rôle des émotions dans le marketing japonais, et le rôle du lien symbolique objet/personne dans le marketing italien.

1. L'ignorance du caractère importé est à la fois nécessaire et trompeur. Si on veut faire prendre la greffe il ne faut la considérer sans arrêt comme étrangère, et de ce fait rejetable, au point qu'elle finit effectivement par être rejetée. Mais aussi dans ce processus on finit par sous-estimer les précautions qui devront être prises pour « naturaliser » le greffon.

La quatrième partie est consacrée à la relativisation des politiques de marketing, induite par différents aspects des marchés, qui sont en grande partie le reflet des différences de culture nationale : situation de marché et attitudes d'évitement de la concurrence, attitude des circuits de distribution vis-à-vis des producteurs et des consommateurs, et enfin environnement légal du marketing. Cet aspect du marketing international est développé par les deuxième et troisième parties de cet ouvrage.

La cinquième partie de ce chapitre est consacrée à une première approche d'un aspect peu traité dans les ouvrages de marketing international : la vente *et donc* la négociation commerciale. Bien évidemment il s'agit d'un aspect à forte variance culturelle, où le développement de capacités personnelles est crucial. La dernière partie de l'ouvrage propose d'ailleurs trois chapitres consacrés à la négociation et à la gestion commerciales interculturelles.

## 1. Le marketing : des concepts et des théories le plus souvent empruntés

### *Le marketing : une importation...*

A cause du succès des grandes multinationales d'origine américaine sur de nombreux marchés de la grande consommation, et en particulier depuis le livre de Philip Kotler, *Marketing Management*, qui a popularisé les concepts et pratiques du marketing dans de nombreux pays du monde, ils n'ont cessé de se répandre. Pourtant nulle part comme aux Etats-Unis, et même en 1990, ils ne sont aussi fortement présents. Dans un pays comme la France, qui en a pourtant fait un large emprunt, environ dix mille étudiants suivent chaque année un cours de base de marketing, contre trois cent mille aux Etats-Unis. Comme les populations sont dans un rapport de un à quatre, et le niveau de développement comparable, l'intensité marketing des Etats-Unis reste, mesurée sur cet indicateur, sept à huit fois supérieure à celle de la France. Ce n'est pas une mince différence quantitative. On ne voit pas pourquoi il n'y aurait pas aussi des différences qualitatives.

En fait le mot a eu du succès, et a rhabillé en de nombreux endroits le commerce et la vente, qui s'étaient souvent laissés dévaloriser, socialement et intellectuellement. Dans l'Antiquité grecque Hermès, messager des dieux de l'Olympe, est aussi le dieu de la communication, des échanges, du commerce et des marchands<sup>2</sup>.

Malgré ce succès du mot, l'apparente acceptation générale, il semble qu'il y ait beaucoup d'exemples montrant une mauvaise compréhension du concept de marketing dans de nombreux pays, particulièrement dans les pays en voie de développement (Amine et Cavusgil, 1986). Par exemple, une étude menée en Egypte auprès des hommes d'affaires indique une manque clair d'appréhension de ce que signifie le mot « marketing » (El Haddad, 1985). Soit les managers ne comprennent pas bien ce que cela sous-tend, ou alors ils sont enclins à penser que c'est simplement inapplicable à leur entreprise. Ils voient en fait le marketing simplement comme le fait de vendre, ou bien comme la promotion des ventes. En fait le marketing a été importé, mais on a oublié au passage qu'il s'inscrivait dans un contexte culturel de départ.

Au Japon la plupart des livres de *marketing management* ont été empruntés aux Etats-Unis, ouvrages essentiellement traduits, faiblement adaptés. De plus, les techniques d'études de marché, l'inspiration des questions, aussi bien que les techniques d'enquête ont également été largement importées. Comme le dit le Néerlandais Van Raaij (1978, p. 699) : « La recherche sur le consommateur est largement « Made in the USA », avec tous les risques que des biais liés à l'origine classe moyenne américaine et occidentale s'infilte dans ce type d'études, à travers les questions que nous posons, les concepts et les théories que nous utilisons, et les interprétations que nous donnons. » En fait le mot a plus souvent été importé que l'ensemble du sens et des pratiques sociales qu'il implique. Il est normal que dans certains pays il y ait de fortes divergences entre le discours marketing idéalisé et les pratiques réelles des entreprises qu'il n'a pas supplantées (Allen, 1978).

En France bien souvent les entreprises ont un directeur du marketing en même temps qu'un directeur commercial. En revanche, aux Etats-Unis un « vice-président » marketing, s'occupe aussi du commercial et de la force de vente, parmi ses autres responsabilités. Dans

2. Romain Laufer dans l'ouvrage écrit en collaboration Catherine Paradeise, *Le Prince bureaucrate : Machiavel au pays du marketing*, Paris, Flammarion, 1982, fait un intéressant rapprochement entre marketing et sophisme. Poursuivant l'un et l'autre un but pragmatique, appuyés sur une conception relativiste de la réalité, « Ils se donnent pour polyvalents et indifférents à la finalité de l'action qu'ils rendent efficace. Le marketing et le sophisme utilisent l'art de la rhétorique, en tant que technique du discours efficace, avec pour but de séduire et de convaincre » (p. 27).



la formule que l'on trouve souvent en France, le directeur commercial sera en fait responsable de l'essentiel de ce que les Américains qualifient de fonction marketing, mais surtout identifiée en l'occurrence à travers sa responsabilité sur les réseaux commerciaux et la force de vente, et son contact avec la clientèle. Le directeur du marketing sera souvent un responsable des études marketing et/ou de la communication. Leur situation, qu'elle soit parallèle ou hiérarchique (le marketing étant sous les ordres du commercial), ne les poussera pas à collaborer. Le marketing sera perçu par le commercial comme un peu « intellectuel », loin du terrain, plutôt tourné vers le long terme, la réflexion stratégique sur les marchés, ou bien encore vers la forme d'action un peu « indirecte » sur le marché qu'est la communication publicitaire.

#### *Un vocabulaire, des sources d'information et de réflexion d'origine américaine*

La nature importée des pratiques est rigoureusement mise en évidence par :

- 1 / le vocabulaire;
- 2 / les sources d'informations et de conseil;
- 3 / l'origine des ouvrages et publications qui l'actualisent en tant que domaine de la connaissance.

Le vocabulaire s'est imposé au niveau mondial : qui ne parle pas de mailing, de media planning, ou encore de merchandising. Même si des tentatives ont été faites dans un pays comme la France pour naturaliser les mots (cf. chap. 3, partie 4), elles ont eu peu de succès; personne ne veut parler de *mercatique*. Cela est d'autant plus logique qu'il est d'une prudence certaine de garder le mot sous sa forme d'origine tant que l'emprunt n'a pas été complètement intégré. Ceci permet de rappeler à chacun la nature allogène de la greffe, ce qui en fait paradoxalement ne fera qu'augmenter ses chances de succès<sup>3</sup>.

3. La greffe a d'autant plus de chances de prendre, que la fascination est forte pour ce qui se fait à l'étranger. Bien que fortement attaché à sa propre culture, il faut bien reconnaître que « ailleurs ça marche ». C'est un peu la situation que nous connaissons à l'heure actuelle vis-à-vis du Japon. Ainsi dans un intéressant article sur « Le monde européen vu par l'Empire du Milieu », Yan Chen (1991) cite le réformateur Liang Quichao, qui écrivait en 1897, à propos des pays Européens, considérés à l'inverse de la Chine comme innovateurs : « Dans les pays innovateurs les souverains sont clairvoyants, leurs mandarins sont fidèles et courageux, leur peuple est intelligent et héroïque, leur politique est heureuse, leurs affaires prospères, leurs produits excellents, etc. A voyager dans leur pays, c'est le bonheur et la joie qui vous emportent au point que vous en oublieriez de rentrer chez vous. Vous poserez-vous encore des questions sur la prospérité de ces pays? » (Chen Yan in *Intercultures*, n° 12, janvier 1991, p. 51-52).

Les sources d'information, panels Nielsen par exemple, et les organismes de conseil (agences de publicité, cabinets d'études...), même s'ils sont très loin d'être tous américains<sup>4</sup>, donnent malgré tout une place très prépondérante aux Etats-Unis. Enfin la littérature académique qui pousse plus loin le domaine<sup>5</sup> — par exemple le *Journal of Marketing*, ou *Journal of Marketing Research* — est à une très écrasante majorité originaire des Etats-Unis. Là encore notre idée n'est pas de soutenir que rien ne se fait ailleurs, mais plutôt d'identifier l'origine. En Europe (France, Allemagne, Angleterre, Benelux et pays d'Europe du Nord) ainsi qu'au Canada et au Japon, beaucoup se fait aussi, mais sur la base *initiale* d'importation. Comme le notent Lazer, Murata et Kosaka (1985, p. 71, souligné par nous) à propos du Japon : « Ce qui est arrivé (au Japon) est la modification et l'adaptation de certains construits, idées et pratiques américaines, pour les ajuster à la culture japonaise, *qui demeure intacte.* »

#### *Une intégration progressive : les exemples japonais et français*

Pourtant il semble que, parmi les pays nombreux qui ont procédé à un emprunt culturel dans le domaine du marketing, certains l'aient déjà bien intégré. Mais ils l'ont mis « à leur sauce ».

Ainsi Johansson et Nonaka (1987) montrent que les entreprises japonaises emploient des techniques d'études de marché sensiblement

4. Dans l'ensemble de ce livre lorsque nous utilisons l'expression l'Amérique et les Américains, c'est aux Etats-unis et à leurs habitants que nous faisons référence.

5. Parmi les journaux académiques dans le domaine du marketing, qui comprennent régulièrement d'intéressantes contributions dans le domaine du marketing international, citons :

*Business Horizons*

*Dentsu Japan Marketing Advertising*

*European Journal of Marketing*

*International Marketing Review*

*International Journal of Consumer Marketing*

*International Journal of Research in Marketing*

*Journal of Advertising Research*

*Journal of Business Research*

*Journal of Consumer Research*

*Journal of International Business Studies*

*Journal of the Market Research Society*

*Journal of Marketing*

*Journal of Marketing Research*

*Management International Review*

*Marketing Science*

*Recherche et Applications en Marketing*

*Revue française de Gestion*

*Revue française du Marketing*



différentes des entreprises américaines. Elles font des études de marché, mais se réservent d'en suivre ou non les recommandations. Des études avaient été présentées à Akio Morita, le président fondateur de *Sony*, indiquant que le *walkman* n'aurait pas de succès auprès des consommateurs, qui ne souhaitaient pas acheter un magnétophone, fût-il portable, s'il n'enregistrait pas. Suivant son intuition, et sûrement après une consultation assez large, Akio Morita et *Sony* décidèrent de lancer le *walkman*, avec le succès que l'on sait. Il est certain qu'un patron américain n'aurait que très difficilement pris une telle décision.

En fait les entreprises japonaises s'intéressent assez directement à ce qui se passe réellement; ceci en allant voir directement auprès de l'acheteur le produit qu'il désire, et comment il conviendrait de l'améliorer pour lui donner une satisfaction encore plus grande. Johansson et Nonaka citent l'exemple du directeur de Canon Etats-Unis passant six semaines dans les réseaux, discutant avec les vendeurs, les clients, les responsables de magasins, parce que les appareils photos Canon ne se vendaient pas assez bien face à la concurrence. On est bien loin de l'étude de marché traditionnelle (*market research*), qui se veut objective (échantillon représentatif), menée par un chercheur non participant (il tient dans la main un questionnaire et n'est pas impliqué personnellement par les réponses données), et s'intéressant au marché potentiel (et non réel, c'est-à-dire composé des acheteurs et utilisateurs actuels). Dans cette optique, on pourrait ainsi craindre que le directeur de Canon-Etats-Unis ne soit manipulé par les clients et les distributeurs qui chercheraient à lui faire vendre moins cher et à obtenir divers avantages. On pourrait craindre également qu'en s'intéressant au marché tel qu'il est il n'oublie des segments non atteints actuellement.

Comme le soulignent Johansson et Nonaka (1987, p. 16) : « La recherche commerciale japonaise est appuyée principalement sur deux types d'informations : les "soft data" obtenues par des visites aux détaillants et aux autres membres des réseaux de distribution, et les "hard data", données par le niveau des livraisons, des stocks, ainsi que les ventes au détail. Les managers japonais pensent que ces données sont plus représentatives du comportement et des désirs du consommateur. Les firmes japonaises préfèrent une information spécifique au contexte, plutôt que dégagée du contexte... Et ils interrogent des consommateurs qui ont déjà acheté ou utilisé le produit. Ils ne concentrent pas leur attention sur un public indifférencié pour étudier ses valeurs et attitudes. »

On trouve des indications similaires qu'en France aussi cette adaptation au contexte a été déjà largement opérée. Outre les nombreux ouvrages de base en français (cf. les références en fin d'introduction), l'effort a été constant pour faire apparaître comme une « rationalisation de la démarche commerciale » (Dayan *et al.*, p. 14), qui oppose une conception ancienne à une conception manifestement mieux adaptée à la concurrence internationale : « Dans l'entreprise typique de la première période industrielle... la vente n'est pas considérée comme une activité noble. L'essence de l'acte commercial — la négociation avec le client — n'est guère susceptible d'organisation, c'est un *art*, pense-t-on, à base de dons personnels, d'intuition et d'expérience. Le domaine commercial échappe donc aux normes de l'entreprise fondées sur la rationalité, la logique, l'organisation... L'apparition du marketing se traduit par une valorisation de la fonction commerciale, et par son intégration dans les normes de l'entreprise. Une direction de marketing à *part entière* draine une part de plus en plus importante des ressources humaines, intellectuelles et financières de la firme, pèse de façon souvent décisive sur les décisions les plus importantes engageant son avenir, fait appel à des techniques de plus en plus complexes, utilise une démarche rationnelle qui la hausse au niveau des autres fonctions. »

Dans ce passage plusieurs éléments sont très révélateurs de cette dynamique de l'emprunt, et de son caractère français :

- 1 / le terme « à part entière », qui suggère qu'il existe encore beaucoup de directions de marketing qui ne le sont que partiellement;
- 2 / le souci de pouvoir du marketing dans l'organisation et la reconnaissance qu'il s'agit là d'un enjeu essentiel (en soi);
- 3 / la dialectique irrationnel/art contre (ou avec) *la logique et la rationalisation*. Seule cette dernière peut vraiment donner crédibilité et reconnaissance.

## 2. Culture et comportement du consommateur

Bien que le comportement du consommateur connaisse de fortes composantes universelles, il n'empêche qu'il a aussi des variations

culturelles, que l'on ne peut ignorer (Dubois, 1987). On peut citer, *sans être exhaustif* quelques points d'influence essentiels de la culture :

- influence sur la hiérarchie des besoins;
- influence sur l'orientation des valeurs, en particulier le caractère individualiste ou collectiviste;
- influence sur les institutions, au sens large, au sein desquelles s'inscrivent les comportements de consommation;
- influence sur les conventions sociales, les habitudes de vie et les coutumes;
- influence sur quelques facteurs personnels du comportement du consommateur : fidélité, implication, risque perçu, style cognitif.

#### *La hiérarchie des besoins*

Elle influence la *hiérarchie des besoins* (en particulier dans la perspective de Maslow, 1952); ceci non pas à cause du niveau de développement, qui peut aller de pair avec une économie plus ou moins développée, mais à cause de ce qu'encouragent les valeurs dominantes. Certaines cultures comme la culture hindou peuvent encourager ainsi des besoins d'auto-actualisation de niveau élevé, dont la satisfaction ne passe pas par des consommations matérielles. Un besoin défini comme celui de sécurité (abri, protection personnelle de base) n'est pas rempli suivant les mêmes critères dans différentes cultures.

Enfin un des axiomes de base de la théorie de Maslow — que la satisfaction d'un besoin est nécessaire pour que le besoin supérieur puisse apparaître — n'est pas vrai sur un plan cross-culturel. Dans de nombreux pays du Tiers-Monde on peut se priver de manger pour acheter un frigidaire, remplaçant ainsi la satisfaction d'un besoin physique de sécurité, par celle d'un besoin social d'estime et de standing (Belk, 1988).

#### *Individualisme et collectivisme*

L'essentiel de la littérature marketing dépeint un *consommateur individuel* qui décide pour soi-même. Même si la littérature de marketing industriel se préoccupe du fonctionnement de l'achat organisa-



tionnel et des centres d'achat, même si les décisions familiales d'achat sont étudiées en comportement du consommateur, la conception individualiste reste centrale dans le schéma mental du marketing. La famille par exemple sera conçue comme un ensemble d'individus interagissant, s'influçant les uns les autres. Une conception organique de la famille, dans laquelle elle serait traitée comme une unité décisionnelle unique, sera plus difficilement envisagée. Les schémas de recherche ne sont d'ailleurs pas innocents : les personnes interrogées sont-elles multiples et considérées comme reflétant ou non le comportement familial ? Qui interroge-t-on ? Dans quelles circonstances ?

Pendant différents auteurs dans la littérature de marketing cross-culturel mettent en valeur le rôle du groupe ; en tant que tel, non en tant qu'un rassemblement (fortuit ?) d'individus, partageant de l'information et quelques intérêts et contraintes communes — vivre ensemble au sein de la cellule familiale ? —, mais en tant qu'une base organique d'identité.

Cela est particulièrement vrai en Asie (Kushner, 1982 ; Laurent, 1982 ; Redding, 1982 ; Yau, 1988 ; Yang, 1989). Redding, par exemple souligne que : « Dans la plupart des cultures asiatiques, il existe un groupe particulier auquel une personne est rattachée, ce qui implique pour lui des codes précis de comportement et d'obligations... Il serait par exemple très naïf de croire que le pouvoir d'achat d'un adolescent dans un pays occidental est comparable à celui d'un jeune Asiatique, par exemple de Hong-Kong ou de Singapour. L'usage discrétionnaire du revenu est largement influencé dans le cas du jeune Chinois par la contribution aux dépenses qui est attendue par sa famille. La tradition de soumission aux souhaits des parents affecte aussi bien les dépenses d'habillement, que les choix de loisirs, etc. » Ainsi un individu chinois doit toujours prendre en compte l'ensemble des membres de sa famille lorsqu'il prend une décision d'achat, par opposition avec un processus de décision conjointe mari/épouse en Occident pour les dépenses importantes du foyer (Yau, 1988). On assiste en Orient à une résistance du modèle de la « famille étendue », malgré l'occidentalisation apparente (Laurent, 1982). Son influence reste prégnante sur de nombreuses décisions d'achat.

Même les Chinois qui, placés hors de leur contexte d'origine, peuvent paraître relativement individualistes, restent fortement liés à leur contexte familial. Yang (1989) décrit ainsi leur attitude vis-à-vis du groupe familial.

► **Exemple 1.1 : L'influence de la famille sur le comportement du consommateur chinois.**

Le concept le plus essentiel pour caractériser la culture chinoise est indubitablement celui de la famille (Ballah, 1970 ; Yang, 1982). Confucius définit lui-même cinq relations humaines fondamentales, parmi lesquelles trois ont trait aux relations familiales : parent et enfant, mari et femme, et frère et sœur. Les cinq relations ont globalement le même poids en terme d'importance. Par la suite, certains de ses disciples influents ont néanmoins fait de la piété filiale la relation la plus importante parmi les cinq (Hsieh, 1967). Dans tous les cas, la relation d'un individu chinois avec les membres de sa famille est une relation permanente, dont il ne peut jamais se départir. La définition chinoise de la famille est souvent très large, incluant les différents lignages et générations. Le groupe le plus influent sur le comportement de l'individu est constitué par les membres de sa famille, proches ou lointains. Les influences des membres familiaux sur le comportement d'un individu sont extrêmement étendues ; souvent, elles s'étendent bien au-delà des zones considérées comme privées selon les standards occidentaux. Au contraire des relations avec leurs familles, les relations des Chinois avec des groupes secondaires au-delà du cercle familial sont généralement mal définies, voire parfois inexistantes (King, 1981b).

Les conséquences de cet accent sur la famille et sur la piété filiale sont multiples. Tout d'abord, le comportement d'un individu chinois ne peut souvent pas être considéré comme un acte reflétant ses propres préférences et sa volonté personnelle. Il résulte souvent d'un consensus, ou compromis, entre lui-même et les membres de sa famille, ou d'une récupération par les préférences et volontés de celle-ci, généralement des parents. Deuxièmement, l'harmonie sociale est hautement valorisée dans une société dont l'unité sociale de base est la famille élargie (Chien, 1979). Maintenir la coexistence stable et pacifique est plus important que toute autre chose quand de nombreuses personnes sont interdépendantes et connectées les unes aux autres, constamment impliquées, à tout moment et dans tout contexte. Troisièmement, les relations d'un individu avec les membres centraux de sa famille ne sont pas seulement fortes et spontanées, mais sont aussi collectives. Les liens sont très naturels. Ils n'ont pas besoin d'être développés délibérément en disant « je vous aime » tout le temps, ou en s'inondant les uns les autres de cadeaux (Hsu, 1971). Enfin, les relations d'un individu avec les non-membres de la famille sont souvent formalisées mais périphériques. On ne recherche pas délibérément l'affection des étrangers, mais celle-ci peut se développer naturellement. Les étrangers peuvent aussi vraisemblablement devenir membres de la famille étendue, et être traités comme tels, mais pas avant que la confiance n'ait été établie entre eux et un individu chinois (Fei, 1948). En d'autres termes, les relations intergroupe chinoises sont souvent limitées à deux types, *i.e.* la famille (l'intérieur) et la non-famille (l'extérieur). L'appartenance à un autre groupe n'est pas recherchée, et est donc difficile à établir.

Extrait de Yang Chung-Fang (1989). Une conception du comportement du consommateur chinois. *Recherche et applications en marketing*, vol. IV, n° 1, 17-36. Reproduit avec l'aimable permission de la revue.



### *Les institutions*

Comme le souligne Bernard Dubois (1987, p. 49) : « Dans le cadre d'une société donnée les valeurs culturelles dominantes se trouvent "véhiculées" par des institutions sociales telles que les lois, la famille, la religion ou l'éducation, qui leur donnent un mode d'expression formel, tangible, plus facilement accessible. Ainsi l'apprentissage de la responsabilité se fait-il chez nous (en France), essentiellement par l'intermédiaire de l'école et du milieu familial. »

Les grandes institutions (Etat, Eglises, Syndicats...) ont une influence sur l'environnement du marketing. Dans la distribution la hiérarchie catholique française s'est généralement opposée à l'ouverture des magasins le dimanche (Dubois, 1987). Il est clair aussi que certains produits connaîtront une forte dépendance à la culture, que ce soit dans leurs modalités de distribution ou de consommation. Par exemple les biens qui sont liés au mariage (une institution importante) : robes de mariées, ou encore produits qui seront sur des « listes de mariage ».

### *Les conventions, habitudes, et coutumes*

Parmi les conventions culturelles qui structurent très fortement la vie quotidienne, les attitudes vis-à-vis de la consommation, figurent en premier lieu les habitudes de repas. Les variations portent (au moins) sur les points suivants :

- Combien de repas par jour?
- Quelle durée pour chacun?
- Quelle composition? Ils peuvent être plus ou moins copieux, composés de nourritures destinées à affronter des périodes plus ou moins longues sans apport calorique durant la journée?
- Quelle est leur fonction sociale : repas pris ensemble qui structure la collectivité, qui mange ensemble, ou, à l'autre extrême, simple acte de se nourrir individuellement, déchargé de ses dimensions symboliques, personnelles et collectives.
- Quel est le degré de sous-traitance de la préparation du repas qui est admis? Quelle est la signification culturelle de la préparation par l'homme, la femme, ou quelqu'un d'autre dans certaines situations déterminées, etc.?

On peut prolonger cette liste à l'infini, car il n'y a rien de plus essentiel, de plus universel (il faut bien se nourrir pour vivre) et en même de plus finement décliné sur le plan culturel que les habitudes alimentaires. Il faut prendre cette expression au sens large : achats des ingrédients / préparation du plat / dégustation / commentaires. Ainsi dans beaucoup de pays la communication sur les plats préparés et soupes en sachets a été obligée de réintroduire ce que l'on peut faire soi-même. Ainsi on pourra rajouter tel ingrédient à une préparation qui ne satisferait pas sinon à des normes culturelles implicites telles que « une ménagère doit préparer elle-même la nourriture pour sa famille », ou encore « fait à la maison c'est meilleur ».

#### ***Influence de la culture sur quelques facteurs personnels du comportement du consommateur***

La *fidélité* a pour contrepartie naturelle l'infidélité. Ce qui est culturellement intéressant et significatif est de savoir laquelle des deux apparaît comme le comportement de base, dont l'autre se dégage par contraste. Or aux Etats-Unis, où la variable de fidélité à la marque (*brand loyalty*) est très précisément étudiée, elle n'est que la contrepartie du comportement attendu d'infidélité. Un consommateur passe d'une marque à l'autre (*brand switching*) parce qu'il est légitime de tester plusieurs produits successivement, de faire jouer la concurrence par les prix, ou encore de répondre à la publicité et à la promotion des ventes. Parce qu'aussi le consommateur n'est pas censé être récompensé par l'habitude, parce qu'il ne valorise pas particulièrement le plaisir de se retrouver toujours dans un même environnement personnel stable, dont les produits qu'il achète et consomme feraient partie. Evidemment il y a aux Etats-Unis des classes assez larges de consommateurs fidèles<sup>6</sup>, mais elles sont moins nombreuses que dans d'autres pays. A partir de là on peut supposer qu'il peut être intéressant d'avoir des objectifs différents pour des politiques marketing suivant que l'on est dans un pays où la culture favorise la fidélité à la marque (essayer de se construire une clientèle fidèle) par rapport à un autre où elle

6. Dans les études sur le choix/non choix des consommateurs la variable de loyauté apparaît d'ailleurs comme une des plus fortement explicatives. Voir par exemple : Peter M. Guadagni et John D.C. Little (1983), A Logit Model of Brand Choice Calibrated On Scanner Data, *Marketing Science*, 2 (Summer), 203-238; ou Gerard J. Tellis (1988), Advertising Exposure, Loyalty and Brand Purchase: A Two-Stage Model of Choice, *Journal of Marketing Research*, vol. XXV (May), 133-144.

ne le favorise pas (prendre sa part de la clientèle infidèle, tout en essayant de conserver ses clients fidèles).

L'implication du consommateur vis-à-vis des différents types de produits, et éventuellement de leur situation de consommation varie. Ainsi selon Yang (1989, p. 29) dépeignant le consommateur chinois :

« Les Chinois qui accordent une grande importance aux relations humaines, éprouvent en comparaison moins d'importance pour les choses et pour les animaux... l'implication du consommateur dépend beaucoup de l'utilisation qui en sera faite... Quand le produit est destiné à l'usage privé l'implication est faible; lorsqu'il est destiné à une occasion sociale l'implication est forte »<sup>7</sup>.

Le *risque perçu*, qui est un facteur en partie lié à l'implication, varie selon qu'il est décomposé en différentes composantes : risque physique, risque financier, risque social... (Van Raaij, 1978). Il n'est pas difficile d'imaginer le risque perçu lors de l'achat d'une automobile dans un pays où la notion de sécurité est peu développée (peu de risque physique perçu), où la notion de performance en terme de coût kilométrique a peu d'importance (peu de risque financier perçu), et où par contre les pannes sont difficilement réparables (risque lié à la fiabilité élevée). Il sera bien différent du risque perçu lors de l'achat d'une automobile par un consommateur d'un pays d'Europe de l'Ouest.

Le *style cognitif*<sup>8</sup> qui est postulé par les modèles classiques de comportement du consommateur (Howard et Sheth, 1969, Engel, Kollat et Blackwell, 1968) est celui d'un individu, évaluant les alternatives, recherchant rationnellement l'information, subissant à la fois l'influence des facteurs d'environnement social et des facteurs de situation, subissant aussi la pression de l'action marketing de la firme, en particulier publicitaire et promotionnelle, s'appuyant sur les leaders d'opinion, le bouche à oreille, formant ses attitudes, évaluant la meilleure alternative, passant progressivement à l'intention d'achat, ...puis peut-être se *décidant* à acheter. Ces modèles, et les représentations qui imprègnent la recherche marketing en matière de comportement du consommateur sont fondés sur un style analytique et abstrait. Différentes indications montrent par exemple que le style cognitif des Chinois est

7. Sur l'implication cf. par exemple : Jean-Noël Kapferer et Gilles Laurent (1986), Consumer Involvement Profiles: A New Practical Approach to Consumer Involvement, *Journal of Advertising Research*, 25, 48-56.

8. Sur les styles cognitifs, voir C. Pinson, N. K. Malhotra et A. K. Jain (1988), Les styles cognitifs des consommateurs, *Recherche et applications en marketing*, 3, 1, 53-74, et K. M. Goldstein et S. Blackman (1978), *Cognitive Style: Five Approaches and relevant Research*, New York, John Wiley.



orienté vers une pensée synthétique, concrète et contextuelle (Yang, 1989). Le chapitre 3 aborde la question des styles cognitifs et montre qu'on ne peut ignorer leur variété<sup>9</sup>.

### 3. Culture et marketing vu en tant qu'échange et communication

Comme l'a souligné Bagozzi (1975, p. 35) : « Pour satisfaire les besoins humains, les gens et les organisations sont entraînés à s'engager dans des échanges sociaux et économiques avec d'autres gens et d'autres organisations. Cela est vrai aussi bien des sociétés primitives que des sociétés hautement développées. Les acteurs sociaux obtiennent la satisfaction de leurs désirs en s'adaptant, ou en influençant le comportement d'autres acteurs sociaux. Ils le font en communiquant et en contrôlant les médias d'échange, qui à leur tour constituent les liens entre un individu et un autre, entre une organisation et l'autre. De façon importante, les échanges marketing abritent des significations, qui vont bien au-delà du simple usage des media pour obtenir des résultats dans des interactions »<sup>10</sup>.

La culture peut être vue comme jouant le rôle d'un métalangage au centre du processus de marketing en tant qu'échange et communication. Une sorte de *règle du jeu de communication*, indiquant implicitement la façon dont les acteurs vont interagir au sein d'un échange. L'attitude vis-à-vis des études de marché, citée plus haut dans ce chapitre reflète déjà ces différences, sur le thème : quelle est la « bonne » façon de communiquer avec le marché (et qui « est » le marché?) pour obtenir des informations qui ont un sens pour l'action. Deux autres exemples vont permettre de situer ces différences de règles du jeu sur la communication : le rôle des émotions dans le marketing japonais, et le rôle du lien symbolique objet/personne dans le marketing italien. Par ailleurs le chapitre 4, entièrement consacré au thème, langage, communication et culture, développe ces aspects.

9. Le chapitre 3 aborde la question des styles cognitifs en général; pour l'approche marketing des styles cognitifs, cf. note 8.

10. Dans ce texte le mot « media » doit être interprété *lato sensu*, comme un moyen de communication et d'échange.

### *Le rôle des émotions dans le marketing japonais*

Les Japonais nous parlent de leur style de marketing, souvent par l'intermédiaire de la revue en anglais de la plus grande agence de publicité japonaise, Dentsu Japan Marketing/Advertising<sup>11</sup>. Ainsi un professeur de marketing à l'université Hitotsubashi, Koichi Tanouchi (1983) définit ainsi le style marketing japonais fondé sur la sensibilité. Il insiste d'abord sur le fait que le Japon est une nation orientée vers la production de riz, et non pas vers la chasse. De fait la culture du riz, à cause de l'inondation des rizières implique une forte solidarité collective, une sérieuse planification, et de la persévérance. Il insiste sur le fait que les valeurs « masculines » sont moins développées que les valeurs « féminines ». Il donne ensuite l'exemple des relations homme/femme par rapport aux dépenses ménagères :

« Au Japon le mari est supposé donner tout son revenu à son épouse. S'il ne le fait pas il est critiqué par les gens autour de lui. Si elle se plaint de cela auprès de son patron dans l'entreprise où il travaille, le chef prendra vraisemblablement le parti de la femme, et ajoutera que c'est la meilleure manière de maintenir la paix à la maison et que tout le monde fait comme cela. La femme a le droit de décider de combien son mari peut disposer pour le repas de midi et son café. Régulièrement, à peu près deux fois par an les journaux japonais mènent une enquête pour savoir quelle somme moyenne les maris reçoivent de leur femme. Les femmes décident du montant du repas de midi de leur mari en fonction de ces chiffres. »

Tanouchi soutient que cette sensibilité s'exprime dans de nombreux aspects du marketing japonais. Sensibilité aux besoins des consommateurs, à l'harmonie entre producteur et distributeur, et à l'intérieur de l'équipe commerciale de l'entreprise.

### *Le rôle du lien symbolique objet/personne à travers le design dans le marketing italien*

On peut dire qu'émerge un style de marketing italien. Il est caractérisé par un accent (et des moyens) importants consacrés à l'esthé-

11. *Dentsu* produit chaque année un volume qui donne une idée très complète des tendances du marketing et de la publicité au Japon, le *Dentsu Japan Marketing Advertising Yearbook*. De telles sources sont disponibles dans plusieurs grands pays (Allemagne, Italie, Grande Bretagne...) par des organismes de la profession publicitaire ou de grandes agences : ils permettent d'une façon unique de repérer des tendances nationales.